



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la regional Medellín, mediante la definición de escenarios derivados de la prospectiva estratégica.

Jonathan Alexis Restrepo Montes

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Minas – Departamento de Ingeniería de la Organización
Medellín, Colombia
2018

Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la regional Medellín, mediante la definición de escenarios derivados de la prospectiva estratégica.

Jonathan Alexis Restrepo Montes

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magíster en Ingeniería Administrativa

Directora:

Ph.D. Flor Ángela Marulanda Valencia

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Minas – Departamento de Ingeniería de la Organización

Medellín, Colombia

2018

Resumen

El presente trabajo de investigación, hace una contribución al sector hotelero desde un enfoque estratégico y gerencial, teniendo en cuenta que durante los últimos años, los hoteles de la Ciudad han atravesado diversas dificultades relacionadas con la competencia desleal, ilegalidad por parte de algunos prestadores de servicios de hospedaje, incremento de la competencia formal e informal con la llegada de nuevas marcas y el incremento de la parahotelería, lo que impacta de forma negativa las ventas, y por tanto, su margen de utilidades. A partir del análisis de la situación actual de una Cadena Hotelera en Medellín, se diseñan algunas estrategias encaminadas a fortalecer la competitividad de sus operaciones, con el ánimo de que se genere un incremento sostenido en el tiempo en sus índices de ocupación. Se aporta un análisis integral del negocio a través del diagnóstico organizacional, donde se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, y posteriormente se utilizaron algunas herramientas derivadas por la prospectiva estratégica, como la Planeación por Escenarios y el *Color Insight*, las cuales permitieron enriquecer el proceso para el diseño y validación de las estrategias a través de la valoración de expertos.

Como resultado, se evidencia que la Cadena Hotelera está muy orientada al mercado de ejecutivos que visitan la ciudad para reuniones, congresos y eventos similares, por tanto, se presenta mayor ocupación durante la semana, mientras que esta cae durante ciertas temporadas y en fines de semana. Los lineamientos de acción propuestos que tuvieron mayor acogida entre los expertos se relacionan con el fortalecimiento de la internacionalización, gestión humana y procesos internos de la empresa.

Palabras clave: estrategias, prospectiva estratégica, planeación por escenarios, *Color Insight*.

Abstract

This research work, makes a contribution to the hotel industry from a strategic and managerial approach, taking into account that in recent years, hotels in the City have gone through various difficulties related to unfair competition, illegality by some providers of lodging services, increase of formal and informal competition with the emergence of new brands and growth of parallel hotels, which negatively impacts on hotels sale amounts, and therefore, its profit margin. Based on the analysis of the current situation of a Hotel Chain in Medellín, some strategies were designed to strengthen the competitiveness of its operations, with the aim of generating a sustained increase over time in its occupancy rates. An integral analysis of the business is provided through the organizational diagnosis, where strengths, opportunities, weaknesses and threats were identified. Subsequently some tools derived from strategic foresight, such as Scenario Planning and Color Insight were used, what allowed to enrich the process for the design and validation of the strategies through the experts valuation.

As a result, it is evident that the Hotel Chain is very oriented to the executive market who visits the city for meetings, congresses and similar events, therefore, there is a greater occupation during the week, while it falls down during certain seasons and weekends. The proposed action guidelines that had a greater reception among the experts are related to the strengthening of internationalization, human management and internal processes of the company.

Keywords: strategies, strategic foresight, scenario planning, Color Insight.

Contenido

	Pág.
Resumen	V
Abstract	VI
Lista de figuras	IX
Lista de tablas	XI
Lista de Símbolos y abreviaturas	XII
Introducción	15
1. Capítulo I: El turismo y su contribución a las finanzas del país	21
1.1 Aproximaciones a la conceptualización del turismo.....	22
1.2 Panorama actual del turismo.....	23
1.3 Sistema turístico.....	24
1.4 Turismo en Colombia	27
1.5 Prestadores de servicios turísticos	27
1.6 Establecimientos de alojamiento y hospedaje	29
1.6.1 Clasificación general de los establecimientos de alojamiento y hospedaje	30
1.6.2 Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje en Colombia..	31
1.6.3 Competitividad en la industria hotelera	33
1.6.4 Contribución económica del turismo y la hotelería	33
2. Capítulo II: Aspectos metodológicos	36
3. Capítulo III: Resultados generales de la investigación	41
3.1 Modalidades de alojamiento	41
3.2 Perfil del turista	43
4. Capítulo IV: Resultados específicos para la Cadena Hotelera	53
4.1 Información general.....	54
4.2 Reseña histórica	55
4.3 Plataforma estratégica	56
4.4 Análisis FODA.....	64
4.4.1 Fortalezas.....	64
4.4.2 Oportunidades	68
4.4.3 Debilidades.....	69
4.4.4 Amenazas.....	73
4.5 Matriz EFI.....	75

VIII Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la regional Medellín, mediante la definición de escenarios derivados de la prospectiva estratégica

4.6	Matriz EFE	77
5.	Capítulo V: Planeación por escenarios	84
5.1	Definición del alcance del ejercicio de planeación por escenarios	85
5.2	Identificación de los factores locales en el ambiente de la organización	86
5.3	Identificación de las fuerzas conductoras que pueden afectar el ambiente de la organización	87
5.4	Jerarquización de las fuerzas conductoras y de los factores locales.....	88
5.5	Definición de los escenarios	89
5.6	Lineamientos de acción	92
6.	Capítulo VI. Validación con expertos a través del <i>software Color Insight</i>.....	100
7.	Conclusiones y recomendaciones	110
7.1	Conclusiones	110
7.2	Recomendaciones	113
A.	Anexo: Preguntas guía para las entrevistas	114
B.	Anexo: Cuestionario <i>Color Insight</i>	117
	Bibliografía	123

Lista de figuras

	Pág.
Figura 0-1. Arribo de pasajeros nacionales e internacionales a Medellín - vía aérea	16
Figura 1-1 Funcionamiento del sistema turístico.....	25
Figura 3-1. Distribución de los alojamientos, de acuerdo con la categoría.....	42
Figura 3-2. Distribución de los turistas nacionales e internacionales según nacionalidad	44
Figura 3-3. Nacionalidad de los visitantes extranjeros que visitaron Medellín en 2017 ..	45
Figura 3-4. Género de los visitantes	46
Figura 3-5. Distribución por edad de los extranjeros, punto migratorio aeropuerto José María Córdova.....	46
Figura 3-6. Motivo de viaje de los turistas.....	47
Figura 3-7. Motivos de viaje personales	48
Figura 3-8. Motivos de viaje profesionales y de negocios	49
Figura 3-9. Distribución del grupo de viaje.....	50
Figura 3-10. Pernoctación promedio.....	51
Figura 3-11. Tipo de alojamiento utilizado por los turistas	51
Figura 4-1. Nacionalidad huéspedes hotel esencial 2017	59
Figura 4-2. Nacionalidad huéspedes hotel <i>prime</i> 2017.	59
Figura 4-3. Nacionalidad huéspedes hotel apartamentos 2017	60
Figura 4-4. Motivos de viaje: huéspedes nacionales, hotel esencial 2017	61
Figura 4-5. Motivos de viaje: huéspedes extranjeros, hotel esencial 2017.....	61
Figura 4-6. Motivos de viaje: huéspedes nacionales, hotel <i>prime</i> 2017	62
Figura 4-7. Motivos de viaje: huéspedes extranjeros, hotel <i>prime</i> 2017.....	62
Figura 4-8. Motivos de viaje: huéspedes nacionales, hotel apartamentos 2017.....	63
Figura 4-9. Motivos de viaje: huéspedes extranjeros, hotel apartamentos 2017	63
Figura 4-10. Calificaciones de los huéspedes en el portal <i>Booking</i>	66
Figura 4-11. Calificaciones de los huéspedes en el portal <i>Expedia</i>	67
Figura 4-12. Calificaciones de los huéspedes en el portal <i>Trip Advisor</i>	67
Figura 4-13. Indicadores de liquidez	71
Figura 4-14. Indicador de endeudamiento	72
Figura 4-15. Indicadores de rentabilidad.....	73
Figura 6-1. Lineamientos sobre mercadeo.....	101
Figura 6-2. Lineamientos sobre medio ambiente	102
Figura 6-3. Lineamientos sobre gestión humana	103
Figura 6-4. Lineamientos sobre innovación	104

- X Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la regional Medellín, mediante la definición de escenarios derivados de la prospectiva estratégica
-

Figura 6-5. Lineamientos sobre finanzas.....	105
Figura 6-6. Lineamientos sobre procesos internos	106
Figura 6-7. Lineamientos sobre internacionalización	107
Figura 6-8. Lineamientos sobre parahotería	108

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 0-1. Apertura de hoteles en la Ciudad de Medellín	17
Tabla 0-2. Indicadores de turismo receptivo enero a diciembre 2017	17
Tabla 1-1. Clasificación del equipamiento turístico - categoría alojamiento.....	26
Tabla 1-2. Clasificación de los prestadores de servicios turísticos	28
Tabla 1-3. Clasificación general de los establecimientos de hospedaje	30
Tabla 1-4. Población ocupada según rama de actividad (miles), promedio anual 2015-2017 en Colombia	34
Tabla 2-1. Matriz metodológica	38
Tabla 3-1. Oferta hotelera de Medellín según RNT	42
Tabla 3-2. Comportamiento estadístico por zonas, año 2017.....	43
Tabla 3-3. Ingresos por nacionalidades acumulado 2017	45
Tabla 4-1. Indicadores de Liquidez	71
Tabla 4-2. Indicadores de rentabilidad	72
Tabla 4-3. Matriz EFI.....	76
Tabla 4-4. Matriz EFE	78
Tabla 4-5. Análisis relacionados con el objeto de estudio de la problemática hotelera...	80
Tabla 5-1. Factores locales	86
Tabla 5-2. Fuerzas conductoras.....	87
Tabla 5-3. Jerarquización de los factores locales.....	88
Tabla 5-4. Jerarquización de las fuerzas conductoras.....	88
Tabla 6-1. Lógica del color	100

Lista de Símbolos y abreviaturas

Abreviatura Término

<i>OMT</i>	Organización Mundial del Turismo
<i>WTTC</i>	<i>The World Travel & Tourism Council</i>
<i>MINCIT</i>	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
<i>CITUR</i>	Centro de Información Turística
<i>COTELCO</i>	Asociación Hotelera y Turística de Colombia
<i>SITUR</i>	Sistema de indicadores turísticos de Medellín y Antioquia
<i>BUREAU</i>	Fundación <i>Greater Medellín Convention & Visitors Bureau</i>

Con el ánimo de contextualizar al lector sobre las principales entidades del sector turístico asociadas al objeto de estudio, se esbozan a continuación las instituciones relacionadas y el rol que desempeñan en el sector.

OMT: la Organización Mundial del Turismo (OMT) es el organismo de las Naciones Unidas encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos. Es la principal organización internacional en el ámbito turístico, que aboga por un turismo que contribuya al crecimiento económico, a un desarrollo incluyente y a la sostenibilidad ambiental, y ofrece liderazgo y apoyo al sector para expandir por el mundo sus conocimientos y políticas turísticas (OMT, 2018).

The World Travel & Tourism Council (WTTC): es el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, único organismo mundial que reúne a todos los principales actores del sector de Viajes y Turismo, lo que les permite hablar ante gobiernos y organismos internacionales. (WTTC, 2018).

MINCIT: el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país para mejorar su competitividad y su sostenibilidad e incentivar la generación de valor agregado (Mincit, 2018).

CITUR: es un sistema integral para el manejo de información cuantitativa y cualitativa de turismo de Colombia, que facilita el seguimiento del comportamiento del turismo y genera datos para la formulación, evaluación y seguimiento para la toma de decisiones tanto en el sector público como privado, haciendo uso de las tecnologías de la información (CITUR, 2018).

COTELCO: la Asociación Hotelera y Turística de Colombia – COTELCO es un gremio de presencia nacional que representa y apoya los intereses del sector hotelero y turístico colombiano. La agremiación se divide en capítulos regionales. Teniendo en cuenta el ámbito espacial del presente trabajo, se abordará al capítulo Antioquia-Chocó (Cotelco, 2018).

SITUR: es el sistema de indicadores turísticos de Medellín y Antioquia, creado para generar, sistematizar y difundir información acerca del comportamiento de la actividad turística del Departamento y la Ciudad. Actualmente, está adscrito a la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Medellín, y es administrado por FENALCO Antioquia (SITUR, 2018).

BUREAU: es una fundación privada sin ánimo de lucro, localizada en Medellín, que promueve la Ciudad – Región como destino turístico en el mercado nacional e internacional, mediante la articulación pública y privada, para que cada vez más visitantes elijan Medellín como un lugar para vivir experiencias memorables. Contribuyen así, al desarrollo sostenible y al cumplimiento de los planes de desarrollo de Medellín y Antioquia (Bureau, 2019).

Subsecretaría de Turismo: entidad pública dirigente del sector turístico de la Ciudad, se encuentra articulada a la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía de Medellín y sus funciones, entre otras, son:

- Implementar estrategias de innovación empresarial como gestor de transformación productiva con el sector turístico.
- Impulsar la instalación de capacidades de productividad y competitividad empresarial del sector turístico en la Ciudad de Medellín.
- Fomentar entorno de negocios a empresas del sector turístico consolidadas con el fin de impulsar la participación de accesos a mercados.

XI Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento
V de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la regional Medellín,
 mediante la definición de escenarios derivados de la prospectiva estratégica

- Fomentar la gestión turística local ante los entes públicos y privados del turismo, propiciando grandes eventos que la administración Municipal programe.
- Coadyuvar en la coordinación del observatorio - Ciudad Región - de turismo con el sector público, privado, nacional, departamental y local para realizar el análisis sectorial de la Ciudad y la región.
- Gestionar la promoción turística y la imagen de la Ciudad, mediante procesos de investigación y desarrollo de mercados local, nacional e internacional.

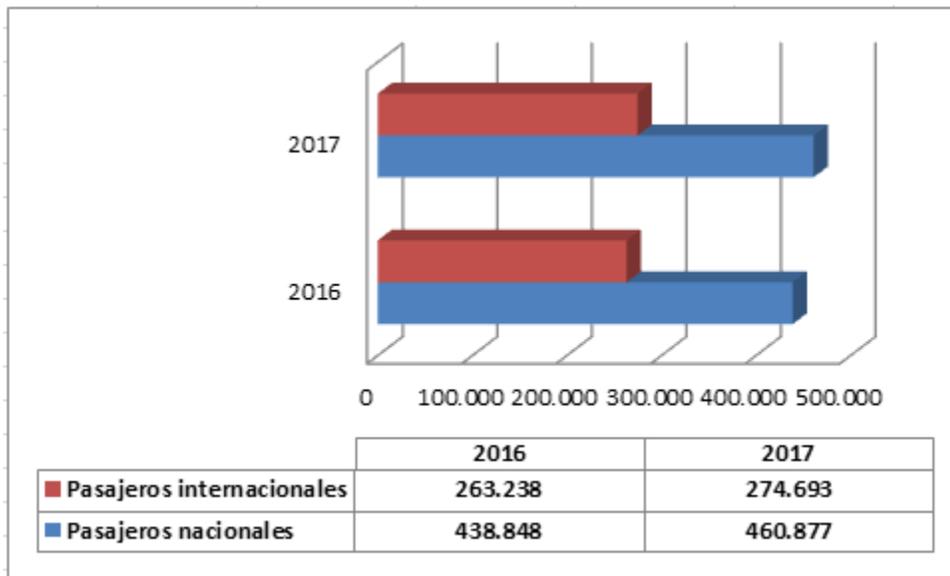
Introducción

El presente trabajo tuvo como propósito el diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento en los niveles de ocupación en las sucursales de Medellín de una Cadena Hotelera con presencia nacional. El proyecto surgió a raíz de la tendencia hacia la disminución generalizada de los índices de ocupación hotelera en la Ciudad durante los últimos años.

De acuerdo con la revisión de estadísticas recientes del sector hotelero en la Ciudad de Medellín, se detecta una disminución en los índices de ocupación en el sector formal, no obstante, se evidencia un crecimiento en el número de visitantes nacionales y extranjeros. El descenso de las cifras de ocupación pone en riesgo la supervivencia de muchos hoteles, ya que estos tienen una carga de costos fijos muy alta, tales como la nómina, la vigilancia y el mantenimiento de la infraestructura y semifijos como los servicios contratados con terceros (agua, electricidad, telefonía, gas), y la fuerza de mercadeo y ventas, así como los diversos programas de fidelización para los clientes. En consecuencia, la rentabilidad de la industria de la hospitalidad se deteriora, afectando así a los actores del mercado laboral que dependen directa e indirectamente de las actividades derivadas de esta rama. La hotelería, además, representa un sector importante para la economía por su aporte al PIB.

En la figura 0-1 se puede apreciar el crecimiento que ha tenido el ingreso de pasajeros nacionales e internacionales a Medellín vía aérea por punto de control migratorio en el aeropuerto José María Córdova, comparación efectuada de 2017 a 2016, en el que se refleja un aumento del 4,8% en el número total de visitantes, los pasajeros internacionales crecen un 4,3% y los nacionales un 5%.

Figura 0-1. Arribo de pasajeros nacionales e internacionales a Medellín - vía aérea



Fuente: Elaboración propia con base en el informe estadístico Situr.

Al comparar las cifras de la ocupación hotelera en Colombia, se encuentra que esta permaneció igual en el periodo comprendido entre 2015 y 2017, pasando de un 55,4% en 2015, 55,5% en 2016 a una ocupación del 55,12% en 2017. (Revista especializada en turismo: Hospitalidad & Negocios edición 29 y 41, febrero 2017 y 2018, p. 12-18-19). Por su parte, la Ciudad de Medellín cerró con una ocupación promedio del 67,9% en 2015, 68,9% en 2016, mientras que al corte de 2017, registra una ocupación acumulada del 65,4%, lo que representa una disminución general de 3,5 puntos porcentuales (Cotelco, 2018). Mientras que la ocupación promedio acumulada anual para el año 2018 fue de 59,27% (Situr, 2019).

En la tabla 0-1 se esboza la oferta hotelera formal de la Ciudad de Medellín, en la que se evidencia el incremento en la capacidad instalada de habitaciones y camas disponibles de un año a otro, para el periodo 2017 se refleja un aumento del 11% con respecto a los competidores existentes en el año 2016. Recientemente, nuevas cadenas hoteleras se asentaron en la Ciudad como es el caso de Marriott y Hilton, y otras que tienen proyectado hacerlo próximamente como Decameron.

Tabla 0-1. Apertura de hoteles en la Ciudad de Medellín

AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
96 hoteles	176 hoteles	197 hoteles
5.411 habitaciones	7.370 habitaciones	8.628 habitaciones
8.073 camas	12.006 camas	13.870 camas

Fuente: Elaboración propia con base en el informe de gestión 2018, Cotelco.

Este comportamiento genera angustia en los hoteleros de la Ciudad de Medellín, puesto que se podría desencadenar una serie de consecuencias asociadas con la sobreoferta hotelera y subutilización de la capacidad instalada de alojamiento.

En forma complementaria, en la tabla 0-2 se analizan los indicadores de turismo receptivo a través del Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia (SITUR) para el periodo enero a diciembre de 2017 (estudio aplicado en los Municipios del Valle de Aburrá y 5 municipios con vocación turística como Rionegro, Santa Fe de Antioquia, Jardín Jericó y Guatapé), para el cual se encuestan 475 turistas al mes. En promedio para el periodo analizado el 56,63% de los turistas son colombianos y el 43,38% extranjeros. La cifra preocupante es que tan sólo el 29,643% de ellos se alojan en hoteles y en promedio pernoctan 4,51 noches.

Tabla 0-2. Indicadores de turismo receptivo enero a diciembre 2017

INDICADORES DE TURISMO RECEPTOR ÁREA METROPOLITANA VALLE DE ABURRÁ & 5 MUNICIPIOS DE VOCACIÓN TURÍSTICA (RIONEGRO, SANTA FE DE ANTIOQUIA, JARDÍN, JERICÓ Y GUATAPÉ) - 2017				
Periodo	Trimestre I	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV
Muestra	475	475	475	475
Población colombiana	59,90%	51,30%	57,97%	57,33%
Población extranjera	40,10%	48,70%	42,03%	42,67%
Alojados en hotel	25,13%	34,17%	29,77%	28,66%
Pernoctación promedio (noches)	4,42	4,27	4,29	5,06

Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas SITUR Antioquia

A pesar de que el sector formal de alojamiento en Medellín ha realizado grandes esfuerzos encaminados a la prestación de un mejor servicio a través de inversiones en equipamiento e infraestructura, donde prima el diseño con elegancia y confort, las certificaciones de calidad y cuentan con personal calificado, no se logran los resultados esperados relacionados con los índices de ocupación. Por lo tanto, se deduce que el mercado está cambiando, los gustos y expectativas de los turistas han evolucionado debido a que las personas desde temprana edad están viajando con mayor frecuencia y demandan un tipo de servicio diferente al que tradicionalmente han ofrecido los operadores de alojamiento. Esto, sumado a que el mercado hotelero en Medellín se ha ido expandiendo a una velocidad vertiginosa, marca nuevos retos que a nivel estratégico deben resolver los directivos de los hoteles. En la industria hotelera, la competitividad se sustenta, principalmente, en los activos intangibles (Mir, 2002, p. 11), es decir, que los recursos físicos asociados a la ubicación, edificación, habitaciones, y mobiliario en general, pueden ser imitables por los competidores. En cambio, los activos intangibles como el prestigio y la imagen de los hoteles, la calidad y excelencia en la prestación de los servicios, las rutinas organizacionales de alojamiento, entre otros, no son fácilmente replicables dada la información imperfecta sobre sus factores determinantes, y no se pueden tranzar en el mercado cual si fueran artículos materiales.

Se evidenció, entonces, la necesidad de realizar un diagnóstico de la situación actual del sector formal de alojamiento, con el fin de diseñar posibles escenarios futuros y formular algunas estrategias que permitan mejorar la ocupación, de acuerdo con dichos escenarios. Específicamente se analizó el caso de una Cadena Hotelera con presencia a nivel nacional y varios establecimientos de alojamiento en la Ciudad de Medellín.

El objetivo general del trabajo fue diseñar estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la regional Medellín, mediante la definición de escenarios derivados de la prospectiva estratégica y los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Caracterizar las modalidades de alojamiento que se ofrecen en la Ciudad de Medellín y el perfil de los turistas que la visitan.

-
- Elaborar un diagnóstico que comprenda factores internos y externos de la Cadena Hotelera a través de una herramienta administrativa.
 - Definir posibles realidades futuras para la Cadena Hotelera, con base en la planeación por escenarios.
 - Proponer lineamientos de acción encaminados al incremento en los índices de ocupación en la Cadena Hotelera para cada uno de los escenarios definidos.
 - Validar las propuestas planteadas con expertos, a través de la herramienta *Color Insight*.

El presente trabajo se desarrolló en siete capítulos, en primer lugar, se realizó la contextualización sobre el turismo y su contribución a la economía del país, se presenta la clasificación general de los prestadores de servicios turísticos y los establecimientos de alojamiento y hospedaje, lo anterior con base en la revisión de la literatura.

En el segundo capítulo se expone la metodología realizada, donde se explican los procesos realizados para la obtención de la información, se utilizaron diversas fuentes de información, como la consulta a expertos del sector público y privado a través de entrevistas en profundidad y/o cuestionarios estructurados, así como, la revisión de literatura y tendencias sobre el sector hotelero.

En los capítulos tercero y cuarto se exponen los resultados de la investigación, los cuales se dividen entre generales para el sector hotelero de Medellín y específicos para la Cadena Hotelera. Para el primero de ellos se desglosa la oferta hotelera existente en la Ciudad de Medellín según la categoría de alojamientos, y el comportamiento estadístico y tarifario por zonas principales, así como, la caracterización que permite perfilar al turista que visita la Ciudad y la nacionalidad y motivos de viaje para los huéspedes específicos de la Cadena Hotelera, también, el capítulo cuarto, contiene el diagnóstico efectuado a la Cadena Hotelera a través del análisis FODA, el cual fue el insumo principal para la definición de los escenarios y la construcción de los lineamientos de acción que se abordan en el capítulo quinto, dichos ejercicios fueron realizados con expertos de la Cadena Hotelera pertenecientes a las áreas comercial, mercadeo, ventas, administración y finanzas, los cuales cuentan con una trayectoria trascendente: entre 10 y 20 años de experiencia en el sector.

20 Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la regional Medellín, mediante la definición de escenarios derivados de la prospectiva estratégica

En el capítulo sexto se validaron los 22 lineamientos de acción propuestos, los cuales fueron agrupados a través de 8 ítems correspondientes a las ramas de mercadeo, medio ambiente, gestión humana, innovación, finanzas, procesos internos, internacionalización y parahotería, con expertos del sector público y privado de la Ciudad, a través de la herramienta derivada de la prospectiva estratégica *Color Insight*, finalmente, en el capítulo séptimo se presentan las conclusiones y recomendaciones.

1. Capítulo I: El turismo y su contribución a las finanzas del país

El turismo es considerado un sector dinamizador de la economía y es el segundo generador de divisas en Colombia al alcanzar en 2016 US\$5.688 millones en la cuenta de viajes y transporte, 8,64% por encima del año 2015 (CITUR, 2017). En 2017 el indicador creció un 5,4% frente al 2016, según datos del Banco de la República. De acuerdo con la cuenta de viajes y transporte de pasajeros, Colombia logró en 2017 ingresos por US\$5.787,72 millones, la más alta en la historia del país (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

Las administraciones públicas en el país han reconocido la trascendencia del sector turístico y los efectos positivos derivados de su desarrollo, lo cual se evidencia en proyectos como el plan sectorial de turismo 2014-2018 “turismo para la construcción de la paz” que pretende posicionar a Colombia como un destino turístico sostenible, reconocido y valorado en los mercados mundiales y nacionales por su “multiculturalidad y megadiversidad, con oferta altamente competitiva, que lleve a su máximo nivel a la industria de los viajes y el turismo como potenciador del desarrollo regional y constructor de paz” (plan sectorial de turismo 2014-2018, 2018, p. 32).

A nivel mundial, el *World Travel & Tourism Council* y la OMT calculan que 1 de cada 10 puestos de trabajo están vinculados directamente al turismo (empleo directo, indirecto e inducido). Colombia por su parte, en el renglón de comercio, hoteles y restaurantes tiene

- 22 Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la regional Medellín, mediante la definición de escenarios derivados de la prospectiva estratégica
-

una población ocupada en promedio de 6.078 personas, lo que corresponde al 27,16% del total nacional de empleados para el año 2017 (Dane y CITUR, 2017).

La Ciudad de Medellín actualmente se está enfocando hacia el turismo *MICE* (*Meeting, Incentives, Congresses, Exhibition*), conocido como aquel que “abarca actividades basadas en la organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos, productos y servicios que incluyen reuniones gubernamentales, de empresas y de asociaciones, viajes de incentivos, seminarios, congresos, conferencias, convenciones, exposiciones y ferias” (Organización Mundial del Turismo, 2017); enfoque que

“ha alcanzado un importante nivel de posicionamiento a nivel nacional e internacional, lo que se refleja en el ranking de la International Congress and Convention Association (ICCA), que mide la cantidad de eventos que se realizan cada año. Medellín pasó de ocupar la posición número 265 a nivel mundial en 2008, con la realización de 5 eventos, a estar en la posición 72 gracias a la realización de 33 eventos en 2014, escalando 193 posiciones” (Plan Desarrollo Medellín 2016, p. 303).

Sin embargo, hay una necesidad latente en el incremento de la captación y la frecuencia en el desarrollo de eventos nacionales e internacionales de gran impacto que se desarrollan en la Ciudad con el fin de atraer una mayor cantidad de visitantes, que aumenten los niveles de consumo en servicios ofrecidos por el sector formal de alojamiento y eventos.

1.1 Aproximaciones a la conceptualización del turismo

Una definición universalmente aceptada sobre el turismo no existe, se evidencia en la literatura que se plantean múltiples aproximaciones al concepto, es decir, según el objeto de estudio, las disciplinas que desean abordar el turismo han de moldear el término de acuerdo con sus necesidades específicas o agruparlo en función de su naturaleza.

El turismo es considerado un fenómeno complejo que implica múltiples conceptos que aún se encuentran limitadamente definidos, “su complejidad y diversidad se concretan en distintas manifestaciones (sociales, geográficas, económicas, políticas...) y por ello ha sido y es objeto de estudio por parte de las distintas disciplinas científicas que han abordado su problemática” (Antón, López, Marchena & Vera, 1996, p. 9).

Respecto al concepto de turismo a partir de perspectivas asociadas al marco legal, económico, administrativo, sociológico y geográfico, Hiernaux (2002) afirma que:

“El turismo es un proceso societario que se originó en el mundo occidental a partir del siglo XIX y en forma masiva durante la segunda mitad del siglo XX. Este proceso partió de una redefinición de los tiempos sociales, de tal suerte que las poblaciones desarrolladas tienen ahora la oportunidad, en su gran mayoría, de emprender viajes fuera de su sitio de residencia e inclusive de pernoctar en sitios de su agrado, donde pueden ejercer actividades recreativas que les satisfacen y recrean sus energías y su desgastada fuerza de trabajo. Este proceso societario se caracteriza, además, por sus profundos impactos en la economía a escala macro y microeconómica, así como a escala macro y microespacial. Induce también cambios sociales en los lugares de destino, tanto como en los lugares que emiten los turistas. Partiendo de imaginarios construidos progresivamente a lo largo de décadas de práctica del turismo, este proceso societario es también responsable de profundas mutaciones en las sociedades del mundo entero, donde se ha desplegado de manera extensiva e intensiva, tanto en el mundo desarrollado donde se originó, como en países subdesarrollados que se han vuelto tanto emisores como receptores de turistas, participando así, en forma decisiva, a la evolución de este proceso societario” (P. 27).

1.2 Panorama actual del turismo

El turismo es definido según la Organización Mundial del Turismo como “un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales” (Organización Mundial del Turismo, 2017, p. 1). Es una actividad

- 24 Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la regional Medellín, mediante la definición de escenarios derivados de la prospectiva estratégica
-

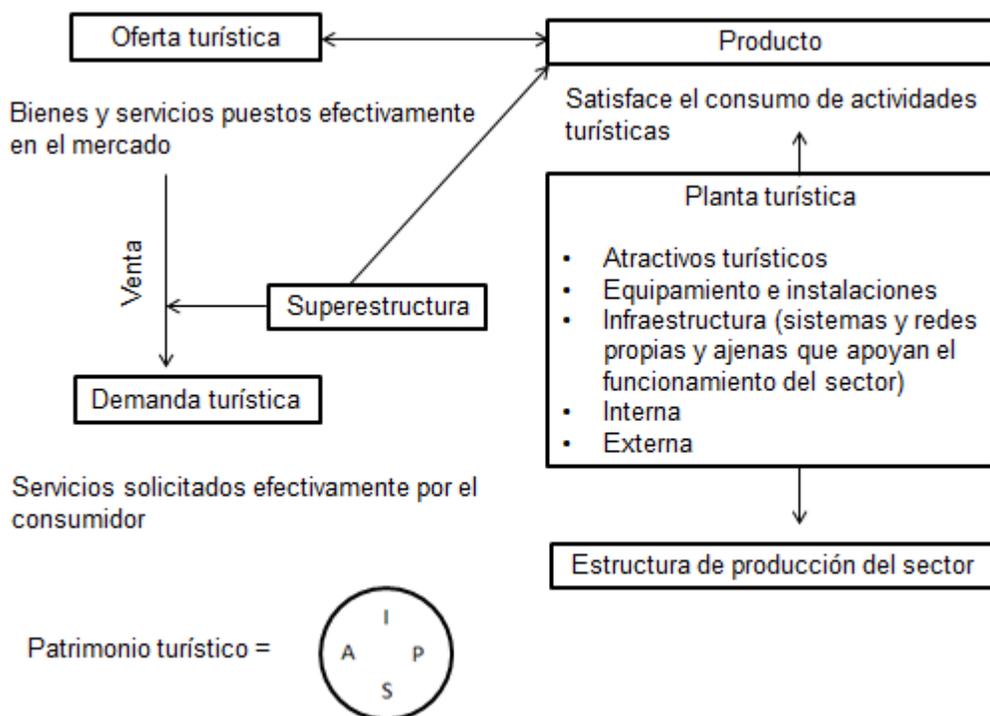
que tiene efectos en la economía, el medio ambiente, la comunidad local y en los mismos turistas.

