



**PROGRAMA DE GESTIÓN PARA LA  
SOSTENIBILIDAD DEL HOTEL TIERRA  
AZUL A LA LUZ DE LA NORMA TÉCNICA  
SECTORIAL COLOMBIANA NTS- TS 002 DE  
2006**

**Nayibe Yulima Estrada Portilla**

Universidad EAN

Facultad de Estudios en ambientes Virtuales

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá D.C., Colombia

2020

**PROGRAMA DE GESTIÓN PARA LA  
SOSTENIBILIDAD DEL HOTEL TIERRA AZUL A LA  
LUZ DE LA NORMA TÉCNICA SECTORIAL  
COLOMBIANA NTS- TS 002 DE 2006**

**Nayibe Yulima Estrada Portilla**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

**Director (a):**

David Ricardo Ocampo Eljaiek

**Modalidad:**

Trabajo de grado dirigido

Universidad EAN

Facultad de Estudios en ambientes Virtuales

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá D.C., Colombia

2020

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Septiembre de 2020.

## **DEDICATORIA**

Principalmente a ti mi Dios, por permitirme llegar a este punto de mi vida, gracias por tu compañía, por mi familia, por todas las adversidades superadas y por ser un eslabón fundamental en el hogar.

A maestros y compañeros que formaron parte de este proceso transformacional. Un logro más que nos permitirá crecer, atrapar nuevas oportunidades en beneficio de todos los colaboradores de la empresa y el territorio.

A mi esposo, Shamelth Beltrán, por inculcar en mí el esfuerzo y la valentía de continuar construyendo sueños.

A mis hijos Nicolás y Shamelth Zahi por el apoyo incondicional en este proceso tan importante logrando llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos.

Al docente NELSON DIAZ CASCERES (Q.E.P.D), por enseñarme el verdadero valor del liderazgo transformacional.

**Nayibe Yulima**

## Agradecimientos

Al finalizar este trabajo quiero aprovechar estas líneas para agradecer inmensamente al creador del Universo, a todas las personas que formaron parte de este proceso tan importante para mi vida personal, profesional y familiar.

A mi esposo e hijos, gracias por la paciencia y la entrega de muchas horas de estudio para cumplir con las metas propuestas.

A mis compañeros de estudio, en especial para ANDRES MAURICIO FORERO ESPITIA, quien en el transcurso de la maestría fue mi gran aliado para llevar a cabo el desarrollo de las diferentes actividades.

De igual manera, a la Universidad EAN, a su equipo de docentes, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

Especialmente a SANDRA JENNINA SANCHEZ PERDOMO y DAVID RICARDO OCAMPO, por su incondicional paciencia y apoyo durante todo este tiempo.

## Resumen

El presente trabajo de investigación se centró en el análisis individualizado de la industria hotelera, específicamente en el diagnóstico de la situación actual de la sostenibilidad empresarial del Hotel Tierra Azul en el municipio de Puerto Carreño, Vichada, con el fin de diseñar una propuesta de intervención enfocada en la formulación e implementación de la política de sostenibilidad empresarial a este Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje – EAH, bajo los estándares de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 002 de 2006.

Con la aplicación de la Matriz EAN – RISE, el Análisis Pestel y la Matriz DOFA en el hotel Tierra Azul, se identificaron las áreas críticas del EAH y, con ello, se definió una ruta de cambio para lograr direccionarla hacia las metas propuestas; todo en pro de certificar a la empresa en la calidad turística que contempla la NTS-TS 002, buscando ser sostenible con el entorno donde se encuentra ubicado el hotel.

Una vez reconocidas las potencialidades y debilidades del hotel, se proyectó un plan de intervención, relacionado directamente con el cumplimiento de requisitos que contempla la mencionada norma. Adicionalmente, y teniendo en cuenta el diagnóstico de la empresa realizado en el capítulo 8 del presente documento, se concibieron una serie de actividades para potencializar los factores analizados en la matriz EAN-RISE (2018).

Así pues, el plan de intervención formulado se enfatiza en dar cumplimiento e implementar la NTS-TS 002, describiendo todas y cada una de las acciones a seguir, integradas en un sistema de seguimiento del Programa de Gestión para la Sostenibilidad,

que harán del Hotel Tierra Azul precursor en el tema de turismo sostenible certificado en la región.

**Palabras clave:** Estrategia competitiva, sostenibilidad empresarial, sector de servicios hoteleros, turismo sostenible.

# Abstract

This research work focused on the individualized analysis of the hotel industry, specifically on the diagnosis of the current situation of the business sustainability of the Tierra Azul Hotel in the municipality of Puerto Carreño, Vichada, in order to design an intervention proposal focused on the formulation and implementation of the business sustainability policy of this Accommodation and Hospitality Establishment - AHE, under the standards of the Colombian Sectorial Technical Standard NTS-TS 002 of 2006.

With the application of the EAN - RISE Matrix, the Pestel Analysis and the DOFA Matrix in the Tierra Azul Hotel, the critical areas of the AHE were identified and, with it, a route of change was defined to manage to direct it towards the proposed goals; everything in favor of certifying to the company in the tourist quality that contemplates the NTS-TS 002, looking for to be sustainable with the surroundings where the hotel is located.

Once the potential and weaknesses of the hotel were recognized, an intervention plan was designed, directly related to the fulfillment of the requirements of the mentioned regulation. Additionally, and taking into account the diagnosis of the company made in chapter 8 of this document, a series of activities were conceived to potentiate the factors analyzed in the EAN-RISE matrix (2018).

Therefore, the intervention plan formulated emphasizes the compliance and implementation of the NTS-TS 002, describing each and every one of the actions to follow, integrated into a monitoring system of the Management Program for Sustainability,



which will make the Hotel Tierra Azul a pioneer in the issue of certified sustainable tourism in the region.

**Keywords:** Competitive strategy, business sustainability, hotel services sector, sustainable tourism.

# Tabla de contenido

	<b>Pág.</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>13</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>16</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>17</b>
1.1. <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>18</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>20</b>
2.1. <b>OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>20</b>
2.2. <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>20</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>4. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>29</b>
4.1. <b>RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS .....</b>	<b>30</b>
4.1.1. <b>Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial enfocada al turismo</b>	<b>30</b>
4.2. <b>TURISMO SOSTENIBLE.....</b>	<b>32</b>
4.2.1. <b>Análisis de la Oferta Turística en Vichada .....</b>	<b>41</b>
4.2.2. <b>Análisis de la Demanda Turística .....</b>	<b>50</b>
4.2.3. <b>Análisis de la vocación turística departamento del Vichada .....</b>	<b>68</b>
4.2.4. <b>Evaluación de la sostenibilidad.....</b>	<b>70</b>
4.3. <b>HOTELES SOSTENIBLES .....</b>	<b>77</b>

4.3.3. Eficiencia energética y sostenibilidad en hoteles.....	81
<b>6. MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>87</b>
6.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	88
6.2. UBICACIÓN.....	89
6.3. MISIÓN .....	90
6.4. VISIÓN.....	90
6.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	91
6.6. RESEÑA HISTÓRICA.....	91
6.7. POSICIÓN EN EL MERCADO .....	92
6.7.1. Ocupación hotelera – Hotel Tierra Azul.....	92
<b>7. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>96</b>
7.1. DESCRIPCIÓN DE MODELOS ELEGIDOS PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO EN EL HOTEL TIERRA AZUL .....	98
7.1.1. Ruta para la Innovación y Sostenibilidad Empresarial EAN – RISE .....	98
7.1.2. Análisis PESTEL .....	100
7.1.3. Matriz DOFA .....	102
7.2. POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA PROBABILÍSTICA .....	103
7.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS HOTEL TIERRA AZUL .....	103
7.3.1. Descripción del instrumento de medición aplicado .....	104
7.4. ANÁLISIS DE DATOS .....	105
<b>8. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>106</b>

8.1. RUTA PARA LA INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EAN – RISE. ....	107
8.1.1. Análisis de datos aplicando RISE.....	107
8.2. ANÁLISIS PESTEL.....	118
8.3. MATRIZ DOFA .....	128
<b>9. PLAN DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>133</b>
9.1. PLAN DE INVERSIÓN .....	143
<b>10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>149</b>
10.1. CONCLUSIONES .....	149
10.2. RECOMENDACIONES.....	152
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>156</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>162</b>

### Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. <i>Necesidades EAH – NTS-TS 002 de 2006.</i> .....	24
Figura 2. <i>Estructura del marco referencial.</i> .....	29
Figura 3. <i>Índice de Competitividad de viajes y turismo en países de las Américas (2017).</i> 38	
Figura 4. <i>Proyección de crecimiento de pasajeros aéreos en Colombia 2017-2030 (en miles de pasajeros).</i> .....	40
Figura 5. <i>Llegada de Cruceros a Colombia (2000-2019).</i> .....	56
Figura 6. <i>Llegada de cruceros (pasajeros) a Colombia (2000-2019).</i> .....	56
Figura 7. <i>Llegada de visitantes extranjeros no residentes por departamento destino (2012-2019).</i> .....	58
Figura 8. <i>Visitantes extranjeros no residentes por modo aéreo, terrestre y marítimo (2012-2019).</i> .....	58
Figura 9. <i>Motivo de viaje de los huéspedes (2012-2019).</i> .....	59
Figura 10. <i>Ocupación hotelera – Variación mensual (2004-2019).</i> .....	60
Figura 11. <i>Participación de Hoteles, restaurantes, bares y similares en el PIB departamental.</i> .....	63
Figura 12. <i>Ingreso de visitantes a Puerto Carreño por procedencia (2018).</i> .....	64
Figura 13. <i>Ingresos de turistas por Pesca Deportiva (2012-2018).</i> .....	64
Figura 14. <i>Ingreso de visitantes al PNN el Tuparro.</i> .....	65
Figura 15. <i>Prestadores de Servicios Turísticos a 2019.</i> .....	66
Figura 16. <i>Movimiento de pasajeros en el Aeropuerto German Olano de Puerto Carreño (2011-2018).</i> .....	66

Figura 17. <i>Movimiento de carga (2016-2018).</i> .....	67
Figura 18. <i>Ingresos Hoteleros en Puerto Carreño (2012-2018).</i> .....	67
Figura 19. <i>Matriz de vocación turística.</i> .....	69
Figura 20. <i>Vocación Turística de Puerto Carreño.</i> .....	69
Figura 21. <i>Competitividad de las zonas.</i> .....	71
Figura 22. <i>Posibilidad del aprovechamiento sostenible.</i> .....	72
Figura 23. <i>Sostenibilidad Ambiental.</i> .....	73
Figura 24. <i>Conectividad al Sistema Turístico.</i> .....	74
Figura 25. <i>Competencias Laborales.</i> .....	75
Figura 26. <i>Equipamiento e infraestructura.</i> .....	76
Figura 27. <i>Evaluación final zonas productos turísticos.</i> .....	76
Figura 28. <i>Fachada del Hotel Tierra Azul.</i> .....	87
Figura 29. <i>Recepción del Hotel Tierra Azul.</i> .....	88
Figura 30. <i>Localización Hotel Tierra Azul en Puerto Carreño.</i> .....	90
Figura 31. <i>Organigrama del Hotel Tierra Azul.</i> .....	91
Figura 32. <i>Ocupación del Hotel Tierra Azul (2018-2019).</i> .....	93
Figura 33. <i>Total ocupación del Hotel Tierra Azul (2018).</i> .....	94
Figura 34. <i>Total, ocupación del Hotel Tierra Azul (2019).</i> .....	95
Figura 35. <i>Objetivos del programa de gestión para la sostenibilidad – Hotel Tierra Azul.</i> .....	97
Figura 36. <i>Ruta para la Innovación y Sostenibilidad Empresarial – RISE.</i> .....	99
Figura 37. <i>Diagnóstico Hotel Tierra Azul.</i> .....	108
Figura 38. <i>Diagnóstico – Factor de Innovación.</i> .....	109

Figura 39. <i>Diagnóstico – Factor de producción sostenible.</i> .....	110
Figura 40. <i>Diagnóstico – Factor de liderazgo.</i> .....	111
Figura 41. <i>Diagnóstico – Factor de direccionamiento estratégico.</i> .....	112
Figura 42. <i>Diagnóstico – Factor de cultura organizacional.</i> .....	113
Figura 43. <i>Diagnóstico – Factor de reconocimiento.</i> .....	113
Figura 44. <i>Diagnóstico – Factor de procesos colaborativos.</i> .....	114
Figura 45. <i>Diagnóstico – Factor de gobernanza.</i> .....	115
Figura 46. <i>Diagnóstico – Factor de nuevos mercados.</i> .....	115
Figura 47. <i>Diagnóstico – Factor de tecnología.</i> .....	116
Figura 48. <i>Diagnóstico – Factor de indicadores financieros.</i> .....	117
Figura 49. <i>Proyección de factores a potencializar (2020- 2022).</i> .....	139

**Lista de tablas**

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. <i>Metas de gestión en turismo como el propósito que nos une (PND 2018-2022).</i>	26
Tabla 2. <i>Meta de Gestión y Competitividad Turística Puerto Carreño, Vichada.</i>	28
Tabla 3. <i>Productos que ofrece el turismo en Puerto Carreño, Vichada.</i>	42
Tabla 4. <i>Agencias de viajes y turismo en Puerto Carreño, Vichada.</i>	49
Tabla 5. <i>Agencias operadoras en Puerto Carreño, Vichada.</i>	49
Tabla 6. <i>Visitantes extranjeros no residentes por modo aéreo, terrestre y marítimo (2012-2019).</i>	59
Tabla 7. <i>Motivo de viaje de los huéspedes (2012-2019).</i>	59
Tabla 8. <i>Número de visitantes a Parques Nacionales Naturales de Colombia (2012-2019).</i>	61
Tabla 9. <i>Turismo en Puerto Carreño, Vichada (2015-2018).</i>	63
Tabla 10. <i>Pasos para un hotel eficiente y sostenible.</i>	82
Tabla 11. <i>Dimensiones y criterios de la sostenibilidad.</i>	83
Tabla 12. <i>Requisitos de sostenibilidad según NTS-TS 002 (2006).</i>	85
Tabla 13. <i>Ficha técnica del Hotel Tierra Azul.</i>	88
Tabla 14. <i>Empleados directos e indirectos del hotel Tierra Azul.</i>	103
Tabla 15. <i>Matriz de hallazgos PESTEL.</i>	119
Tabla 16. <i>Matriz DOFA del Hotel Tierra Azul.</i>	129
Tabla 17. <i>Cumplimiento de requisitos NTS-TS 002 por el Hotel Tierra Azul.</i>	133
Tabla 18. <i>Programa de Gestión de Sostenibilidad – Hotel Tierra azul (2020-2022).</i>	141
Tabla 19. <i>Plan de Inversión Hotel Tierra Azul 2020-2022.</i>	144



## 1. INTRODUCCIÓN

Dado su segmento comercial, los hoteles promueven la protección y mejora de su entorno, la conservación del medio ambiente y su relación amigable con el mismo. Esto además les permite enfocar sus campañas de mercadeo hacia la sostenibilidad. Para esto, en el marco de sus estrategias de responsabilidad social corporativa, se debe fomentar la educación sobre sostenibilidad entre sus empleados, clientes y proveedores.

La aplicación de la Ruta para la Innovación y Sostenibilidad Empresarial – RISE, proporciona un camino que ofrece al gerente de cualquier empresa, en este caso del hotel Tierra Azul, una guía práctica para elevar todos sus procesos operativos, tácticos y estratégicos a un mejor nivel en las dimensiones que se han estipulado en este modelo: [1] La dimensión Social, [2] La dimensión Ambiental, [3] La dimensión Económica y la [4] dimensión Gerencial. Así mismo, permite definir las acciones necesarias para alcanzar un nivel de madurez mayor en los factores de innovación, producción sostenible, liderazgo, cultura, reconocimiento, tecnología, entre otros (Universidad EAN , 2018).

De igual manera, para lograr el objetivo trazado en esta investigación, se hizo necesaria la aplicación de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 002 de 2006, toda vez que esta empresa busca implementar la sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica y la aplicación de prácticas sostenibles tratadas en la norma, con el propósito de obtener el Certificado de Calidad Turística que redunde en lograr el equilibrio entre el uso eficaz de las potencialidades estéticas, recreativas, científicas, culturales y naturales y garantizar su oferta con iguales o superiores beneficios a las generaciones futuras.

Para ello, la presente investigación estableció unos objetivos, cuyo cumplimiento se ve reflejado a lo largo de 6 capítulos que contienen entre otras cosas, la justificación de la misma, su marco referencial e institucional, el diseño metodológico con el cual se dio solución al problema planteado más adelante, el diagnóstico organizacional de la empresa y el planteamiento del plan de intervención en aras de aplicar la NTS TS 002 de 2006.

### **1.1. Planteamiento del problema**

Tierra Azul Hotel es una empresa dedicada a prestar el servicio de alojamiento y hospedaje; viene desarrollando su actividad desde hace 7 años en la ciudad de Puerto Carreño, departamento del Vichada. Cumple con todos los requisitos legales para llevar a cabo las diferentes actividades contempladas dentro de su objeto social. El señor Shamelth Beltrán Rey es el propietario del EAH y es quien ha estado frente a la gerencia desde que empezó con el proyecto hasta la actualidad **(INCLUIR FUENTE)**.

A lo largo de su recorrido empresarial, en el Hotel Tierra Azul las decisiones han recaído sobre el gerente propietario, quien se basa en su experiencia empírica y en el conocimiento que tiene del entorno para mantener el hotel en el primer lugar y ser una referencia respecto a la calidad que ofrece en la prestación de sus servicios. Sin embargo, el mercado actual se rige por una nueva demanda, la de la sostenibilidad, haciéndolo cada vez más competitivo. A razón de esto, surge la necesidad de encaminar los procesos dentro del EAH, hacia los componentes ambiental, social y económico que describe la NTS TS 002, en aras de evolucionar hacia un servicio más eco amigable.

En este sentido, la gerencia del Hotel Tierra Azul considera importante diseñar e implementar políticas de sostenibilidad empresarial que le permitan medir el impacto que

genera sobre el entorno a la hora de prestar sus servicios. Para ello, se debe realizar un diagnóstico con el cual se identifiquen las áreas que requieren mayor atención.

Así mismo, para lograr una mayor competitividad, el hotel requiere el diseño e implementación de políticas enfocadas al mejoramiento del sector turístico que le permita elevar sus estándares de calidad bajo la aplicación de requisitos contemplado en la norma Hotelera NTS – TS 002 de 2006.

A partir de dicho contexto, surge el siguiente problema de investigación: ¿Cómo lograr el aseguramiento de los negocios del Hotel Tierra Azul a largo plazo, en relación con la adopción de nuevas políticas enmarcadas en la Sostenibilidad Empresarial?

Según esto, se generaron dos interrogantes generales:

1. ¿Cuáles son los requisitos de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 002 requeridos para que los directivos y colaboradores lleven a cabo el proceso de adopción y difusión en el ámbito de sostenibilidad para la gestión de destinos turísticos?
2. ¿Cuál es la necesidad que refleja el Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje para llevar a cabo la implementación de buenas prácticas bajo el concepto de Sostenibilidad Empresarial?

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo general

Diseñar un Programa de Gestión para la Sostenibilidad del Hotel Tierra Azul a la luz de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS- TS 002 de 2006.

### 2.2. Objetivos específicos

- Identificar y analizar los elementos de la sostenibilidad que sirvan de referencia para la elaboración de la propuesta en la implementación de la norma de turismo sostenible NTS – TS 002 para la empresa Hotel Tierra Azul.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la política de sostenibilidad empresarial en el Hotel Tierra Azul, mediante la Ruta para la Innovación y Sostenibilidad Empresarial-RISE, análisis PESTEL y matriz DOFA.
- Elaborar un plan de acción para la implementación de la norma NTS TS 002 mediante el cual trabaje la sostenibilidad del Hotel Tierra Azul.

### 3. JUSTIFICACIÓN

La sostenibilidad empresarial se puede definir como el aseguramiento de los negocios en el largo plazo. Todas las industrias quieren ser sostenibles, aunque no todas toman acciones concretas para lograrlo. El sector turístico es especialmente afín con la sostenibilidad, considerando su cercanía con el concepto de medio ambiente, por tanto, el sector hotelero colombiano ha buscado desarrollar una cultura organizacional sostenible y eco-responsable, dado que esta industria debe “promover un turismo responsable, mejorar e incentivar los servicios que se ofrecen, pensando no solo en la calidad y atención al detalle, sino en el ambiente y las comunidades que se ven impactadas” (Sánchez, 2017).

De acuerdo a perspectivas y proyecciones contempladas en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, en el Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023 “La Tarea de Todos es Carreño” y en el Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 “Trabajo para todo Vichada”, el turismo y la sostenibilidad juegan un papel fundamental en el crecimiento de la economía a nivel nacional, departamental y municipal. Su propósito se enfoca en la identificación de diversas iniciativas de planificación nacional, territorial y sectorial que se asumen con la intención de definir estrategias y proyectos prioritarios, que impulsarán el desarrollo económico y social del departamento y la región en el corto, mediano y largo plazo.

Sin embargo, el logro de un modelo de desarrollo de largo plazo requiere que este sea sustentado en una estrategia estructurada de aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación a las potencialidades y a la región del Vichada, de acuerdo con las dinámicas nacionales e internacionales, para un mayor valor agregado a los productos y servicios de

origen regional y local, en los diferentes sectores productivo, económico, social y ambiental, propiciando la competitividad, la sostenibilidad y el bienestar de la población en todas sus dimensiones (Gobernación del Departamento del Vichada, 2012-2022).

El Departamento del Vichada y su capital Puerto Carreño Vichada, son reconocidos a nivel nacional por su potencial como destino turístico de clase mundial, ya que en un solo lugar, el turista, gracias a la riqueza hídrica de la región y su biodiversidad, puede desarrollar diversas actividades como son: *Ecoturismo*, principalmente practicado en la Reserva de Biosfera El Tuparro Declarado Monumento Nacional y Reserva de la Biosfera por la UNESCO; la *pesca deportiva*, siendo este uno de los renglones que más ingresos deja por concepto de turismo en el Departamento, practicado en los ríos Orinoco y Meta y sus tributarios, con la extracción principalmente de Pavón, Payara y Sardinata; *turismo de naturaleza*, como el avistamiento de aves, avistamiento de peces ornamentales (RBT, Reservas privadas como Bojonawi, Refugio Nimajay, Ventanas) y avistamiento de delfines rosados en las bocas del Río Vita y desembocadura del río Meta; *turismo de aventura*, a través de tres (3) importantes Rallyes, uno terrestre vía Bogotá – Puerto Carreño y dos fluviales, el primero por el Río Meta que inicia desde Puerto Gaitán, Meta, hasta La Primavera, Vichada, y el segundo por el río Orinoco, el cual inicia su travesía desde Puerto Ordaz, Estado Bolívar – Puerto Carreño, Vichada – Puerto Ayacucho, Estado Amazonas; *agroturismo*, clúster tímidamente explorado por algunos dueños de fincas; *Acuaturismo*, navegación en embarcaciones propias de la zonas –canoas, bongos, potrillos- y *etnoturismo*, en el que se destacan las pictografías del cerro de Guaripa.

De acuerdo al Plan Regional de Competitividad, el turismo es una de las iniciativas productivas para el Departamento, convirtiéndose en la mejor opción de fuente de ingresos principalmente para los habitantes del municipio de Puerto Carreño (Gobernación del Vichada, 2020-2023).

