

SISTEMA DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA E INTELIGENCIA COMPETITIVA
PARA EL SECTOR HOTELERO DE LA LOCALIDAD DE USAQUÉN, EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.

FERNANDO AUGUSTO CABRALES LÓPEZ.

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESCUELA DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN DOCENCIA E INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA
BOGOTÁ, D.C.
NOVIEMBRE DE 2015

SISTEMA DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA E INTELIGENCIA COMPETITIVA
PARA EL SECTOR HOTELERO DE LA LOCALIDAD DE USAQUÉN, EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ D.C.

FERNANDO AUGUSTO CABRALES LÓPEZ.

Investigación para optar para al título de Magíster en Docencia e Investigación
Universitaria

Director

RAFAEL MOLANO ROJAS.

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESCUELA DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN DOCENCIA E INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA
BOGOTÁ, D.C.
NOVIEMBRE DE 2015

Nota de Aceptación

Directora de la Especialización

Director del Proyecto

Bogotá, noviembre de 2015

III

DEDICATORIA

A mí querida Madre quien durante muchos años ha estado conmigo apoyándome en el logro de tan anhelado objetivo y de quien siempre he tenido su apoyo incondicional y entrega, para que mis sueños y crecimiento profesional se cumplan exitosamente.

A mi apreciado amigo Pedro Luis Serna Suarez, quien siempre ha sido como mi hermano y me ha acompañado durante muchos años en mi proyecto de vida, con todos mis aciertos y dificultades, destacándose por su invaluable lealtad y solidaridad.

A mis hijos Vivian, Santiago y Nicolás, quienes se convirtieron en fuente de inspiración y fortaleza para salir adelante, en mi crecimiento académico y personal.

A mis queridos familiares Sandra, Miguel, Lucia, Andrés, Natalia y Daniel, que siempre me animaron para persistir en este noble logro.

A la “Academia” y a todos mis alumnos que se convirtieron en la razón de ser de mi vocación de servicio y quienes me motivaron para seguir mejorando y con ello, darles ejemplo de que finalmente todo lo que uno se propone en la vida, se puede conseguir con amor, disciplina, orden y método.

AGRADECIMIENTOS

A la doctora Irma Molina Bernal, quién en su rol de directora de la Maestría y Especialización en Docencia e Investigación, me apoyo muchísimo en las etapas del proceso académico, para que este objetivo se lograra consolidar en el año 2015.

Al director del proyecto de investigación, el doctor Rafael Molano quién de manera acertada me acompañó, orientó y direccionó mi trabajo de grado.

Al Doctor Luis Castro quien en la fase final de la elaboración de mi proyecto de investigación, me asesoró y apoyo para la culminación de mi trabajo de grado.

A la Universidad Sergio Arboleda quien me abrió el camino y me dio la oportunidad de iniciar mis estudios de Maestría en Docencia e Investigación Universitaria.

A mis queridos y buenos amigos docentes, Ernesto Duque Gómez, Javier Gómez, Cesar Celis, Edgar Riveros, quienes siempre estuvieron pendientes de mi logro y se convirtieron en un ejemplo de superación y crecimiento.

A todas las universidades donde dicto clase a nivel postgrado, (EAN, Libre Pereira, Libre Bogotá, Politécnico Grancolombiano, Tadeo, Rosario, Externado, Militar, entre otras), porque creyeron en mí, me apoyaron y tuvieron paciencia en mi proceso de graduación, como “Magister en Docencia e Investigación Universitaria”

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	10
2. El problema de investigación... ..	12
2.1 Descripción del problema.....	12
2.2 La pregunta de investigación.....	18
2.3 Justificación y pertinencia.....	18
3. Antecedentes	22
4. Objetivos... ..	31
4.1 Objetivo general.....	31
4.2Objetivos específicos.....	31
5. Marco teórico.	32
5.1 Vigilancia Tecnológica (VT) e Inteligencia Competitiva (IC).....	33
5.1.1 Vigilancia tecnológica (VT).....	33
5.1.2 Inteligencia competitiva (IC).....	35
5.1.3 La inteligencia competitiva en el mundo.....	36
5. 2 Ejes principales de la VT e IC.....	43
5.3 Características de los Procesos de Vigilancia Tecnológica.....	46
5.3.1 Diagnóstico (estratégico).....	46
5.3.2 Búsqueda y captación (de la información).....	47
5.3.3 Análisis.....	49
5.3.4 Inteligencia (interpretación de los resultados).....	50

5.3.5 Comunicación.....	51
5.4 La importancia de la VT e IC en la planeación estratégica.....	53
5.4.1 Procesos estratégicos de la empresa.....	54
5.5 Factores que inciden en la competitividad del sector empresarial colombiano según el reporte global de competitividad (RGC) 2013-2014.....	59
5. 5.1 Pilares claves de la competitividad.....	60
5.5.1.1 Requerimientos Básicos (40%).....	61
5.5.1.2 Potenciadores de Eficiencia (50%).....	62
5.5.1.3 Factores de innovación (10%).....	63
5.6 Posición de Colombia según el reporte global de competitividad (RGC) del FEM, 2013-2014.....	63
5.7 Factores que inciden en la competitividad del sector turístico Colombiano según el “Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo 2013”.....	71
5.7.1 Pilares claves de la competitividad turística.....	71
5.7.1.1 Sistema regulatorio de la política turística.....	72
5.7.1.2 Infraestructuras y entorno sectorial.....	73
5.7.1.3 Recursos humanos, culturales y naturales.....	73
5.8 Evolución de la posición de Colombia, según el observatorio de Competitividad de la Dirección de Desarrollo Empresaria y el DPN, 2013.....	73
5.9 Posición de Colombia según el índice de Competitividad de viajes y turismo 2013.....	74

5.10 Países más competitivos del mundo según el índice de competitividad de viajes y turismo (2013).....	77
5.11 Países más competitivos de Latinoamérica según el The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013.....	81
5.12 Situación del turismo en Colombia.....	84
5.13 Situación del turismo en Bogotá.....	87
5.13.1 Situación actual del sector hotelero de la ciudad de Bogotá.....	90
5.13.2 Localidad de Usaquén.....	91
6. Metodología de investigación.....	98
6.1 Tipo de estudio.....	98
6.2 Delimitación geográfica.	98
6.3 Población y muestra.	99
6.4 Fuentes Primarias.	101
6.5 Fuentes Secundarias.	101
6.6 Categorías.	102
7. Sistematización de la información.....	103
7.1 Trabajo de campo.	103
7.2 Análisis e interpretación de la información.	118
7.2.1 Vigilancia tecnológica.....	118
7.2.2 Vigilancia del entorno.....	119
7.2.3 Vigilancia comercial.....	120
7.2.4 Vigilancia competitiva.....	122

8. Propuesta del sistema de VT-IC para el sector hotelero, localidad de Usaquén, Bogotá D.C.	124
8.1 Componentes de la propuesta del sistema VT e IC.	124
8.1.1 Componente Vigilancia Tecnológica.....	124
8.1.2 Componente Vigilancia del entorno.....	126
8.1.3 Componente Vigilancia Comercial.....	127
8.1.4 Componente Vigilancia competitiva.....	127
8.2 Procedimiento a seguir para implementar un sistema de VC e IT, en un establecimiento hotelero.....	130
8.2.1 Realización del diagnóstico preliminar y formulación de principios estratégicos..	130
8.2.2 Determinación de lineamientos y de componentes del sistema propuesto.....	130
8.2.3 Establecimiento de tiempos de ejecución y administración del proyecto.....	132
8.2.4 Vinculación y sensibilización de los participantes al sistema VC e IT.....	134
8.2.5 Ajuste del sistema de VC e IT a la organización.	134
8.2.6 Implementación de estrategias de introducción al sistema VT e IC.....	135
9. Impacto esperado a partir de los resultados.	136
10. Conclusiones.....	138
11. Recomendaciones...	142
12. Referencias bibliográficas...	144
13. Anexos...	151

LISTA DE CUADROS.

- Cuadro 1. Estudios que caracterizan la actividad hotelera en Bogotá.
- Cuadro 2. Estudios soporte de IC-VT, utilizados en la investigación.
- Cuadro 3. Tipos de la VT e IC.
- Cuadro 4. Pilares claves de la competitividad según el (RGC) 2013-2014
- Cuadro 5. Posición de Colombia según el Reporte Global de Competitividad (RGC) 2013-2014
- Cuadro 6. Países más competitivos de América Latina (RGC) 2013-2014
- Cuadro 7. Pilares de competitividad turística según el Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo– 2013
- Cuadro 8. Posición de Colombia según el índice de competitividad de Viajes y Turismo (2013)
- Cuadro 9. Países más competitivos de Latinoamérica según el índice de competitividad de Viajes y Turismo (2013)
- Cuadro 10. Visitantes extranjeros que ingresaron a Colombia (Enero 2008-Abril 2013)
- Cuadro 11. Visitantes extranjeros que ingresan a Colombia según ciudad de destino en los años 2011, 2012 y 2013
- Cuadro 12. Visitantes extranjeros que ingresan a Bogotá según motivo de viaje en los años 2011 – 2012 y entre (Enero y Abril del 2013)
- Cuadro 13. Ocupación Hotelera y Tarifa Promedio en Bogotá (2011-2013).
- Cuadro 14. Matriz de Tamaños muestrales.
- Cuadro 15. Herramientas tecnológicas utilizadas por los hoteles.
- Cuadro 16. Otros usos que se le da al internet en el sector hotelero.
- Cuadro 17. Acceso de información para monitorear el sector Hotelero.
- Cuadro 18. Entidades del gremio donde se recibe información.
- Cuadro 19. Acceso de información para planeación Comercial.
- Cuadro 20. Estrategias utilizadas para hacer análisis competitivo.
- Cuadro 21. Funcionarios que participan al realizar el análisis del mercado.

Cuadro 22. Frecuencia en que se monitorea el sector hotelero.

Cuadro 23. Frecuencia de uso de procesos sistemáticos para la toma de decisiones.

Cuadro 24. Barreras para identificar amenazas y oportunidades en el sector hotelero.

Cuadro 25. Interés del sector Hotelero en implementar un sistema de VT-IC.

LISTA DE GRÁFICOS.

- Gráfica 1. Ejes principales de la VT e IC.
- Gráfica 2. Fases del proceso de vigilancia tecnológica.
- Gráfica 3. Factores más problemáticos para hacer negocios (RGC) 2013-2014
- Gráfica 4. Países más competitivos del mundo (RGC) 2013-2014
- Gráfica 5. Evolución de la posición de Colombia según el índice de competitividad de Viajes y Turismo (2007 – 2013)
- Gráfica 6. Países más competitivos del mundo según el índice de competitividad de Viajes y Turismo FEM (2013). Primeras diez posiciones.
- Gráfica 7: Visitantes extranjeros por nacionalidad que ingresaron a Colombia en 2013.
- Gráfica 8. Mapa Localidad de Usaquén.
- Gráfica 9. Herramientas tecnológicas utilizadas por los hoteles.
- Gráfica 10. Otros usos que se le da al internet en el sector hotelero.
- Gráfica 11. Acceso de información para monitorear el sector Hotelero.
- Gráfica 12. Entidades del gremio donde se recibe información.
- Gráfica 13. Acceso de información para planeación Comercial.
- Gráfica 14. Estrategias utilizadas para hacer análisis competitivo.
- Gráfica 15. Funcionarios que participan al realizar el análisis del mercado.
- Gráfica 16. Frecuencia en que se monitorea el sector hotelero.
- Gráfica 17. Frecuencia de uso de procesos sistemáticos para la toma de decisiones.
- Gráfica 18. Barreras para identificar amenazas y oportunidades en el sector hotelero.
- Gráfica 19. Interés del sector Hotelero en implementar un sistema de VT-IC.
- Gráfica 20. Sistema propuesto de VC e IC para el sector hotelero localidad de Usaquén, en la ciudad de Bogotá D.C.

LISTA DE ANEXOS.

Anexo 1. Sector Hotelero (Localidad De Usaquén) - Empresas registradas a 31 de diciembre del 2013

Anexo 2. Formulario de encuesta- Sector Hotelero (Localidad De Usaquén).

Anexo 3. OTAS. (Only agencies travel).

Anexo 4. Blogs turísticos.

Anexo 5. Georreferenciación en el sector hotelero localidad de Usaquén.

SIGLAS Y/O ABREVIATURAS

ACODRES: Asociación Colombiana de restaurantes.

ANATO: Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo.

ANIF: Asociación Nacional de Instituciones Financieras.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

CITUR: Centro de información turística.

DNP: Departamento Nacional de Planeación.

FEDESARROLLO: Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo.

FEM: Foro Económico Mundial.

FPT: Fondo de promoción turística.

I+D: Investigación y desarrollo.

IC: Inteligencia Competitiva.

ICVT: Índice de competitividad de viajes y turismo.

IDT: Instituto distrital del turismo.

MCIT: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

OMC: Organización mundial del Comercio.

OMT: Organización mundial del turismo.

PC: Computador Personal.

PIB: Producto Interno Bruto.

RCVT: Reporte de competitividad de viajes y turismo.

RGC: Reporte Global de Competitividad.

RNT: Registro nacional de turismo.

SIM: Sistemas de información de mercados.

SITUR: Sistema de indicadores turísticos.

TICs: Tecnologías de Información y Comunicación.

V&T: Indicador de afinidad para el sector viajes y turismo.

VT e IC: Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva.

WTTC: Consejo mundial de viajes y turismo.

1. Introducción.

La presente investigación (Sistema de Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva), se desarrolla en la localidad de Usaquén de la ciudad de Bogotá D.C., y fue dirigida al sector Hotelero, donde actualmente están registrados por Cotelco un total de 53 establecimientos de diferentes categorías, clasificados en estrellas por el gremio, según sus niveles de calidad y servicio.

Se describe y formula el problema objeto de investigación en relación al cómo un sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia competitiva, contribuye a fortalecer la competitividad del sector hotelero de la localidad de Usaquén, en la ciudad de Bogotá D.C., lo que permite involucrar al lector en los contenidos preliminares y despertar su interés e importancia en el tema objeto de estudio.

Se plantea como objetivo general el diseñar un sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, orientado a fortalecer la competitividad del sector hotelero de la localidad de Usaquén, en la ciudad de Bogotá D.C., lo que direcciona el camino para el desarrollo del trabajo de investigación.

Dentro de este contexto, se dispone de fuentes secundarias suministradas por Anato, Cotelco, el Instituto Distrital de Turismo (IDT), el DNP, el DANE, el FEM, el MCIT, el Reporte Global de Competitividad, entre otros insumos bibliográficos, que soportan y facilitan la comprensión del tema de investigación.

A partir del trabajo de campo y del análisis e interpretación de la información, se comprueba cómo el sistema de VT e IC propuesto, cobra un gran atractivo, a partir de los resultados obtenidos; se confirman como hoy día los hoteles requieren de información oportuna y confiable, que contribuyen a orientar los lineamientos para buscar, seleccionar, analizar e interpretar la información, permitiendo anticiparse tanto a las tendencias de los nuevos mercados, como a las posibles acciones de sus competidores, para lograr ventajas competitivas mediante una adecuada y oportuna toma de decisiones.

2. El problema de investigación.

Para abordar efectivamente el problema objeto de investigación, inicialmente se entrará a describir y formular dicho problema; posteriormente se presentarán las bases en que se sustenta la justificación y pertinencia del tema de estudio.

2.1 Descripción del problema.

El punto de partida que da un buen marco de referencia para iniciar la descripción del problema objeto de investigación, fue el registrado en la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, la Gobernación de Cundinamarca, el Consejo Regional de Competitividad de Bogotá Cundinamarca y la Mesa de Planificación Regional, cuando presentó el documento “Agenda Interna para la productividad y la competitividad de Bogotá - Cundinamarca”; donde planteó que la ciudad cuenta con gran variedad de atractivos turísticos, culturales, históricos y comerciales, que reúnen las características necesarias para competir en la industria del turismo mundial. Además de lo anterior, manifiesta que la infraestructura de la ciudad ofrece posibilidades de turismo con destino multipropósito (negocios, cultura, recreación, salud, estudios superiores, diversión nocturna, comercio, eventos especiales), entre otras ventajas que le confieren la posibilidad de posicionarse como una región turística sostenible que contribuya al crecimiento de la economía y a la generación de riqueza para la región. (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2007, p.37)

La falta hoy día en el sector hotelero de un sistema de información, que permita monitorear y conocer realmente sus necesidades, dio a la presente investigación un gran

argumento e interés en su desarrollo; este interés fue compartido en el estudio que realizó el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la ciudad de Bogotá, donde enumeraba una serie de dificultades que registraba el sector hotelero, tales como una inadecuada gestión, promoción e internacionalización del turismo en todas las regiones del país. (Ministerio de Comercio Industria y Comercio MCIT, (2009), p. 1-18).

A continuación se referencian:

- Débil articulación de esfuerzos de desarrollo sectorial que afectan la Gestión Turística.
- Débil reconocimiento de la importancia de las mediciones en el Sector Turístico y dificultades para la obtención de información.
- Insuficientes estrategias en mercadeo y promoción de los destinos/productos turísticos.
- Bajo número de empresas prestadoras de servicios turísticos con certificaciones de calidad y de sostenibilidad.
- Desconocimiento del potencial turístico del destino, bajo sentido de pertenencia y limitada conciencia en el uso indiscriminado de los recursos naturales y del patrimonio.
- Informalidad en la prestación de servicios turísticos.
- Débil diseño del producto turístico.
- Falta de Integración Regional para el Desarrollo Turístico.
- Escasa medición del proceso de desarrollo turístico del destino.

Además de lo anterior, el World Economic Forum. WEF, (2013), p.140, realiza una evaluación y comparación sobre la situación de la industria turística global, donde Colombia ocupó en 2013 el 84 puesto y reportó un retroceso de 7 puestos con respecto al

año 2011, mostrando un perfil de competitividad relativamente bajo en el ranking de los 140 países estudiados. Dentro de este contexto, como lo indica la Tabla 7, Colombia descendió once puestos en el subíndice de Infraestructuras y entorno sectorial, resaltando que éste último representa los principales obstáculos que inciden en la productividad y competitividad del sector del turismo colombiano. Además de lo anterior, se resalta que los mayores descensos se registran en el tema de sostenibilidad ambiental que presentó un descenso de veinte puestos, seguidos de la competitividad en precios de la industria turística diez y siete, Infraestructuras TIC trece, Infraestructuras de transporte terrestre once, e Infraestructuras turísticas diez.

Frente a las anteriores problemáticas, el Instituto Distrital de Turismo a través del Plan de competitividad turística de Bogotá 2015, consagra en el marco de su visión para el 2015 el “Posicionamiento de Bogotá región con una imagen de marca como destino turístico sostenible y con diseño de productos turísticos sostenibles para el mercado nacional e internacional”. Para ello diseñó una serie de estrategias orientadas a fomentar la productividad y competitividad del sector del turismo de la región, como punto de apoyo para que entidades públicas y privadas desarrollen políticas, acciones y/o estrategias que impulsen el crecimiento, fortalecimiento, e internacionalización del sector (Instituto Distrital de Turismo IDT, (2006), p.354-357), tal como se esboza a continuación:

1. Fortalecimiento de la sostenibilidad de Bogotá como destino turístico mediante esta estrategia se propone el diseño e implementación de indicadores para la evaluación de la sostenibilidad económica, sociocultural y ambiental de

Bogotá como destino turístico, a fin de fortalecer y promocionar las buenas prácticas de las empresas turísticas de la ciudad de Bogotá.

2. Articulación de Bogotá – región a través del turismo. Esta estrategia persigue el establecimiento de alianzas entre el Distrito Capital y las regiones de influencia de la ciudad, a fin de promover el mejoramiento de la infraestructura física de los sitios de interés, las condiciones de accesibilidad y conectividad, el manejo responsable de los sitios de interés turístico, entre otras acciones orientadas que promuevan el turismo de la región y la calidad de vida de sus pobladores.

3. Mejoramiento de la infraestructura para el turismo. A través de esta estrategia se propone el desarrollo de acciones orientadas al mejoramiento de la infraestructura de la ciudad de Bogotá, tales como: señalización turística, fortalecimiento de puntos de información turística; mejoramiento de la accesibilidad a zonas turísticas de interés, mejoramiento de las condiciones de seguridad para el visitante, ampliación cobertura policías de turismo, diseño de mapas temáticos de (ciclo rutas, zonas verdes, humedales, paisajísticos), entre otras estrategias que favorezcan el desarrollo del turismo en el distrito capital.

4. Participación ciudadana y compromiso cívico frente a la actividad turística. A través de esta estrategia se propone el establecimiento de acciones orientadas a promover la participación ciudadana y el compromiso de los actores turísticos (públicos y privados), con el fin de lograr una mayor transparencia en el desarrollo e implementación de políticas y reglamentaciones que favorezcan el desarrollo del turismo en la ciudad de Bogotá.

5. Fortalecimiento de la capacidad institucional de cooperación y corresponsabilidad. Esta estrategia advierte sobre la necesidad de promover la interacción entre los diferentes actores (públicos y privados) a fin fortalecer la

cooperación, la corresponsabilidad y la participación de la comunidad en el desarrollo del turismo de la ciudad de Bogotá.

6. Estrategias de mercado para la ciudad. Se plantea el desarrollo de estrategias de mercado que permitan promocionar y posicionar a Bogotá como destino turístico a nivel nacional e internacional. Para ello es preciso segmentar el mercado objetivo, diversificar los productos turísticos, desarrollar alianzas con el sector público y privado, fortalecer los canales de distribución, establecer programas de divulgación de los productos turísticos, entre otros aspectos.

7. Estrategias para el turismo en el territorio. De acuerdo con los planes de ordenamiento territorial (POT) y la visión de región, a través de esta estrategia se propone el desarrollo de una metodología que permita evaluar e identificar los sitios turísticos de la región, incluyendo la promoción del ecoturismo bajo los parámetros del Sistema Nacional Ambiental.

8. Estrategia de mejoramiento de la información turística para prestadores, turistas y ciudadanos. Mediante esta estrategia se sugiere el establecimiento de un sistema de información geográfica (SIG), que ofrezca a los turistas, la visualización e impresión de mapas que faciliten la ubicación de los atractivos turísticos de la ciudad de Bogotá. Además de lo anterior, el SIG se convierte en una herramienta que contribuye a informar sobre la gestión y realización de eventos culturales de la ciudad de Bogotá.

En el marco de estas estrategias y tomando como soporte la información suministrada por la Cámara de Comercio de Bogotá, el Registro Nacional de Turismo y el DANE, entre otras organizaciones; a partir de 2008 ha venido realizando una serie de estudios (Ver cuadro 1), mediante los cuales busca caracterizar la actividad hotelera de la ciudad de Bogotá. ((Instituto Distrital de Turismo IDT, (2012), p. 6-7).

Cuadro 1. Estudios que caracterizan la actividad hotelera en Bogotá.

Año	Nombre del Estudio	Objetivos
2008	Inventario de Establecimientos de Alojamiento en Bogotá	Identificar los aspectos de infraestructura y características del servicio.
2010	Encuesta de Establecimientos en Bogotá	Monitorear el uso de la capacidad instalada, tasas de ocupación, empleo e ingresos netos operacionales.
2011	Inventario de establecimientos de alojamiento de Bogotá	Cuantificar y caracterizar los establecimientos que prestan el servicio de alojamiento como actividad principal.
2010-2012	Encuesta de establecimientos de alojamiento en Bogotá	Seguimiento, monitoreo y caracterización del uso de la capacidad instalada de la oferta de alojamiento por parte de una demanda específica

Fuente: Elaboración propia tomando como referencia el estudio denominado “Encuesta de establecimientos de alojamiento en Bogotá. (Instituto Distrital de Turismo, 2012, p. 6-7).

Si bien, los resultados de los estudios proporcionan información importante respecto a los aspectos de infraestructura, características del servicio, uso de la capacidad instalada, tasas de ocupación, empleo e ingresos netos operacionales; entre otros aspectos, a la fecha de la realización del presente estudio, no se encontraron estudios de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva que permitan conocer su percepción respecto al uso de las TIC's, grado de adecuación, implementación e incidencia en la prestación de los servicios; como punto de referencia para la toma la toma de decisiones estratégicas en materia de innovación y desarrollo tecnológico en el sector hotelero de la ciudad de Bogotá.

Dentro de este contexto, la VT e IC se conciben como herramientas administrativas que permiten el planteamiento de acciones estratégicas asociadas a la recolección, análisis y seguimiento de la información del entorno competitivo, como punto de apoyo para la toma

de decisiones y su respectiva capacidad de respuesta para anticiparse y prepararse para enfrentar las necesidades y expectativas de los mercados altamente competitivos.

De conformidad con lo anterior y teniendo en cuenta que durante 2011, 2012 y 2013 el sector hotelero de la ciudad de Bogotá reportó una tendencia decreciente en la tasa de ocupación hotelera (Ver cuadro 12), a través de la propuesta objeto de estudio se pretende desarrollar una herramienta útil de consulta, que oriente al empresario, sobre las acciones a desarrollar para diseñar e implementar un “Sistema de VT e IC” consideradas como herramientas tecnológicas que favorecen una adecuada toma de decisiones y por ende, contribuyen a fortalecer la competitividad del sector hotelero de la ciudad de Bogotá.

2.2 La pregunta de investigación.

¿Cómo un sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia competitiva, contribuye a fortalecer la competitividad del sector hotelero de la localidad de Usaquén, en la ciudad de Bogotá D.C.?

2.3 Justificación y pertinencia.

La presente investigación se sustenta en los beneficios que recibiría el sector hotelero de localidad de Usaquén de la ciudad de Bogotá, al hacer uso de un sistema de VT-IC (vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva). A continuación se presentan los ámbitos más importantes de cobertura, donde se enfoca la elaboración del presente trabajo.

En el ámbito socio-económico: Un “Sistema de VT e IC orientado a fortalecer la competitividad del sector hotelero de la localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá, se

justifica porque puede aplicarse a cualquier establecimiento hotelero, a nivel distrital, regional y/o nacional, los cuales representan un segmento importante en la economía Colombiana.

En el ámbito administrativo: Se presenta como una herramienta de apoyo que contribuye a establecer directrices para determinar la formulación, planificación y desarrollo de estrategias de VT e IC en los establecimientos hoteleros, lo que redundará en la creación de ventajas tales como: reducción de costos, mayor rentabilidad, mejoras en la productividad, motivación del recurso humano de la organización y mejor posicionamiento del hotel en el mercado, entre otros aspectos.

En el ámbito empresarial: ofrece a los empresarios del sector hotelero de la ciudad de Bogotá (Localidad de Usaquén), herramientas teóricas y metodológicas para ampliar el conocimiento sobre su entorno, condiciones del mercado, identificación de fortalezas y debilidades del negocio entre otros aspectos y la posibilidad de promocionar de manera adecuada sus productos y/o servicios.

En el ámbito comercial: Se presenta como una herramienta de apoyo que sugiere una contribución importante para el sector hotelero de la localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá; por cuanto les permitirá obtener una mayor productividad de sus servicios, aumentar su participación en el mercado; incrementar las ventas, ampliar nuevas formas de actuación empresarial y con ello aumentar las oportunidades de negocios, tanto a nivel nacional como internacional.

En el ámbito académico: Ofrece a estudiantes y docentes, un documento de interés que sirve como referencia académica para futuras investigaciones y como herramienta general de aplicación, en las empresas del sector hotelero de la ciudad de Bogotá.

Cabe anotar que en la Universidad EAN (Escuela de Administración de Negocios), en la Maestría en Mercadeo Digital, (registro calificado 101760), la cual obtuvo mediante la Resolución 12773 del 19 de septiembre de 2013, la acreditación institucional de Alta Calidad, otorgada por el Ministerio de Educación Nacional, incluyó en su bloque electivo de asignaturas para el segundo año (Maestría en Marketing Digital), el módulo de Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica.

Sin lugar a duda, ello corrobora cómo el área en mención reviste gran importancia e interés en los procesos de formación a nivel de Maestría, toda vez que para todo ejecutivo a nivel gerencial, el conocimiento de esta herramienta desarrollará habilidades y competencias en la administración y gestión empresarial para cualquier tipo de organización.

Un hecho que valida de manera significativa la pertinencia del problema objeto de investigación, es que a pesar de que se encontraron estudios encaminados a caracterizar la actividad hotelera de la ciudad de Bogotá, no se encontraron documentos o investigaciones de Vigilancia tecnológica e Inteligencia Competitiva, que permitieran identificar la percepción del turista respecto al uso e implementación de las Tics (tecnologías de la información y comunicación), desarrollo tecnológico, innovación e incidencia, en la prestación de los servicios hoteleros.

Finalmente es importante resaltar que hoy día a nivel empresarial se tiene claro la importancia no solo del uso de las Tics, sino de otras herramientas tecnológicas, las cuales serán consideradas en este estudio, como insumos importantes para la toma de decisiones estratégicas, acordes con las necesidades y exigencias de la demanda turística del sector hotelero de la localidad de Usaqué y a futuro del distrito capital.

3. Antecedentes

Entre las varias investigaciones que se han realizado al sector turístico a nivel nacional y local, se encontró una que soporta y valida en un amplio sentido el presente trabajo de investigación y se trata del estudio de la Hotelería Paralela en Bogotá. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo; Fondo de Promoción Turística; Cotelco Bogotá , 2013).

En el documento anterior, se resalta una tendencia creciente del turismo en Bogotá, la cual coincide con la expansión de la oferta de servicios que es atendida tanto por los establecimientos formales, como informales. En este sentido la incursión de prestadores de servicio de alojamiento informal considerados como competencia desleal, afectan de manera directa a quienes prestan sus servicios al amparo de las leyes de turismo y de las normas comerciales y tributarias de nuestro país.

El problema es que el sector formal de la hotelería en su momento, no midió el real impacto (amenazas) que la incursión de la Parahotelería en Colombia, iba a generar, por carecer de una herramienta de monitoreo e información, que les pusiera al tanto de lo que estaba ocurriendo en el mercado.

Uno de los aportes más significativos que hizo el estudio en mención, fue cuando se identificó y georreferenció por Infoconsultoria, un total de 313 inmuebles que prestaban el servicio de alojamiento de manera informal y que esa demanda era atendida de manera dominante en canales virtuales que abarca desde URLs (Localizador de Recursos

Uniforme y/o direcciones electrónicas) de dominio propio, IDS (Sistema de Detección de Intrusos), portales web y páginas de clasificados.