El sector turístico a nivel mundial cada vez cobra mayor importancia en las agremiaciones de carácter público, privado y en las comunidades, gracias a los resultados positivos derivados del desarrollo de la actividad a nivel internacional en términos económicos, sociales y culturales, según cifras de la Organización Mundial del Turismo (OMT) en 2016, “los ingresos por turismo internacional aumentaron un 2,6% en términos reales (teniendo en cuenta las fluctuaciones de los tipos de cambio y la inflación), con unos ingresos estimados de 1.220.000 millones de dólares de los EE.UU. en 2016” (Organización Mundial del Turismo, 2018, p. 3).

El turismo es un sector caracterizado por la rapidez en su crecimiento, ya que el turismo internacional “representa el 7% de las exportaciones mundiales de bienes y servicios, como categoría mundial de exportación, el turismo ocupa el tercer puesto, tan solo por detrás de productos químicos y de combustibles, y por delante de automoción y de alimentación” (Organización Mundial del Turismo, 2018, p. 2). La principal categoría de exportaciones para varios países en desarrollo, según la entidad, es el turismo.

1.3 Sistema turístico

Un sistema se entiende como un conjunto interrelacionado de elementos que interactúan entre sí con el fin de llegar a un objetivo o meta común. Roberto Boullón (2006) representa el sistema turístico a través del siguiente modelo oferta-demanda, a continuación, se esboza la figura 1-1 que contiene el funcionamiento del sistema turístico y se explican los elementos clave que lo componen, concentrándonos finalmente en el sector de alojamiento.

Figura 1-1 Funcionamiento del sistema turístico

Fuente: Boullón, 2006, p. 32.

Demanda turística

Se refiere al total de turistas que concurren a una región, país, zona, centro turístico o atractivo, y a los ingresos que estos generan (Boullón, 2006, p. 32). Rigol, Pérez, Noda, & González (2009) la definen como aquellos consumidores que "desean, pueden y están dispuestos a disfrutar el conjunto de facilidades, atractivos, actividades, bienes y servicios turísticos en función del precio y su renta, en lugares distintos al sitio de trabajo y residencia habitual durante un cierto período de tiempo" (P. 5).

Oferta turística

Consiste en el "conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en la experiencia turística" (Martín & Palomeque, 2002, p. 1).

Producto turístico

Está formado por los mismos bienes y servicios que forman parte de la oferta (Boullón, 2006, p. 32).

El producto turístico se concibe como un conglomerado de atributos tangibles e intangibles que confluyen en un espacio local. Es transformado y articulado por el turista, cuyo talante es estar en correspondencia con la evolución de la conciencia humana, donde la necesidad es la del perfeccionamiento y refinamiento humano. Los productos turísticos deben desarrollarse para insertarse en un mercado globalizado y muy competitivo (González Ferrer, 2006, p. 1).

Planta turística

Los servicios que se venden a los turistas son elaborados por un subsistema al que se denomina "planta turística", que está integrado por dos elementos:

- a) El equipamiento: incluye todos los establecimientos administrados por la actividad pública o privada que se dedican a prestar los servicios básicos.
- b) Las instalaciones: bajo este rubro deben anotarse todas las construcciones especiales (distintas a las consignadas por el equipamiento) cuya función es facilitar la práctica de actividades netamente turísticas (Boullón, 2006, p. 40).

Dentro del equipamiento se encuentra la categoría de alojamiento, esta se puede apreciar en la tabla 1-1, unidad de análisis en la que se centra el presente trabajo.

Tabla 1-1 Clasificación del equipamiento turístico - categoría alojamiento

CATEGORÍA	TIPO
1. Alojamiento	1.1 Hoteles 1.2 Moteles 1.3 Hosterías y posadas 1.4 Pensiones 1.5 Aparta hoteles 1.6 Condominios (unidades o conjuntos) 1.7 Casas (unidades o barrios) 1.8 Cabañas 1.9 Albergues 1.10 <i>Trailer parks</i> 1.11 <i>Campings</i> 1.12 Camas en casas de familias

Fuente: Boullón, 2006, p. 41.

1.4 Turismo en Colombia

De acuerdo con lo reportado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia en 2010, “en el año 2000 llegaron a Colombia 557.280 viajeros extranjeros, y de acuerdo con la OMT (2011) el número de turistas internacionales que visitaron Colombia en 2010 fue 2,38 millones” (Collazos & Palacio, 2012, p. 68). Con lo anterior se deduce que se multiplicó por cuatro el número de visitantes en dicha década.

Durante el periodo comprendido entre 2016 y 2017 se refleja un aumento en el flujo de viajeros que entraron a Colombia (cifra que incluye extranjeros no residentes, colombianos residentes en el exterior, transfronterizos y cruceros internacionales) ya que en el año 2016 ingresaron 5.093.854 visitantes mientras que en el 2017 fueron 6.531.226, lo que representa un aumento del 28% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

Según las bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país” se propone el emprendimiento de acciones para dinamizar la producción en los sectores de servicios, especialmente para el turismo y la industria de viajes. Por su parte, la inversión extranjera en el sector comercio, hoteles y restaurantes, ha registrado también importantes incrementos. Así para el 2015 entraron en servicio 5.884 habitaciones nuevas con un costo de \$694.984.000 y en 2016 se construyeron 5.838 con inversiones de \$1.065.144.000 (Revista especializada en turismo: Hospitalidad & Negocios edición 41, febrero 2018, p. 20).

1.5 Prestadores de servicios turísticos

En Colombia, el artículo 76 de la Ley 300 de 1996, Ley General de Turismo, define como prestador de servicios turísticos a “toda persona natural o jurídica que habitualmente proporcione, intermedie o contrate directa o indirectamente con el turista, la prestación de los servicios a que se refiere esta ley y que se encuentre inscrito en el Registro Nacional de Turismo” (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2018). Legislación que fue modificada por la Ley 1558 de 2012, ampliando en su artículo 16 la clasificación de los prestadores de servicios turísticos, considerados como los aportantes de la contribución parafiscal para la promoción del turismo, como se evidencia en la tabla 1-2:

- 28 Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la regional Medellín, mediante la definición de escenarios derivados de la prospectiva estratégica

Tabla 1-2 Clasificación de los prestadores de servicios turísticos

HOSPEDAJE
Los hoteles, centros vacacionales y servicios de alojamiento prestados por clubes sociales.
Las viviendas dedicadas ocasionalmente al uso turístico o viviendas turísticas, y otros tipos de hospedaje no permanente, excluidos los establecimientos que prestan el servicio de alojamiento por horas.
SITIOS DE INTERÉS
Los bares y restaurantes turísticos clasificados como tal, de acuerdo a resolución emanada del Ministerio de comercio, industria y turismo.
Los centros terapéuticos o balnearios que utilizan con fines terapéuticos aguas, minero-medicinales, tratamientos termales u otros medios físicos naturales.
Los parques temáticos.
Las sociedades portuarias, marinas o puertos turísticos, por concepto de la operación de muelles turísticos.
OPERADORES
Las agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas y las agencias operadoras.
Las oficinas de representaciones turísticas.
Las empresas dedicadas a la operación de actividades de turismo de naturaleza o aventura, tales como canotaje, balsaje, espeleología, escalada, parapente, canopy, buceo y deportes náuticos en general.
Los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones, excepto las universidades e instituciones de educación superior y los medios de comunicación que realicen actividades de esta naturaleza cuando su objeto o tema sea afín a su misión.
Los arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional.
Los usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas.
Las empresas comercializadoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad.
Las empresas captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos prepagados.
Los concesionarios de aeropuertos y carreteras.
Las empresas de transporte de pasajeros: aéreas y terrestres, excepto el transporte urbano y el que opera dentro de áreas metropolitanas o ciudades dormitorio.
Las empresas de transporte terrestre automotor especializado, las empresas operadoras de chivas y otros vehículos automotores que presten servicio de transporte turístico.
Los concesionarios de servicios turísticos en parques nacionales que presten servicios diferentes a los señalados en este artículo.
Los centros de convenciones.
Las empresas de seguros de viaje y de asistencia médica en viaje.
Los establecimientos del comercio ubicados en las terminales de transporte de pasajeros terrestre, aéreo y marítimo.
Las empresas operadoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad.
Las empresas asociativas de redes de vendedores multinivel de servicios turísticos.
Los guías de turismo.

Fuente: artículo 16, Ley 1558, 2012.

La Ciudad de Medellín actualmente se está especializando en el turismo *MICE*, conocido comúnmente como el turismo de reuniones, producto comercializado a través de centros de eventos, negocios y exhibiciones, y la infraestructura hotelera que también cuenta en ciertos casos con salones para atender las necesidades derivadas del sector corporativo.

El sector de reuniones y eventos conocido como sector *MICE* (*Meeting, Incentives, Congresses, Exhibition*), es aquel que abarca actividades basadas en la organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos, productos y servicios que incluyen reuniones gubernamentales, de empresas y de asociaciones, viajes de incentivos, seminarios, congresos, conferencias, convenciones, exposiciones y ferias. El mayor interés de los destinos por este tipo de turismo se debe, principalmente, al gran volumen de ingresos que genera. Uno de los beneficios más destacados, que convierte a esta tipología en atractiva para todo tipo de destinos, es la posibilidad que ofrece de contribuir a desestacionalizar la oferta (Rangel & Rivero, 2017, p. 238).

El turismo *MICE* presenta un alto potencial de creación de empleos directos e indirectos y posibilita el mantenimiento de flujos turísticos en periodos de estacionalidad (Ritchie & Beliveau, 1974, p. 14). En consecuencia, depende de la voluntad de las agremiaciones públicas y privadas la planificación de eventos con mayor frecuencia que permitan extender la estadía del turista en las Ciudades.

1.6 Establecimientos de alojamiento y hospedaje

El hospedaje en términos generales se considera un arte milenario, la hotelería entendida como servicio y atención, es un elemento conocido desde hace más de dos mil años, Foster (1994) afirma que:

“de la antigua Roma se conserva evidencia, tanto en pinturas como en escritos, de la existencia de hosterías llamadas mansiones, las cuales estaban estratégicamente situadas en redes de caminos, con el fin de recibir a funcionarios durante los viajes y así atender asuntos del gobierno. Las industrias actuales de hospedaje y restaurantes son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos” (p.1-2).

- 30 Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la regional Medellín, mediante la definición de escenarios derivados de la prospectiva estratégica
-

Por estas razones se considera que un turista difícilmente pensaría en visitar un destino sin el servicio de alojamiento donde pueda pasar la noche y alimentarse

A continuación, se realiza la clasificación general de los establecimientos de alojamiento y hospedaje, seguido de la clasificación de los mismos según la legislación colombiana.

1.6.1 Clasificación general de los establecimientos de alojamiento y hospedaje

En términos generales, según la revisión bibliográfica efectuada, los establecimientos de alojamiento y hospedaje se agrupan según su localización, especialización, régimen de explotación, propiedad, periodos de operación, calidad, entre otros. En la tabla 1-3 se enumeran las clasificaciones generales que usualmente se ofertan en el mercado hotelero.

Tabla 1-3. Clasificación general de los establecimientos de hospedaje

Según la localización	Hoteles de aeropuerto Hoteles de carretera Hoteles de desierto Hoteles de llano Hoteles de montaña Hoteles de playa Hoteles de selva Hoteles termales Hoteles urbanos
Según la especialización	Alojamiento estacional: de hielo y arena <i>Bungalow</i> Cabañas <i>Coacallis</i> Condominios Fincas y haciendas de turismo Hoteles <i>all inclusive</i> Hoteles árbol Hoteles boutique Hoteles casino Hoteles caverna Hoteles club cabaret Hoteles crucero Hoteles de convenciones y congresos Hoteles de paso Hoteles de salud y balneario Hoteles deportivos Hoteles familiares

	Hoteles gastronómicos Hoteles monumento Hoteles rurales Hoteles temáticos Hoteles vacacionales Paradores Posadas Refugios Ryokan Viviendas turísticas
De acuerdo con el régimen de explotación	Hoteles en propiedad Hoteles en alquiler Hoteles en contrato de gestión Hoteles en franquicia
De acuerdo con su propiedad	Hoteles de propiedad privada: hotel familiar, hotel de cadena, agrupación de hoteles, tiempo compartido. Hoteles de propiedad pública Hoteles de propiedad mixta (público-privada)
Según los periodos de operación	Hoteles permanentes Hoteles de temporada
Según la calidad de los servicios	Sistema de estrellas: hoteles de 1 a 5 estrellas

Fuente: evolución de las empresas de alojamiento, Mosquera et. al, 2016, p. 12

1.6.2 Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje en Colombia

Los establecimientos de alojamiento y hospedaje se clasifican según la modalidad en la prestación del servicio, de la siguiente forma (Norma técnica sectorial colombiana NTHS, 2006, p. 6):

Albergue-refugio-hostal: establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento preferiblemente en habitaciones semi privadas o comunes, al igual que sus baños, puede disponer además, de un recinto común equipado adecuadamente para que los huéspedes se preparen sus propios alimentos.

Apartahotel: servicios de alojamiento en apartamentos independientes, de un edificio, que integran una unidad de administración y explotación, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios, cada apartamento está compuesto de los siguientes ambientes: dormitorio con baño privado, sala de estar, cocina privada y comedor.

32 Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la regional Medellín, mediante la definición de escenarios derivados de la prospectiva estratégica

Apartamentos turísticos: unidad habitacional destinada a brindar facilidades de alojamiento y permanencia de manera ocasional a una o más personas, según su capacidad, que puede contar con servicio de limpieza, y dormitorio, sala-comedor, cocina, baño.

Alojamiento rural-lodge: establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en unidades habitacionales privadas, ubicado en áreas rurales y cuyo principal propósito es el desarrollo de actividades asociadas a su entorno natural y cultural. Ofrece además, servicios de alimentación, bajo la modalidad de pensión completa.

Hotel: establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias en un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Además, dispone como mínimo del servicio de recepción, desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes.

Posadas turísticas: novedosa alternativa de alojamiento creada para fomentar el turismo y generar posibilidades de ingreso a familias de bajos recursos económicos, en lugares del país que se destacan por su gran belleza.

Recinto de campamento o camping: establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en un terreno debidamente delimitado, asignándole un sitio a cada persona o grupo de personas que hacen vida al aire libre y que utilicen carpas, casas rodantes u otras instalaciones similares para pernoctar.

Viviendas turísticas: cualquier persona natural o jurídica que entregue la tenencia de un bien inmueble para uso y goce a una o más personas a título oneroso por lapsos inferiores a treinta (30) días calendario, en forma habitual, se considera prestador de servicios turísticos. (Norma técnica sectorial colombiana NTHS, 2006, p. 6).

De los prestadores de servicios turísticos mencionados anteriormente, el presente trabajo se centra en el estudio del sector hotelero.

1.6.3 Competitividad en la industria hotelera

De acuerdo con la Política de Competitividad Turística “el desafío para alcanzar un turismo de clase mundial” emitida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la competitividad es entendida como la capacidad de un país para crear valor agregado que “aumente los ingresos nacionales, a través de la integración de factores de orden económico, social y cultural en los procesos de globalización, que le permitan alcanzar objetivos de rentabilidad y sostenibilidad de forma superior a los demás” (Política de Competitividad Turística, 2009, p. 9).

La competitividad debe entenderse en términos de la capacidad de mejorar e innovar constantemente para generar ventajas diferenciales frente a los competidores, lo cual implica realizar un análisis estructural de los mercados para elegir las alternativas más viables. Considera que un sector alcanzará competitividad cuando el llamado Diamante Competitivo logre condiciones favorables para su gestión. Porter afirma que la competitividad debe entenderse no en términos de una nación, sino de sus industrias y sectores, por lo tanto, no existen naciones competitivas, sino naciones con industrias y sectores competitivos (Porter, 2007, p. 9).

1.6.4 Contribución económica del turismo y la hotelería

En el año 2017, la contribución directa del turismo al PIB en Colombia fue del 2,1% y se esperaba que para 2018 creciera al 3,2%. Los efectos directos son generados por los hoteles, agencias de viaje, aerolíneas y servicio de transporte de pasajeros y también se incluyen los restaurantes y las actividades de ocio que realizan los turistas (SITUR, 2018).

A nivel nacional para el año 2017, se estima que el número de personas ocupadas/empleadas en promedio fue de 22 millones, lo que representa un aumento del 1% respecto a 2016. El comercio, los restaurantes y hoteles son los sectores que más empleo generan en el país, participando con un 27% a nivel nacional y 29% en Medellín y Área Metropolitana (DANE, 2018).

34 Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la regional Medellín, mediante la definición de escenarios derivados de la prospectiva estratégica

En este orden de ideas y como se puede apreciar en la tabla 1-4, el sector de hoteles, restaurantes, bares y similares creció 1,6% en 2016 en Colombia, mientras que en Antioquia 1,7% comparado con 2015. La participación de Antioquia en la economía nacional se mantiene en 12,9%, ocupando el segundo lugar, en primer lugar, está Bogotá con 17,8% y, en tercer lugar, Valle con 9,4% (DANE, 2018).

Tabla 1-4. Población ocupada según rama de actividad (miles), promedio anual 2015-2017 en Colombia

Concepto	2015	2016	2017	Var.% 17/16	Participación % 2017
Ocupados Total Nacional	22.017	22.156	22.383	1,0	100%
No informa	2	2	4	93,2	0%
Agricultura, pesca, ganadería, caza y silvicultura	3.544	3.571	3.730	4,5	17%
Explotación de Minas y Canteras	204	181	186	2,6	1%
Industria manufacturera	2.606	2.550	2.636	3,4	12%
Suministro de Electricidad Gas y Agua	117	113	115	1,9	1%
Construcción	1.375	1.397	1.369	-2,0	6%
Comercio, hoteles y restaurantes	6.042	6.176	6.078	-1,6	27%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.805	1.778	1.807	1,6	8%
Intermediación financiera	298	323	306	-5,1	1%
Inmobiliarias, activ. empresariales y de alquiler	1.676	1.747	1.831	4,8	8%
Servicios comunales, sociales y personales	4.349	4.318	4.319	0,0	19%

Fuente: DANE- Gran Encuesta Integrada de Hogares

Según el informe de gestión de 2018 del Bureau, los logros más representativos para dicho año de la entidad se relacionan con la captación de una cifra histórica de 100 eventos para Medellín, de los cuales el 63% fueron internacionales y 37% nacionales, generando una derrama económica estimada de 48 millones de dólares para el sector turístico de la ciudad (Bureau, 2019).

Se evidencia un crecimiento en el ingreso de visitantes a Medellín por puntos de control migratorio durante los últimos años (Situr, 2019):

- Periodo 2008 a 2011: ingresaron 970.747 viajeros.
- Periodo 2012 a 2015: ingresaron 2.051.843 viajeros.
- Periodo 2016 a 2018: ingresaron 2.260.903 viajeros.

Por otro lado, para el año 2019 se tiene proyectado el desarrollo de eventos que atraigan conocimiento, negocios, turistas y dinámica económica, la agenda estimada se desagrega de la siguiente manera (Bureau, 2019):

- Enero: Colombiatex
- Febrero: Colombia 2.1, implosión Mónaco, Expofitness.
- Marzo: Maratón Rock and Roll, Expofinca, Wobi (World of Business Ideas).
- Mayo: Feria del Diseño, *Start Co*, Acolap (Asociación Colombiana de Atracciones y Parques de Diversiones), Expoartesano, Feria de las dos ruedas.
- Junio: Asamblea General de la OEA, ExpoPet, Traffic.
- Julio: Encuentro Mundial de economía naranja, *World Cities Summit*, C-40, Congreso Colombiano de Pediatría, Colombiamoda, Escuela de Verano, *Cow Parade*, Asoeventos, Exposolar, *F-Air*.
- Agosto: Feria de las Flores, Asamblea de la ANDI, Feria Equina, Congreso ANATO, *Sweet Fair*.
- Septiembre: Congreso Mundial del Aguacate, Expo Agrofuturo, Fiesta del Libro.
- Octubre: UNESCO, Mediamorfosis, Expoarquitectura, Expoingeniería, *Legó Serious Play*, Maridaje, AMWC (Congreso Mundial de Medicina Estética y Medicina Antienvjecimiento), FLEP (feria latinoamericana de eco-productos).
- Noviembre: sabor callejero, *Innovation Land*, *Wobi*, *ComicCon*.
- Diciembre: navidad, FISE (Feria Internacional del Sector Eléctrico).

Con lo anterior se espera que la ciudad siga posicionándose como destino de negocios y se genere una derrama económica importante que impacte el turismo y sus subsectores.

2. Capítulo II: Aspectos metodológicos

La metodología desarrollada se fundamenta en la investigación cualitativa de tipo descriptiva, en este sentido, el estudio se basó en la descripción contextual de la problemática, en los índices de ocupación e informalidad hotelera, donde se trató de comprender el comportamiento de la industria de la hospitalidad a través del análisis de una Cadena Hotelera en Medellín, y de los *stakeholders* asociados a esta.

Para el proceso de diagnóstico se utilizaron diversas fuentes de información primaria y secundaria, como entrevistas en profundidad con expertos del área de comercial, mercadeo, ventas, administración y finanzas asociados a la Cadena Hotelera, revisión y análisis de calificaciones y comentarios de los consumidores a través de canales de “experiencia del cliente”, como *Trip Advisor*, *Booking* y *Expedia*, revisión de literatura, estadísticas e indicadores del sector turístico. Con esta información se construyó el diagnóstico organizacional.

De acuerdo con los resultados del diagnóstico, se proyectaron los escenarios a futuro y los lineamientos de acción para el escenario apuesta u optimista, el cual constituye las bases para la construcción del futuro deseado, según la planeación por escenarios. Para Kahn y Wiener (1968), un escenario es una “serie hipotética de eventos construidos con vistas a sacar a la luz secuencias causales y nudos de decisión” (p. 10). Para Durance y Godet (2011) un escenario es “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura” (p. 35). En este sentido, la planeación por escenarios al anticiparse al futuro permite

enriquecer el proceso de planeación estratégica, puesto que logra una mejor visión y control sobre el entorno y los cambios asociados al mismo, lo que actualmente se traduce como una ventaja competitiva ante el reto que deben afrontar diariamente los directivos de las compañías en condiciones de incertidumbre.

Se utilizó un muestreo mixto que comprende la mezcla entre la muestra de expertos (Sampieri, Fernández & Baptista, 2010, p. 397), y la muestra por conveniencia, que se basa en “simplemente casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (Sampieri, et al., p. 401).

Finalmente, se realizó un ejercicio de valoración experta con fines de validación de las estrategias propuestas, a través del instrumento *color insight*, herramienta derivada de la prospectiva estratégica que consiste en un “enfoque de la comunicación interactiva, que utiliza una escala ordinal de colores, con los datos que se pueden representar en una tabla. Esto favorece la expresión de opiniones y representaciones, así como la evolución de los individuos y los grupos” (Régnier, 1989, p. 78). Método que está destinado a “reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con el de otros” (Durance y Godet, 2011, p. 79). Se le considera una herramienta práctica que permite la reflexión en directo por parte grupos de prospectiva, utilizando el voto a distancia.

Para tal fin, se construyó un formulario con apoyo del *software Color Insight*, el cual fue aplicado a expertos asociados a las áreas de administración, mercadeo y ventas de la Cadena Hotelera, así como, jefes de mercadeo de otros hoteles, entidades dirigentes del sector turístico como Cotelco, la Subsecretaría de Turismo y algunos académicos, quienes participaron en el ejercicio de validación.

Para evaluar la validez y fiabilidad, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: la primera entendida como “el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido” (Arribas, 2004, p. 27), para lo cual se accedió a la valoración y juicio de expertos, y la fiabilidad que se define como “el grado en que un instrumento mide con precisión, sin error” (Arribas, 2004, p. 27), en este caso se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, su resultado fue de 0.90, el cual es un coeficiente alto, y por tanto, se puede hablar de fiabilidad.

- 38 Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la regional Medellín, mediante la definición de escenarios derivados de la prospectiva estratégica
-

En la tabla 2-1 se desglosa la matriz que contiene el proceso metodológico desarrollado en el presente trabajo:

Tabla 2-1. Matriz metodológica

Objetivos	Unidad de análisis	Fuentes de información	Herramientas de recolección y análisis de la información	Resultado esperado
Caracterizar las modalidades de alojamiento que se ofrecen en la Ciudad de Medellín y el perfil de los turistas que la visitan.	<ul style="list-style-type: none"> - Prestadores de servicios de alojamiento existentes la Ciudad de Medellín. - Turistas nacionales e internacionales que visitan la Ciudad de Medellín. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de páginas web y directorios de prestadores de servicios de alojamiento en Medellín. - Revisión de literatura sobre estudios de caracterización del perfil del turista nacional e internacional que visita Medellín. - Indicadores de turismo receptivo de la Ciudad de Medellín. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de contenido. 	Identificación de las modalidades de alojamiento existentes y el perfil del turista que visita la Ciudad de Medellín.
Elaborar un diagnóstico que comprenda factores internos y externos de la Cadena Hotelera a través de una herramienta administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Cadena Hotelera y sus unidades de negocio en la regional Medellín. - Variables derivadas del macroambiente, PESTELI 	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercicio de observación directa por parte del investigador. - Entrevistas en profundidad con expertos del área de comercial, mercadeo, ventas y 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de contenido. - Guías de entrevista. 	Matriz con el diagnóstico organizacional.

	(políticas, económicas, sociales tecnológicas, ecológicas, legales, industria).	<p>administración de la Cadena Hotelera.</p> <p>- Revisión de literatura sobre la Cadena Hotelera.</p> <p>-Revisión de calificaciones y comentarios de clientes actuales a través de canales de “experiencia del cliente”, como <i>Trip Advisor</i>, <i>Booking</i> y <i>Expedia</i>.</p> <p>- Legislación y estadísticas del sector hotelero.</p>		
Definir posibles realidades futuras para la Cadena Hotelera, con base en la planeación por escenarios.	<p>- Cadena Hotelera y sus unidades de negocio en la regional Medellín.</p> <p>- Variables derivadas del macroambiente, PESTELI (políticas, económicas, sociales tecnológicas, ecológicas, legales, industria).</p>	<p>- Entrevistas en profundidad con expertos del área comercial, mercadeo, ventas y administración de la Cadena Hotelera.</p> <p>- Revisión de políticas e indicadores asociados al sector hotelero en entidades como SITUR, Cotelco y Subsecretaría de Turismo.</p>	<p>- Guías de entrevista.</p> <p>- Construcción de cuatro escenarios (escenario muy crítico DA, escenario alternativo FA & DO y escenario optimista FO).</p>	Posibles realidades futuras para la Cadena Hotelera, con base en la planeación por escenarios.

40 Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e incremento de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la regional Medellín, mediante la definición de escenarios derivados de la prospectiva estratégica

Proponer lineamientos de acción encaminados al incremento en los índices de ocupación en la Cadena Hotelera para cada uno de los escenarios definidos.	- Cadena Hotelera y sus unidades de negocio en la regional Medellín.	- Revisión de literatura asociada a las nuevas tendencias a nivel mundial en el sector alojamiento.	- Análisis de contenido.	Documento que contenga los lineamientos de acción con los fines propuestos.
Validar las propuestas planteadas con expertos, a través de la herramienta <i>Color Insight</i> .	- Lineamientos de acción propuestos para incrementar los índices de ocupación hotelera en la Cadena Hotelera.	- Cuestionario elaborado según los principios del <i>Color Insight</i> para ser aplicado a expertos en el área de la hotelería, agremiación de hoteleros Cotelco, académicos, entidades gubernamentales dirigentes del sector turístico como la Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Medellín.	- Cuestionario estructurado. -Valoración de resultados a través de escalas de colores.	Validación de las propuestas planteadas a través de la aplicación de herramienta de gestión de la participación con expertos.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del trabajo se desglosan en dos partes, la primera contiene los factores generales para el sector hotelero de la Ciudad y la segunda presenta los resultados específicos para la Cadena Hotelera.

3. Capítulo III: Resultados generales de la investigación

A continuación, se describe la caracterización de las modalidades de alojamiento que se ofrecen en la Ciudad y el perfil de los turistas en la Ciudad y la Región:

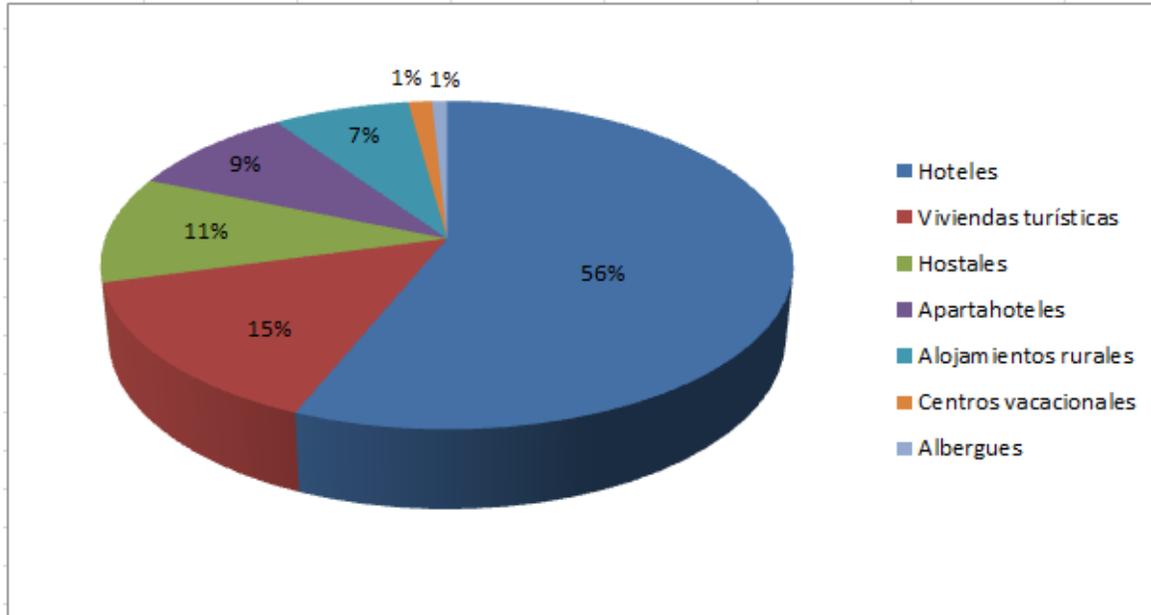
3.1 Modalidades de alojamiento

Los turistas nacionales e internacionales tienen a su disposición una amplia red de establecimientos de alojamiento y hospedaje en Medellín, distribuidos en zonas estratégicas como el Poblado (ubicado en la zona sur-oriental de la Ciudad, conocido como uno de los sectores más exclusivos), caracterizada por la oferta hotelera de alto nivel con cercanías a entidades bancarias y el sector empresarial, en Laureles – Estadio (ubicada en la zona centro-occidental, es un sector residencial y tradicional), se localizan hoteles de categoría ejecutiva con cercanías al centro y el metro, y el Centro histórico de la Ciudad, donde las alternativas de hospedaje se ajustan a gran variedad de presupuestos y la zona se caracteriza por su valor arquitectónico y patrimonial.