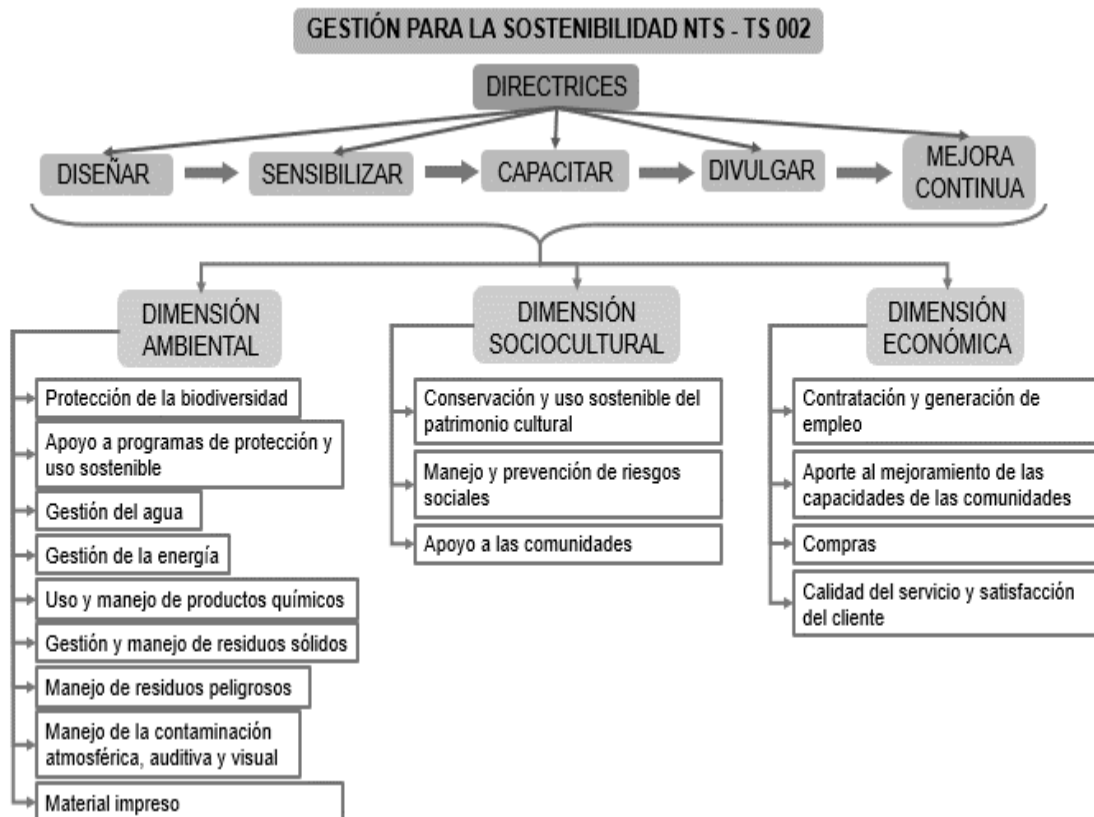
Dadas las condiciones del departamento del Vichada y el mercado local, la empresa Hotel Tierra Azul, busca el diseño y la implementación de herramientas prácticas en la operación las actividades hoteleras, de tal manera que se pueda realizar una alineación de los objetivos de la organización y los procesos de la gestión eficiente de los recursos naturales, obteniendo beneficios económicos y aportando al desarrollo sociocultural, en pro de lograr los beneficios de todos los participantes del proceso. Con la aplicación de esta estrategia, la empresa Tierra Azul Hotel convertirá su certificación en una herramienta de mercadeo, permitiéndole diferenciarse de las otras empresas del sector, logrando la preferencia de los clientes por los servicios certificados en relación a los convencionales, y acorde a las tendencias de obtener servicios con altos valores ambientales y sociales.

Desde el punto de vista técnico, con esta certificación, el sector Turístico y Hotelero del Vichada se vería impactado, en cuanto a la organización y el posicionamiento del mismo a nivel nacional, pues desde ya se establecen compromisos para cumplir los estándares (requisitos contemplados en la norma), adelantar el proceso de control y establecer acciones de mejora que traigan consigo excelentes resultados, en aras de obtener los beneficios articulados a la implementación de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS – TS 002. Lo anterior se plantea con la finalidad de establecer un modelo de negocio

que atienda las directrices del turismo sostenible, que apunte a la calidad de servicio y a un presupuesto que combine la economía con la preservación del ambiente.

La Figura 2 muestra las necesidades generales de los Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje – EAH, según lo establecido en la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS – TS 002, para la certificación en nivel alto de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica de la empresa, buscando brindar un servicio de calidad en el desempeño de la actividad hotelera que sea respetuoso con el entorno. Además, esto permite ampliar su directorio de clientes y proveedores que buscan firmar alianzas y/o convenios con EAH debidamente certificados (Turismo, Consultores de CETA, 2013).

**Figura 1. Necesidades EAH – NTS-TS 002 de 2006.**



Fuente: Autor, 2020 a partir de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS – TS 002 de 2006



Con base en lo anterior, desarrollando esta investigación se permitió el acercamiento a las diferentes necesidades del Hotel Tierra Azul, abriendo la puerta a una mejora de los procesos para elevar el desempeño de cada área, siendo el primer hotel en llevar a cabo el proceso de certificación en calidad turística de 13 hoteles que se encuentran prestando el servicio en la ciudad.

Es importante destacar que Colombia es un país que tiene un gran potencial turístico en sus diferentes regiones lo que le ha permitido mejorar su posición como destino turístico, pero se debe impulsar un turismo de alto valor que lo posicione como el Nuevo Petróleo (Plan Nacional de Desarrollo Nacional, 2018-2022). En la Tabla 1 se describen las metas de gestión en turismo del PND 2018-2022.

**Tabla 1.** Metas de gestión en turismo como el propósito que nos une (PND 2018-2022).

OBJETIVOS	METAS	RETOS	ESTRATEGIAS	RUTA AL 2030
1. Generar las condiciones institucionales para el impulso al sector turismo	1. Aumentar en un 19% el producto interno bruto en alojamiento y servicios de comida de 32,9 a 39,2 billones de pesos	1. Fortalecer la institucionalidad para el turismo y la gestión de sus recursos.	1. Modernizaremos el marco regulatorio para que el turismo se adapte a los nuevos contextos y realidades del sector y las regiones.	El sector turismo contribuye a mejorar la competitividad de Colombia insertándose en el mercado internacional
2. Realizar una gestión integral de los destinos y fortalecer la oferta mediante el desarrollo del arcoíris turístico.	2. Aumentar los visitantes residentes pernoctan de 3,9 millones a 5,1 millones	2. Fortalecer los procesos de gestión e innovación del desarrollo del turismo sostenible.	2. Incentivaremos los proyectos turísticos especiales de gran escala, en sitios de alta importancia estratégica para el desarrollo o mejoramiento del potencial turístico del país.	como un destino innovador, diverso y de alto valor, bajo principios de sostenibilidad, responsabilidad y calidad.
3. Generar más inversión, mejor infraestructura y conectividad para el turismo.	3. Incrementar las exportaciones de servicios en la cuenta de viajes y transporte de pasajeros de la balanza de pagos de USD 6.630 millones a USD 8.213 millones	3. Articular los requerimientos del sector turístico con el desarrollo de la infraestructura del país.	3. Desarrollaremos productos turísticos diferenciados y de alto gasto, como el turismo de naturaleza, turismo cultural, turismo de reuniones, turismo de salud y bienestar.	

- |   |  |   |
|---|--|---|
| 4. Aumentar la innovación y el desarrollo empresarial en el sector turismo. | 4. Fortalecer la innovación y el desarrollo empresarial en el sector turístico.                  | 4. Atraeremos inversión para infraestructura turística sostenible de talla mundial.   |
| 5. Fortalecer el capital humano para la competitividad del turismo.         | 5. Fortalecer la formación y vinculación del talento humano que requiere la actividad turística. |   |
| 6. Promover un turismo transformador, incluyente y con equidad.             |  | 6. Simplificaremos los trámites para la inscripción y actualización del Registro Nacional de Turismo (RNT).   |
|   |  | 7. Fortaleceremos las cualificaciones a nivel educativo, formativo y las competencias laborales relacionadas con las actividades u oficios del turismo. |
|   |  | 8. Actualizaremos la regulación para el ejercicio de los guías turísticos.  |

**Tabla 2. Meta de Gestión y Competitividad Turística Puerto Carreño, Vichada.**

<b>Meta de gestión</b>		
Gestionar la creación de la estampilla pro turismo en Puerto Carreño.		
<b>Indicador de resultado</b>	<b>Línea base</b>	<b>Meta de resultado</b>
# de establecimientos de comercio organizados	20%	60% de establecimiento organizados
# de instancias de gestión turística	0	Crear una instancia de gestión turística
# de Productos turísticos fortalecidos	1	Fortalecer al menos 2 productos adicionales turísticos
% fortalecimiento del producto de pesca deportiva	70%	Fortalecer al 100% el producto turístico de pesca deportiva
% fortalecimiento del producto de agroturismo	10%	Fortalecer el 35% del producto agroturismo
% Fortalecimiento del turismo comunitario	10%	Fortalecer el 30% del producto turístico turismo comunitario.
<b>Indicador del Producto</b>	<b>Línea base</b>	<b>Meta del producto</b>
# Rutas turísticas caracterizadas	0	3 rutas turísticas caracterizadas
3 Señalizaciones turísticas gestionadas	56	25 señalizaciones turísticas señalizadas
# Operativos gestionados de control y vigilancia a los prestadores de servicios turísticos.	200	Gestionar al menos 50 operativos al año por parte de las fuerzas militares y de policía y autoridades de control y vigilancia a los prestadores de servicios turísticos.
# Producto de avistamiento de aves caracterizados	0	Caracterizar un producto turístico de avistamiento de aves.
# Productos etnoturismo caracterizados	0	Caracterizar 1 producto turístico etno.

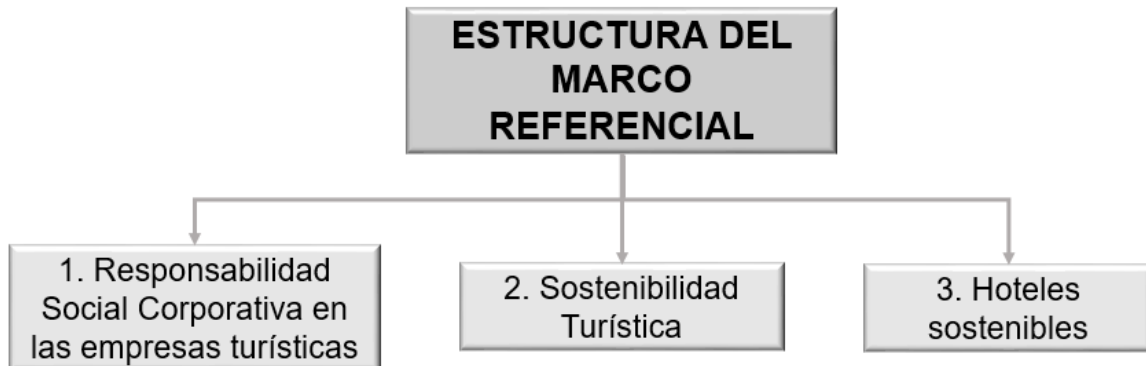
*Fuente. Autor, 2020, a partir del Plan Departamental de Desarrollo 2020-2023.*

El programa de competitividad turística para el Departamento del Vichada y su capital Puerto Carreño, tiene como propósito fortalecer dicho aspecto de los involucrados en la cadena productiva del Departamento, crear una instancia encargada de generar, gestionar, ejecutar, controlar, supervisar y velar por las actividades e intereses turísticos y culturales y fortalecer los productos turísticos del Departamento (Gobernación del Vichada, 2020-2023).

#### 4. MARCO REFERENCIAL

El desarrollo del marco referencial se determinó después de una revisión exhaustiva de la literatura, partiendo del contexto específico donde se desenvuelve la investigación, es decir, directivos, coordinadores y colaboradores en general de la empresa Tierra Azul Hotel, hasta los aspectos generales que contempla el objetivo principal del presente estudio. Por lo anterior, en el marco referencial se abordan tres unidades de estudio relacionadas en la Figura 2: Responsabilidad Social Corporativa en las empresas turísticas, turismo sostenible y hoteles sostenibles.

**Figura 2.** Estructura del marco referencial.



*Fuente: Autor, 2020.*

Para una mayor comprensión en este apartado, es importante llevar a cabo la revisión de literatura, que deje en evidencia, en primer lugar, la importancia de la responsabilidad Social; en segundo lugar, el valor de la Sostenibilidad turística en los territorios y, en tercer lugar, las ventajas competitivas en hoteles sostenibles.

#### **4.1. Responsabilidad Social Corporativa en las empresas turísticas**

##### ***4.1.1. Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial enfocada al turismo***

Si en el mundo empresarial, el fenómeno de la RSE es relativamente nuevo, en el turismo lo es mucho más. Por ello, la conceptualización aún se rastrea desde el ámbito general de las empresas. Según la Comisión Europea (2001), en su gran mayoría, las definiciones de responsabilidad social empresarial asumen el concepto como la intención voluntaria que presentan las empresas de integrar preocupaciones medioambientales y sociales en sus labores comerciales y en las formas como se relacionan con sus interlocutores. No obstante, sostiene que “Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo, en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad. Abre una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad” (Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, 2020).

Por su parte, el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2013) cambia el término empresarial por corporativo, pero se refieren a lo mismo, es decir, al conjunto de acciones que asumen las empresas voluntariamente con miras al beneficio social, por esto, la Responsabilidad Social Corporativa es la forma de conducir los negocios de las

empresas, que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto (Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, 2020).

De igual manera, la norma ISO 26000 sostiene lo mismo, pero sin explicitar el carácter de voluntario, definiendo la Responsabilidad Social Empresarial como la responsabilidad de una Organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, esté integrada en toda la Organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, 2020).

De otra parte, la Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social (GTC), entiende la RSE como el compromiso voluntario que las organizaciones asumen frente a las expectativas concertadas que en materia de desarrollo humano integral que se generan con las partes interesadas, y que, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales, les

permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico (Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, 2020).

Del mismo modo, se encuentran afirmaciones como las de Pacto Global de las Naciones Unidas, siendo una iniciativa que promueve el compromiso de los sectores público y privado, y la sociedad civil para alinear sus estrategias y operaciones con los diez principios universalmente aceptados, en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción; así como contribuir a la consecución de los objetivos de desarrollo de las Naciones Unidas (Objetivos de Desarrollo del Milenio ODM o nueva agenda Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS). El Pacto Global se considera como un marco de acción que facilita la legitimación social de los negocios y los mercados, por eso las organizaciones que se adhieren a este pacto comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la generación de un mercado global más estable, equitativo e incluyente, y que fomenta sociedades más prósperas (Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, 2020).

#### **4.2. Turismo Sostenible**

Uno de los primeros antecedentes en el área del turismo sostenible, se dio cuando la OMT (1997) definió los cinco principios básicos del mismo, que posteriormente dieron pie en la definición del concepto:

1. Los recursos naturales y culturales se conservan para su uso continuado en el futuro, al tiempo que reportan beneficios.
2. El desarrollo turístico se planifica y gestiona de forma que no cause serios problemas ambientales o socioculturales.



3. La calidad ambiental se mantiene y mejora.
4. Se procura mantener un elevado nivel de satisfacción de los visitantes y el destino retiene su prestigio y potencial comercial.
5. Los beneficios del turismo se reparten ampliamente entre toda la sociedad

Con los elementos anteriormente descritos y de acuerdo con la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Málaga, se puede definir al turismo sostenible como “el equilibrio entre el máximo aprovechamiento que se puede realizar de los recursos económicos, sociales, culturales y naturales de la zona de destino, frente a la satisfacción de los visitantes y los impactos negativos que en la sociedad anfitriona o en el medio ambiente se pueden causar” (Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Málaga, 2010, p.19).

Como su nombre mismo lo indica, está conformado por dos palabras: turismo y sostenibilidad. La primera de ellas, ha sido debatida por varios expertos acerca de sus orígenes, elementos y conformación; sin embargo, ha quedado claramente definida como “el conjunto de actividades que realizan las personas en sus viajes a distintos países del mundo” (Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, 2020) La sostenibilidad, por otra parte, tiene sus inicios en 1987, en el Informe de Brundtland, que establece las bases para actualmente definirla como el desarrollo que tiene como fin último perseguir la satisfacción de las necesidades de las actuales generaciones, sin perjudicar o comprometer los recursos o posibilidades de las futuras para satisfacer sus propias necesidades (Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, 2020). En esta unión de términos, la sostenibilidad es aquella que prima con sus tres pilares de alineación:

- El pilar económico: destreza para poder contribuir en el desarrollo económico mediante la creación de empresas de todo tamaño y todo nivel.
- El pilar social: representa el impacto social causado por la organización a todos aquellos actores con los que interactúa como lo son trabajadores, clientes, proveedores, la comunidad y la sociedad en general.
- El pilar ambiental: la base de este pilar es el respeto y la conservación de los ecosistemas, flora, fauna y biodiversidad.

La sostenibilidad representa la complementariedad entre la producción y explotación de recursos, con el respeto por el medio ambiente. Dicho en otras palabras, el turismo sostenible consolida sus bases en hallar el equilibrio entre la actividad económica realizada por las empresas del sector turístico y el medio ambiente con su biodiversidad, de tal manera que estos últimos se mantengan intactos en su estado natural y no se vean expuestos a los efectos negativos que puede traer el turismo si no es manejado de una manera adecuada. La complementariedad entre el turismo y la sostenibilidad se basa precisamente en el desarrollo económico de las comunidades en zonas que, de no ser por el turismo y las pequeñas y medianas empresas (Pymes) que deciden establecerse allí, no podrían tener acceso a mejores estándares de vida para ellos y sus generaciones futuras.

Generación de condiciones institucionales para el impulso al sector turismo.

El turismo es una actividad económica que involucra la participación de diferentes entidades del orden nacional y territorial. Por tal motivo, para consolidar el sector se requiere fortalecer la institucionalidad y su capacidad de gestión, mejorar el marco normativo vigente y generar un adecuado esquema de información, financiación y

responsabilidad entre los actores del turismo, que optimice la ejecución de la política pública.

Según las autoridades regionales de turismo, una institucionalidad turística consolidada es la clave para mejorar la gestión de los destinos turísticos. En este sentido, el fortalecimiento institucional está relacionado con el mejoramiento de las capacidades, competencias y recursos asociados a los procesos de desarrollo turístico. La ejecución de la planificación turística, la coordinación de iniciativas turísticas entre la Nación y las regiones, el fortalecimiento del rol de las autoridades de turismo, así como el diseño, implementación y seguimiento eficiente de mecanismos de vigilancia, control y seguridad, que garanticen la sostenibilidad y el ejercicio de la responsabilidad de los diferentes actores del turismo, son los principales desafíos en esta materia. Según MinCIT (2018), las fallas de coordinación institucional son identificadas como un desafío recurrente a la hora de aprovechar el potencial turístico de las regiones, donde esta situación no ha permitido que se resuelvan problemas básicos que afectan la competitividad de los destinos. La dotación de servicios públicos, seguridad, saneamiento, accesibilidad y conectividad, entre otras variables, dependen en gran medida de la gestión y articulación pública.

Lo anterior, se enmarca en lo establecido por el Foro Económico Mundial - FEM (2017), que sostiene a lo largo de sus informes globales de competitividad, que las condiciones básicas dadas por el entorno institucional son fundamentales a la hora de alcanzar altos niveles de sofisticación y desarrollo productivo en las regiones. Destinos referentes en la región como México, Chile, Argentina, Perú y Ecuador, cuentan con una institucionalidad turística fortalecida, de alto nivel gubernamental, con competencias

claras y coordinadas con el nivel local, que contribuyen a la solución de las brechas de gestión identificadas en los territorios, a la generación de acciones claves que faciliten el entorno de negocios de la actividad y a la implementación de políticas para la productividad y sostenibilidad del sector (Plan Sectorial de Turismo, 2018-2022) .

De otra parte, la tendencia en turismo es atender las actualizaciones y cambios en el mercado de manera anticipada, pertinente y oportuna, conociendo en tiempo real las preferencias del consumidor, para mejorar las estrategias de mercadeo, análisis de datos y toma de decisiones. Por tal motivo, adicionalmente a los sistemas de información, también es primordial utilizar las nuevas tendencias de inteligencia artificial, como el aprendizaje automático (machine learning) para la identificación de pautas y patrones de comportamiento en el manejo de grandes volúmenes de datos (big data), aspectos que actualmente no se contemplan en la gestión de información gubernamental del sector turístico (Plan Sectorial de Turismo, 2018-2022). Así pues, se analizan los siguientes aspectos.

- **Propender por un turismo más responsable y sostenible en los diferentes territorios de Colombia**

El gobierno nacional, Departamental y Municipal, de acuerdo a la importancia que ha cobrado el turismo en las diferentes regiones del país, pretende realizar un trabajo articulado para propiciar condiciones estructurales suficientes que garanticen un turismo sostenible, responsable y de calidad, en concordancia con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y de la Convención Marco sobre Turismo Ético de la OMT.

El MinCIT, en coordinación con las entidades competentes, realizará programas de sensibilización y cultura turística a nivel nacional y territorial para generar conciencia de la importancia del turismo para el desarrollo sostenible; de la atención y respeto al turista, así como del conocimiento, comunicación, presentación y apropiación de los atractivos turísticos del país. De forma complementaria, se requiere hacer conciencia en los turistas y demás actores de la cadena de valor del sector, de la importancia, valoración y respeto del patrimonio nacional para el desarrollo del turismo, así sobre el impacto de sus actividades en el medio natural, económico, cultural y social (Plan Sectorial de Turismo, 2018-2022).

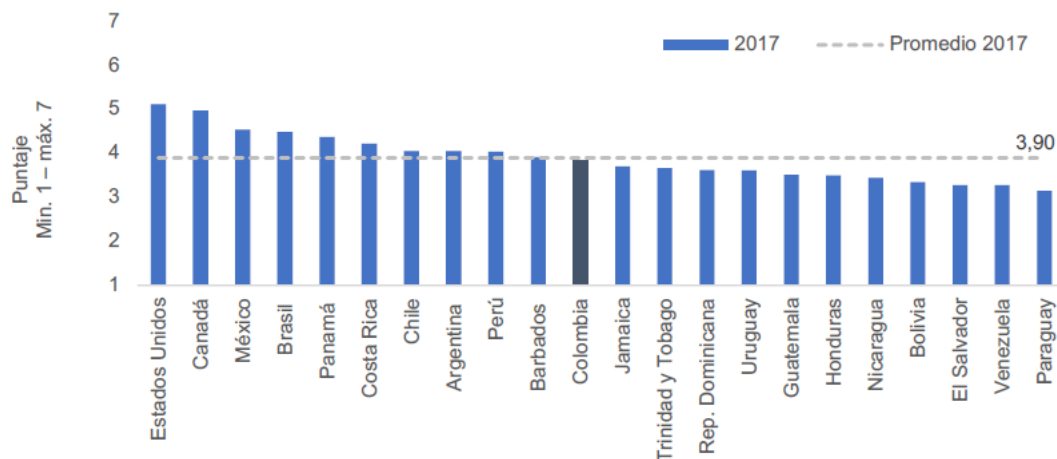
De otra parte, si bien Colombia se destaca por la megadiversidad de su patrimonio, según MinCIT (2018) las autoridades de turismo resaltan que algunos atractivos relevantes del inventario turístico nacional requieren mejorar su estado, toda vez que se observa deterioro en su calidad y significado. Igualmente, la dotación de estos factores de ventaja comparativa no es condición suficiente para el desarrollo turístico. Se hace necesario que se haga una clasificación y orientación permanente a las regiones para considerar y priorizar al turismo como una apuesta productiva viable, según sus diferentes capacidades y oportunidades, especialmente en la demanda, así como para determinar las distintas necesidades que cada entidad territorial requiere para el fortalecimiento del sector (Plan Sectorial de Turismo, 2018-2022).

Según el XXXIV Encuentro Nacional de Autoridades Regionales de Turismo, se identificó que una gestión de destino limitada, sustentada en débiles procesos de planificación y desarrollo de la oferta, deterioran la competitividad de los destinos y

generan asimetrías regionales en esta materia, especialmente en las regiones que están incursionando recientemente en esta actividad.

En 2017, Colombia se ubicó en el puesto 62 del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del FEM entre 136 países. El puntaje alcanzado por el país en 2017 lo ubica en el puesto 11 entre 22 países del continente e incluso por debajo del promedio regional (Figura 3). Además, al comparar con algunos países de referencia, Colombia sólo ha mejorado 10 posiciones entre 2007 y 2017, contrario a países como México y Brasil que mejoraron 27 y 32 posiciones, respectivamente.

**Figura 3.** Índice de Competitividad de viajes y turismo en países de las Américas (2017).



Fuente: DNP a partir de datos del FEM, 2017.

- **Fortalecer la planificación y ordenamiento territorial para el turismo**

El Departamento del Vichada y su capital, Puerto Carreño, con el apoyo de MinCIT, Min Vivienda y el DNP, promoverán la inclusión en el EOT de la ciudad, áreas definidas con vocación o compatibilidad turística, que permitan el desarrollo de la actividad y eviten conflictos de uso de suelo, propiciando la articulación de la planeación turística a los

procesos e instrumentos de ordenamiento territorial, para garantizar la conservación del patrimonio natural y cultural, así como la competitividad del sector. Además, es importante diseñar productos turísticos diferenciados y de alto valor mediante una estrategia de desarrollo de la oferta turística del país de forma diferencial e innovadora, debido a las características, atractivos, costumbres, cultura y ventajas competitivas de esta región de forma sostenible.