Por sus características de informalidad, esta oferta habitacional, generó igualmente un anonimato tributario, el cual le representó al erario público y al Fondo Nacional de Turismo, dejar de percibir \$2.800.000.000 en los últimos 3 años; por otra parte los ingresos operacionales de esta oferta de alojamiento informal en el último año llegaron a 12 mil millones. Estas cifras van en directo detrimento de quienes ofrecen el servicio de alojamiento en condiciones legales.

En cuanto a la demanda potencial de establecimientos hoteleros, el 58% es atendido por los establecimientos de estructura formal; el 31% corresponde a apartamentos o casas de alquiler de estructura informal, que despiertan un gran interés por turistas y visitantes en Bogotá, ya que estos les ofrecen comodidad, interpretada como libertad y flexibilidad, dada la ausencia de reglas claras de convivencia y límites de comportamiento. Cabe anotar que la demanda real existente de viajeros que visita a Bogotá y que han hecho uso de este tipo de alojamiento corresponde al 6%; estas estadísticas

Desde otro punto de vista los canales virtuales (herramientas tecnológicas), se han convertido en el medio más efectivo para que la Parahotelería esté compitiendo abiertamente con los Hoteles, su principal atractivo es captar al cliente promocionándose en las OTAS (only travel agencies), con ofertas muy atractivas y valores agregados que los hoteles no pueden ofrecer.

Por otra parte el estudio de la Parahotelería sugiere un análisis de canales virtuales (herramientas tecnológicas del sistema VT-IC) que permitirá delinear los perfiles de la demanda tipo, descrita como hombres profesionales norteamericanos, estadounidenses principalmente, con residencia en algún país de Norteamérica, de entre 25 y 44 años, hablantes de un solo idioma: inglés.

El identificar muy bien el perfil de los turistas (bondades de los sistemas de VC-IT), permitirá al sector hotelero capitalizar las demandas de los turistas en Bogotá, diseñando paquetes de servicios turísticos a la medida de sus clientes.

El punto es que los sistemas de vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva permitirá a los hoteleros, identificar y ubicar a todos aquellos nuevos participantes que incursionan en su zona, con el propósito de conocer cuáles serán sus ofertas promocionales, atractivos, valores agregados, para así diseñar estrategias de contingencia y superar las expectativas de sus clientes.

El estudio refiere al final del mismo, la necesidad de tomar medidas para el control de la oferta en la web, donde se proponen algunas estrategias de carácter multidimensional para la inspección, control y visualización de la Parahotelería; esta necesidad claramente manifiesta es la que le da una valiosa presentación a la necesidad de que el sector hotelero localidad de Usaquén implemente un sistema de vigilancia tecnológica e Inteligencia Competitiva.

Otro estudio que hizo un aporte importante a la presente investigación, fue el elaborado por Fedesarrollo en septiembre de 2010, (Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo FEDESARROLLO., 2010), el cual presenta la Prospectiva para la Industria de la Hotelería en Colombia, donde se evidenció la necesidad de implementar un sistema de VC-IT en el sector hotelero.

Es importante mencionar que al 2015, no se ha realizado por parte de FEDESARROLLO un segundo estudio de prospectiva para la industria de la hotelería en Colombia, pero la información obtenida en el año 2010, fue actualizada para la presente investigación con estadísticas DANE y MINCIT, suministradas por la dirección general.

Un aspecto que tiene mucha relevancia con la investigación que se menciona en el estudio anterior, es donde refuerzan la necesidad de hacer un trabajo de identificación más preciso en la cadena productiva del turismo en Colombia (p. 84), en virtud de los cambios estructurales que ha dado el sector en los últimos años. El surgimiento de las Tics y en particular el internet que ha abierto nuevos canales de comunicación directa entre los consumidores y los diferentes prestadores de servicios, especialmente en aerolíneas y otras empresas de transporte y hoteles.

En el último capítulo del estudio anterior, (Análisis de la cadena de turismo y los encadenamientos del sector hotelero para establecer eslabones más prioritarios), se expone en su literal V.C, la identificación de los cuellos de botella en la cadena que afectan tanto la demanda como la oferta hotelera y que guardan amplia relevancia con la presente investigación.

Entre los primeros aspectos que se citan como cuellos de botella (p. 85) y que guardan directamente relevancia con nuestro tema de investigación encontramos:

1. Bajo nivel de uso de las Tics.
2. Carencia de estadísticas unificadas del sector, necesario para facilitar el proceso de toma de decisiones y de diseño de nuevas políticas.
3. Pertinencia de información disponible para el sector.
4. Desconocimiento y no aplicación de políticas de turismo impartidas por el gobierno.

Así mismo en el estudio presentan los principales desafíos sectoriales y de política que surgen para el sector (p. 87 - 88), donde nuevamente identificamos la pertinencia y necesidad del sistema de VT-IC, dados los siguientes aspectos:

1. Se evidencia una falta de análisis en la identificación de factores de demanda en particular de perfiles de consumidor o de nichos de mercado objetivo y de focalización.
2. Se destaca los cambios en los perfiles tradicionales de los consumidores de turismo.
3. Se recomienda la necesidad de fortalecer la capacidad del sector en investigación de mercados.
4. Es vital para estimular a la demanda y a la oferta turística colombiana, el fortalecimiento de la inteligencia de mercados para el sector a través de la realización de estudios de factibilidad y de perfiles de consumidor que se ha venido consolidando en los últimos años.

5. Construcción de una base de datos solida sobre el sector.
6. Es necesario fortalecer el sistema de información del sector para apoyar tanto el diseño de políticas, como la toma de decisiones por parte de los empresarios participantes en la cadena.

El estudio presenta sus conclusiones (p. 89), las cuales coinciden con un segundo grupo de razones que dan crédito y soporte al desarrollo de nuestra investigación; entre ellas tenemos:

1. “Las previsiones de crecimiento para el sector son positivas, no obstante el impacto negativo de la crisis financiera internacional. Diversos analistas del sector destacan que en los últimos años ha habido cambios importantes en la demanda, derivados de avances tecnológicos, como el uso creciente de internet y de cambios en la industria del transporte aéreo con el surgimiento de las aerolíneas de bajo costo”.
2. “La variable más importante que afectará la demanda de viajes internacionales en un futuro será el perfil demográfico cambiante de los mercados emisores más importantes, en particular el rápido envejecimiento de la población en Europa y Japón”.
3. Cambio de gustos y preferencias de los usuarios del servicio turístico ofrecido en Colombia; “se observa un mayor interés en los consumidores en vacaciones que ofrecen una experiencia, más que una preferencia por un destino específico o un producto”.
4. “Cambio en la realización de las reservas que cada vez se hacen más de manera directa, con menor tiempo de anticipación, lo cual se facilita por el uso creciente de Internet la compra de tiquetes de viaje”.

5. “Surgimiento de destinos turísticos asociados con la provisión de servicios de salud, lo que identifica nuevos nichos de mercado”, (p.90).
6. “Se considera que los destinos ganadores hacia el futuro serán los que adecuen los programas de vacaciones y desarrollen nuevos productos de alojamiento acordes con los nuevos patrones de consumo relacionados”. (p.90).
7. “El sector se enfrenta a problemas de disponibilidad de información que dificulta tanto el seguimiento de sus indicadores de desempeño, como el diseño de estrategias que contribuyan a su mejoramiento”, (p.92).

Un último soporte documental que respalda la presente investigación, son los artículos publicado por la revista la nota económica en su edición de junio del 2012, Turismo en la ruta de la competitividad y Posicionando a Colombia como un destino de clase mundial, mencionan que “la industria tiene capacidad de estimular el aumento de ingresos, la generación de divisas y tener efecto multiplicador sobre la economía, mayor al de muchos sectores”; afirma que Colombia en cifras comienza a enfrentar los retos del sector.

Lo anterior confirma el sinnúmero de oportunidades que tiene el sector siempre y cuando esté preparado para enfrentar estos retos, donde los sistemas de información que se manejen para tal fin, jugarán un papel determinante en el mundo de los negocios.

Los estudios anteriormente mencionados, soportan significativamente la realización de la presente investigación, en la medida en que identifican la necesidad en el sector hotelero en Bogotá, de diseñar estrategias que permitan, fortalecer la posición competitiva.

A continuación en el cuadro No. 2, presentamos un resumen de los principales estudios que documentaron el presente trabajo de investigación.

Cuadro No. 2. Estudios soporte de IC-VT, utilizados en la investigación.

Año	Nombre del Estudio	Temas a desarrollar	Autor
Caracterización de la actividad hotelera en la ciudad de Bogotá			
2008	Inventario de Establecimientos de Alojamiento en Bogotá	Identificar los aspectos de infraestructura y características del servicio.	El Instituto Distrital de Turismo (IDT). Disponible en: http://www.bogotaturismo.gov.co
2010	Encuesta de Establecimientos en Bogotá	Monitorear el uso de la capacidad instalada, tasas de ocupación, empleo e ingresos netos operacionales.	El Instituto Distrital de Turismo (IDT). Disponible en: http://www.bogotaturismo.gov.co
2010	Estudio de prospectiva para la industria de la hotelería	El estudio analiza tanto la evolución del mercado turístico internacional, como la oferta hotelera de los países que compiten con Colombia en los últimos años, resaltando la posición competitiva del país en el contexto global. En igual sentido, realiza una caracterización de la oferta y la demanda hotelera, mediante la cual identifica los principales cuellos de botella del sector, como punto de referencia para realizar un ejercicio de prospectiva de acuerdo con las tendencias de la demanda turística en el país y sus principales determinantes.	FEDESARROLLO. Disponible en: http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Estudio-de-prospectiva-para-la-industria-de-la-hoteleria-Informe_final-sep-30-2010-definitivo-II.pdf
2011	Inventario de establecimientos de alojamiento de Bogotá	Cuantificar y caracterizar los establecimientos que prestan el servicio de alojamiento como actividad principal.	El Instituto Distrital de Turismo (IDT). Disponible en: http://www.bogotaturismo.gov.co
2010-2012	Encuesta de establecimientos de alojamiento en Bogotá.	Seguimiento, monitoreo y caracterización del uso de la capacidad instalada de la oferta de alojamiento por parte de una demanda específica	El Instituto Distrital de Turismo (IDT). Disponible en: http://www.bogotaturismo.gov.co

2013	Estudio de la hotelería paralela en Bogotá	Estudia y mide el impacto de la oferta habitacional que presta servicios en forma paralela a la hotelería convencional en el Distrito Capital, en las zonas de influencia turística, según zonificación Cotelco.	Ministerio de comercio, industria y turismo, Fondo de promoción turística; Cotelco
2014	Compendio de Estadísticas turísticas de ANATO.	Identifica tanto el comportamiento de los turistas extranjeros que ingresan a Colombia, como el comportamiento de la actividad hotelera por región, porcentaje de ocupación, tarifas, oferta y demanda, etc.	Asociación colombiana de agencia de viajes y turismo. (ANATO). Disponible en: http://www.anato.org/
Estudios de Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en diferentes sectores			
2006	Vigilancia tecnológica y competitividad sectorial: lecciones y resultados de cinco estudios	Realiza estudios de vigilancia tecnológica en 5 sectores. 1) Cadena hortofrutícola: la vigilancia tecnológica para mejorar la vida útil de la uchuva fresca para exportación. 2) Análisis de la innovación de la cadena productiva del cuero y la marroquinería: ejercicio de vigilancia tecnológica. 3) Cadena productiva de ropa interior femenina. 4) Aplicación de un modelo de vigilancia tecnológica al <i>e-learning</i> . 5) Aplicación de herramientas de vigilancia tecnológica en la enfermedad cardiovascular.	Colciencias, Cámara de Comercio de Bogotá, Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, entre otros
Estudios de Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva en el sector turismo			
	Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: un análisis de la demanda tecnológica en alojamientos turísticos en canarias	Identifica el perfil del turista en función del nivel de la implementación de las Tics. Identifica las áreas en las que el sector hotelero debe mejorar los servicios en función de las necesidades del turista.	Francisco Calero García, Eduardo Parra López y Agustín Santana Talavera

Fuente. Elaboración propia.

4. Objetivos.

4.1 General.

Diseñar un sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, orientado al fortalecimiento de la competitividad del sector hotelero de la localidad de Usaqué, en la ciudad de Bogotá D.C.

4.2 Específicos.

1. Identificar qué tipo de tecnologías disponibles y/o emergentes (herramientas tecnológicas), están actualmente los hoteles de la localidad de Usaqué utilizando, en la operación y prestación de sus servicios.

2. Indagar a través de qué medios los hoteles de la localidad de Usaqué, están monitoreando el entorno y/o variables externas del sector hotelero. (Económicas, sociales, tecnológicas, culturales, legales, políticas, ambientales, etc.)

3. Establecer qué recursos los hoteles de la localidad de Usaqué, están utilizando para ubicar la competencia actual y potencial en el sector.

4. Determinar cuáles son los mecanismos que los hoteles de la localidad de Usaqué están empleando para monitorear o vigilar su entorno comercial, (clientes, mercados, proveedores, etc.)

5. Marco teórico.

Con el fin de dar contexto a la presente investigación, a continuación se relacionan las bases teóricas y documentales que se utilizaron para su desarrollo.

Los continuos cambios derivados de los procesos industriales, tendencias de los mercados, necesidades de los clientes, acciones de los competidores; entre otros aspectos, han influido de manera importante en el desarrollo de las Tics a nivel global, permitiendo que las organizaciones en general, se beneficien tanto del acceso a la información, como de sus diferentes instrumentos de gestión y difusión, para convertirla en conocimiento útil que favorezca el desarrollo de su labor.

En el marco de los anteriores lineamientos, en las últimas décadas se vienen desarrollando a nivel mundial, un sinnúmero de estudios referentes al desarrollo de la VT e IC, consideradas como herramientas importantes para los diferentes sectores empresariales, toda vez que proponen técnicas e instrumentos para la búsqueda, recopilación, análisis y distribución de la información sobre el entorno en el que desarrolla sus actividades,¹ contribuyendo de esta manera, tanto a la toma de decisiones, como también al desarrollo de

¹ Desarrollo de nuevos productos, tendencias de los mercados, necesidades y expectativas de los clientes, acciones de los competidores y/o cualquier aspecto de interés para la organización.

estrategias que le permiten a las organizaciones permanecer en los mercados altamente competitivos en el corto, mediano y largo plazo.

5.1 Vigilancia Tecnológica (VT) e Inteligencia Competitiva (IC)

A pesar de que la recopilación bibliográfica permite encontrar importantes referentes teóricos y conceptuales que se derivan del tema objeto de estudio, a continuación se citarán aquellos que contribuyen a comprender las principales temáticas que circunscriben los términos de VT e IC, con el fin de ofrecer al lector, una herramienta de apoyo para futuras investigaciones y/o como guía de consulta de lineamientos básicos para la implementación de actividades de VT e IC.

5.1.1 Vigilancia tecnológica (VT)

Parafraseando a Porto (2009) el concepto de “vigilancia tecnológica” proviene del término francés “veille technologique” y fue acuñado en España por los estudiosos de la gestión empresarial y organizacional, a finales de la década de los 90. (p.40)

En palabras de Palop & Vicente (1999), “La vigilancia es el esfuerzo sistemático y organizado por la empresa de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre los hechos del entorno económico, tecnológico, social o comercial, relevantes para la misma poder implicar una oportunidad u amenaza para ésta”. (p.22)

Además de lo anterior manifiestan que “la vigilancia está estrechamente unida a la gestión de la innovación y a la estrategia de la empresa. Sin la existencia de una previa

reflexión estratégica difícilmente cabe plantearse un esfuerzo de articulación de la vigilancia. La vigilancia se proyecta sobre la toma de decisiones empresariales alertando sobre posibles amenazas y oportunidades, aportando nuevos elementos y enfoques, y reduciendo el riesgo”.

Coincidiendo con las anteriores definiciones el autor Porto (2009), resalta que la “La vigilancia tecnológica es un proceso organizado, selectivo y permanente, de captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento para tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios.” (p.43).

De acuerdo con las definiciones anteriores, es posible deducir que la VT es un proceso sistemático encargado de la recolección, selección, análisis, evaluación, síntesis y difusión de la información, para ser utilizado por la empresa como un recurso operativo, táctico o estratégico en la toma de decisiones.

De otra parte, se advierte que el concepto de VT, señala grandes similitudes con la percepción de algunos autores respecto al significado de IC, al punto de no advertir diferencias significativas frente a este último, tal como se observa a continuación.

A este respecto, Escorsa, advierte que la VT se utiliza en las primeras fases del proceso correspondiente a la planificación de las necesidades, recolección, verificación y procesamiento de la información, mientras que la IC se aplica generalmente en la etapa

final del proceso, correspondiente al análisis, distribución, difusión y toma de decisiones estratégicas de la empresa. (Escorsa, 2007, p.12)

5.1.2 Inteligencia competitiva (IC)

Para Escorsa, P., Maspons, R., Cruz, E. (2001) “La inteligencia competitiva es un concepto relativamente nuevo, que tiene como objetivos la búsqueda de la “buena” información del entorno externo de la organización, y luego la convierte en un producto inteligente para la toma de decisiones”. (p.2)

Complementando la definición anterior, Comai y Tena (2003) manifiestan que “La inteligencia competitiva (IC) puede describirse como una práctica empresarial de desarrollo relativamente reciente y se concibe como una investigación que reúne información y desarrolla el conocimiento sobre los acontecimientos y los factores críticos externos a la empresa”. (p.3)

Para Gibbons y Prescott (1996) citado por Escorsa (2007) “Inteligencia Competitiva es el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno”. (p.11)

Por su parte Ettorre (1995), citado por Escorsa et al. (2001), plantea que la inteligencia competitiva “constituye una investigación en la que se identifican hechos y evidencias valiosas para la competitividad de la organización, y se determinan acciones a seguir, a

partir de la detección de los movimientos estratégicos, presentes o futuros del entorno”.

(p.3)

La norma AENOR UNE 166006:2011 (Sistema de Vigilancia Tecnológica e inteligencia competitiva) incluye el concepto de "inteligencia competitiva" definiéndola de la siguiente manera: “La inteligencia Competitiva (IC) es un proceso ético y sistemático de recolección y análisis de información acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización, y comunicación de su significado e implicaciones destinada a la toma de decisiones” (Palop & Martínez, 2012, p.16).

Realizando una síntesis de los diferentes conceptos, se deduce que la VT e IC, son procesos dinámicos que contribuyen a investigar el entorno en el que opera la empresa mediante la exploración, selección, filtrado, monitoreo, estructuración y análisis de la información; con el fin de conocer la situación del entorno, evaluar las oportunidades, reducir los riesgos y demás aspectos indispensables para la planificación de estrategias operacionales y tácticas que favorezcan la oportuna toma de decisiones, frente a los retos que suponen los mercados altamente competitivos.

5.1.3 La inteligencia competitiva en el mundo.

En el mundo hay varios países que han manifestado gran interés por la inteligencia competitiva; entre ellos encontramos a Japón, Francia, EE.UU., Suecia, Alemania, Gran Bretaña, Rusia, Israel entre otros.

El país que goza de un gran reconocimiento es Japón, quien hizo de la información el motor principal de su desarrollo; es el país que le ha dado la mayor importancia a la inteligencia competitiva y el que más invierte en ella.

El gobierno japonés ha venido registrando un particular interés, en que el sector empresarial obtenga la mejor información y la puedan aplicar a sus diferentes prácticas y estrategias de negocios.

Este interés viene desde la constitución japonesa de 1868, donde se pone de presente la necesidad de buscar el conocimiento presente en el mundo entero, a fin de fortalecer los fundamentos de un poder imperial.

Es aquí donde la tecnología se ha destacado por sus capacidades únicas de adaptación de innovaciones extranjeras; los esfuerzos de I+D en Japón entre la década del 50 y 70, estuvieron fuertemente enfocados hacia la obtención de estas tecnologías que contaban con el apoyo del gobierno.

El gobierno Japonés a finales de los años cincuenta creó dos entidades para fomentar en las empresas la actividad de recepción proactiva en el proceso de adquisición de tecnología: a) el Japan information Center of Science and technology, responsable de obtener y difundir información tecnológica extranjera a través de patentes y revistas técnicas, y b) el Japan External Trade Organization (JETRO) que tenía como función principal obtener información comercial, fomentar exportaciones, apoyar acuerdos de transferencia tecnológica, obtener y transmitir información sobre operaciones de negocios de empresas

extranjeras, identificar los mecanismos que emplean otras naciones para gestionar sus negocios y economías. JETRO dispone de ochenta oficinas en sesenta países.

Otra actividad que el gobierno Japonés a patrocinado es la realización de acciones de inteligencia competitiva en asociaciones industriales y firmas consultoras; estas últimas se encargan de operaciones de comercio exterior de otras empresas y disponen de un gran número de oficinas en el extranjero, captan y tratan el flujo de información científica, tecnológica y comercial. Hay otro grupo de empresas que se son conglomerados de empresas e instituciones financieras mediante las cuales consiguen importantes economías de escala para el desarrollo de sus operaciones, entre ellas las actividades científicas y tecnológicas de alto nivel y las relacionadas con la obtención de información.

Hoy día la mayoría de las empresas multinacionales Japonesas cuentan con unidades formales internas de inteligencia competitiva y desde 1992 se estableció en Tokio el Institute for Industrial Protection, organización internacional dedicada a formas agentes de inteligencia dirigidos hacia actividades empresariales. Vale la pena anotar que en los últimos 23 años Japón ha invertido en centros de I+D en Europa y los EE.UU, mediante alianzas estratégicas con empresas de éstas áreas, lo que les ha permitido acceder a los resultados de la creatividad occidental.

“El secreto de muchas de las técnicas japonesas para la captación de la información no está tanto en su singularidad, como en la manera concienzuda y sistemática de llevarlas a cabo, en el posterior análisis y extracción de conclusiones y en la toma de decisiones”.

(Escorsa & Maspons, De la Vigilancia Tecnológica a la Inteligencia Competitiva, 2001, p 28-30).

Otro país pionero en inteligencia competitiva es Suecia quien desde el siglo XVII contaban con la revista Goteborg Spionen que publicaba información sobre tecnologías extranjeras. Hoy día los programas de inteligencia suecos gozan de un significativo reconocimiento internacional, donde la empresa Upplysning Centralen está dedicada exclusivamente a la IC y brinda una amplia gama de servicios a los bancos suecos y a sus principales clientes; entre los servicios que ofrecen encontramos desde consultas puntuales de bases de datos sobre información referente a características financieras de empresas o individuos, hasta servicios de información avanzada apoyados por oficinas bancarias extranjeras y una red de tres mil agentes de negocios distribuidos por todo el mundo.

Las actividades de IC en Suecia han tenido un apoyo muy fuerte por parte del gobierno; desde mediados de los años setenta los servicios de inteligencia estatales empezaron a poner un énfasis especial en temas económicos y tecnológicos. En Suecia, la seguridad nacional es considerada como ABB, cuentan con unidades de inteligencia. La mayoría de estas empresas obtienen información de sus propias unidades y la complementan contactando las firmas consultoras, bancos internacionales o asociaciones industriales

El país que podemos considerar hoy día como líder VT E IC es Francia, tanto en el desarrollo de nuevos conceptos teóricos, como en la elaboración de programas informáticos para el tratamiento de la información contenida en las bases de datos, que incorporan conceptos procedentes de la bibliometría y la cienciometría.

En 1994 el Commissariat Général du Plan presentó el primer informe estatal en el que abordaba los sistemas de inteligencia desde la perspectiva de los negocios, recomendando decididamente su utilización. Por otra parte ha encomendado a la Agence pour la diffusion de l'information technologique, el análisis de la evolución que experimentan otras áreas tecnológicas (Medio Ambiente, Optoelectrónica, Materiales Avanzados, Energía, Medicina y Farmacia, Industria Alimentaria) y su difusión a las empresas. La ADIT tiene como función primordial establecer los temas de vigilancia tecnológica en las diferentes administraciones y evaluar sus efectos económicos.

Una de las declaratorias más relevantes en cuanto a las actividades de inteligencia competitiva, hecha por un equipo de trabajo formado por representantes del ministerio de Industria y el secretariado de la Defensa Nacional entre otros, manifestaron: “El capital intelectual de la empresa constituye su patrimonio, resultado de su experiencia y la innovación, que debe protegerse frente a competidores poco escrupulosos, lo mismo que otras informaciones comerciales o financieras. Están en juego la salud y la supervivencia de la empresa. La seguridad de la empresa debe ocuparse de su protección. Las naciones y las empresas están inmersas en una verdadera guerra económica para la conquista de los mercados.

Es igualmente importante mencionar el papel que Holanda a registrado, ya que cuenta con un centro extraordinariamente activo (Centre for Science and Technology Studies) de la universidad de Leiden, donde permanentemente se realizan múltiples investigaciones y

artículos de Inteligencia Competitiva. (Escorsa & Maspons, De la Vigilancia Tecnológica a la Inteligencia Competitiva, 2001, p.31-32)

Estados Unidos igualmente ha desarrollado mucho de los conceptos básicos que implementaron la moderna vigilancia a través de su Institute for Science Information, creador de la popular base de datos, Science Citation Index, en la aparición de la cienciometría. A partir de esa fecha el dominio americano en cuanto a productores y servidores de bases de datos o en la distribución de información por internet fue arrollador. Entre las empresas, la unidad de Motorola es una de las más conocidas, aunque gran número de firmas disponen también de centros de IC tales como Kodak, Monsanto, Hewlett Packard, DuPont, entre otras.

Existen dos asociaciones en Estados Unidos dedicadas a promover la inteligencia competitiva: La GDA (Global Development Business Association), y la SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals); esta última comenzó a actuar en 1986 con cincuenta miembros; en 1996 ya contaba con 3.500; actualmente cuenta con 11.000 miembros en todo el mundo.

En América Latina varias empresas petroleras, farmacéuticas y químicas practicaban actividades de vigilancia. En el área académica se destacan México y Brasil, aunque Cuba dispone de varias unidades bien estructuradas.

Finalmente en España hay varias empresas que vienen realizando desde hace varios años actividades de vigilancia; es oportuno mencionar en el campo de las actividades

científicas al equipo CSIC (Consejo Superior D Investigaciones Científicas); pionero en el uso de las técnicas bibliométricas (XX) que realiza trabajos de gran calidad. Otro aspecto que evidencia la importancia de esta temática es mencionar como varias universidades como la Carlos III de Madrid, han incluido módulos sobre estos temas en sus cursos.

Otros países como Alemania, Gran Bretaña, Canadá, Israel, han estado vinculados igualmente desde hace no menos de 15 años, a actividades de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva; en este enfoque introductorio, solo se destacaron las acciones y aportes más representativos de los países pioneros en cuanto al tema. (Escorsa & Maspons, De la Vigilancia Tecnológica a la Inteligencia Competitiva, 2001, p 33-34)

5.2 Ejes principales de la VT e IC.

Tal como se mencionó anteriormente, los procesos de VT e IC responden a planteamientos sistemáticos de exploración, recolección, clasificación, análisis y distribución de la información pertinente y oportuna, a fin de indagar acerca de las actividades del entorno, como punto de apoyo para el desarrollo de estrategias y toma de decisiones en función del objeto social de la organización.

No obstante, a fin de contar con herramientas que le permitan conocer de manera oportuna las acciones del entorno que pueden afectar la eficiencia operativa de sus funciones, es preciso que la empresa conozca las particularidades de cada uno de los ejes de VT e IC en los que realiza sus actividades.

De acuerdo con los razonamientos de Palop & Martínez (2012), para el desarrollo e implementación de acciones de VT e IC, la organización debe centrar su atención a partir de cuatro ejes, tal como se observa en la página siguiente, gráfica 1.

Grafica 1. Ejes principales de la VT e IC.



Fuente: Elaboración propia basado en los referentes teóricos de (Palop & Martínez, 2012). Guía Metodológica de Práctica de la Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. p.18

Como se observa en la gráfica No 1, los ejes principales que integran las actividades de VT e IC se dividen en cuatro categorías principales a saber: vigilancia tecnológica, de los competidores, de los mercados y del entorno; a partir de esta clasificación para Palop, F. & Vicente, J. (1999) y Palop & Martínez, (2012) se señalan las variables más importantes a vigilar, en cada categoría. Ver página siguiente Cuadro 3.

Cuadro 3. Tipos de ejes y/o categorías de VT e IC.

Tipo de Vigilancia	Qué vigilar	Autor(es)
Tecnológica	-Los avances científicos y técnicos, fruto de la investigación básica y aplicada. - los productos y servicios. - los procesos de fabricación. - los materiales, su cadena de transformación. - las tecnologías y sistemas de información	Palop, F. & Vicente, J. (1999), p.34
	La tecnología que se utiliza y las tecnologías emergentes, tanto a nivel científico y técnico.	Palop & Martínez (2012), p.20
Competidores	- Análisis y seguimiento de los competidores actuales y potenciales. El destino de sus inversiones, sus productos, circuitos de distribución, tiempos de respuesta, tipo de clientes y grado de satisfacción, su organización, su capacidad financiera, etc. - La cadena de valor del sector. La situación de la empresa y su fuerza en dicha cadena de valor.	Palop, F. & Vicente, J. (1999), p. 35
	Los competidores actuales y potenciales.	Palop & Martínez (2012), p.20
Mercados	- Los mercados - Los clientes, la evolución de sus necesidades, su solvencia, etc. - Los proveedores, su estrategia de lanzamiento de nuevos productos y a su vez los mismos proveedores, etc. - La mano de obra en el sector y en la cadena de valor.	Palop, F. & Vicente, J. (1999), p. 35
	Comportamiento de los Proveedores, expectativas del consumidor, de los mercados, de la mano de obra.	Palop & Martínez (2012), p.20
Entorno	- La legislación y normativa, barreras no arancelarias, etc. - El medioambiente y la evolución de su cuidado. - La cultura: detrás de toda decisión hay personas. Política, sociología, etc.	Palop, F. & Vicente, J. (1999), p.35
	Tendencias del entorno a nivel legislativo y normativo, económico, cultural y medio ambiente que pueden afectar el desarrollo de mi estrategia.	Palop & Martínez (2012), p.20

Fuente. Elaboración propia basado en los referentes teóricos de Palop, F. & Vicente, J. (1999) y Palop & Martínez, (2012).

En concordancia con los conceptos emitidos por los autores, es preciso que la organización conozca el panorama de cada uno de los entornos enunciados anteriormente, a fin de detectar las tendencias actuales que pueden modificar los escenarios en los que la empresa desarrolla sus actividades.