De acuerdo con la base de datos de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, los establecimientos de alojamiento y hospedaje que se encuentran inscritos en el registro nacional de turismo abarcan un total de 2.082 entidades, sin embargo, sólo 1.163 establecimientos se encuentran con el registro activo, mientras que 683 lo tienen cancelado, 84 se encuentran pendientes de actualización, 151 suspendidos y 1 suspendido voluntariamente.

En resumen, como se puede apreciar en la figura 3-1, registran 1.167 hoteles, 303 viviendas turísticas, 219 hostales, 190 aparta hoteles, 155 alojamientos rurales, 27 centros vacacionales, 17 albergues, 2 campamentos y 2 refugios.

Figura 3-1. Distribución de los alojamientos, de acuerdo con la categoría



Fuente: elaboración propia con base en el RNT de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

La Dirección de Estudios e Investigaciones de Cotelco realiza visitas a los diferentes establecimientos de hospedaje, depurando aquellos que corresponden a alojamiento por horas y todos los demás que no corresponden a una oferta de calidad para la Ciudad según los estándares del sector hotelero.

En este orden de ideas, Cotelco realizó un filtro durante los años 2015-2017 a las bases de datos de hoteles consignados en el registro nacional de turismo, basado en visitas de sus funcionarios para verificar que no fuese alojamiento por horas, de tal forma que se concluyó que la oferta hotelera real de Medellín para el año 2017 es la siguiente, según se expresa en la tabla 3-1.

Tabla 3-1. Oferta hotelera de Medellín según RNT

AÑO 2017	Oferta hotelera según RNT	Oferta hotelera filtrada por Cotelco
Hoteles	737	197
Habitaciones	16.154	8.628
Camas	27.720	13.870

Fuente: elaboración propia con base en el informe de gestión Cotelco 2018.

En la tabla 3-2 se desglosa el comportamiento estadístico referente a ocupación y tarifa que en promedio se generó durante el año 2017, segmentado por zonas con presencia de hoteles en Medellín, según los datos consignados en el informe de gestión Cotelco 2018, que miden las tendencias del sector.

Tabla 3-2. Comportamiento estadístico por zonas, año 2017

	Ocupación	Tarifa	Revpar
Poblado	69,28%	\$ 233.218	\$ 161.574
Laureles	56,22%	\$ 129.245	\$ 72.667
Centro	52,17%	\$ 92.948	\$ 48.509

Fuente: elaboración propia con base en informe de gestión Cotelco 2018.

La ocupación acumulada fue mayor en el sector del Poblado, seguido de Laureles y ocupando el último lugar el Centro histórico de la Ciudad, en ese mismo orden, se posicionan los indicadores asociados a la tarifa media acumulada y *Revpar (Revenue Per Available Room)*, entendido como, “el cociente entre Ingresos totales por habitaciones (*Total Rooms Revenues*) y las habitaciones disponibles para la venta (*Rooms Available for Sale*). Ingresos por habitación disponible para la venta, en los que no están incluidas las habitaciones bloqueadas por motivos técnicos” (Rojas & Samper, Usali, p.66, 2002).

Por su parte, Cotelco, a través del Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, realiza la estimación del aporte del turismo al PIB, desagregado a nivel departamental, según el cual Antioquia para el año 2017, tuvo una participación del turismo en el PIB del 2.61% y un 6.07% respecto a la participación del turismo en el empleo. El 2.12% de los prestadores de servicios turísticos cuentan con sello de calidad turística (Cotelco, 2018).

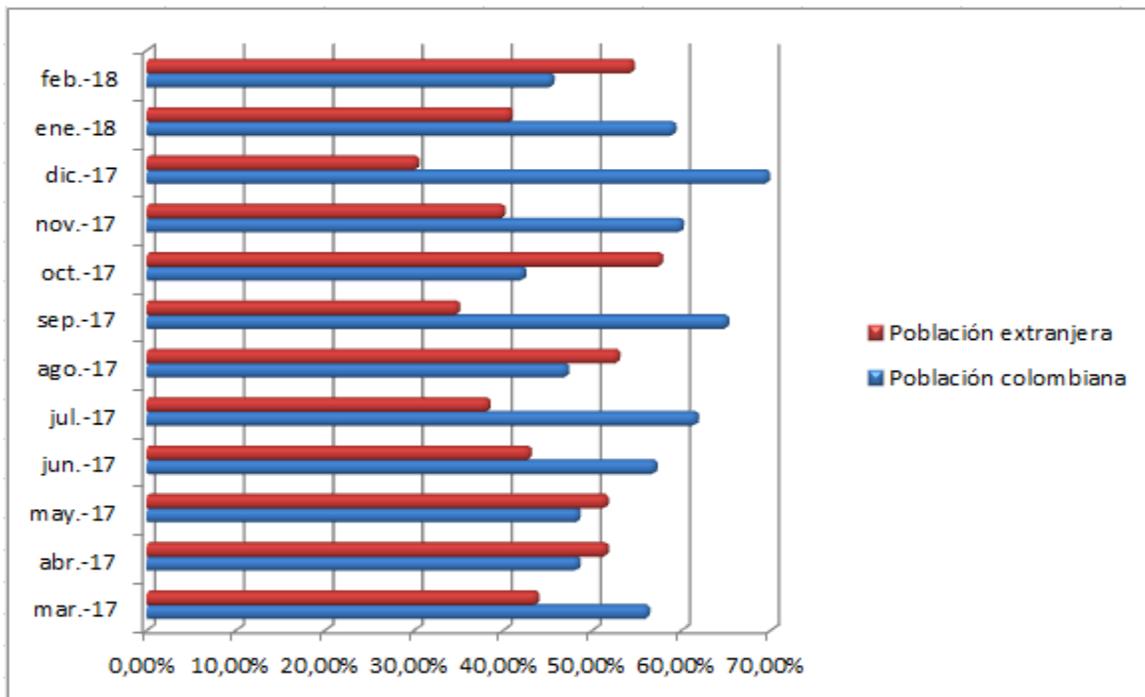
3.2 Perfil del turista

Con el fin de conocer el perfil del turista nacional e internacional que visita la Ciudad de Medellín, se toman los estudios realizados sobre turismo receptivo que recolecta mensualmente SITUR a través de cuestionarios estructurados que aplican a los turistas próximos a retornar a su lugar de residencia. La muestra mensual abarca 475 visitantes de la Ciudad de Medellín y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, así como, a cinco municipios de vocación turística: Rionegro, Santa Fe de Antioquia, Jardín, Jericó y Guatapé.

Teniendo en cuenta que el análisis se centró en las tendencias, se tomaron los últimos 12 meses disponibles, correspondientes a los estudios del mes de marzo de 2017 a febrero de 2018.

En promedio el 55,06% de los encuestados para los 12 meses analizados fueron residentes de Colombia y el 44,95% provenían del extranjero, en la figura 3-2 se grafican, con una periodicidad mensual, los resultados:

Figura 3-2. Distribución de los turistas nacionales e internacionales según nacionalidad



Fuente: elaboración propia con base en los informes de turismo receptivo SITUR.

Según información de SITUR, los 10 países que se muestran en la tabla 3-3 representaron el 80,3% de los ingresos de visitantes desde enero hasta diciembre del 2016 y en el acumulado de enero hasta diciembre del 2017 representaron el 81% del total de ingresos.

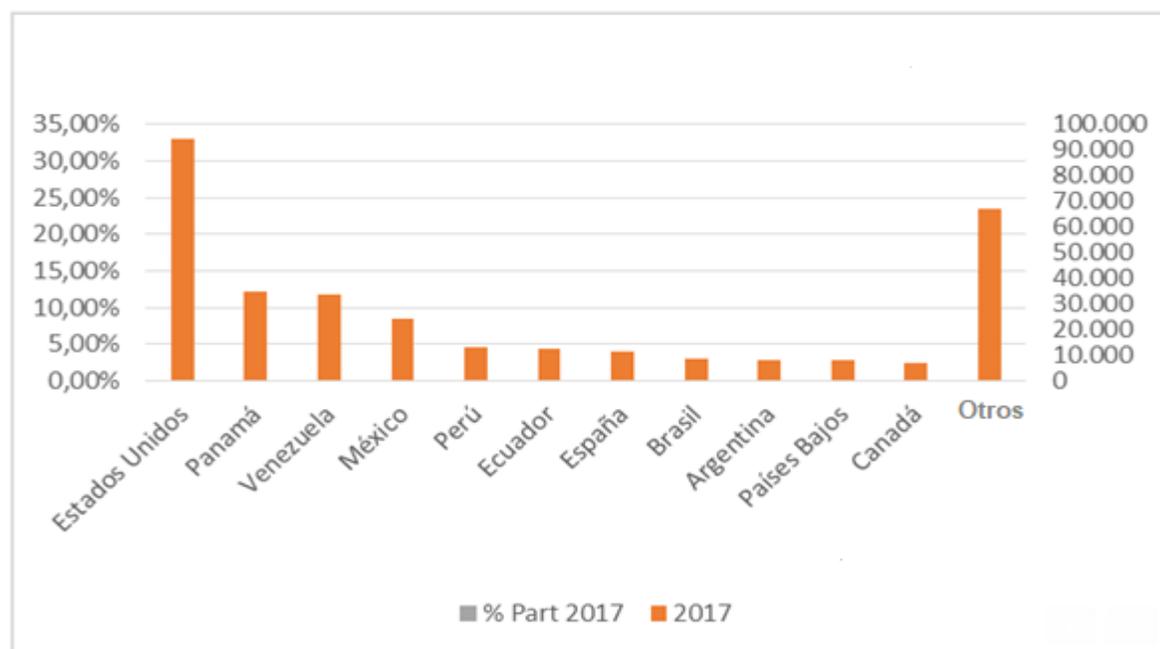
Tabla 3-3. Ingresos por nacionalidades acumulado 2017

País	Ene-Dic 2017	% Participación
Estados Unidos	107.734	35,06
Panamá	39.972	13,01
México	36.298	11,81
Venezuela	17.839	5,81
España	12.699	4,13
Perú	10.476	3,41
Canadá	7.126	2,32
Brasil	6.191	2,01
Países Bajos	5.488	1,79
Argentina	4.994	1,63
Resto de Países	58.474	19,03

Fuente: Migración Colombia. Cálculo SITUR. Punto de control migratorio Antioquia.

Sin embargo, la estadística correspondiente a Venezuela, se considera un caso *sui generis*, debido a la crisis humanitaria que ha atravesado el vecino país durante los últimos años y que ha ocasionado una migración masiva hacia Colombia.

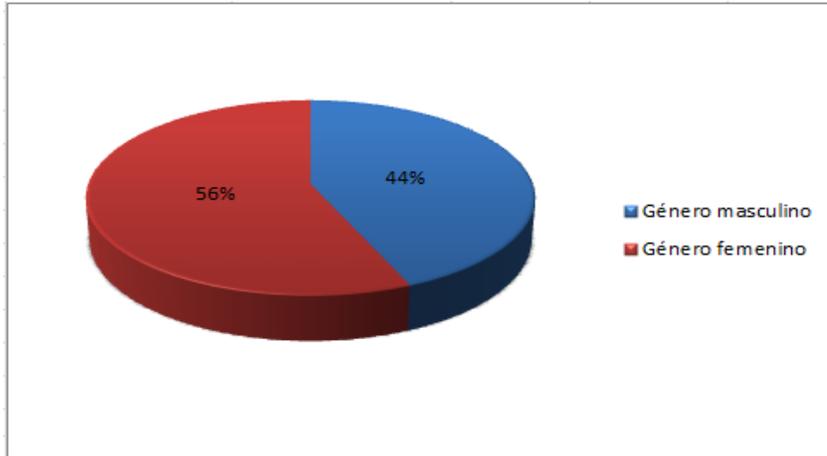
En la figura 3-3 se relaciona la nacionalidad de los visitantes extranjeros que llegaron a la Ciudad de Medellín por los puntos migratorios de los aeropuertos José María Córdoba y Enrique Olaya Herrera para el año 2017.

Figura 3-3. Nacionalidad de los visitantes extranjeros que visitaron Medellín en 2017

Fuente: Airplan 2017.

En cuanto al perfil sociodemográfico, en promedio el 43,62% de los encuestados para los 12 meses analizados son hombres y el 56,38% mujeres, lo cual se puede observar en la figura 3-4.

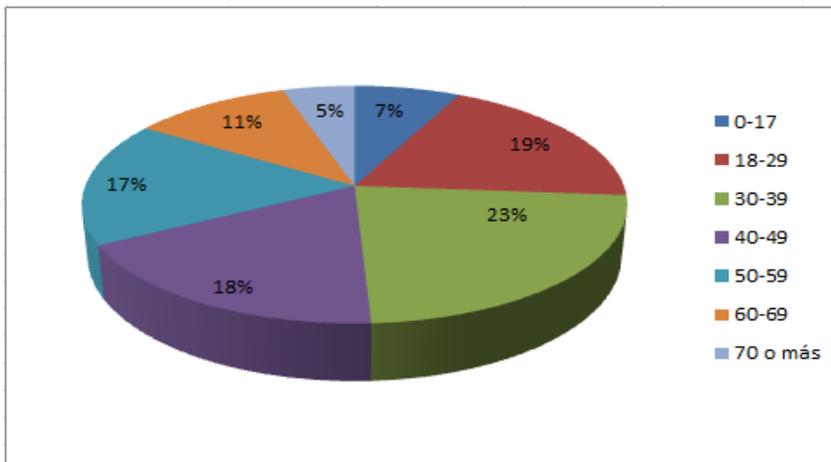
Figura 3-4. Género de los visitantes



Fuente: elaboración propia con base en los informes de turismo receptivo SITUR.

La cifra acumulada del ingreso de turistas extranjeros por el punto migratorio del aeropuerto José María Córdova correspondiente a los meses de enero a mayo del año 2018, da a conocer los rangos de edades predominantes de los turistas extranjeros que para dicho periodo fueron: 30 – 39 años (23%), 18-29 años (19%), 40-49 años (18%), como se puede apreciar en la figura 3-5.

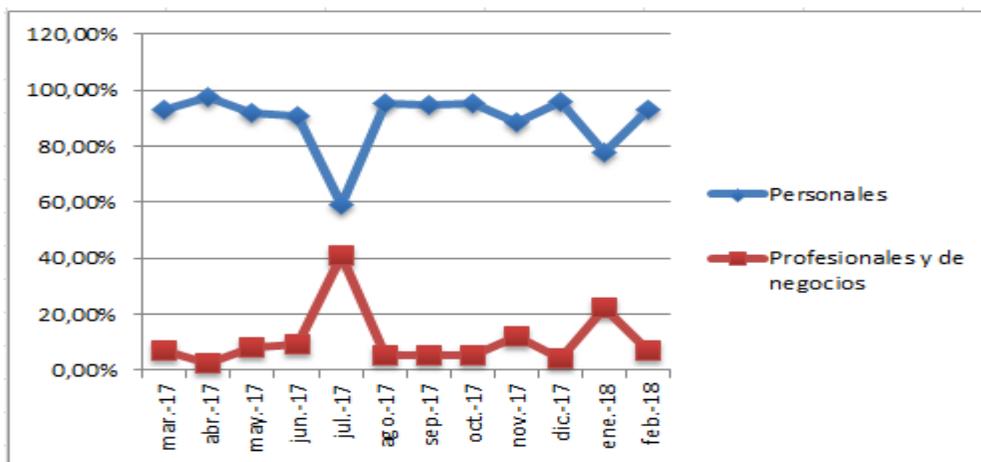
Figura 3-5. Distribución por edad de los extranjeros, punto migratorio aeropuerto José María Córdova



Fuente: elaboración propia con base en los informes de turismo receptivo SITUR.

Con respecto al motivo de viaje, en promedio el 89,31% de los encuestados viajaron por motivos personales, mientras que el 10,69% lo hicieron por motivos profesionales y de negocios, como se expresa en la figura 3-6.

Figura 3-6. Motivo de viaje de los turistas



Fuente: elaboración propia con base en los informes de turismo receptivo SITUR.

En detalle, se exponen a continuación los motivos de viaje personales y profesionales o negocios, de acuerdo con las variables expuestas por los turistas nacionales e internacionales encuestados:

Los motivos de viaje personales de los turistas se distribuyen de la siguiente manera, ver figura 3-7:

Vacaciones, recreo y ocio: en promedio el 55,02% de los visitantes informa haber viajado bajo esta categoría, ubicándose como la primera opción para las personas. Especialmente en periodos de receso, el indicador tiene mayor preponderancia, excepto en el mes de julio de 2017 debido a la celebración del evento Colombiamoda, ya que gran parte de los turistas se movilizaron por motivos profesionales y de negocios para asistir a éste.

Visitar a familiares y/o amigos: en promedio el 23,04% de los turistas tomaron la decisión de viaje basados en este criterio, el segundo en importancia, especialmente en periodos de receso el indicador tiene mayor preponderancia.

En tránsito a otro destino: con un promedio del 5,06%, se refleja un aumento del indicador en los meses de junio, diciembre y enero, por lo que se especula que obedece al periodo de vacaciones a nivel nacional.

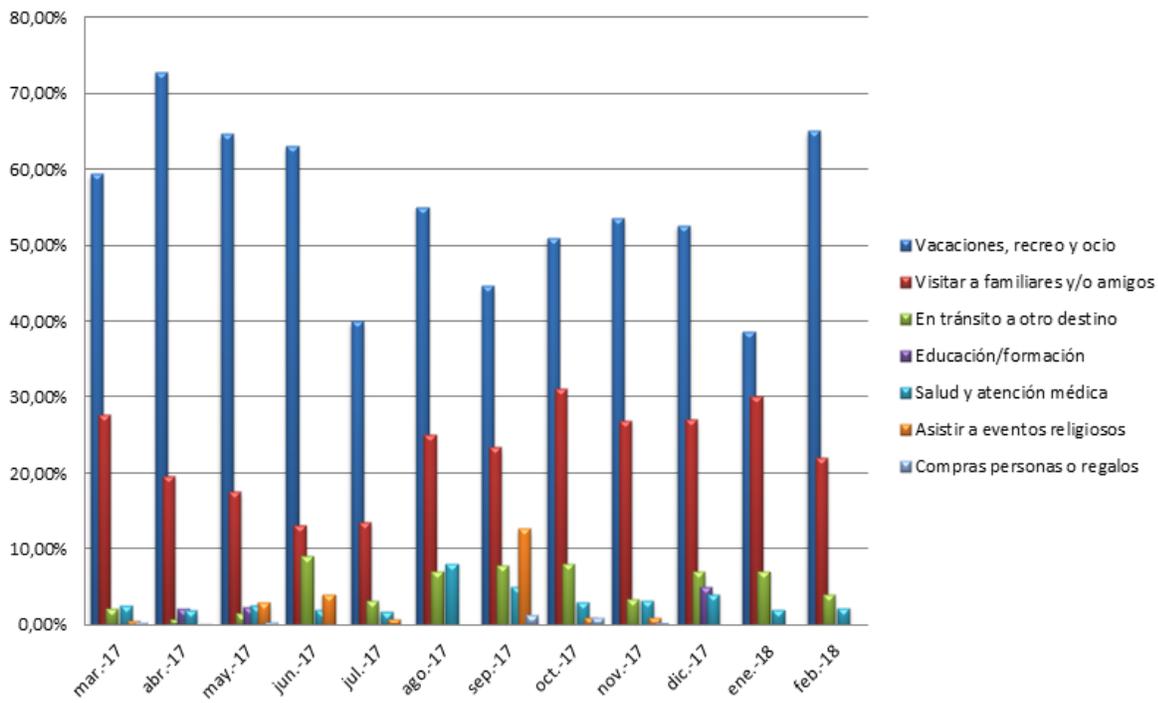
Salud y atención médica: con un promedio del 3,17%.

Asistir a eventos religiosos: con un promedio del 1,92%, con un marcado aumento en el mes de septiembre de 2017, debido a la visita del Papa Francisco a Medellín.

La visita del papa Francisco a Colombia generó ingresos por más de \$280.000 millones (unos US\$96 millones) en las cuatro ciudades en las que estuvo. "Las ventas de restaurantes y el comercio de artículos religiosos subieron entre un 35 y un 50%, mientras que también se produjeron incrementos en los sectores de bebidas no alcohólicas, regalos, textiles, tiendas a domicilio y tiendas de barrios" (Dinero, 2017). Se especula que la llegada de visitantes para dicho evento fue de 1.296.000, los cuales tuvieron una pernoctación promedio de 2,1 noches en Medellín (Situr, 2017).

- Educación y formación: con un promedio del 0,80%.
- Compras para uso personal o para regalo: con un promedio del 0,30% y el último en importancia para el visitante.

Figura 3-7. Motivos de viaje personales

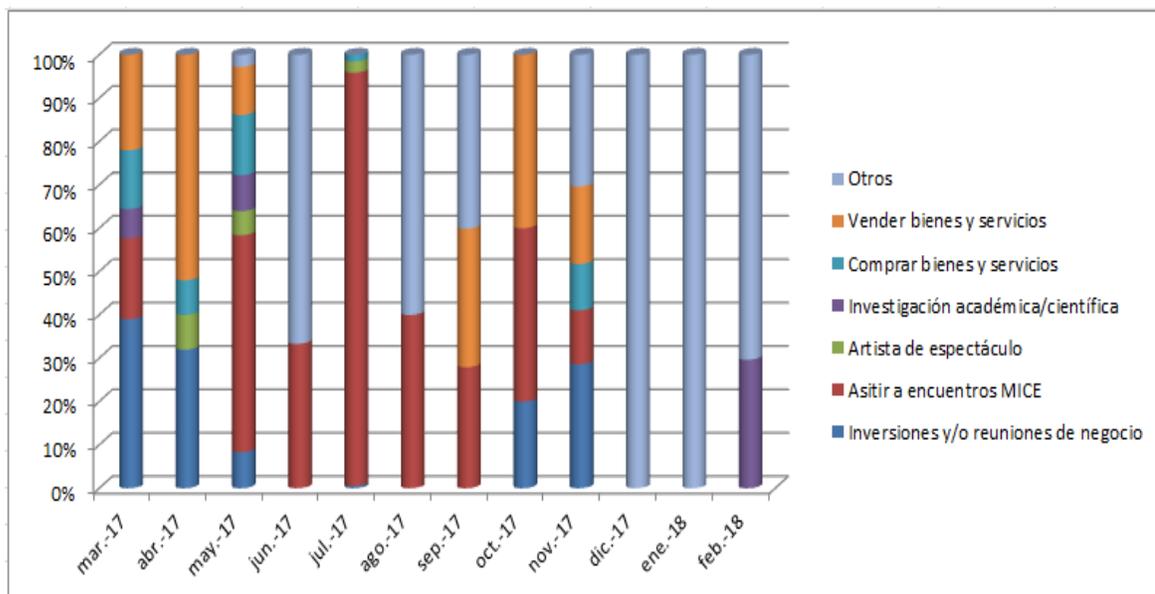


Fuente: elaboración propia con base en los informes de turismo receptivo SITUR.

Los motivos de viaje profesionales y de negocios de los turistas se desglosan de la siguiente manera, ver figura 3-8:

- Asistir a encuentros *MICE* (*meetings, incentives, conventions, exhibitions*): en promedio el 4,48% de los visitantes informa haber viajado bajo esta categoría, ubicándose como la primera opción para las personas, con un marcado aumento para el mes de julio, debido a la celebración del evento Colombiamoda.
- Otros motivos: con un promedio del 3,87%.
- Vender bienes y servicios: con un promedio del 0,77%, teniendo en cuenta que se realiza filtro para empresas que no sean de Antioquia o personas independientes.
- Realizar inversiones y/o reuniones de negocios: con un promedio del 0,69%.
- Comprar bienes y servicios: con un promedio del 0,33%, teniendo en cuenta que se realiza filtro para empresas que no sean de Antioquia o personas independientes.
- Investigación académica o científica: con un promedio del 0,25%.
- Artista de espectáculo: como concierto, obra de teatro, danza, entre otros, cuenta con un promedio del 0,14%.

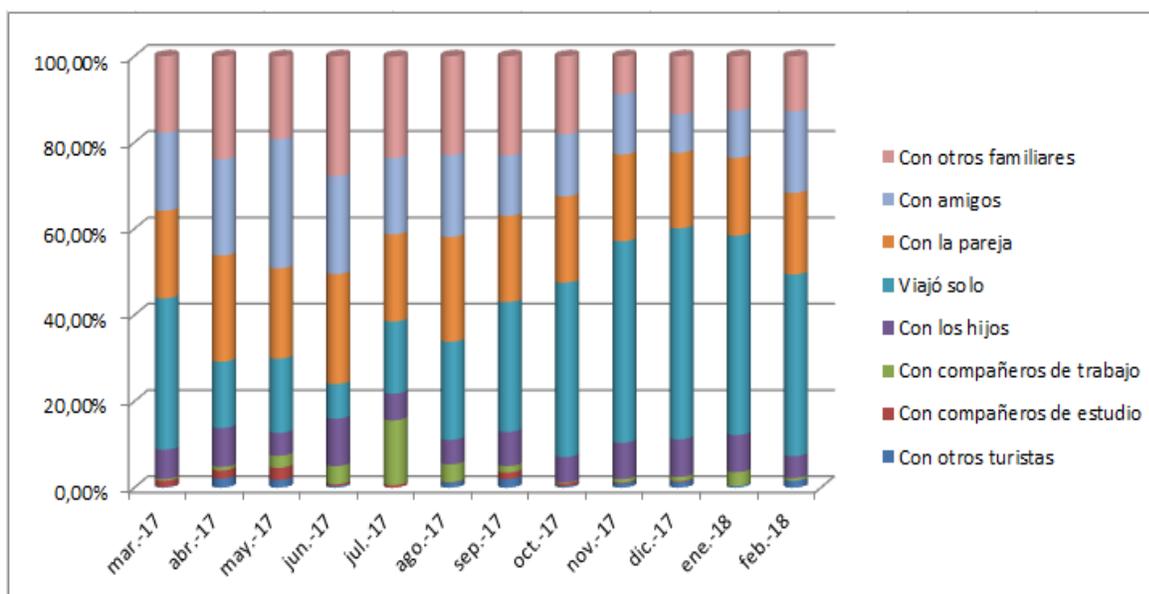
Figura 3-8. Motivos de viaje profesionales y de negocios



Fuente: elaboración propia con base en los informes de turismo receptivo SITUR.

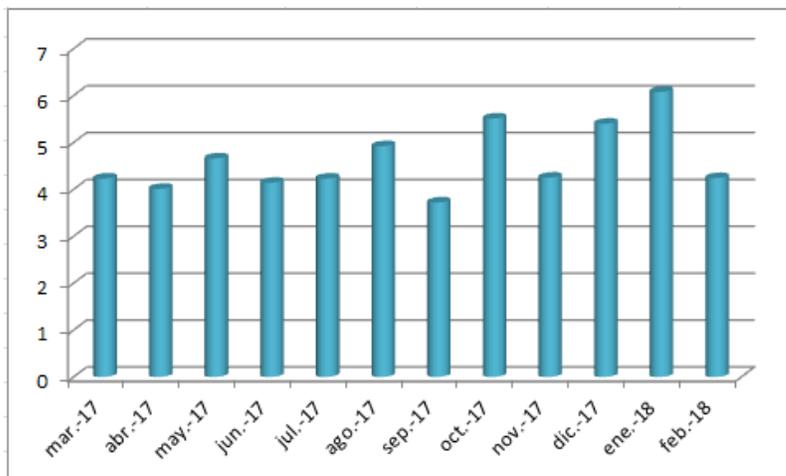
En la figura 3-9, se desglosa la distribución del grupo de viaje, que permite evidenciar el tipo de acompañamiento de los visitantes, en promedio el mayor porcentaje de turistas viajó solo con un 30,79%, seguido por un 20,86% de quienes viajan en pareja, con el 18,65% los visitantes viajan con otros familiares, el 7,38% viajó con los hijos y en menores proporciones las personas viajaron con compañeros de trabajo, otros turistas y compañeros de estudio con una participación del 2,88%, 1,03% y 0,81% respectivamente.

Figura 3-9. Distribución del grupo de viaje



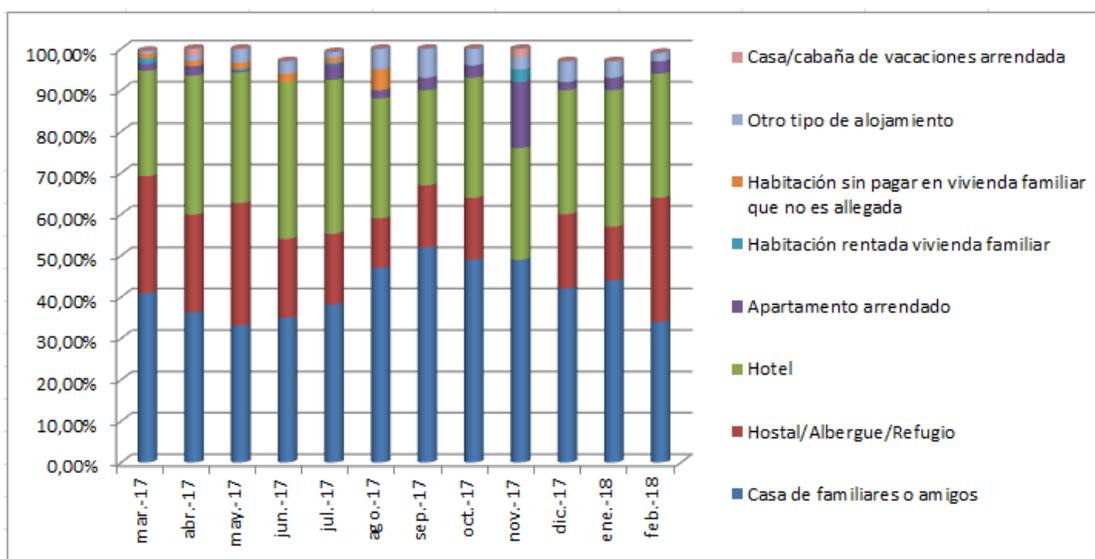
Fuente: elaboración propia con base en los informes de turismo receptivo SITUR.

En la figura 3-10, se observa la duración media de la estadía de los turistas nacionales e internacionales que durmieron en Medellín, el Área Metropolitana del Valle de Aburrá y los cinco municipios con vocación turística de Antioquia. Fue en promedio 4.6 noches. El mes con mayor número de noches (6,08) es enero de 2018 y con menor participación (3,72) septiembre de 2017.

Figura 3-10. Pernoctación promedio

Fuente: elaboración propia con base en los informes de turismo receptivo SITUR.

Finalmente, se desglosan en la figura 3-11 las modalidades de alojamiento utilizadas por los turistas nacionales e internacionales, donde se evidencia que en promedio la mayoría de los visitantes se alojan en casas de familiares o amigos con el 41,71%, seguido de los hoteles con un 30,58%, por su parte, los hostales, albergues y refugios participan con el 18,38%, los apartamentos arrendados con el 3,33%, otros tipos de alojamiento con 3,28%, y en menores proporciones, se ubican las habitaciones sin pagar en vivienda de familia que no es allegada al visitante, habitaciones rentadas en vivienda familiar y las casas/cabañas de vacaciones arrendadas con 1,01%, 0,43% y 0,34% respectivamente.

Figura 3-11. Tipo de alojamiento utilizado por los turistas

Fuente: elaboración propia con base en los informes de turismo receptivo SITUR.

En conclusión, los turistas que visitan la Ciudad de Medellín tienen la posibilidad de elegir entre diferentes modalidades de alojamiento, como primer renglón se destaca la marcada presencia de hoteles, seguido de opciones alternativas como las viviendas turísticas, hostales y aparta hoteles. Los visitantes pueden escoger la opción que más se ajuste a sus necesidades y deseos, de acuerdo con los tres sectores principales donde se concentra la oferta hotelera (Poblado, Laureles-Estadio y Centro Histórico), zonas que determinan la parametrización de tarifas por noche, y a su vez, se convierten en referente para los huéspedes a la hora de elegirlos, teniendo en cuenta las facilidades de transporte, cercanía a zonas de interés turístico, comerciales, bancarias, empresariales, entre otras, lo anterior varía según el perfil del visitante.