Sumado a esto, Colombia presenta grandes desafíos respecto a sus competidores internacionales en turismo, en materia de atracción para la inversión. Según el FEM (2017), la carga tributaria, los trámites excesivos y altos costos de los insumos, son algunos de los cuellos de botella que deben afrontar los empresarios cuando deciden emprender proyectos de infraestructura y planta turística en el país. Igualmente, los emprendimientos e iniciativas productivas de turismo, además de estas barreras, se enfrentan a la escasa asistencia técnica y apalancamientos financieros que ofrece el Estado.

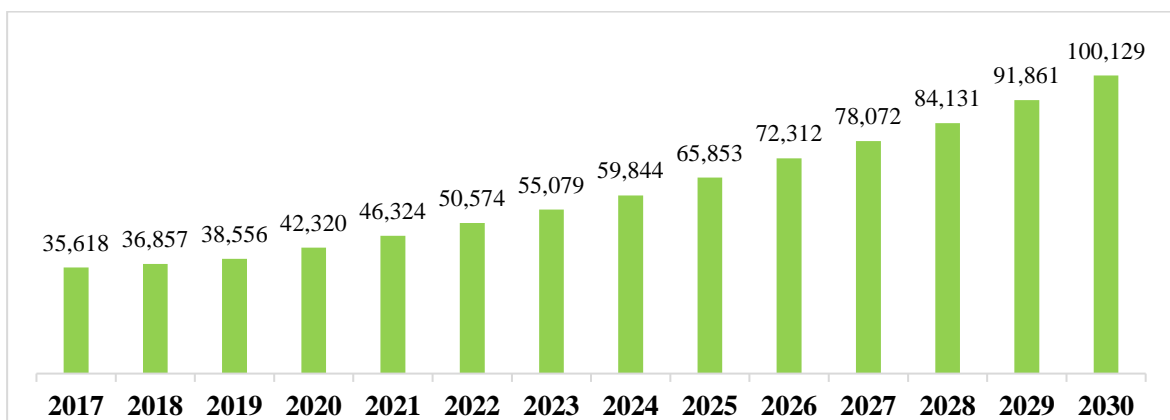
Según los datos del Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial – FEM (2017), las principales limitantes para el desarrollo del turismo son la infraestructura terrestre y portuaria (puesto 116 entre 136) y el entorno de negocios (puesto 111 entre 136), pilares que precisamente son fundamentales para incentivar la creación y permanencia de las empresas, así como atraer la inversión local y extranjera.

Igualmente, a estas limitantes se suma la escasa capacidad de las regiones para contar con infraestructura que apoye el manejo hídrico, sanitario y ambiental requerido para soportar la dinámica turística. Por otro lado, en lo que respecta a precios de tiquetes aéreos, Colombia es el tercer país con los impuestos y tasas aeroportuarias más altos de la

medición (134 entre 136). De hecho, se han identificado cerca de 14 tributos que gravan la industria de transporte aéreo. Según datos de FONTUR (2016) los costos aeroportuarios de Colombia representan alrededor del 8,3%, siendo un valor superior frente a países de la región, como México, lo cual evidencia que existe una posibilidad de mejora para las empresas frente a la reducción de estos factores. En este sentido, los aeropuertos de Cartagena y Barranquilla son de los más costosos entre 22 aeropuertos regionales.

Paradójicamente, según datos de la Aeronáutica Civil, se ha estimado que Colombia podría transportar más de 100 millones de pasajeros por vía aérea para el año 2030, lo que representa casi tres veces la cifra observada para el año 2017 (Figura 4). De hecho, en los últimos 10 años, las frecuencias semanales internacionales han aumentado hasta llegar a 1090 frecuencias en agosto de 2018, conectando a Colombia con 26 países a través de 24 líneas aéreas internacionales de pasajeros, lo que se traduce en más de 177.000 asientos disponibles semanales (Plan Sectorial de Turismo, 2018-2022).

**Figura 4.** *Proyección de crecimiento de pasajeros aéreos en Colombia 2017-2030 (en miles de pasajeros).*



Fuente: Aerocivil, 2018.



En este punto, es importante resaltar la importancia que cobra el turismo en el Departamento de Vichada principalmente en su municipio capital. A continuación, se describen detalles de la oferta turística del departamento, así como de Puerto Carreño, sitio de ubicación de la empresa en estudio.

#### *4.2.1. Análisis de la Oferta Turística en Vichada*

- **Significado patrimonial del departamento del Vichada**

A partir de la declaración de Bogotá, de paz a través del turismo, firmada el 27 de junio de 2014, se impulsa la estrategia de turismo, paz y convivencia del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MINCIT, donde se trabaja con actores y comunidades interesados en el sector turismo, para que sea viable en un contexto de paz, integrando a las regiones que han sufrido los efectos del conflicto armado. El propósito es orientar la nueva oferta turística hacia un mercado incluyente que genere nuevas oportunidades a los actores comunitarios articulados a la prestación formal de servicios turísticos. El turismo es en este caso, un vehículo para que la oferta de recursos turísticos, servicios, infraestructura y capacidades de los departamentos priorizados, acompañe la transformación de aquellos sitios que años atrás fueron escenarios de guerra a territorios donde la paz sea una realidad con el desarrollo de un turismo consiente, responsable y sostenible en el tiempo (Camara de Comercio de Armenia y del Quindío, 2019).

La garantía de la paz, es decir, la seguridad de las comunidades locales y de quienes los visiten, debe ser asumido como un patrimonio local, el cual se puede construir incorporando la cultura de la paz, asociada a valores, actividades y comportamientos que estimulen en la población el rechazo a la violencia, así como la prevención de las causas.

- **Ofertas comerciales del servicio**

Conocer detalles relacionados con la oferta comercial del destino, permite identificar de una forma simple y funcional los puntos fuertes y los aspectos a mejorar para crear un nuevo producto turístico. Un primer insumo para este análisis se originó en concluir las reales facilidades con las que se cuenta en el destino, en cuanto a transporte, gastronomía, alojamiento, guianza, entre otros. Además de ello se analizó la trazabilidad de la oferta del departamento con los productos exportables que Colombia promociona para mercados internacionales, a través del apoyo que Procolombia brinda a las empresas exportadoras de servicios turísticos. Otro insumo que se valoró, es la revisión de la oferta real para turismo doméstico y receptivo, puesta en el mercado por parte de agencias de viaje en el destino.

Para la participación de Puerto Carreño en el marco de la vitrina turística de Anato 2019, así como la revisión en campo y en medios virtuales de la oferta real, con presencia en el mercado, se identificó la oferta comercial del destino. Siendo coherentes con la oferta que Colombia promueve hacia diferentes mercados, tanto nacionales como internacionales, el análisis de la oferta comercial se llevó a cabo por tipologías de producto. Para este caso, en la Tabla 6 se contextualizan las facilidades que ofrece el sector turismo en el municipio de Puerto Carreño, de acuerdo con las condiciones reales encontradas a la actualidad (Camara de Comercio de Armenia y del Quindío, 2019).

**Tabla 3.** *Productos que ofrece el turismo en Puerto Carreño, Vichada.*

<b>Producto o actividad</b>	<b>Descripción General</b>
<b>Avistamiento de flora y fauna</b>	El departamento en general tiene un gran potencial en relación a este producto, en



*Tomada de: El portal de Caracol.com.co -  
Biodiversidad del Rio Vita en Vichada.*

#### **Avistamiento de aves**



*Tomada de: El portal de Caracol.com.co  
Biodiversidad del Rio Vita en Vichada.*

#### **Agroturismo**

especial la ruta Humboldt, la cual recorre aguas arriba el río Orinoco, desde Puerto Carreño, observando los raudales que se hicieron famosos en los libros publicados por el naturalista alemán, el Atures y el Maipures, así como la zona de transición donde la Amazonía, la Orinoquía y el escudo guayanés se unen creando un paisaje sin igual en el planeta. Se continua hasta la selva de Mataven donde se comparte con la comunidad Piaroa en Sarrapia entre la frontera de Vichada e Inírida, terminando el recorrido en el departamento de Guainía.

En el departamento es nuevo en la oferta de avistamiento de aves. Desde la fundación Orinoquía, Agropesca Novoa y otros actores locales, se ha iniciado un proceso que está orientado desde el 2015 a la creación y fortalecimiento de un grupo de observadores de aves local, con participación de niños llamado los alcaravanes de Puerto Carreño. En los años 2017, 2018 y 2019 se ha organizado AVIFEST, con apoyo de diferentes organizaciones públicas y privadas. Aprovechando este escenario, la región ha participado en el Global Big Day con apoyo de observadores de aves de otras regiones y el reconocido investigador Gary Stiles. Aún deben recorrer un camino largo para el desarrollo del este producto, pero sin duda, están cimentándolo como debe ser.

Es un producto incipiente en el departamento principalmente promocionado desde las



*Tomada de: página web de Nimajay*

### Parques naturales



*Tomado del libro Diagnostico y bases para consolidar la estrategia de turismos sostenible en la reserva de biosfera el TUPARRO – Orinoquia Colombiana - 2009*

iniciativas de turismo comunitario del departamento. En Puerto Carreño, algunas fincas se están incorporando a esta modalidad del turismo, con procesos productivos y trabajos artesanales desde los productos del marañón, morichal y la miel.

La actividad en el Parque Nacional El Tuparro se realiza con pasadías, pues el parque no tiene permitido pernoctar y las cabañas que antes eran utilizadas para los turistas están deterioradas.

En el parque se presentan tensiones entre la institución y los operadores que desarrollan pesca deportiva de manera ilegal, ya que no se tienen permitido realizarlo.

El parque el Tuparro tiene un gran potencial paisajístico y de avistamiento de fauna y flora, así como para actividades de turismo de naturaleza. Además, se puede conectar por medio de la ruta Humboldt con la selva de Mataven y Puerto Inírida.

### Aventura en el agua



*Tomada del portal tele Orinoco 2016*

Las actividades turísticas en aventura de agua, son otro gran potencial del departamento por la riqueza hídrica. Desde hace años han venido desarrollando como actividad principal la Pesca deportiva, posicionándose con este producto en el mercado nacional e internacional.

Una aventura singular, es el recorrido de la ruta Humboldt, navegando aguas arriba del río Orinoco, dadas las dificultades geográficas, raudales y condiciones de navegabilidad del cuerpo de agua, las cuales obligan a contratar los servicios con operadores expertos.

### Aventura en tierra



*Tomado de Facebook fundación Orinoquia*

Se destaca un producto nuevo y novedoso desarrollado solo por el operador Agropesca Novoa, que son las expediciones en bicicleta por dos rutas una hacia la inspección de Casuarito, pasando por varios resguardos y terminando en el hospedaje Rancho Barú y su cascada, y el otro hacia el Parque Nacional El Tuparro pasando por Garcitas e involucrando a la comunidad del colegio amigos del turismo, así como articulando acciones con las comunidades indígenas en relación al alojamiento, guianza por senderos naturales interpretativos, entre otras actividades.

A nivel nacional, son reconocidas las expediciones en vehículos 4x4 modificados, quienes viajan desde el interior del país, desafiando las difíciles condiciones de las vías durante la etapa en que el invierno inunda la sabana.





*Tomado de Facebook fundación Orinoquia*

Una de las versiones más famosas, conocida como ruta 4x4 héroes del Orinoco, se creó con el ánimo de exaltar la labor del ejército nacional en defensa de la libertad. La distancia del recorrido es de 830 kilómetros entre Yopal en el Casanare y Puerto Carreño en Vichada. Otro evento reconocido es el rally raid Orinoco – El Tuparro, el cual sale desde Villavicencio, pasando por Puerto Gaitán, Santo de Oro, Marandua y llegando a Puerto Carreño.

Estos dos son ejemplos del potencial de la región, tanto en tiempo de lluvias como en verano, de reinventar una de las mayores debilidades del departamento, la accesibilidad terrestre, potenciando la creciente afición de propietarios de vehículos 4x4 y utilitarios, quienes podrían visitar este departamento y sus atractivos a través de viajes, rallies o caravanas organizadas para amantes de los vehículos a motor y la naturaleza.

Actividad de pesca deportiva en los ríos Orinoco, Meta, Bitá y Tuparro, además, de actividades de avistamiento de Toninas.

Algunos operadores nacionales tienen oferta de kayak en la Orinoquia y el río Bitá, el único río protegido de Colombia.

### **Rutas en ríos**



*Tomada de Archivos de tele Orinoco, 2018.*

### **Eventos culturales**

El departamento tiene varias actividades culturales y artísticas alrededor de la cultura



*Tomada de Google.com*



*Tomada de Google.com*

### **Turismo Gastronómico**



*Tomada de Google.com*



*Tomada de Google.com*

Llanera, la historia, actividades económicas y gastronomía. Algunos de estos eventos son:

- Festival Infantil Internacional de Música Llanera “La Palometa de Oro”.
- Torneo Llanero de “Corrío Llanero”.
- Festival de la Cultura Indígena y el Reinado del Cumaré.
- Festival el Bocachico de Oro.
- Festival del Chigüiro del Meta.
- Festival de Cumaré.
- Festival de Verano de Cumaribo.

El producto de gastronomía no está especializado en la oferta actual, más allá de los platos de Carne a la Llanera y platos a la carta, no se utiliza el potencial gastronómico basado en productos de la región, especialmente la diversidad de peces que se encuentran en los ríos de la Orinoquía.

Solo algunos operadores incorporan en Puerto Carreño la gastronomía local utilizando productos propios y diferenciales del departamento; ejemplo de ello son los platos preparados con recetas tradicionales en iniciativas de turismo como la Pedregoza, Reserva Nimajay y la Finca Rojas, con productos como el Marañón, la miel y, en Rancho Barú, con los diferentes preparaciones de Pescado.

### Playa Sol y veraneo (sol y piscina)



*Tomado de especiales semana.com, 2016.*

Este es un producto es de interés para los turistas locales y de departamentos vecinos, la oferta se da en lugares como balnearios, fincas y reservas que están realizando actividades de esparcimiento en playas de los ríos.

Entre los meses de noviembre a diciembre se presenta la temporada seca en la Orinoquía, allí las sabanas de la altillanura arenosa del escudo guayanés sorprenden por su composición florística, conformado por una extensa franja de pastizales con arbustos que se encuentran en el extremo oriental del llano, al sur del río Meta, desde el municipio de Puerto Carreño hasta las inmediaciones de la selva de Mataven, los ríos Inírida y Guaviare. Los ríos y caños de la Orinoquía crean hermosas playas que invitan a un refrescante baño, lo cual crea motivaciones de viaje para comunidades locales, habitantes de Puerto Carreño y ocasionales.

*Fuente: Autor, 2020, a partir del Estudio de diagnóstico realizada al Vichada, 2019.*

La vocación turística Puerto Carreño Vichada está asociada al turismo de naturaleza debido a la abundancia de afluentes hídricos, ecosistemas aun prístinos y presencia de diversas comunidades indígenas. Además, existen reservas privadas de la sociedad civil no formalizadas ante Parques Naturales Nacionales, en donde se desarrollan y ofrecen servicios turísticos para el mercado local, regional, a nivel nacional relacionada con turismo científico. Se evidencia interés y acciones de promoción para mercado internacional en productos nicho, como pesca deportiva y aviturismo. Esta oferta está



relacionada con el turismo de naturaleza, destinado al turista local y departamental, en un segundo plano al nacional y en ocasiones al internacional. La proyección de algunos operadores, se orienta hacia la comunicación de los valores del destino en busca de crear interés en el mercado internacional.

- **Empresas turísticas formalizadas en el Departamento**

En este orden de ideas, se muestran los prestadores de servicios turísticos inscritos en el Registro Nacional de Turismo, específicamente en el departamento del Vichada, según información de la Cámara de Comercio de Villavicencio, con corte al 09 de diciembre de 2019.

**Tabla 4.** *Agencias de viajes y turismo en Puerto Carreño, Vichada.*

ITEM	Codigo_Rnt	Razon_Social	Correo_Electronico	Telefono_Reportado_1	OFERTA TURÍSTICA
1	15497	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO VICHADA EXOTICA	vichadaexotica@yahoo.es	3124446364	PESCA DEPORTIVA - ECOTURISMO
2	32965	CONOCER VIAJES Y TURISMO	conocerviajesyturismo2013@gmail.com	3115776999	TIQUETES- ECOTURISMO
3	60751	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO ECORINOQUIA S.A.S	<a href="mailto:ecorinoquia.sas@gmail.com">ecorinoquia.sas@gmail.com</a>	3112046337	TIQUETES- ECOTURISMO- PESCA DEPORTIVA- AGROTURISMO
4	46875	AGENCIA DE VIAJES CASUARO TOURS	casuarotours@gmail.com	3208030909	PESCA DEPORTIVA - ECOTURISMO
5	36451	TUCUNARE LODGE	info@tucunarelodge.com	3212088547	PESCA DEPORTIVA

*Fuente: Autor, 2020.*

**Tabla 5.** *Agencias operadoras en Puerto Carreño, Vichada.*

ITEM	Codigo _Rn	Razon_Social	Correo_Electronico	Telefono_Reportado	OFERTA TURISTICA
1	78830	ECOLOGDE LA PEDREGOZA	<a href="mailto:drkdombro@gmail.com">drkdombro@gmail.com</a>	3204576100	ECOTURISMO - AGROTURISMO
2	78825	GUIA TURISTICO WITZARA VICHADA	<a href="mailto:milagritostorres0907@gmail.com">milagritostorres0907@gmail.com</a>	3115176715	PESCA DEPORTIVA
3	78707	SIETE RIOS CAMPP VICHADA HNC	<a href="mailto:anovoacubillos@yahoo.es">anovoacubillos@yahoo.es</a>	3132776582	PESCA DEPORTIVA
4	78379	TURISMO RIO TOMO VICHADA	<a href="mailto:jaideralberto13@hotmail.com">jaideralberto13@hotmail.com</a>	3143097161	PESCA DEPORTIVA
5	78365	OSKAR POSADA FISHING TOURS	<a href="mailto:oskarposada@yahoo.com">oskarposada@yahoo.com</a>	3137431841	PESCA DEPORTIVA
6	76851	MORICHAL RIO BITA	<a href="mailto:elmorichalpcr@gmail.com">elmorichalpcr@gmail.com</a>	3148482987	PESCA DEPORTIVA
7	72771	PESCA Y NATURALEZA VICHADA	<a href="mailto:ivan1998miranda@hotmail.com">ivan1998miranda@hotmail.com</a>	3133292182	PESCA DEPORTIVA
8	72213	RANCHO BARU	<a href="mailto:mafe.castellanos0328@hotmail.com">mafe.castellanos0328@hotmail.com</a>	3502289746	ECOTURISMO
9	69596	TRANSLANORINOQUIA DEL VICHADA	<a href="mailto:transllanorinoquia@gmail.com">transllanorinoquia@gmail.com</a>	3162362717	PESCA DEPORTIVA - ECOTURISMO
10	67083	VICHADA TOURS AGENCIA DE VIAJES	<a href="mailto:wilrescar@hotmail.com">wilrescar@hotmail.com</a>	3134993567	PESCA DEPORTIVA
11	42087	ESTADERO Y BODEGA MIRAMAR	<a href="mailto:rafaelmiranda392@yahoo.com">rafaelmiranda392@yahoo.com</a>	3213919506	PESCA DEPORTIVA
12	39647	VICHADA PARAISO MAGICO	<a href="mailto:luisfranciscorincon2015@gmail.com">luisfranciscorincon2015@gmail.com</a>	3185631497	PESCA DEPORTIVA
13	38285	VIAJEROS DEL ORINOCO	<a href="mailto:huapireyo@gmail.com">huapireyo@gmail.com</a>	3214134583	ECOTURISMO - TURISMO CIENTIFICO
14	37723	ORINOQUIA TOURS & EXPEDICIONES	<a href="mailto:orinoquatoursandexpeditions@gmail.com">orinoquatoursandexpeditions@gmail.com</a>	3143413300	PESCA DEPORTIVA - ECOTURISMO
15	37511	COOPERATIVA MULTIACTIVA GARCITAS PAISAJES TOURS	<a href="mailto:coopgarcitastours@gmail.com">coopgarcitastours@gmail.com</a>	3506208271	ECOTURISMO
16	37087	AVENTURA EN EL VICHADA	<a href="mailto:elver36@hotmail.com">elver36@hotmail.com</a>	3125497609	PESCA DEPORTIVA
17	35868	TURISMO PAVON DE LA ORINOQUIA	<a href="mailto:javier.orinoco@hotmail.com">javier.orinoco@hotmail.com</a>	3213321437	PESCA DEPORTIVA - ECOTURISMO
18	35468	ISLA SANTA ELENA	<a href="mailto:jaironovoa@islasantaelena.com">jaironovoa@islasantaelena.com</a>	85654156	TURISMO COMUNITARIO - ECOTURISMO - PESCA DEPORTIVA
19	35250	LA ORQUIDEA DEL ORIENTE	<a href="mailto:yosipacuco@hotmail.com">yosipacuco@hotmail.com</a>	3105894241	PESCA DEPORTIVA
20	33170	LA RESERVA DEL VITA	<a href="mailto:osos621@hotmail.com">osos621@hotmail.com</a>	3134627895	PESCA DEPORTIVA
21	32770	IKA JANE PCR	<a href="mailto:ikajane.vichada@gmail.com">ikajane.vichada@gmail.com</a>	3118081131	ECOTURISMO
22	19742	AGENCIA DE VIAJES TURAPEZCA D	<a href="mailto:gildardorog@hotmail.com">gildardorog@hotmail.com</a>	3102049274	PESCA DEPORTIVA
23	79680	ALTILLANURA TRAVEL SAS	<a href="mailto:acdaesperanzahoyosroa@hotmail.com">acdaesperanzahoyosroa@hotmail.com</a>	3223336830	ECOTURISMO, PESCA DEPORTIVA TRAVESIAS

Fuente: Autor, 2020.

#### 4.2.2. Análisis de la Demanda Turística

El sector del turismo en Colombia no ha sido ajeno a las diferentes dinámicas económicas que vive el país, por ejemplo, entre el 2017 y el 2018, el número de viajeros internacionales que visitaron el país aumentó en un 91%. En los últimos años, los ingresos de divisas por turismo han aumentado más del 300%. De acuerdo con cifras del Banco de la República, el turismo se situó como el tercer generador de divisas, después del petróleo y sus derivados, y el carbón. No obstante, es el primero en el sector no minero energético superando productos tradicionales como café, flores y banano. Con respecto a 2017, las

divisas generadas (cuenta de transporte aéreo de pasajeros más cuenta de viajes) presentó un incremento de 12,73% pasando de US\$5.881 millones a US\$6.630 millones.

Todos estos acontecimientos hacen prever que el turismo en el país se seguirá consolidando como uno de los sectores de mayor exportación en servicios de Colombia hacia el mundo, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT (2019).

A partir de esto, es importante conocer que al turismo lo comprenden un conjunto de datos sobre la oferta y la demanda a nivel nacional e internacional, que permiten identificar la estructura y evolución del mismo. En este capítulo se estudia desde el nivel central, así como el análisis de la demanda y oferta turística del departamento del Vichada y de su capital, Puerto Carreño.

De la misma manera, la gobernación de Vichada en conjunto con los municipios, en sus diferentes planes de desarrollo, han incorporado una serie de programas enfocados al mejoramiento de la calidad turística. Algunos de ellos como los siguientes:

- **Programa de Educación turística sostenible**

El programa de educación turística sostenible, busca realizar campañas de turismo de naturaleza responsable, sostenibilidad turística, involucramiento de la comunidad en el turismo y de la cultura turística y las buenas prácticas de sostenibilidad a los visitantes, para lo cual, se llevará a cabo la realización de jornadas de limpieza en sitios turísticos de la ciudad y se gestionará la creación del énfasis en guianza turística y ecoturismo, como

técnico profesional en la educación media, aprovechando las oportunidades que ofrece el SENA en sus diferentes programas que van enfocados a la pertinencia de la región.

### Resultados

Indicador de resultados	Línea Base	Meta de resultado
# Énfasis educativos en turismo avalados por la Secretaría de Educación Departamental y el Ministerio de Educación	0	Formalizar al menos 1 énfasis educativo en turismo avalado por la Secretaría de Educación Departamental y Ministerio de Educación Nacional.