Por lo tanto, la comprensión de las variables que influyen en cada uno de los entornos de VT e IC, le permiten a la organización anticiparse a los cambios en el panorama competitivo y tomar decisiones informadas respecto a los desarrollos tecnológicos actuales y emergentes, tendencias de los mercados, seguimiento a los clientes, requerimientos normativos y legales, entre otros aspectos que le proporcionan ventajas competitivas frente a los competidores.

5.3 Características de los Procesos de Vigilancia Tecnológica.

A continuación se realiza un breve esbozo sobre las características de cada uno de los Procesos de Vigilancia Tecnológica tomando como parámetro los estudios realizados por (Malaver, F. & Vargas, M. 2007, p.28-40)

5.3.1 Diagnóstico (estratégico)

El diagnóstico estratégico se constituye en el primer paso para el desarrollo de actividades de vigilancia tecnológica. Se utiliza para identificar los problemas competitivos de mayor importancia, que influyen para el desarrollo estratégico del segmento objetivo, tanto en los mercados nacionales como internacionales. Para cumplir con estos objetivos se proponen las siguientes etapas:

Identificación de los factores críticos a competir. Se realiza un análisis detallado que permita identificar los factores críticos a competir desde una perspectiva económica y financiera, tales como: inversión, financiación, costos, rentabilidad, producción, transporte, distribución y resultados, entre otros aspectos indispensables para establecer las posibles

estrategias de competitividad que contribuyan a aumentar la participación y permanencia en los mercados nacionales e internacionales.

Identificación de las tecnologías a vigilar. En este paso se sugiere identificar las tecnologías que intervienen en el desempeño competitivo del segmento objeto de estudio, tales como requisitos técnicos, administrativos, normativos y comerciales, a fin de establecer tanto la viabilidad productiva, técnica, financiera, como las probabilidades de éxito en los mercados nacionales e internacionales.

Definición de los objetivos de la vigilancia tecnológica. En este paso se procede a establecer los objetivos generales y específicos de la vigilancia tecnológica, dentro de los cuales se sugiere involucrar la capacitación, entrenamiento y ejercicios prácticos en el interior de la organización, con el fin de que los participantes cuenten con conocimientos sólidos que contribuyan a direccionar la búsqueda, verificación, procesamiento y análisis de la información en concordancia con las problemáticas planteados.

5.3.2 Búsqueda y captación de la información.

Una vez identificada la problemática, objetivos y tecnologías a vigilar, en esta fase se definen e implementan las estrategias para la búsqueda de información, mediante las siguientes actividades: i) Identificación de las palabras clave, ii) Validación por expertos, iii) Identificación y selección de las fuentes de información relevantes, iv) Formulación de la ecuación de búsqueda y v) Elaboración del corpus.

- i)* Identificación de las palabras clave. Se recomienda que las palabras claves se formulen de acuerdo con las tendencias del entorno tecnológico a través de países e instituciones que trabajen en el tema, tales como: Organizaciones públicas y privadas, Universidades, Grupos de Investigación, Centros de desarrollo local o regional, entre otros.
- ii)* Validación por expertos. Una vez identificadas las palabras clave, se advierte que los expertos validan la información teniendo en cuenta los siguientes parámetros:
- Los términos y/o palabras que contribuyen a identificar las características del problema planteado.
 - Posibles nombres que puede acuñar el tema objeto de estudio.
 - Nombres de las diferentes herramientas tecnológicas que podrían ofrecer una solución a las problemáticas planteadas.
- iii)* Identificación y selección de las fuentes de información relevantes. Las fuentes de información se selecciona a partir de la investigación proveniente de los expertos que acompañan el proceso. Estas pueden ser:
- Estructurada. Se derivan de bases de datos en línea y/o en bibliotecas que ofrezcan información sobre patentes y artículos científicos.
 - Semi-estructurada. Provenientes de páginas web artículos, tesis, publicaciones académicas.
 - No estructurada. Resultantes de estudios e informes de investigación, noticias y reportes institucionales.

A pesar de que los ejercicios de vigilancia tecnológica pueden recurrir a los diferentes tipos de fuentes, se infiere que las fuentes estructuradas representan mayor grado de confiabilidad entre los usuarios, toda vez que provienen de instituciones de prestigio a nivel

nacional e internacional y sugieren el desarrollo de estudios relevantes, fehacientes y de interés respecto a un determinado tema.

- iv) Formulación de la ecuación de búsqueda. Una vez identificadas tanto las palabras clave, como la selección de fuentes de fuentes de información, se procede a formular la ecuación de la búsqueda teniendo en cuenta el tema a investigar, los parámetros de las bases de datos seleccionadas, el conjunto de términos elegidos, entre otros aspectos que pueden conducir a la búsqueda de documentos que se ajusten a las problemáticas objeto de estudio.
- v) Elaboración del corpus. Una vez definida la formulación de la ecuación de la búsqueda, se extrae la información relevante proveniente de bases de datos seleccionadas. Para ello, los ejercicios de vigilancia tecnológica sugieren el empleo de herramientas informáticas, como también de personal capacitado para diseñar la base datos de la empresa a través de la cual se definan los campos necesarios para capturar la información, teniendo cuidado en aplicar los filtros necesarios para seleccionar la información más relevante y teniendo cuidado en la eliminación de información duplicada.

5.3.3 Análisis.

En esta fase se realiza el análisis de la información registrada en el sistema informático de la empresa y su respectiva base de datos, previamente diseñado por personal calificado de acuerdo con los temas de interés a vigilar. Así por ejemplo, la base de datos podrá contener los datos del entorno interno y externo de la organización, ubicación geográfica, competidores, los diferentes actores, área de investigación, palabras clave, número de artículos científicos, número de patentes por año, entre otras variables que se consideren relevantes para el análisis de la información. En este sentido, el sistema informático

utilizado debe arrojar reportes que faciliten el análisis de la información bien sea por autor, palabras clave, número de artículos, área de investigación, número de patentes por año, entre otras variables que se consideren relevantes para el análisis de la información.

5.3.4 Inteligencia (interpretación de los resultados).

En esta etapa se interpretan los datos de inteligencia provenientes del sistema informático de la empresa. En esta fase intervienen las personas encargadas del proceso del análisis y demás ejecutivos responsables de la toma de decisiones; bajo el supuesto que son sujetos que tiene conocimiento sobre el tema en función de sus estudios y experiencia.

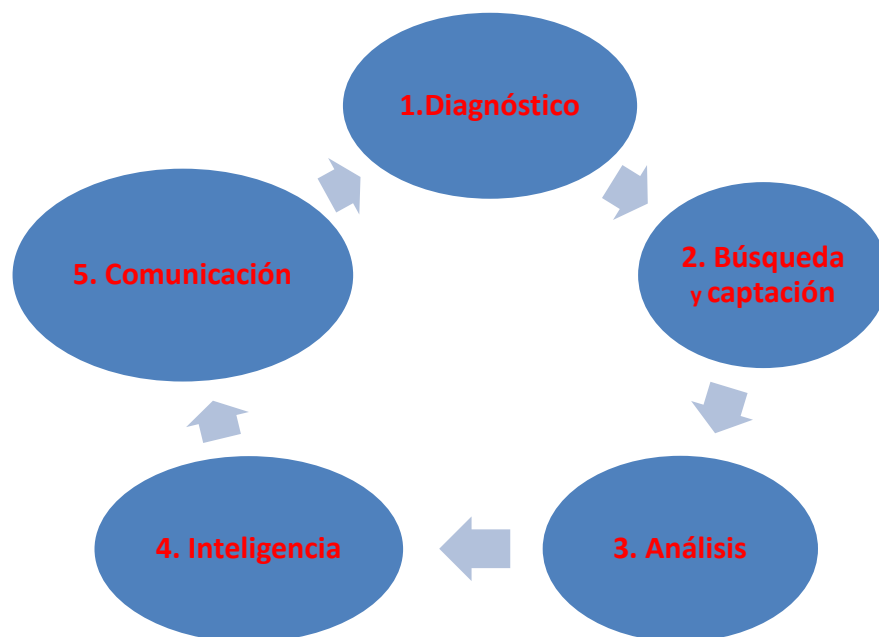
En términos generales, la interpretación de los resultados genera valor agregado a la información procesada, permitiendo a los diferentes representantes del sistema de vigilancia tecnológica, la posibilidad de monitorear el desempeño de la empresa, identificar las tendencias tecnológicas que influyen en el desarrollo de los productos y/o servicios, identificar las estrategias utilizadas por los competidores en términos de producción, calidad, precios y comercialización; evaluar las tendencias de los mercados; entre otros aspectos que sugieren una serie de beneficios para la organización, toda vez que le permite supervisar y anticipar los movimientos de los competidores; identificar oportunidades para la entrada en nuevos negocios; conocer las necesidades de sus clientes , reducir los riesgos y demás aspectos que pueden influir de manera importante en los planes, decisiones y operaciones estratégicas de la empresa.

5.3.5 Comunicación.

Una vez interpretados los resultados, se procede a realizar un informe detallado sobre los resultados del ejercicio de vigilancia tecnológica para ser comunicado, distribuido y/o difundido a los empresarios y demás partes interesadas, constituyéndose en el punto de partida para la formulación de propuestas orientadas a fortalecer la toma de decisiones y la definición de planes estratégicos para contribuir a solucionar los problemas identificados en la primera fase del ciclo.

Para estructurar finalmente las fases del proceso de vigilancia tecnológica e identificar cada uno de sus pasos, en el gráfico No. 2 se describen cada uno de estos, como se registra a continuación:

Gráfica 2. Fases del proceso de vigilancia tecnológica.



Fuente. Elaboración propia.

En términos generales, los procesos que enmarcan un Ciclo de la VT e IC, advierten sobre la importancia que reviste el cumplimiento de las diferentes etapas previamente

definidas por los responsables del sistema, a fin de lograr los objetivos propuestos en la primera etapa del Ciclo. (Malaver, F. & Vargas, M. 2007, p.28-40).

De otra parte estos sistemas sugieren la importancia de realizar ejercicios de VT e IC en concordancia con los planes estratégicos de la empresa, toda vez que favorecen el establecimiento de directrices en cada una de las etapas del Ciclo de VT e IC. En este sentido puede deducirse que un sistema de VT e IC, señala grandes similitudes con un sistema de planeación estratégica, toda vez que proponen el desarrollo de estrategias que contribuyan a orientar de manera adecuada la toma de decisiones, en correspondencia con los objetivos empresariales en el corto, mediano y largo plazo.

A este respecto, Palop & Martínez (2012), manifiestan que la VT e IC, es una herramienta de gestión que contribuye al logro de las metas y objetivos estratégicos de la empresa en el corto, mediano y/o largo plazo, por cuanto:

1. Ayuda al proceso de toma de decisiones de forma estratégica ampliando la perspectiva de la organización, al detectar hechos que puedan afectar a la organización.
2. Las organizaciones se pueden anticipar de forma benéfica a los cambios de manera proactiva, evitando la tendencia reactiva de la toma de decisiones que afectan su sostenibilidad de la organización.
3. Reduce los riesgos y la incertidumbre que puede presentarse en el proceso de toma de decisiones.” (p.14).

Interpretando los conceptos de Palop & Martínez (2012), se deduce que los procesos de VT e IC, le permiten al empresario construir directrices estratégicas orientadas a reducir

los riesgos, detectar los movimientos presentes o futuros del entorno, para organizar de manera acertada y oportuna, la toma de decisiones respecto a las metas y objetivos de la organización. Para fortalecer los conceptos anteriores, a continuación se esbozarán algunos referentes teóricos que a juicio del investigador contribuyen a comprender los principales aspectos que circunscriben el tema de planeación estratégica.

5.4 La importancia de la VT e IC en la planeación estratégica.

Comai y Tema (2003), señalan que la planificación estratégica de la empresa es un proceso que requiere de una metodología, para establecer los lineamientos futuros de la organización mediante un ejercicio que reúne al menos tres elementos:

- Una valoración de la identidad, los recursos y las capacidades de la empresa.
- Una apreciación del estado futuro del entorno o contexto en el que la empresa habrá de actuar.
- Una interpretación de cómo se deben combinar los dos puntos anteriores en una fórmula viable que ofrezca las mejores garantías de futuro para la empresa; es decir, la elección de una estrategia. (p. 8).

Agrupando los conceptos anteriores se desprende que la planeación estratégica se concibe como un conjunto de planes y/o programas establecidos por los niveles jerárquicos de la organización, a fin de alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo, en cumplimiento de su objeto social y en concordancia con la situación del entorno en que desarrolla sus actividades.

Dentro de este contexto, para establecer cualquier tipo de plan estratégico, es preciso realizar un diagnóstico sobre las principales dificultades que enfrenta la empresa, con el fin de determinar cuáles son los procesos estratégicos a seguir, en coherencia con las necesidades y objetivos de la misma.

5.4.1 Procesos estratégicos en la empresa.

Como lo señala Palafox (2004), además de conocer la importancia de la planeación estratégica en la empresa, es indispensable seguir un proceso estratégico. (p.14)

El proceso se describirá a continuación:

1) Visión, misión y valores corporativos. Se debe establecer la visión, misión y valores de la empresa por parte de los directivos.

- La Misión se refiere al propósito fundamental de la empresa en cumplimiento de su objeto social y las acciones para realizarla.
- La Visión está relacionada con el establecimiento de objetivos a largo plazo, en concordancia con los logros que desea alcanzar.
- Los Valores corporativos se refieren a los ideales de la compañía en concordancia con sus creencias y principios éticos que rigen el cumplimiento de su razón social.

Es preciso señalar que todos los miembros de la organización tienen la responsabilidad de conocer y comprender estos conceptos, además de crear un compromiso integral con la empresa en el cumplimiento de los mismos.

2) FODA (fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades). En segunda instancia se debe establecer el FODA, considerada como una herramienta que permite analizar y evaluar la situación interna de la empresa, así como del entorno.

Situación interna de la empresa: para evaluar la situación interna de la empresa, se deben obtener elementos previamente argumentados y validados que nos ayudarán a identificar las fortalezas y debilidades tales como:

- “Ventajas competitivas según con las necesidades del cliente, el producto o el servicio ofrecido.
- Base de datos de los clientes. (Para conocer los clientes actuales y potenciales de la empresa).
- Percepción del cliente para conocer la satisfacción respecto a los servicios recibidos.
- Estrategias del departamento financiero para el establecimiento de precios, costos y márgenes de rentabilidad.
- Estrategias del departamento de mercadeo y ventas para promocionar el producto.
- Gestión administrativa que permita implementar sistemas de planeación, de control interno y de calidad, que contribuyan a mejorar la calidad de los servicios.
- Gestión administrativa a través de la cual se mejore tanto el sistema organizacional, como la labor del recurso humano. (p.15)

Los anteriores aspectos deben ser analizados y revaluados por los directivos de la empresa y/o encargados de cada dependencia, con el fin de mejorar su gestión y/o implementar acciones para el logro de los mismos. El resultado del análisis será la base para determinar con mayor precisión las fortalezas y debilidades de la organización.

Situación del entorno: Se debe tener en cuenta las variables directas como indirectas, como punto de apoyo para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa.

Variables directas. Dentro del conjunto de las variables directas que pueden afectar el desempeño de la empresa se contemplan las siguientes:

- Los competidores directos e indirectos (Perfil y penetración en el mercado).
- Fortalezas y debilidades.
- Los clientes y sus características.
- Proceso de decisión de compra de los clientes.
- Poder de negociación de los clientes.
- Percepción de la necesidad del producto o servicio por parte de los clientes.
- Estructura y poder de negociación de los proveedores.
- Tamaño y segmento del mercado.
- Sensibilidad del mercado hacia la calidad y hacia los precios.

- Barreras de ingreso al sector en el que se compite.
- Importancia y valor de la tecnología en el diseño y operación de los servicios. (p.18)

VARIABLES INDIRECTAS. Dentro del conjunto de las variables indirectas que pueden afectar el desempeño del sector la empresa se contemplan las siguientes:

- Indicadores económicos: tasa de crecimiento de la economía (PIB) y del sector a los que se dirigen los productos o servicios; tasas de interés, tipo de cambio; inflación oficial y propia de los materiales e insumos que se utilizan en el sector; niveles de salarios; finanzas públicas, inversiones directas tanto locales como extranjeras de los sectores de interés.
- Situación política: que afecta el desempeño de los negocios, en los niveles tanto municipal como departamental y estatal.
- Aspectos jurídicos: que sean vigentes o que estén en proceso de discusión y aprobación; es conveniente ponderar el impacto que pueden tener los cambios en las leyes.
- Demografía: Esta variable puede ser un indicador significativo para el desarrollo de clientes en ciudades intermedias y por lo tanto representar una oportunidad de negocio, si las empresas se desarrollan en esas ciudades.
- Tendencias en los negocios: Los cambios en las formas y en la tecnología que utilizan en las empresas, pueden ser fuente de oportunidades para la empresa. (p.15)

El resultado del análisis y evaluación de la situación de la empresa, tanto interna como del entorno, se presenta como una herramienta que contribuye a identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas y minimizar las debilidades de la compañía.

3) Objetivos y Estrategias. Una vez evaluada la situación de la organización, los directivos y/o personal responsable deben decidir sobre los objetivos y estrategias que favorecerán la gestión administrativa de la empresa.

Según Hax & Majluf, (2003), el establecimiento tanto de los objetivos como de las estrategias debe orientarse al desarrollo de acciones que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas y disminuir o eliminar las amenazas y debilidades en cada área de la estructura empresarial. p.61

En tal sentido, advierten que se debe tener en cuenta las acciones a desarrollar para sostener las ventajas competitivas, con las que se logrará una posición importante frente a los clientes actuales y potenciales. Igualmente manifiestan que se debe incluir los compromisos de cada área, a fin de lograr los objetivos generales de la empresa. Por ello, los directivos tienen que revisar constantemente el diseño de las estrategias teniendo en cuenta:

- La estrategia debe incorporar un sentido de propósito organizativo. Por lo tanto se debe persuadir a los empleados para que vean a la empresa como una entidad, tanto social como económica y con metas definidas a largo plazo.

- Los empleados deben tener un fuerte sentido de pertenencia e identificarse con un conjunto de valores dados.
- Una buena estrategia debe evolucionar constantemente ante los cambios del entorno.
- Las empresas deben reconocer que sus empleados poseen opciones estratégicas como el liderazgo, excelencia operativa y vinculación con el cliente. (p.61)

De acuerdo con los preceptos señalados por Hax & Majluf, (2003), se puede deducir que la definición de objetivos y estrategias empresariales se constituyen en el punto de partida para el diseño de procesos estratégicos.

Por tal motivo, los directivos y/o personal responsable del sistema de planeación estratégica, deben establecer los objetivos estratégicos que se deseen lograr en el corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta los resultados que se esperan lograr en términos evaluables, las variables del entorno que pueden afectar el desempeño de la empresa, como también la participación, motivación y empoderamiento del recurso humano, entre otros aspectos estratégicos que contribuyen a orientar de manera acertada y oportuna, la toma de decisiones respecto a las metas y objetivos de la organización.

5.5 Factores que inciden en la competitividad del sector empresarial colombiano según el reporte global de competitividad (RGC) 2013-2014.

De acuerdo con el indicador internacional de referencia a nivel mundial denominado Reporte Global de Competitividad, elaborado por (Klaus Schwab, World Economic Forum,

2013-2014), a continuación se examinan los principales factores que inciden en la competitividad del sector empresarial colombiano.

En su última edición el informe en mención, realiza una evaluación de la economía de 148 países a través de diferentes indicadores, pilares y sub-índices, mediante los cuales clasifica los factores determinantes de la productividad y competitividad, tales como: la educación y la formación, el progreso tecnológico, la estabilidad macroeconómica, el buen gobierno, la sofisticación e innovación de la empresa y la eficiencia del mercado; entre otros aspectos.

5.5.1 Pilares claves de la competitividad

Mediante la inclusión de un promedio ponderado de componentes y/o variables y con una escala de 1 a 7, siendo 7 la puntuación superior obtenida en cada área, el Reporte Global de Competitividad (RGC) 2013-2014, evalúa 12 pilares claves de la competitividad divididos en tres grandes áreas (subíndices): I. Requerimientos Básicos (40%), II. Potenciadores de Eficiencia (50%), III. Factores de innovación (10%), tal como se explica en el cuadro 4.

Cuadro 4. Pilares claves de la competitividad según el (RGC) FEM, 2013-2014

I. Requerimientos Básicos (40%)	II. Potenciadores de Eficiencia (50%)	III. Factores de innovación (10%)
Pilar 1. Instituciones. Pilar 2. Infraestructura. Pilar 3. Estabilidad macroeconómica. Pilar 4. Salud y Educación primaria.	Pilar 5. Educación universitaria y Capacitación. Pilar 6. Mercado de bienes. Pilar 7. Mercado laboral. Pilar 8. Mercado financiero. Pilar 9. Preparación tecnológica. Pilar 10. Tamaño de mercado.	Pilar 11. Sofisticación de negocios. Pilar 12. Innovación.

Fuente: (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2013-2014) p. 9

De conformidad con el Cuadro 4, a continuación se realiza un breve esbozo sobre las principales características de cada uno de los subíndices que componen cada área.

5.5.1.1 Requerimientos Básicos (40%)

Pilar 1. Instituciones. Evalúa el aporte, calidad, rol y forma en que interactúan las instituciones públicas y privadas para contribuir a la generación de ingresos, crecimiento y desarrollo económico y competitivo de las naciones.

Pilar 2. Infraestructura. Evalúa la calidad de las diferentes redes que componen la infraestructura del país, como determinantes básicos para asegurar su desarrollo económico y competitivo. A manera de ejemplo, la infraestructura terrestre permite el desarrollo de los mercados entre las diferentes regiones, mientras que la red de comunicaciones permite el flujo e intercambio de información entre los estados, regiones, instituciones e individuos, fortaleciendo las relaciones comerciales y económicas a nivel global.

Pilar 3. Estabilidad macroeconómica. Evalúa el entorno macroeconómico, incluyendo entre otros aspectos, la capacidad y políticas para reaccionar frente a los diferentes ciclos económicos, en función del desarrollo económico y competitivo del país.

Pilar 4. Salud y Educación primaria. Evalúa la calidad de la salud y la educación primaria. En términos abreviados, una población saludable y educada, contribuye al desarrollo productivo, económico y competitivo del país.

5.5.1.2 Potenciadores de Eficiencia (50%)

Pilar 5. Educación universitaria y Capacitación. Evalúa la calidad de educación superior y sus componentes fundamentales para la formación de profesionales capacitados que contribuyan al desarrollo económico y competitivo, que requieren las naciones globalizadas.

Pilar 6. Mercado de bienes. Evalúa la eficiencia de los mercados de productos y servicios, incluyendo calidad en los servicios, capacidad instalada, costos de producción, políticas de comercialización en función de la oferta y la demanda; entre otros aspectos indispensables para competir en los mercados nacionales e internacionales.

Pilar 7. Mercado laboral. Evalúa la eficiencia en el mercado laboral, incluyendo flexibilidad, salarios, incentivos, equidad, entre otros aspectos indispensables que le permiten al empresario contar con recursos humanos capacitados y remunerados de manera justa para desarrollar sus labores de manera adecuada y de acuerdo con las exigencias de los mercados altamente competitivos.

Pilar 8. Mercado financiero. Evalúa la eficiencia y funcionamiento del mercado financiero, incluyendo el uso de los recursos financieros del Estado destinados para el desarrollo de las regiones (infraestructura, salud, educación), como también los ingresos procedentes del extranjero, bien sea para uso productivo y/o para contribuir con soluciones a problemáticas particulares. De igual manera, evalúa la confiabilidad y transparencia del sector bancario, como factor indispensable para proteger al inversionista nacional y extranjero.

Pilar 9. Preparación tecnológica. Evalúa la preparación tecnológica respecto al desarrollo, acceso e inclusión de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) en los diferentes sectores públicos y privados. Incluyen la participación del estado, del sector empresarial, educativo, comercial, financiero; entre otros, que promueven el desarrollo de la economía y competitividad del país a nivel nacional e internacional.

Pilar 10. Tamaño de mercado. Evalúa el tamaño del mercado, estabilidad, eficacia y eficiencia para competir en mercados nacionales e internacionales. Respecto a este último se resalta la importancia de las políticas, tratados, acuerdos y demás reglamentaciones que permiten afianzar las relaciones comerciales en beneficio del crecimiento económico y competitivo de las naciones.

5.5.1.3 Factores de innovación (10%)

Pilar 11. Sofisticación de negocios. Evalúa la calidad en los procesos de producción, distribución y comercialización, como la calidad en el desarrollo de políticas, estrategias, planes y programas orientados a fortalecer el desarrollo del sector empresarial de acuerdo con las expectativas y exigencias de los mercados nacionales e internacionales.

Pilar 12. Innovación. Evalúa el desarrollo tecnológico del país, abarcando tanto la infraestructura, como el conocimiento del capital humano, indispensables para el desarrollo de productos innovadores que requieren de una investigación cuantiosa en términos de calidad, eficiencia y productividad de acuerdo con las exigencias de los nuevos mercados globalizados altamente competitivos.

5.6 Posición de Colombia según el reporte global de competitividad (RGC) del FEM, 2013-2014

De acuerdo con los 12 pilares claves de competitividad establecidos en el (RGC) 2013-2014, en el siguiente cuadro se resume la posición de Colombia en 2013 respecto a los 148 países estudiados y su variación en los índices de competitividad respecto al año

inmediatamente anterior. El puntaje obtenido en la escala de 1 a 7 determina el puesto que ocupa el país frente a los demás países.

Cuadro 5. Posición de Colombia según el Reporte Global de Competitividad 2013-2014.

Pilares claves de la competitividad	Puesto 2013	Puesto 2012	Variación 2013-2012	Puntuación 1-7
Número de países	148	144	(-4)↓	
Posición general	69	69	0	
I. Requerimientos Básicos (40%)	80	77	(-3)↓	4.4
1. Instituciones	110	109	(-1)↓	3.4
2. Infraestructura	92	93	(1)↑	3.5
3. Estabilidad macroeconómica	33	34	(1)↑	5.6
4. Salud y Educación primaria	98	85	(-13)↓	5.3
II. Potenciadores de Eficiencia (50%)	64	63	(-1)↓	4.1
5. Educación universitaria y Capacitación	60	67	(7)↑	4.3
6. Eficiencia Mercado de bienes	102	99	(-3)↓	4.0
7. Eficiencia Mercado laboral	87	88	(1)↑	4.2
8. Mercado financiero	63	67	(-4)↓	4.1
9. Preparación tecnológica	87	80	(-7)↓	3.4
10. Tamaño de mercado	31	31	0	4.7
III. Factores de innovación (10%)	69	66	(-3)↓	3.6
11. Sofisticación de negocios	63	63	0	4.1
12. Innovación	74	70	(-4)↓	3.2

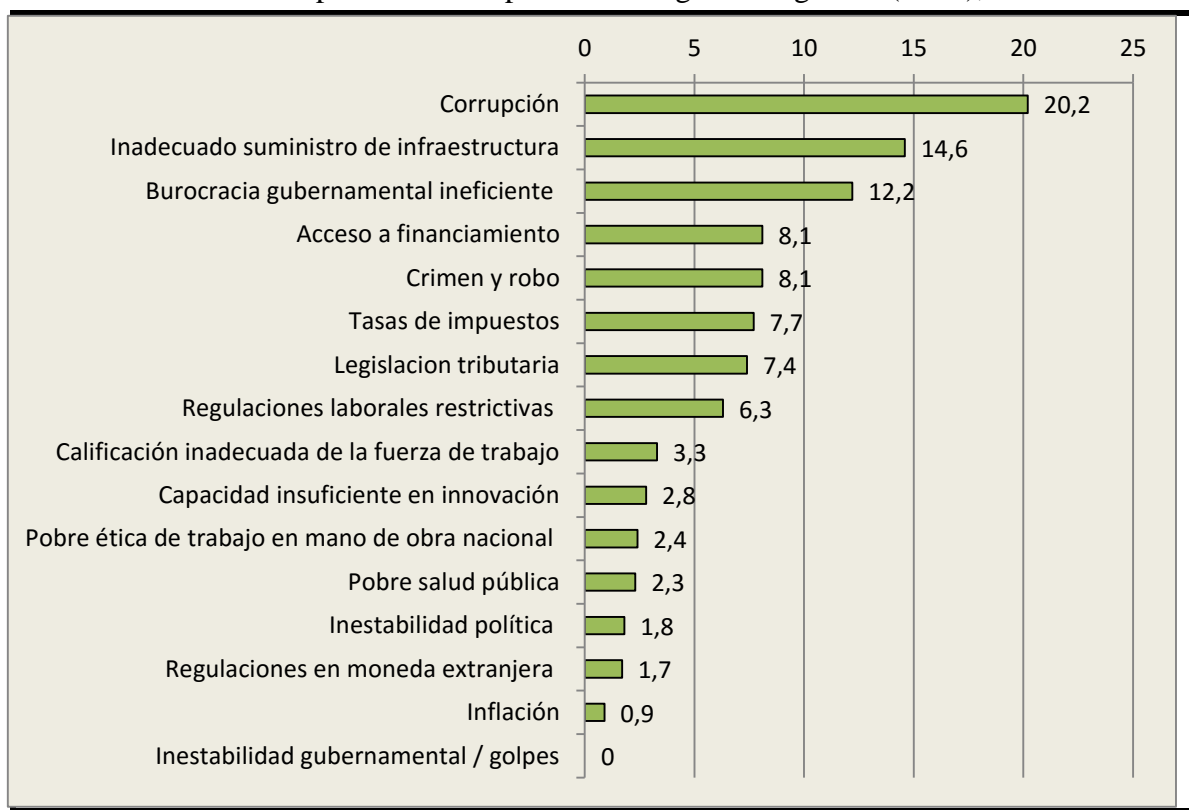
Fuente: Reporte Global de Competitividad FEM 2013-2014, Síntesis de resultados para Colombia, DNP-DDE. Pag 3.

Según el Reporte, al igual que el año anterior en 2013, Colombia ocupa el puesto 69, mostrando un perfil de competitividad estable en el ranking de los 148 países estudiados. (Departamento Nacional de Planeación, 2013-2014).

Como lo indica el Cuadro 5, a pesar de que el país continúa mostrando una estabilidad macroeconómica positiva, un considerable tamaño del mercado, niveles relativamente altos de acceso a la educación universitaria, relativa eficiencia en el mercado financiero y sofisticación de negocios; las grandes debilidades evidenciadas en la gestión administrativa

de las instituciones públicas, la deficiencia en el mercado de bienes, la baja calidad en los servicios de salud y educación primaria, la notable deficiencia en la infraestructura de transporte terrestre, aéreo y portuario, la inestabilidad en el mercado laboral, la deficiente preparación tecnológica y la baja capacidad de innovación, se constituyen en problemáticas importantes que obstaculizan la competitividad y productividad del sector empresarial colombiano, tal como se observa en la gráfica 3.