La mayoría de los turistas son nacionales, los visitantes internacionales generalmente provienen de los distintos países del continente americano, y en menor proporción de Europa, sus rangos de edades son variables, con mayor preponderancia entre los 18 y 59 años, estos viajan tanto por motivos personales como profesionales y optan por alojarse en casas de familiares y amigos, dejando como segundo renglón a la hotelería y sus distintas modalidades. En promedio la pernoctación se encuentra entre cuatro y cinco noches, lo que se traduce en un reto para la Ciudad y los empresarios del sector turístico, en caso de que deseen extender el periodo de estadía y el gasto de los visitantes, con el ánimo de aportar un mayor derrame económico en las actividades asociadas al turismo y sus *stakeholders*.

4. Capítulo IV: Resultados específicos para la Cadena Hotelera

Diagnóstico de la Cadena Hotelera:

La hotelería es un sector fundamental para el desarrollo del turismo, ya que el crecimiento en infraestructura impulsa el flujo turístico en su cadena productiva. Sin embargo, como se pudo apreciar en la fase introductoria del presente trabajo, la ocupación no evoluciona de forma proporcional con el número de viajeros que llegan a la ciudad. Si bien se especula que muchos de ellos llegan a visitar familiares, amigos y se hospedan en sus residencias, también se ha detectado un problema asociado a la “parahotelería” que consiste en el ofrecimiento de apartamentos o habitaciones a turistas en unidades y edificios residenciales. Estos hospedajes son más económicos porque no cumplen con la legislación vigente y no pagaban ningún tipo de impuesto por la explotación de la actividad económica hasta inicios de julio de 2018, fecha a partir de la cual, las plataformas digitales como *Airbnb* deben facturar IVA según indicaciones del Ministerio de Hacienda.

Adicionalmente, estos alojamientos tampoco ofrecen un contrato formal ni los beneficios derivados por su acuerdo, tales como la privacidad y el ambiente de seguridad que posee un hotel por medio de los servicios de vigilancia, circuito cerrado de cámaras con personal de monitoreo las 24 horas, en áreas distintas a las habitaciones, cajillas de seguridad en habitaciones y recepción para el depósito de objetos de valor, así como, el seguro hotelero con cobertura de chequeos médicos en el hotel. Tampoco garantizan la privacidad, es así que salieron a la luz pública testimonios y denuncias de huéspedes que descubrieron cámaras ocultas en sus dormitorios, por lo que se considera que la informalidad hotelera

logra vulnerar así el derecho a la intimidad y expone a las personas a posibles amenazas a raíz de grabaciones efectuadas sin previo conocimiento y consentimiento de los sujetos en cuestión.

Partiendo de la noción de que “la ventaja competitiva es el resultado de una efectiva combinación de circunstancias nacionales y estrategia de empresa” (Porter, 1990, p. 69), se refleja la necesidad de elaborar un diagnóstico de la Cadena Hotelera en Medellín, para establecer las causas de los niveles poco satisfactorios de ocupación. Esto con miras a diseñar estrategias que minimicen las amenazas y debilidades, y potencialicen las fortalezas de este sector, de tal forma que se puedan aprovechar las oportunidades que brinda el posicionamiento de la ciudad, que en lo corrido del año 2017 se ubica como el tercer destino elegido por los turistas extranjeros en Colombia (Informe estadístico semestre 2017-01 Medellín, Cotelco & Migración Colombia).

La empresa prestadora de servicios de alojamiento es una Cadena Hotelera colombiana, la cual cuenta con distintas sedes a nivel nacional e internacional, actualmente opera en Medellín con tres sedes, recientemente emprendieron nuevos proyectos en la ciudad con dos nuevos formatos.

A continuación, se describen algunos datos de interés general sobre la compañía que permiten construir un diagnóstico de la misma. Teniendo en cuenta que la empresa es una cadena de hoteles de tradición en el país, ofertando al mercado distintos formatos de alojamiento, se considera que el diagnóstico de su situación actual puede ser generalizable y extrapolarse al sector hotelero formal de la ciudad.

4.1 Información general

- Localización: hoteles urbanos, toda vez que se encuentran ubicados en la ciudad de Medellín y el público objetivo en su mayoría son directivos y empleados del sector corporativo que usualmente se desplazan por motivos laborales, turistas nacionales e internacionales que viajan por motivos de ocio, recreo y vacaciones, así como, pacientes

que tienen tratamientos médicos de corta, mediana y larga recuperación, además cuenta con espacios diseñados para la celebración de eventos.

- Especialización: sector turismo reuniones y corporativo.
- Según la propiedad: hoteles de propiedad privada y hoteles de cadena. Explora una imagen de marca que les otorga mayor valor comercial y mayor fidelidad por parte de los clientes.
- Según los periodos de operación: hoteles permanentes, que se encuentran abiertos los 365 días al año, las 24 horas del día.
- Según la reglamentación colombiana: el prestador de servicios turísticos se cataloga como hotel acorde con la conceptualización de la Norma Técnica Sectorial Hotelera 006.
- Según la calidad de los servicios: uno de los hoteles se clasifica como un hotel *prime*, el cual está categorizado con 5 estrellas, los otros 2 hoteles no se han categorizado puesto que son líneas básicas de negocio.

4.2 Reseña histórica

Es una empresa colombiana que inició sus labores en Cali, hotel construido entre 1969 y 1971 como una necesidad frente al compromiso de obtener la sede de los VI Juegos Panamericanos. La construcción de este hotel se inició sobre un terreno de 13.110 metros cuadrados a orillas del río Cali, y estuvo a cargo de la constructora Cuéllar Serrano Gómez Alfonso y de Holguín Beplat. A su inauguración, en julio de 1971, asistieron el entonces presidente Misael Pastrana Borrero y su esposa. En 1985 y 1988 adquirieron un hotel en el Municipio de Paipa y en Bogotá respectivamente, y desde ese momento la expansión por el resto del país no ha cesado. Personajes como Julio Iglesias, Gilberto Santa Rosa, Rafael, Juan Pablo II y Bill Clinton han sido sus huéspedes (Credencial, 2013).

Es entre las actuales operadoras hoteleras colombianas la segunda en edad, caracterizada por su éxito, Cadena que invirtió capital de riesgo en mayor proporción que ninguna otra en la actividad hotelera, y la que ha cumplido roles más diversos, tanto en condición de inversionista como de administrador. Pertenece a Corficolombiana – Grupo Aval, lo que le permite observar el panorama turístico y hotelero bajo ópticas de alternancia con otros sectores, y ser observada de la misma manera, sujeta a un control minucioso de costos y gastos (Panesso, 2006, p.150).

Actualmente, la cadena cuenta con un total de 32 hoteles en 15 ciudades y 3 países, 26 en Colombia, 5 en Perú y 1 en Panamá. En Colombia tiene presencia en: Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena, Ibagué, Manizales, Medellín, Santa Marta, Paipa, Villavicencio. A nivel internacional cuenta con hoteles en Panamá: Ciudad de Panamá, Perú: Arequipa, Asia y Lima, para un total de 3.601 habitaciones. La Cadena hotelera continúa con el ambicioso plan de expansión en Colombia, Perú y Panamá, para llegar a 40 hoteles en los próximos 4 años.

4.3 Plataforma estratégica

A continuación, se enuncia la plataforma estratégica de la Cadena Hotelera, la cual fue extraída del mapa de procesos estratégicos (H.E., 2018).

Misión

Ser partícipe de los sueños de nuestros clientes, trabajando para superar sus expectativas, brindando servicios de hospitalidad con experiencias innovadoras y de calidad, a través de colaboradores comprometidos y competentes, generando confianza en nuestros inversionistas.

Visión

Ser la cadena líder en hospitalidad en los países que tengamos presencia, con los más altos estándares de servicio y amabilidad, siendo una organización sólida, dinámica y en constante expansión, generando rentabilidad para los propietarios e inversionistas y bienestar a nuestros colaboradores.

Valores Corporativos

Hospitalidad: los colaboradores nos caracterizamos por acoger a nuestros huéspedes con calidez, distinción y elegancia.

Innovación: entregamos servicios atractivos y novedosos que superen las expectativas de nuestros huéspedes y clientes.

Confiabilidad: cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.

Pasión por el servicio: Contamos con colaboradores comprometidos y servicios por prestar un servicio diferenciador y experiencias memorables, logrando la lealtad perdurable de nuestros clientes.

Trabajo en equipo: con el aporte de todos los que invertimos en los diferentes procesos, buscamos el logro de los objetivos organizacionales.

Excelencia: buscamos frecuentemente nuestro mejoramiento continuo.

Ejemplaridad: nuestros colaboradores deben ser ejemplo de cumplimiento y representación de la organización.

Principios éticos

Nuestros colaboradores deberán actuar bajo los siguientes principios:

Respeto: escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

Honestidad: realizaremos todas las operaciones con transparencia y rectitud.

Lealtad: generamos alternativas que permitan mejorar el resultado de su trabajo, contribuyendo al aumento de la productividad y la eficiencia en costos, acorde con las normas, lineamientos y procedimientos de la organización.

Integridad: tenemos una conducta irreprochable y un comportamiento intachable en cualquier situación.

Sentido de pertenencia: sentimos que somos parte de la construcción de una organización sólida, dinámica y en constante expansión, donde valoramos nuestro trabajo, usamos eficientemente los recursos y somos parte fundamental en el logro de los resultados.

Equidad e imparcialidad: actuamos con legalidad, justicia y transparencia tanto en la prestación de servicios, como en las relaciones laborales, sin tratar con privilegio o discriminación, sin tener en cuenta su condición económica, social, ideológica, política, sexual, racial, religiosa o de cualquiera otra naturaleza.

Política de calidad

En cada uno de los hoteles de la organización, nos comprometemos a satisfacer las necesidades legítimas de nuestros huéspedes, clientes externos e internos, fidelizándolos mediante la prestación de un servicio oportuno y cálido, cumpliendo con altos estándares de calidad, a través del desarrollo integral del recurso humano y el mejoramiento continuo de nuestros procesos.

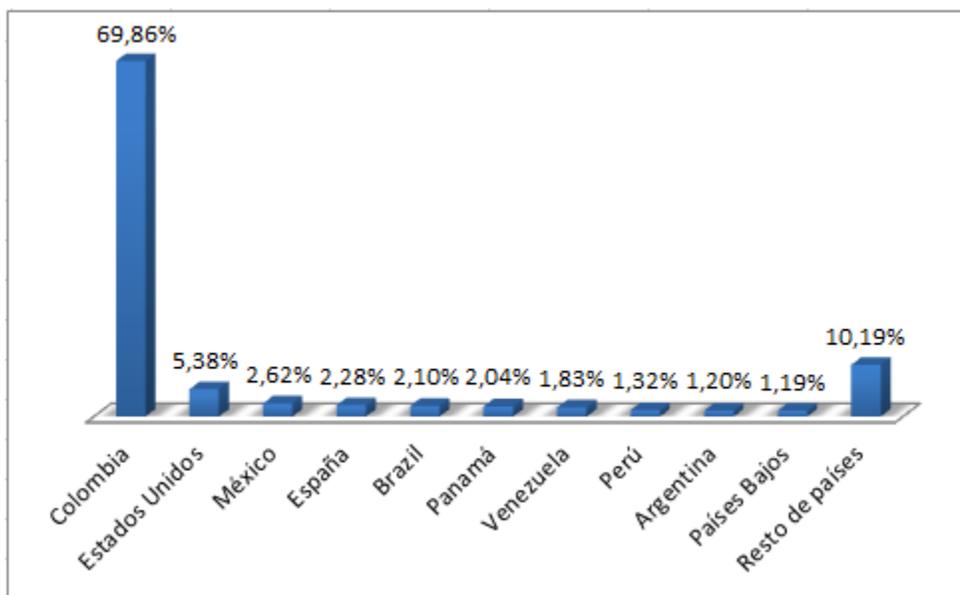
Política ambiental

En cada uno de los hoteles de la organización, nos comprometemos a preservar el medio ambiente donde estamos ubicados, cumpliendo con los requisitos legales ambientales aplicables, implementando medidas de prevención y control para minimizar el impacto ambiental, optimizando el uso de los recursos naturales, concientizando a nuestro cliente interno, externo, huéspedes y proveedores, con el fin de obtener un desarrollo sostenible a través del mejoramiento continuo de nuestros procesos (p. 1).

Los turistas que visitan los hoteles de la Cadena en Medellín, según consulta efectuada a expertos del área Comercial, Mercadeo y Ventas, se caracterizan por ser clientes pertenecientes al sector corporativo. Son personas que necesitan servicios de alojamiento, alimentación y espacios para la celebración de eventos. Hay diversidad de perfiles por líneas de alojamiento y negociaciones que se realizan con las empresas, se trata de realizar una negociación horizontal para que los hoteles encajen con los distintos funcionarios de las compañías.

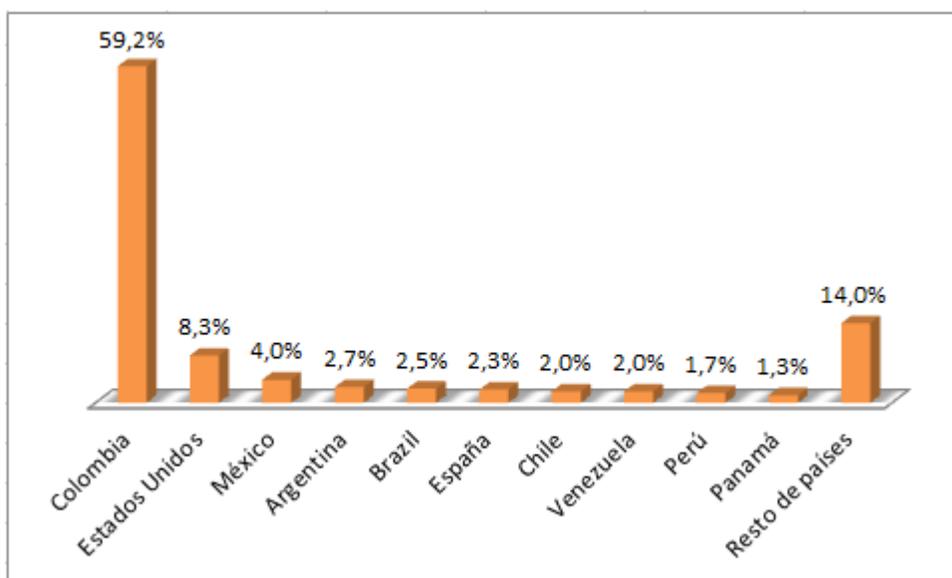
Las nacionalidades de los huéspedes alojados durante el año 2017 en el hotel esencial y *prime*, en su gran mayoría corresponden a colombianos, seguido de una marcada presencia por visitantes del continente americano, especialmente Latinoamérica y una menor participación de turistas europeos, como puede apreciarse en las figuras 4-1 y 4-2.

Figura 4-1. Nacionalidad huéspedes hotel esencial 2017



Fuente: elaboración propia con base en estadísticos H.E.

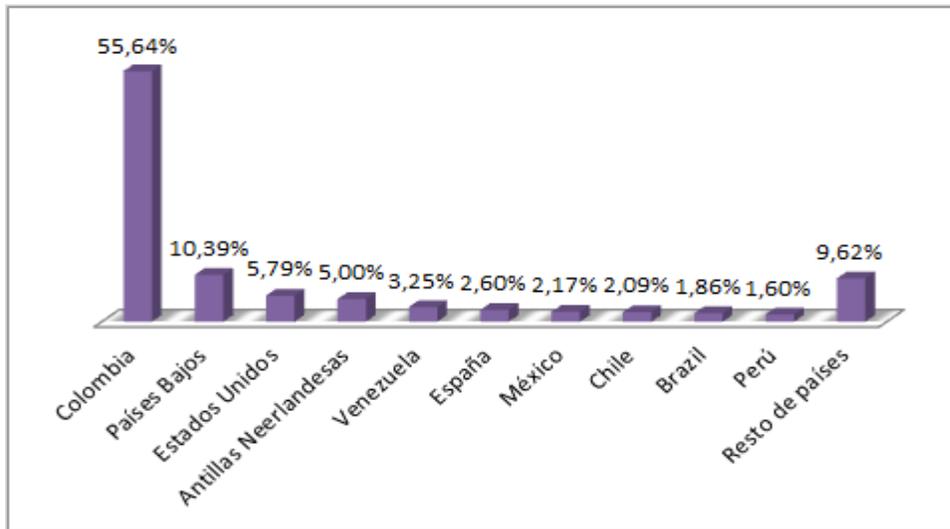
Figura 4-2. Nacionalidad huéspedes hotel *prime* 2017.



Fuente: elaboración propia con base en estadísticos H.E.

Finalmente, en la figura 4-3 se pueden apreciar las nacionalidades de los huéspedes alojados durante el año 2017 en el hotel apartamentos, en su gran mayoría corresponden a colombianos, seguido de una marcada presencia por visitantes del continente americano, y una participación relevante de turistas europeos, en comparación con las anteriores líneas.

Figura 4-3. Nacionalidad huéspedes hotel apartamentos 2017



Fuente: elaboración propia con base en estadísticos H.E.

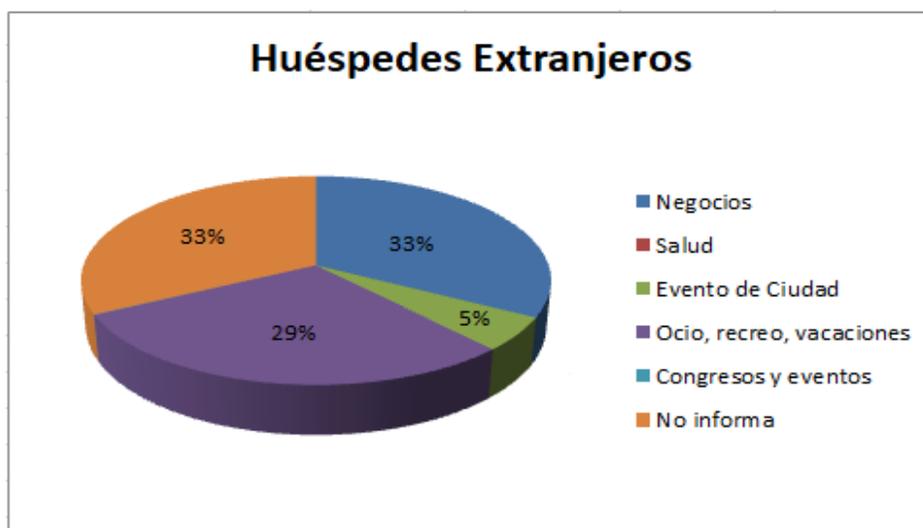
Los huéspedes viajan por diversos motivos: negocios, eventos de ciudad, ocio, recreo, vacaciones y salud, pertenecientes a diferentes sectores económicos, tienen como factor en común, la necesidad de viajar y contar con un aliado estratégico con las opciones de alojamiento que brinda la Cadena Hotelera. Las edades de los turistas varían entre 20 y 50 años.

Figura 4-4. Motivos de viaje: huéspedes nacionales, hotel esencial 2017



Fuente: elaboración propia con base en estadísticos H.E.

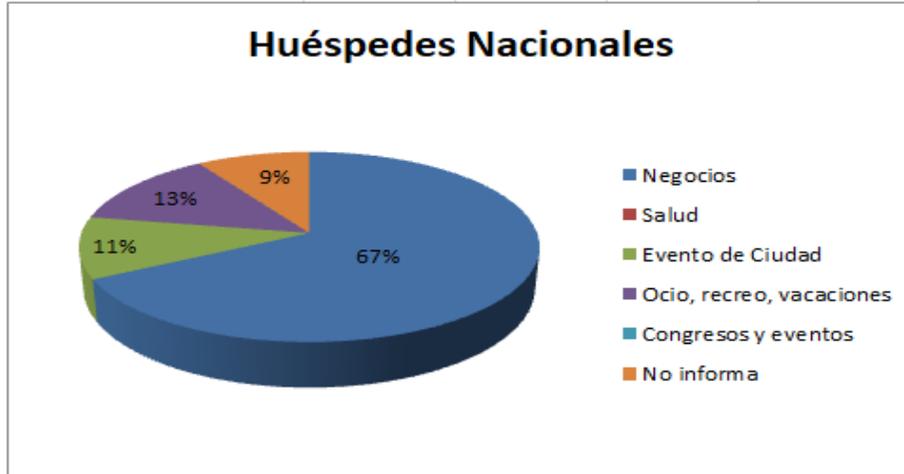
Figura 4-5. Motivos de viaje: huéspedes extranjeros, hotel esencial 2017



Fuente: elaboración propia con base en estadísticos H.E.

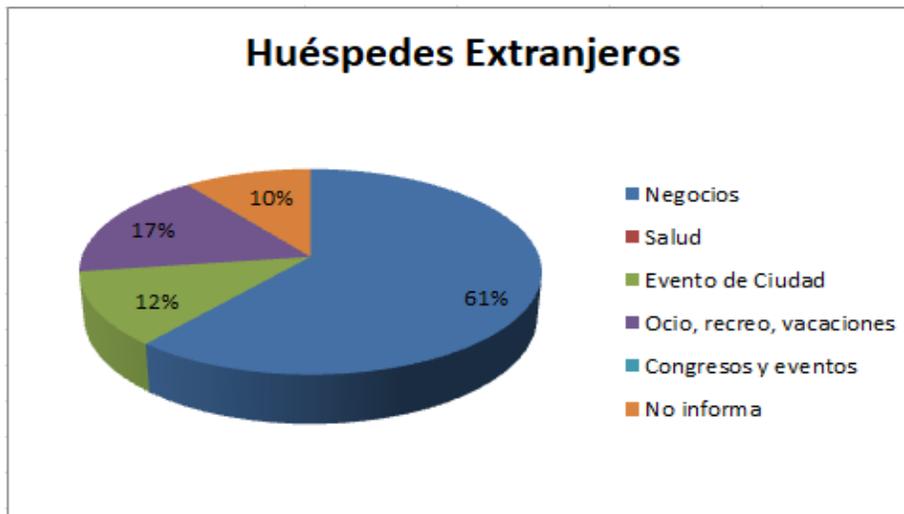
En el caso del hotel esencial los clientes se perfilan dentro de un nivel adquisitivo medio, según información proporcionada por los expertos consultados. En la figura 4-4 se aprecian los motivos de viaje para los colombianos, que en su mayoría se relacionan con negocios, seguido por ocio, recreo y vacaciones, evento de ciudad, mientras que los extranjeros en su mayoría se relacionan con negocios, seguido por ocio, recreo y vacaciones y evento de ciudad, según figura 4-5.

Figura 4-6. Motivos de viaje: huéspedes nacionales, hotel *prime* 2017



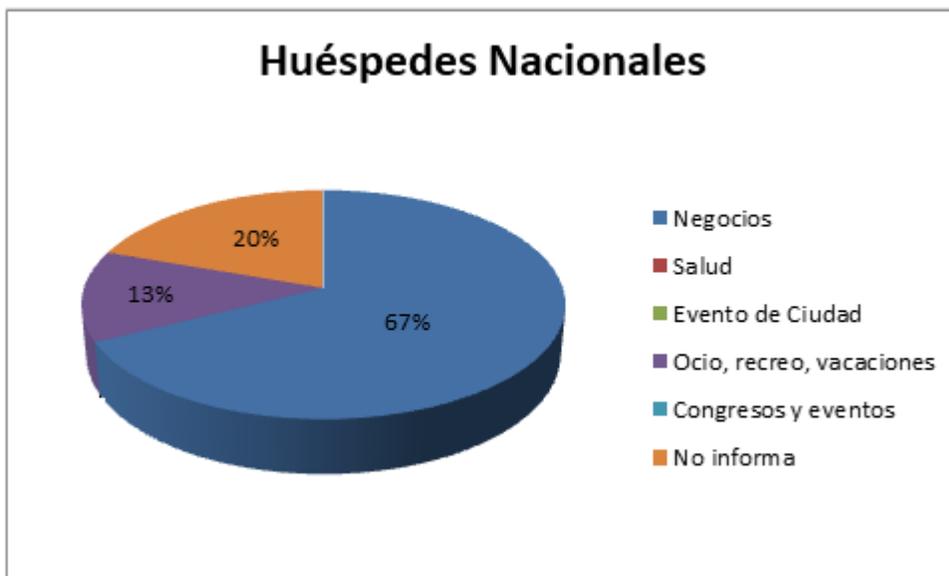
Fuente: elaboración propia con base en estadísticos H.E.

Figura 4-7. Motivos de viaje: huéspedes extranjeros, hotel *prime* 2017

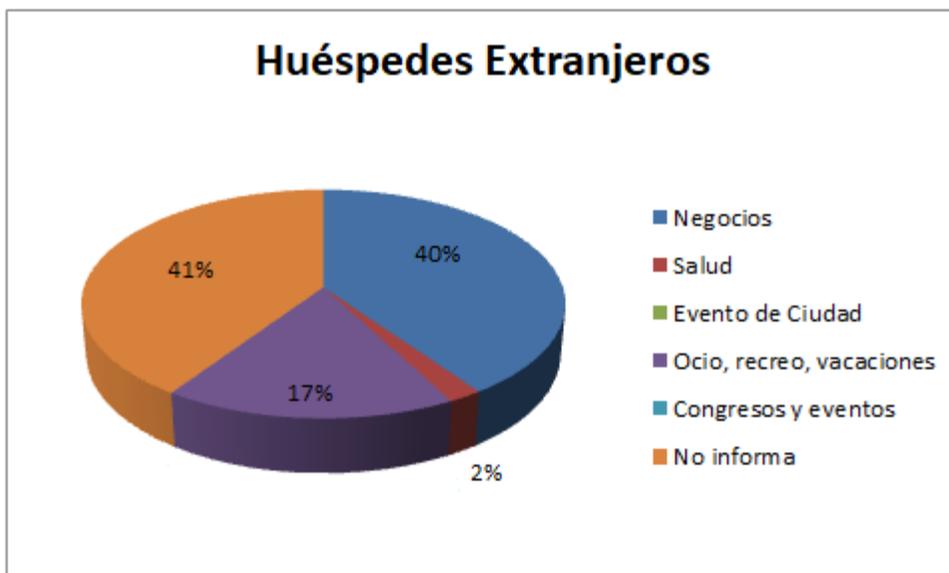


Fuente: elaboración propia con base en estadísticos H.E.

En el caso del hotel *prime* los clientes se perfilan dentro un nivel adquisitivo alto, según información proporcionada por los expertos consultados. En la figura 4-6 se pueden apreciar los motivos de viaje para los colombianos, que en su mayoría se relacionan con negocios, seguido por ocio, recreo y vacaciones, evento de ciudad, mientras que los motivos de viaje para los extranjeros en su mayoría se relacionan con negocios, seguido por ocio, recreo y vacaciones, evento de ciudad, según figura 4-7.

Figura 4-8. Motivos de viaje: huéspedes nacionales, hotel apartamentos 2017

Fuente: elaboración propia con base en estadísticos H.E.

Figura 4-9. Motivos de viaje: huéspedes extranjeros, hotel apartamentos 2017

Fuente: elaboración propia con base en estadísticos H.E.

En el caso del hotel apartamentos los clientes se perfilan dentro un nivel adquisitivo medio, según información proporcionada por los expertos consultados. En la figura 4-8 se pueden apreciar los motivos de viaje para los colombianos, que en su mayoría se relacionan con negocios, seguido por ocio, recreo y vacaciones, mientras que los motivos de viaje para

los extranjeros, en su mayoría se relacionan con negocios, seguido por ocio, recreo, vacaciones y salud, según figura 4-9.

4.4 Análisis FODA

A continuación, se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el ejercicio de diagnóstico para las sucursales de la Cadena Hotelera en la Ciudad de Medellín. De los aspectos identificados se tomaron los elementos más importantes a evaluar, es decir, los que tienen mayor representatividad para la formulación de estrategias encaminadas a la mejora de la competitividad de la Cadena.

4.4.1 Fortalezas

- Amplia capacidad instalada de oferta de alojamiento y diversificación del producto en cuanto a servicios y precios: actualmente cuenta con tres formatos de hoteles diseñados para distintos segmentos de mercado, adicionalmente, están próximos a iniciar operaciones con dos nuevas aperturas en la ciudad. Actualmente, la Cadena Hotelera en la regional Medellín cuenta con la siguiente línea de productos:

Prime: hotel categorizado en 5 estrellas, diseñado con la elegancia, exclusividad y confort de los estándares internacionales. Grandes espacios, diferentes ambientes y una completa oferta de servicios. Cuenta con salones para eventos y restaurante disponible las 24 horas.

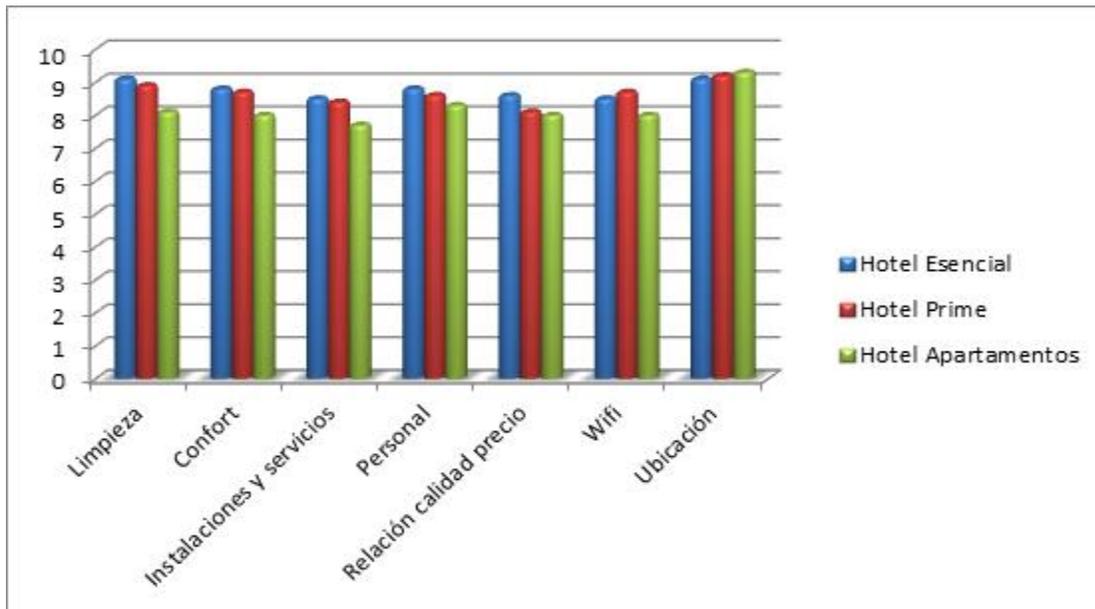
Superior: hotel básico que cuenta con una completa infraestructura y calidad de servicios para viajes de negocios y vacaciones. El restaurante ofrece servicio de desayuno bufete y cena ligera.

Apartamentos: cuenta con espacios más generosos que los formatos anteriores, se trata de un concepto de alojamiento para largas estadías, apartamentos amoblados que cuentan además con cocineta, utilería de cocina, nevera y microondas, por lo que el restaurante sólo ofrece desayuno bufete.