*Fuente: Autor, 2020, a partir del Plan Departamental de Desarrollo 2020-2023.*

### Productos

Indicador de resultados	Línea Base	Meta de resultado
# campañas de cultura en turismo responsables realizadas en los diferentes municipios	4	Realizar al menos 12 campañas de cultura en turismo responsable
# Jornadas de limpieza en sitios turísticos realizados	8	Realizar al menos 8 jornadas de limpieza en sitios turísticos.

*Fuente: Autor, 2020, a partir del Plan Departamental de Desarrollo 2020-2023.*

- **Programa de Ecoturismo**

Este programa tiene como propósito lograr la articulación con el Viceministerio de Turismo para el desarrollo de actividades del proyecto PINES que beneficie al Parque Nacional Natural el Tuparro.

### Resultados

Indicador de resultados	Línea Base	Meta de resultado
% Fortalecimiento del ecoturismo	30%	Fortalecer en 50% el ecoturismo
# De visitantes al PNN el Tuparro	300	Aumentar el número de visitantes al Parque a 800
# Proyectos gestionados que favorezcan el acceso al PNN el Tuparro	0	Gestionar un proyecto que favorezca el acceso al PNN el Tuparro
# Capacitaciones en Ecoturismo formulado e implementado	0	Formular e implementar 1 plan de capacitaciones en ecoturismo.

*Fuente: Autor, 2020, a partir del Plan Departamental de Desarrollo 2020-2023.*

#### ▪ Programa de emprendimiento Turístico

El programa de emprendimiento turístico de Vichada, se enfocará en la creación de nuevos productos turísticos y de un plan de capacitaciones con énfasis en asociatividad y emprendimiento turístico para los actores del sector (Hoteles, Alojamientos, Restaurantes, Agencias, Operadores, Guías turísticos).

#### Meta de gestión

Conformar 1 red de cooperación y colaboración en servicios turísticos

#### Resultados

Indicador de resultados	Línea base	Meta de resultado
# Capacitación en administración de servicio turístico a actores del sector realizadas	4	Realizar 8 capacitaciones en administración de servicio turístico
# Capacitaciones en asociatividad y emprendimiento turístico realizadas	0	Realizar 8 capacitaciones en asociatividad y emprendimiento turístico.
# Capacitaciones en primeros auxilios y salvamento	1	Realizar 4 capacitaciones en primeros auxilios y salvamento
# Personas beneficiadas en el programa binguilismo	0	Fomentar al menos 10 guías turísticos en el programa de binguilismo.

*Fuente: Autores 2020, a partir del Plan Departamental de Desarrollo 2020-2023.*

#### ▪ Programa de promoción y divulgación del turismo

A través de este programa, se busca participar en eventos que permitan posicionar el destino Vichada a nivel nacional, gestionar recursos para llevar a cabo proyectos de promoción para el Departamento, activar las redes sociales y página web para el posicionamiento turístico del Vichada como un destino de turismo naturaleza.

## Resultados

Indicador de resultado	Línea Base	Meta de resultado
# Participaciones en eventos de posicionamiento del Departamento	4	Participar en al menos 4 eventos de posicionamiento del Departamento.
Marca de origen creada	0	1 marca de origen creada
# Proyectos de promoción turística gestionados	3	Gestionar y/o cofinanciar 4 proyectos de promoción turística
# Contactos en redes sociales	2034	Aumentar a 3000 los seguidores de las redes sociales.

*Fuente: Autores 2020, a partir del Plan Departamental de Desarrollo 2020-2023.*

## Productos

Indicador de resultado	Línea Base	Meta de resultado
# Participantes en La vitrina turística de ANATO	4	Participar al menos 4 veces en la vitrina turística de ANATO.
3 Cantidad de material publicitario impreso de divulgación turística	10.000	Realizar al menos 10.000 piezas publicitarias de divulgación turística.
# Cantidad de viajes de familiarización realizados	2	Realizar al menos 3 viajes de familiarización turística
# Cantidad de misiones comerciales realizadas	0	Realizar al menos 3 misiones comerciales.
# Visitantes a la página web y seguidores de redes sociales.	0	Aumentar al menos 3.000 los visitantes en la página web y seguidores de redes sociales.

*Fuente: Autores 2020, a partir del Plan Departamental de Desarrollo 2020-2023.*

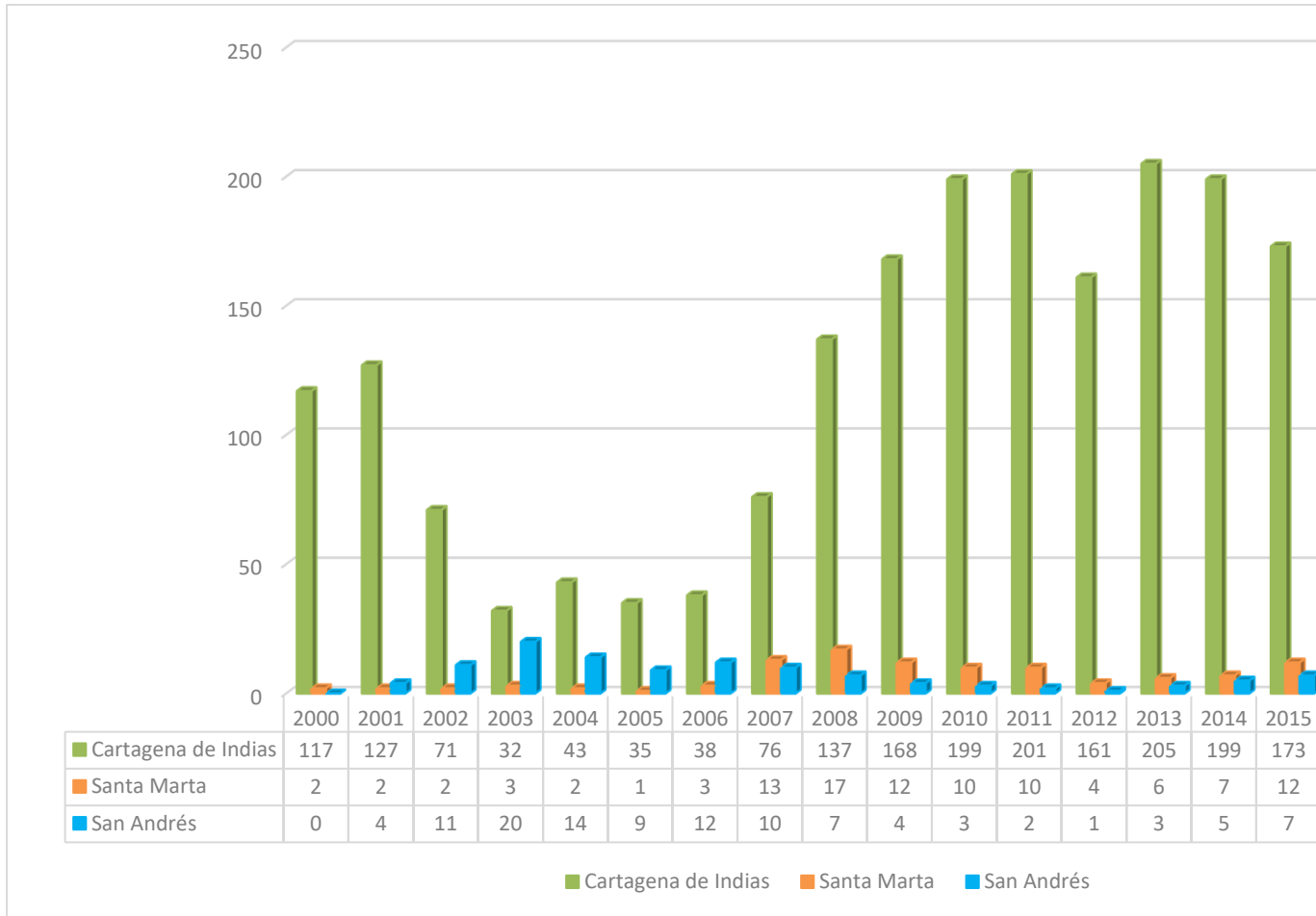
De forma semejante, a continuación, se dan a conocer algunas estadísticas a nivel nacional de la importancia que representa la actividad turística para Colombia, propiciando escenarios positivos en la cadena económica en los últimos años.

- **Estadísticas Nacionales – Flujos de Turistas – Turismo Receptor**

La información presentada en las siguientes Figuras y Tablas, tiene por objeto cuantificar la demanda del sector servicios y de la facción hotelera en el país en los últimos años, de acuerdo con datos consultados del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MINCIT y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, entre otros.

En todos los casos, se destaca un comportamiento de crecimiento constante hasta 2018, lo cual significó una oportunidad de mejora para el país, en cuanto al reconocimiento y desarrollo del sector turístico y hotelero. Adicionalmente, se detectó una disminución de visitantes tanto nacionales como internacionales a partir de 2019, por cuanto la pérdida parcial del terreno ganado para el sector se vio influida por cuestiones políticas adoptadas por la nueva administración, que afectaron la imagen turística del país a nivel internacional.

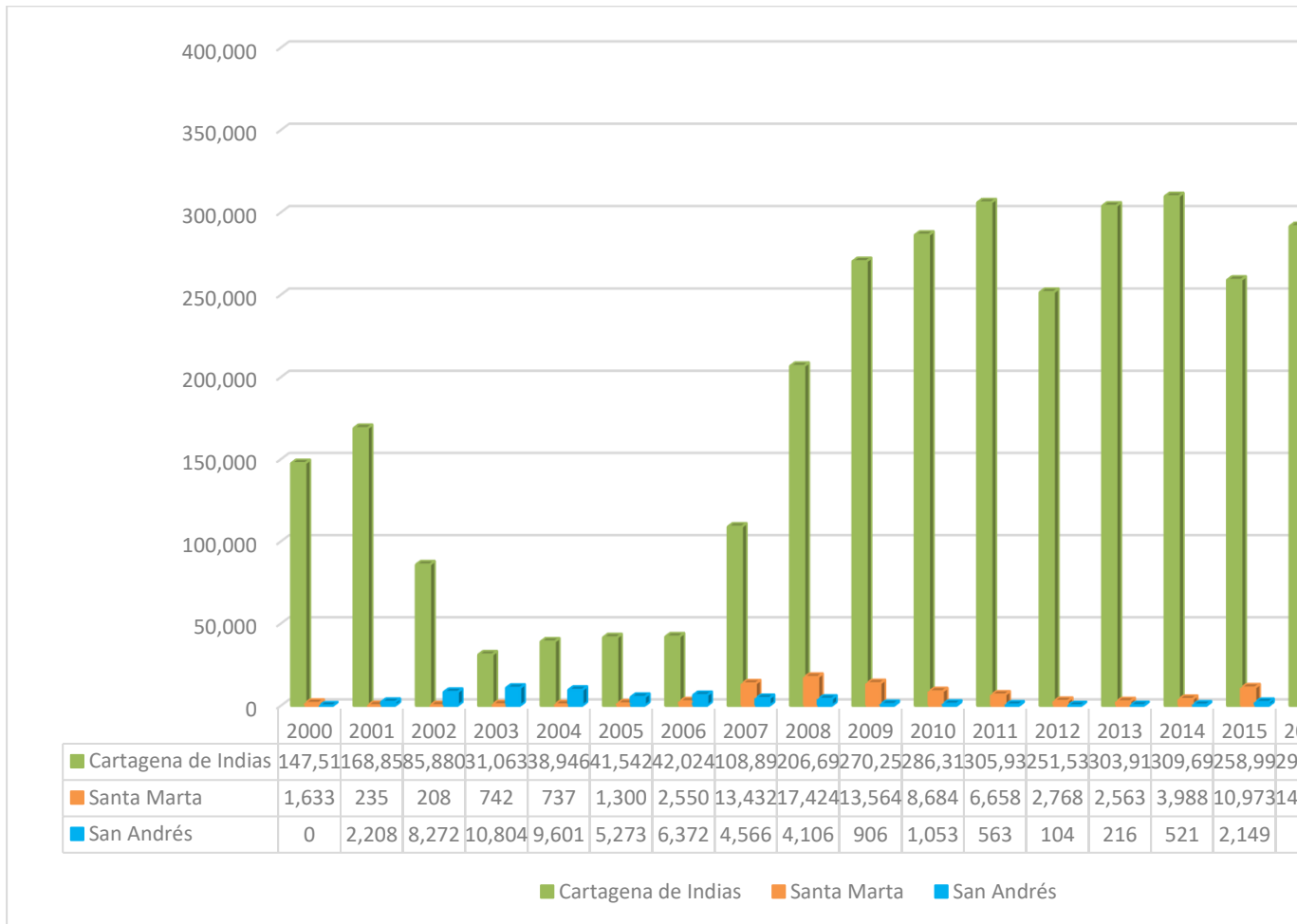
**Figura 5. Llegada de Cruceros a Colombia (2000-2019).**



*Fuente: Puertos de Cartagena, Santa Marta y San Andrés – Cálculos OEE-MINCIT, 2019.*

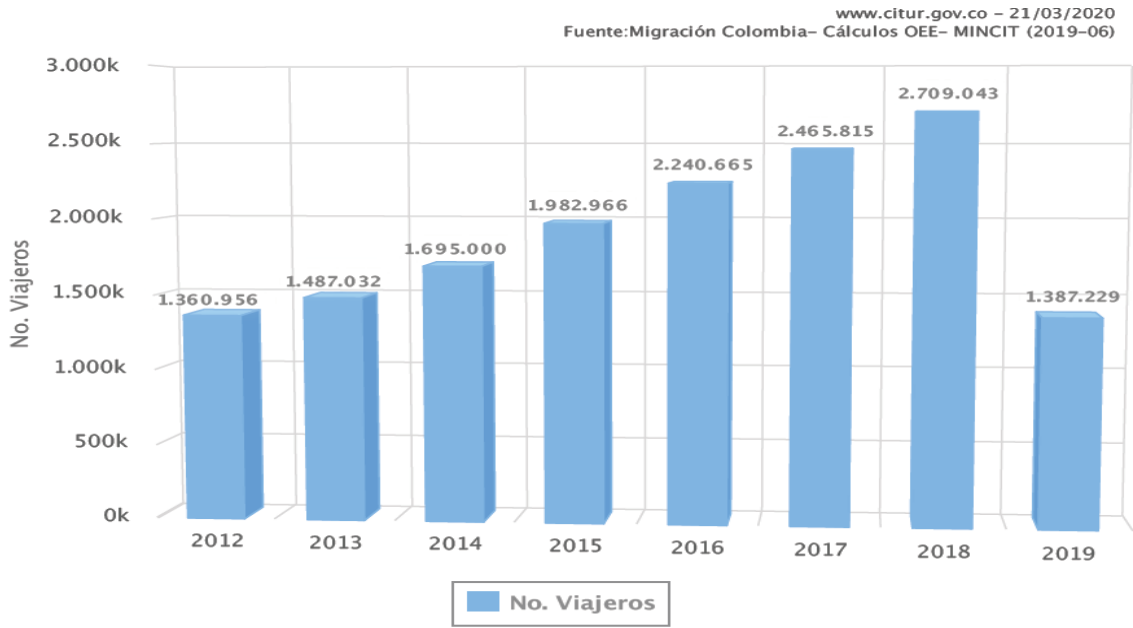
**Figura 6. Llegada de cruceros (pasajeros) a Colombia (2000-2019).**





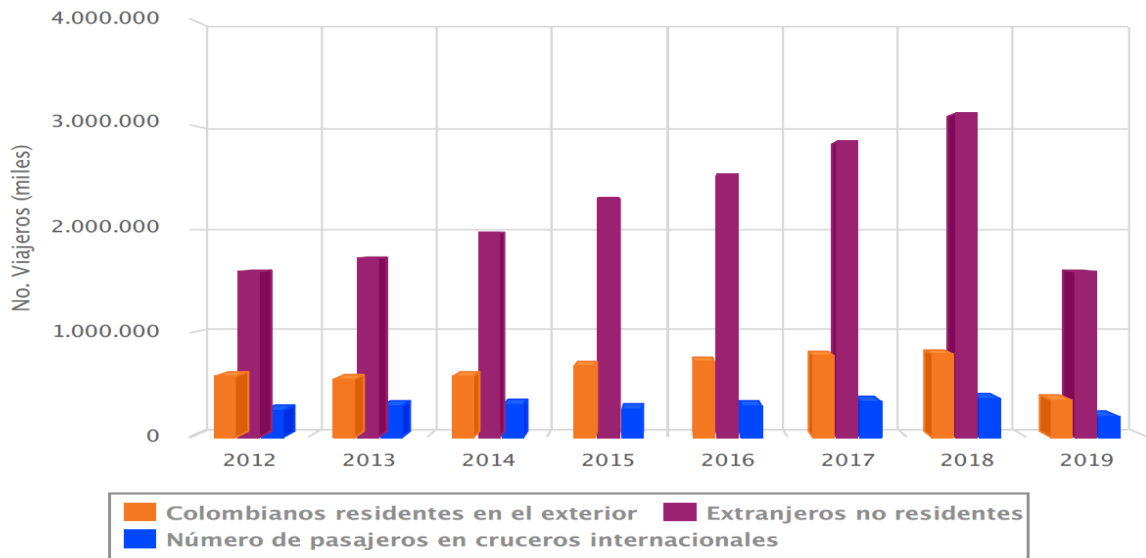
Fuente: Puertos de Cartagena, Santa Marta y San Andrés – Cálculos OEE-MINCIT, 2019.

**Figura 7.** Llegada de visitantes extranjeros no residentes por departamento destino (2012-2019).



Fuente: Migración Colombia – Cálculos OEE- MINCIT (2019-06).

**Figura 8.** Visitantes extranjeros no residentes por modo aéreo, terrestre y marítimo (2012-2019).



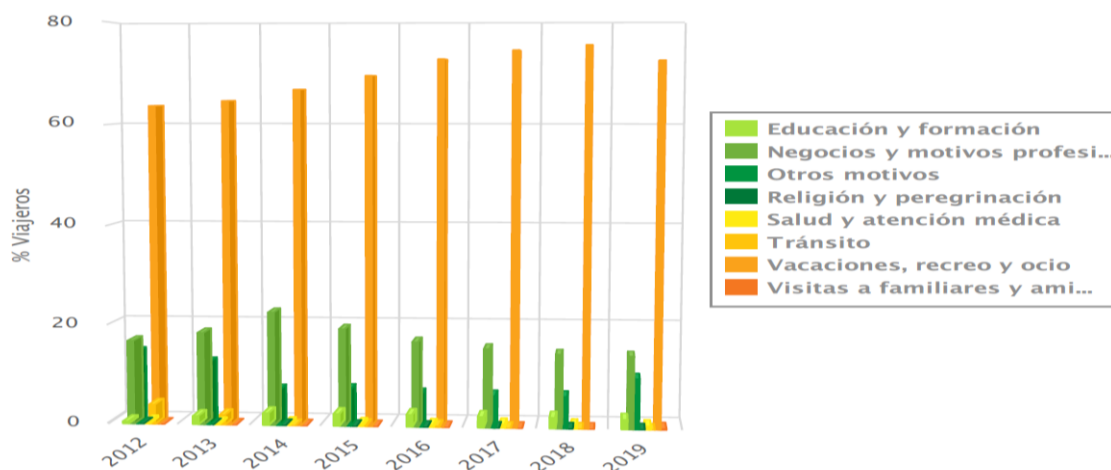
Fuente: Migración Colombia – Cálculos OEE- MINCIT, 2019.

**Tabla 6.** Visitantes extranjeros no residentes por modo aéreo, terrestre y marítimo (2012-2019).

Número de visitantes	Año							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Colombianos residentes en el exterior	583.609	561.791	583.967	689.280	724.385	793.775	796.140	351.309
Extranjeros no residentes	1.591.120	1.726.300	1.967.814	2.288.342	2.529.266	2.837.171	3.107.630	1.592.478
Número de pasajeros en cruceros internacionales	254.403	306.694	314.207	272.206	305.820	344.624	378.081	206.370

Fuente: Puertos de Cartagena, Santa Marta y San Andrés - Cálculos OEE - MINCIT, 2019.

**Figura 9.** Motivo de viaje de los huéspedes (2012-2019).



Fuente: Migración Colombia – Cálculos OEE- MINCIT, 2019.

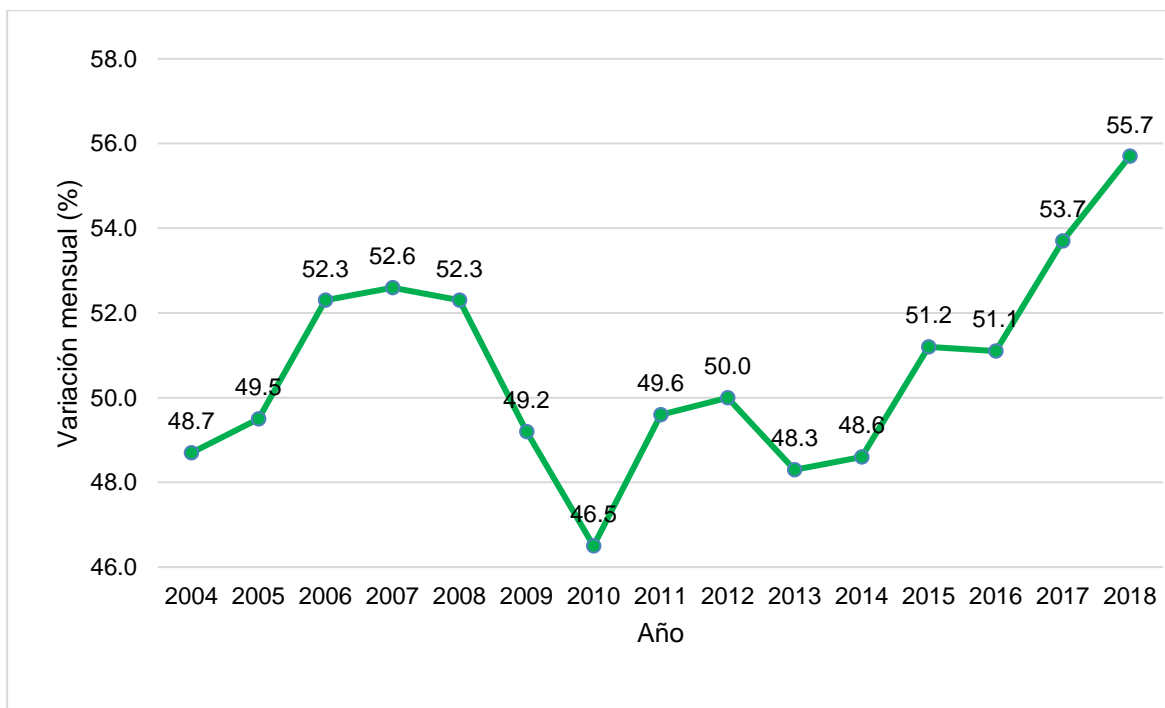
**Tabla 7.** Motivo de viaje de los huéspedes (2012-2019).

Motivo de viaje	Año							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Educación y formación	0.59%	1.7%	2.58%	2.48%	2.41%	2.22%	2.14%	1.86%

Negocios y motivos profesionales	16.95%	18.57%	22.73%	19.58%	17.14%	15.95%	14.8%	14.5%
Otros motivos	14.63%	12.63%	7.15%	7.46%	6.81%	6.48%	6.54%	10.2%
Religión y peregrinación	0%	0.05%	0.12%	0.08%	0.06%	0.12%	0.06%	0.06%
Salud y atención médica	0.4%	0.37%	0.54%	0.48%	0.57%	0.65%	0.74%	0.75%
Tránsito	3.87%	1.95%	0.12%	0.34%	0.13%	0.07%	0.04%	0%
Vacaciones, recreo y ocio	63.53%	64.7%	66.75%	69.57%	72.88%	74.5%	75.59%	72.5%
Visitas a familiares y amigos	0.03%	0.03%	0.01%	0%	0%	0%	0.08%	0.14%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Migración Colombia – Cálculos OEE- MINCIT, 2019.

**Figura 10. Ocupación hotelera – Variación mensual (2004-2019).**



Fuente: DANE – Muestra mensual de hoteles, 2019.