Gráfica 3. Factores más problemáticos para hacer negocios según el (RGC), 2013-2014



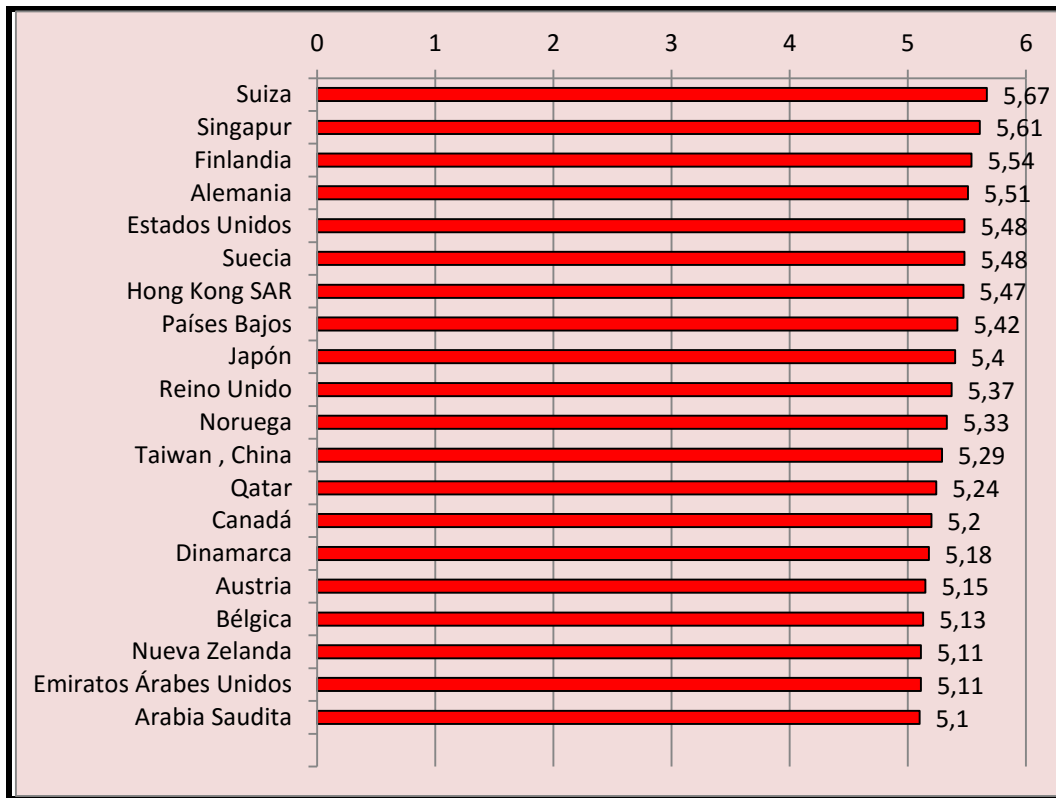
Fuente: Foro Económico Mundial, FEM (2013). Reporte Global de Competitividad 2013 - 2014, p. 158.

Tal como se observa en el gráfico anterior, la corrupción fue identificada como el factor más problemático para hacer negocios en Colombia, seguido de la deficiencia en la

infraestructura vial, aérea y portuaria, la burocracia gubernamental ineficiente, las dificultades para acceder al financiamiento de créditos para inversión empresarial, el crimen, robo y la delincuencia, la regulación en las tasas de impuestos y cargas tributarias, la normativa fiscal, las regulaciones laborales restrictivas, la calificación inadecuada de la fuerza laboral, la insuficiente capacidad en innovación, la regulación en moneda extranjera; entre otros, son factores que impiden el normal desarrollo y crecimiento de los mercados internos y externos del país.

Es preciso resaltar que la corrupción en la gestión de la administración pública, además de menoscabar los recursos del estado para satisfacer las necesidades de la población colombiana a nivel nacional y territorial, desincentiva la inversión nacional e internacional, reproduce los niveles de pobreza, perpetua la baja calidad e ineficiencia en los sectores de la salud y la educación, promueve el conflicto interno y los actos de violencia; entre otros aspectos, que representan los mayores obstáculos para el desarrollo económico y social de un país y por ende, que inciden directamente en los factores más problemáticos para hacer negocios en Colombia.

Gráfica 4. Países más competitivos del mundo según el (RGC), FEM 2013-2014.



Fuente: (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2013-2014) p. 16.

Según el RGC del WEF 2013-2014 al igual que en los años anteriores, los países europeos: Suiza, Finlandia, Alemania, Suecia, los Países Bajos, el Reino Unido y Noruega, ocupan las primeras posiciones, entre las economías más competitivas de los 148 países estudiados.

En igual sentido, Estados Unidos de América ocupando el quinto lugar, junto con tres economías asiáticas figuran entre las economías más competitivas del planeta. Singapur sigue siendo el segundo país más competitivo del mundo; mientras que Hong Kong y Japón se posicionan en el séptimo y noveno lugar, respectivamente.

Suiza, mantiene su primera posición por quinto año consecutivo, como resultado de su buen desempeño en el índice de las 12 categorías estudiadas. Sus fortalezas más notables se relacionan con la innovación, la eficiencia en el mercado laboral y la sofisticación del sector empresarial. En igual sentido, las instituciones de investigación científica se encuentran entre las mejores del mundo y la estrecha colaboración entre los sectores académico y empresarial, garantizan que gran parte de esta investigación se traduzca en la generación de una alta tasa de patentes y protección de la propiedad intelectual, repercutiendo favorablemente en la producción y comercialización de sus productos.

Singapur, se mantiene en la segunda posición, como resultado de una excelente práctica en el índice de las 12 categorías estudiadas. En este sentido, la gestión de las instituciones públicas y privadas ha sido calificada como una de las mejores en el mundo. De la misma manera, ocupa el primer lugar en la eficiencia de sus bienes y de trabajo y el segundo lugar en términos de desarrollo del mercado financiero. Cuenta con una infraestructura terrestre, portuaria e instalaciones de transporte aéreo de clase mundial. Además, se evidencia una mejora constante en el sistema de formación y capacitación de la educación superior, proporcionando de este modo, individuos con habilidades indispensables para enfrentar los continuos retos para competir en la economía global.

Finlandia, cuenta con un excelente funcionamiento de la administración pública y privada, considerada como la gestión más transparente, eficiente y ética del mundo, toda vez que supera varios de los indicadores incluidos en esta categoría. En similar sentido, ocupa el primer puesto tanto en los pilares de la salud, como de la educación primaria y

secundaria, proporcionado mano de obra calificada y altamente productiva para competir en los mercados nacionales e internacionales. De igual forma, además de presentar altos niveles en la adopción de herramientas tecnológicas, ocupa el segundo puesto, detrás de Suiza, en el pilar relacionado con la innovación, configurándose como uno de los países más innovadores de Europa y del mundo.

Cuadro 6. Países más competitivos de América Latina según el (RGC), FEM, 2013-2014.

	Latinoamérica	Puesto 2013	Puesto 2012	Variación 2013-2012	Índice Global 2013
1	Puerto Rico	30	31	(1)↑	4.67
2	Chile	34	33	(-1)↓	4.61
3	Panamá	40	40	-	4.50
4	Costa Rica	54	57	(3)↑	4.35
5	México	55	53	(-2)↓	4.34
6	Brasil	56	48	(-8)↓	4.33
7	Perú	61	61	-	4.25
8	Colombia	69	69	-	4.19
9	Ecuador	71	86	(15)↑	4.18
10	Uruguay	85	74	(-11)↓	4.05
11	Guatemala	86	83	(-3)↓	4.04
12	El Salvador	97	101	(4)↑	3.84
13	Bolivia	98	104	(6)↑	3.84
14	Nicaragua	99	108	(9)↑	3.84
15	Argentina	104	94	(-10)↓	3.76
16	República Dominicana	105	105	-	3.76
17	Honduras	111	90	(-21)↓	3.70
18	Paraguay	119	116	(-3)↓	3.61
19	Venezuela	134	126	(-8)↓	3.35

Fuente: Reporte Global de Competitividad (2013- 2014), FEM. p. 16-17.

Según el cuadro 6, (Klaus Schwab, World Economic Forum, 2013-2014), Colombia ocupó el lugar 69 entre 148 países del mundo y el lugar 8 entre los países de América Latina. Si bien Puerto Rico y Chile son los dos países más competitivos de la región, se

resalta que Ecuador, Nicaragua, Bolivia, El Salvador y Costa Rica, fueron los países que ganaron entre 3 y 15 posiciones; mientras que Honduras, Uruguay, Argentina, Brasil, Venezuela, Paraguay, México y Chile, perdieron entre 1 y 21 posiciones. Por su parte, Colombia, Panamá, Perú y República Dominicana conservaron la misma posición respecto al 2012.

En términos generales, los principales problemas que obstaculizan el desarrollo económico y social de los países de la región, se concentran en la deficiencia y poca transparencia de la gestión pública, como en las limitaciones del sistema judicial. La suma de estos factores que promueven la corrupción en la gestión administrativa se traduce en la deficiente inversión del estado en la infraestructura vial, ferroviaria, portuaria y área, como en los sectores de la salud, educación, capacitación, innovación y sofisticación. De igual forma, se observan bajos niveles en la adopción de las tecnologías de información y comunicación (TICs), tanto en las entidades públicas como privadas, siendo esta una política indispensable, para disminuir los índices de corrupción en las entidades del Estado, disminuir los costos de transacciones en la gestión de las operaciones nacionales e internacionales, mejorar la interacción con la administración, proveedores y clientes; en términos generales, mejorar los índices de producción y competitividad del país.

Una vez identificados los principales factores que inciden en el desarrollo competitivo de la región y por ende del sector empresarial Colombiano, a continuación se realizará un breve análisis sobre el Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo elaborado por el Foro Económico Mundial, que sirve como punto de apoyo para identificar los obstáculos

claves a la competitividad del sector turístico del país y con ello promover el diálogo entre los diferentes actores (gobierno nacional, entidades territoriales, sector privado, representantes políticos y sociedad civil), para identificar las posibles líneas de acción a desarrollar y así fortalecer la productividad y competitividad del sector.

5.7 Factores que inciden en la competitividad del sector turístico Colombiano según el “Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo 2013”

El “Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo 2013”, elaborado por el Foro Económico Mundial (FEM), en su última edición realiza una evaluación y comparación sobre la situación de la industria turística global de 140 países a través de diferentes indicadores, pilares y sub-índices, mediante los cuales identifica los niveles de competitividad turística de los países objeto de estudio. (FEM, 2013b). De acuerdo con los anteriores lineamientos, a continuación se examinan los principales factores que inciden en la productividad y competitividad del sector turístico colombiano.

5.7.1 Pilares claves de la competitividad turística.

Mediante el método de promedio ponderado de componentes y/o variables y con una escala de 1 a 7, siendo 7 la puntuación superior obtenida en cada área, el Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo (2013), evalúa 14 pilares claves de la competitividad turística dividido en tres grandes áreas (subíndices): A. Sistema regulatorio de la política turística, B. Entorno empresarial e infraestructuras, C. Recursos humanos, culturales y naturales, tal como se explica en el cuadro 6.

Cuadro 7. Pilares de competitividad turística según el Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo – WEF- 2013.

Subíndice A: Sistema regulatorio de la política turística	Subíndice B: Entorno empresarial e infraestructuras	Subíndice C: Recursos humanos, culturales y naturales
Pilar 1. Regulación de la política turística. Pilar 2. Sostenibilidad medioambiental. Pilar 3. Estabilidad macroeconómica. Pilar 4. Salud e higiene. Pilar 5: Priorización de turismo y viajes.	Pilar 6: Infraestructuras de transporte aéreo. Pilar 7: Infraestructuras de transporte terrestre. Pilar 8: Infraestructuras turísticas. Pilar 9: Infraestructuras TIC. (Tecnologías de la información y la comunicación). Pilar 10: Competitividad en precios de la industria turística.	Pilar 11: Recursos humanos. Educación y formación, disponibilidad de trabajo cualificado. Pilar 12: Afinidad con el turismo. Pilar 13: Recursos naturales. Pilar 14: Recursos culturales.

Fuente: Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo (World Economic Forum. WEF, 2013) p. 141

De conformidad con el Cuadro 7, a continuación se realiza un breve esbozo sobre las principales características de los subíndices que componen cada área.

5.7.1.1 Sistema regulatorio de la política turística.

Evalúa el ámbito de actuación de las instituciones públicas y privadas respecto al desarrollo, ejecución, seguimiento y control de políticas públicas en los diferentes entornos (legislativo, medio ambiental, macroeconómico, salud e higiene, priorización de turismo y viajes), que inciden en el desarrollo económico y competitivo del sector.

5.7.1.2 Infraestructuras y entorno sectorial.

Evalúa tanto la calidad de la infraestructura del transporte y tecnológica del país (aéreas, terrestres, turísticas, TIC's), como también los diferentes entornos que influyen en el desarrollo competitivo del sector.

5.7.1.3 Recursos humanos, culturales y naturales.

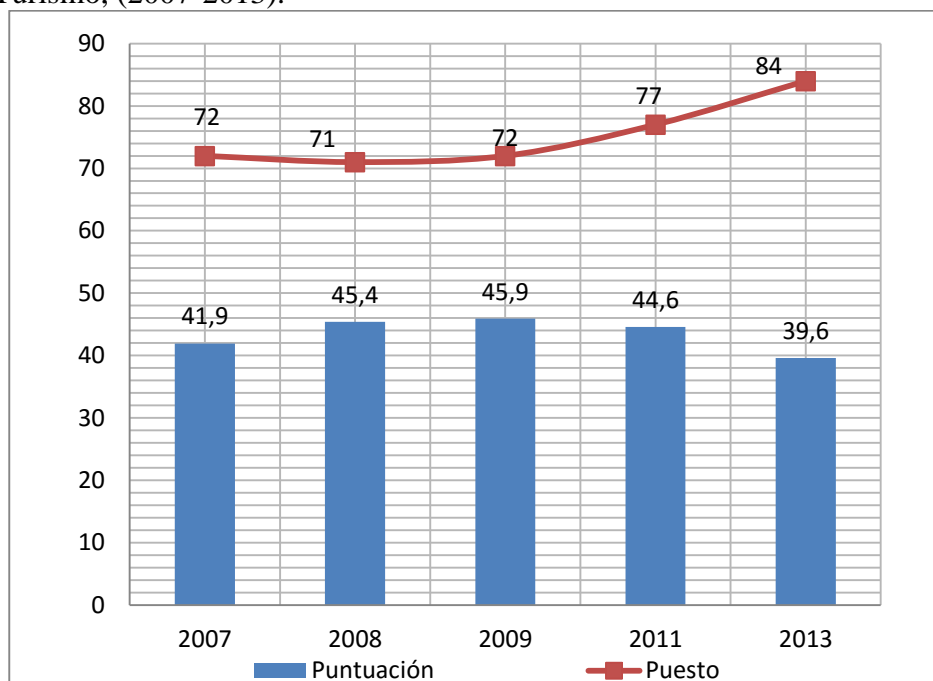
Evalúa tanto el entorno del Recursos humano (educación, formación y disponibilidad de trabajo cualificado), como los recursos naturales y culturales que caracterizan a cada país, como elementos indispensables para el desarrollo productivo, económico y competitivo del sector.

5.8 Evolución de la posición de Colombia, según el observatorio de Competitividad de la Dirección de Desarrollo Empresaria y el DPN, 2013.

Según los resultados obtenidos en el observatorio de Competitividad del DDE y la DNP, en su índice de competitividad de viajes y turismo (ICVT) 2013, Colombia durante los años (2007 - 2013), obtuvo una calificación de 39,6 ubicándose en el puesto 84 entre los 140 países evaluados.

Dentro de este contexto, reportó un retroceso de 7 puestos con respecto al año 2011 donde se ubicó en el puesto 77. En este mismo sentido, se observa una disminución de 5 puntos pasando de 44,6 en 2011 a 39,6 en 2013. (Ver gráfico 5)

Gráfica 5. Evolución de la posición de Colombia, según el índice de competitividad de Viajes y Turismo, (2007-2013).



Fuente: Observatorio de competitividad. (Dirección de Desarrollo Empresarial y DNP, 2013) p. 2

En términos generales, a pesar de que las calificación obtenidas por Colombia se mantuvieron estables durante los años 2008, 2009 y 2011, la tendencia observada refleja que en el país, no se están desarrollando las políticas, planes y reformas necesarias para fortalecer la competitividad del sector turístico Colombiano.

5.9 Posición de Colombia según el índice de Competitividad de viajes y turismo 2013.

De acuerdo con los 14 pilares claves de competitividad establecidos en el reporte de competitividad de viajes y turismo (Dirección de Desarrollo Empresarial y DNP, 2013), en el cuadro 8, se resume la posición de Colombia en 2013 respecto a los 140 países estudiados y su variación en los índices de competitividad respecto al mismo informe

presentado en el 2011. El puntaje obtenido en la escala de 1 a 7 determina el puesto que ocupa el país frente a los demás países.

Cuadro 8. Posición de Colombia según el índice de competitividad de Viajes y Turismo (2013)

Informe de Competitividad de Viajes y Turismo 2013				
Posición de Colombia por subíndices y pilares de competitividad	Puesto 2013	Puesto 2011	Variación 2013-2012	Puntuación 1-7
Número de países	140	139		
Posición general	84	77	(-7)↓	3.9
Subíndice A: Sistema regulatorio de la política turística	101	102	(1)↑	4.1
Pilar1. Reglas de política y regulación	56	60	(4)↑	4.6
Pilar2. Sostenibilidad ambiental	97	77	(-20)↓	4.3
Pilar3. Estabilidad macroeconómica	115	126	(11)↑	3.8
Pilar 4. Salud e higiene	100	95	(-5)↓	3.6
Pilar 5. Priorización de turismo y viajes	88	89	(1)↑	4.2
Subíndice B: Infraestructuras y entorno sectorial	103	92	(-11)↓	3.1
Pilar 6. Infraestructuras de transporte aéreo.	73	70	(-3)↓	2.9
Pilar 7. Infraestructuras de transporte terrestre.	131	120	(-11)↓	2.6
Pilar 8. Infraestructuras turísticas.	93	83	(-10)↓	2.8
Pilar 9 Infraestructuras TIC	77	64	(-13)↓	2.9
Pilar 10. Competitividad en precios de la industria turística	105	88	(-17)↓	4.2
Subíndice C: Recursos humanos, culturales y naturales	34	39	(5)↑	4.5
Pilar 11: Recursos humanos.	72	65	(-7)↓	4.9
Pilar 12: Afinidad con el turismo.	86	93	(7)↑	4.7
Pilar 13: Recursos naturales.	16	12	(-4)↓	5.1
Pilar 14: Recursos culturales	37	43	(6)↑	3.5

Fuente: Observatorio de competitividad. DNP, DDE. Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo. 2013. FEM, p. 3

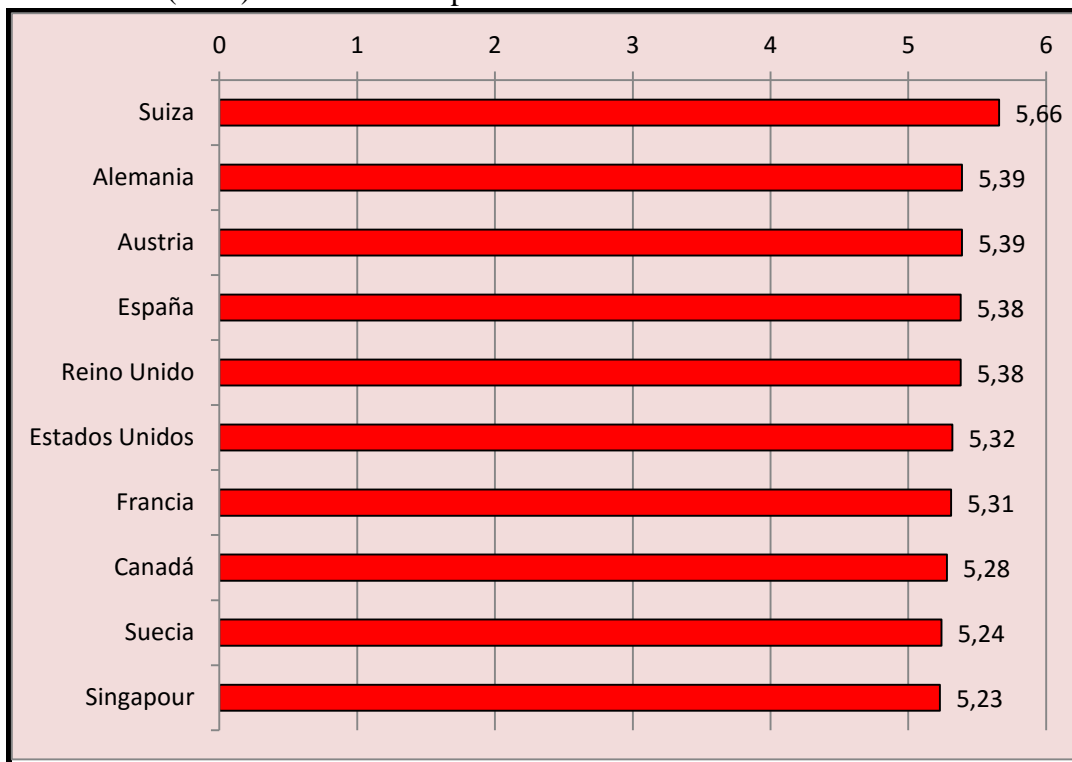
Según el observatorio de Competitividad (Dirección de Desarrollo Empresarial y DNP, 2013), Colombia ocupó el 84 puesto y reportó un retroceso de 7 puestos con respecto al año

2011, mostrando un perfil de competitividad relativamente bajo en el ranking de los 140 países estudiados.

Como lo indica el Cuadro 8, Colombia escaló un puesto en su posición en el Sistema regulatorio de la política turística, ascendió cinco posiciones en recursos humanos, culturales y naturales, mientras que descendió once casillas en el subíndice de Infraestructuras y entorno sectorial, resaltando que éste último representa los principales obstáculos que inciden en la productividad y competitividad del sector del turismo Colombiano. Además de lo anterior, se resalta que los mayores descensos se registran en el tema de sostenibilidad ambiental que presentó un descenso de veinte puestos, seguidos de la Competitividad en precios de la industria turística, Infraestructuras TIC, Infraestructuras de transporte terrestre e Infraestructuras turísticas.

5.10 Países más competitivos del mundo según el índice de competitividad de viajes y turismo (2013).

Gráfica 6. Países más competitivos del mundo según el índice de competitividad de Viajes y Turismo. FEM (2013). Primeras diez posiciones.



Fuente: Observatorio de competitividad. (Dirección de Desarrollo Empresarial y DNP, 2013) p.5.

Según la Dirección de Desarrollo Empresarial y DNP, 2013, Suiza, Alemania, Australia, España, Reino Unido, Estados Unidos, Francia, Canadá, Suecia y Singapour, ocupan las 10 primeras posiciones, entre las economías más competitivas en viajes y turismo de los 140 países estudiados.

Como lo indica el Gráfico 6, Suiza mantiene su primera posición en el ranking en el 2013, posición en el ranking en el 2013, lugar que ha mantenido durante cinco ediciones consecutivas desde el primer Informe de Competitividad de Viajes y Turismo en 2007.

En términos generales, el país mantiene un buen desempeño en casi todos los aspectos del Índice de competitividad. En infraestructura, sobre todo en el transporte terrestre ocupa (3º lugar) entre los mejores del mundo. También cuenta con las mejores calificaciones para sus hoteles, con un personal excelente gracias a la disponibilidad de mano de obra calificada para trabajar en la industria hotelera (2º lugar).

Además de lo anterior, el país atrae a los turistas debido a sus recursos naturales, resaltando en este sentido, que un gran porcentaje de la superficie terrestre está protegida. La regulación ambiental se encuentra entre las más estrictas del mundo (3º lugar). En términos generales, la industria turística se desarrolla de manera sostenible (7º lugar). Estas buenas condiciones ambientales, combinadas con la seguridad del país (2º lugar), contribuyen a mantener su posición entre las principales economías del mundo. Además de lo anterior, Suiza también es un destino de viajes de negocios importante, debido a que realiza numerosas ferias y exposiciones internacionales todos los años, influyendo de manera importante en el pilar de recursos culturales (6º lugar).

Alemania ocupa el segundo en Europa en el índice de Viajes y Turismo de la competitividad; al igual que Suiza, cuenta con una de las mejores infraestructuras del mundo: ocupa el (6º lugar) en infraestructura de transporte terrestre y el (7º lugar) en infraestructura aérea, favoreciendo las conexiones del país a nivel nacional e internacional.

Además cuenta con abundantes recursos culturales, ocupando el (5° lugar) por sus muchos sitios culturales del patrimonio mundial. Es sede de casi 600 ferias internacionales y exposiciones por año (2° lugar), mientras que los precios de los hoteles son relativamente competitivos (55° lugar); adicionalmente, hace grandes esfuerzos para desarrollar de forma estricta y sostenible (5° lugar) la reglamentación relacionada con la protección del medio ambiente, acción que lo demuestra a través de la ratificación de gran parte de los tratados ambientales internacionales.

Austria ocupa el (3° lugar), mejorando en una posición desde 2011. Su buen desempeño se debe a factores como la infraestructura turística en el que se iguala en (1° lugar) con Italia. Además ofrece un entorno muy seguro para los visitantes (3° lugar), sin desconocer su riqueza en recursos culturales, que le permiten atraer viajeros de todo el mundo para asistir a ferias y exposiciones de interés cultural para la industria turística. El turismo del país también se desarrolla de forma sostenible (10° lugar), con algunos de los más estrictos (4° lugar) y bien aplicado (7° lugar) regulaciones ambientales en el mundo, impulsando su general desempeño positivo en la sostenibilidad del medio ambiente (6° lugar).

España ocupa el (4° lugar), mejorando su posición en cuatro lugares desde la última evaluación en 2011. El país sigue a la cabeza en recursos culturales, ocupando el (1° lugar) debido a sus numerosos sitios del Patrimonio Mundial (2° lugar) y su gran número de ferias internacionales y exposiciones (3° lugar). Otro de sus puntos fuertes radica en su turismo infraestructura; posee excelentes instalaciones hoteleras, como también servicios agregados

de alquiler de coches y cajeros automáticos. Además, su infraestructura de transporte aéreo está muy desarrollada (10º lugar).

Debido a la difícil situación económica, el gobierno español ha diseñado políticas importantes para fortalecer la industria turística en su agenda de desarrollo, convirtiendo al sector turístico en el top10 de la economía nacional. En igual sentido, el sector hotelero ha mantenido sus esfuerzos para realizar actividades de marketing, ofertando precios asequibles, infraestructura turística apropiada y recurso humano calificado, entre otros aspectos, como elementos indispensables para el desarrollo productivo, económico y competitivo del sector.

5.11 Países más competitivos de Latinoamérica según el The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013.

Cuadro 9. Países más competitivos de Latinoamérica (2013)

	Latinoamérica	Puesto 2013	Puesto 2011	Variación 2013-2011	Índice Global 2013
1	Panamá	37	56	(19)↑	4.54
2	México	44	43	(-1)↓	4.46
3	Costa Rica	47	44	(-3)↓	4.44
4	Brasil	51	52	(1)↑	4.37
5	Puerto Rico	52	45	(-7)↓	4.36
6	Chile	56	57	(1)↑	4.29
7	Uruguay	59	58	(-1)↓	4.23
8	Argentina	61	60	(-1)↓	4.17
9	Perú	73	69	(-4)↓	4.00
10	Ecuador	81	87	(6)↑	3.93
11	Colombia	84	77	(-7)↓	3.90
12	República Dominicana	86	72	(-14)↓	3.88
13	Honduras	93	88	(-5)↓	3.72
14	Nicaragua	95	100	(5)↑	3.67
15	Guatemala	97	86	(-11)↓	3.65
16	El Salvador	104	96	(-8)↓	3.59
17	Bolivia	110	117	(7)↑	3.46
18	Venezuela	113	106	(-7)↓	3.41
19	Paraguay	115	123	(8)↑	3.39

Fuente: World Economic Forum. WEF, (2013).

Según el, World Economic Forum. WEF, 2013 p.18, Colombia ocupó el lugar 84 entre 140 países del mundo y el lugar 11 entre los países de América Latina. Si bien Panamá, México, Costa Rica, Brasil, Puerto Rico, Chile, Uruguay, Argentina, Perú y Ecuador son los 10 países más competitivos de la región; se advierte Panamá, Paraguay, Bolivia, Ecuador, Nicaragua, Brasil y Nicaragua, fueron los países que ganaron entre 1 y 19 posiciones; mientras que República Dominicana, Guatemala, El Salvador, Colombia,

Puerto Rico, Venezuela, Honduras, Perú, Costa Rica, México, Uruguay y Argentina perdieron entre 1 y 14 posiciones.

Como lo indica el Cuadro 9, Panamá es uno de los países que más obtuvo mejoras en la industria turística, reportando un ascenso de 19 puestos en 2013 con respecto al año 2011. Con una calificación de 4.54 se ubica en la 37ª posición general y primera en la región.

Las principales ventajas competitivas del país se concentran en su extensa riqueza de recursos naturales, representada en una gran diversidad en flora y fauna, áreas terrestres protegidas y una serie de lugares considerados patrimonio mundial que favorecen el desarrollo del sector. Además de lo anterior, se advierte que las mejoras en las clasificaciones obtenidas en 2013, obedecen principalmente a una mejora en la calidad de la infraestructura general del país. A este respecto, se destaca una oferta hotelera importante, ubicando la infraestructura turística en el (42º lugar). Por su parte, el transporte terrestre se situó en el (4º lugar), el transporte ferroviario en el (32º lugar) y el transporte aéreo en el (16º lugar). No obstante lo anterior, debido a su baja calificación en los índices de competitividad, es preciso subrayar que algunas áreas requieren del cumplimiento de políticas públicas para su adecuado funcionamiento. Estas son: seguridad (70º lugar), la base de recursos humanos (79º lugar) y normas de salud e higiene (86º lugar).