-
- Hoteles respaldados por marca de gran tradición y posicionamiento en el país, con presencia a nivel nacional e internacional. Cadena con valores corporativos y principios éticos, la ventaja es su estructura y trabajo mancomunado como una cadena, que le simplifica a los clientes el procesamiento de las reservas (único hotel en el país con central de reservas), facturación y pagos por medio de la centralización de los procesos internos de los hoteles, que trabajan bajo un mismo NIT, lo que también se traduce en facilidad para los clientes, al momento de crear en sus bases de datos a los distintos hoteles como un único proveedor, el cual se encuentra identificado con un solo NIT, esto es escaso en el sector hotelero.
 - Fuerza comercial a nivel nacional e internacional que penetra el mercado en diferentes ciudades: el personal de ventas tiene presencia física a través de 8 oficinas regionales distribuidas geográficamente en Antioquia, Centro del país, Suroccidente, Caribe, Eje Cafetero, Santanderes, Perú y Panamá.
 - Alianzas comerciales con agencias de viajes minoristas y mayoristas, *Online Travel Agencies*, aerolíneas, operadores de eventos, almacenes de cadena, entidades bancarias, aseguradoras, fondos de pensiones y cesantías.
 - Miembro del grupo financiero más grande de Colombia: Grupo Aval y Corficolombiana, lo que le genera un músculo financiero relevante y un mercado atractivo de ejecutivos asociados a dichas entidades, quienes se pueden alojar con tarifas preferenciales en los hoteles.
 - Ubicación estratégica en uno de los mejores sectores de la ciudad: las tres operaciones se localizan en el barrio el Poblado, los hoteles son relativamente nuevos, por lo que se resalta su buena infraestructura, mantenimiento y actualización de acuerdo a la vanguardia de la hotelería.
 - El talento humano es servicial y colaborativo. Existe respaldo, acompañamiento y servicio personalizado a los clientes corporativos desde el área comercial por medio de sus representantes de ventas, durante los servicios de pre-venta, venta y post-venta.
 - Por medio de la revisión de los estados financieros de los últimos 5 años de la Cadena Hotelera, de 2013 a 2017, se evidencia el importante incremento en los activos de propiedad, planta y equipo que pasaron de 64 a 403 mil millones en dicho periodo, lo cual mejora la solvencia de la empresa.

- Buenas calificaciones en los portales de experiencia al cliente en canales electrónicos: al corte de junio de 2018. Así, por ejemplo, en *Booking* la calificación de los tres formatos fue superior a 8 (escala de 1 a 10), como puede observarse en la figura 4-10.

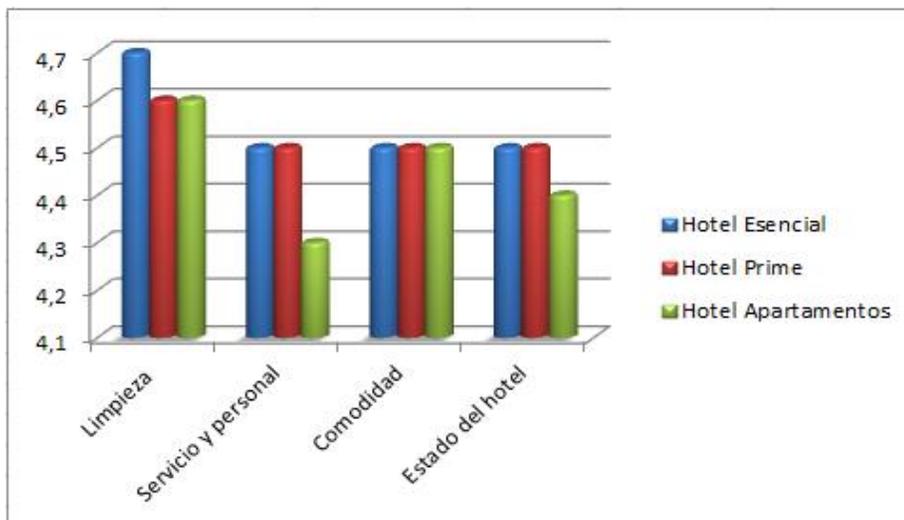
Figura 4-10. Calificaciones de los huéspedes en el portal *Booking*.



Fuente: elaboración propia con base en las calificaciones de *Booking*.

En *Expedia* la calificación de los tres formatos fue superior a 4 (escala de 1 a 5), como se puede apreciar en la figura 4-11.

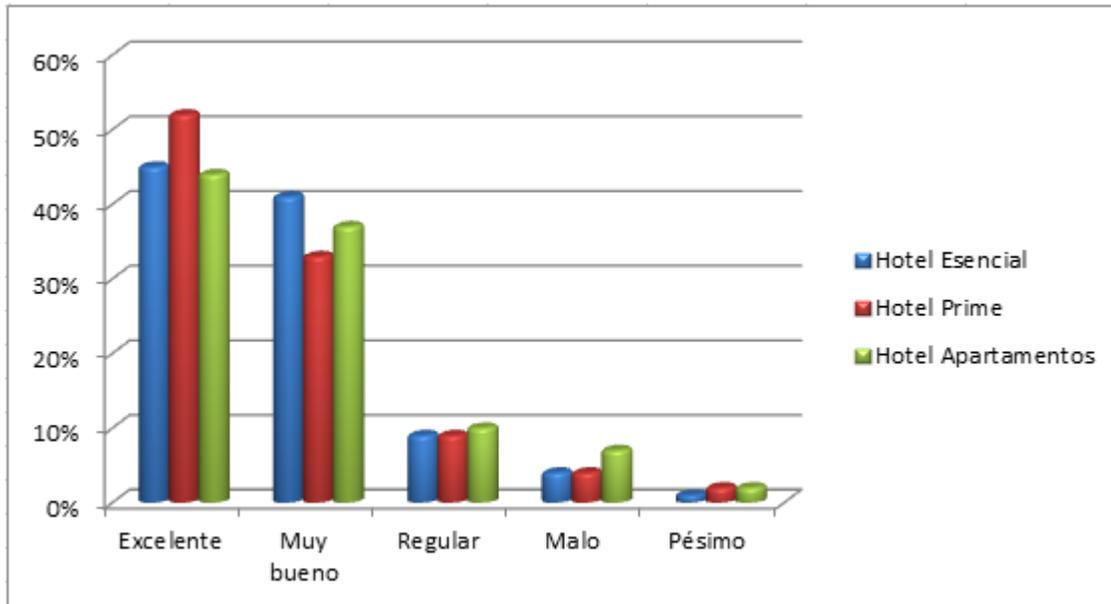
Figura 4-11. Calificaciones de los huéspedes en el portal *Expedia*



Fuente: elaboración propia con base en las calificaciones de *Expedia*.

En *Trip Advisor* la calificación de los tres formatos fue igual 4 (escala de 1 a 5), como se puede observar en la figura 4-12.

Figura 4-12. Calificaciones de los huéspedes en el portal *Trip Advisor*



Fuente: elaboración propia con base en las calificaciones de *Trip Advisor*.

- Los comentarios de los huéspedes en los canales de experiencia al cliente, como *Trip Advisor*, en términos generales son positivos, los huéspedes destacan su excelente ubicación e instalaciones, (cercanía a sitios de interés, restaurantes, bancos, centros comerciales, instituciones de salud), internet *wifi* gratis, alimentación variada, la comodidad, limpieza, seguridad, tranquilidad, el buen servicio, la amabilidad del personal y el precio razonable.

4.4.2 Oportunidades

- El plan sectorial de turismo y el plan de desarrollo de Medellín que conciben el turismo como una locomotora de desarrollo: el primero considera que el crecimiento de la economía colombiana en los últimos años ha sido reflejo de “actividades relacionadas con el turismo, producción del sector de hoteles y restaurantes; las llegadas de viajeros no residentes; los ingresos de la cuenta de viajes de la Balanza de Pagos; la inversión extranjera del sector de comercio, hoteles y restaurantes” (Plan sectorial de turismo 2014-2018, p. 16).

Así mismo, el Plan de Desarrollo de Medellín asevera que se ha promocionado como un “destino turístico que ha experimentado en los últimos 20 años un proceso de transformación, lo que ha permitido su reconocimiento nacional e internacional como un lugar vacacional y apto para la realización de eventos, ferias y convenciones” (Plan de Desarrollo de Medellín 2016-2019, p.303).

- Desarrollo de eventos de talla nacional e internacional que permiten la expansión de la estadia y el gasto turístico por parte de los huéspedes: la Ciudad de Medellín celebra los eventos tradicionales como la Feria de las Flores, Colombiamoda, Colombiatex, Luces de Navidad, Desfile de Mitos y Leyendas, Feria de las 2 ruedas, Festival Internacional de Poesía, Tango y Jazz, Fiesta del Libro, Festival Humor, entre otros, así como, la captación de eventos según los sectores priorizados por el Bureau: segmento corporativo, educativo, ciencias médicas, Gubernamental, deportivos y otros.
- Ventaja natural en cuanto al clima y paisaje de Medellín (conocida como la ciudad de la eterna primavera), el tercer destino más visitado en el país.

- Generación de alianzas estratégicas con entidades dirigentes del sector turístico como el Bureau y la Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Medellín.
- El Acuerdo de Paz con la guerrilla de las FARC, suscrito el año 2016, plantea un nuevo escenario de posconflicto, en el cual el turismo puede convertirse en uno de los sectores productivos más beneficiados a corto plazo. Lo anterior, repercutiendo tanto en los destinos y productos turísticos tradicionales y emergentes, como contribuyendo a la paz como instrumento de desarrollo sostenible, dada su incidencia en los territorios y comunidades más afectados por la violencia armada (Menchero, 2018).

4.4.3 Debilidades

- Débil comercialización de los restaurantes: las ventas de alimentos y bebidas dependen directamente del número de huéspedes en casa¹ y eventos que apoye el hotel, cuando este espacio puede trascender sus ventas al público externo, como lo realizan otros restaurantes ubicados al interior de hoteles competidores.
- Inexistencia de una dirección corporativa de innovación y valor para la Cadena: departamento que puede ser locomotor para la generación de valor agregado y generar estrategias encaminadas al desarrollo de nuevos productos, sistematización e ingeniería de procesos.
- Escasos programas de responsabilidad social corporativa: los consumidores actuales son más conscientes y exigen a las empresas prácticas asociadas a la responsabilidad social, por lo tanto, se le considera fuente de ventaja competitiva. Sin embargo, la Cadena Hotelera en Medellín no cuenta con un programa sólido asociado al bienestar de los *stakeholders*.
- Alta rotación de personal: la cual es causada por la desmotivación generalizada de los colaboradores como consecuencia de algunos factores como los bajos salarios y extensos horarios de trabajo en la mayoría de los cargos. Lo anterior ha conllevado a que se incrementen los índices de rotación, no hay identificación o sentido de pertenencia por parte de los empleados. Desencadenando así, sobrecostos en procesos asociados a la selección, entrenamiento y evaluación de

¹ Se entiende como huésped en casa a las personas que se encuentran alojadas en el hotel.

personal, lo que puede llegar a afectar la calidad del servicio con los clientes. La rotación impacta negativamente la curva de aprendizaje.

- Muy pocos empleados saben inglés, a pesar de que una parte importante de los clientes provienen de Estados Unidos y otras regiones donde predomina ese idioma. Lo anterior se debe a que los bajos salarios no son atractivos para el talento humano bilingüe, por lo tanto, se contrata personal sin dominio de una segunda lengua y con una periodicidad semestral o anual, programan capacitaciones de inglés básico con los colaboradores de servicio al cliente.
- Lentitud en los tiempos de respuesta a los clientes por parte de la central de reservas y desorden de los asesores en temas de garantías y pagos.
- Respecto a la prestación de servicios para eventos, las quejas giran alrededor de los altos costos de alquiler de salones y los alimentos y bebidas, así como, la capacidad de los espacios, puesto que son salones pequeños y no es posible la celebración de grandes eventos que requieren mayor capacidad.
- No obstante, las buenas calificaciones en los canales, se evidencian distintas críticas en los canales de experiencia al cliente, como *Trip Advisor*, asociadas al mantenimiento, puesto que, aunque los hoteles son relativamente nuevos, llevan en funcionamiento aproximadamente una década, lo que representa el desgaste de algunos activos y a su vez, refleja altos costos para el mantenimiento de los mismos, los huéspedes han criticado aspectos como la ducha y otros de mantenimiento general. En algunos apartamentos se evidencia deterioro en la infraestructura (humedades, pintura, piso) debido a que el tipo de clientes que los usa para largas estadías, afecta la misma.

Es de aclarar que, en todos los comentarios, los directivos del hotel generan respuesta directa al cliente y se emprenden acciones correctivas en conjunto con los jefes de área.

- Por medio de la revisión de los estados financieros correspondientes al periodo comprendido entre 2013 y 2017 de la Cadena Hotelera, se analizan algunos indicadores básicos sobre liquidez, endeudamiento y rentabilidad, que permitan tener un panorama general sobre la salud financiera de la empresa:

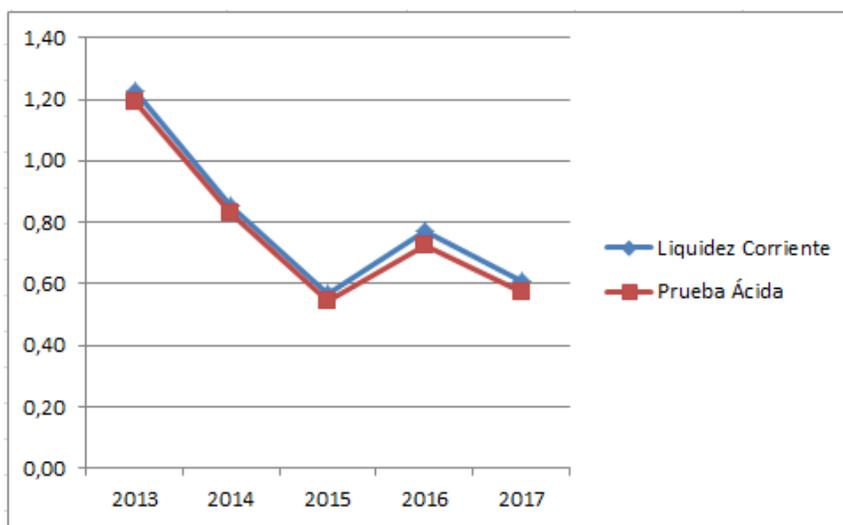
En el periodo analizado y como se evidencia en la tabla 4-1 y la figura 4-13, la liquidez ha desmejorado, en este sentido, la empresa puede correr un riesgo para cumplir con el servicio a la deuda en el corto plazo con acreedores, proveedores y empleados.

Tabla 4-1. Indicadores de Liquidez

Indicador/Año	2013	2014	2015	2016	2017
Liquidez Corriente	1,22	0,85	0,57	0,77	0,61
Prueba Ácida	1,19	0,83	0,54	0,72	0,57

Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros de la Cadena Hotelera.

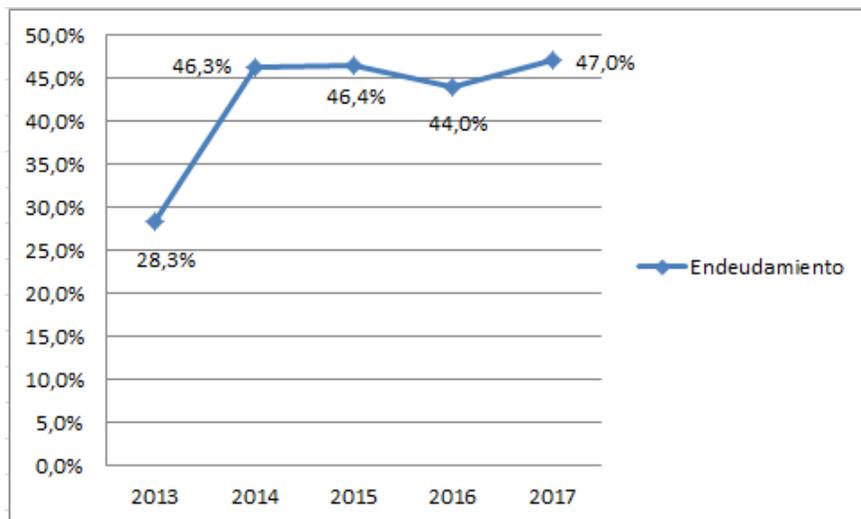
Figura 4-13. Indicadores de liquidez



Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros de la Cadena Hotelera.

Con respecto al endeudamiento, la compañía presenta un crecimiento considerable, especialmente de las obligaciones financieras. En total las obligaciones pasaron de 38 mil millones en 2013 a 140 mil en 2017. Sin embargo, el indicador de endeudamiento se encuentra aún por debajo del 50% como se puede apreciar en la figura 4-14. Además, el incremento se debe, en parte, a la apertura de nuevos proyectos hoteleros entre 2014 y 2017, ubicados en ciudades como Yopal, Villavicencio, Cartagena y Medellín.

Figura 4-14. Indicador de endeudamiento



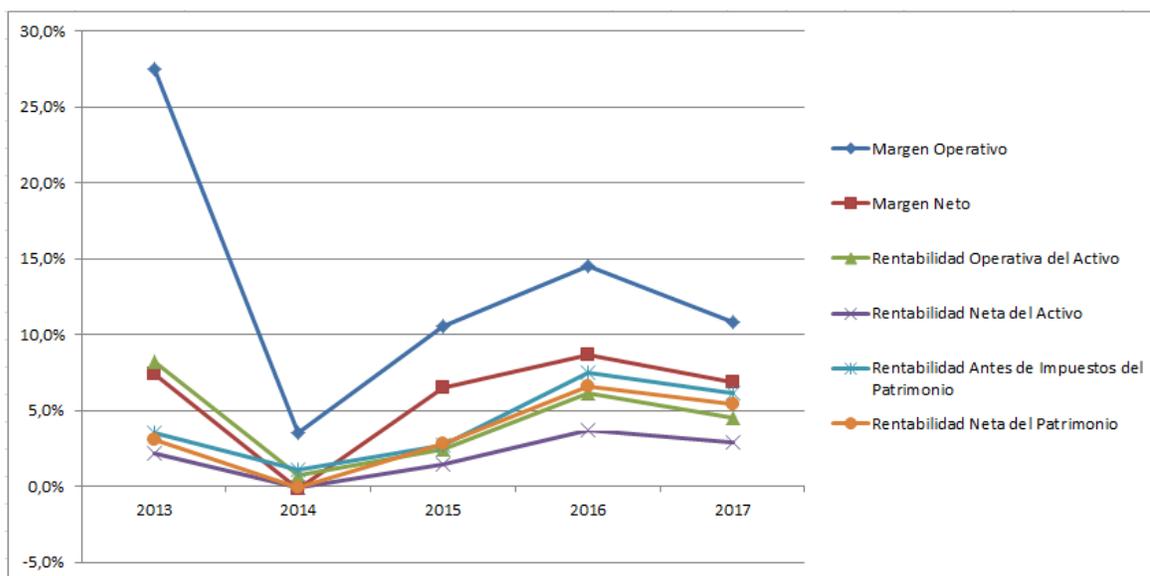
Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros de la Cadena Hotelera.

Adicionalmente, como se evidencia en la tabla 4-2 y la figura 4-15, el margen operativo ha tenido una importante disminución, mientras que la rentabilidad presenta un comportamiento irregular, la utilidad operacional ha permanecido relativamente estática para el cierre de 2017 con respecto a 2013, y se percibe un aumento sostenido en los diversos gastos de la cadena.

Tabla 4-2. Indicadores de rentabilidad

Indicador/Año	2013	2014	2015	2016	2017
Margen Operativo	27,5%	3,5%	10,6%	14,6%	10,8%
Margen Neto	7,4%	-0,2%	6,5%	8,7%	6,8%
Rentabilidad Operativa del Activo	8,2%	0,8%	2,4%	6,2%	4,6%
Rentabilidad Neta del Activo	2,2%	0,0%	1,5%	3,7%	2,9%
Rentabilidad Antes de Impuestos del Patrimonio	3,6%	1,1%	2,7%	7,5%	6,2%
Rentabilidad Neta del Patrimonio	3,1%	-0,1%	2,8%	6,6%	5,4%

Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros de la Cadena Hotelera.

Figura 4-15. Indicadores de rentabilidad

Fuente: elaboración propia con base en los estados financieros de la Cadena Hotelera.

4.4.4 Amenazas

- Incentivos tributarios que promueven la creación de nuevos hoteles a través de la exención del impuesto a la renta: el crecimiento del sector hotelero en el país y la ciudad en los últimos años, se ha dado gracias a este incentivo que exonera por 30 años del impuesto de renta a los proyectos hoteleros que se construyan en el país antes del 31 de diciembre del 2017, según el Decreto 2755 del año 2003. Tras 15 años de vigencia e inversiones del orden de \$6 billones en 74 mil habitaciones nuevas y remodeladas, culminó el 31 de diciembre de 2017 el incentivo tributario para la construcción de nuevos hoteles en Colombia (Revista especializada en turismo: Hospitalidad & Negocios edición 41, febrero 2018, p. 16).
- La competencia hotelera ha generado la implementación de estrategias asociadas a la reducción de costos, reflejado en el recorte de personal y de los tiempos disponibles para que estos desarrollen sus tareas, lo que pone en riesgo la calidad de ciertos servicios de cara al huésped, como por ejemplo, en el servicio de limpieza de habitaciones y áreas públicas, conllevando a que se realicen someramente.
- Desconocimiento de los huéspedes con respecto a las diferencias existentes en los formatos ofertados en el mercado, puesto que en *Trip Advisor* se evidencian críticas

relacionadas con los servicios de alimentación que para algunos clientes no cumplen con sus expectativas, por ejemplo, hay quienes les incomoda que el desayuno sea autoservicio, que la cena ligera en el Hotel Esencial sea siempre la misma y que en algunos hoteles no se ofrezca alimentación las 24 horas.

Se detecta también, el desconocimiento de las personas en cuanto a la legislación vigente para el cobro de impuestos de alojamiento, puesto que para los huéspedes que no cumplen con los requisitos de ley para exención de IVA, se les debe cobrar dicho gravamen y esto les genera molestias con el hotel.

- Contaminación ambiental en Medellín: durante marzo de 2018, 12 de las 18 estaciones de medición del aire permanecieron en rojo y las condiciones meteorológicas se complicaron por la alta nubosidad (Caracol, 2018).

La contaminación del aire representa el mayor riesgo sobre la salud humana. La exposición prolongada al aire contaminado está relacionada con aumentos en la mortalidad derivada de enfermedades respiratorias y cardiovasculares (Organización Mundial de la Salud, 2016).

Teniendo en cuenta que las personas viajan por motivos de placer y descanso, pueden desistir de visitar una ciudad contaminada y optar por destinos alternos que gocen de un aire más limpio.

- Congestión vehicular en la ciudad: al igual que en otras urbes principales de Colombia, los factores que inciden con el aumento del número de vehículos y la congestión actual son: “los altos índices de urbanización, el aumento del ingreso real per cápita, la reducción del precio real de los automotores y la mayor facilidad de acceder a créditos de compra de vehículos” (Corrales, p. 2, 2016). La congestión urbana puede impactar negativamente la imagen de la ciudad en la percepción de los consumidores, en el peor de los escenarios, los turistas podrían exigir el desarrollo de eventos fuera de la ciudad.
- Auge de aplicaciones derivadas de la economía colaborativa como *Homestay*, *Wimdu* o *Airbnb*: como principal efecto nocivo se deriva la competencia desleal puesto que los apartamentos asociados a la parahotelería ofrecen tarifas inferiores a las del mercado formal ya que no pagan prestaciones sociales, ni están debidamente certificados como exige la normatividad vigente.

“La hotelería informal origina malestares sobre todo a los administradores de los hoteles legales del sector turístico, pues sus ingresos disminuyen como resultado de la baja ocupación. Compiten con precios más accesibles y flexibilidad en la posibilidad de acomodación de turistas por apartamento. Algunos dueños de apartamentos que los ofrecen en arriendo a los turistas, argumentan hacerlo, para poder cumplir con el pago de los gastos de impuestos y mantenimiento de su propiedad” (Díaz, 2011, p. 74).

Así mismo, son insuficientes las medidas de control de los órganos municipales para la regulación de los prestadores de servicios de alojamiento informales: “la informalidad de las empresas dedicadas a la prestación de servicios turísticos, es uno de los principales problemas que enfrenta hoy en día la actividad turística de Medellín y sus corregimientos. En este gremio, la existencia de empresarios formalizados es baja” (Plan Desarrollo Turístico Medellín 2011-2016, p. 84).

Con respecto a este fenómeno, se evidencia que a pesar de existir hace más de una década en Colombia, aún continúa sin una solución definitiva, sin embargo, desde julio de 2018, algunas plataformas digitales como *Airbnb* deben facturar IVA según lo dio a conocer el Ministerio de Hacienda durante el 6° Congreso anual de la Asociación de Fiduciarias de Colombia, celebrado el pasado 31 de mayo y 1 de junio en la Ciudad de Bogotá. Lo anterior con el fin de generar equidad con los negocios tradicionales, en este caso para la agremiación formal de hoteleros.

4.5 Matriz EFI

A partir del análisis de las fortalezas y debilidades detallado en el diagnóstico FODA, se procede a elaborar la matriz de evaluación del factor interno EFI, se lista cada una de las variables identificadas, se les asigna un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor según su nivel de importancia basados en la industria, la suma de todos los valores debe ser igual a 1.0. Posteriormente se asigna la clasificación de uno a cuatro a cada factor, donde uno (1) representa una debilidad mayor y dos (2) una debilidad menor, así mismo, tres (3) representa una fortaleza menor y cuatro (4) una fortaleza mayor, dichas clasificaciones se basan en la empresa. Finalmente, se multiplican los valores de cada factor por su clasificación y se determina el valor ponderado para cada

variable, el valor ponderado total es producto de la suma de estos valores. (David, 2003, p. 149).

Tabla 4-3. Matriz EFI

Factores internos clave		Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas				
1	Amplia capacidad instalada: oferta de alojamiento y diversificación del producto	0,04	4	0,16
2	Hoteles respaldados por marca de gran tradición y posicionamiento en el país	0,03	4	0,12
3	Fuerza comercial a nivel nacional e internacional: Perú y Panamá	0,04	3	0,12
4	Alianzas estratégicas y comerciales	0,04	3	0,12
5	Miembro del grupo financiero más grande de Colombia	0,05	4	0,20
6	Ubicación estratégica en la Ciudad	0,05	4	0,20
7	Talento humano servicial	0,07	3	0,21
8	Incremento en los activos de propiedad, planta y equipo	0,05	4	0,20
9	Buenas calificaciones y comentarios en los portales de experiencia al cliente en canales electrónicos	0,1	3	0,30
Debilidades				
1	Débil comercialización de los restaurantes	0,04	2	0,08
2	Inexistencia de una dirección corporativa de innovación y valor para la Cadena	0,04	2	0,08
3	Escasos programas de responsabilidad social corporativa	0,05	2	0,10
4	Alta rotación de personal	0,1	1	0,10
5	Muy pocos empleados saben inglés	0,07	2	0,14
6	Lentitud en los tiempos de respuesta a los clientes por parte de la central de reservas y desorden en temas de garantías y pagos	0,05	1	0,05
7	Altos costos en alquiler de salones y precios de los alimentos y bebidas, capacidad limitada de los espacios de eventos	0,03	2	0,06

8	No obstante, las buenas calificaciones en los canales, se evidencian distintas críticas en los canales de experiencia al cliente asociadas al mantenimiento de las instalaciones	0,05	2	0,10
9	Desmejoramiento de la liquidez, incremento considerable del endeudamiento y comportamiento irregular en los indicadores de rentabilidad	0,1	1	0,10
Total		1,00		2,44

Fuente: Elaboración propia

El puntaje del valor total varía entre 1.0 a 4.0, el promedio es 2.5, si el valor ponderado está por debajo de la media, significa que la empresa es débil internamente, mientras que, si el valor ponderado está por encima, señala fortaleza y posición interna sólida. Para el caso de la cadena hotelera según la tabla 4-3 se evidencia que el resultado es de 2,44, es decir, por debajo del promedio, lo que quiere decir que las fortalezas no están siendo explotadas eficientemente y las debilidades no están siendo atendidas como se debe, entre más alejado se encuentre este valor de la media, la empresa es cada vez mucho más débil, internamente hablando.

4.6 Matriz EFE

A partir del análisis de las oportunidades y amenazas detallado en el diagnóstico FODA, se procede a elaborar la matriz de evaluación del factor externo EFE, se lista cada una de las variables identificadas, se les asigna un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor según su nivel de importancia basados en el sector, la suma de todos los valores debe ser igual a 1.0. Posteriormente se asigna la clasificación a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde uno (1) representa que la respuesta es deficiente, dos (2) la respuesta es de nivel promedio, tres (3) la respuesta está por arriba del promedio y cuatro (4) la respuesta es excelente, dichas clasificaciones se basan en la empresa. Finalmente, se multiplican los valores de cada factor por su clasificación y se determina el valor ponderado para cada variable, el valor ponderado total es producto de la suma de estos valores. (David, 2003, p. 111).

Tabla 4-4. Matriz EFE

Factores externos clave		Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades				
1	El plan sectorial de turismo y el plan de desarrollo de Medellín que conciben el turismo como una locomotora de desarrollo	0,2	4	0,80
2	Desarrollo de eventos de talla nacional e internacional que permiten la expansión de la estadia y el gasto turístico por parte de los huéspedes	0,09	3	0,27
3	Ventaja natural en cuanto al clima y paisaje de Medellín, tercer destino más visitado en el país	0,06	3	0,18
4	Generación de alianzas estratégicas con entidades dirigentes del sector turístico	0,1	2	0,20
5	El Acuerdo de Paz con la guerrilla de las FARC que plantea un nuevo escenario de posconflicto, en el cual el turismo puede convertirse en uno de los sectores productivos más beneficiados a corto plazo	0,04	2	0,08
Amenazas				
1	Incentivos tributarios que promueven la creación de nuevos hoteles a través de la exención del impuesto a la renta	0,2	3	0,60
2	La competencia hotelera ha generado la implementación de estrategias asociadas a la reducción de costos y calidad	0,02	2	0,04
3	Desconocimiento de los huéspedes con respecto a las diferencias existentes en los formatos ofertados en el mercado por la cadena	0,07	2	0,14
4	Contaminación ambiental y congestión vehicular en la Ciudad	0,02	2	0,04
5	Auge de aplicaciones derivadas de la economía colaborativa como <i>Homestay</i> , <i>Wimdu</i> o <i>Airbnb</i>	0,2	1	0,20
Total		1,00		2,55

Fuente: Elaboración propia

El puntaje del valor total varía entre 1.0 a 4.0, el promedio es 2.5, si el valor ponderado está por debajo de la media, significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas, mientras que, si el valor ponderado está por encima, significa que las estrategias organizacionales están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los efectos de las amenazas. Para el caso de la cadena hotelera se evidencia según la tabla 4-4 que el resultado es de 2,55, se encuentra en el promedio, en este sentido, se trata de un balance positivo donde de cierta forma la empresa está llevando a cabo esfuerzos con el ánimo de capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas. No obstante, de acuerdo con las amenazas analizadas, se percibe una subutilización de la capacidad instalada en oferta de alojamiento de los hoteles formales de la ciudad: las cifras de ocupación hotelera tienen una tendencia generalizada hacia la disminución según el análisis de las estadísticas efectuadas al inicio del trabajo. La Cadena Hotelera en Medellín no es ajena a este fenómeno, pues por aspectos asociados a la sobreoferta hotelera y competencia desleal, se ven afectadas las ventas de alojamiento.

Debido a que la parahotelaría es una de las amenazas detectadas con mayor fuerza, se le dará amplitud y desarrollo al tema, se trata de una modalidad de alojamiento que tiene varias denominaciones en la sociedad, ya que algunos la refieren como hotelería paralela, otros la llaman con la preposición para o extra. La problemática no se abordará desde la perspectiva jurídica sino desde los impactos negativos que genera en el desarrollo de la actividad turística de los prestadores de servicios formales.