**Tabla 8.** *Número de visitantes a Parques Nacionales Naturales de Colombia (2012-2019).*

Parque Nacional Natural	Año							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
P.N.N. Sumapaz	145	0	0	0	0	0	0	0
P.N.N. Chingaza	13801	15081	11972	19870	23248	29083	24831	14233
P.N.N. Corales del Rosario y de San Andrés	42049	44345	43357	44847	84616	103700	116228	63330
S.F.F Los Colorados	2	8	6	9	4	6	7	8
P.N.N. El Cocuy	385	532	724	1374	1143	772	1201	480
S.F.F Iguaque	9747	14147	16867	19239	7617	8695	14125	9124
P.N.N. Pisba	6742	5469	5872	5622	7375	8601	7822	3796
P.N.N. Puracé	0	8	0	0	0	0	0	0
P.N.N. Gorgona	2959	3302	0	0	0	0	0	0
P.N.N. Utría	2617	2823	3086	1489	2749	4128	4704	1675
P.N.N. Cueva de los Guácharos	1864	3127	3073	2888	5948	6822	8776	2270
S.F.F Los Flamencos	668	829	857	790	757	787	1217	309
P.N.N. Macuira	3259	13779	7690	12845	10637	14982	16630	10500
P.N.N. Tayrona	590	722	673	807	930	1094	1622	805
P.N.N. Sierra Nevada de Santa Marta	29352	30457	31379	33396	39144	395143	446299	14760
Vía Parque Isla de Salamanca	5	5	6	5	2			5
P.N.N. Sierra de la Macarena	270	373	9593	12809	21117	23478	25312	10441
S.F.F Isla de la Corota	2620	1834	2234	1134	1466	1478	1511	705
S.F.F Galeras	0	0	9460	11400	14325	15905	12953	3718
Área Natural Única Los Estoraques	34491	33489	40671	36629	38905	27551	21758	10512
P.N.N. Tamá	75	195	409	326	320	462	653	455
S.F.F Otún Quimbaya	0	0	0	0	0	0	0	0
S.F.F Guanentá Alto Río Fonce	0	0	0	0	0	0	0	0
P.N.N. Los Nevados	2628	3001	4687	6075	6849	7544	7512	3786
S.F.F Malpelo	0	43	0	0	0	0	0	0
P.N.N. Los Nevados	15384	21004	37498	32828	39904	50896	54095	23320
S.F.F Malpelo	527	326	364	427	404	408	377	108

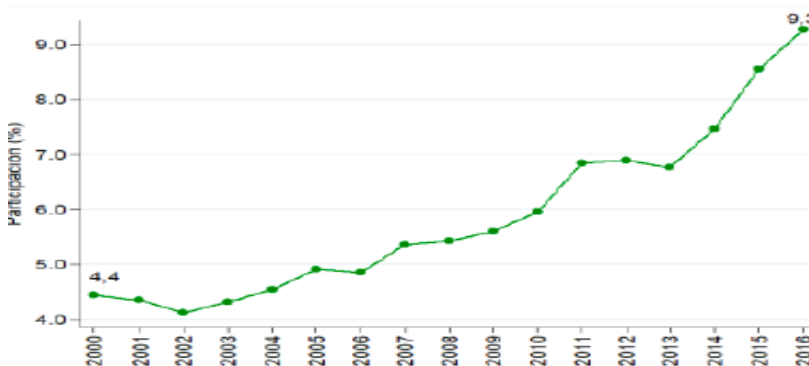
P.N.N. Old Providence McBean	10089	10591	13996	20617	25076	17638	15118	9354
Lagoon								
P.N.N. Amacayacu	2448	0	0	0	0	0	0	0
P.N.N. El Tuparro	117	134	48	179	340	1050	2389	822

*Fuente: PNN, 2019.*

El departamento del Vichada es una región estratégica no solo para el país, también lo es para el mundo. Su ubicación y riqueza natural lo hace un territorio de importancia para lograr el equilibrio y la sostenibilidad ambiental del país y del mundo. Por todo lo anterior, el departamento del Vichada es privilegiado con una biodiversidad única lo que lo hace competitivo en temas de recursos naturales e hídricos. Además de su riqueza cultural y costumbres con el reconocimiento a sus resguardos indígenas y toda su cultura ancestral. Al ser un territorio de frontera, con grandes extensiones de sabanas y selvas poco pobladas permite que sus ecosistemas no sean aún impactados por la actividad agrícola, siendo aún una zona geográfica con una conservación singular de sus recursos naturales y culturales.

Pero para poder potenciar y desarrollar en el territorio el turismo, se hace necesario crear otros condicionantes en términos de competitividad para unos mercados especializados conforme a sus riquezas de biodiversidad y culturales (su oferta turística). En la actualidad, el departamento ha venido promocionando algunos de sus atractivos turísticos desde las potencialidades del territorio, la diversidad étnica y su biodiversidad, permitiendo el desarrollo de actividades turísticas en Naturaleza, Cultural y Científico. De igual forma, el departamento cuenta con el Parque Nacional Natural Tuparro y la reserva indígena El Unuma parte baja (Universidad Nacional, 2018). (Camara de Comercio de Armenia y del Quindio, 2019)

**Figura 11.** Participación de Hoteles, restaurantes, bares y similares en el PIB departamental.



Nota: En la plataforma del DANE, CITUR, MINCIT, no se encuentran datos actualizados.

Fuente: DANE, 2019.

Entre 2000 y 2016, la participación promedio de estas actividades en el PIB departamental fue de 6,3 %. Durante los últimos años la contribución de esta rama del PIB en el departamento ha aumentado al 9,3 %.

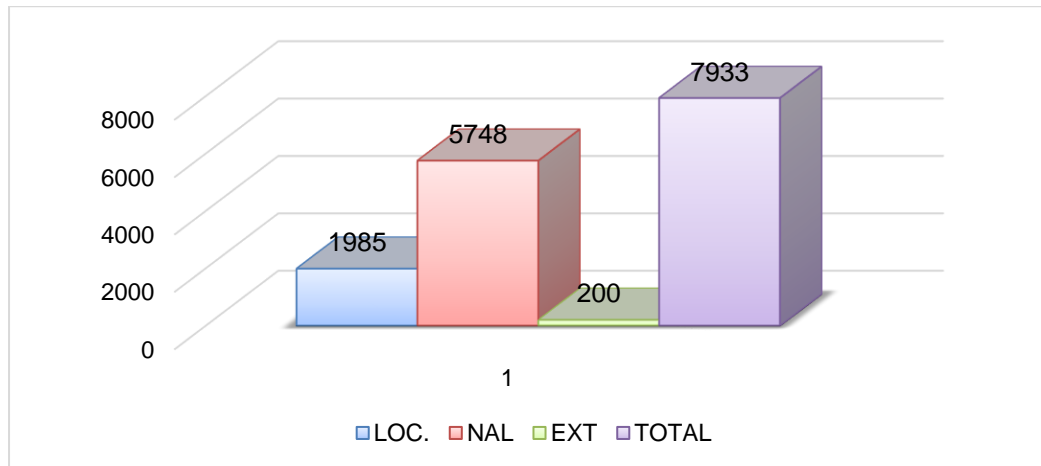
**Tabla 9.** Turismo en Puerto Carreño, Vichada (2015-2018).

Indicador	Periodo - variación			Periodo - variación		
	2015	2016	Var. %	2017	2018	Var. %
Visitantes						
Parques Nacionales Naturales	159	340	90	1050	2389	128
Visitantes extranjeros no residentes	100	58	- 42	64	162	153
Pasajeros aéreos nacionales	17562	17532	- 0.17	18208	19564	7.4
Pasajeros aéreos internacionales	0	0	0	0	0	0

Ocupación hotelera (%)	0	0	0	0	0	0
------------------------	---	---	---	---	---	---

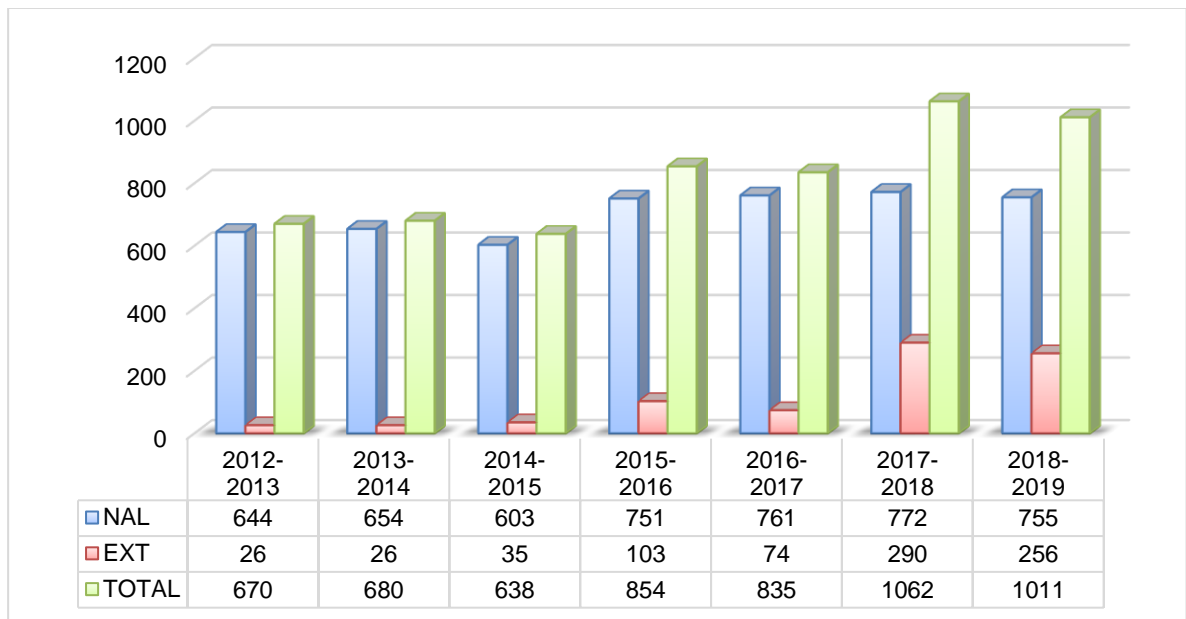
Fuente: CITUR, 2018.

**Figura 12.** Ingreso de visitantes a Puerto Carreño por procedencia (2018).



Fuente: Enlace de turismo de la Gobernación de Vichada, 2019.

**Figura 13.** Ingresos de turistas por Pesca Deportiva (2012-2018).



Fuente: Oficina de Policía de Turismo Departamental, 2019.

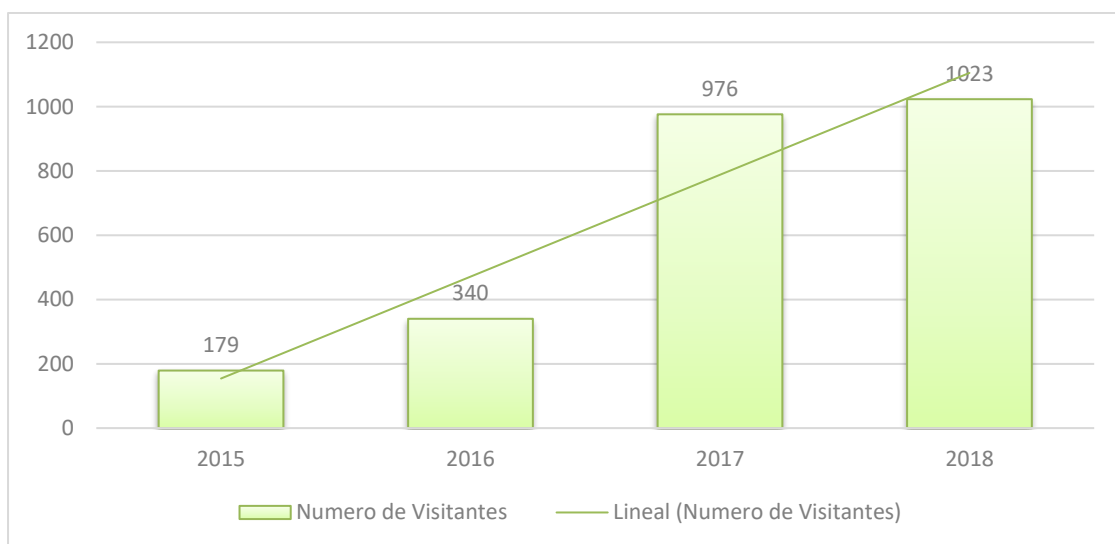
La afluencia de visitantes se ha mantenido a través de los años en el municipio, gracias a su fácil acceso por vía aérea durante todo el año y a pesar de la limitada



disponibilidad de tiquetes en la única empresa que opera actualmente. A 2017 se observó un aumento significativo de los viajeros extranjeros, en parte ocasionado por la consolidación del producto turístico de la pesca deportiva, cuyo atractivo se centra en la biodiversidad de los ríos Orinoco, Bitá y Meta, principalmente, lo cual brinda una oportunidad única a los interesados. Los visitantes nacionales aumentaron de manera considerable a partir de 2015, también a razón de lo mencionado anteriormente.

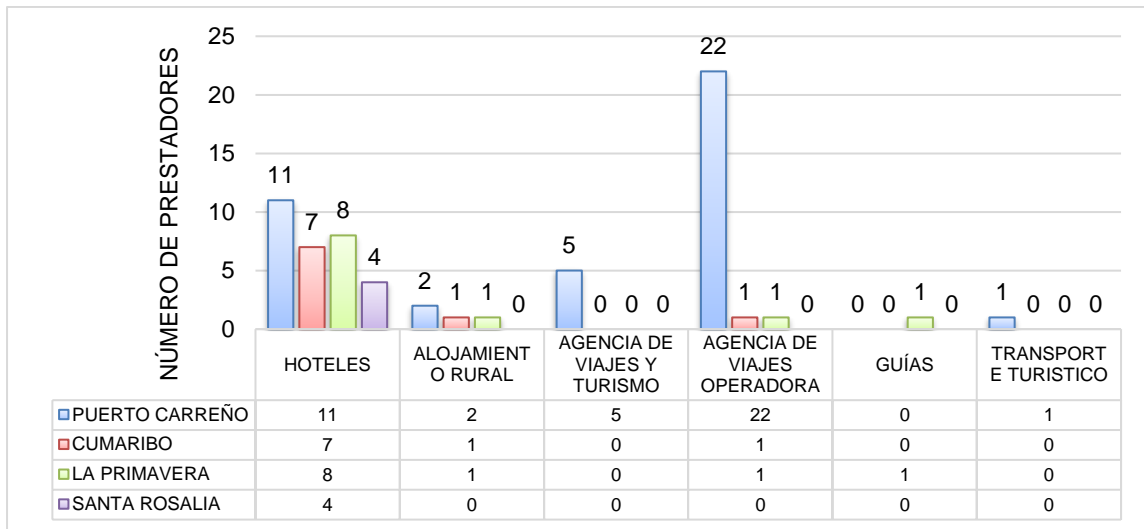
Por otra parte, el Parque Natural Nacional El Tuparro es un gran atractivo turístico de la región, siendo uno de los más visitados por propios y visitantes a lo largo de los años. En la siguiente Figura, se muestra el número de personas que ingresaron al parque entre los años 2015 y 2018. Se destaca el aumento registrado para el año 2017, triplicando la cifra del año inmediatamente anterior, lo cual establece el reconocimiento del potencial paisajístico de la zona y la nueva percepción del departamento, dejando atrás la imagen de región afectada por el conflicto armado.

**Figura 14.** *Ingreso de visitantes al PNN el Tuparro.*



*Fuente: Parque Nacional Natural el Tuparro, 2019.*

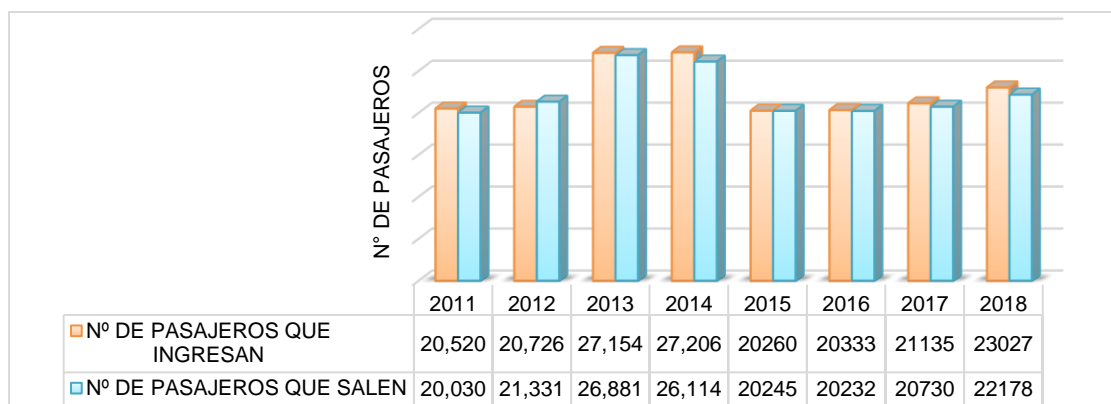
**Figura 15. Prestadores de Servicios Turísticos a 2019.**



Fuente: Cámara de Comercio de Villavicencio, 2019.

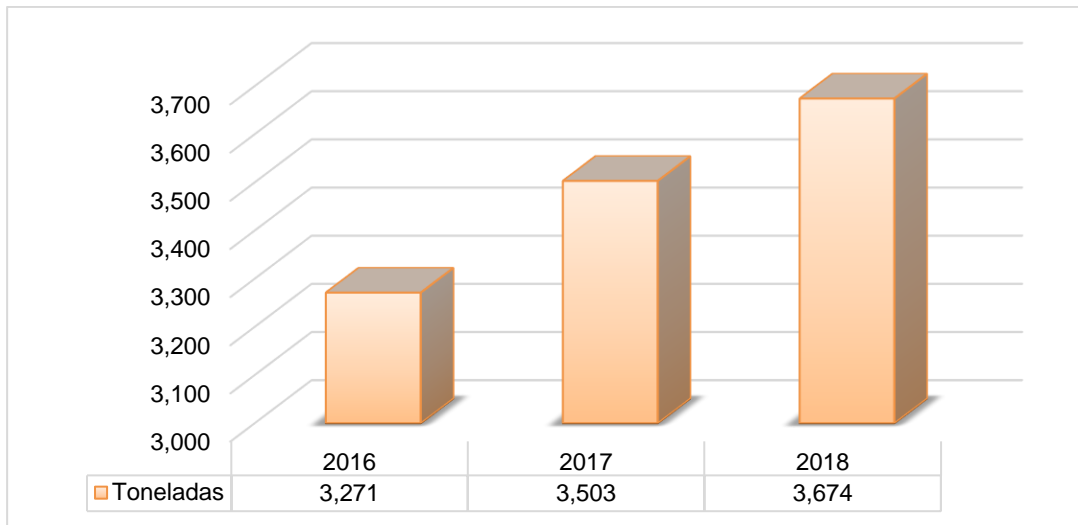
Según información de la Cámara de Comercio de Villavicencio, a 2019 había 27 agencias de viaje en el municipio de Puerto Carreño, 11 hoteles registrados como prestadores de servicios formales, 2 alojamientos rurales y 1 empresa de transporte turístico. Estos datos demuestran que el municipio está suficientemente equipado para suplir la posible demanda turística que se está incentivando a nivel nacional e internacional para el departamento.

**Figura 16. Movimiento de pasajeros en el Aeropuerto German Olano de Puerto Carreño (2011-2018).**



Fuente: Aeronáutica Civil – Unidad Administrativa Especial, 2019.

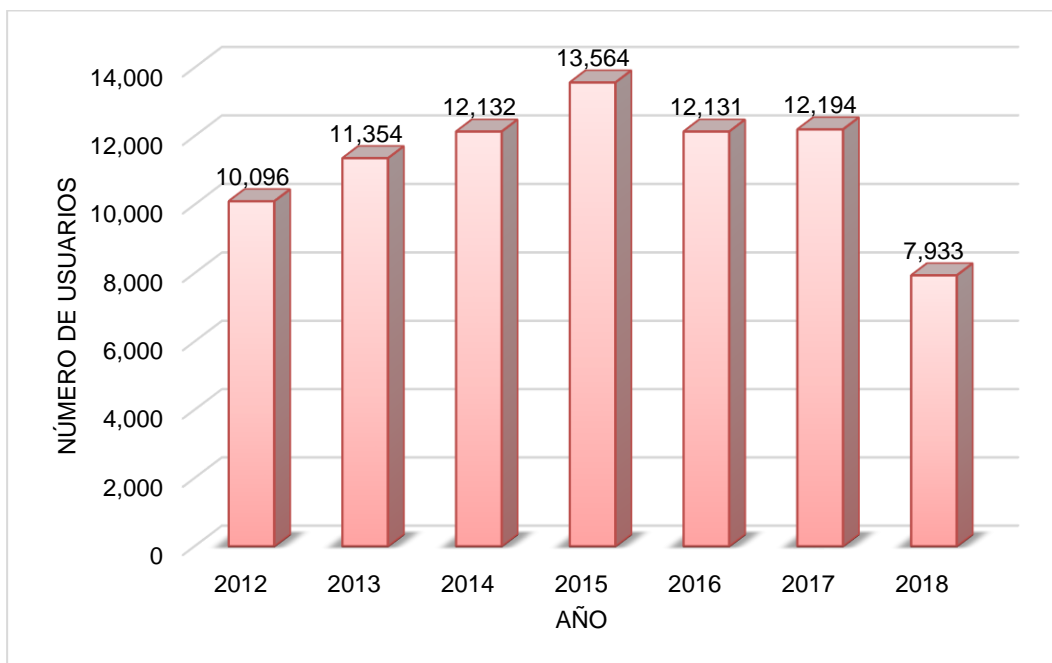
**Figura 17. Movimiento de carga (2016-2018).**



Fuente: Aeronáutica Civil – Unidad Administrativa Especial, 2019.

En los últimos años ha aumentado la población del municipio y, por tanto, la demanda de mercancía para la canasta básica, medicamentos, textiles, entre otros.

**Figura 18. Ingresos Hoteleros en Puerto Carreño (2012-2018).**



Fuente: Enlace de turismo de la gobernación, 2019.

Debido a la fuerte temporada de lluvias e inundaciones ocurridas en el año 2018, el comercio local en general no estuvo en operación para esa época, entre ellos algunos hoteles. Por esta razón, los datos relacionados en la Figura anterior representan una disminución de los usuarios que ingresaron a establecimientos de alojamiento y hospedaje para este año.

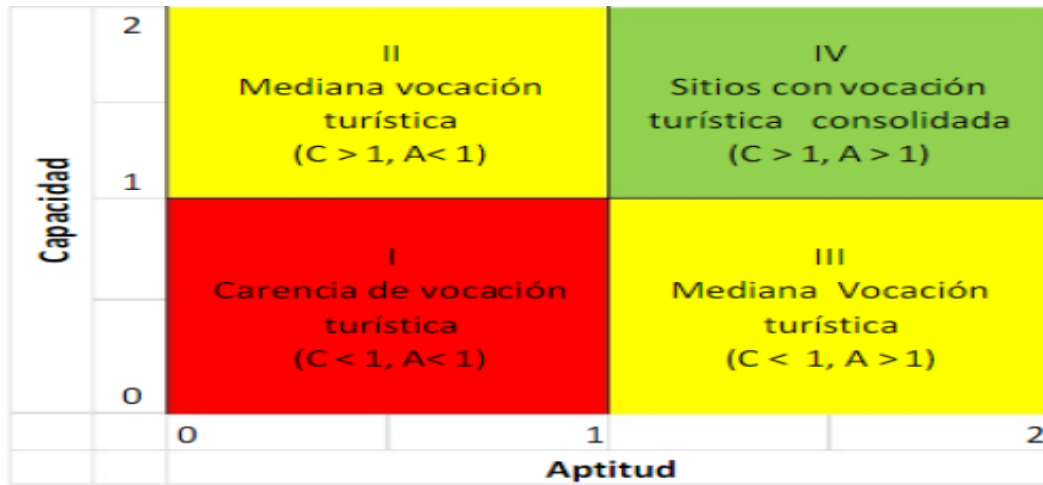
Los visitantes del departamento con motivos turísticos son principalmente ecoturistas, pescadores deportivos, participantes de los rallyes y científicos. Aquellos con motivos profesionales son principalmente educadores, vendedores, comerciantes, empresarios, médicos e ingenieros.

El proyecto “Estructuración del Producto Turístico de Pesca Deportiva para el Departamento del Vichada” de 2015, acota que Puerto Carreño, por su ubicación estratégica como ciudad fronteriza, puerto fluvial sobre el Orinoco y su proximidad al Parque Nacional Natural el Tuparro, ofrece ilimitadas posibilidades para el ecoturismo, el turismo de aventura y el etnoturismo, entre otras actividades, como la práctica de Deportes Extremos y la Pesca Deportiva; las etnias representativas y la cultura llanera presente en la región, ofrecen una rica muestra de lenguas y dialectos, igual que creencias, mitos y leyendas.