México ocupó el (44º lugar) a nivel global y (5º lugar) a nivel regional. El país recibe una calificación importante en el área de recursos naturales (8º lugar) y culturales (21º lugar) que involucra sus monumentos arqueológicos y arquitectónicos coloniales, considerados ampliamente como Patrimonios de la humanidad. En igual sentido se resalta

su participación (34° lugar) en ferias y exposiciones internacionales, que han contribuido al fortalecimiento del sector turístico (34° lugar) en términos de marca, posicionamiento y mercadeo. A pesar de su satisfactorio posicionamiento en las áreas anteriormente descritas, el país presenta importantes falencias en la infraestructura del transporte terrestre (69° lugar), sostenibilidad ambiental (105° lugar) y seguridad (121° lugar), siendo ésta última, la mayor preocupación de todos los segmentos económicos, toda vez que afecta directamente la economía nacional y por ende, la industria turística del país.

Costa Rica ocupa el (6° lugar) en la región y el (47° lugar) a nivel global. Al igual que algunos países de la región, el país cuenta con una amplia diversidad en recursos naturales (7° lugar) representados en flora y fauna; situación que ha conducido al desarrollo, implementación y seguimiento de políticas públicas orientadas a garantizar el desarrollo de la industria turística de manera sostenible (26° lugar). De otra parte, a pesar de que el país cuenta con un relativo desarrollo en infraestructura turística (33° lugar), con una importante oferta hotelera, como también de alquiler de autos; se observan importantes falencias tanto en el entorno de salud e higiene (78° lugar), como en el desarrollo de la infraestructura del transporte terrestre (100° lugar), que sin lugar a dudas, afecta la competitividad del sector a nivel regional y global.

Brasil se ubica en el (7° lugar) a nivel regional y (51° lugar) a nivel global. Conocido ampliamente por ser el país más biodiverso del mundo, circunstancia que lo ubican en el (1° lugar) en recursos naturales y en el (23° lugar) en recursos culturales, que incluyen una amplia variedad gastronómica, musical, arquitectónica, además de las conocidas fiestas

populares de Rio de Janeiro, calificadas por la UNESCO con el estatus de Patrimonio Mundial de la Humanidad. Esto se ve reforzado por un enfoque positivo en la sostenibilidad del medio ambiente (23º lugar), aunque se advierte que la protección de su biodiversidad requiere de esfuerzos adicionales por parte de los actores responsables.

De otra parte, se observa un importante rezago en el desarrollo de la infraestructura terrestre (129º lugar), advirtiéndose que requieren de líneas de actuación urgentes para mantener el ritmo de la economía y desarrollo del país. Además de lo anterior, presenta falta de competitividad en los precios del sector (126º lugar), debido entre otros aspectos, a cierto tipo de impuestos que se cobran a la estancia del turista, dependiendo de la categoría del alojamiento. En similar sentido, el entorno político general no es particularmente propicio para el desarrollo del sector (119º lugar), toda vez que la legislación a nivel nacional e internacional que respalda la inversión directa en el exterior (IED) ha presentado controversias respecto a las limitaciones que le impiden a las empresas multinacionales, ejercer su función administrativa de acuerdo con sus objetivos empresariales.

5.12 Situación del turismo en Colombia.

En el presente numeral se realizará una aproximación sobre los principales aspectos que caracterizan la situación actual del turismo en Colombia. Para ello se tomó como punto de referencia los estudios realizados por ANATO (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo), quienes proporcionaron cifras actualizadas sobre el tema objeto de estudio.

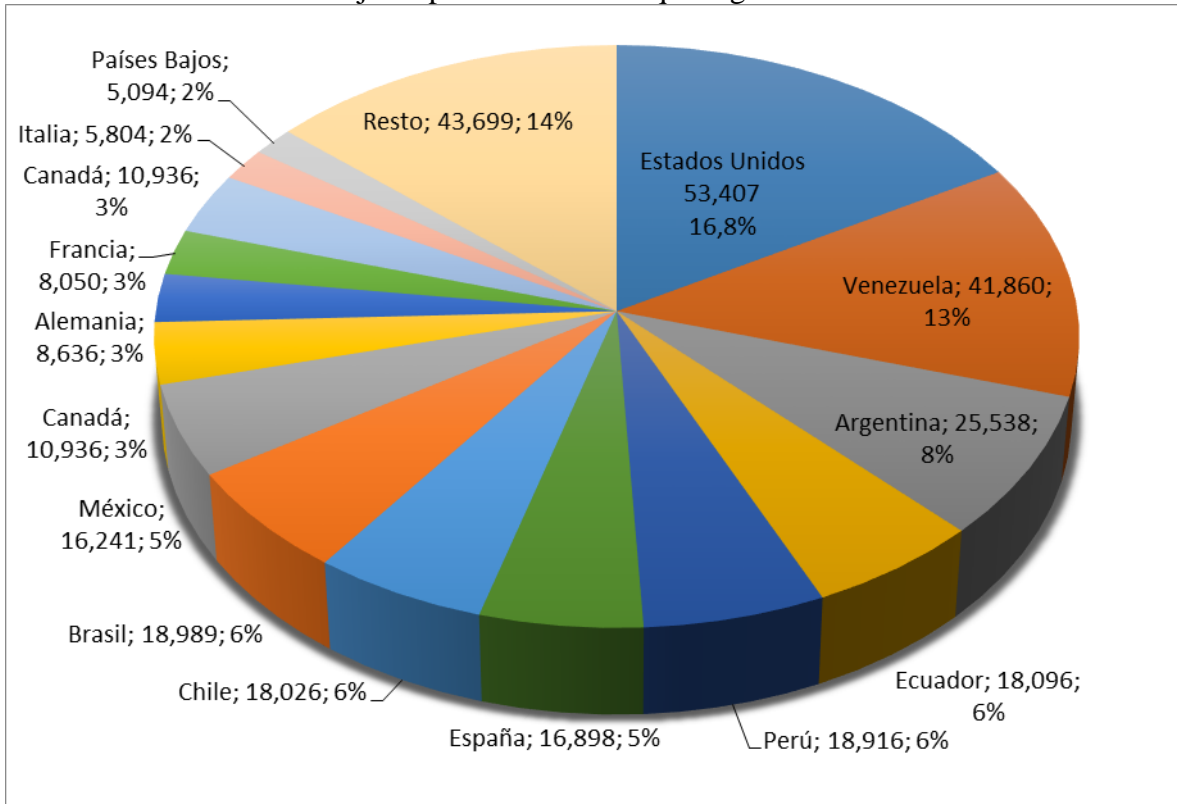
Cuadro 10. Visitantes extranjeros que ingresaron a Colombia (Enero 2008-Abril 2013)

Mes	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Enero	96.502	105.736	112.242	132.105	139.853	145.272
Febrero	100.612	106.254	112.609	127.453	141.334	155.704
Marzo	99.373	106.642	120.287	138.310	139.746	141.368
Abril	85.719	106.450	101.974	122.939	127.278	134.576
Mayo	91.035	96.343	107.608	121.911	122.437	139.609
Junio	105.466	116.777	123.457	132.639	134.986	147.487
Julio	118.609	129.888	142.696	146.830	156.260	178.486
Agosto	122.297	126.652	142.813	144.607	157.544	164.790
Septiembre	94.363	101.731	113.547	118.675	135.343	141.607
Octubre	95.187	102.874	120.256	118.123	134.947	147.031
Noviembre	99.149	112.547	122.571	128.041	137.597	156.148
Diciembre	113.790	141.806	154.779	150.281	165.496	180.020
Total	1.222.102	1.353.700	1.474.839	1.581.914	1.692.821	1.832.098

Fuente: Información DAS (Departamento Administrativo de Seguridad). En: ANATO. Compendio de estadísticas (Abril 2013).

Tal como lo indica el Cuadro 10 en los años 2008, 2009, 2010, 2011 y 2012 ingresaron al país por los puntos de emigración e inmigración del DAS 1.222.102, 1.353.700, 1.474.839, 1.581.914, 1.692.821 y 1.832.098, extranjeros, respectivamente. Siguiendo la misma tendencia de los años anteriores, en 2013 se presentó un incremento en la llegada de visitantes extranjeros al país, destacándose un aumento en los meses de diciembre, julio y agosto, respectivamente. De otra parte, se observa que en el 2013 ingresaron al país 1.832.098 extranjeros, registrándose un incremento del 8,22% frente a los 1.692.821 que ingresaron en el mismo periodo anterior.

Gráfica 7: Visitantes extranjeros por nacionalidad que ingresaron a Colombia en 2013.



Fuente: elaboración propia, tomando como referencia los estudios de la ANATO, Migración Colombia y PROEXPORT.

De conformidad con el Gráfico 7, en el año 2013, los visitantes extranjeros que ingresaron a Colombia procedían en orden de importancia de: Estados Unidos 16,8%, Venezuela 13%, Argentina 8%, Ecuador, Perú, Brasil y Chile 6%, España, y México 5%, respectivamente.

Las cifras anteriores permiten deducir que en los últimos años, el sector del turismo en Colombia ha enfrentado cambios positivos (generación de empleo, modernización de las ciudades, mejoramiento en la infraestructura terrestre, entre otros) que redundan en beneficios económicos en regiones rurales y urbanas, constituyéndose de esta manera en un sector importante para el desarrollo social y económico del país.

5.13 Situación del turismo en Bogotá.

En el presente numeral se realizará una aproximación sobre los principales aspectos que caracterizan el comportamiento del visitante extranjero que ingresa a Bogotá, durante los años 2011, 2012 y 2013.

Cuadro 11. Visitantes extranjeros que ingresan a Colombia según ciudad de destino en los años 2011, 2012 y 2013

Año/Ciudad Destino	2011	% Part. 2011	2012	% Part. 2012	2013	% Part. 2013
TOTAL	1.581.914	100%	1.692.821	100%	1.832.098	100%
Bogotá D. C.	868.027	54,87%	910.427	53,78%	976.666	53,31%
Cartagena	178.783	11,30%	206.930	12,22%	230.865	12,60%
Medellín	158.469	10,02%	174.006	10,28%	200.784	10,96%
Cali	119.988	7,58%	122.883	7,26%	135.280	7,38%
Barranquilla	54.986	3,48%	53.343	3,15%	55.855	3,05%
San Andrés	46.813	2,96%	51.714	3,05%	54.732	2,99%
Cúcuta	21.255	1,34%	28.043	1,66%	32.364	1,77%
Santa Marta	21.056	1,33%	23.069	1,36%	22.780	1,24%
Bucaramanga	27.067	1,71%	25.405	1,50%	23.650	1,29%
Pereira	17.090	1,08%	19.102	1,13%	19.679	1,07%
Pasto	11.014	0,70%	16.045	0,95%	15.414	0,84%
Armenia	7.375	0,47%	9.291	0,55%	8.059	0,44%
Manizales	7.048	0,45%	6.850	0,40%	7.073	0,39%
Resto	42.943	2,71%	63.416	2,70%	48.897	2,67%

Fuente. Elaboración propia, tomando como referencia los estudios de la ANATO.

De conformidad con el Cuadro 11, se observa que durante los años de 2011, 2012 y 2013, las ciudades donde más visitantes extranjeros ingresaron a Colombia son en orden de importancia: Bogotá con el 54,87%, 53,78% y 53,31% respecto a la totalidad de los viajeros. Le siguen en su orden, Cartagena con el 11,3%, 12,2 y 12,6%; Medellín con el 10,02%, 10,28 y 10,96% y Cali con el 7,58%, 7,26% y 7,38%, respectivamente.

En coherencia con lo anterior, se advierte que la ciudad donde arriba el mayor número de extranjeros sigue siendo Bogotá, registrando para el 2013 la llegada de 976.666 extranjeros, 6,8% más que en el año anterior.

En este orden de ideas se advierte que más del 50% de los visitantes extranjeros que llegan al país, eligen a Bogotá como destino principal; bien sea porque la mayoría de ellos arriban a la capital motivados por intereses turísticos, comerciales, familiares o de cualquier otra índole y/o porque cuenta con un amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional como la principal ciudad para hacer negocios. Para ello, entre otros aspectos realiza grandes eventos, exposiciones y convenciones, ofreciendo una excelente infraestructura hotelera, además de restaurantes, centros comerciales, agencias de viajes, que hacen de Bogotá una ciudad atractiva para la oferta turística.

Cuadro 12. Visitantes extranjeros que ingresan a Bogotá según motivo de viaje en los años 2011 – 2012 y entre (Enero y Abril de 2012 – 2013).

Año Bogotá	2011	2012	% Part 2011	% Part. 2012	%Var. Ene-Abril 2012-	2012 Enero Abril	2013 Enero Abril	2012 % Part Enero-Abril	2013 % Part Enero-Abril	%Var. Ene-Abril 2013-
TOTAL	861.725	903.657	100%	100%	4,64%	294.463	308.488	100%	100%	4,55%
Turismo	536.448	554.265	62,2%	61,3%	3,21%	183.019	185.705	62,15%	60,20%	1,45%
Trabajo	86.194	97.073	10,0%	10,7%	11,21%	31.468	33.689	10,69%	10,92%	6,59%
Eventos	68.036	67.808	7,9%	7,5%	-0,34%	17.886	25.628	6,07%	8,31%	30,21%
Residencia	51.412	54.412	6,0%	6,0%	5,51%	18.571	21.804	6,31%	7,07%	14,83%
Negocios	40.319	46.777	4,7%	5,2%	13,81%	14.288	16.174	4,85%	5,24%	11,66%
Tripulación	34.080	35.749	4,0%	4,0%	4,67%	11.099	12.783	3,77%	4,14%	13,17%
Tránsito	34.192	36.383	4,0%	4,0%	6,02%	12.231	8.975	4,15%	2,91%	-36,28%
Estudios	5.568	6.311	0,6%	0,7%	11,78%	2.281	2.256	0,77%	0,73%	-1,11%
Otros	6.000	5.189	0,7%	0,6%	-15,63%	1.902	1.639	0,65%	0,53%	-16,04%

Fuente. Elaboración propia, tomando como referencia los estudios de la ANATO, Migración Colombia y PROEXPORT.

De conformidad con el Cuadro 12, se observa que durante los años de 2011 y 2012, el mayor porcentaje de los extranjeros afirman que visitan a Bogotá motivados por el turismo con el 62,2% y 61,3%, respectivamente. Le siguen en su orden quienes afirman que su visita obedece a cuestiones laborales con el 10% y 10,7%, respectivamente. En menor proporción, pero con un porcentaje significativo se encuentran quienes asistien a eventos con el 7,9% y 7,5% y/o por asuntos de residencia con el 6% y 6%, respectivamente.

Siguiendo la misma tendencia, en el período comprendido entre (Enero – Abril de 2013), las motivaciones de los extranjeros que visitan a Bogotá son: turismo con el 60,2%, trabajo 10,9%, eventos 8,3% y residencia 7,1%, evidenciándose un crecimiento porcentual importante del 30,21%, en el segmento de visitantes que ingresan a Bogotá para asistir a eventos.

5.13.1 Situación actual del sector hotelero de la ciudad de Bogotá.

En el Cuadro 13, el sector hotelero reportó en el 2011, 2012 y 2013 un promedio en ocupación del 62,83%, 58,58% y 57,8%, respectivamente. Al comparar los datos entre 2013 y 2012 se registra una reducción de -1.34%, siguiendo la tendencia negativa del -6.75% alcanzado en el 2011; el estudio permite concluir que en 2013, la ciudad de Bogotá ocupa el tercer puesto (57,8%) en la tasa promedio de ocupación hotelera en el país, seguidos de Medellín y Barranquilla, con el 63,7% y 59,1%, respectivamente.

Cuadro 13. Ocupación Hotelera y Tarifa Promedio en Bogotá (2011-2013)

Mes	Ocupación Hotelera			Tarifa promedio mensual		
	Ocupación Hotelera 2011	Ocupación Hotelera 2012	Ocupación Hotelera 2013	Tarifa promedio 2011	Tarifa promedio 2012	Tarifa promedio 2013
Enero	49,6%	47,9%	45,26%	\$261.499	\$257.378	\$238.750
Febrero	66,4%	65,9%	61,9%	\$271.589	\$269.063	\$246.270
Marzo	66,7%	62,8%	54,9%	\$275.599	\$267.529	\$235.669
Abril	55,9%	55,9%	60,8%	\$266.376	\$260.350	\$245.720
Mayo	69,9%	62,1%	56,97	\$270.265	\$267.337	\$247.520
Junio	65,6%	59,5%	55,7	\$263.394	\$261.328	\$246.212
Julio	63,7%	55,2%	61,9	\$261.677	\$258.511	\$243.015
Agosto	67,6%	58,4%	54,8	\$269.276	\$254.188	\$239.457
Septiembre	66,2%	62,6%	62,8	\$262.513	\$251.122	\$238.287
Octubre	63,9%	63,6%	65,29	\$263.948	\$256.119	\$242.842
Noviembre	70,5%	62,7%	67,54	\$263.948	\$247.875	\$247.094
Diciembre	47,9%	46,4%	45,81	\$250.470	\$235.672	\$231.480
Promedio	62,83%	58,58%	57,80%	\$ 264.992	\$ 257.206	\$ 241.499
Índice promedio acumulado			Precio promedio acumulado			
Enero – Diciembre 2011			62,83%	Enero – Diciembre 2011		\$264.992
Enero – Diciembre 2012			58,6%	Enero – Diciembre 2012		\$257.206
Enero – Diciembre 2013			57,8%	Enero – Diciembre 2013		\$241.499
%Var. Ene-Dic. 2011-2010			2,75%	%Var. Ene-Dic. 2011-2010		4,40%
%Var. Ene-Dic. 2012-2011			-6,75%	%Var. Ene- Dic. 2012-2011		-2,94%
%Var. Ene-Dic. 2013-2012			-1,34%	%Var. Ene- Dic. 2013-2012		-6,11

Fuente. Estudio de ANATO. Compendio de estadísticas (Marzo 2014).

Vale la pena anotar que la tendencia decreciente vista en la tasa de ocupación hotelera reflejada en los últimos 3 años, la ciudad de Bogotá ha reducido el promedio de sus tarifas hoteleras, pasando de \$264.992 en 2011, a \$257.206 en 2012 y \$ 241.499 en 2013, reportando una variación porcentual de 4,40%, -2,94% y -6.11%, respectivamente.

5.13.2 Localidad de Usaquén.

El centro histórico de Usaquén se encuentra ubicado en el nororiente de Bogotá, capital de Colombia, en la localidad 1 que recibe su mismo nombre, entre las Calles 116 y 121 y entre las carreras 7ª y 4ª hacia el oriente. A partir del año 2002 fue declarado como un sector de interés cultural para la ciudad, al igual que todos los núcleos fundacionales de los municipios anexos, tales como, Suba, Bosa, Fontibón, Engativá y Usme. Sin embargo, Usaquén adquiere un sentido particular, dada la concentración de atractivos históricos, urbanísticos y arquitectónicos, que junto con la dinámica social que se ha consolidado, se define como un lugar patrimonial, y nodo fundamental de lo que hoy podemos denominar, nuevas centralidades del turismo cultural de la ciudad.

Usaquén es reconocido por la fusión entre su paisaje histórico, que recuerda lo que era el municipio antes de hacer parte de Bogotá, evidente en su arquitectura, sus calles y su paisaje, junto con su actual e importante actividad comercial y de esparcimiento, que crea un entorno de interés para los visitantes de la ciudad, así como para los bogotanos que acuden allí, buscando el disfrute de un momento de entretenimiento y bohemia.

Usaquén, cuyo nombre en la cultura prehispánica de los muiscas, donde nace, hace referencia a Usaque, denota distinción, honor y linaje. Los españoles fundan este municipio en 1539, un año después de la fundación de Bogotá; le dan el nombre de Santa Bárbara de Usaquén, y en 1777 desalojan a sus habitantes indígenas y los trasladan al municipio de Soacha, dejando el territorio destinado a la construcción de grandes haciendas, especialmente para extranjeros.

Posteriormente, hacia la época republicana, Usaquén se convierte en paso obligado para aquellos que deseaban ir a Zipaquirá y Cajicá desde Bogotá, por lo que se construye la casona que se convertiría, tiempo después, en la Estación del tren; esta comunicaba a Bogotá con los municipios del norte de Cundinamarca y con Boyacá, en una época en la que la industria férrea empezaba a ser un medio de comunicación de gran importancia para la nación. Tras la prácticamente desaparición de las vías férreas del país, hoy se conserva la edificación de dos pisos, con el andén techado aún, en el que esperaban o se recibían los pasajeros; la estación actualmente se considera un bien de interés cultural particular de la ciudad y de quienes hacen el recorrido turístico del Tren de la Sabana. Entrando en la época moderna, hacia 1940, se empiezan a establecer allí, fincas de adinerados empresarios, que posteriormente serían anexadas a la mayor: la Hacienda Santa Bárbara de don Pepe Sierra, acaudalado antioqueño, por quien en la actualidad la Avenida Pepe Sierra (calle 116) lleva este nombre.

El crecimiento desaforado de la ciudad de Bogotá, que a partir del centro histórico empieza a extenderse hacia el norte, primero hacia Teusaquillo, luego a Chapinero hasta que finalmente llega a Usaquén, lo anexa como un barrio de la ciudad en 1954.

Con la creación del Distrito Especial de Bogotá, posteriormente, en 1972, Usaquén pasa a integrar, con otros barrios circunvecinos, la Alcaldía Menor de Usaquén, a través de la cual se crean las 16 alcaldías menores del Distrito Especial de Bogotá.

Con el tiempo, estas haciendas dieron paso a la construcción de grandes Casonas para las familias de más alto nivel social de la ciudad, convirtiéndose las antiguas haciendas en el lugar de recreo y paseo de los bogotanos de finales del Siglo XIX y comienzos del XX; en la actualidad, se han convertido en importantes urbanizaciones y centros comerciales tales como Santa Ana, Santa Bárbara y El Cedro.

Usaquén todavía conserva el paisaje tradicional de lo que anteriormente era el centro del municipio, pero se complementa ahora con grandes edificios de oficinas y empresas nacionales y multinacionales que se han establecido en el sector, los cuales conforman una Gran Manzana de nueve edificios empresariales, entre las calles 116 y 113, y las carreras 7a. a la 9a. Entre estos se destacan el Centro Empresarial Santa Bárbara y el Teleport Business Park.

Esta actividad comercial es de alto impacto en la zona, por la población flotante que moviliza y las dinámicas que genera en cuanto a consumo cultural, actividades turísticas y de ocio, trabajo y negocios, entre otros (a diario, se movilizan aproximadamente 18.000

personas1); en este sector se concentran consultorios médicos, embajadas, sedes de multinacionales y empresas nacionales, restaurantes, librerías, cafés e importantes hoteles.

La zona de turismo cultural de Usaquén, de sur a norte, tiene como eje principal la Hacienda Santa Bárbara ubicada en la carrera 7^a con calle 116, y considerada bien de interés nacional por su valor histórico; se construyó en 1847 y hasta 1920 fue un importante centro de la vida social y económica de la ciudad. La casa está conformada por dos cuerpos: el costado sur, la casa de residencia de dos pisos, y el centro de la fachada en el que se encuentra el portal de piedra que marcaba la entrada. La Casa de la Hacienda Santa Bárbara, a la que se agregó otra construcción contigua moderna, hoy hace parte del Centro Comercial que recibe su mismo nombre; se constituye como un espacio importante de la vida social y escenario de esparcimiento de los denominados “no lugares” de la vida moderna, entre los que se encuentran los centros comerciales.

En esta se encuentran además de reconocidas tiendas de moda, diferentes almacenes de productos exclusivos, tales como chocolaterías, tiendas naturistas, joyerías, estudios fotográficos y tiendas de arte, entre otros. Así mismo cuenta con uno de los Cine Bar más antiguos de la ciudad, con una cartelera que incluye los estrenos del momento, además de cine independiente. La Hacienda Santa Bárbara maneja una amplia oferta de restaurantes, cafés salones de té y bares selectos que incluyen no solo diferentes propuestas gastronómicas, sino también escenarios de música en vivo, con una importante actividad nocturna; algunos están ubicados al interior del Centro Comercial y otros con bacons al aire libre. Hacienda Santa Bárbara maneja servicios exclusivos, tales como, eventos

corporativos y de moda de alto impacto, y una sala VIP para personajes reconocidos que visitan el centro comercial, en la cual se exponen las colecciones más importantes del Centro Comercial y se realizan, entre otras actividades, ruedas de negocios.

Otro sitio de interés saliendo de la Hacienda Santa Bárbara hacia el norte, se encuentra la carrera 6^o que se encuentra peatonalizada, con sus calles empedradas hasta la Plaza de Usaquéen, se encuentra gran variedad de bares, adecuados en casas de estilo colonial, así como restaurantes y cafés con comidas de paso, en su mayoría. A lo largo de la Carrea 6^a se encuentran los más tradicionales postres colombianos, en casas de familia que abren sus puertas para ofrecer a los transeúntes productos caseros, como dulces, obleas, merengones... además de la tradicional chicha y masato. Igualmente, se encuentran propuestas novedosas en panadería y repostería especializadas, como es el caso de la Rosconería que ofrece toda una variedad de productos, entre roscones de sal como el mediterráneo, o el de Jamón Serrano con Queso Tilzit, así como su especialidad: los roscones de dulce rellenos de Nutella y fresas y los rellenos de crema de Bayleys, productos que han tenido bastante acogida por parte de los turistas, quienes, incluso, hacen largas filas para entrar.

La Plaza de Usaquéen se encuentra en el imaginario social como el principal eje del turismo cultural de la zona, la cual ofrece una importante actividad sociocultural y es reconocida como un lugar emblemático de Usaquéen. Se trata de la que fue la antigua plaza principal del pueblo de Usaquéen, que hoy se encuentra en gran parte de ladrillo, con pequeños sectores con prado y una arborización con especies como el urapán, eucalipto y

liquidámbar, además de camellones de piedra, conservando una pila tallada en piedra y un busto de yeso de Simón Bolívar. Como es usual en las plazas, siguiendo el modelo español, se concentran los centros de poder de la vida social, en este caso el poder político y el religioso que se fusionan con la zona gastronómica y se definen como espacios de encuentros importantes para los transeúntes y las familias que los visitan.

Las espaciosas casas de finales del Siglo XIX y principios del Siglo XX han sido acondicionadas para diferentes estilos de restaurantes y bares, espacios que, en conjunto, han sido considerados como bienes de interés internacional, ofreciendo al visitante una amplia variedad de cocina nacional e internacional.

La Zona Gastronómica de Usaquén ubicada entre las calles 116 bis y 121 y las carrera 5ª y 7ª, es un punto neurálgico del turismo nacional, internacional y local de la zona, que alberga alrededor de 270 restaurantes, cafés y bares muy selectos, en su mayoría con propuestas de cocina internacional y servicios como Eventos, Catering y de Domicilio que se han impuesto en Usaquén.

Gráfica 8. Mapa localidad de Usaquén.



Fuente: IDT (2006). Plan de Competitividad Turístico de Bogotá 2015.

6. Metodología de investigación.

6.1 Tipo de estudio.

Con la presente investigación se escogió un enfoque cuantitativo no experimental de tipo transeccional descriptivo, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), ya que se evaluó una situación en un punto del tiempo; esto permitió recolectar información para su análisis a través de las encuestas que se aplicaron a la población objeto de estudio.

De conformidad con Sabino (2008, p. 89) "la investigación descriptiva consiste en describir algunas características fundamentales en conjunto homogéneo de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento".

6.2 Delimitación geográfica.

El estudio se llevó a cabo en los establecimientos del sector hotelero de la ciudad de Bogotá en la localidad de Usaquén.

La localidad de Usaquén (Secretaría de Hacienda Distrital) se ubica en el extremo nororiental de Bogotá y limita, al occidente, con la Autopista Norte, que la separa de la localidad de Suba; al sur, con la calle 100, que la separa de la localidad de chapinero, al norte, con los municipios de Chía y Sopo, y al oriente, con el municipio de La calera.

Usaquén es la quinta localidad con mayor extensión del Distrito.

6.3 Población y muestra.

En este aspecto se tuvo en cuenta la población conformada por los Directivos y/o personal administrativo de las 51 empresas del sector hotelero de la ciudad de Bogotá localidad de Usaquén, registradas a 31 de Diciembre del 2013, según información suministrada por el Instituto Distrital de Turismo de Bogotá (Observatorio de turismo). (Ver Anexo 1).

Para determinar el número de encuestados se tuvo en cuenta la fórmula general que permite determinar el tamaño de la muestra para poblaciones finitas (menos de 100.000 habitantes). (Muñiz, 2008, p. 424)

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z^2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego $Z = 2$.

E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio).

Cuando el valor de P y de Q no se conozca, o cuando la entrevista se realice sobre diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser diferentes, es conveniente tomar el

caso más favorable, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para $P = Q = 50$, luego, $P = 50$ y $Q = 50$. Es decir, $P \times Q = 50 \times 50$.

De conformidad con la Ecuación muestral y en correspondencia con las cifras anteriores, se determinó que el número de elementos del universo es de 51 establecimientos del sector hotelero de la ciudad de Bogotá en la localidad de Usaquén, correspondiente a la población objeto de estudio.

Aplicando el número de elementos del universo a la fórmula general la cual permite determinar el tamaño de la muestra, tenemos:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q} \quad \rightarrow$$

$$n = \frac{2^2 * 50 * 50 * 51}{5^2 * (51 - 1) + 2^2 * 50 * 50} \quad \rightarrow$$

$$n = 45$$

Cuadro 14. Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 51 con una p de 0,5

Nivel de Confianza	Error máximo de estimación									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	29	32	34	37	40	43	45	48	49	51
95%	33	36	38	40	43	45	47	49	50	51
97%	36	38	40	42	44	46	48	49	50	51
99%	39	41	43	44	46	47	49	50	50	51

Fuente. Elaboración propia.

En el marco de los anteriores parámetros se determinó que el tamaño de la muestra es de 45 establecimientos del sector hotelero de la ciudad de Bogotá (localidad de Usaquén), con error máximo de estimación del 5% y un nivel de confianza del 95%, tal como lo indica el Cuadro 14.

6.4 Fuentes Primarias.

El investigador con previo conocimiento de la población en estudio, seleccionó los elementos que a su juicio fueron representativos y elaboró un cuestionario con 11 preguntas cerradas, para ser aplicados en una encuesta estructurada, la cual se aplicó directamente durante los meses de mayo y junio de 2015, a 45 gerentes del sector hotelero de la localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá, con el fin de conocer su percepción respecto al uso de la VT e IC en el establecimiento objeto de estudio. Es importante anotar que para la validación de la encuesta, se hizo una prueba piloto con 4 gerentes de la zona, los cuales nos permitieron hacer los ajustes necesarios para posteriormente aplicar la encuesta al resto de la muestra seleccionada. (Ver Anexo 2 Formato encuesta).