Competencia hotelera formal e informal

En la revisión realizada se ha encontrado poca literatura científica sobre la parahotelaría, a nivel internacional se localizan algunos artículos empíricos que hablan sobre la economía colaborativa en la industria de alojamiento. Los autores realizan análisis y conclusiones para soportar la problemática basados en la relación costo-beneficio y las características socioculturales propias del sector geográfico al que pertenecen, debido a que no hay una regulación universal que ataque la parahotelaría. Mientras que en Colombia, hay vacíos en la literatura y se carece de investigación científica en el tema, lo que se halla son noticias y magazines que hablan de los componentes de calidad, mercadeo y logística en los hoteles.

En la Ciudad de Cartagena y Santa Marta, por ejemplo, se evidencian artículos empíricos donde se describe esta problemática, la cual golpea fuertemente a los empresarios hoteleros, ya que Cartagena por ejemplo, es el segundo destino más visitado en el país gracias a su producto de sol y playa que es tan apetecido por los turistas nacionales y extranjeros, pero el alto costo de alojamiento, obliga en ciertos casos a los visitantes a dispersar sus gastos en la informalidad del sector, aunque a la fecha no hay solución definitiva a este fenómeno en la zona Costera.

Por su parte, en la Ciudad de Medellín, las autoridades son conscientes del fenómeno asociado a la parahotelaría que afecta a los prestadores formalizados de servicios de alojamiento, hay voluntad política de contrarrestar la situación, en la Alcaldía de Medellín a través de la Subsecretaría de Turismo, indican que principalmente se evidencia informalidad en tres ramas económicas del sector turístico: en primer lugar del sector alojamiento, transporte y guianza turística, ya que los prestadores de servicios no cuentan con Registro Nacional de Turismo ni Cámara de Comercio, y por tanto, se encuentran operando en la ilegalidad. Algunas de las acciones que adelanta la Subsecretaría, son la realización de capacitaciones, sensibilización, sanciones y operativos periódicos, con el resultado de algunos establecimientos con extinción de dominio en las zonas Poblado, Laureles y Estadio, con apoyo de la policía y autoridades se realizan los respectivos operativos cuadrantes.

En la tabla 4-5 se presenta un resumen de los análisis relacionados con el objeto de estudio y sus autores.

Tabla 4-5. Análisis relacionados con el objeto de estudio de la problemática hotelera

Artículo	Resumen	Autores
Situación hotelera	La industria hotelera es cíclica y muy sensible al estado de la economía. Las empresas hoteleras tienen costes fijos elevados, y por esta razón son muy sensibles a las condiciones del negocio, ya que en periodos de crisis económica los hoteles no pueden reducir parte importante de sus costes y, sin embargo, la producción disminuye en respuesta a la caída de las ventas.	Alberca, P., & Parte, L. (2013)

Retos estratégicos de la industria hotelera	La sobreoferta en los destinos maduros es un hecho. Muchos de los destinos turísticos españoles tienen un alto grado de madurez, lo cual unido a la sobreoferta hotelera, animada por el boom de la construcción de los últimos años, ha dado como resultado un exceso de capacidad. Ante este hecho, la reacción inmediata ha sido bajar precios para mantener ocupación, disminuyendo la rentabilidad.	Gémar Castillo, G., & Jiménez Quintero, J. A. (2013)
Parahotelaría	<p>El sector informal está constituido por el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica, están al margen de las cargas tributarias y normas legales. Igualmente, no cuentan con la protección y los servicios que el estado puede ofrecer.</p> <p>Los ingresos que el Estado colombiano deja de recibir por concepto de la Parahotelaría en la ciudad de Cartagena mensualmente son de \$645.120.000, una suma importante de dinero, pero nada comparado con los \$3.386.880.000 que no ingresan a las arcas del sector hotelero formal.</p>	Tapia Barrios, A. M., & Escobar Julio, C. J. (2015)
Hotelería no formal en la Ciudad de Santa Marta	<p>La creciente oferta de alojamiento no formal en los principales destinos turísticos nacionales origina un detrimento en la calidad y la sostenibilidad de los productos turísticos en atención a su oferta no controlada ni organizada.</p> <p>El impacto económico de esta práctica irregular es significativo en las economías locales y las administraciones públicas dejan de percibir importantes recaudos por impuestos en atención a la informalidad con la que se presta este servicio.</p>	Duque, R., Leguizamón, M., Herrera B. (2010).
Turbulencia del sector hotelero en Colombia	<p>En el país se ha generado un boom del sector hotelero, lo que ha llevado a la creación y franquicia de nuevas cadenas hoteleras en el país.</p> <p>En síntesis, dentro del sector hotelero colombiano la turbulencia se ha generado por la entrada de nuevos competidores (el JW Marriot, BHL hoteles, el Hilton, etc.), la inestabilidad económica y política y el comportamiento de la competencia.</p>	Matiz, J., Quiroga, S., Isaza, S., Rojas, N. M., & Rodríguez, H. A. R. (2011)
El auge de la economía colaborativa: estimación del impacto de <i>Airbnb</i> en la	La economía colaborativa ha surgido recientemente como una alternativa viable para satisfacer una variedad de necesidades de los consumidores, que van desde comidas preparadas hasta automóviles y alojamiento durante la noche, que anteriormente fueron proporcionadas por las empresas.	Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017)

industria hotelera	Aún no han surgido estudios rigurosos que intenten estimar empíricamente los impactos de la economía colaborativa. Estudiando el caso de <i>Airbnb</i> , un pionero en alojamientos compartidos, identificamos que su entrada en el mercado de Texas ha tenido un impacto negativo cuantificable en los ingresos hoteleros locales.	
<i>Airbnb</i> : innovación disruptiva y el surgimiento de un sector informal de alojamiento	Aumentar el suministro de habitaciones con una nueva forma de alojamiento económico debería fomentar las visitas, lo que debería tener un impacto positivo en la economía del turismo en general. Un destino con una temporada turística corta puede ser incapaz de mantener muchas habitaciones de hotel, lo que limitaría los beneficios potenciales del turismo durante la temporada alta, pero el alojamiento de <i>Airbnb</i> podría absorber más fácilmente un breve aumento en la demanda.	Guttentag, D. (2015).
Impactos causados por las plataformas <i>peer to peer</i> sobre el turismo	La Organización Mundial del Turismo (OMT) calcula un incremento del 20% en las nuevas tipologías de turismo, enfocadas a la sostenibilidad y al respeto por el entorno y las comunidades de acogida, una de ellas es el turismo P2P (red entre pares). Las autoridades de varios países están intentando regular y controlar el fenómeno P2P, puesto que esta actividad en muchos casos evade impuestos y obligaciones legales sin importar el territorio en donde se encuentren.	Avila León, C. A., & Pesántez Bermeo, R. D. (2017)
Las tecnologías, redes sociales y la economía moral del turismo alternativo: el caso del <i>couchsurfing.org</i>	El <i>couchsurfing</i> es entendido como un sistema para alojarse gratuitamente en cualquier parte del mundo, conociéndolo a través de su gente, adicional a dormir gratis, es posible compartir el día a día con los anfitriones y gentilicio local. Los asociados al <i>couchsurfing</i> definen como un "mundo mejor", a aquel en el que las personas se conectan de una manera más auténtica y significativa fuera de la red corporativa de la sociedad de consumo. El concepto de "aportaciones morales" ayuda a explicar cómo diversos mecanismos de redes sociales permiten confiar en extraños, compartir recursos materiales de forma gratuita y participar en las relaciones de cuidado.	Molz, J. G. (2013).

Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de la literatura de los autores referenciados

Respecto a los impactos negativos descritos sobre la operación de aplicaciones como *Airbnb* y otras modalidades de alojamiento paralelas, se considera que un efecto adverso es la competencia desleal en términos de precios, afectando los ingresos de los hoteleros formales y por ende a las administraciones municipales por la reducción en recaudo de impuestos de este tipo de industrias; finalmente los actores aparentemente más beneficiados serían los turistas al obtener la ventaja de gastar menos dinero cuando visitan un destino, no obstante, estarían renunciando de esta forma a los atributos asociados a la privacidad y el ambiente de seguridad que ofrecen los prestadores de servicios formales.

La informalidad en la hotelería genera también gentrificación² por turistificación:

“La mano invisible que entra en juego una vez más, a mayor demanda y misma cantidad de oferta: los precios suben. La conversión del barrio gentrificado como emplazamiento atractivo provoca un ciclo de especulación en el que la industria del turismo entra en juego... es un modelo de transformación urbana que se representa con un marcado carácter político económico” (Ardila y García, 2016, p. 30).

Este fenómeno genera un aumento de los precios en el mercado inmobiliario tanto para la compra como para el arriendo, expulsando de esta forma a los pobladores tradicionales debido a que no tienen el poder adquisitivo para pagar los sobrecostos generados por la aparición de turistas que se alojan en apartamentos ofertados por las plataformas derivadas de la economía colaborativa. En las principales Ciudades de España se vive esta situación: uno de los casos que más llaman la atención es Barcelona, en donde el turismo ha causado dicho fenómeno. Las plataformas *peer to peer* han tenido mucha acogida entre los habitantes de dicha ciudad, más esto ha causado que los prestadores de servicios turísticos se quejen al sentirse en deslealtad referente a la competencia establecida, como es el caso de la oposición contra *Airbnb* (Ardila y García, 2016, p. 52).

² Entendida como la reestructuración espacial de un área urbana mediante la inyección de capital fijo en mercado inmobiliario y de infraestructura, orientada al reemplazo de usuarios de ingresos medio-bajos por usuarios de poder económico superior, en un contexto de mercantilización del suelo (Clark, 2005).

5. Capítulo V: Planeación por escenarios

Con miras a construir posibles realidades futuras para la Cadena Hotelera en Medellín, se tomaron como base planteamientos propuestos por la prospectiva estratégica, cuyo objetivo es “proponer orientaciones estratégicas y acciones basadas en las competencias de la organización en función de los escenarios de evolución de su entorno” (Durance y Godet, 2011, p. 35). De hecho, la prospectiva estratégica también consiste en “entender el futuro para poder influir sobre él. Se puede concebir como una disciplina que tiene como objeto el análisis del futuro” (Mojica, F. J., 2006, p. 123), por ello se concluye que el futuro no está hecho, sino que está por construirse a través de decisiones estratégicas que se realicen en el presente.

Existe gran variedad de metodologías y herramientas que pueden abordarse desde la prospectiva con el fin de aportar a la planeación estratégica de las organizaciones, una de ellas es la planeación por escenarios, la ventaja de utilizar el método es que permite mejorar el proceso de toma de decisiones gerenciales, reduciendo los riesgos asociados a los cambios en el entorno de las compañías a través de la creación de imágenes futuras sobre ciertos temas. Hasta la fecha, la Cadena Hotelera en Medellín no ha adelantado un proceso de planeación estratégica que se fundamente en las herramientas derivadas por la prospectiva, sino que las directivas se han centrado en dar soluciones a problemas asociados al presente, no existe una dependencia gerencial que utilice y aplique estas metodologías en los hoteles de la ciudad, según información proporcionada por el Coordinador Comercial de los hoteles.

Existen 3 escuelas asociadas a la planeación por escenarios:

- Escuela intuitiva lógica (*Intuitive Logics School*)
- Escuela prospectiva (*Prospective School*)
- Escuela de tendencias probabilísticas modificadas (*Probabilistic Modified Trends*)

La escuela intuitiva lógica considera un escenario como un recurso cognitivo de carácter cualitativo (De Geus, 1988) que permite la planeación en el largo plazo. Por el contrario, los otros 2 tipos de escuelas consideran los escenarios como un grupo de estrategias que deben ser evaluadas cuantitativamente (Phadnis, 2012) (Argueta, et al., p. 99, 2016).

Para el caso de estudio, se realiza el ejercicio de planeación por escenarios con base en los planteamientos de la escuela intuitiva lógica, ya que en el contexto colombiano, este tipo de estudios que se centran en el mediano y largo plazo, actualmente se encuentran en una fase embrionaria, y en la Cadena Hotelera no se han desarrollado. De acuerdo con lo anterior, se especifican a continuación los pasos básicos para la construcción de escenarios según la metodología abreviada de Phadnis (2012):

5.1 Definición del alcance del ejercicio de planeación por escenarios

- El alcance se define de acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico de la Cadena Hotelera detallados anteriormente: analizar el futuro de la operación hotelera en Medellín y de la compañía con un horizonte temporal a 2023 ante la incertidumbre actual del mercado hotelero de la ciudad.
- La compañía pertenece al sector turístico, específicamente al subsector de servicios de alojamiento, por lo cual los *stakeholders* clave son: clientes, propietarios, proveedores, entidades dirigentes del sector turístico y empleados. Se define el equipo de expertos que conforma el grupo para la construcción de escenarios, los cuales tienen relación con las partes interesadas enunciadas, trayectoria relevante en el sector turístico, entre 10 y 20 años de experiencia en la hotelería, así como, el conocimiento pleno de la compañía, sus productos y clientes. Se incluyó en tal equipo a colaboradores del área de mercadeo y ventas: gerentes

de cuentas corporativas, el coordinador comercial y un funcionario del área administrativa y financiera.

- Con respecto a la estrategia a analizar, se exploran las siguientes preguntas con el objetivo de incrementar los índices de ocupación de forma sostenida hasta el 2023:
 - ¿A qué tipo de clientes debe orientarse la Cadena Hotelera en Medellín para incrementar sostenidamente sus índices de ocupación hasta 2023?
 - ¿Qué acciones debe emprender la empresa para competir con el creciente mercado de hoteles en la ciudad y el auge de las aplicaciones derivadas de la economía colaborativa para el sector de alojamiento?
 - ¿Qué tipo de productos o servicios se deben mejorar o implementar para que los ingresos e índices de ocupación de la compañía crezcan de forma sostenida hasta 2023?

5.2 Identificación de los factores locales en el ambiente de la organización

Con el fin de identificar los factores locales en el ambiente de la organización, se realizó entrevista en profundidad con cada uno de los integrantes del grupo de expertos, partiendo con el alcance del ejercicio formulado como pregunta: Según su experiencia ¿cuáles creen que serán las variables más importantes en relación con la sostenibilidad y el crecimiento del sector hotelero? Haciendo una proyección a cinco años, ¿cómo describiría la situación de la cadena hotelera para ese horizonte de tiempo?

Se realizó una lluvia de ideas con los expertos. En la tabla 5-1 se evidencian los factores locales resultantes del ejercicio con el grupo de expertos.

Tabla 5-1. Factores locales

Factores locales
Servicio al cliente
Agilidad y excelencia en la prestación de los servicios al cliente
Centralización y visión sistémica de los procesos de cara al cliente
Organización y procesos internos
Amplia capacidad instalada de alojamiento, diversificación y calidad del portafolio

Cualificación del talento humano
Liderazgo y necesidad de evolución en la gestión del talento humano (políticas de retención)
Relevo generacional y transferencia del conocimiento
Sistemas de información gerencial subutilizados
Mercadeo y relaciones públicas
Alianzas estratégicas a largo plazo con <i>stakeholders</i>
Fidelización y gestión de relaciones con los clientes (<i>customer relationship management</i>)
Fuerza comercial y publicitaria a nivel local, nacional e internacional
Posicionamiento de marca
Programas flexibles y dinámicos de beneficios e incentivos a los clientes
Competencia
Competencia de precios y reducción de costos
Inversiones en remodelaciones y construcción de nuevos productos

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas.

5.3 Identificación de las fuerzas conductoras que pueden afectar el ambiente de la organización

Se identifican las fuerzas conductoras según la revisión de la literatura y los resultados del diagnóstico efectuado a la Cadena Hotelera y la industria. Los resultados se exponen a cada uno de los integrantes del grupo de expertos, quienes con base en su conocimiento y experiencia listan las fuerzas conductoras que se exponen en la tabla 5-2.

Tabla 5-2. Fuerzas conductoras

Fuerzas conductoras
Aspectos ciudad-país
Acuerdos de paz que mejoren la imagen del país en el extranjero
<i>Marketing</i> de ciudad a nivel nacional e internacional que promueva la captación de eventos grandes y la atracción de nuevos mercados
Congestión vehicular
Contaminación ambiental
Competencia
Aplicaciones derivadas de la economía colaborativa
Falta de asociatividad entre los hoteleros de la zona
Informalidad hotelera (parahoteloría)
Prestación de servicios diferenciales y con valor agregado
Saturación del mercado hotelero y proliferación de nuevas marcas
Tendencias
Cambios en el comportamiento del consumidor: autogestión en procesos

Incorporación de tecnologías y herramientas digitales que mejoran la conectividad y reducen los desplazamientos de las personas
Programas asociados a la responsabilidad social corporativa
Vuelos directos de las aerolíneas que desincentivan compras en alojamiento
Economía
Declive económico en el sector empresarial que implica reducción en los gastos en el sector de viajes, especialmente de alojamiento
Guerra de tarifas que deterioran el mercado y canibalizan las marcas
Política
Plan sectorial y políticas de turismo

Fuente: elaboración propia con base en las entrevistas y revisión de la literatura.

5.4 Jerarquización de las fuerzas conductoras y de los factores locales

Para realizar la categorización de los factores locales, se lista el total de las variables y en consenso con el grupo de expertos se realiza la jerarquización, donde se priorizan las cinco con mayor importancia, consideradas las que generarán mayor impacto, las cuales se aprecian en la tabla 5-3, así mismo, se determinan las cinco fuerzas conductoras con mayor importancia, consideradas las de mayor incertidumbre o gestoras de cambio, las cuales se observan en la tabla 5-4. En todos los casos el valor 1 se considera como la variable más importante y 5 la menos importante.

Tabla 5-3. Jerarquización de los factores locales

Factor local	Jerarquización
FL 1: Agilidad y excelencia en la prestación de los servicios al cliente	1
FL 2: Cualificación del talento humano	2
FL 3: Centralización y visión sistémica de los procesos de cara al cliente	3
FL 4: Fidelización y gestión de relaciones con los clientes (<i>customer relationship management</i>)	4
FL 5: Competencia de precios y reducción de costos	5

Fuente: elaboración propia con base en las calificaciones de los expertos

Tabla 5-4. Jerarquización de las fuerzas conductoras

Fuerza conductora	Jerarquización
FC 1: Marketing de ciudad a nivel nacional e internacional que promueva la captación de eventos grandes y la atracción de nuevos mercados	1

FC 2: Falta de asociatividad entre los hoteleros de la zona	2
FC 3: Saturación del mercado hotelero y proliferación de nuevas marcas	3
FC 4: Cambios en el comportamiento del consumidor: autogestión en procesos	4
FC 5: Aplicaciones derivadas de la economía colaborativa	5

Fuente: elaboración propia con base en las calificaciones de los expertos

5.5 Definición de los escenarios

Los escenarios fueron definidos de acuerdo con la jerarquización de los factores locales y las fuerzas conductoras, el grupo de expertos presentó su visión sobre el comportamiento del sector de alojamiento en la ciudad y el panorama en el que operará la cadena hotelera a 2023, dicha visión se construye adicionalmente con la revisión de literatura y el diagnóstico efectuado a la cadena, combinando los elementos de la matriz para la construcción de cuatro posibles escenarios:

Escenario muy crítico (DA): combinación de debilidades y amenazas

Una cadena hotelera con una amplia oferta de alojamiento cuya capacidad instalada es subutilizada debido a la marcada disminución en las ventas de alojamiento, alimentos y bebidas, impactando negativamente los porcentajes de ocupación e ingresos de la operación, lo cual es causado en parte por la reducción en el desarrollo de eventos en Medellín, desplazada por Ciudades como Bogotá, Cartagena y Barranquilla, puesto que no es tan apetecido como destino para el turismo *MICE* (*meetings, incentives, conventions, exhibitions*) en el país como lo fue en el pasado, la sobreoferta hotelera en la ciudad, producto de los incentivos tributarios otorgados en años atrás para la construcción de nuevos hoteles y el clima de negocios generado para la atracción de inversionistas hoteleros internacionales, los cuales trabajan en forma aislada y no generan encadenamientos que puedan beneficiar el sector. El incremento de apartamentos amoblados que prestan sus servicios informalmente, aprovechan la carencia de instrumentos de control por parte del sector público y de programas de capacitación y formalización empresarial.

El auge que han tenido las aplicaciones derivadas de la economía colaborativa como medios disruptivos de innovación, desvaloriza las opciones de pernoctación tradicionales en el renglón de alojamiento formal, con el agravante de que los turistas del sector corporativo disminuyen sus viajes, ya que tienden a realizar teleconferencias, evitando así

sus desplazamientos, y efectúan un bajo consumo y gasto al tomar vuelos directos ida y regreso para el mismo día a sus lugares de destino o se alojan en formatos económicos que guarden sintonía con la protección del medio ambiente, por lo que se reducen los dividendos en los hoteles de lujo, que constantemente compiten en una guerra de precios para la captación de nuevos clientes. Por otro lado, los turistas del sector *leisure*, ocio, recreo y vacaciones se asocian a las tendencias relacionadas con el *couchsurfing*, especialmente el segmento de jóvenes conectados a las redes sociales, disminuyendo así sus gastos en alojamiento y reinvertiendo estos recursos en otros bienes de consumo. Los hoteles han perdido gran parte de su talento humano calificado debido a que estos encuentran mejores oportunidades por fuera del sector.

Escenario alternativo (FA): combinación de fortalezas y amenazas

Una cadena hotelera con una amplia oferta de alojamiento que gracias al músculo financiero y las inversiones de los socios, logra aumentar considerablemente su capacidad instalada, localizada estratégicamente en una de las mejores zonas de Medellín y respaldada por la marca, sello, fuerza comercial, talento humano, visión sistémica y *know how* de una de las cadenas más tradicionales en el país, con el *plus* de contar con buenos comentarios y reputación en los canales de experiencia del cliente en línea, sin embargo, las actividades del sector turístico generadas en la ciudad son de bajo consumo y gasto debido al declive económico en el sector empresarial que implica reducción en los gastos en el sector de viajes, especialmente de alojamiento, en este sentido, los turistas del sector corporativo tienden a realizar teleconferencias, evitando así sus desplazamientos, como también, toman vuelos directos ida y regreso para el mismo día a sus lugares de destino, o en su defecto, utilizan formatos de alojamiento económicos que guarden sintonía con la protección del medio ambiente. Mientras que los turistas del sector *leisure*, ocio, recreo y vacaciones se inclinan por las tendencias relacionadas con el *couchsurfing*, especialmente el segmento de jóvenes conectados a las redes sociales. Adicionalmente, se percibe un descenso en la captación de eventos de talla nacional e internacional jalonados por los operadores profesionales de la industria *MICE*, puesto que la ciudad no es tan apetecida como destino de turismo de negocios y es desplazada por destinos como Bogotá, Cartagena y Barranquilla, debido a la revitalización que efectuaron en su portafolio e infraestructura *MICE*, sumado al clima de negocios generado para la atracción de

inversionistas hoteleros internacionales y la creciente construcción de hoteles que genera saturación del mercado y canibalización de las marcas, deteriorando el sector que trabaja en forma aislada, compitiendo en una constante guerra de precios y la parahotelería que cobra especial apogeo en el mercado inmobiliario.

Escenario alternativo (DO): combinación de debilidades y oportunidades

Una cadena hotelera identificada por la amplia oferta de alojamiento cuya capacidad instalada es subutilizada, las ventas de alojamiento, alimentos y bebidas se deterioran, lo que causa resultados negativos en los índices de ocupación e ingresos percibidos por los hoteles, así como, estancamiento en los procesos de innovación y bienestar del cliente interno y externo, el talento humano presenta una alta rotación, impactando negativamente en las distintas fases de servicio al cliente y la curva de aprendizaje organizacional, sin embargo, el turismo se plantea como un sector de expansión latente que jalona los procesos de desarrollo económico de la ciudad, que gracias a las ventajas naturales relacionadas con el clima primaveral, el paisaje, y el enfoque de Medellín hacia los productos relacionados con el turismo de naturaleza, turismo de compras, turismo gastronómico, turismo de salud, turismo *MICE*, turismo cultural y la economía naranja, consolida una oferta integral para los turistas, así mismo, el potencial del sector hotelero es favorecido por los órganos nacionales competentes por medio de incentivos tributarios que son aprovechados por la cadena para complementar su portafolio en el mercado acorde con las expectativas de los consumidores. Adicionalmente, hay posibilidades de generar alianzas estratégicas con las entidades dirigentes del sector turístico para proponer actividades de *marketing* de ciudad a nivel nacional e internacional que promuevan la captación de eventos grandes y la atracción de nuevos mercados que se pueden identificar con los productos turísticos de la ciudad y la capacidad y calidad de la oferta de alojamiento existente, en este sentido, la cadena hotelera puede atraer nuevos clientes y fidelizarlos por medio de beneficios novedosos.

Escenario optimista (FO): combinación de fortalezas y oportunidades

Una cadena hotelera a la vanguardia de las tendencias del mercado y la competencia, en constante crecimiento, contando con amplia y diversificada oferta de alojamiento en distintas líneas de producto diseñadas para múltiples segmentos, opciones de alojamiento versátiles y modernas, reconocidos por la estabilidad lograda en el manejo de negocios propios y ajenos en relación con la operación hotelera, respaldada por el grupo financiero

más grande de Colombia, crecimiento que se genera gracias a su fuerza comercial distribuida estratégicamente en el mercado nacional y la internacionalización de la marca, talento humano calificado y empoderado, ubicación estratégica, visión sistémica y su *know how* en constante evolución de acuerdo con el comportamiento del mercado, la consolida como una de las cadenas más fuertes del sector hotelero, promoviendo la asociación entre los rivales de la zona con el fin de generar un ambiente de negocios ético y competitivo.

La implementación de los planes de orden nacional y municipal promueven el desarrollo del sector turístico y la formalización de los prestadores de servicios, la ciudad se enfoca en los productos relacionados con el turismo de naturaleza, turismo de compras, turismo gastronómico, turismo de salud, turismo *MICE*, turismo cultural y la economía naranja, consolidando una oferta integral para Medellín, reconocida como referente de innovación, transformación social y cultural, la etapa post acuerdo genera ventajas y beneficios a la industria. Aspectos que promovidos en conjunto con los órganos municipales del turismo de negocios e internacionalización de Medellín, facilitan un proceso asertivo de captación de eventos más grandes y la atracción de nuevos mercados, lo que permite incrementar sostenidamente los índices de ocupación de los hoteles, en apoyo de programas dinámicos encaminados a la fidelización de los clientes.

5.6 Lineamientos de acción

Con el ánimo de incrementar los índices de ocupación en la Cadena Hotelera regional Medellín, se debe apostar por el escenario optimista, que contempla cambios razonables y positivos, vislumbra el camino y las acciones que se deben llevar a cabo para pasar de la situación actual al estado deseado. De acuerdo con los resultados obtenidos en los ejercicios de diagnóstico y de planeación por escenarios, se identificaron las oportunidades de mejora, que en conjunto con las opiniones de los expertos y la revisión de tendencias a nivel mundial para el sector hotelero, se construyeron los lineamientos de acción que deben tenerse en cuenta para llegar a este escenario.

Los lineamientos se han clasificado entre aspectos internos y externos.

Aspectos internos

Medio ambiente:

- **Gestión ambiental:** diseñar un cargo que promueva programas asociados a la responsabilidad social corporativa: “Viajar de manera ecológica prefiriendo hospedarse en lugares amigables con el medio ambiente a pesar de que signifique un costo extra, es la decisión del 85% de los viajeros del mundo según Booking” (Viva Air, 2018). Bajo esta premisa, la Cadena Hotelera en la regional Medellín debe incorporar instrumentos avanzados de gestión ambiental alineados con la estrategia corporativa, de tal forma que la compañía goce de una mejor imagen y prestigio en el mercado a raíz de la implementación y perfeccionamiento de sus acciones derivadas de un *marketing* responsable. Para tal fin, se recomienda realizar el análisis de ciclo de vida de sus productos y servicios a nivel económico, social y ambiental, y alinear sus estrategias de tal forma que guarden relación con los principios del pacto global, los objetivos del desarrollo sostenible y el *Global Reporting Initiative (GRI Standards)*. Así mismo, emitir declaraciones que promuevan la conciencia medio ambiental en los clientes: manejo integral de residuos sólidos por medio de su separación (reciclable, orgánico, ordinario y peligroso), uso de energías alternativas para aires acondicionados y calentadores de agua. Promover el uso de botellones de agua por piso y contar con envases y vasos de vidrio en las habitaciones.
- **Amenities:** suscribir convenios con grandes firmas cosméticas que promuevan la conservación del medio ambiente para fortalecer el aprovisionamiento de *amenities*³ en las habitaciones, ya que se consideran detalles que marcan la calidad del servicio, personalizan y generan valor añadido en el negocio hotelero, de tal forma que se brinde una experiencia sensorial a través de las fragancias. La propuesta sería utilizar únicamente dispensadores de jabones y shampoo. Se suministrarán otros *amenities* en caso de que cada huésped lo solicite.

³ Artículos de aseo y confort que se ofrecen al huésped al interior de las habitaciones del hotel.

Gestión humana:

- Crear capacidades de planificación desde la gestión humana que promuevan la retención, desarrollo y satisfacción de los colaboradores, amparados bajo un marco de justicia en términos de retribución salarial. Trascendiendo la epistemología y las teorías actuales de administración basadas en el modelo *Taylorista* y *Weberiano* sobre la maximización de la economía, ya que en la actualidad, el principio mercantil es muy marcado al interior de la organización; evolucionando al humanismo bajo la lógica de las ciencias de la vida y la gestión. Se requiere la modificación del sistema retributivo, con miras a que los salarios sean acordes a las funciones, a la especialización de las mismas y sean aceptables y justas comparadas con las condiciones del mercado y las capacidades de la empresa. Con esto se logra la motivación de los empleados, el reconocimiento a sus funciones y su dignidad. Así mismo, se traducirá en un mejor servicio al cliente.
- Oportunidades: el salario, además de económico, debe ser también un salario emocional, que genere oportunidades de realización en los empleados, a través de adecuadas condiciones en el lugar de trabajo, el reconocimiento de logros, planes de carrera al interior de la empresa y un esquema de contratación que brinde seguridad. Lo que se pretende desde este enfoque es llegar a un estado ideal del beneficio colectivo.
La empresa es de servicios, y por ende, es fundamental contar con talento humano idóneo, empoderado y que tenga amor por la marca.

Finanzas:

- Superávit de liquidez: evaluar la posibilidad de prepagar algunos pasivos con el fin de disminuir los gastos financieros, teniendo en cuenta que la compañía mantiene en promedio un saldo final anual de efectivo y equivalentes de efectivo por valores superiores a los 11 mil millones de pesos en bancos.
- Endeudamiento: analizar la viabilidad de incrementar el capital de la empresa, puesto que el endeudamiento ha crecido de forma considerable, aparentemente en

el corto plazo, afectando así los indicadores de liquidez. Se recomienda a los accionistas incrementar los aportes de capital, los cuales se han mantenido invariables durante los últimos 5 años, la figura de emisión de acciones puede ser una opción para financiar el crecimiento.

Innovación:

- **Tecnología:** incorporar tecnologías que faciliten la experiencia del cliente en los distintos momentos del servicio, como los *chat bots*: asistentes virtuales que mejoran la interacción y participación de los clientes actuales y potenciales con respecto a la gestión de los servicios. *Smart hotel room*: se trata de habitaciones conectadas y enlazadas a la red, controladas por medio de un dispositivo móvil, donde los clientes pueden establecer la temperatura del agua en la ducha, acondicionar los elementos del cuarto como la luz, persianas, televisor, entre otros. Laboratorio de innovación *Pop-Up Hotel*: hoteles efímeros simulados por un periodo de tiempo con el fin de recrear experiencias futuristas, donde el huésped utilice su sistema sensorial: vista, oído, tacto, gusto, olfato, por medio de las innovaciones en el servicio, luego se desmantela y desaparece la figura *Pop-Up*.
- **Inteligencia artificial:** introducir técnicas derivadas de la inteligencia artificial, la cual diseña modelos para realizar predicciones, a través del uso de datos históricos desarrolla la capacidad de hacer estimaciones futuras, aprendiendo de la evolución de los datos. Como es el caso de la minería de datos, que extrae conocimiento de grandes volúmenes de información, permitiendo la adquisición de inteligencia para comprender y predecir el comportamiento del mercado. En este caso, podría potenciar la innovación del servicio al convertir patrones ocultos de conducta en iniciativas novedosas que motiven los clientes.