#### ***4.2.3. Análisis de la vocación turística departamento del Vichada***

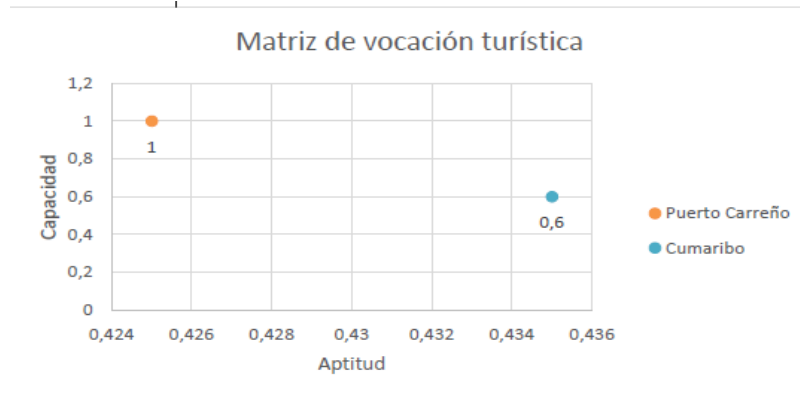
De acuerdo con la vocación turística – Puerto Carreño, se obtuvo la Figura 18, aplicando lo descrito por Perea (2018) (ver Figura 19), que relaciona capacidad y aptitud turística del sitio de estudio. Como resultado, se obtuvo una mediana vocación turística para Puerto Carreño.

**Figura 19. Matriz de vocación turística.**



Fuente: Perea, 2018.

**Figura 20. Vocación Turística de Puerto Carreño.**



Fuente: Autor, 2020, con base en la metodología del proyecto de Diagnostico Vichada, 2019.

#### 4.2.3.1. Aptitud territorial

La presencia de sitios naturales de importancia como lo son los ríos Orinoco, considerado como una maravilla de la humanidad por Alexander von Humboldt; el río Bitá, el mejor conservado del país, designado humedal Ramsar, protegiendo más de 800 mil hectáreas de la Orinoquía; el río Meta, cuyas aguas descienden de los andes; la Reserva de Biosfera el Tuparro, con una extensión de 918.000 hectáreas donde se conservan “ecosistemas típicos de la Orinoquía” (Gómez, 2011), hacen del municipio de

Puerto Carreño, un destino con aptitud para el turismo de naturaleza, donde la observación de fauna y flora, la pesca, el paisajismo y la navegación fluvial crean las condiciones para que se genere especial interés para el turismo. Los sitios naturales se encuentran en buen estado de conservación, pero aún se requiere mejorar las condiciones para que puedan ser visitados (Camara de Comercio de Armenia y del Quindio, 2019).

#### *4.2.3.2. Capacidad*

Si bien existe personal con conocimientos y experiencia sobre productos, sitios y atractivos turísticos, no se tiene personal formalizado y especializado en el tema, en especial lo relacionado a la guianza. La planificación turística tiene avances en el municipio, pero estas no han definido procesos puntuales como plan de desarrollo turístico y política pública de turismo. Se tiene identificada la zona de actividad turística y algunos mapas ubicados en la plaza central, folletos en el Punto de Información Turística, letreros de señalización en algunos sitios de interés turístico. Pero esta señalización es limitada para todos los lugares y necesita actualización.

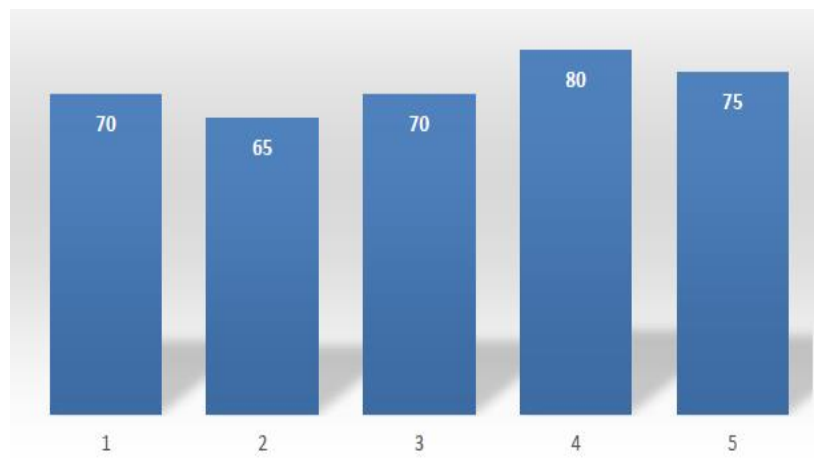
#### *4.2.4. Evaluación de la sostenibilidad*

A continuación, se presenta una evaluación de la competitividad de las zonas a incluir en la ruta turística, siendo clasificadas así: Zona 1: Cerro de la Bandera, zona 2: La Pedregoza, Nimajay, Rancho Barú, Finca Agro turística Flores Rojas, zona 3: Río Orinoco, Isla Santa Elena, Ventanas, Pozo Azul, zona 4: Parque El Tuparro y zona 5: selva de Mataven y Comunidad Indígena de Sarrapia.

Para los consultores que llevaron a cabo el proyecto de investigación denominado “diagnóstico y caracterización de la oferta turística en el departamento del Vichada” en el

año 2019, consideraron que la evaluación de la competitividad turística para el departamento del Vichada evaluada para el diseño del producto turístico, alcanzo un 72% como promedio. Las zonas que superaron esta media fueron: Zona 4 (Parque el Tuparro) con 80% y zona 5 (Selva de Mataven) con 75%, obedeciendo estos a la capacidad competitiva con mercados similares nacionales, la calidad de los atractivos, la capacidad para captar mercados externos y atractivos afines que potencializan el diseño de producto turístico. De acuerdo a los resultados que muestra la gráfica, se puede observar que las zonas 1, 2 y 3 están por debajo de la media y aunque se encuentran preparados y en buenas condiciones se requieren fortalecer diversos aspectos para alcanzar su máximo de competitividad.

**Figura 21.** *Competitividad de las zonas.*



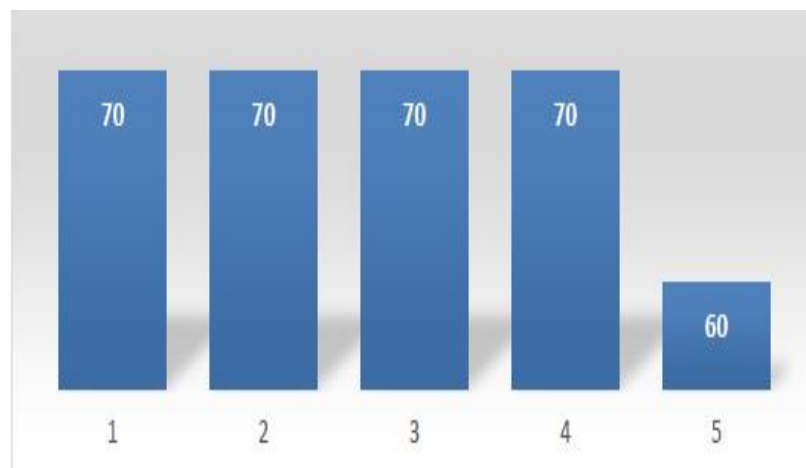
*Fuente: Diagnóstico y caracterización de la oferta turística en el departamento del Vichada, 2019.*

Para el caso de las zonas: Zona 1, zona 2, zona 3 y zona 5, se evidencia la necesidad de fortalecer la interpretación, señalización e información en idiomas acorde a los extranjeros.

Igualmente, determinaron que la evaluación de la posibilidad de aprovechamiento sostenible para el diseño de producto turístico presenta un promedio del 68% y un nivel uniforme para las zonas 1, 2, 3 y 4, mientras que para la zona 5 se encuentra por debajo de la media. Si se observa la Zona 1 (Cerro de la Bandera) y Zona 3 (Río Orinoco, Isla Santa Elena, Ventanas, Pozo Azul), no presentan inconvenientes para que visitantes y turistas usen el atractivo sin límites de tiempo.

Caso contrario que se presenta en las zonas 2, 4 y 5 que cuentan con limitaciones como la dependencia de los grupos con que cuenta la reserva u operadoras que estén organizados en el caso La Pedregosa, Nimajay, Rancho Barú, en otra zona depende de las temporadas de lluvia y verano, así como de los permisos de PNN como es el caso del Parque El Tuparro y en la Selva de Mataven solo se depende de la época de lluvia o verano para su disponibilidad y visita.

**Figura 22.** Posibilidad del aprovechamiento sostenible.

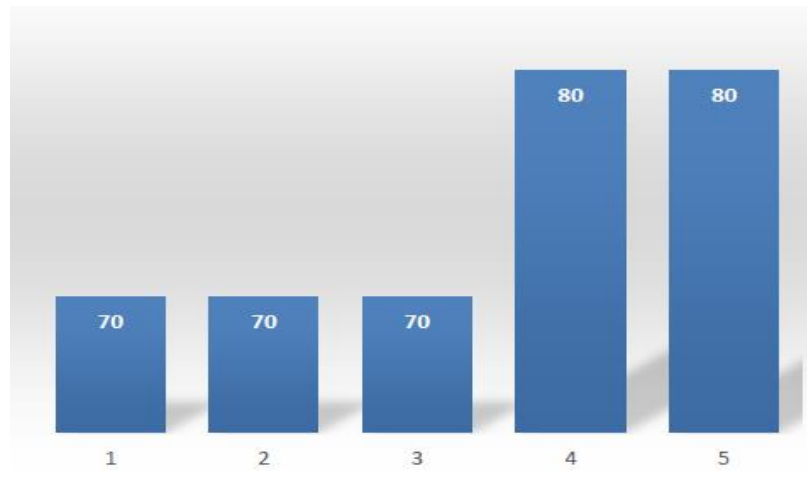


Fuente: Diagnóstico y caracterización de la oferta turística en el departamento del Vichada, 2019.



Es importante aclarar que, aunque no existe límite de tiempo para el caso de las Zona 1 (Cerro de la Bandera) y Zona 3 (Río Orinoco, Isla Santa Elena, Ventanas, Pozo Azul), se requiere reglamentar su uso en función de la capacidad de carga de los atractivos.

**Figura 23.** *Sostenibilidad Ambiental.*



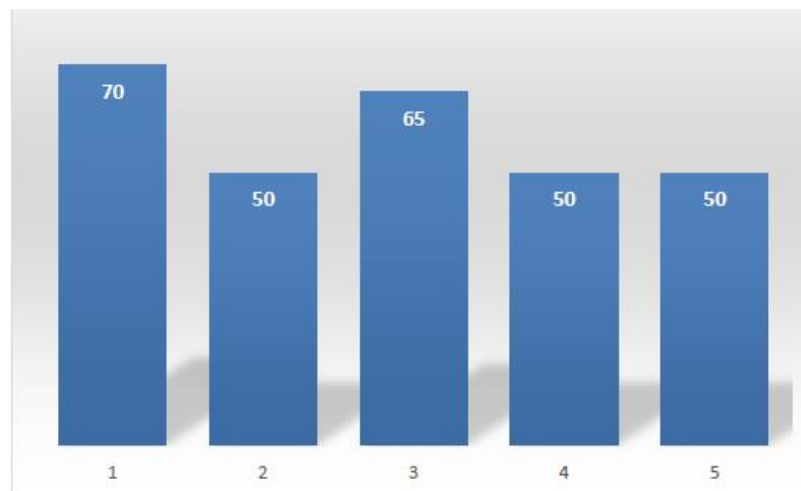
*Fuente: Diagnóstico y caracterización de la oferta turística en el departamento del Vichada, 2019.*

Para el equipo investigador, la sostenibilidad ambiental para el departamento del Vichada, se relaciona con los niveles de deterioro ambiental y visual que presenta cada una de las zonas analizadas. Este indicador evalúa las condiciones de intervención y deterioro ambiental que se observan en la zona donde se localizan los recursos turísticos que pueden ser incorporados a la nueva oferta a partir del diseño de productos, así como en sus atractivos afines y relevantes, reflejando con ello la preocupación de las comunidades locales por la protección de su medio ambiente.

En general estas zonas presentan un nivel promedio de 74%, sobresaliendo las Zona 4 (Parque El Tuparro) y Zona 5 (Selva de Mataven) con 80%, resultados que se deben a la conservación de la zona y equipamiento para atender los requisitos de agua

potable y residual. Caso contrario se encuentra en las zonas: Zona 1 (Cerro de la Bandera), Zona 2 (La Pedregosa, Nimajay, Rancho Barú) y Zona 3 (Río Orinoco, Isla Santa Elena, Ventanas, Pozo Azul), que, para el diseño de producto turístico, se requiere la atención en cuanto a la Gestión Integral de Residuos Sólidos, tratamiento de aguas residuales y potabilidad del agua.

**Figura 24.** *Conectividad al Sistema Turístico.*



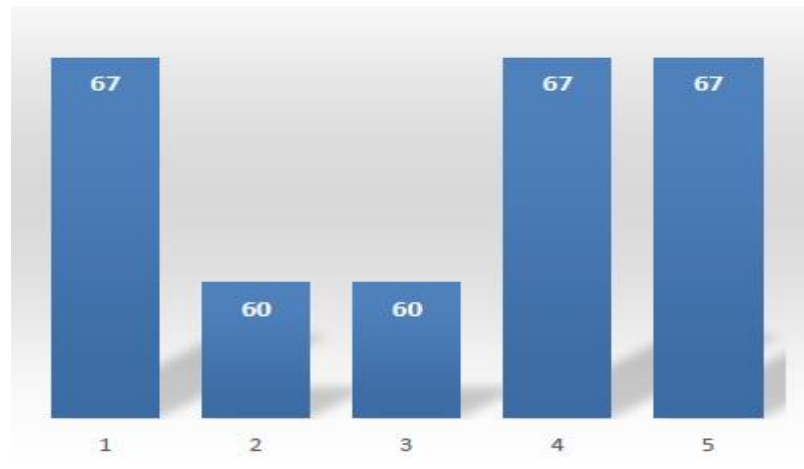
*Fuente: Diagnóstico y caracterización de la oferta turística en el departamento del Vichada, 2019.*

El indicador de conectividad al sistema turístico comprende la consideración de elementos como tiempos de desplazamiento desde centros receptores (aeropuertos), calidad y estado de mantenimiento de las vías, tipo de demanda del mercado emisor e inserción de la oferta turística existente.

Este indicador alcanzó un promedio de 57 % para las 5 zonas, siendo las zonas 2, 4, y 5 los que alcanzan valores menores y las zonas 1 y 3, las que superaron la media con 70 y 65 % respectivamente, presentando así mayores posibilidades de integración con el sistema turístico regional y, por lo tanto, mayor factibilidad de incorporarse como oferta al mercado turístico, el cual articula al departamento del Vichada con el norte, sur y

occidente de Colombia. De las necesidades más sentidas para las 5 zonas de acuerdo a la evaluación, es el estado de las vías de acceso al destino por tipo de carretera y su estado de mantenimiento y conservación.

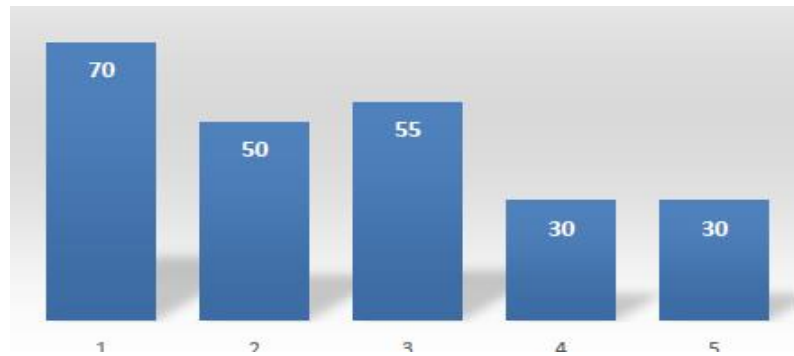
**Figura 25.** *Competencias Laborales.*



*Fuente: Diagnóstico y caracterización de la oferta turística en el departamento del Vichada, 2019.*

Para el equipo investigador, la media para este indicador es del 64 %, siendo las zonas 1, 4 y 5 las que muestran un nivel del 67 %, seguido de las zonas 2 y 3 por debajo de la media con 60 %. Como común se encuentra para todas las zonas que las empresas son familiares y los administrativos realizan su trabajo desde el ejercicio empírico, aprendido con el tiempo. Viendo la necesidad de formación en competencias laborales, administración, contabilidad, hotelería y servicio al cliente. Para el caso de las zonas 2 y 3 la variable que más afecta el resultado es la falta de servicio al cliente y aprender el guion cuando se atiende a los turistas y visitantes. Como potencialidad se rescata la vocación e interés de aprender.

**Figura 26.** Equipamiento e infraestructura.

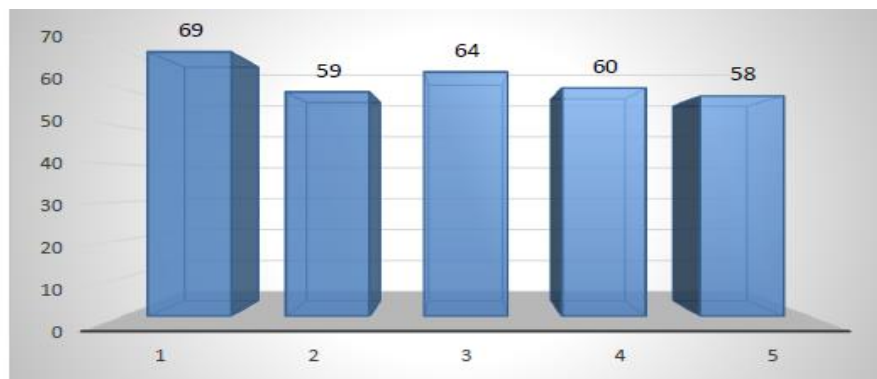


Fuente: Diagnóstico y caracterización de la oferta turística en el departamento del Vichada, 2019.

El indicador que considera aspectos de infraestructura y equipamiento, alcanzó un valor promedio de 47 % para las 5 zonas evaluadas. Los sub indicadores posibilitaron la revisión de las redes de infraestructura básica; servicios básicos; equipamiento turístico, así como la calidad de las vías.

Las tres zonas que superan la media fueron la 1, 2 y 3 con valores de 70, 50 y 55 % respectivamente, seguido de las zonas 4 y 5 con 30 %. Haciendo un análisis por zona, podemos afirmar que para la zona 2, 3, 4 y 5, las necesidades son de infraestructura básica complementaria, no hay puente (zona 2), falta restaurantes, droguería, cafetería, problemas asociados a al servicio de luz agua y residuos y malla vial terrestre.

**Figura 27.** Evaluación final zonas productos turísticos.



Fuente: Diagnóstico y caracterización de la oferta turística en el departamento del Vichada, 2019.

La evaluación final de las zonas en el departamento del Vichada, con potencial para ser incorporadas como producto turístico, alcanzo un promedio de 62%. En su orden de jerarquización superando el promedio corresponden a: Zona 1 (Cerro de la Bandera) y Zona 3 (Río Orinoco, Isla Santa Elena, Ventanas, Pozo Azul) Seguidos de la zona 4 (Parque el Tuparro), Zona 2 (La Pedregoza, Nimajay, Rancho Barú, Finca agro turística Flores Rojas) y Zona 5 (Selva de Mataven y Comunidad Indígena de Sarrapia) con 60, 59 y 58%, respectivamente.

#### **4.3. Hoteles Sostenibles**

Para comprender las diferentes temáticas del presente trabajo, es necesario abarcar el concepto de ICONTEC, Desarrollo Sostenible y la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 002.

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC, es el organismo nacional de normalización, según lo establecido en el Decreto 2269 de 1993, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Se encarga de la elaboración de normas técnicas de los diferentes sectores según sus requerimientos y necesidades, junto con la facultad de administración de empresas turísticas y hoteleras de la Universidad Externado de Colombia, la cual es la Unidad Sectorial de Normalización para los temas alusivos al turismo sostenible. Se busca el acogimiento y difusión de las normas técnicas en medio del concepto de sostenibilidad para el manejo de los diferentes destinos turísticos de Colombia y prestadores de servicios turísticos, como es el caso del Hotel Tierra Azul en Puerto Carreño, Vichada.

En Colombia, el tema de desarrollo sostenible inició con la Ley 99 de 1993, donde se estipuló que con las buenas prácticas sostenibles se puede generar un bienestar social, ambiental y económico, sin afectar los recursos naturales. Con base a esto, el sector turístico y el ICONTEC dan origen a la normativa NTS-TS 002, la cual tiene en cuenta este concepto, para establecer y especificar los requisitos ambientales, socioculturales y económicos de gestión para la sostenibilidad aplicable a los EAH (Serrano, Montoya & Cazares, 2018).

En 2018 se publicó un artículo titulado “aportes al desarrollo sostenible del sector hotelero en Girardot, a través de criterios de eficiencia en consumo de bienes y servicios ambientales - hotel a y b”. Este proyecto surge como consecuencia del aumento de la dimensión ambiental y el desarrollo sostenible en el sector hotelero y turístico. Actualmente el municipio de Girardot se encuentra en gran desventaja a nivel de competitividad, debido a que los EAH no han implementado o desarrollado la gestión de la sostenibilidad según lo establecido en la NTS-TS 002. Para lograr la idea de contribuir al cambio mediante el uso eficiente de bienes y servicios ambientales se plantearon tres etapas: descriptiva, realizando una descripción de los EAH, seguidamente la etapa valorativa, utilizando la lista de chequeo para la NTS-TS 002 junto a una matriz de evaluación de impacto ambiental formulado por Vicente Conessa y, finalmente, la etapa de planificación, creando planes de gestión. Esta investigación demuestra la necesidad de estandarizar una metodología para evaluar los impactos de los alojamientos, debido a que la lista de chequeo de la NTS-TS 002 es una herramienta incompleta a la hora de desarrollar la gestión de sostenibilidad. Es claro que el nivel de cumplimiento o incumplimiento de los diferentes requisitos exigidos en dicha norma no identifican los

impactos generados al medio biofísico y socioeconómico, de este mismo modo no se genera una valoración de los impactos y por ende no se logra formular los PGS requeridos. El autor finalmente propone aplicar la metodología propuesta por Vicente Conesa, realizando los ajustes de acuerdo con lo requerido en cada EAH, alcanzando los niveles deseados en el desarrollo de actividades (Universidad del Bosque, 2019).

La metodología para lo anterior consistió en tres partes: En la primera, se realizó la recolección de la información de fuentes primarias y secundarias; en la segunda, se creó el muestreo y fueron seleccionados 22 Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje – EAH, que fueron caracterizados; en la tercera parte, se aplicó un cuestionario para evidenciar la valoración de la Norma Técnica Sectorial (NTS) – TS 002. Los resultados arrojaron que la mayor valoración positiva a nivel ambiental es el ahorro en el consumo de servicios públicos como el agua y la energía, en insumos de productos de limpieza biodegradables que, aunque tienen un mayor costo de compra, se ve representado su ahorro, porque gastan menos productos. En el tema sociocultural la valoración ha sido en la concientización y cuidado del patrimonio local y regional por parte de la organización de los EAH y que ha incidido en la venta de artesanías dentro de las instalaciones, mantener folletos promocionales de los atractivos, promover la gastronomía local o regional y trabajar con las autoridades locales para la preservación del patrimonio. En el aspecto económico, se ha generado ahorros por efectos de disminuir el consumo de servicios públicos, también la inversión ha sido significativa para adecuar las instalaciones a lo que determina la norma.

Actualmente Cotelco (Asociación Hotelera de Colombia) y el IDT (Instituto Distrital de Turismo) han llevado a cabo capacitaciones para que los EAH gradualmente vayan

implementado las políticas de sostenibilidad, antes que el Viceministerio de Turismo empiece a regular su incumplimiento (Universidad del Bosque, 2019).

Según ICONTEC (2006), la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 002 se encarga de especificar los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los establecimientos de alojamiento y hospedaje, definidos por dos niveles, así: Nivel básico de sostenibilidad y Nivel alto de sostenibilidad; en los que, dependiendo del nivel de cumplimiento de los requisitos, el establecimiento podrá optar por el nivel que más le sea conveniente (Universidad del Bosque, 2019). Estos procesos de certificación nacen con el objetivo de incentivar la cultura de la excelencia en materia de prestación de servicios turísticos por parte de los EAH hacia sus consumidores y lograr por medio del Certificado de Calidad que se expide con el cumplimiento de estos requisitos, el fortalecimiento y el aumento de la calidad en la prestación de servicios en la industria turística (Universidad del Bosque, 2019).