6.5 Fuentes Secundarias.

Con el propósito de dar respuesta a los diferentes temas que engloban el presente trabajo, se tuvo en cuenta los estudios realizados por las diferentes entidades responsables del tema objeto de estudio, tales como: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Cotelco, Alcaldía Mayor de Bogotá, Instituto Distrital de Turismo (IDT), PROEXPORT, entre otras.

6.6 Categorías.

Las categorías que conformarán el sistema, se definen a partir de los cuatro ejes principales de la Vigilancia Tecnológica e Inteligencia competitiva, que enumeramos a continuación:

- Vigilancia tecnológica: identificará y administrará las herramientas tecnológicas que están a disposición de una empresa, para optimizar su gestión operativa y logística.
- Vigilancia del entorno: administrará las fuentes de información necesarias, para monitorear las variables externas, que regulan el comportamiento del negocio.
- Vigilancia Competitiva: Establecerá el tipo de competidores actuales y potenciales que estén participando en el sector hotelero y describirá sus productos, servicios, valores agregados y diferenciales, para facilitarle al hotelero, la realización de sus análisis competitivos.
- Vigilancia Comercial: Administrará los mecanismos y/o fuentes de información que los hoteles utilizarán, para identificar a sus clientes (hábitos, gustos, preferencias), proveedores, intermediarios de marketing, posibles nuevos segmentos y mercados a cubrir.

Para identificar mejor estas categorías y las variables que la conforman, el cuadro No. 3 describe en el marco teórico, las características de cada uno de los ejes principales, que las estructuraron.

7. Sistematización de la información.

7.1 Trabajo de campo.

Los siguientes son los resultados que se obtuvieron en la encuesta practicada a 45 gerentes del sector hotelero de la ciudad de Bogotá (localidad de Usaquén), con el fin de obtener información primaria que permitió conocer su percepción respecto al uso de la VT e IC en el establecimiento objeto de estudio. (Ver Anexo 2: Formato de Entrevista). Los siguientes datos fueron analizados con base a la frecuencia de las respuestas y se presentan en términos porcentuales, tal como se describe a continuación:

Vigilancia tecnológica.

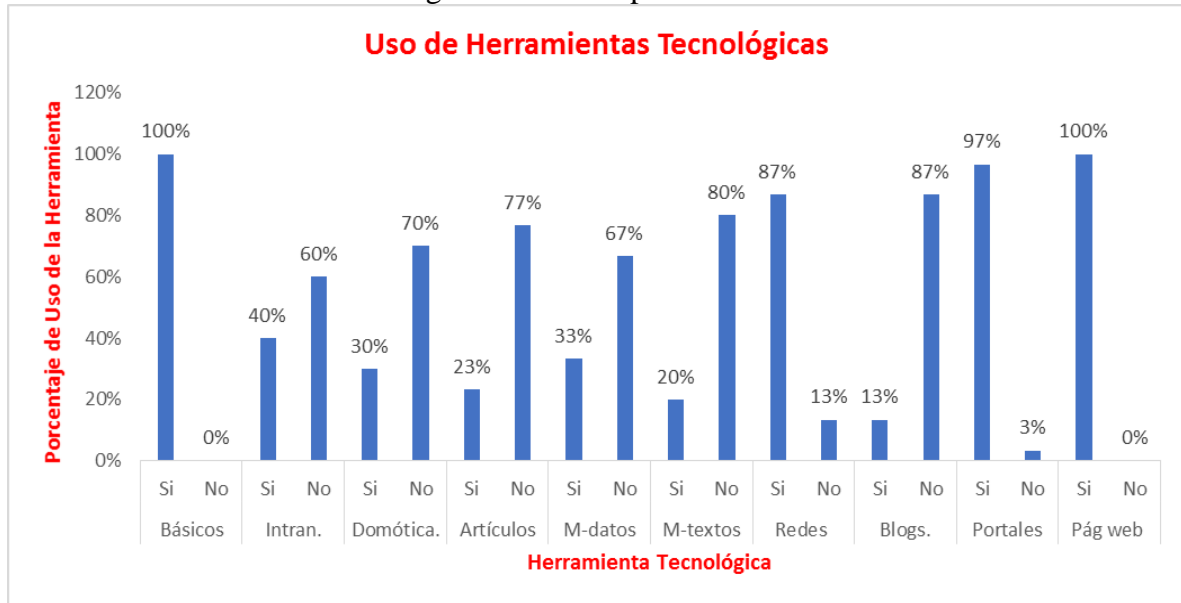
1. ¿De las siguientes herramientas tecnológicas, actualmente cuál utiliza el Hotel?

Cuadro 15. Herramientas tecnológicas utilizadas por los hoteles.

RANGO.	Si	No
Básicas (Computador, internet y correo empresarial).	100%	0%
Página Web.	100%	0%
Portales turísticos.	97%	3%
Redes sociales.	87%	13%
Intranet.	40%	60%
Minería de datos.	33%	67%
Domótica.	30%	70%
Artículos técnicos virtuales especializados.	23%	77%
Minería de textos.	20%	80%
Blogs turísticos	13%	87%

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 9. Herramientas tecnológicas utilizadas por los hoteles.



Fuente: elaboración propia.

De conformidad con la gráfica anterior se observa que de la totalidad de la población encuestada, las herramientas tecnológicas utilizadas por los hoteles en su orden son las básicas (computador, internet y cuenta de correo empresarial) y la página web del hotel en un 100%, el uso de portales turísticos en un 97%, la afiliación a redes sociales en un 87%; por debajo del 50% se encuentra el intranet en un 40%, la minería de datos en un 33%, la domótica en un 30%; los artículos técnicos virtuales en un 23%, la minería de textos en un 20% y por último solo el 13% de la población están utilizando los Blogs turísticos.

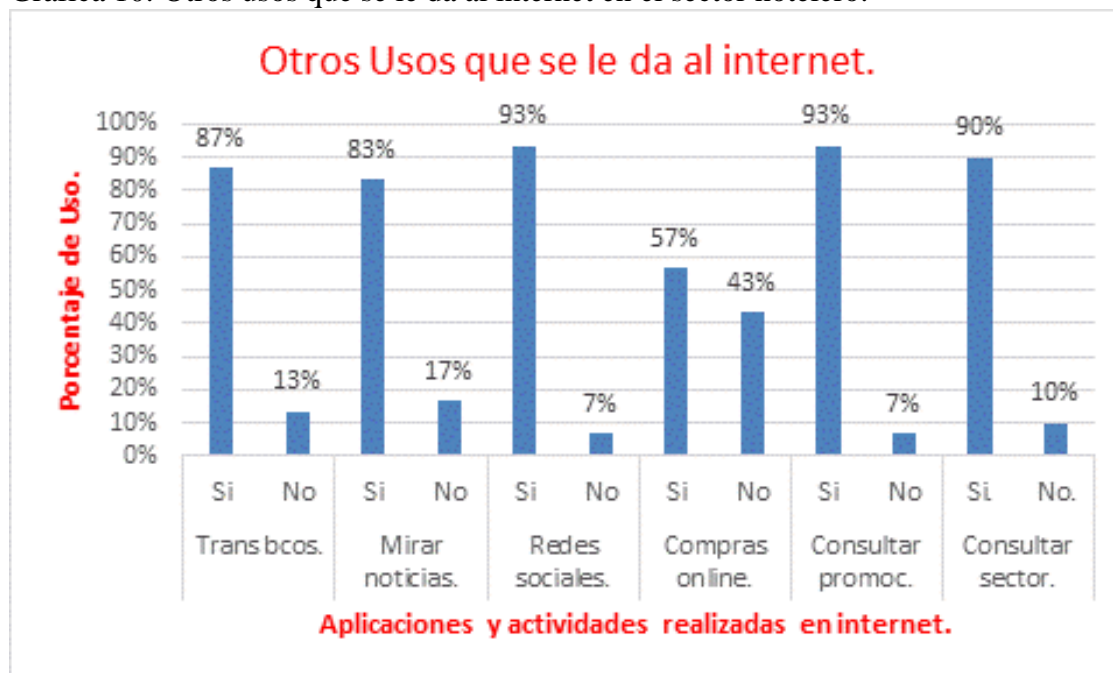
2. ¿Independientemente de administrar la página web del hotel (si cuenta con el recurso), que otros usos le da al Internet?

Cuadro 16. Otros usos que se le da al internet en el sector hotelero.

RANGO.	Si.	No.
Consultar promociones del sector.	93%	7%
Revisar redes sociales.	93%	7%
Consultas del sector. Cuál.....?	90%	10%
Transacciones bancarias.	87%	13%
Mirar noticias nacionales e internacionales	83%	17%
Compras on-line	57%	43%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 10: Otros usos que se le da al internet en el sector hotelero.



Fuente. Elaboración propia.

Tal como se puede apreciar los mayores porcentajes registrados de la población en estudio, registran que los usos más frecuentes que le dan al internet, son para consultar

promociones del sector y revisar redes sociales en un 93%, consultas específicas del sector en un 90%, transacciones bancarias en un 87%, mirar noticias nacionales e internacionales en un 83% y finalmente realizar compras online en un 57%.

Vigilancia del entorno.

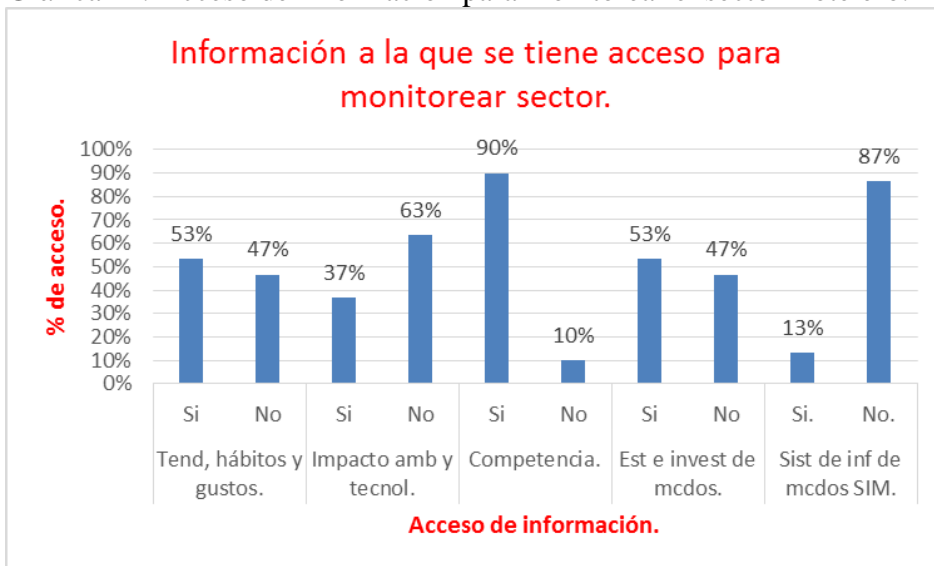
3. ¿De la siguiente información, a cuál tiene acceso para monitorear el sector hotelero?

Cuadro 17. Acceso de información para monitorear el sector Hotelero.

RANGO.	Si.	No.
Competencia.	90%	10%
Tendencias, hábitos y gustos de los usuarios del servicio hotelero	53%	47%
Estudios e investigaciones de mercados del sector (Públicos o privadas).	53%	47%
Impacto ambiental y tecnológico que regulan el sector hotelero.	37%	63%
Sistemas de información de mercados SIM.	13%	87%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 11. Acceso de información para monitorear el sector Hotelero.



Fuente: Elaboración propia.

De conformidad con la gráfica anterior se observa que de la totalidad de la población encuestada, la información a la cual tienen acceso para monitorear el sector es en relación con la competencia en un 90%, le sigue información en relación con tendencias, hábitos y gustos de los usuarios e investigaciones de mercado en un 53%, en lo que refiere a información del impacto ambiental y tecnológico solo tienen acceso el 37% y finalmente solo el 13% tiene acceso a sistemas de información de mercados del sector.

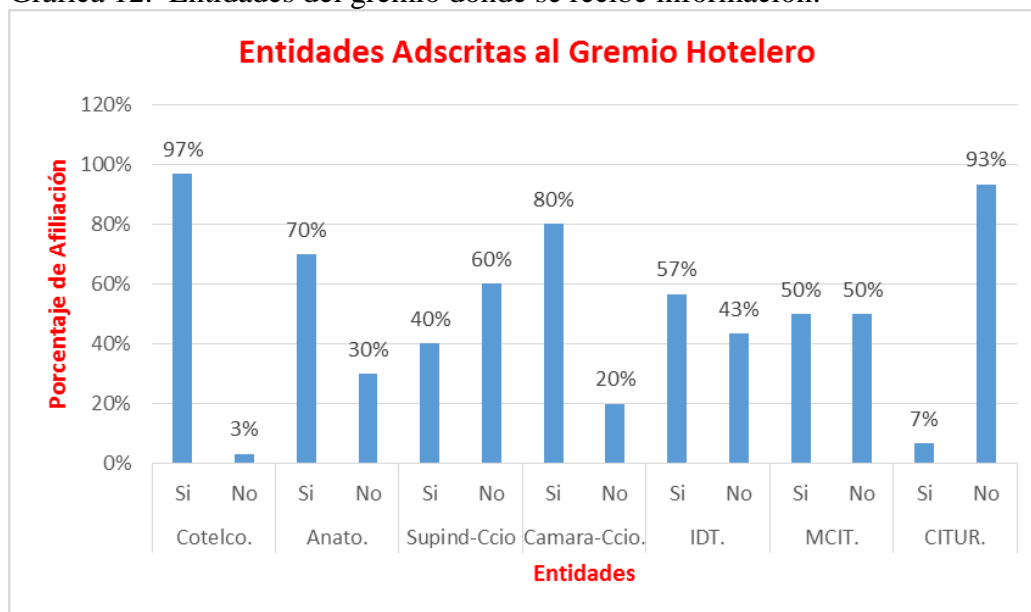
4. ¿De las siguientes entidades adscritas al gremio hotelero, de cuál recibe información?
Cotelco.

Cuadro 18. Entidades del gremio donde se recibe información.

RANGO.	Si.	No.
Cotelco.	97%	3%
Cámara de Comercio de Bogotá	80%	20%
Anato.	70%	30%
Instituto distrital de turismo IDT.	57%	43%
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT).	50%	50%
Superintendencia de Industria y Comercio.	40%	60%
CITUR (Centro de información turística).	7%	93%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 12. Entidades del gremio donde se recibe información.



Fuente: Elaboración propia.

De conformidad con la gráfica anterior se observa que el mayor porcentaje de la población en estudio representado con el 97%, manifiestan que la entidad de donde reciben la mayor cantidad de información del sector es de Cotelco; le sigue la Cámara de Comercio de Bogotá s el 80%; de Anato reciben información el 70%; del Instituto distrital de Turismo reciben información el 57%; del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo reciben información solo el 50%; de la Superintendencia de Industria y Comercio solo recibe información el 40% y por último solo el 7%, está recibiendo información del Centro de información Turística (CITUR).

Vigilancia Comercial.

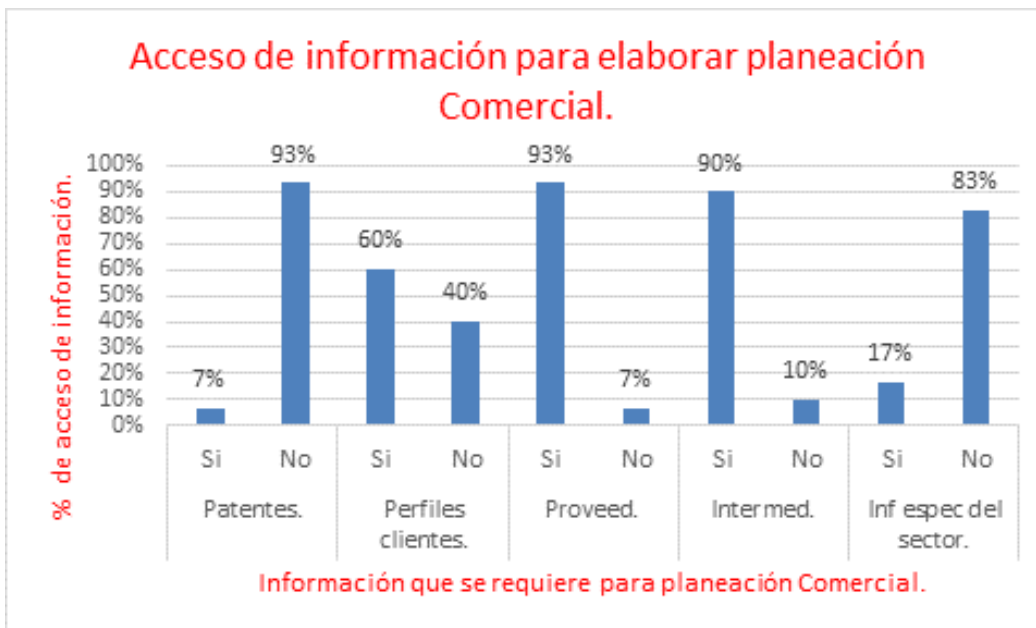
5. ¿De la siguiente información, a cuál tiene acceso para realizar la planeación de su gestión comercial?

Cuadro 19. Acceso de información para planeación Comercial

RANGO.	Si.	No.
Proveedores.	93%	7%
Intermediarios.	90%	10%
Perfiles de clientes y/o turistas.	60%	40%
Información específica del sector. Cuál.....?	17%	83%
Registro de patentes.	7%	93%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 13. Acceso de información para planeación Comercial.



Fuente: Elaboración propia.

De conformidad con la gráfica anterior se observa que para realizar la planeación comercial en cada periodo, un 93% del total de la población tiene acceso a información de

proveedores; un 90% tiene acceso a información de intermediarios; un 60% de la misma tiene acceso a información de perfiles de clientes y/o turistas; solo un 17% tiene acceso a información específica del sector y finalmente solo el 7%, tiene acceso a información para consultar de registro de patentes del sector hotelero.

Vigilancia Competitiva.

6. ¿De las siguientes estrategias, cuál utiliza para hacer análisis competitivo?

Cuadro 20. Estrategias utilizadas para hacer análisis competitivo.

RANGO.	SI.	NO.
Sistema benchmarking.	57%	43%
Modelo del diamante de Michael Porter.	20%	80%
Grupos de expertos. (Método Delphi.).	13%	87%
Sistema de VT-IC.	3%	97%
Otro.	0%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 14. Estrategias utilizadas para hacer análisis competitivo.



Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior se observa que de la población en estudio, la estrategia más utilizada para hacer análisis competitivo representado en un 57%, es el sistema Benchmarking, le sigue en su orden el modelo de Michael Porter en un 20%; el grupo de expertos es solo utilizado por el 13% de la población; el Sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva es utilizado por el 3% de la población; cabe anotar que en la actualidad, ningún hotel está utilizando un modelo o sistema de análisis competitivo distinto a los anteriormente mencionados.

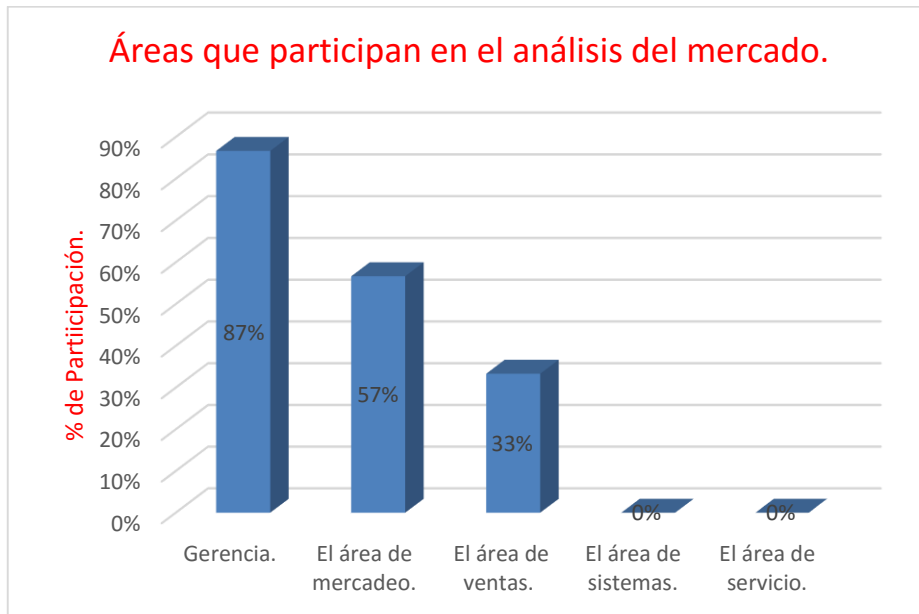
7. ¿Quién realiza en su hotel, el análisis del mercado?

Cuadro 21. Funcionarios que participan al realizar el análisis del mercado.

RANGO.	Frecuencia	(%)
El Gerente.	39	87%
El funcionario del área de mercadeo.	26	57%
El funcionario del área de ventas.	15	33%
El funcionario del área de sistemas	0	0%
El funcionario del área de servicio.	0	0%
Otro cuál?	0	0%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 15. Funcionarios que participan al realizar el análisis del mercado.



Fuente: Elaboración propia

De conformidad con la gráfica anterior, se observa que el mayor porcentaje de la población encuestada manifiesta que en un 87%, el Gerente es el funcionario que más participa en el análisis del mercado para identificar oportunidades y amenazas; en segundo lugar con un 57% está el funcionario de mercadeo, en tercer lugar con un 33% se encuentra el funcionario de ventas y finalmente no se registra participación de funcionarios del área ni de sistemas, ni de servicio, como de ninguna otra área.

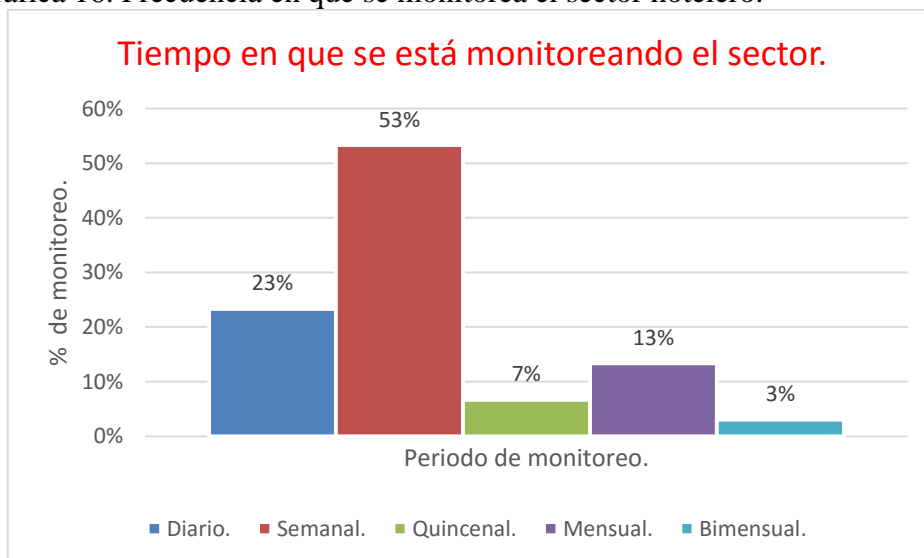
8. En promedio ¿Cada cuánto monitorea el sector hotelero para evaluar oportunidades y amenazas del sector?

Cuadro 22. Frecuencia en que se monitorea el sector hotelero.

RANGO.	Frecuencia	(%)
Diario.	11	24%
Semanal	24	53%
Quincenal.	3	7%
Mensual.	6	13%
Bimensual.	1	3%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 16. Frecuencia en que se monitorea el sector hotelero.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el total de la población, se registra que la frecuencia de tiempo en que los hoteles están monitoreando más el mercado, es en periodos semanales en un 53%; un 24% lo hacen a diario, un 13% lo hacen mensualmente; un 7% lo hacen quincenalmente y por último solo el 3% lo hace bimensualmente.

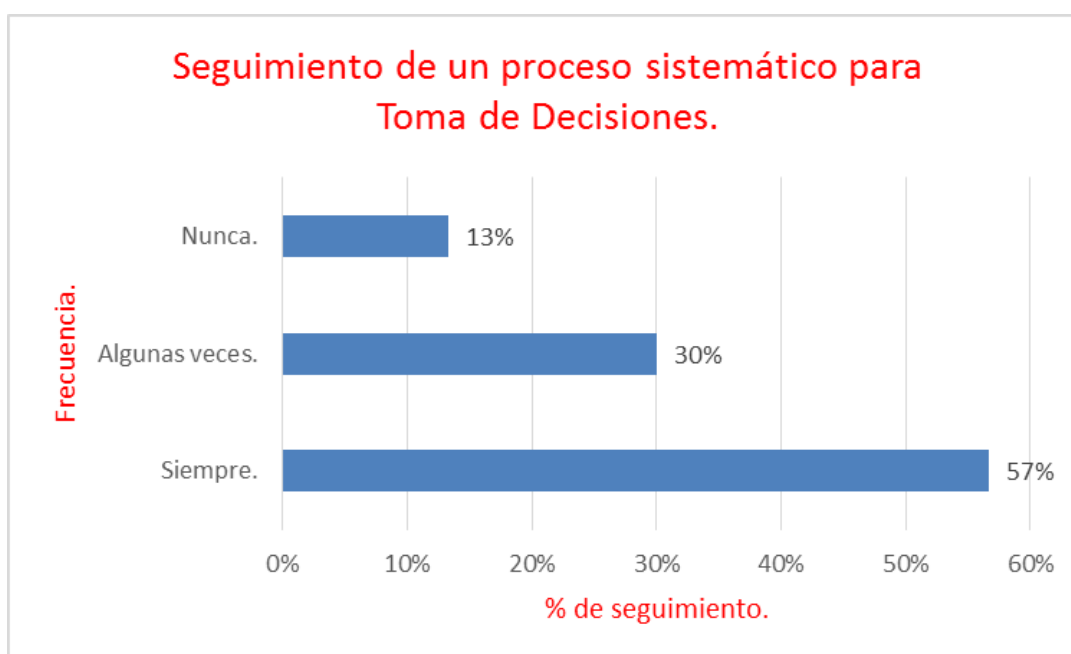
9. ¿Sigue un proceso sistemático para la recolección, análisis, evaluación e interpretación de la información del sector hotelero, en sus procesos de toma de decisiones?

Cuadro 23. Frecuencia de uso de procesos sistemáticos para la toma de decisiones.

RANGO	Frecuencia	Porcentaje
Siempre.	26	57%
Algunas veces	13	30%
Nunca.	6	13%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 17. Frecuencia de uso de procesos sistemáticos para la toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica anterior se observa en la población objeto de estudio, que el uso de procesos sistemáticos para la toma de decisiones es utilizado en la mayoría de los casos, por el 57% de los hoteles encuestados; el 30% de los mismos, solo algunas veces se apoyan de

procesos sistemáticos; finalmente el 13% de los hoteles encuestados no siguen este tipo de procesos sistemáticos, sino que lo hacen a juicio y criterio del administrador general.

10. ¿De las siguientes barreras, cuáles ha encontrado para identificar amenazas y oportunidades en el sector hotelero?

Cuadro 24. Barreras para identificar amenazas y oportunidades en el sector hotelero.

RANGO	Frecuencia.	Si.
Identificación de fuentes de información apropiadas.	39	87%
Implementación de un proceso práctico, sistemático y eficaz	37	83%
Costo de la información.	34	77%
Modelos de análisis competitivos apropiados.	32	73%
Disponibilidad de herramientas tecnológicas.	27	60%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica No. 18 Barreras para identificar amenazas y oportunidades en el sector hotelero.



Fuente: Elaboración propia.

Tal como lo indica la gráfica anterior, el mayor porcentaje de la población encuestada representada con el 87%, advierte que la principal barrera para identificar amenazas y

oportunidades obedece a la no identificación de fuentes de información adecuadas; la segunda barrera considerada de mayor importancia en un 83%, es la no implementación de un proceso sistemático, práctico y eficaz; le sigue en su orden en un 77%, el costo de la información; en cuarto lugar en un 73% encontramos como barrera, la no disponibilidad de modelos de análisis competitivos apropiados; finalmente en un 60%, la no disponibilidad de herramientas tecnológicas, fue considerada como la última barrera que se presenta en el sector, para identificar amenazas y oportunidades.

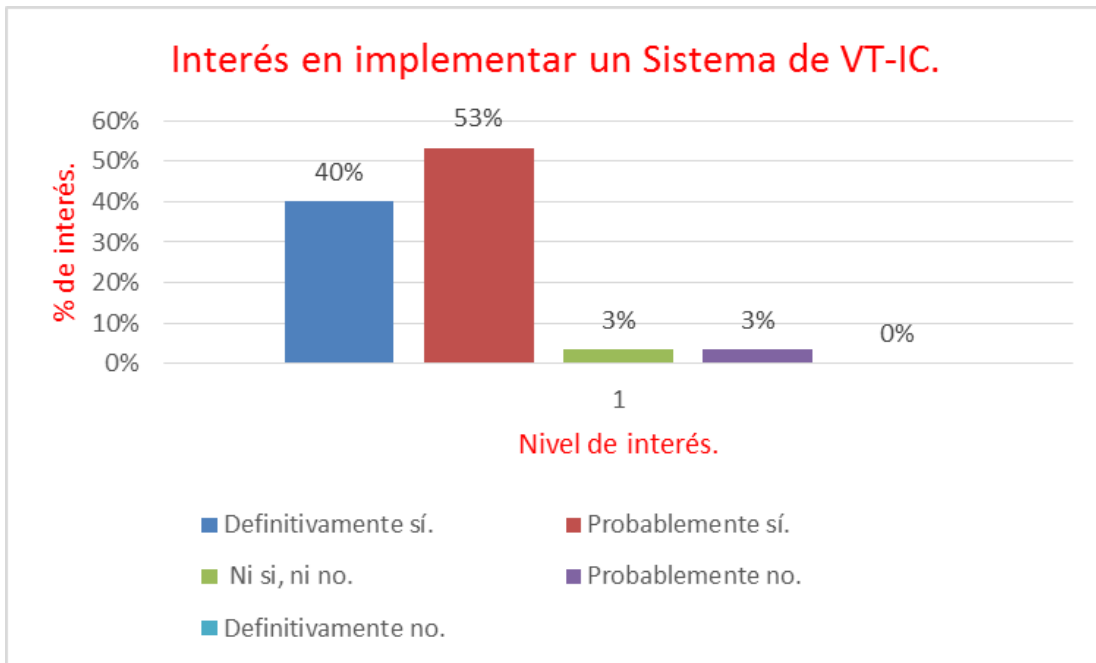
11. ¿Le interesaría implementar en el hotel un sistema práctico de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, que consiste en un “proceso sistemático encargado de la recolección, selección, análisis, evaluación, síntesis y difusión de la información, para ser utilizado por la empresa como un recurso operativo, táctico o estratégico en la toma de decisiones.