Las estrategias que se listan a continuación están encaminadas a mejorar los procesos internos de la Cadena y se han diseñado para neutralizar las debilidades como la centralización en los procesos de reservas, lentitud en algunos servicios de cara al cliente, y conjurar las amenazas encontradas en el diagnóstico.

Procesos internos:

- Descentralización administrativa: descentralizar ciertos procedimientos de cara a los *stakeholders* que permitan la reducción de los reprocesos y optimización de las tareas, como es el caso de los pagos y devoluciones a clientes internos, externos y proveedores, proceso que actualmente es adelantado por un número reducido de personas desde la oficina principal de toda la cadena nacional. Así como el área de *revenue* que presenta lentitud en los cierres de canales de venta virtual, exponiendo a los hoteles a problemas de disponibilidad de habitaciones, es decir, si los hoteles se encuentran en alta ocupación, se debe cerrar manualmente la venta en los canales *online* por cada hotel oportunamente, de lo contrario, se venderían más habitaciones de las disponibles. Lo anterior, permitiría facilitar una mejor experiencia para el cliente.
- Programas de fidelización: realizar una mayor difusión de los programas de fidelización, los cuales en su mayoría han sido bien aceptados por los clientes que los conocen en la actualidad. Por ejemplo, el programa de puntos corporativos por lealtad, el cual consiste básicamente en descuentos y cruces de cuentas canjeables en consumos, reservas o facturas, para clientes que alcancen unos objetivos de compra establecidos por la Cadena Hotelera, normalmente por encima de su volumen de compras del año precedente.
- Indicadores de gestión: medir la efectividad de los lineamientos mediante el diseño de indicadores que evalúen el aumento en la ocupación, disminución de quejas, ampliación del nicho de mercado y clima laboral.

Aspectos externos

Mercadeo:

En Medellín, la Cadena está muy orientada al mercado de ejecutivos que visitan la ciudad para reuniones, congresos y eventos similares, por tanto, se presenta mayor ocupación

durante la semana, mientras que esta cae durante ciertas temporadas y en fines de semana. Para regularizar la demanda se propone:

- Alianzas operadores: crear alianzas con agencias de viaje, empresas de transporte y guías, con el fin de diseñar paquetes turísticos en Medellín, promoviendo planes novedosos que atraigan nuevos clientes y se genere una derrama económica en cada operación, fomentando una cultura de trabajo en red en pro del sector turístico.
- *Wellness*: diseñar planes especiales para los fines de semana, con descuentos para los huéspedes frecuentes, con el fin de atraer nuevos mercados asociados al turismo de compras, *leisure*, salud, *wellness*, entre otros, impulsados por una mayor conciencia por la salud física, emocional y psíquica, lo que representa un nicho atractivo para el sector turístico.
- *Millenials*: incluir al segmento de jóvenes y *millenials* de Colombia y el extranjero, ya que es un mercado atractivo que ahora excursiona más, considerados como una masa crítica de viajeros que transforma la industria del turismo. Por ejemplo, en Perú, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo diseñó una *app* para impulsar el flujo turístico de jóvenes entre 15 y 25 años, a través de descuentos y cuponeras virtuales.
- Promoción: diseñar una oferta de paquetes para celebraciones de aniversarios, cumpleaños, bodas, entre otros eventos especiales, promocionándolos a través de redes sociales, fondos de empleados y plataformas como Groupon, con descuentos especiales para huéspedes frecuentes, compras anticipadas y cumpleañoses.

Otras acciones de mercadeo que se proponen para incrementar la ocupación son:

- Alianzas competidores: implementar alianzas estratégicas con los competidores del mercado hotelero tradicional, de tal forma que se evite la competencia directa y riesgos respecto a la canibalización de las marcas, en este sentido, sería valiosa

una negociación con los hoteleros del sector donde se establezca en términos de *revenue*, una tarifa base para todos, ya que canibalizarse con las tarifas va en detrimento de los ingresos, se debe competir en términos de calidad y servicio.

- Cortesías: personalizar las cortesías ofrecidas a los huéspedes frecuentes con productos locales y autóctonos, de calidad y que guarden sintonía con el cuidado de la salud, a través de alianzas con marcas reconocidas a nivel local y nacional.
- Oferta: analizar la segmentación actual de los formatos de hoteles existentes, ya que hoy en día las organizaciones tienden a enviar a los viajes de negocios a ejecutivos medios y no a los altos directivos, motivo por el cual es un nicho que debe explorar la Cadena Hotelera, puesto que demandan servicios diferentes, sus necesidades son distintas a las del ejecutivo tradicional de años atrás. El consumidor actual ha evolucionado, ahora se fija en el rendimiento y los beneficios, en este sentido, la cadena debe adaptarse a las nuevas tendencias, se debe cambiar la manera de venderle al nuevo comprador, con temas tecnológicos mucho más ágiles. Así mismo, se podría adecuar el hotel de formato esencial, a través de servicios de bajo costo y con buen servicio.

Internacionalización:

- *Marketing* de ciudad: generar cooperación público-privada para promocionar el destino. Se requiere *marketing* de ciudad, realizando vitrinas turísticas y campañas agresivas a nivel internacional, donde se promocióne a Medellín como destino turístico, en conjunto con agencias de turismo receptivo y cadenas hoteleras.
- Mercados internacionales: la Cadena es fuerte a nivel nacional por medio del posicionamiento de marca localmente, sin embargo, hay un mercado internacional de alto y mediano poder adquisitivo para el cual se puede expandir. Se debe materializar la atracción de mercados internacionales de acuerdo con los segmentos priorizados por Procolombia, los cuales se esbozan en tres categorías: consolidación, oportunidad y reconocimiento. Con los mercados en consolidación

se cuenta con conectividad aérea directa en el país, estos son: Reino Unido, Canadá, Francia, El Salvador, Guatemala y El Caribe. Por su parte, los mercados de oportunidad, a pesar de que no se cuenta con conectividad aérea directa, presentan una buena dinámica en la llegada de turistas, los cuales son: Turquía, Italia, Bélgica, Holanda, Suiza, Uruguay, Bolivia, China y Australia. Por último, los mercados considerados en etapa de reconocimiento se integran por Austria, Rusia, Corea del Sur, Emiratos Árabes, India, Indonesia, Japón y Singapur (ProColombia – Hospitalidad & Negocios, 2017, P. 11).

En este sentido, la Cadena Hotelera debe adaptar su página web para que esté disponible en múltiples idiomas como inglés, francés, mandarín, entre otros, y contar con personal multilingüe en su *contact center* y en las áreas de servicio al cliente de los hoteles. Posicionamiento SEO (*Search Engine Optimization*), entendido como la optimización en los motores de búsqueda, pautas publicitarias en periódicos internacionales y alianzas con *Online Travel Agencies* de talla mundial.

Parahotelaría:

Como complemento a las estrategias planteadas por las autoridades en los planes de desarrollo local, se sugieren ciertas acciones que se pueden desarrollar en conjunto con el sector público y privado.

- Campañas publicitarias: diseño de campañas publicitarias conjuntas con otros hoteles de la misma categoría, en redes sociales, donde se enseñen las ventajas asociadas a la hotelería formal como la seguridad, privacidad, confort, calidad.
- Comité interestatutario: promover la creación de un comité interestatutario donde participe el gobierno, los organismos de promoción del turismo y representantes del sector hotelero formal para implementar acciones concretas en contra de la parahotelaría.

6. Capítulo VI. Validación con expertos a través del software *Color Insight*

Con el ánimo de validar las estrategias planteadas para la Cadena Hotelera, se diseñó un cuestionario con apoyo del *software Color Insight*, el cual es un instrumento de prospectiva estratégica que permite recoger la opinión de expertos y mediante la aplicación de una votación, convertirlos en cartas de colores. Cada experto valoró las acciones planteadas siguiendo la lógica del color que se muestra en la tabla 6-1.

Tabla 6-1. Lógica del color

Respuesta	Color	Escala Likert
No sé qué responder		0
Completamente de acuerdo		1
De acuerdo		2
Diversos puntos de vista		3
Desacuerdo		4
Completamente en desacuerdo		5

Fuente: elaboración propia con base en las opciones de respuesta en *Color Insight*.

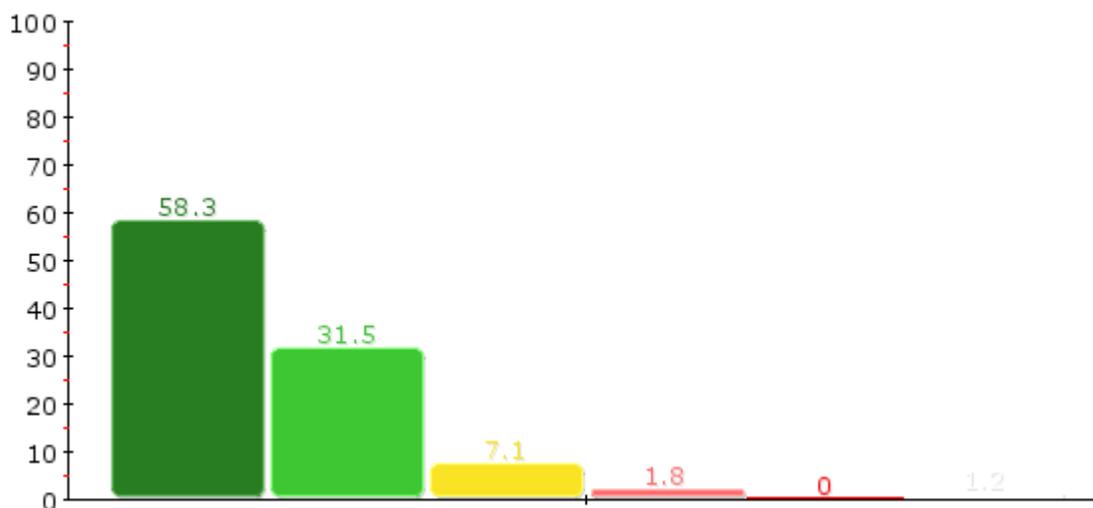
En total se validaron los 22 lineamientos de acción propuestos, los cuales fueron agrupados en el *software* a través de 8 ítems correspondientes a las ramas de mercadeo, medio ambiente, gestión humana, innovación, finanzas, procesos internos, internacionalización y parahotería, se obtuvieron los siguientes resultados:

El cuestionario fue respondido por 21 expertos del sector hotelero, con la participación del personal interno de la Cadena Hotelera: administradores, gerentes de cuentas corporativas y coordinador comercial, así como, personal externo: administradores y gerentes de mercadeo de hoteles de la ciudad, algunos académicos pertenecientes a la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín, Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia y Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, y entidades dirigentes del sector turístico como la Subsecretaría de Turismo y Cotelco.

Con base en la valoración de expertos efectuada según la paleta de colores, se realiza la conversión a una escala tipo Likert como se detalló en la tabla 6-1, posteriormente se calculó el Coeficiente Alfa de Cronbach, instrumento utilizado para medir la fiabilidad de un constructo, su valor varía entre 0 y 1, los valores más altos del índice indican mayor consistencia, en este caso el resultado fue de 0.90, el cual es un coeficiente alto y se puede hablar de fiabilidad.

A continuación se grafican los resultados de las calificaciones de los expertos según los ítems asociados a los lineamientos de acción:

Figura 6-1. Lineamientos sobre mercadeo



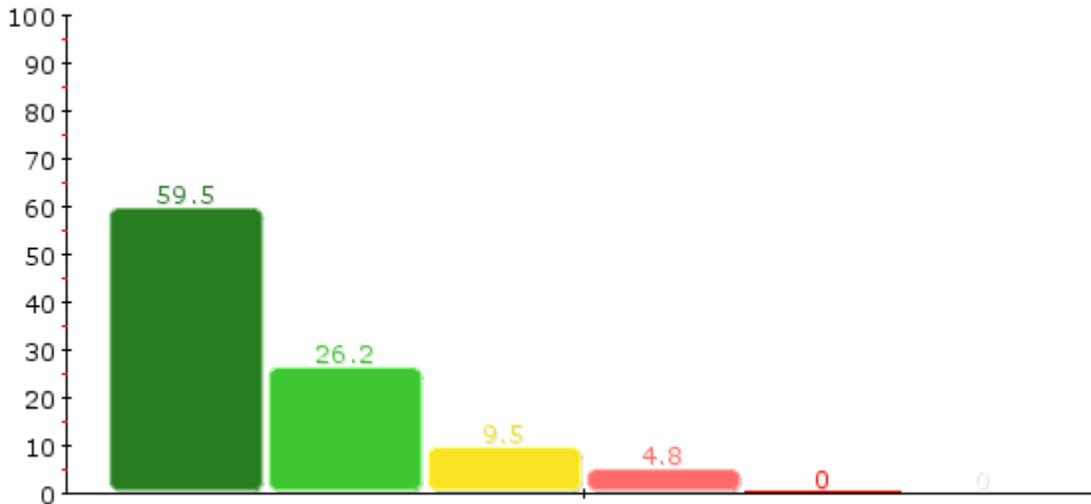
Fuente: gráfica de respuestas extraída del software *Color Insight*.

La figura 6-1 contiene la calificación de los lineamientos sobre mercadeo: la mayoría de expertos estuvo “completamente de acuerdo” y “de acuerdo”, 58,3% y 31,5% respectivamente.

Algunos de los sujetos externos a la Cadena Hotelera que respondieron el cuestionario concluyen que:

- Las acciones asociadas al sector *wellness* y *leisure* deben lanzarse como planes para los fines de semana, cuando los ejecutivos tienen disponibilidad de tiempo y podrían llevar a sus parejas o amigos. Se debe promover mucho más la ciudad y la hotelería para este tipo de planes.
- Los *millennials* aunque se consideran un mercado por descubrir con mucho potencial, van generalmente a hostales, por tanto, hay que actuar con cautela si se pretende abordarlos, ya que en ciertas ocasiones, mezclar el mercado de ejecutivos con el segmento de jóvenes puede traer inconvenientes.
- Las alianzas con competidores son ideales desde que promuevan respeto por una competencia sana y las alianzas con operadores se deben impulsar y promover a través de visitas, *site inspection*, entre otros, para dar conocer el producto y servicio.

Figura 6-2. Lineamientos sobre medio ambiente



Fuente: gráfica de respuestas extraída del software *Color Insight*.

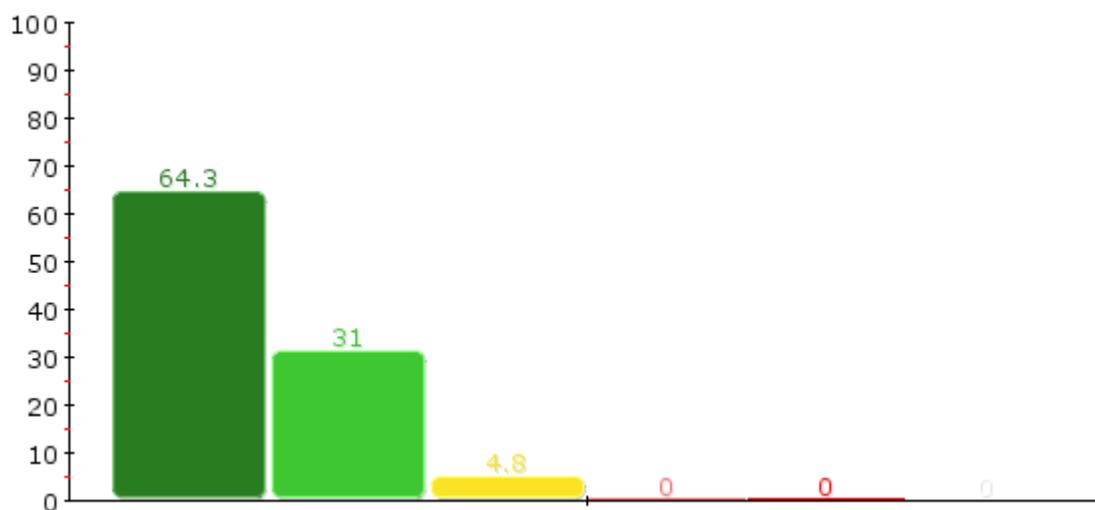
La figura 6-2 contiene la calificación de los lineamientos sobre medio ambiente: la mayoría de expertos estuvo “completamente de acuerdo” y “de acuerdo”, 59,5% y 26,2% respectivamente, por otro lado, los planteamientos que obtuvieron en menor medida

votaciones asociadas a “diversos puntos de vista” y “desacuerdo”, 9,5% y 4,8% respectivamente, corresponden a las acciones asociadas a los *amenities*.

Con respecto a las calificaciones y observaciones emitidas a nivel interno, es decir, por funcionarios del área administrativa y comercial de la Cadena Hotelera, se evidencia que como aspectos en común, están de acuerdo en que:

La propuesta sobre racionalización de *amenities* se debe diseñar dependiendo de la línea hotelera, ya que los perfiles de los clientes varían dependiendo del formato de hotel y la tarifa elegida.

Figura 6-3. Lineamientos sobre gestión humana



Fuente: gráfica de respuestas extraída del software *Color Insight*.

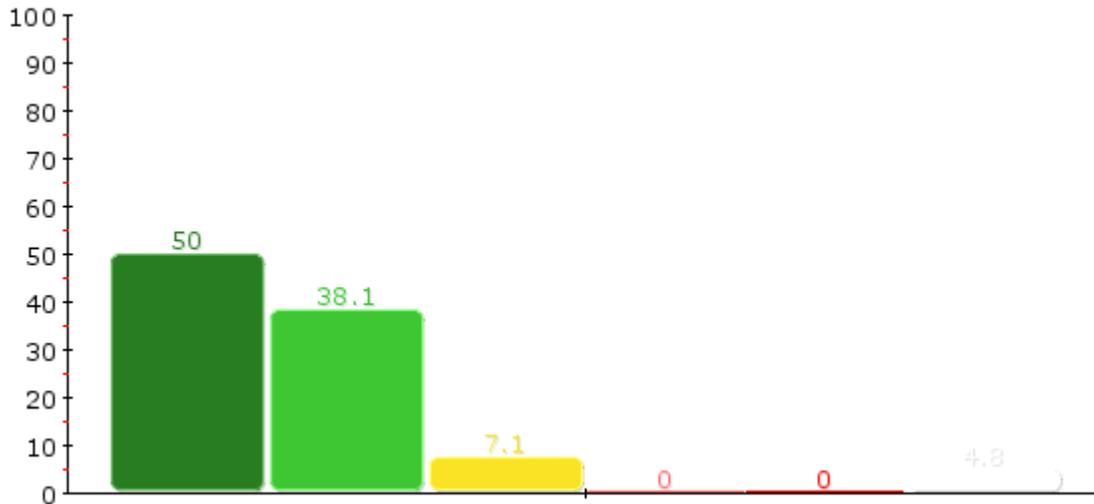
La figura 6-3 contiene la calificación de los lineamientos sobre gestión humana: la mayoría de expertos estuvo “completamente de acuerdo” y “de acuerdo”, 64,3% y 31% respectivamente, por otro lado, los planteamientos que obtuvieron en menor medida votaciones asociadas a “diversos puntos de vista” con un 4,8%, corresponden a las acciones asociadas a planificación humana y oportunidades.

Con respecto a las calificaciones y observaciones emitidas por los sujetos internos, se evidencia que, como aspectos en común, están de acuerdo en que:

En cuanto a los lineamientos de gestión humana, reiteran que el objeto social de un hotel es el servicio, ya que más que un edificio, camas, baños y demás, la diferencia radica realmente en el momento de verdad, el cual será con lo que el huésped se quede al

momento de llegar al hotel, la diferencia son las personas, el tratamiento cálido y las experiencias positivas que brinden al huésped, la energía del hotel y el servicio son puntos diferenciales de la marca, comparados con otros hoteles que tienen la misma infraestructura. Los reconocimientos a empleados los motiva y propicia su crecimiento laboral.

Figura 6-4. Lineamientos sobre innovación



Fuente: gráfica de respuestas extraída del software *Color Insight*.

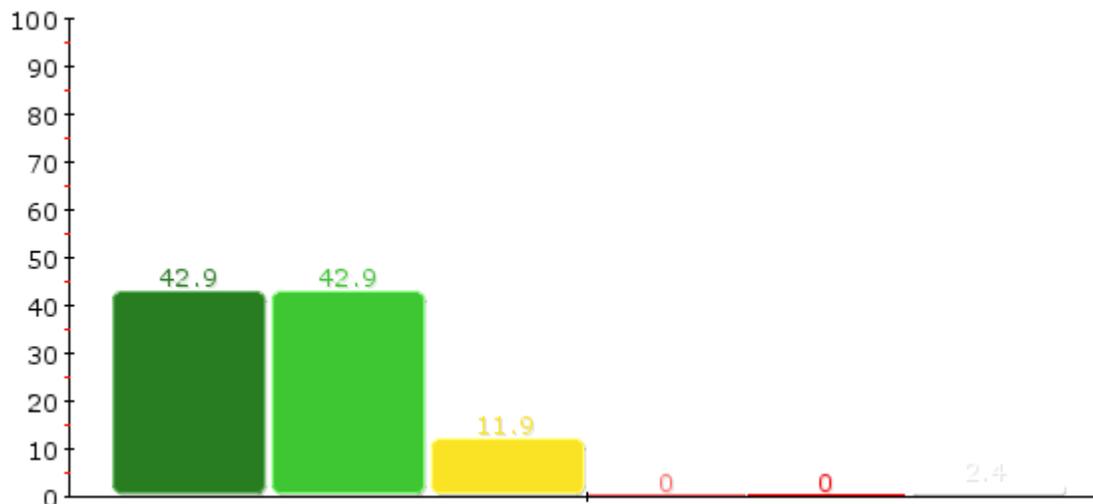
La figura 6-4 contiene la calificación de los lineamientos sobre innovación: la mayoría de expertos estuvo “completamente de acuerdo” y “de acuerdo”, 50% y 38,1% respectivamente, por otro lado, los planteamientos que obtuvieron en menor medida votaciones asociadas a “diversos puntos de vista” y “no sé qué responder” con un 7,1% y 4,8% respectivamente, corresponden a las acciones asociadas a tecnología e inteligencia artificial.

Con respecto a las calificaciones y observaciones emitidas por los sujetos internos, se evidencia que como aspectos en común, están de acuerdo en que:

Se debe incentivar la venta a través de plataformas *online* donde los clientes puedan autogestionar sus requerimientos y solicitudes, donde exista facilidad de comprar, “sin tantas trabas ni tanta espera”, ver disponibilidad en línea. Todo lo que permita flexibilidad y posibilidad de consultarse en la palma de la mano del cliente, la mayoría quiere hacer

todo por internet, están cambiando a lo digital, las empresas están queriendo manejar sus reservas por página web.

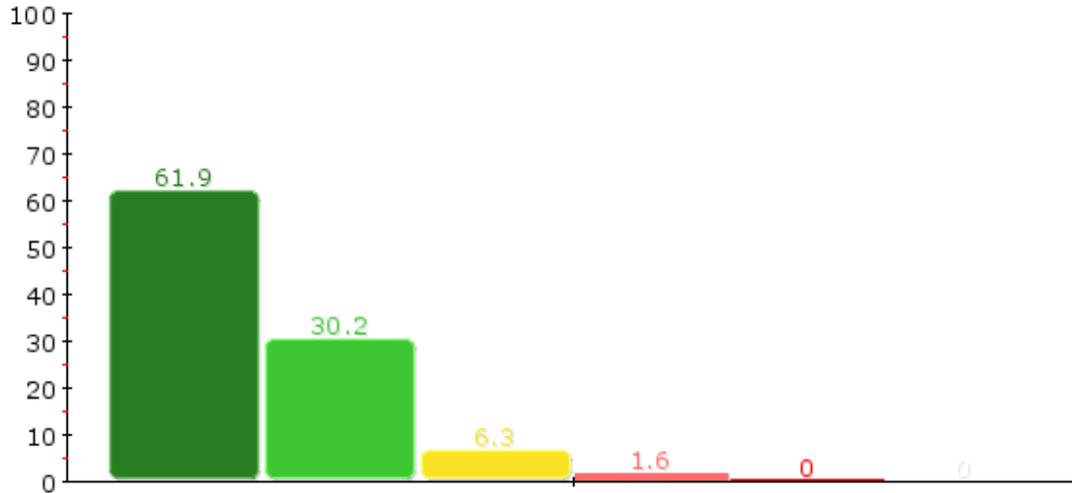
Figura 6-5. Lineamientos sobre finanzas



Fuente: gráfica de respuestas extraída del software *Color Insight*.

La figura 6-5 contiene la calificación de los lineamientos sobre finanzas: la mayoría de expertos estuvo “completamente de acuerdo” y “de acuerdo”, 42,9% en ambas opciones, por otro lado, los planteamientos que obtuvieron en menor medida votaciones asociadas a “diversos puntos de vista” y “no sé qué responder” con un 11,9% y 2,4% respectivamente, corresponden a las acciones asociadas a superávit de liquidez y endeudamiento.

Algunos de los sujetos externos a la Cadena Hotelera que respondieron el cuestionario concluyen que, respecto al superávit de liquidez, sería ideal que se disminuya el endeudamiento con estos dineros.

Figura 6-6. Lineamientos sobre procesos internos

Fuente: gráfica de respuestas extraída del software *Color Insight*.

La figura 6-6 contiene la calificación de los lineamientos sobre procesos internos: la mayoría de expertos estuvo “completamente de acuerdo” y “de acuerdo”, 61,9% y 30,2% respectivamente, por otro lado, los planteamientos que obtuvieron en menor medida votaciones asociadas a “diversos puntos de vista” y “desacuerdo” con un 6,3% y 1,6% respectivamente, corresponden a las acciones asociadas a descentralización administrativa, programas de fidelización e indicadores de gestión.

Con respecto a las calificaciones y observaciones emitidas por los sujetos internos, se evidencia que como aspectos en común, están de acuerdo en que:

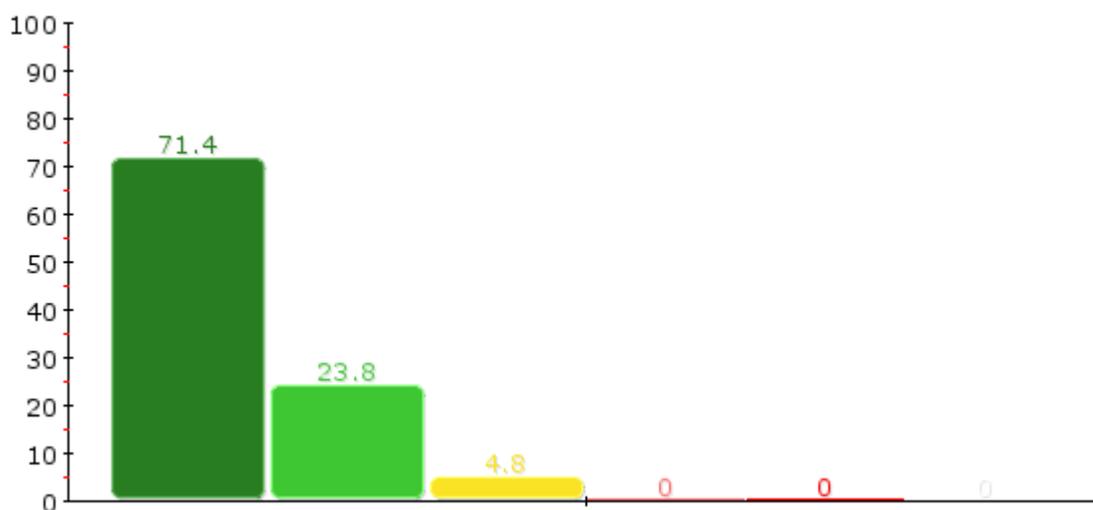
Se debe realizar un proceso de descentralización administrativa, puesto que cada vez se debe minimizar más el trámite, especialmente, cuando se trata de:

- Devoluciones de saldos a favor de los clientes, los cuales se molestan ante los procesos dispendiosos y la respectiva tramitología.
- Los pagos que efectúan los clientes a las cuentas recaudadoras de la Cadena, no son aplicados a tiempo en sus reservas por parte del personal de la central de reservaciones.
- Los pagos a proveedores, propietarios y clientes genera demoras debido a la centralización de tesorería.

Los programas de fidelización se consideran una buena herramienta, pero indican que debe ser un proceso fácil y flexible tanto para quien emite como para quien adquiere el beneficio, deben ser más amigables y dinámicos los programas, generando beneficios directos para huéspedes, empleados y las empresas (quieren más sorpresas).

Algunos de los sujetos externos a la Cadena Hotelera que respondieron el cuestionario concluyen que, los programas de fidelización son importantes para trabajar el cliente existente, aunque se deben generar otras estrategias para atraer clientes nuevos.

Figura 6-7. Lineamientos sobre internacionalización

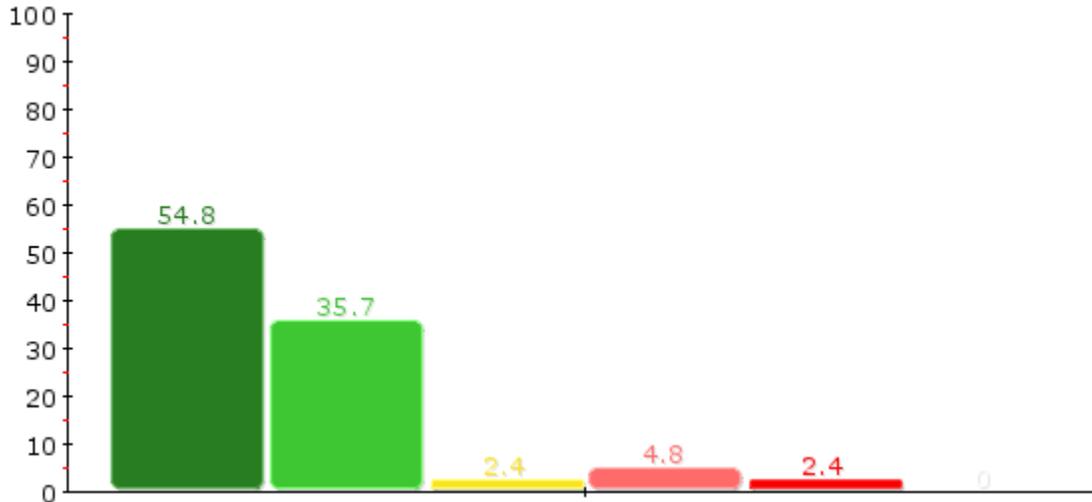


Fuente: gráfica de respuestas extraída del software *Color Insight*.

La figura 6-7 contiene la calificación de los lineamientos sobre internacionalización: la mayoría de expertos estuvo “completamente de acuerdo” y “de acuerdo”, 71,4% y 23,8% respectivamente, por otro lado, los planteamientos que obtuvieron en menor medida votaciones asociadas a “diversos puntos de vista” con un 4,8%, corresponden a las acciones asociadas a marketing de ciudad.

Los sujetos externos a la Cadena Hotelera que respondieron el cuestionario concluyen que:

Medellín no se mueve internacionalmente porque hay carencia de agencias de viaje de turismo receptivo, en consecuencia, la promoción de la ciudad en el extranjero es limitada, la mayoría de agencias existentes son emitivas.

Figura 6-8. Lineamientos sobre parahotería

Fuente: gráfica de respuestas extraída del software *Color Insight*.

La figura 6-8 contiene la calificación de los lineamientos sobre parahotería: la mayoría de expertos estuvo “completamente de acuerdo” y “de acuerdo”, 54,8% y 35,7% respectivamente, por otro lado, los planteamientos que obtuvieron en menor medida votaciones asociadas a “diversos puntos de vista”, “desacuerdo” y “completamente desacuerdo” con un 2,4%, 4,8% y 2,4% respectivamente, corresponden a las acciones asociadas al comité interstatutario.