Para ello, los objetivos de la obtención del Certificado de Calidad Turística presentan claras oportunidades de mejora. Entre ellos encontramos la creación de una herramienta informativa y comercial para diferenciar servicios turísticos que comparativamente presenten un mejor desempeño, incentivar el crecimiento del mercado nacional de este tipo de servicios, promover un cambio hacia el consumo de servicios turísticos de óptima calidad, facilitar el acceso al mercado y mejorar la imagen de los servicios turísticos, incentivar el crecimiento en la prestación de servicios turísticos de calidad, promover el uso y desarrollo de procesos, técnicas y tecnologías de calidad aplicables al sector turístico. Estos objetivos se cumplen gracias a la adaptación de los Requisitos de



Sostenibilidad, que son los lineamientos que dicta la norma, bajo los cuales se el EAH logrará la obtención del Certificado de Calidad Turística (Universidad del Bosque, 2019).

#### ***4.3.3. Eficiencia energética y sostenibilidad en hoteles.***

El turismo, y especialmente el hotelería, es una actividad intensiva en uso de energía. Gran parte de la factura energética de un hotel incluye los consumos asociados a los aires acondicionados y climatizadores, a la producción de agua caliente sanitaria y a la iluminación. Todo este consumo de energía no se mide sólo en dinero, sino también en impacto medioambiental, un aspecto sensible para un perfil de turista que busca alojamientos sostenibles y amigables con el entorno. La clave está en saber por dónde empezar.

Por eso, desde el Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), se proponen diez pasos que trazan una hoja de ruta para conseguir que un hotel sea más eficiente y más sostenible. Estos diez pasos están ordenados siguiendo tres criterios fundamentales: el primero es el volumen de inversión necesario y su retorno, y el segundo es el nivel de intervención que sería necesario para implantar cada una de las soluciones.

Los primeros pasos recogen medidas de fácil implantación, que no requieren inversión alguna, y que, además, tienen resultados visibles en muy poco tiempo; y a medida que se avanza, se proponen soluciones que implican un proceso más largo, pero que son tan rentables como las anteriores.

El tercer principio considerado está relacionado con el tipo de energía que requiere cada solución; es decir, en primer lugar, se colocan las medidas que afectan a la electricidad y el gasóleo, las energías más contaminantes de las que habitualmente usan los

hoteles en Colombia, para luego continuar con otras energías más limpias, como el propano y el gas natural, y otras renovables.

En la Tabla 10 se describen estos 10 pasos o requisitos que encaminarán al Hotel Tierra Azul hacia la sostenibilidad en cada uno de sus procesos, en aras de brindar un servicio certificado de calidad turística.

**Tabla 10.** *Pasos para un hotel eficiente y sostenible.*

Requisitos	Actividades
1. Formar al equipo humano y establecer procedimientos.	Mejorar los manuales y procedimientos del EAH, especialmente en el área de mantenimiento y limpieza.
2. Revisar contratos de suministro de energía.	Revisar periódicamente si la potencia eléctrica contratada es adecuada a las instalaciones del hotel.
3. Utilizar herramientas avanzadas para hacer seguimiento exhaustivo de los consumos.	Incorporar un sistema de medición exhaustiva de los consumos, que monitorice variables concretas en función de las instalaciones del EAH.
4. Reducir el consumo de agua sin disminuir el confort del cliente.	Instalar duchas ahorradoras y cisternas de doble descarga.
5. Iluminación Eficiente.	Cambiar bombillas clásicas por la de bajo consumo, o por LED'S, que son más durables y consumen mucho menos.
6. Temperatura ambiente y producción de a.m. agradable y eficiente.	Controlar las temperaturas ambientales para que se encuentren en el rango de confort para evitar sobrecostos.
7. Climatización Eco- friendly.	Incluir un módulo de enfriamiento gratuito que permite usar el aire del exterior.
8. Instalar sistemas de bombeo eficiente.	Buscar alternativas como adquirir equipos más eficientes que reduzcan el consumo de energía provenientes de aires acondicionados y demás equipos eléctricos.

- 
- 9. Renovar el sistema energético. Seguimiento y monitoreo permanente al sistema energético con el fin de buscar mejores alternativas que propicien más calidad en el servicio, menos impacto al medio ambiente y alivio financiero.
  - 10. Actuar sobre la piel del edificio. Instalar sistemas de aislamiento térmico en el exterior, colocando diferentes capas de materiales aislantes del calor.
- 

*Fuente. Autor, 2020, a partir de ITH, 2013.*

Con base en lo expuesto, el desarrollo de la investigación permite un acercamiento a diferentes necesidades del Hotel Tierra Azul, permitiendo mejorar los procesos y elevando el desempeño de cada área. Seguidamente, se presentan las dimensiones y criterios de la sostenibilidad, según Barcellos (2010) en Muñoz (2013).

**Tabla 11.** Dimensiones y criterios de la sostenibilidad.

Número	Campo	Acciones
1	Económico	Asunción de códigos de buen gobierno Transparencia y cumplimiento de la legislación Identificar y gestionar riesgos del negocio Gestión del ambiente
2	Medioambiental	Desarrollo de Eco-eficiencia Desarrollo de la información medioambiental Filantropía y prestación de acciones sociales para el desarrollo de país y colectivo
3	Social	Que tengan información de los resultados en gestión humana, en el nivel individual y de equipo. Que informen de los resultados en el campo social.

*Fuente: Barcellos (2010) en Muñoz (2013).*

A partir de esto, surge la propuesta que orienta este proyecto de investigación, relacionada con la sostenibilidad empresarial para el Hotel Tierra Azul, el cual consiste en

llevar a cabo la implementación de la política de turismo sostenible NTS TS – 002, como garantía para el mejoramiento de sus operaciones y como herramienta para ampliar su nicho de mercado a nivel nacional e internacional, por medio del fortalecimiento de las dimensiones ambiental, social y económica del mismo.

Por consiguiente, para que el Hotel Tierra Azul pueda alcanzar la sostenibilidad empresarial, asume el reto de dar cumplimiento a los objetivos planteados aquí, con el fin de lograr la prestación del servicio hotelero altamente competitivo en la región, dando eficaz respuesta a los requerimientos de los consumidores locales, nacionales e internacionales, cumpliendo con estándares mínimos de calidad del sector y asumiendo responsabilidad ambiental en sus procesos.

Es importante destacar que la gestión sostenible implica una serie de acciones posibles de ser realizadas en diversos ámbitos y que conducen a la obtención de resultados positivos, tanto para quien las aplica, como para su entorno. La implementación de la Norma Técnica Sectorial NTS- TS 002, puede ser entendida como un proceso de planificación que define objetivos, metas, indicadores, responsables y recursos, así como los procedimientos para realizar el monitoreo y seguimiento a criterios de sostenibilidad (ambientales, socioculturales y económicos). Cabe resaltar que la sostenibilidad es un proceso de mejora continua que implica el trabajo mancomunado de todos los actores involucrados y que sin duda conducirá a beneficios para cada uno de ellos (Instituto Colombiano de Cualificación Empresarial - CICCE, 2015).

De esta manera, es de vital importancia conocer los diferentes requisitos exigidos por la Ley, al igual que desarrollar las diferentes actividades enmarcadas en su respectiva dimensión. Para mayor comprensión, la Tabla 12 menciona los más relevantes.

**Tabla 12.** *Requisitos de sostenibilidad según NTS-TS 002 (2006).*

Número	Dimensión	Acciones
1	Ambiental	Protección de la Biodiversidad
		Prevencción del tráfico ilícito de flora y fauna
		Apoyo a programas de protección y uso sostenible
		Gestión del agua
		Gestión de la energía
		Uso y manejo de productos químicos
		Manejo de residuos solidos
		Manejo de residuos peligrosos
		Manejo de la contaminación atmosférica, auditiva y visual
		Material impreso
2	Sociocultural	Gestión de emisión de gases efecto invernadero (GEI)
		Gestión de emisión de capas agotadoras de la capa de ozono (SAO)
		Conservación y uso sostenible del patrimonio cultural
		Manejo y prevención de riesgos sociales
3	Económica	Apoyo a las comunidades
		Contratación y generación de empleo
		Aporte al mejoramiento de las capacidades de las comunidades
		Compras
		Calidad y satisfacción del cliente

*Fuente: Autor, 2020, a partir de CICCE*

El EAH, Hotel Tierra Azul, pretende adoptar el Programa de Gestión para la Sostenibilidad entre los años 2020, 2021 y 2022, donde se contemplen las diferentes actividades que se desarrollan, para lograr el Certificado de Calidad Turística, tal y como lo contempla la NTS-TS 002. De igual manera, mediante el diagnóstico realizado al Hotel con la Matriz EAN – RISE, se intenta analizar indicadores de alta importancia para mejorar la competitividad en el servicio prestado. Es preciso anotar que dichos insumos serán presentados como anexos al presente trabajo de investigación.

## 6. MARCO INSTITUCIONAL

**Figura 28.** Fachada del Hotel Tierra Azul.



*Fuente: Archivo fotográfico Hotel Tierra Azul, 2020.*

El Hotel Tierra Azul se encuentra ubicado en la zona céntrica de Puerto Carreño, con mayor dinámica comercial, específicamente en la dirección Calle 19 N° 5-19. Cuenta con una infraestructura de 3 plantas con terraza, que incluye 21 habitaciones disponibles y 4 en construcción, parqueadero, y locales comerciales y un café-bar en el primer piso, además de cuarto de lavado, áreas comunes, oficinas administrativas y baterías sanitarias. A continuación, se muestra su localización dentro del municipio.

## 6.1. Generalidades de la empresa

**Figura 29.** *Recepción del Hotel Tierra Azul.*



*Fuente: Página web del Hotel Tierra Azul, 2019.*

La empresa a la cual se le realizó el diagnóstico y posterior análisis es el **Hotel Tierra Azul**, cuya información y perfil empresarial se ilustra a continuación.

**Tabla 13.** *Ficha técnica del Hotel Tierra Azul.*

<b>Ficha técnica del Hotel Tierra Azul</b>	
<b>Nombre empresa</b>	HOTEL TIERRA AZUL
<b>Nombre comercial reconocido</b>	HOTEL TIERRA AZUL
<b>Fecha de creación</b>	01 de noviembre de 2013
<b>Nit</b>	17266389-3
<b>Código CIU</b>	88900
<b>Actividad principal</b>	Alojamiento en hoteles
<b>Empresa familiar (Si / No) (51% o más de propiedad de una o varias familias reconocidas y los</b>	SI



**miembros de la familia trabajan  
en ella)**

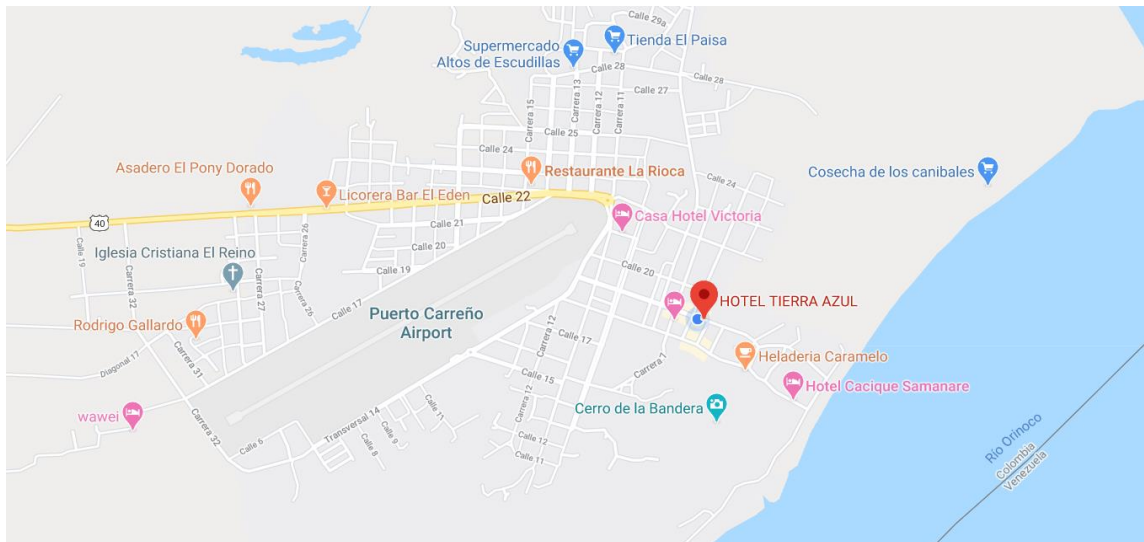
<b>Nombre Representante legal</b>	SHAMELTH BELTRAN REY			
<b>Nombre Contacto</b>	SHAMELTH BELTRAN REY			
<b>Datos Contacto (correo, celular)</b>	<a href="mailto:tierazulhotel@gmail.com">tierazulhotel@gmail.com</a>			
<b>Número Total de trabajadores de planta y contrato definido</b>	17			
<b>Número de Trabajadores por áreas</b>	Comercial	Administrativo	Misional	otra área
	2	8	5	2
<b>Dirección y Ciudad</b>	Calle 19 N° 5-19 Puerto Carreño Vichada - Colombia			
<b>Teléfonos, fijo y móvil</b>	5654101 - 3114799592			
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.tierazulhotel.com">www.tierazulhotel.com</a>			
<b>Marcar con un x la cobertura mercado atendido</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	Local	Regional	Nacional	Internacional
<b>Descripción de las tres líneas representativas de Productos/Servicios</b>	Hospedaje	Servicio de habitaciones	Servicio de limpieza de habitaciones	Internet
<b>Sector al que pertenece</b>	Servicios			
<b>Principales líneas de productos</b>	Servicio de Alojamiento, Servicio de habitaciones, Servicio de internet Servicio de limpieza de habitaciones, zonas comunes, parqueadero, Salón de reuniones			

*Fuente: Autor, 2020, basado en la Matriz RISE EAN, 2015.*

## 6.2. Ubicación

Está ubicado en la Calle 19 N° 5-19, en el Centro de la ciudad. Aquí se puede encontrar la cámara de comercio, la Oficina de Víctimas, Punto de atención al cliente CLARO, Punta Cana CafeBar, y demás locales comerciales que facilitan la estadía.

**Figura 30.** Localización Hotel Tierra Azul en Puerto Carreño.



*Fuente: Google Maps, 2018.*

### 6.3. Misión

“Tierra Azul, es un hotel dedicado al hospedaje de viajeros nacionales e internacionales ubicado en Puerto Carreño - Vichada, que busca satisfacer las necesidades de alojamiento, descanso y diversión de sus clientes, brindándoles productos y servicios innovadores de excelente calidad, confort y estilo, que son respetuosos con el medio ambiente y la cultura local, generando un aporte al desarrollo económico y turístico de la Región, así como rentabilidad creciente a nuestros accionistas y crecimiento profesional a nuestros colaboradores”.

### 6.4. Visión

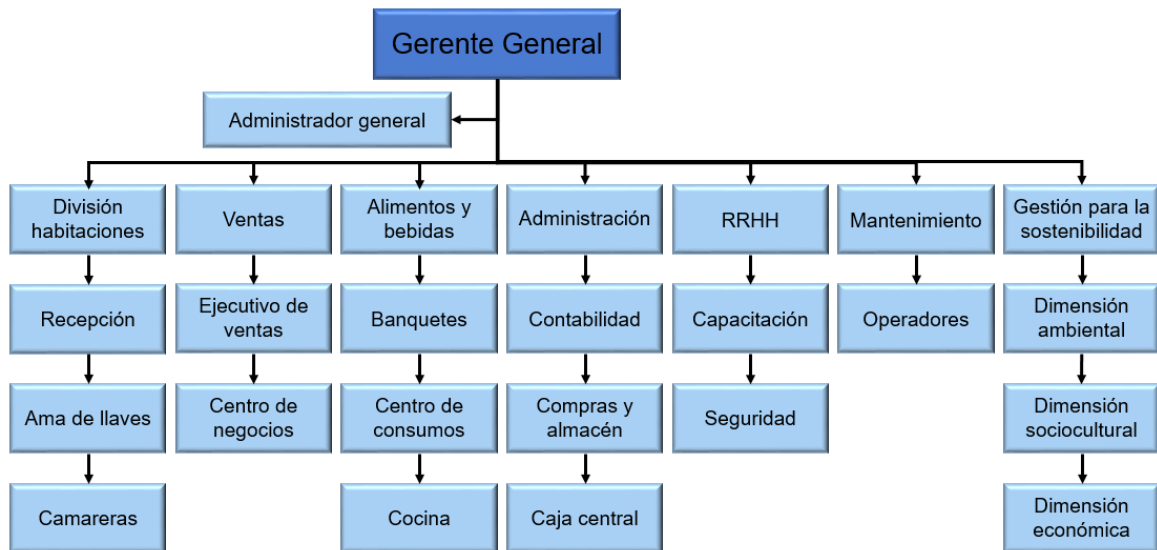
Ser reconocido para el año 2023, como el hotel líder en el Departamento del Vichada, siendo la mejor opción de alojamiento, descanso y diversión para viajeros nacionales e internacionales, distinguiéndose por brindar servicios de alta calidad con un enfoque hacia el desarrollo sostenible, a través de procesos que conserven el medio ambiente, preservando

y promoviendo los valores culturales y sociales de la región, y proporcionando oportunidades de crecimiento profesional y personal en sus empleados, generando así rentabilidad a la empresa y prosperidad al grupo humano.

### 6.5. Estructura organizacional

Al ser un hotel perteneciente al sector servicios netamente privado, presenta una estructura organizacional distribuida de la siguiente manera:

**Figura 31.** Organigrama del Hotel Tierra Azul.



*Fuente: Hotel Tierra Azul, 2020.*

### 6.6. Reseña Histórica

El Hotel Tierra Azul fue creado en el año 2013, por un hombre emprendedor llamado Shamelth Beltrán Rey de profesión administrador de empresas, quien vio una buena opción la capital del Vichada – Puerto Carreño para construir hasta ahora el mejor hotel de la ciudad, aprovechando la poca infraestructura hotelera y un alto porcentaje de visitantes que arriban con frecuencia la ciudad para llevar a cabo diferentes actividades. Su nombre

TIERRA AZUL, proviene de los tres ríos de agua dulce que rodea la ciudad y de la extensión territorial del departamento del Vichada.

El hotel Tierra Azul ofrece un ejemplar servicio adaptado a la hotelería moderna y con servicio personalizado para los diferentes clientes, tanto nacionales como internacionales, que visitan esta bella región (Tierra Azul Hotel, 2018).

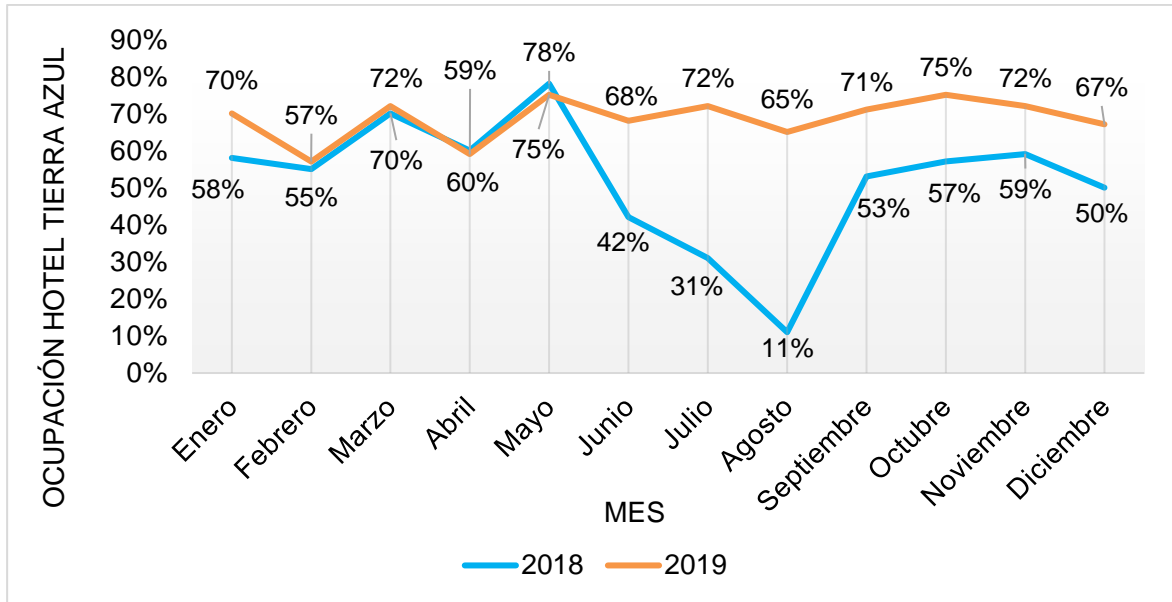
### **6.7. Posición en el mercado**

El Hotel Tierra Azul se posiciona en el mercado de hotelería y turismo como líder diferenciador en el municipio, en la prestación del servicio por su infraestructura y ubicación estratégica, rodeado de restaurantes y negocios que prestan diferentes tipos de servicios. Además de excelentes conexiones de transporte público que hacen el desplazamiento rápido y seguro para el cliente. El Hotel estableció una nueva tendencia en la ciudad y tiene que ver con la amplia y adecuada distribución de los espacios, proporcionando al visitante comodidad y tranquilidad al momento de su estadía (Tierra Azul Hotel, 2018).

#### ***6.7.1. Ocupación hotelera – Hotel Tierra Azul***

Es importante destacar que en el establecimiento de alojamiento y hospedaje Tierra Azul Hotel, en la temporada de verano, que inicia en el mes de diciembre y culmina a finales de marzo, se cuenta con la presencia de turistas nacionales y extranjeros, los cuales pernoctan en la región 8 días, aproximadamente, en los cuales se dedican exclusivamente al turismo de naturaleza, pesca deportiva, avistamiento de aves, entre otras.

**Figura 32.** Ocupación del Hotel Tierra Azul (2018-2019).



Fuente: Autor, 2020.

Inicialmente, en abril y mayo de 2019 se observa una disminución del porcentaje de ocupación en 1% y 3%, respectivamente, en comparación a los mismos meses del 2018. Posteriormente, se puede observar una variación significativamente positiva entre los meses de julio y agosto de ambos años, entre los cuales se presentó una variación del 41% y 54% respectivamente, lo que significa que hubo un aumento en el número de huéspedes del hotel para estas fechas en 2019. El comportamiento de la ocupación hotelera para el año 2018, entre los meses junio y septiembre, se vio altamente afectada por el desastre natural que ocasionó el desbordamiento de los ríos meta, Orinoco y Vita, suceso muy poco frecuente en la historia de Puerto Carreño. Este fenómeno obligó al cierre del establecimiento, generando pérdidas por la no generación de ingresos en estos meses.

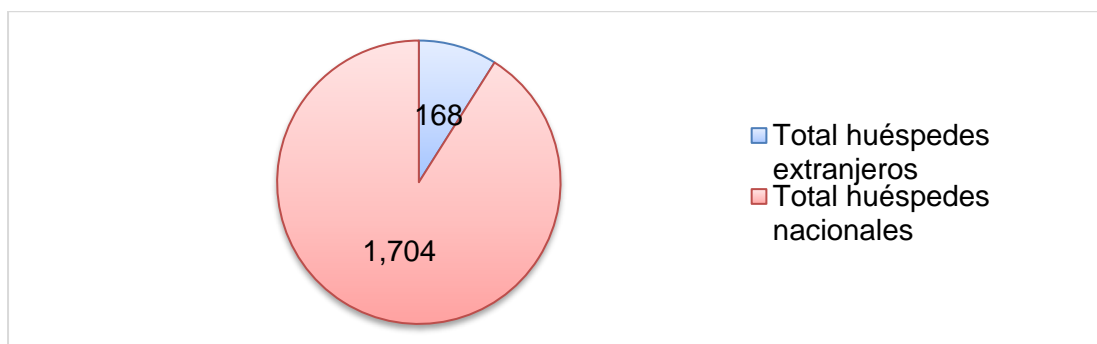
En general, el 2019 fue un año favorable para las finanzas de la empresa, arrojando un porcentaje de ocupación alto debido a la temporada de campañas electorales, sin desconocer la presencia de visitantes por concepto de turismo, empresarios y clientela

corporativa. Igualmente, el tipo de público que hospeda el Hotel Tierra Azul, son en su gran mayoría grupos empresariales, servidores públicos de los diferentes entes que visitan la ciudad con fines laborales, figuras políticas, y participantes de rallyes acuáticos y terrestres. Este tipo de población es rotativa todo el año, a diferencia de las personas que ejercen el turismo.