Cuadro 25. Interés del sector Hotelero en implementar un sistema de VT e IC.

RANGO	Frecuencia	(%)
Definitivamente sí lo implementaría	18	40%
Probablemente sí lo implementaría.	25	54%
Ni si, ni no.	1	3%
Probablemente no lo implementaría.	1	3%
Definitivamente no lo implementaría.	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 19. Interés del sector Hotelero en implementar un sistema de VT-IC.



Fuente: Elaboración propia.

Según la gráfica anterior, se puede observar que el mayor interés que manifiestan los hoteles encuestados en implementar un sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, coincide en un 54%; en segundo orden el sistema probablemente si lo utilizaría un 40% de la misma población encuestada; le sigue un 3% de la población que opina que no está seguro de implementar el sistema (ni si, ni no), como otro 3% consideró que probablemente no lo implementaría; por último no se registraron hoteles que hayan considerado la opción definitiva, de no usar el sistema.

7.2 Análisis e interpretación de la información.

A partir de los resultados obtenidos del trabajo de campo, se analizó el impacto que cada una de las cuatro categorías definidas previamente en el diseño metodológico, registró en el sector hotelero:

7.2.1 Vigilancia tecnológica.

En cuanto al primer eje de la vigilancia que corresponde al tecnológico, de las diez herramientas que están a disposición para ser aprovechadas por los hoteles, se encontró que solo cuatro se están utilizando, siendo estas las básicas, la página web, la afiliación a las redes sociales y la presencia en portales turísticos, conocidos como las OTAS (Online travel agencies).

En relación con las otras seis herramientas tecnológicas, se registró que se está desperdiciando el potencial de las restantes herramientas tecnológicas, ya sea por desconocimiento o por el costo de las mismas, empezando por la intranet, que es un medio de comunicación (red interna) para toda organización, la domótica (sistema que integra la tecnología en el diseño inteligente de un recinto cerrado), la minería de datos (administración eficiente de datos obtenidos en internet), la minería de textos (administración eficiente de textos obtenidos en internet), los artículos técnicos virtuales (fuente de información virtual especializada del sector hotelero) y se advierte que un porcentaje importante de la muestra no está interesada en participar o visitar los blogs turísticos.

Otro hecho de vital importancia que se registró en cuanto al eje de vigilancia tecnológica, fue el resultado obtenido al indagar sobre que otros usos le estaban dando los hoteles al internet, haciendo mención a tareas muy básicas y cotidianas (consulta de promociones, redes, transacciones bancarias, noticias, compras), que no revisten un verdadero aprovechamiento del internet; lo determinante fue cuando se indagó en relación con el tipo de consultas específicas que estaban haciendo del sector hotelero, dejando ver que ninguna de estas, apuntaba a inteligencia de mercados, crecimiento del sector hotelero, posición competitiva, o temáticas afines al área estratégica de negocios hoteleros; la mayoría de los entrevistados coincidieron en que se informan es de temas como: tasas de cambio de moneda, DTF, tarifas de la competencia y reportes generales de Cotelco.

7.2.2 Vigilancia del entorno.

En relación al segundo eje de la VT-IC, se establece que el acceso a las fuentes de información que tienen los hoteles para monitorear el entorno en cuanto a la competencia, hábitos, gustos de clientes, son en un alto porcentaje los informes obtenidos en Cotelco y de fuentes de información secundaria como google y las OTAS; no se registra la posibilidad de acceder fácilmente a otras fuentes que les suministren información sobre impacto ambiental y tecnológico para el sector hotelero (variables de impacto en los negocios) y mucho menos a sistemas de información de mercados;

Otro aspecto a resaltar es que solo la mitad de la muestra entrevistada, está apoyándose en resultados de investigaciones de mercados ya sean públicas o privadas, cuando la misma

es considerada como una de las principales herramientas de apoyo en los procesos de decisiones gerenciales y organizacionales.

Preocupa que muchos hoteles coinciden en no recibir o conocer información del IDT, (Instituto Distrital de Turismo), del MCIT (Ministerio de comercio, industria y turismo) en un 50%, y lo más particular es que el CITUR, (Centro de información turística de Colombia), quien tiene a su cargo el manejo integral de las estadísticas de turismo de Colombia, que facilita el seguimiento del comportamiento del turismo generando datos para la formulación, evaluación, seguimiento y coordinación de políticas dirigidas al desarrollo del sector y por otra parte hace uso de las tecnologías de la información, es mencionado solo por 3 o 4 hoteles, de la localidad de Usaquén.

7.2.3 Vigilancia Comercial.

El tercer eje que se evaluó en cuanto al acceso de información que se tiene para monitorear el mercado relacionada con intermediarios, proveedores y clientes, es de fuentes básicas como Google, Yahoo! y Cotelco; mientras que en lo que refiere a la información relacionada con patentes, son muy pocos los hoteles que cuentan con este dato; vale la pena destacar que cuando se consultó por el tipo de información a la cual no tenían acceso, destacaron la importancia de contar con la siguiente:

1. Ocupación Hotelera actualizada.
2. Demanda y oferta de servicios hoteleros en Bogotá.

3. Bases de datos actualizadas de empresas del sector hotelero.
4. Bases de datos de gerentes que demanden servicios hoteleros.
5. Servicios complementarios, valores agregados y diferenciales que están prefiriendo los turistas, en el momento de decidir por un hotel.
6. Perfiles de nuevos clientes y/o turistas.
7. Eventos turísticos actualizados por realizarse por temporadas en Bogotá.
8. Competencia y proyectos turísticos nuevos.
9. Estadísticas de precios y tarifas actualizadas.
10. SIM (sistemas de información de mercados del sector hotelero).
11. Competencia nueva en el sector.
12. Desarrollo de la zona de Usaquén.
13. Dónde se ubica la Parahotelería.
14. Inmigración vigente de turistas por temporadas (vuelos, cruceros y embajadas), cuyo destino es Bogotá.
15. Precios de la Parahotelería.

Lo anterior confirma la carencia de información, para monitorear bien el mercado de la hotelería.

7.2.4 Vigilancia competitiva.

Al analizar del cuarto eje competitivo en la presente investigación, se ratificó el hecho de que el sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, no es conocido por el sector hotelero; solo se tuvo conocimiento de un hotel (Nuevo Hotel Rincón de Santa Bárbara), que lo había oído mencionar.

Particularmente cuando se trata de hacer análisis competitivo hoy día los hoteles se basan más que todo en modelos comparativos, como los es el sistema Benchmarking y solo un pequeño porcentaje se apoya en el modelo de Michael Porter, siendo un recurso que al bien utilizarse, permite a la organización diseñar estrategias competitivas efectivas y mejorar su posición en el mercado. Es particular, pero no se conocen, ningún tipo de sistema o modelo de análisis competitivo, distintos a los mencionados, cuando existen varios modelos a utilizar.

En lo referente al ejecutivo y al área que realiza el análisis del mercado, se logró establecer que evidentemente el gerente del hotel, es quien más participa en dicha tarea, seguido por los funcionarios de mercadeo y ventas; hay que resaltar la importancia que debe dársele a la participación del funcionario del área de sistemas, quien será fuera del gerente el funcionario más competente para administrar todos los días el sistema de VC e IT en cada establecimiento.

Hay un hecho singular en lo manifestado por los entrevistados, con relación a la frecuencia en que vienen monitoreando el sector hotelero; si bien es cierto que la mayoría coincidió que se hace semanalmente, la idea del sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva aquí propuesto, es que puedan realizarlo todos los días, para tener un mayor y mejor manejo de todos los acontecimientos del mercado, de la competencia, del entorno y obviamente del impacto e innovación tecnológica, que en cualquier momento puede variar y que en la forma como se le dé un buen manejo a toda esta información, las organizaciones podrán tomar buenas decisiones estratégicas, para el mejoramiento y posición competitiva de sus negocios.

8. Propuesta del sistema de VT-IC para el sector hotelero, localidad de Usaquén, Bogotá D.C.

La siguiente es la estructura y los componentes que describen la propuesta del sistema de VC e IT., para el sector hotelero de la localidad de Usaquén, en la ciudad de Bogotá D.C.

8.1 Componentes de la propuesta del sistema VT e IC.

Para el diseño de la propuesta del sistema de VT e IC, se tuvo en cuenta fundamentalmente los cuatro ejes principales de vigilancia que soportan y estructuran a futuro su implementación:

8.1.1 Componente Vigilancia Tecnológica.

Este componente identificará y propondrá el tipo de tecnologías disponibles y/o emergentes (herramientas tecnológicas) que el establecimiento (hotel) requerirá, para mejorar la operación y prestación de sus servicios hoteleros.

Las herramientas tecnológicas que el componente administrará serán:

- El Intranet: esta herramienta será fundamental para la comunicación interna de todas las dependencias del hotel, vinculadas a la gestión operativa y de servicio.
- La domótica del establecimiento; es vital para el hotelero que inicie su fase de actualización en cuanto a uso de nuevas tecnologías para la administración y seguridad eficiente de su establecimiento. Entre los múltiples beneficios que podrá

obtener tenemos: libertad para entrar y salir del hotel a aquellos clientes que tienen prisa; los kioscos de check-in permitirán que los clientes puedan completar todo el proceso de check-in, sin acudir al mostrador de forma sencilla y automática; otros dispositivos pueden eliminar el turno de recepción de noche o puede ser un complemento cuando llegan muchos huéspedes simultáneamente. Vale la pena igualmente mencionar el uso de estas herramientas para el control total del edificio, cerraduras electrónicas, optimización en el manejo del conmutador, modificación de tarifas y gestión de reservas en forma efectiva, etc.

- La Minería de datos y de textos; el componente administrará esta aplicación, a través de un software especializado el cual debe emplearse de forma sistemática; permitirá con diversas técnicas, el análisis de datos en los procesos de toma de decisiones empresariales utilizando la información oculta en grandes bancos de datos que diariamente se generan en la actividad económica, con posibilidad de aumentar el beneficio, pero también con graves riesgos para reservar la intimidad de las personas.
- Los Blogs turísticos: este componente promoverá y administrará la información que está registrada en los diferentes blogs turísticos. Es fundamental que el hotel publique su propio blog y se dé a conocer a través de sus publicaciones y notas de interés en la red.

- Los artículos técnicos virtuales especializados del sector hotelero: existen diferentes fuentes especializadas que este componente revisará, para tener conectada a la organización con los temas de interés del sector hotelero y turístico. (CITUR)

Además de las herramientas tecnológicas anteriormente mencionadas, el componente se encargará de administrar las básicas como el internet, las redes sociales y la página web del hotel, que son utilizadas para la operación y el servicio de la propia gestión hotelera

8.1.2. Componente Vigilancia del Entorno.

Este componente suministrará los medios y/o fuentes de información apropiadas que los hoteles necesitarán para monitorear el entorno del sector hotelero, para que el hotelero esté documentado de todos los posibles cambios o eventos que de una u otra manera pueden favorecer o afectar la operación del negocio.

Las fuentes de información con las que contará este componente, serán las suministradas por las entidades propias del sector (Cotelco, Anato, Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de comercio de Bogotá, Instituto Distrital de Turismo, Ministerio de Comercio Industria y Turismo y el poco conocido Citur, que es el centro de información turística). En sus regulares publicaciones, documentos y estadísticas tratan las temáticas más importantes del sector en relación con tendencias, hábitos y gustos de los usuarios del servicio hotelero, estudios e Investigaciones de mercados, impacto ambiental y tecnológico, regulación política y lega y variables económicas.

Cabe anotar que una de las funciones más importantes del Sistema, será reunir, seleccionar, analizar e interpretar toda esta información, para ser utilizada en los procesos de tomas de decisiones, con el objetivo de identificar amenazas y oportunidades que el sector esté registrando.

8.1.3. Componente Vigilancia Comercial.

Este componente administrará los mecanismos y/o fuentes de información que los hoteles de la localidad de Usaquén deberán emplear para monitorear o vigilar su entorno comercial.

La información relacionada con este componente, se obtendrá de entidades públicas y privadas (Superintendencia de Industria y Comercio, Nielsen, firmas externas como Media Planing, Bayton de Colombia, Citur, entre otras),

La estrategia que se utilizará, es establecer los contactos necesarios con las entidades anteriores, para comprarles la información relevante con el sector y utilizarla en el sistema de VC e IT, favoreciendo tanto al pequeño como al mediano hotelero, que serán los más interesados en adquirir información sobre identificación de los perfiles de clientes potenciales, registro de patentes, nuevos mercados, proveedores, intermediarios, etc.

8.1.4. Componente Vigilancia Competitiva.

Este componente establecerá los recursos apropiados que los hoteles de la localidad de Usaquén deberán utilizar, para ubicar la competencia actual y potencial de su sector.

Para este propósito el hotelero se apoyará fundamentalmente en el sistema VT e IC propuesto, el cual llevará un registro actualizado de los actuales competidores, crecimiento de la Parahotelería en el sector, nuevos participantes que llegan a la localidad (competencia potencial). La información se obtendrá a través de fuentes de información especializada.

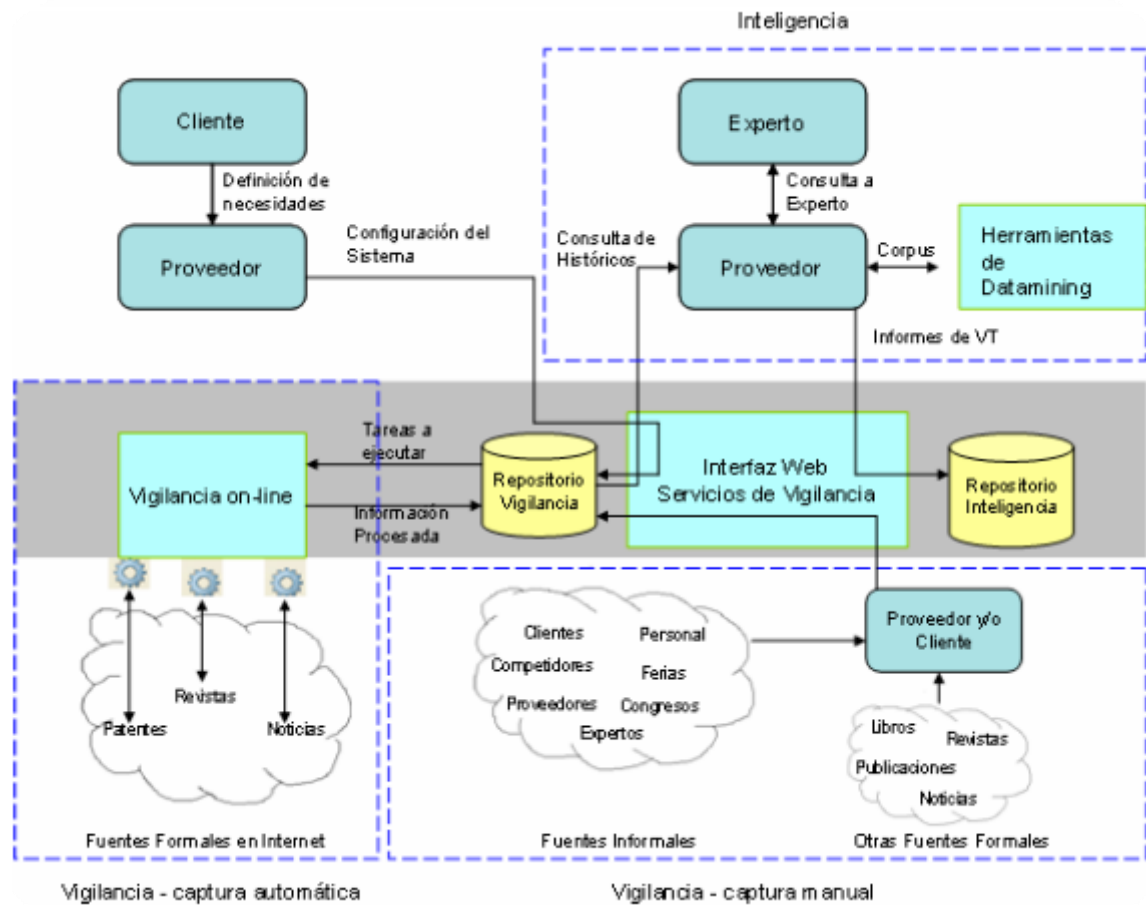
Por otra parte el componente estará en capacidad de efectuar análisis competitivos, comparando el hotel poseedor del sistema de VC e IT, con los demás establecimientos del sector en cuanto a niveles de precios, estrategias de servicios utilizadas, promociones ofrecidas, valores agregados, diferenciales, medios de promoción utilizados, entre otros.

En este eje se hará uso fundamental de la inteligencia de mercados, para diseñar estrategias competitivas y/o propuestas de valor que fortalecerán la posición competitiva del hotel.

Finalmente es importante anotar que al momento de presentar el sistema de VC e IT al sector hotelero de la localidad de Usaquén, este deberá ajustarse y adaptarse a cada tipo de establecimiento, según su infraestructura, nivel de servicio, capital disponible y capacidad de ocupación; es ahí donde la flexibilidad del sistema, se viabiliza de acuerdo al negocio.

En la página siguiente se presenta el diagrama del sistema propuesto de VC e IT (gráfica 20), que servirá de modelo introductorio, para presentar al sector hotelero de la localidad de Usaquén.

Gráfica 20. Sistema propuesto de VC e IC para el sector hotelero localidad de Usaquén, en la ciudad de Bogotá D.C.



Fuente: http://www.adizesca.com/Adizesca_2013/2013/calidad-Innovacion-02-Software.html

8.2 Procedimiento a seguir para implementar un sistema de VC e IT, en un establecimiento hotelero.

A continuación describiremos los pasos y/o guía metodológica que debe seguirse en la organización (hotel), para la implementación de un sistema de VC e IT.

8.2.1 Realización del diagnóstico preliminar y formulación de principios estratégicos.

Permitirá conocer la situación general del hotel en la cual se le implementará el “Sistema de VT e IC”. Para ello es preciso realizar un diagnóstico con el fin de conocer la percepción de los directivos respecto a los temas que enmarcan la VT e IC.

Los principios estratégicos deberán definirse en esta fase, a fin de obtener una comprensión completa por parte de los integrantes del proyecto, advirtiéndose que el hotel deberá concentrar sus esfuerzos para conectar el desarrollo del Sistema de VT e IC, con los objetivos estratégicos de la organización.

8.2.2 Determinación de lineamientos y de componentes del sistema propuesto.

Para crear el marco organizativo para la implementación del “Sistema de VT e IC”, se deberá tener en cuenta tanto la determinación de lineamientos a seguir, como la determinación de las reglas para el desarrollo de la gestión. En este sentido, tanto la organización como el desarrollo del proyecto, objetivos estratégicos y acciones a seguir deberán estar previamente determinados y acordados. Para ello se requiere de la

participación activa de los directivos y responsables, como del personal encargado del desarrollo del sistema.

De otra parte, cabe subrayar que si bien el “Sistema de VT e IC” puede ser desarrollado por el personal de informática de la organización; también se puede acudir a contratar a personal externo, altamente calificado; el cual debe estar acompañado del personal interno, a fin de facilitar e identificar con mayor claridad los objetivos a desarrollar, sin desconocer que la responsabilidad directa del estudio, seguirá siendo de la respectiva organización.

En síntesis para crear el marco organizativo para la implementación del “Sistema de VT/IC” se deberá tener en cuenta:

- El diseño del “Sistema de VT e IC” no se debe delegar, el Administrador del Sistema debe liderar el diseño e implementación.
- El Administrador del “Sistema de VT e IC” debe ser capacitado en aspectos básicos gerenciales (Planeación, organización dirección, evaluación y control).
- El encargado del “Sistema de VT e IC” deberá conformar un equipo interno de trabajo, con personal directivo y ejecutivo, quienes deben trazar el cronograma o plan de trabajo y las reuniones de avance, apoyándose con profesionales involucrados, con capacidad analítica, para presentar los resultados que servirán de base en la toma de decisiones de la empresa.

Para determinar la estructura del “Sistema de VT e IC”, es preciso definir el alcance del mismo, así como las áreas implicadas en el desarrollo del mismo y las relaciones existentes entre ellas. En este mismo sentido se deberá tener en cuenta:

- Presentar un enfoque global del “Sistema de VT e IC, en donde los detalles se definirán mediante proyectos con las áreas involucradas.

- Deberá ser presentado como un estudio piloto. Para ello se sugiere:
 - ✓ Verificar las condiciones previas estratégicas, organizacionales y culturales.
 - ✓ Realizar ajustes con otros proyectos en marcha.
 - ✓ Priorizar el valor agregado para la empresa.
 - ✓ Aclarar los recursos y alcance del proyecto.

- Deberá proporcionar la metodología que permita sentar las bases teóricas y conceptuales para el aprendizaje organizacional e implementación.

8.2.3 Establecimiento de tiempos de ejecución y administración del proyecto.

Consiste en definir el tiempo de duración del proyecto. Los criterios fundamentales para definir el tiempo necesario requerido para desarrollar el Sistema de VT e IC son:

- ✓ Alcance del proyecto. Organización y procesos.

- ✓ Dedicación de la organización. Tiempo efectivo dedicado por los participantes.

- ✓ Compromiso directivo. Participación y apoyo decidido por parte de las directivas.

- ✓ Madurez de la estrategia. Se sugiere tener conocimiento de la empresa, madurez de las perspectivas, amenazas, oportunidades, fortalezas, debilidades, estrategias definidas, misión y visión de futuro.

Para una adecuada administración del Sistema de VT e IC, se recomienda:

- ✓ Involucrar las estrategias a seguir en concordancia con las necesidades y expectativas del sector hotelero de la ciudad de Bogotá.

- ✓ Fomentar el aprendizaje y asimilación en las áreas de la organización involucradas.

- ✓ Mediante procesos de aprendizaje, deberá observar los errores y procesos de cambio, a fin de ajustar y mejorar el modelo continuamente.

- ✓ Integrarse a los sistemas de gestión y control institucionalizados en el sector hotelero.

8.2.4 Vinculación y sensibilización de los participantes al sistema VC e IT.

Consiste en realizar una concientización y sensibilización de los participantes para que sean capaces de evaluar el entorno y detectar problemas actuales y posibles problemas del futuro; de tal forma que actúen adecuadamente para resolverlos durante todo el proceso.

Para ello es necesario que las directivas de la organización asuman el proceso y sean conscientes del impacto que podría generar el “Sistema de VT e IC” en concordancia tanto con la gestión estratégica del hotel, como con la misión y visión del mismo.

Cabe subrayar que el “Sistema de VT e IC” posibilita además el aprendizaje organizacional, mediante la necesidad de comunicación orientada hacia el dialogo sobre la estrategia, entre diferentes niveles organizacionales. Por tanto, se recomienda la realización oportuna de reuniones de monitoreo e informativos sobre su avance, como también la realización de talleres para el impulso en el desarrollo del mismo.

8.2.5 Ajuste del sistema de VC e IT a la organización.

Una vez definidos los pasos anteriores, el desarrollo del Sistema de VT e IC, deberá ser ajustado según la visión propia de directivos, con conceptos claros respecto a la misión, visión, estrategia, objetivos, indicadores, acciones estratégicas; en segunda instancia, se recomienda desarrollar estrategias de comunicación y de avance, como por ejemplo: reuniones, documentos, cronogramas, presentaciones, correo electrónico u otras como tutoriales, tele conferencias o chat.

8.2.6 Implementación de estrategias de introducción al sistema VT e IC.

Es importante hacer un taller de introducción del “Sistema de VT e IC” y de la metodología a seguir en diversas sesiones incluyendo:

- Presentación del “Sistema de VT e IC”: Qué es y para qué sirve.
- Bases del “Sistema de VT e IC”: Estrategia, perspectivas, objetivos y acciones.
- Proceso de desarrollo: Desde la creación del marco organizativo y desarrollo de las bases de datos estratégicas, pasando por el desarrollo de acciones en cada una de las estrategias seleccionadas hasta la implementación y aplicación continuada.
- Representación de ejemplos prácticos: Ejemplos y experiencias procedentes de otras organizaciones tanto de sectores similares como diferentes al sector.
- Visualización de la implementación del “Sistema de VT e IC”.

Así como el uso del sistema de VT e IC propuesto en el punto anterior, la metodología para su implementación, deberá ajustarse y adaptarse a cada uno de los establecimientos (hoteles), que estén interesados en adquirirlo según la presente guía.

9. Impacto esperado a partir de los resultados.

El impacto más inmediato de la presente investigación en el sector hotelero, es desarrollar con el sistema propuesto, una herramienta útil de gestión gerencial (no existente en el mercado), que permita a sus administradores o gerentes, diseñar estrategias que favorezcan una adecuada toma de decisiones en la formulación de sus planes estratégicos y por ende, contribuir a fortalecer su competitividad, a partir de la cooperación de toda la cadena hotelera, en Bogotá.

La presentación del sistema de VT - IC en el sector hotelero, se puede desarrollar en una siguiente fase de investigación (monitoreo y control), lo que daría lugar a un trabajo de doctorado, por su nivel de importancia, innovación y grandes beneficios que traería al sector turístico.

Una vez presentado el sistema de VC e IT la localidad de Usaquén y se valide su aceptación por parte de los empresarios, esperamos que el mismo sea acogido por todo el sector hotelero a nivel país.

La flexibilidad del sistema de VT e IC igualmente servirá de plataforma, para adaptarse y presentarse a los diferentes sectores económicos, generando desarrollo y crecimiento a todo el sector empresarial de nuestro país.

En virtud de la pertinencia del tema en el campo académico, el interés del investigador es la inclusión de la cátedra de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, en varias

instituciones universitarias a nivel Posgrados, en el bloque de las asignaturas electivas, en los programas afines con ciencias Administrativas y Económicas.

Un último escenario de acción y cobertura para el sistema de VT e IC, es su escalamiento a nivel nacional e internacional; la condición del investigador como consultor en su campo profesional y laboral, le ha permitido asesorar varias empresas fuera del país (Perú, Ecuador, Argentina, Panamá, República Dominicana), lo que le permitiría presentar el sistema y comercializar sus ventajas y beneficios.

10. Conclusiones.

El sistema de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia competitiva, si contribuye a fortalecer la competitividad del sector hotelero de la localidad de Usaquén, en la ciudad de Bogotá., al convertirse en la fuente de información necesaria y actualizada, que les permitirá monitorear y administrar efectivamente la operación de sus establecimientos.

El no uso de la mayor parte de las herramientas tecnológicas por parte de los hoteleros, deja sin bases informativas y de efectivo monitoreo en cuanto al sector refiere; como consecuencia, no se pueden tomar decisiones acertadas cuando se carece de la información del entorno, del mercado, de la competencia y de otras variables que inciden en los negocios,

El internet está siendo subutilizado como una herramienta tecnológica y de apoyo gerencial, en virtud al desconocimiento de las fuentes, aplicaciones y procesos online, relacionados específicamente con el sector; esta herramienta bien utilizada les permite apoyarse en procesos de planeación, formulación estratégica y toma de decisiones.

Se registró un total desconocimiento de los sistemas de información de mercados, (SIM), del sector hotelero, lo que nos deja ver que a la fecha no existe una firma que se haya preocupado por proveer a todos los hoteleros de la información mínima necesaria, para administrar mejor sus negocios.

La mayoría de los hoteleros no tiene identificadas las diferentes fuentes de información que existen para consultar el comportamiento de las variables que regulan el entorno hotelero y aquellos que si las conocen, no lo hacen porque por su alto costo.

Al consultar a los hoteleros sobre cuáles eran las entidades del gremio hotelero donde recibían información del sector, la mayoría coincidieron con Cotelco y Anato, pero a la luz de muchos de los entrevistados, esta información no refleja la realidad del sector y en varias ocasiones está desactualizada.

Se registra un desconocimiento de entidades vinculadas con el sector de la hotelería como el Instituto Distrital del turismo (IDT), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT), y sobre todo con el Centro de información Turística (CITUR), que sí facilitaría información actualizada e importante sobre la operación del negocio.

Un alto porcentaje de los hoteles entrevistados no cuentan con la información que se requiere para monitorear bien el mercado y a sus clientes, con el objetivo de tomar decisiones acertadas en sus planes comerciales; hoy día toda la información no se encuentra en una sola fuente, razón por la cual el negocio de la hotelería en Bogotá se tiene que enfrentar según se presente el día, día.

Nuevamente se confirma con los resultados obtenidos en la presente investigación, que el que tiene la información tiene el poder; si lo que se quiere hacer es negocios verdaderamente viables, rentables y sostenibles en el tiempo, el sector hotelero deberá

proveerse de novedosos sistemas de información, para no verse en un futuro obligados a cerrar definitivamente sus establecimientos.

Los análisis competitivos no son la prioridad del sector hotelero, lo que nos lleva a pensar el alto riesgo que tienen hoy día estas unidades de negocios, al incursionar en este mercado. El sistema IC-VT permitirá a los nuevos hoteleros y empresarios, conocer mejor las oportunidades y amenazas que enfrentarían.

En el sector hotelero por parte de sus directivos y/o gerentes, realmente no siguen un proceso sistemático para la recolección, análisis, evaluación e interpretación de la información en sus análisis del negocio hotelero.

El sector hotelero de la localidad de Usaquén no se apoya en un modelo o sistema de análisis competitivo adecuado y la labor de monitoreo de identificación de la competencia, no se hace todos los días, como debería ser lo regular en cualquier empresario y/o administrador.

Se registró un alto nivel de aceptación (94%), y la necesidad de implementar en el corto plazo el sistema de VC-IT, en los hoteles de la localidad de Usaquén.

Un aspecto que le da validez, criterio y sobre todo justificación de hacer uso en el sector hotelero de un sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, es el peso de importancia que les dieron a todas las barreras que encontraron para la administración de sus negocios, lo que les impedía identificar oportunidades y amenazas en el sector.

Los resultados obtenidos permitieron elaborar un documento guía, con el fin de ofrecer en el corto plazo, no solo a la localidad de Usaquén, sino a todo el sector hotelero del país, los pasos para implementar el sistema propuesto de VT-IC.