Con respecto a las calificaciones y observaciones emitidas por los sujetos internos, se evidencia que como aspectos en común, están de acuerdo en que:

Las campañas publicitarias no han dado los resultados esperados porque la hotelería en estos momentos compite con servicio y no tanto con infraestructura, es difícil que los hoteles competidores dejen el ego y se pueda negociar un acuerdo de publicidad conjunta. Esto se debe en parte a que dichas campañas en ocasiones bajan las tarifas, de modo que no generan suficiente rentabilidad a los hoteles, cuando cada uno responde a una junta directiva distinta que exige el cumplimiento de cierto presupuesto, es decir, tienen definido diferentes políticas de *revenue* y es difícil que haya conexión entre estos.

Por otro lado, los sujetos externos a la Cadena Hotelera concluyen que:

En las campañas publicitarias, lo ideal sería utilizar redes sociales, ya que el mercado hotelero es de referidos.

En conclusión, según la priorización de calificaciones ilustrada, los lineamientos quedarían en el siguiente ranking de acuerdo a la valoración de expertos:

1. Internacionalización
2. Gestión humana
3. Procesos internos
4. Medio ambiente
5. Mercadeo
6. Parahotelería
7. Innovación
8. Finanzas

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

La ciudad de Medellín cuenta con una amplia capacidad instalada de alojamiento y variedad en cuanto a las modalidades de hospedaje, esta industria se ha ido expandiendo a un ritmo acelerado, teniendo en cuenta que nuevas marcas se han asentado en el mercado, y las existentes están remodelando su infraestructura con el fin de competir con mejores instalaciones y servicios. El turismo doméstico, es decir, aquel que realizan los residentes de Colombia al visitar el país sin salir de sus fronteras, está dinamizando la economía en la Ciudad, pues los turistas nacionales representan una cifra importante en el volumen de llegada de visitantes a Medellín, así como en los indicadores de alojamiento de la Cadena Hotelera, bien sea por motivos de viaje personales y en acompañamiento de familiares y amigos, o por motivos profesionales relacionados con el turismo de negocios. Es importante fortalecer la promoción a nivel internacional, para que esta se realice de forma constante, dinámica y con una mayor periodicidad en los diferentes mercados priorizados por las entidades de promoción locales y nacionales. Lo anterior, si se pretende impulsar el flujo turístico durante todo el año en la ciudad y la captación de eventos de mayor impacto que generen una derrama económica para los establecimientos de hospedaje, alimentación, recintos para eventos, entre otros.

En el mundo de los negocios, la estrategia es utilizada por los directivos que tienen a cargo la gestión de las organizaciones con el fin de usar de forma óptima los recursos y llegar a las metas y objetivos deseados. Los hoteles se encuentran en una lucha constante por

mantenerse en el mercado, por lo cual la estrategia, se traduce en una herramienta clave para el posicionamiento y la permanencia de estos a través del tiempo. En este sentido, la planeación estratégica, surge como una necesidad latente en el entorno organizacional, toda vez que genera un norte y directrices asociadas al alcance de los objetivos que se esperan obtener en el futuro, de ello dependerá en gran medida si se tiene éxito o no en su gestión empresarial. La Cadena Hotelera en Medellín cuenta con diversas fortalezas asociadas a su *know how*, tradición de los servicios y posicionamiento nacional en el mercado, sin embargo, debe contrarrestar sus debilidades y conjurar las amenazas del entorno, por medio de un procedimiento administrativo liderado desde la alta gerencia en conjunto con los jefes de área de las distintas unidades de negocio. Lo ideal es documentar este tipo de procesos para que posteriormente se traduzcan en planes corporativos, que deben ser divulgados e interiorizados por todos los colaboradores de los hoteles, con miras a cultivar la conciencia de la mejora continua de los procesos asociados a la prestación de los servicios al interior y exterior de la organización.

La empresa no tiene el control sobre algunas variables del entorno, como es el caso de la parahotelería o también conocida como hotelería paralela, esta problemática como se discutió durante en el desarrollo del trabajo tiene un trasfondo complejo con impactos negativos multifactoriales que van desde lo jurídico, reputacional, económico y social. En la Subsecretaría de Turismo de la Alcaldía de Medellín, se ha identificado que a medida que el mercado turístico aumenta y exista mayor demanda, se vislumbra para la población una oportunidad sea legal o ilegal, y en este último caso es que se deben castigar los hechos ilegales hacia los prestadores de servicios turísticos que operan bajo la informalidad. Actualmente se están adelantando estudios de informalidad en el sector para medir y cuantificar el impacto social y económico del turismo, el cual está siendo adelantado a través de Federación Nacional de Comerciantes y la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia.

Con el desarrollo del trabajo se evidencia que el futuro no es algo determinista sino que es posible construir las ventajas competitivas del porvenir con el esfuerzo y las acciones que se llevan a cabo en el presente, actualmente hay limitaciones en la Cadena Hotelera en Medellín ya que se han centrado en el día a día y en lo que se debe hacer de hoy para mañana, sin pensar estructuradamente en lo que puede acontecer para el mediano y largo plazo. En este sentido, la prospectiva explora y analiza el futuro por medio de procesos

creativos e imaginativos con el ánimo de llegar al escenario deseado, lo que se convierte en un reto para la organización hotelera y su modelo de administración para condiciones de incertidumbre.

Los lineamientos de acción engloban propuestas sobre algunos macroprocesos clave de la empresa que van desde las finanzas, procesos internos, mercadeo, gestión humana, medio ambiente, innovación, internacionalización y acciones complementarias para contrarrestar la parahotelaría, los cuales fueron diseñados bajo una visión integral del negocio. Por medio de las votaciones efectuadas por parte de los expertos a través de la herramienta *Color Insight*, se evidencia que las acciones asociadas con la internacionalización y *marketing* de ciudad obtuvieron la valoración más alta por parte de ellos, lo que se traduce en un reto para entidades como la Fundación *Greater Medellín Convention & Visitors Bureau*, encargada de la promoción del destino en el extranjero.

En este orden de ideas y con el ánimo de atraer nuevos mercados e incrementar así los índices de ocupación, la Cadena Hotelera podría emprender un estudio de mercados a nivel internacional, considerando los segmentos priorizados por Procolombia. Con base en un análisis PESTELI y considerando variables socio demográficas relacionadas con el crecimiento poblacional, conectividad aérea, llegada de turistas, ingreso per cápita, nivel de gastos por concepto de turismo, calificación riesgo país, devaluación de la moneda, entre otros, se facilitaría el hallazgo de los mercados objetivos y potenciales, donde los hoteles puedan participar en ferias internacionales de turismo, vitrinas turísticas y ferias de inversión, con el fin de fortalecer sus procesos de comercialización que permitan la desestacionalización de la demanda turística.

Por último, los siguientes lineamientos ordenados en forma descendente: gestión humana, procesos internos, medio ambiente, mercadeo y parahotelaría tuvieron buena acogida entre los expertos, puesto que más de la mitad de ellos estuvo “completamente de acuerdo” según las respectivas votaciones, mientras que las acciones relativas a innovación y finanzas, aunque presentaron buena acogida, los resultados estuvieron parcialmente nivelados entre las escalas “completamente de acuerdo” y “de acuerdo”.

7.2 Recomendaciones

La planeación estratégica es un proceso administrativo, que generalmente se encuentra en cabeza de la alta dirección, la cual se traduce y convierte en un instrumento tangible a través de los diferentes planes corporativos y de negocios, la introducción de la visión prospectiva para la planificación se puede considerar un valor agregado y necesario para asegurar la supervivencia de las organizaciones, bajo la lógica de la operación en entornos de incertidumbre, en este sentido, la Cadena Hotelera se podría consolidar como una organización ambidiestra, que asegura su operación en el presente y la ventaja competitiva en el futuro.

Como complemento a los métodos de planeación por escenarios y *Color Insight*, se pueden explorar otras herramientas derivadas de la prospectiva, con el fin de continuar trabajando la planeación estratégica a futuro, con métodos como Mactor, también conocido como el “método de actores, objetivos y correlación de fuerzas”, el cual permite a través del juego de actores, vislumbrar la posición de estos, su correlación de fuerzas, convergencia y divergencia respecto a determinadas posturas, retos y objetivos, y la herramienta Mic Mac, basada en una matriz diseñada para vincular ideas, influencia y dependencia, la cual permite analizar las relaciones presentadas en el sistema y sus principales variables.

Finalmente, la dinámica de sistemas se puede considerar una metodología de apoyo para futuras investigaciones, puesto que permite modelar y simular sistemas complejos, lo que ayuda a comprender la estructura y funcionamiento de los sistemas, analizar posibles escenarios y alternativas, con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones gerenciales, lo anterior por medio de la asistencia del *software* Vensim, estableciendo previamente las variables, esquemas y diagramas causales de la situación a analizar.

A. Anexo: Preguntas guía para las entrevistas

- ¿Cuál ha sido su experiencia laboral en la hotelería y específicamente en la cadena hotelera?
- ¿Cómo ve en la actualidad a la cadena hotelera, cuáles son sus ventajas competitivas en el mercado?
- ¿Cómo caracteriza usted los clientes que visita cada uno de los hoteles de la Cadena en Medellín?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos que los clientes resaltan de los hoteles de la Cadena?
- ¿Cuáles son las quejas más comunes que recibe de los clientes?
- ¿Cuáles son los aspectos que debe mejorar y/o replantear la cadena hotelera?
- ¿Cómo cree usted que la Cadena pudiera disminuir sus costos sin afectar la calidad?
- ¿Qué ideas se le vienen a la mente cuando se habla de competitividad hotelera?
- ¿A qué tipo de clientes debe orientarse la Cadena Hotelera en Medellín para incrementar sostenidamente sus índices de ocupación hasta 2023?
- ¿Qué acciones debe emprender la empresa para competir con el creciente mercado de hoteles en la ciudad y el auge de las aplicaciones derivadas de la economía colaborativa para el sector de alojamiento?
- ¿Qué tipo de productos o servicios se deben mejorar o implementar para que los ingresos e índices de ocupación de la compañía crezcan de forma sostenida hasta 2023?

-
- Describa el futuro de la operación hotelera en Medellín y de la compañía con un horizonte temporal a 2023 ante la incertidumbre actual del mercado hotelero de la ciudad. Liste las variables que considera que incidirán en la evolución del sector. De las siguientes opciones indique si pueden considerarse viables para mejorar los índices de ocupación de los hoteles, respondiendo: sí, no y ¿por qué?
 - Adopción de medidas que desestacionalicen la demanda mediante la orientación hacia otros segmentos del mercado, así como la definición de estrategias de diferenciación.
 - Las cadenas hoteleras tradicionales deberían considerar estrategias que eviten la competencia directa. En lugar de arriesgarse a la canibalización de las marcas existentes o enfrentarse a competidores establecidos. Por lo tanto, una solución alternativa sería implementar alianzas estratégicas con los competidores del mercado hotelero tradicional.
 - Las cadenas hoteleras tradicionales deberían considerar estrategias que eviten la competencia directa con plataformas de mercado en línea. Por lo tanto, una solución alternativa sería implementar alianzas estratégicas, por ejemplo, con Airbnb, Homestay o Wimdu.
 - Las condiciones del mercado resaltan cada vez más la importancia del capital intelectual como fuente de creación de valor y consecuentemente de ventajas competitivas para las empresas, y en la hotelería presenta características particulares como la intangibilidad, producción y consumo en el mismo instante e interacción con el huésped. ¿Considera que se deba invertir en la formación del personal?
 - En el sector hotelero, con un exigente entorno competitivo, se propone a los directivos que establezcan estrategias encaminadas a entender al empleado como un cliente interno, ya que favorece el incremento de su compromiso organizacional y su satisfacción posibilitando la construcción de una ventaja competitiva que contribuye al éxito en el mercado externo (orientación al marketing interno). ¿Cómo ve usted al cliente interno? ¿Qué estrategias considera que deba implementar el hotel para la retención del personal?

B. Anexo: Cuestionario *Color Insight*

Cordial saludo

Estimados Expertos del sector turístico y hotelero

Por medio de la presente solicitamos de su valiosa colaboración con el siguiente ejercicio que pretende validar los lineamientos de acción propuestos para el incremento en los índices de ocupación en una Cadena Hotelera de la ciudad de Medellín, para lo cual se ha diseñado un cuestionario con apoyo del software *Color Insight*. Este es un instrumento de prospectiva estratégica que permite recoger la opinión de expertos y mediante la aplicación de una votación, convertirlos en cartas de colores.

En el siguiente link usted encontrará una serie de lineamientos tendientes a mejorar la ocupación de una Cadena Hotelera en la ciudad de Medellín, los cuales comprenden aspectos relacionados con el mercadeo, el entorno y el funcionamiento interno. Estos lineamientos se han diseñado con base en el diagnóstico realizado en el que se encontró que en Medellín, la Cadena está muy orientada al mercado de ejecutivos que visitan la ciudad para reuniones, congresos y eventos similares, por tanto, se presenta mayor ocupación durante la semana, mientras que esta cae durante ciertas temporadas y en fines de semana. También se encontraron debilidades como la centralización en los procesos de reservas, lentitud en algunos servicios de cara al cliente; y, varias amenazas, entre las que se destaca la parahotelería.

De acuerdo con lo anterior, les solicitamos el gran favor de calificar las acciones planteadas siguiendo esta lógica del color:

<http://lineamientos-de-accion-para-el-i.colorinsight.fr/2-1208/vote.html#vd>

To review, select the color that seems most appropriate.

I totally agree I agree I have mixed feelings I don't agree I totally disagree I don't know I don't want to answer

LÓGICA DEL COLOR	
Completamente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Diversos puntos de vista	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Completamente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
No sé qué responder	<input type="checkbox"/>

En cada ítem, deben dar click al color de acuerdo a su punto de vista sobre el lineamiento de acción, y una vez finalizada la votación de cada variable, dar click en votar.

Las respuestas se grabarán de forma anónima, permitiendo un diagnóstico más acertado de las opiniones. Después de las votaciones en el campo de "Additional Informations" por favor registrar su nombre e institución.

De antemano les agradecemos mucho el tiempo y la disposición para realizar la actividad. Pueden dejar sus comentarios y sugerencias adicionales al final del ejercicio.

¡Mil gracias!

1 Mercadeo ▾

* Alianza Operadores : Crear alianzas con agencias de viajes, empresas de transporte y guías turísticos, con el fin de diseñar paquetes turísticos en Medellín, y se genere una cultura de trabajo en red en pro el sector turístico.



Leave a comment...

2982 remaining characters

* Alianzas Competidores : Implementar alianzas estratégicas con los competidores del mercado hotelero tradicional, de tal forma que se evite la competencia directa y riesgos respecto a la canibalización de las marcas



Leave a comment...

2982 remaining characters

* Wellness : Diseñar planes especiales para los fines de semana, con descuentos para los huéspedes frecuentes, con el fin de atraer nuevos mercados asociados al turismo de compras, leisure, salud, wellness.



Leave a comment...

2982 remaining characters

* Mercados Internacionales : Expansión hacia nuevos mercados por medio del posicionamiento SEO en los buscadores online, pautas publicitarias en periódicos internacionales y alianzas con Online Travel Agencies de talla mundial.



Leave a comment...

2982 remaining characters

* Millenials : Incluir al segmento de jóvenes y millenials de Colombia y el extranjero, ya que es un mercado atractivo que ahora excursiona más, a través de la adecuación del hotel de formato esencial a través de servicios de bajo costo y con buen servicio.



Leave a comment...

2982 remaining characters

* Promoción : Diseñar una oferta de paquetes para celebraciones de aniversarios, cumpleaños, bodas, entre otros eventos especiales, promocionándolos a través de redes sociales, fondos de empleados y plataformas como Groupon, con descuentos especiales para huéspedes frecuentes, compras anticipadas y cumpleaños.



Leave a comment...

2982 remaining characters

* Cortesías : Personalizar las cortesías ofrecidas a los huéspedes frecuentes con productos locales y autóctonos, de calidad y que guarden sintonía con el cuidado de la salud, a través de alianzas con marcas reconocidas a nivel local y nacional



Leave a comment...

2982 remaining characters

* Oferta : Analizar la segmentación actual de los formatos de hoteles existentes, ya que hoy en día las organizaciones no sólo envían de viaje a los ejecutivos altos sino a los mandos medios, dividiendo estratégicamente la oferta según las necesidades y características de la demanda.



Leave a comment...

2982 remaining characters

2 Medio Ambiente ▾

* Gestión Ambiental : Emitir declaraciones que promuevan la conciencia medio ambiental en los clientes: manejo integral de residuos sólidos por medio de su separación (reciclables, orgánicos, ordinarios y peligrosos), uso de energías alternativas para aires acondicionados y calentadores de agua.



Leave a comment...

2982 remaining characters

* Amenities : Suscribir convenios con grandes firmas cosméticas que promuevan la conservación del medio ambiente para fortalecer el aprovisionamiento de amenities en las habitaciones, utilizando únicamente dispensadores de jabones y shampoo. Se suministrarán otros amenities en caso de que cada huésped lo solicite



Leave a comment...

2982 remaining characters

3 Gestión Humana ▾
<p>* Planificación Humana : Crear capacidades de planificación en gestión humana que promuevan la retención, desarrollo y satisfacción de los empleados, bajo un marco de justicia en términos de retribución salarial. Logrando su motivación, reconocimiento a sus funciones y dignidad, se traducirá en un mejor servicio al cliente</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Leave a comment...</p> <p>2982 remaining characters</p>
<p>* Oportunidades : Generar oportunidades de realización en los empleados, a través de adecuadas condiciones en el lugar de trabajo, el reconocimiento de logros, planes de carrera al interior de la empresa y un esquema de contratación que brinde seguridad</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Leave a comment...</p> <p>2982 remaining characters</p>
4 Innovación ▾
<p>* Tecnología : Incorporar tecnologías que faciliten la experiencia del cliente en los distintos momentos del servicio, como los Chat Bots, Smart Hotel Room y Pop-Up Hotel</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Leave a comment...</p> <p>2982 remaining characters</p>
<p>* Inteligencia Artificial : Introducir técnicas derivadas de la inteligencia artificial, para realizar proyecciones sobre el comportamiento del mercado. En este caso, podría potenciar la innovación del servicio al convertir patrones ocultos de conducta en iniciativas novedosas que motiven los clientes.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Leave a comment...</p> <p>2982 remaining characters</p>
5 Finanzas ▾
<p>* Superávit de Liquidez : Evaluar la posibilidad de prepagar algunos pasivos con el fin de disminuir los gastos financieros, teniendo en cuenta que la compañía mantiene en promedio un saldo final anual de efectivo y equivalentes de efectivo por valores superiores a los 11 mil millones de pesos en bancos</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Leave a comment...</p> <p>2982 remaining characters</p>
<p>* Endeudamiento : Ante el incremento en el endeudamiento, se recomienda a los accionistas incrementar los aportes de capital, los cuales se han mantenido invariables durante los últimos 5 años</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Leave a comment...</p> <p>2982 remaining characters</p>
6 Procesos Internos ▾
<p>* Descentralización Administrativa : Descentralización de procesos administrativos que permitan la reducción de los reprocesos y por tanto se logre optimización de las tareas: como pagos y devoluciones a clientes internos, externos y proveedores, lo que permita facilitar una mejor experiencia para el cliente.</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Leave a comment...</p> <p>2982 remaining characters</p>
<p>* Programas de Fidelización : Realizar una mayor difusión de los programas de fidelización, los cuales en su mayoría han sido bien aceptados por los clientes que los conocen en la actualidad</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Leave a comment...</p> <p>2982 remaining characters</p>
<p>* Indicadores de Gestión : Medir la efectividad de los lineamientos mediante el diseño de indicadores que evalúen el aumento en la ocupación, disminución de quejas, ampliación del nicho de mercado y clima laboral</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Leave a comment...</p> <p>2982 remaining characters</p>

7 Internacionalización ▾

* Marketing Ciudad : Generar cooperación público-privada para promocionar el destino: marketing de ciudad, realizando vitrinas turísticas y campañas agresivas a nivel internacional, donde se promoció a Medellín como destino turístico, en conjunto con agencias de turismo receptivo y cadenas hoteleras.



Leave a comment...

2982 remaining characters

8 Parahotelaría ▾

* Campañas Publicitarias : Diseño de campañas publicitarias conjuntas con otros hoteles de la misma categoría, en redes sociales, donde se enseñen las ventajas asociadas a la hotelería formal como la seguridad, privacidad, confort, calidad.



Leave a comment...

2982 remaining characters

* Comité Interestatutario : Promover la creación de un comité interestatutario donde participe el gobierno, los organismos de promoción del turismo y representantes del sector hotelero formal para implementar acciones concretas en contra de la parahotelaría



Leave a comment...

2982 remaining characters

* Answer required

2 > Additional informations

Main Comment

Leave a comment...

2982 remaining characters

* Answer required

Bibliografía

Acerca de la OMT | Organización Mundial del Turismo OMT. (s. f.). Recuperado 10 de marzo de 2018, a partir de <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>

Alberca, P., & Parte, L. (2013). Evaluación de la eficiencia y la productividad en el sector hotelero español: un análisis regional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 102-111.

Alcaldía de Medellín. (s. f.). Recuperado 18 de agosto de 2018, de <https://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=navurl://9495ec1433648996d8375b4a98fb4835>

Análisis Medio Ambiente en Medellín. (2012, Enero 20). Recuperado 19 de junio de 2018, a partir de <https://www.medellincomovamos.org/medio-ambiente/>

Antón i Clavé, S., López Palomeque, F., Marchena Gómez, M. J., & Vera Rebollo, J. F. (1996). La investigación turística en España: aportaciones de la geografía (1960-1995). *Estudios turísticos*, 129, 165-208.

Ardila Peña, M. C., & Garcia Altadill, E. (2016). Llegó gentrificación y me echó del barrio.

Argueta, C. M., Agudelo, I., & Cardona, O. C. S. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 96-107.

Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas profesión*, 5(17), 23-29.

Botero, J. H., Zuluaga, S., & Camacho, C. (2010). Estudio de prospectiva para la industria de la hotelería.

Boullón, R. (2006). *Planificación del espacio turístico*, 4 edición. México: Trillas.

Castillo, H. G. C. (2010). El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. *Revista Nacional de administración*, 1(1), 85-94.

Clark, E. (2005). The order and simplicity of gentrification - a political challenge. In: Atkinson, R. & Bridge G. *Gentrification in a Global Context: The new urban colonialism*. Oxon: Routledge, 2005, p. 256-264.

Collazos, A. Z., & Palacio, M. C. (2012). Turismo en Colombia: resultados del sector (2007-2010). *Magazín Empresarial*, 8(15), 67-73.

12	Diseño de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad e
4	incremento de los niveles de ocupación de una Cadena Hotelera en la
	regional Medellín, mediante la definición de escenarios derivados de la
	prospectiva estratégica

Competitividad: El desafío para alcanzar un turismo de clase mundial. (s. f.). Recuperado 25 de febrero de 2018, a partir de http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/197/competitividad_el_desafio_para_a_lanzar_un_turismo_de_clase_mundial

Consulte el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018. (s. f.). Recuperado 25 de febrero de 2018, a partir de <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

Contaminación aire: Declaran 3 días de alerta en Medellín por calidad del aire | Medellín | Caracol Radio. (s. f.). Recuperado 19 de junio de 2018, a partir de http://caracol.com.co/emisora/2018/03/06/medellin/1520372125_707296.html

Corrales Espinosa, A. (2016). Congestión vehicular en Medellín: una posible solución desde la economía (Master's thesis, Universidad EAFIT).

Cotelco Antioquia. (s. f.). Recuperado 10 de marzo de 2018, a partir de <http://www.cotelcoac.org/#quienes-somos>

Cotelco Capítulo Antioquia Chocó, Informe estadístico acumulado 2016. Informe estadístico semestre 2017-01. Informe de gestión 2018. Medellín.

Cotelco. (s. f.). CPTUR- Centro de Pensamiento Turístico de Colombia. Recuperado 30 de septiembre de 2018, de <http://www.cptur.org/>

Díaz, J. G. (2011). La hotelería informal y la competitividad turística de la ciudad de Cartagena. *Aglala*, 2(1), 70-103.

Cuántos ingresos generó la visita del papa a Colombia. (s. f.). Recuperado 2 de julio de 2018, de <https://www.dinero.com/economia/articulo/cuantos-ingresos-genero-la-visita-del-papa-a-colombia/249753>

DANE. (22 de Febrero de 2018). DANE. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

David, R. (2003). conceptos de administración estratégica/frer r. david (No. HD30. 28. D39 2008.).

De Geus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66(2), 70–74.

Decreto 463 de marzo 16 de 2016 -. (s. f.). Recuperado 13 de abril de 2017, a partir de <http://legal.legis.com.co/>

Durance, M. G., & Godet, M. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios.

Establecimientos de alojamiento y hospedaje según RNT (S. f.). Recuperado 8 de julio de 2018, de <http://rntmedellin.confecamaras.co/establecimientos>

Foster, D. (1994). Introducción a la industria de la hospitalidad. México: McGraw Hill.

Gémar Castillo, G., & Jiménez Quintero, J. A. (2013). Retos estratégicos de la industria hotelera española del siglo xxi: horizonte 2020 en países emergentes. *Tourism & Management Studies*, 9(2).

González Ferrer, J. R. (2006). Conceptuación del Producto Turístico: dar sentido al concepto para su gestión. *Investigación y marketing*, (92), 42-48.

Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217.

H.E. (2018). Información para inversionistas. Recuperado 14 de junio de 2018, a partir de <http://www.hotelesestelar.com/informacion-para-inversionistas/>

Hiernaux-Nicolas, D. (2002). ¿Cómo definir el turismo? Un repaso disciplinario. *Aportes y transferencias*, 6(2), 11-27.

Hospitalidad & Negocios, edición Colombia, número 29, febrero de 2017 p.18-19. Entrevista a Viceministro de Turismo de Procolombia. p.11.

Hospitalidad & Negocios, edición Colombia, número 41, febrero 2018, p. 12-20

Jaramillo Panesso, R. (2006). La hora del turismo (No. 338.4791 J28h Ej. 1). Editorial Norma.

KAHN Herman, WIENER Anthony J., L'an 2000. Un canevas de spéculations pour les 32 prochaines années, Robert Laffont, col. « Le Monde qui se fait », 1968; introducción de Daniel Bell.

La historia de 7 grandes de la hotelería. (2013, agosto 6). Recuperado 15 de junio de 2018, a partir de <http://www.revistacredencial.com/credencial/noticia/actualidad/la-historia-de-7-grandes-de-la-hoteleria>

Martín, B. G., & Palomeque, F. L. (2002). Regionalización turística del mundo (Vol. 257). Edicions Universitat Barcelona.

Matiz, J., Quiroga, S., Isaza, S., Rojas, N. M., & Rodríguez, H. A. R. (2011). Turbulencia empresarial en Colombia: el caso del sector hotelero. *Documentos de investigación*, 102, 1-46.

Menchero Sánchez, M. (2018). Colombia en posconflicto: ¿turismo para la paz o paz para el turismo?. *Araucaria*, (39), 415-438.

MinCIT - Citur | Centro de Información Turística de Colombia. (s. f.). Recuperado 10 de marzo de 2018, a partir de <http://www.citur.gov.co/pages/1>

MinCIT - Citur|Home. Recuperado 19 de agosto de 2017, a partir de <http://www.citur.gov.co/>

MinCIT. Recuperado 08 de marzo de 2018, a partir de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/40099/las_divisas_por_turismo_registraron_recor_d_en_2017

Mir, V. M. M. (2002). Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola. Cuadernos de turismo, (10), 7-22.

Mojica, F. J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. Revista med, 14(1).

Molz, J. G. (2013). Social networking technologies and the moral economy of alternative tourism: The case of couchsurfing.org. Annals of tourism research, 43, 210-230.

Mosquera, A. Bonavino, N. Paredes, O. (2016). Evolución de las empresas de alojamiento. P. 12-14.

Norma Técnica Sectorial Colombiana 006. Recuperado 11 de marzo de 2017, a partir de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=23891&name=NTSH006-2009.pdf&prefijo=file>

Organización Mundial del Turismo OMT. Entender el turismo: Glosario Básico (s. f.). Recuperado 20 de febrero de 2017, a partir de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>

Organización Mundial de la Salud. (2016). Ambient Air Pollution: A global assessment of exposure and burden of disease. World Health Organization, 1–131. Retrieved from www.who.int.org

Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2017 | World Tourism Organization. (s.f.). Recuperado 24 de febrero de 2018, a partir de <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419043>

Phadnis, S. S. (2012). Influencing managerial cognition and decisions using scenarios for long-range planning [tesis doctoral]. Cambridge, MA: Engineering Systems Division, Massachusetts Institute of Technology.

Plan de Desarrollo Turístico de Medellín 2011-2016. Línea programática 2, 34, 84-85.

Plan Estratégico de Turismo de Medellín 2018-2024. Por un turismo sostenible, responsable, competitivo y transformador.

Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires, Argentina: Vergara Editores.

Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard business review*, 85(11), 69-95.

Proyecto de Acuerdo. Plan de Desarrollo Medellín cuenta con vos 2016-2019. (2016). Dimensión estratégica 4.5.2. Recuperado 20 de febrero de 2017, a partir de https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pccdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2016/Proyecto%20de%20Acuerdo%20Plan%20de%20Desarrollo.pdf

Rangel, C. R., & Rivero, M. S. (2017). Análisis de las necesidades formativas en el ámbito del turismo *MICE* en Extremadura: propuesta de nuevas competencias profesionales. Las tecnologías de información y comunicación para la innovación y el desarrollo, 237.

Registro Nacional de Turismo y Formalización. (s. f.). Recuperado 18 de febrero de 2018, a partir de https://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones/5597/registro_nacional_de_turismo_y_formalizacion

RÉGNIER François, Annoncer la couleur: pour une approche nuancée du consensus, Nancy : Institut de métrologie qualitative, 1989.

Richard, B., & Cleveland, S. (2016). The future of hotel chains: Branded marketplaces driven by the sharing economy. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 239-248.

Rigol, Pérez, Noda, & González (2009). Conceptualización de la demanda turística. *Ciencias Holguín*, 15(1), 1-8.

Ritchie, J. R. B. & Beliveau, D. (1974). Hallmark events: An evaluation of a strategic response to seasonality in the travel market. *Journal of Travel Research*, 14. pp. 14-20.

Rojas, J. M., & Samper, R. M. (2002). La información contable para la gestión en la empresa hotelera [.: el *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (USALI). Universidad de Málaga, Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales.

Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista, M. D. (2010). Metodología de la investigación (quinta edición ed.). Mexico DF: Mc Graw Hill.

SITUR Antioquia | ¿Qué es SITUR? (s. f.). Recuperado 10 de marzo de 2018, a partir de <http://www.situr.gov.co/pages/1>

SITUR Antioquia |. (s.f.). Recuperado 24 de febrero de 2018, a partir de <http://www.situr.gov.co/publications/viewpublication/103/371>

Sobre el Bureau – Greater Bureau Medellín. (s. f.). Recuperado 10 de febrero de 2019, de <http://bureaumedellin.com/greater/sobre-el-bureau/>

Tapia Barrios, A. M., & Escobar Julio, C. J. (2015). La parahotelaría en el Distrito, Turístico y Cultural de Cartagena y sus efectos económico-sociales (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).

The travel & tourism competitiveness report 2015. In The World Economic Forum, Geneva, Switzerland.

Viva Air. (2018). Revista Viva Air Septiembre 2018. Publicación # 75. Colombia. P. 62.

WTTC Home. (s. f.). Recuperado 10 de marzo de 2018, a partir de <https://www.wttc.org:443/>

Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687-705.