El sistema de VT e IC propuesto, ofrecerá al sector hotelero, las herramientas necesarias para monitorear los cuatro ejes más importantes de su gestión empresarial; les permitirá elaborar planes estratégicos que se basen en la realidad del mercado, enfrentar los retos que exige la competencia y finalmente tomar decisiones gerenciales acertadas, en bien del país, sus empleados y sus inversionistas.

Finalmente en la realización del presente trabajo, se logra confirmar que las áreas relacionadas con investigación y tecnología en el sector empresarial, aportan significativamente a los procesos de aprendizaje, para candidatos docentes que aspiran mejorar su formación a nivel magíster.

11. Recomendaciones

Es de vital importancia en el corto plazo, presentar al sector hotelero de la localidad de Usaquén, el sistema propuesto de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, con el fin de medir su nivel de aceptación, una vez identificados por los hoteleros sus bondades, beneficios.

Es conveniente al presentar el sistema de IC-VT al sector hotelero de la localidad de Usaquén, programar una sesión de capacitación y formación, donde participen los integrantes de las áreas de mercadeo, ventas, servicio y sistemas, para que se documenten muy bien de los requerimientos que exige el sistema, para su posible implementación.

En el programa de capacitación es necesario crear un espacio adicional de sensibilización y adaptación al cambio, en virtud de que en las empresas todavía existe un alto porcentaje de funcionarios reacios a la tecnología y aún no ven la prioridad de apoyarse en las Tics, ni mucho menos a nuevos sistemas de información.

Es importante que los gerentes de los hoteles que decidan a futuro implementar la propuesta del sistema de VC e IT, asignen esta labor a un profesional idóneo, que tenga gran experiencia en el sector hotelero y en la administración de fuentes de información.

Es clave para el buen funcionamiento del sistema de VT-IC, que si el hotelero toma la decisión de implementarlo, deberá hacer las inversiones propias en herramientas de innovación tecnológica, que le permitirán estar a la vanguardia de los avances y

requerimientos tecnológicos, que exige el manejo de la información y lograr así la competitividad y efectividad en sus negocios.

Es determinante que el sector hotelero de Usaquén, a través de herramientas efectivas de monitoreo, (sistema de VT e IC), ubique la Parahotelería en su zona, para saber cómo están compitiendo y así diseñar estrategias de choque y anticiparse a los retos que les exige el mercado.

Si se quieren conformar empresas viables, rentables y perdurables en el tiempo, se deben acoger las nuevas tecnologías de la información y de apoyo en los procesos de gestión empresarial y toma de decisiones, donde el sistema de IC-VT, juega un papel crucial, para todas las organizaciones.

12. Referencias bibliográficas.

Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo. ANATO. (2013). *Compendio de estadísticas turísticas de ANATO en línea 2014*. Recuperado el 14 de 06 de 2014, de Disponible en: <http://www.anato.org/index.php/investigaciones>

Asociación Nacional de Instituciones Financieras. ANIF. (1 de 07 de 2013). *La gran encuesta PYME. Bogotá. p 37.. En Línea 2014*. Recuperado el 14 de 05 de 2014, de <http://anif.co/sites/default/files/uploads/GRAN%20ENCUESTA%20PYME%20II-2013.pdf>

Comai, A., & Tena, J. (2003). *La inteligencia competitiva en la planificación estratégica y financiera*. (Deusto., Ed., & P. y. Formación, Trad.) Recuperado el 10 de 07 de 2014, de <http://www.idec.upf.edu/documents/cicol/cicol-IC-planificacion-estrategica-financiera.pdf>

Consejo Nacional de Política Económica y Social de Colombia. Compes 3484. (08 de 2007). *Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Departamento Nacional de Planeación y Dirección de Desarrollo Empresarial*. Recuperado el 10 de 07 de 2014, de <http://www.huila.gov.co/documentos/C/CONPES3484de2007.pdf>

Consejo Nacional de Política Económica y Social de Colombia. Compes 3397. (28 de 11 de 2005). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Departamento Nacional de Planeación y Dirección de Desarrollo Empresarial*. (D. N. D.C., Ed.) Recuperado el 27 de 02 de 2015, de

http://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2005/CONPES_3397_.pdf

Departamento de Administración Nacional de Estadísticas DANE. (2005). *FUNDES. Redes empresariales para la Internacionalización. Serie nuestra experiencia N° 5 Colombia 2010, p 44*. Recuperado el 10 de 07 de 2014, de <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/2050997447.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (06 de 2013-2014). *Reporte Global de Competitividad. Síntesis de Resultados para Colombia*. (D. N. Empresarial, Ed.) Recuperado el 15 de 06 de 2014, de Foro Económico Mundial: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Documento_FEM_2013_04.pdf

Departamento Nacional de Planeación DNP. (06 de 2007). *Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento Regional. Bogotá Cundinamarca*. Recuperado el 10 de 07 de 2014, de <https://www.mincomercio.gov.co>

Dirección de Desarrollo Empresarial y DNP. (03 de 2013). *Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo. Foro Económico Mundial*. (D. d. Nacional, Ed.) Recuperado el 30 de 08 de 2014, de Síntesis de Resultados para Colombia.: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Informe%20TTCI%202013_07.pdf

Escorsa , P. (2007). *La Inteligencia Competitiva. Factor Clave para la Toma de decisiones Estratégicas en las Organizaciones*. (1era ed.). (C. d. Educación., Ed.) Madrid, España: Comunidad de Madrid. Recuperado el 18 de 07 de 2014, de <http://www.gestion-calidad.com/archivos%20web/Inteligencia-competitiva.pdf>

Escorsa, P., & Maspons, R. (2001). *De la Vigilancia Tecnológica a la Inteligencia Competitiva* (1era ed.). (P. Hall, Ed.) Madrid, Nuñez de Balboa, España: Pearson Educación S.A. Recuperado el 25 de 03 de 2015, de <http://www.casadellibro.com/libro-de-la-vigilancia-tecnologica-a-la-inteligencia-competitiva/9788420530574/751776>

Escorsa, P., Maspons, R., & Cruz, E. (2001). *Inteligencia Competitiva y Transferencia de Tecnología. Reflexiones para el Desarrollo de la relación Universidad-Empresa*. Cataluña, España: Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Cataluña. Recuperado el 15 de 07 de 2014, de <http://www.oei.es/salactsi/pere2.pdf>

Ettorre. (1995). *Organización de Estados Iberoamericanos*. p3. Recuperado el 18 de 03 de 2015, de <http://www.oei.es/salactsi/pere2.pdf>

Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo FEDESARROLLO. (09 de 2010). *Estudio de Prospectiva para la Industria de La Hotelería*. Recuperado el 15 de 03 de 2015, de Proyecto de la Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco).: http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/observatorio/Hoteles_2012/arch

ivos/ENCUESTA%20ESTABLECIMIENTOS%202012%20INFORME%20FINAL.pdf

Hax, A.C, & Majluf, N. (2003). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires, Argentina: Granica. Recuperado el 22 de 03 de 2015

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Howson, C. (2009). *Business Intelligence. Estrategias para una implementación exitosa*. (1 ed.). (F. Castellanos, Ed.) Bogotá, Colombia.: Mac Graw Hill S.A. Recuperado el 09 de 25 de 2014

Instituto Distrital de Turismo IDT. (2006). *Plan de Competitividad Turística de Bogotá 2015*. (A. M. Bogotá, Ed.) Recuperado el 16 de 07 de 2014, de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/archivo/08/plan_ctb_final_oct_2006.pdf

Instituto Distrital de Turismo IDT. (2012). *Observatorio de Turismo de Bogotá*. (A. M. Bogotá, Ed.) Recuperado el 17 de 07 de 2014, de Encuesta de Establecimientos de Alojamiento en Bogotá 2012: http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/observatorio/Hoteles_2012/archivos/ENCUESTA%20ESTABLECIMIENTOS%202012%20INFORME%20FINAL.pdf

Klaus Schwab, World Economic Forum. (2013-2014). *The Global Competitiveness Report*.

(W. E. Forum, Ed.) Recuperado el 30 de 05 de 2014, de

<http://reports.weforum.org/the-global-competitiveness-report-2013-2014/>

Malaver, F., & Vargas, M. (2007). *Vigilancia Tecnológica y Competitividad Sectorial*. (G.

Cinco, Ed.) Recuperado el 02 de 04 de 2015, de

http://ocyt.org.co/LinkClick.aspx?fileticket=9TUtlzI_FI%3D&portalid=0&language=es-ES

Maspons, R., & Cruz, E. (2001). *Inteligencia Competitiva y Transferencia de tecnologías*.

Madrid, España: Prentice Hall. Recuperado el 7 de 03 de 2015

Ministerio de Comercio Industria y Comercio MCIT. (2009). *Convenio de competitividad*

Turística Bogotá. Recuperado el 15 de 03 de 2015, de Matriz de compromisos 2:

<https://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/publicaciones/matrizbogota.pdf>

Ministerio de Comercio Industria y Turismo; Fondo de Promoción Turística; Cotelco

Bogotá. (27 de 02 de 2013). *Estudio de la Hotelería Paralela en Bogotá. Informe*

Final. (Cotelco., Ed.) Recuperado el 21 de 05 de 2014, de

<file:///C:/Users/user1/Downloads/Para-Hotelaria-Cotelco-2014.pdf>

Muñiz Gonzalez, R. (2008). *Marketing en el siglo XXI. Proceso de la investigación de*

Mercados (2da. ed.). Centro de Estudios Financieros. Recuperado el 07 de 04 de

2015, de <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Palafox, G. (2004). *El Proceso Esstratégico. Conceptos, contextos y casos* (1 ed.). Mexico D.F., Mexico: Prentice Hall Hispanoamérica S.A. Recuperado el 11 de 10 de 2014

Palop, & Martinez. (2012). *Guía Metodológica de Práctica de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva* (1era ed.). Valencia y Medellín, España: ERICA. Recuperado el 19 de 03 de 2015, de <http://www.softvt.com/demo/ficheros/noticias/121101655GuiaMetodologicadePracticadelaVigilanciaTecnologicaeInteligenciaCompetitiva.pdf>

Palop, F., & Martinez, C. (2012). *Guía Metodológica de Práctica de la Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva*. Valencia y Medellín, España, Colombia.: ERICA. Recuperado el 15 de 08 de 2014, de <http://www.softvt.com/demo/ficheros/noticias/121101655GuiaMetodologicadePracticadelaVigilanciaTecnologicaeInteligenciaCompetitiva.pdf>

Palop, F., & Vicente, J. (1999). *Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva*. (IMPIVA, Ed.) Madrid, España. Recuperado el 15 de 02 de 2015, de http://info.uned.es/experto-universitario-gestion-I-D/bibliografia/VigilanciaTecnologica_inteligencia%20competitiva.pdf

Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva* (Decima tercera reimpresión ed.). Mexico D.F., Mexico: C.E.C.S.A. Recuperado el 27 de 02 de 2014

Porto, Saavedra, X. (2009). *Del centro de la documentación a la unidad de Vigilancia Tecnológica*. (R. Naval, Ed.) Recuperado el 16 de 05 de 2014, de EL PAPEL DEL

DOCUMENTALISTA EN LOS SISTEMAS DE GESTION DE LA
INNOVACIÓN Y DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL.:

<http://eprints.rclis.org/13877/1/XIJGI-Porto.pdf>

Prescott, G. (1996). *La Inteligencia Competitiva: factor clave para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones*. (C. d. Madrid, Ed.) Madrid, España. Recuperado el 15 de 03 de 2015, de <http://www.gestion-calidad.com/archivos%20web/Inteligencia-competitiva.pdf>

Sabino, C. (2008). *El proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela y Colombia: Panapo, y Panamericana. Recuperado el 21 de 05 de 2014, de https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf

Tena Millan, J., & Comai, A. (2003). *La Inteligencia Competitiva en Las Mejores Prácticas Españolas* (1era ed.). Barcelona, España: EMECOM con colaboración de PUZZLE, Revista Hispana de Inteligencia Competitiva. Recuperado el 12 de 03 de 2015

World Economic Forum. WEF. (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness*. (e. Jennifer Blanke and Thea Chiesa, Ed.) Recuperado el 30 de 08 de 2014, de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf

13. Anexos.

ANEXO 1: Sector Hotelero (Localidad De Usaquén). Empresas registradas a 31 de diciembre del 2013.

	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO
	RADISSON ROYAL BOGOTÁ HOTEL	CL 113 7 65	6578700
2.	LA MANSIÓN HOTEL	KR 17 102 47/51	2578037
3.	HOTEL BOGOTÁ REGENCY (REGENCY SUITES)	KR 7 127 21	5921777
4.	HOTEL EGINA	KR 14 A 119 16	6371610
5.	NUEVO HOTEL RINCÓN SANTA BARBARA	CL 126 7 A 19	6201397
6.	CASABLANCA 121	CL 121 7A 66	5938794
7.	HOTEL HILL HOUSE	CL 120 A 6 54	2133434
8.	SANTAFE BOUTIQUE HOTEL	CL 116 15 64	5942400
9.	HOTEL SUITE 114	CL 114 11 A 59	2148073
10.	HOTEL HACIENDA ROYAL	CL 114 6 02	6578950
11.	HOTEL DANN NORTE	KR 15 112 09	6374377
12.	APARTAHOTEL CASA DE SIÓN	KR 14 B 111 19	2143675
13.	HOTEL PARIS	KR 16 112 22	6126310
14.	LANCASTER HOUSE CORPHOTELES	AK 45 106 B 28	6291100
15.	CASONA REAL HOTEL	CL 106 14 49	2140179
16.	CHARLIES PLACE HOTEL	KR 8 D 106 84	2146069
17.	HOTEL BALCONES DE MIRANDA	KR 8 D 106 78	6203678
18.	HOTEL CASA DE RIVIERA	CL 103 11 B 26	6205670
19.	104 ART SUITES	KR 18 A 104 77	6025959
20.	HOTEL DANN CARLTON BOGOTÁ	AV 15 103 60	6350010
21.	HOTEL LE MANOIR	CL 105 17 A 82	2133980
22.	HOTEL CASA CHICO 101	CL 101 13 22	5203177
23.	CASA RINCÓN DEL CHICO INTERNACIONAL	CL 101 13 32	2147430
24.	HOTEL SUITE CHICO	CL 101 13 A 23	7420410
25.	HOTEL LE MIRAGE	KR 14 A 102 12	2570412
26.	101 PARK HOUSE	KR 21 101 10	6000101
27.	HOTEL ANDES PLAZA	AK 15 100 11	3148180
28.	GHL CONFORT HOTEL EL BELVEDERE	KR 17 A 100 16	2577700
29.	CASA HOTEL ZUETANA PI	CL 106 A 18 A 19	6206848
30.	HOTEL COSMOS 100	CL 100 21 A 41	6464000
31.	HOTEL ESTELAR LA FONTANA	AC 127 15 A 10	6154400
32.	APARTAMENTOS ESTELAR	CL 127 15 A 10	5769240
33.	APARTA ESTUDIOS ANDINO LTDA.	KR 19 A 102 09	6220678
34.	SUITES 108	CL 108 16 05	6370319

	NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO
35.	USAQUÉN ART SUITES	KR 5 117 07	2142029
36.	BALMORAL CASA Y HOSTAL	KR 17 A 125 10	5234443
37.	SUITES 109	CL 109 A 17 52	5200602
38.	TIVOLI SUITES	KR 17 109 A 67	6370411
39.	HOTEL SANTA BARBARA REAL	CL 127 7 89	6290944
40.	ARLINGTON PLACE S.A.S.	CL 109 19 51	6052500
41.	HOTEL 116 AVENUE	CL 116 18B 60	6578000
42.	CLUB NOUSE BOGOTÁ	CL 112 13 A 45	7450202
43.	CASA REGIS	KR 12 119 26	2159157
44.	TROPIC TOURIST	KR 21 A 159 A 28	6721365
45.	HOTEL CALLE 112	CL 112 14 B 47	2143550
46.	SONESTA HOTEL BOGOTÁ	KR 15 A 125 26	6585500
47.	APARTAHOTEL 122 PLAZA	KR 15 A 122 27	7569170
48.	CASADE HUESPEDES SHALOM VICTORIA	KR 12 118 65	3015825304
49.	HOTEL MORRISON 114	AV 19 114 06	3788311
50.	CASONA D USAQUÉN HOTEL BOUTIQUE	CL 117 6 27	4686626
51.	CASA DEL VALLE HOTEL	KR 18 124 50	5204225

Fuente: Instituto Distrital de Turismo de Bogotá (Observatorio de turismo).

ANEXO 2. Inv. HOT. 06-2015
ENTREVISTA ESTRUCTURADA SOBRE VIGILANCIA TECNOLÓGICA E
INTELIGENCIA COMPETITIVA EN EL SECTOR HOTELERO, LOCALIDAD DE
USAQUEN.

Buenos días, mi nombre es Fernando A. Cabrales López, docente e investigador de la Universidad Sergio Arboleda y estoy adelantando una investigación sobre VT-IT., para el sector Hotelero en el país.

El objetivo de la investigación es Identificar en los gerentes y/o administradores de los hoteles, el nivel de conocimiento que tienen respecto al uso de la VT e IC., en sus negocios.

Los datos aquí registrados serán utilizados únicamente para fines académicos y son de carácter estrictamente confidencial por parte del autor. Por favor marque con una x la respuesta según su criterio de selección:

VIGILANCIA TECNOLÓGICA.

1. ¿De las siguientes herramientas tecnológicas, actualmente cuál utiliza el Hotel?
- a. Básicas: computador, internet, cuenta de correo empresarial. Si. No.
 - b. Intranet. Si. No.
 - c. Domótica (tecnologías aplicadas al control y la automatización inteligente del establecimiento). Si. No.
 - d. Artículos técnicos virtuales especializados. Si. No.
 - e. Minería de datos. (Programas para clasificar en internet datos importantes del negocio de la hotelería) Si. No.
 - f. Minería de textos. (Programas para clasificar en internet las mejores bases de datos del negocio de la hotelería). Si. No.
 - g. Afiliación a una red social. Cuál_____ Si. No.
 - h. Blogs. Cuál_____ Si. No.
 - i. Portales turísticos. Cuál_____ Si. No.
 - j. Página web del Hotel. Si. No.
2. ¿Independientemente de administrar la página web del hotel (si cuenta con el recurso), que otros usos le da al Internet?
- a. Transacciones bancarias. Si. No.
 - b. Mirar noticias generales nacionales e internacionales. Si. No.
 - c. Revisar redes sociales. Si. No.
 - d. Compras online. Si. No.
 - e. Consultar promociones del sector hotelero. Si. No.
 - f. Consultar información del sector. Si. No.

¿Cual_____

_____?

VIGILANCIA DEL ENTORNO.

3. ¿De la siguiente información, a cuál tiene acceso para monitorear el sector hotelero?
- a. Tendencias, hábitos y gustos de los usuarios del servicio hotelero. Si. No.
Fuente. _____.
 - b. Impacto ambiental y tecnológico que regulan el sector hotelero. Si. No.
Fuente. _____.
 - c. Competencia. Si. No.
Fuente. _____.
 - d. Estudios e investigaciones de mercados del sector (Públicos o privadas). Si. No.
Fuente. _____.
 - e. Sistemas de información de mercados SIM. Si. No.
Fuente. _____.
4. ¿De las siguientes entidades adscritas al gremio hotelero, de cuál recibe información?
- a. Cotelco. Si. No.
 - b. Anato. Si. No.
 - c. Superintendencia de Industria y Comercio. Si. No.
 - d. Cámara de comercio. Si. No.
 - e. Instituto Distrital De Turismo (IDT) Si. No.
 - f. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT). Si. No.
 - g. CITUR (Centro de información turística). Si. No.

VIGILANCIA COMERCIAL.

5. ¿De la siguiente información, a cuál tiene acceso para realizar la planeación de su gestión comercial?
- a. Registro de Patentes. Si. No.
Fuente. _____.
 - b. Perfiles de clientes y/o turistas. Si. No.
Fuente. _____.
 - c. Proveedores para el sector hotelero. Si. No.
 - d. Intermediarios: empresas que dan apoyo al sector hotelero en servicios complementarios. (Transporte, personal, leasing, seguridad y vigilancia, almacenamiento, etc.) Si. No.
 - e. Información específica del sector, a la cual no tiene acceso? Si. No.
Cuál? _____
_____.

VIGILANCIA COMPETITIVA.

6. ¿De las siguientes estrategias, cuál utiliza para hacer análisis competitivo?
- a. Modelo del diamante de Michael Porter. Si. No.
 - b. Sistema benchmarking. Si. No.
 - c. Grupos de expertos. (Método Delphi.). Si. No.
 - d. Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. Si. No.
 - e. Otro cuál. _____.

7. ¿Quién realiza en su hotel, el análisis del mercado?

- a. El gerente.
- b. El área de mercadeo.
- c. El área de ventas.
- d. El área de sistemas.
- e. El área de servicio.
- f. Otro cuál _____?

8. En promedio ¿Cada cuánto monitorea el sector hotelero para evaluar oportunidades y amenazas del sector?

- a. Diario.
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual.
- e. Bimensual
- f. Trimestral.

9. ¿Sigue un proceso sistemático para la recolección, análisis, evaluación e interpretación de la información del sector hotelero, en sus procesos de toma de decisiones?

Siempre. Algunas veces. Nunca.

10. ¿De las siguientes barreras, cuáles ha encontrado para identificar amenazas y oportunidades en el sector hotelero?

- a. Disponibilidad de herramientas tecnológicas. Si. No.
- b. Costo de la información. Si. No.
- c. Identificación de fuentes de información apropiadas. Si. No.
- d. Modelos de análisis competitivos apropiados. Si. No.
- e. Implementación de un proceso práctico, sistemático y eficaz. Si. No.

11. ¿Le interesaría implementar en el hotel un sistema práctico de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva, que consiste en un “proceso sistemático encargado de la recolección, selección, análisis, evaluación, síntesis y difusión de la información, para ser utilizado por la empresa como un recurso operativo, táctico o estratégico en la toma de decisiones.

- a. Definitivamente sí.
- b. Probablemente sí.
- c. Ni si, ni no.
- d. Probablemente no.
- e. Definitivamente no.

Muchas gracias por su aporte y participación en la investigación.

Nombre: _____
Hotel: _____
Cargo: _____

Anexo 3. OTAS. (Only agencies travel).

www.booking.com

www.lastminutetravel.com

www.tnooz.com

www.hosteltur.com

www.expedia.com

www.vayama.com

www.sabre.com

www.vayama.com

www.itravelsoftware.com

www.travel.tiquetesbaratos.com

www.shermanstravel.com

www.peeplo.com

www.alhea.com

www.zavgroup.com

www.viajala.com.co

www.airbnb.com

www.trivago.com

<http://www.colombia.travel/es/search/content/hoteles>

Anexo 4. Blogs turísticos.

1. [El blog de Jose Facchin](#). Este consultor profesional en hotelería, nos regala en su blog una gran cantidad de consejos y guías para gestionar la presencia de nuestro hotel en Internet, y también tiene artículos dedicados a la gestión hotelera clásica: la gestión de los recursos humanos, las instalaciones, los recursos financieros, la atención al cliente y del nivel de calidad de los servicios. Un sitio muy completo en el que encontrarás una orientación profesional para gestionar tu hotel en Google Plus, Twitter, LinkedIn, Facebook y otros sitios de Internet.
2. [Hotelblog](#). Es uno de los mejores blocs de turismo en español y está centrado de forma exclusiva en los hoteles. Los artículos no son muy frecuentes pero son extensos y tratan temas de gran interés como la paridad de precios, la competencia de los sistemas P2P, estrategias de precios para hoteles, las falsas críticas, la presencia en redes sociales.
3. [La gestion hotelera](#). El blog está en un periodo de pocas publicaciones, la última fue en diciembre de 2013, y la anterior es de 2012, pero es muy probable que sea un estado temporal y que pronto su autor nos regale alguno de sus extensos artículos sobre gestión hotelera que tratan temas tan interesantes como la rentabilidad de la empresa, los rankings de productividad, la función del director del hotel, o la fiabilidad de las estadísticas.
4. [El blog de J. Garcia Cuenca](#). Este blog profesional realizado por un gestor de hoteles hace tiempo que no tiene publicaciones, pero tiene algunos artículos interesantes sobre la reputación online, y el futuro de los portales de opiniones que siguen siendo igual de válidos como cuando los escribió.
5. [Blog de Hoteljuice](#). Esta empresa que se dedica al marketing online publica de forma periódica artículos interesantes sobre la gestión, el marketing y el remarketing online.

Aprende a elegir un motor de reservas, a crear un hashtag eficaz, las tendencias del diseño Web para 2014 o cómo analizar tu modelo de negocio.

6. [Blog de Tomeu Pons](#). Un blog profesional sobre gestión hotelera que está enfocado sobre todo en gestionar bien la presencia del hotel en portales de reservas como TripAdvisor, o Booking, y tener una buena política de reservas en la propia página del hotel, con un sistema sólido de revenue management.

7. [Blog Revotelution](#). Aquí encontrarás una gran cantidad de noticias sobre hoteles y turismo en general. En los últimos artículos de este mes proponen temas tan interesantes como el uso de visitas virtuales del hotel, la caída de las agencias de viajes online en Estados Unidos o la influencia de las nuevas tecnologías en el sector turístico.

Como puedes ver en español hay pocos blogs sobre esta temática, al menos que sean de calidad, tengan cierta trayectoria y se actualicen con frecuencia. Si conoces otro blog que cumpla al menos dos de las condiciones anteriores, deja tu comentario y lo incluiré en la lista.

For Spanish speakers.

8. [Hosteltur.com](#)

Sin dudas, una referencia en el sector de ocio, Hosteltur nace en 2001 como el primer diario de información turística profesional de España con información en tiempo y con la garantía de un amplio grupo de profesionales. Se ha convertido en una plataforma de formación e información imprescindible para los profesionales del sector. Cuenta con una hemeroteca y un índice de tags que son auténticas enciclopedias del sector.

9. – [TecnoHotel](#)

Es una revista nacional de España, que realiza una publicación en papel periódicamente pero que su principal objetivo es el entorno digital. Habla sobre las noticias de actualidad de TTOO, cadenas hoteleras, hace entrevistas periódicas a grandes CEO's y directores de Marketing de cadenas hoteleras, así como también escriben los directivos de empresas que desarrollan herramientas para incrementar la distribución hotelera, motores de reservas, PMS, channel manager entre otros temas.

10.- [Hotelerum blog](#)

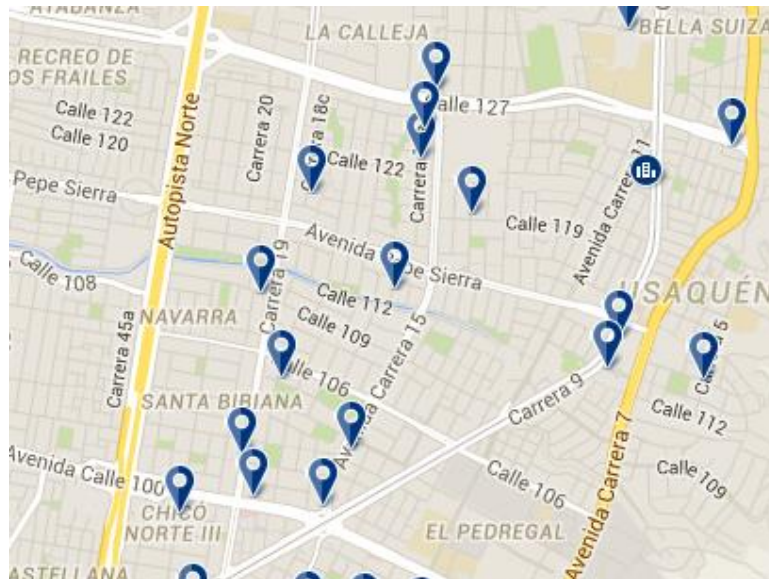
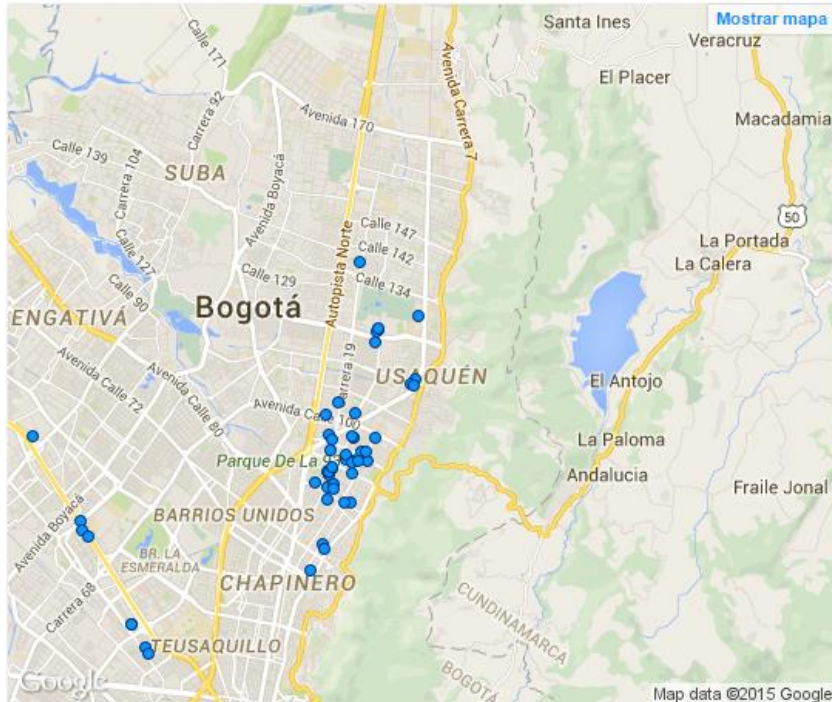
Aunque parezca auto-promoción, la verdad es que en [blog de Hotelerum](#) contamos con una gran variedad de artículos enfocados sobre todo a ayudar al hotelero a aumentar sus ventas directas y depender menos de la intermediación, con temas que van desde el diseño web para hoteles hasta campañas de marketing online y canales de distribución o channel managers.

Fuente: www.blogeninternet.com/2014/05/10-blogs-de-marketing-y-gestion.html. Escrito por [Joan Tapia Llorens](#)

Otras: revista turismo y tecnología, revista Catering, revista la barra, revista enlace.co

[Anexo 5. Georreferenciación sector hotelero localidad de Usaquén.](#)

 **¡Reserva ahora y paga en el alojamiento!**
Cancelación GRATUITA en la mayoría de las habitaciones



[Fuente: Booking.com](#)