Uno de los mayores porcentajes de visitas de extranjeros en las vigencias 2018 y 2019, corresponde al mes de marzo, en concordancia con las fechas programadas para las festividades que se realizan en la ciudad, como el Festival Internacional del Corríó Llanero y la temporada de pesca deportiva en los ríos Orinoco, Meta y Vita. En los demás meses, los visitantes indican motivos laborales y empresariales.

A continuación, se refleja en las Figuras 41 y 42, la ocupación de nacionales y extranjeros durante los años 2018 y 2019, destacando un aumento significativo en el número de huéspedes para 2019, siendo un aspecto importante y positivo sobre el sector hotelero en la ciudad.

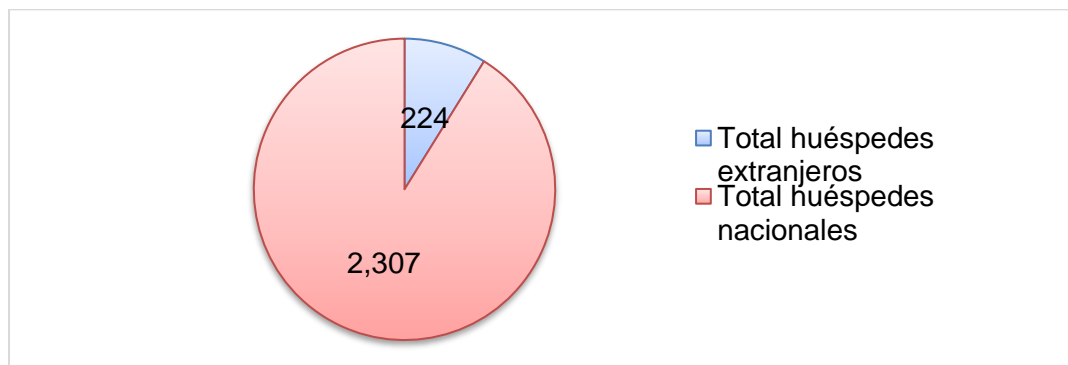
**Figura 33.** *Total ocupación del Hotel Tierra Azul (2018).*



*Fuente: Autor, 2020, tomado del libro de registro de pasajeros, 2018.*

Como resultado de la ola invernal por la que atravesó el Municipio de Puerto Carreño en el año 2018, las proyecciones en cuanto a ocupación se vieron afectadas, llevando al cierre del establecimiento durante dos meses aproximadamente, sin embargo, alcanzó una ocupación de 1.872 personas, de las cuales 1.704 fueron connacionales de ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Villavicencio. Entre los países de origen de los visitantes foráneos, figuran Venezuela, Chile, España, USA, Bolivia, Ecuador, Francia, Holanda, Perú, Brasil, Reino Unido, Noruega, Italia, Suiza, Uruguay, República Checa, Bélgica, Cuba y México, siendo la nacionalidad venezolana la más frecuente.

**Figura 34.** Total, ocupación del Hotel Tierra Azul (2019).



*Fuente: Autor, 2020, tomado del libro de registro de pasajeros, 2019.*

Para el sector hotelero, el 2019 fue un año positivo, y el Hotel Tierra Azul también mejoró su ocupación respecto al 2018. Obtuvo el ingreso de 224 extranjeros y 2.307 nacionales. Los países de origen de los visitantes internacionales fueron: Venezuela, Chile, República Checa, Alemania, España, USA, Holanda, Panamá, México, Suecia, Perú, Reino Unido, Bélgica, Italia, Cuba, Canadá, Brasil, Costa Rica, Francia, Bolivia, Países Bajos, Suiza, Honduras, Rusia, Australia, Eslovaquia, Polonia y Finlandia, prevaleciendo nuevamente los visitantes venezolanos. Se destaca que para este año creció la demanda internacional, llegando turistas de más países que el año inmediatamente anterior.

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

El proceso para cumplir los objetivos propuestos requiere de un conjunto de pasos, técnicas, procedimientos y requisitos contemplados en la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 002 de 2006, para incorporar prácticas que lleven a cumplir los requisitos ambientales, socioculturales y económicos en el Hotel Tierra Azul, relacionados con el desarrollo sostenible. En concordancia, se describe el tipo de estudio desde el cual se aborda el diagnóstico empresarial para cumplir las metas planteadas.

El presente estudio es de tipo descriptivo, bajo un análisis cuantitativo y diseño experimental, tipología que se caracteriza porque sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno de estudio, que para el caso de este trabajo son las diferentes variables que comprometen el cumplimiento de la Norma de Turismo Sostenible NTS – TS 002 en Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje.

### **Alcance, enfoque y método de la investigación**

Los métodos utilizados para obtener el diagnóstico en el Hotel Tierra Azul, fueron la matriz denominada Ruta para la Innovación y Sostenibilidad empresarial EAN-RISE, el Análisis Pestel y la Matriz DOFA. Dichas herramientas permitieron conocer los diferentes avances en algunos procesos tanto a nivel organizacional, como del entorno, arrojando resultados que sirvieron de insumo para identificar las fortalezas, debilidades y amenazas del hotel. Dicho análisis se complementó con los requisitos para llevar a cabo la implementación de la política de turismo sostenible, según la Norma Técnica Sectorial Colombiana, en aras de dar al EAH mayor confiabilidad para los viajeros y ventaja competitiva comparado con otros hoteles de la ciudad, mejorando los estándares de calidad



y desarrollando la mejora continua de los procesos, que desde el 2020, en el hotel Tierra Azul, se ha venido trabajando.

**Figura 35.** *Objetivos del programa de gestión para la sostenibilidad – Hotel Tierra Azul.*



Fuente: Autor, 2020.

En la figura anterior se contemplan los objetivos que rigen la Sostenibilidad bajo los estándares de la Norma NTS –TS 002 de 2006, cuyo propósito es conducir al desarrollo económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar de las personas que laboran en la empresa, clientes, proveedores, huéspedes y comunidad local, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho a las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus necesidades.

El Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje lo que pretende en el desarrollo de su actividad, es lograr un equilibrio entre los aspectos ambientales, socioculturales y económicos, en el desarrollo del turismo de la región para garantizar su sostenibilidad a

largo plazo. Por tal motivo, la propuesta de intervención está fundamentada en dar un uso óptimo a los recursos ambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos y ayudando a conservar los recursos naturales como la fauna, flora y recurso hídrico. De la misma manera, respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades; asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo entre las que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC, 2006).

### **7.1. Descripción de modelos elegidos para realizar el diagnóstico en el hotel Tierra Azul**

Para desarrollar la investigación en el Hotel Tierra Azul, se aplicaron algunas herramientas útiles para diagnosticar su situación actual y generar cambios dentro del establecimiento, con el propósito de medir los procesos internos y el mercado en el que se desenvuelve el hotel, para ello se realizó el diagnóstico utilizando la Ruta para la Innovación y Sostenibilidad Empresarial EAN – RISE, el análisis PESTEL y la matriz DOFA, descritas a continuación.

#### ***7.1.1. Ruta para la Innovación y Sostenibilidad Empresarial EAN – RISE***

Uno de los aspectos más importantes del Modelo EAN-RISE (Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial), es que proporciona a la alta gerencia de las organizaciones una guía práctica para la innovación en la gestión y sostenibilidad empresarial, con el fin de llevar todos los procesos operativos, tácticos y estratégicos a mejores prácticas en once (11) factores: innovación, producción sostenible, liderazgo, direccionamiento estratégico,

cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, gobernanza, nuevos mercados, tecnología e indicadores financieros. En cada factor se analizan cuatro (4) dimensiones: social, ambiental, económico y gerencial, las cuales se evalúan en cinco (5) niveles (siendo el 1 el nivel más bajo hasta llegar al nivel 5 de mejores prácticas en cada factor) y cuarenta y ocho (48) descriptores (Universidad EAN , 2018). Para mayor ilustración véase la Figura 36 (en la cual se incluye el escudo de la UEAN de la época).

**Figura 36. Ruta para la Innovación y Sostenibilidad Empresarial – RISE.**

UNIVERSIDAD EAN		EAN-RISE	
		RUTA PARA LA INNOVACION Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (RISE)	
		INDICE	
		Aplicativo 1.ENERO.24.2018	
FACTORES	DIMENSIONES	DESCRIPTORES	
INNOVACIÓN	SOCIAL	Modo de innovar	
	AMBIENTAL	Ecodiseño	
	GERENCIAL	Economía circular	
	ECONOMICA	Tipo de innovación	
PRODUCCION SOSTENIBLE	SOCIAL	Creación de Valor	
	AMBIENTAL	Proveedores- Materias primas y/ o insumos para la c	
	GERENCIAL	Aguas residuales	
	ECONOMICA	Energía	
LIDERAZGO	SOCIAL	Emisiones Atmosféricas	
	AMBIENTAL	Residuos sólidos	
	GERENCIAL	Planes, sellos y certificaciones ambientales	
	ECONOMICA	Água- uso eficiente	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	SOCIAL	Presupuesto asignado a un programa de gestión Ar	
	AMBIENTAL	Modelo de negocio que incluye Economía circular	
	GERENCIAL	Capacidad de movilización	
	ECONOMICA	Valor de la Sostenibilidad	
CULTURA ORGANIZACIONAL	SOCIAL	Gestión de Conocimiento	
	AMBIENTAL	Toma de Decisiones	
	GERENCIAL	Tendencias sociales	
	ECONOMICA	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	
RECONOCIMIENTO	SOCIAL	Estrategias corporativas	
	AMBIENTAL	Análisis de entornos	
	GERENCIAL	Ambiente Laboral	
	ECONOMICA	Cambio de paradigmas	
PROCESOS COLABORATIVOS	SOCIAL	Comunicación	
	AMBIENTAL	Valor Compartido	
	GERENCIAL	Felicidad en el trabajo	
	ECONOMICA	Trabajador con consciencia ambiental	
GOBERNANZA	SOCIAL	Practicas de motivación	
	AMBIENTAL	Valoración en el trabajo	
	GERENCIAL	Asociatividad	
	ECONOMICA	Seguridad en el Trabajo	
NUEVOS MERCADOS	SOCIAL	Acuerdos- Negociación- Consensos	
	AMBIENTAL	Voluntariado corporativo	
	GERENCIAL	Ética, Valores y Política Anticorrupción	
	ECONOMICA	Plan de Manejo Ambiental	
TECNOLOGÍA	SOCIAL	Gobierno Corporativo	
	AMBIENTAL	Valor Compartido	
	GERENCIAL	Grado de Influencia en otros mercados de los Bienes	
	ECONOMICA	Mercados Verdes	
INDICADORES FINANCIEROS	SOCIAL	Plan Estratégico para entrar en nuevos mercados	
	AMBIENTAL	Estrategia comercial	
	GERENCIAL	Democratización de la Tecnología	
	ECONOMICA	Tecnologías limpias	
	SOCIAL	Prospectiva	
	AMBIENTAL	Transferencia tecnológica	
	GERENCIAL	Impacto en la Sociedad	
	ECONOMICA	Protección y/o recuperación del entorno	
	SOCIAL	Valor Agregado ( EVA)	
	AMBIENTAL	Desempeño financiero. De Liquidez- Endeudamiento-Rentabilidad-	
	GERENCIAL	Actividad. En el ultimo año fiscal	
	ECONOMICA		

Fuente: Universidad EAN, 2018.

La EAN – RISE contribuye activamente en el proceso de diagnóstico por áreas en las empresas. En esta oportunidad, se utilizó con el fin de analizar todos los factores relacionados en el método, además de evaluar las dimensiones social, ambiental, gerencial y económica dentro de la organización en estudio. Posterior a la evaluación, se planteó un plan de acción para su adopción, cuyo propósito es implementar nuevas acciones encaminadas al mejoramiento de los procesos y obtención del certificado de calidad en la prestación del servicio, enmarcado en el turismo responsable.

### ***7.1.2. Análisis PESTEL***

Este análisis es una herramienta útil para el direccionamiento estratégico de una empresa, ya que permite visualizar los factores externos desde el ámbito político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que pueden afectarla, y así estar preparada para mitigar sus efectos en las labores diarias de la compañía. Es utilizado para guiar a una empresa desde su dirección, según los ciclos del mercado y el comportamiento de sus clientes (Baquero, 2013)

Lo que se pretende con esta herramienta, es realizar un diagnóstico empresarial para determinar el grado de madurez en el que se encuentran los procesos de la organización, haciendo un recorrido desde el marco estratégico hasta la forma de operación de cada área funcional, dando prioridad al análisis del modelo de liderazgo de los ejecutivos del hotel Tierra Azul y sus respectivas políticas de formación, en pro de mejorar la productividad de desde el área de Gestión del Talento Humano.

Para llevar a cabo la aplicación de este análisis, se estudiaron seis componentes:

- **Componente Político:** Se relaciona con la estabilidad gubernamental, regulaciones de comercio, regulaciones de personal, apoyo a la actividad empresarial, políticas impositivas, entre otras.
- **Componente Económico:** Tasas y tipos de interés, oferta monetaria, indicadores nacionales relevantes y su evolución, ciclo económico nacional, etcétera.
- **Componente Social:** Desempleo, evolución demográfica, educativa y cultural de los usuarios y clientes, cambios en estilo de vida, indicadores consumistas, entre otros.
- **Componente Tecnológico:** Mejora de nuevos productos, tendencias y adaptaciones tecnológicas, análisis costo - beneficio, ciclo de vida de maquinarias actuales (obsolescencia y actualidad), etcétera.
- **Componente Ecológico:** Regulaciones y leyes ambientales, incidencia de la actividad económica de la empresa en el medio ambiente, utilización de materiales no perjudiciales, entre otras.
- **Componente Legal:** Legislaciones de personal, legislaciones de actividad económica, leyes de protección y apoyo a MIPYMES, constituciones legales de empresas, etcétera.

Al momento de aplicar esta herramienta, es indispensable tener en cuenta el tipo de cliente y usuario al que el producto o servicio que la empresa comercializa va dirigido; se realiza antes de ejecutar la matriz DOFA, puesto que esta herramienta brinda información de amenazas y riesgos que podrán ser utilizadas en la propuesta de direccionamiento estratégico de una empresa (Baquero, 2013).

### **7.1.3. Matriz DOFA**

El análisis DOFA, en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover.

Vale recordar que hoy por hoy, debido a la facilidad de aplicación del análisis DOFA, este también se utiliza ampliamente para estudiar problemas técnicos críticos en áreas muy distintas para la cual fue diseñado inicialmente. Es así como se aplica con éxito en procesos de planta, logística, penetración de mercados, preparación de portafolios de inversión, estructuración empresarial, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, nuevas inversiones, implementación de procesos, evaluación de nuevas tecnologías y muchos temas más.

Es de vital importancia reconocer que este tipo de métodos preparados, desarrollados y analizados adecuadamente, le presenta a la empresa una poderosa herramienta de información para la toma de decisiones en temas de elevado impacto (Baquero, 2013). En el desarrollo de la investigación, la herramienta DOFA fue tomada en cuenta para consolidar la información obtenida del diagnóstico de la empresa, tomando esta herramienta como la mejor forma para definir la dirección correcta; es decir, con la implementación de esta herramienta en el proceso de diagnóstico del hotel, se busca determinar la ventaja competitiva de la empresa, acompañada de las estrategias que se requieran para competir al ritmo que exige el mercado.

## 7.2. Población y selección de la Muestra Probabilística

En el desarrollo de la investigación, la población objeto de estudio se relaciona con la alta gerencia, la presencia directa de los colaboradores de la organización de las diferentes áreas, los Stakeholder y/o las partes interesadas. La información fue suministrada por el líder designado para adelantar las diferentes actividades encaminadas a obtener la Certificación en turismo sostenible del Hotel Tierra Azul (Instituto Colombiano de Cualificación Empresarial - CICCE, 2015).

Una vez definida la población, se procedió a la obtención de la información necesaria para el desarrollo del estudio, de manera que los resultados fueran válidos y fiables. La muestra quedó compuesta por 7 empleados directos y 3 indirectos, que laboran en las diferentes áreas de la empresa, representando el 100% de la población seleccionada (Hernández Sampieri, 2018).

**Tabla 14.** *Empleados directos e indirectos del hotel Tierra Azul.*

EMPRESA	N° DE COLABORADORES
<b>Hotel Tierra Azul</b>	7 empleados directos
	3 Empleados indirectos
<b>TOTAL</b>	10 Empleados

*Fuente: Autor, 2020.*

## 7.3. Técnicas de recolección de datos Hotel Tierra Azul

La recolección de datos, tal como (Tejada, 2007) lo expresa, “es una de las fases más trascendentales en el proceso de investigación científica”, lo que ha de suponer que es de los ejes principales de una investigación, ya que de ella se desprende la información que va a ser analizada, para la posterior divulgación de resultados. Por ello, dicho autor señala que se deben tener presente los siguientes factores.

### **¿Dónde, cuándo y cómo obtendremos la información?**

Es necesario considerar tres variables en la recolección de la información: lugar, tiempo y procedimiento. En este caso, se aprovechó la reunión que realizan los jefes de área y el líder del proceso de sostenibilidad Turística del hotel Tierra Azul, para la entrega del instrumento. En la misma sesión, se aplicaron diferentes encuestas a cada colaborador. Este proceso se proyectó para desarrollarse durante 2 horas semanales por 8 meses (Hernández Sampieri, 2018).

### **¿Quién obtendrá los datos?**

Dadas las condiciones y por autorización de la alta gerencia de la empresa, los datos los obtendrá el profesional que se encuentra realizando el diagnóstico en calidad de estudiante del MBA de la Universidad EAN, quien se desempeña en la empresa como la líder en procesos de calidad y certificaciones.

### **¿Con qué instrumentos se recoge la información necesaria?**

Hernández, Fernández y Baptista definen el instrumento como “aquel que registra datos observables que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente”. Se infiere que el instrumento debe acercar más al investigador a la realidad de los sujetos; es decir, aporta la mayor posibilidad a la representación fiel de las variables a estudiar (Risso, 2017).

#### ***7.3.1. Descripción del instrumento de medición aplicado***

Para el caso de estudio, se utilizaron como herramienta de diagnóstico la matriz EAN RISE (2015), el análisis PESTEL y la matriz DOFA, con los cuales se analizaron diversas variables de la empresa, para finalmente conocer su estado actual y proyectar un plan de



trabajo con el propósito de certificar al hotel en turismo sostenible. En este sentido, se plantearon tres actividades vinculadas entre sí:

- Obtener las informaciones de las variables que son de interés.
- Realizar el análisis de la información obtenida.
- Plantear un plan de intervención para cumplir el objetivo principal.

Teniendo como principal herramienta de diagnóstico la matriz EAN RISE, se realizó un estudio de las variables relacionadas en la Figura 36. Asimismo, cabe resaltar la aplicación de los instrumentos PESTEL y DOFA de acuerdo a la metodología descrita en el apartado 7.1. del presente documento.

#### **7.4. Análisis de Datos**

Los datos analizados son aquellos obtenidos en el proceso de diagnóstico llevado a cabo a través de las tres herramientas anteriormente mencionadas, con el fin de empoderarse en los cambios positivos a los que conlleva la sostenibilidad empresarial, mediante la implementación de la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible 002 para la transformación empresarial del hotel.

## 8. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en el establecimiento de Alojamiento y Hospedaje Hotel Tierra Azul, quien abrió sus instalaciones al público a partir del mes de noviembre de 2013, con el propósito de ofrecer a los diferentes viajeros un lugar cómodo y con una infraestructura moderna, apostando a la comodidad y tranquilidad de sus clientes. Desde entonces, los directivos han llevado procesos de mejoramiento en diferentes áreas con el interés de potencializar cada día la cadena de valor y seguir siendo los líderes en hotelería de la ciudad. El gerente propietario, señor Shamelth Beltrán Rey, desde el mes de junio de 2018, en reunión sostenida con algunos operadores turísticos de la Región y acatando directrices del nivel central por medio del Ministerio de Industria Comercio y Turismo, ha tomado la decisión de llevar a cabo el proceso de la implementación de la Política de Turismo Sostenible NTS – TS 002, con el propósito de lograr la certificación y dar un paso más hacia el mejoramiento continuo de los diferentes procesos que la empresa realiza en las operaciones diarias de su actividad.

Para realizar el diagnostico organizacional al hotel Tierra Azul, fue necesario desarrollar la evaluación de tres escenarios diferentes: el primer escenario tiene que ver con los procesos internos; el segundo, con los factores externos y el tercero, frente a la competencia. Por lo descrito anteriormente, se implementaron tres modelos diferentes: 1) Ruta para la Innovación y la Sostenibilidad Empresarial EAN- RISE, 2) análisis PESTEL 3) DOFA. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por cada herramienta.

### **8.1. Ruta para la Innovación y Sostenibilidad Empresarial EAN – RISE.**

La aplicación de la ruta EAN – RISE al hotel tierra azul permitió conocer de forma integral el grado de madurez de los diferentes factores enmarcados en cuatro dimensiones como son: 1) dimensión social, 2) dimensión ambiental, 3) dimensión gerencial, 4) dimensión económica (Véase Anexo 1 – Matriz EAN RISE – Hotel Tierra Azul).

La aplicación de este instrumento se realizó bajo la autorización del gerente propietario del establecimiento en conjunto con el líder designado y en compañía de los colaboradores de la empresa explicándoles el modelo, de qué manera se realizaría la tarea y los beneficios que a futuro trae para la empresa este tipo de diagnóstico.

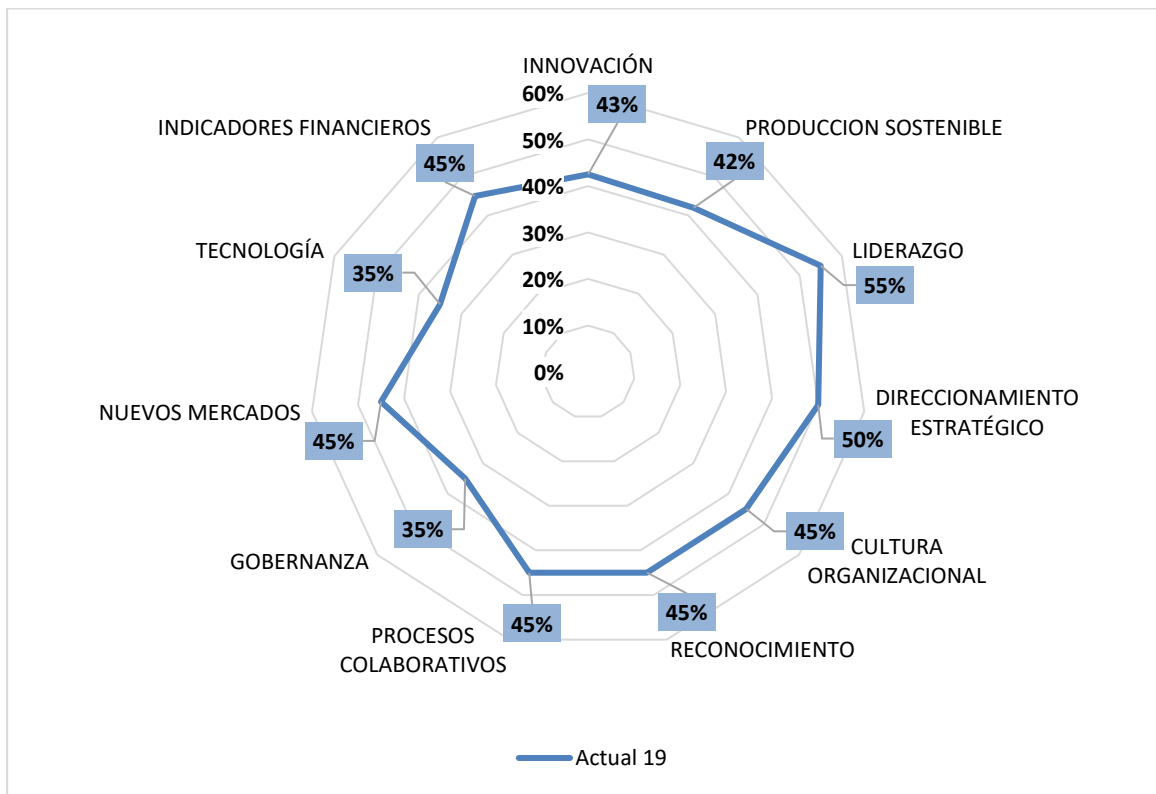
Igualmente, se observó algunos avances en ciertas áreas pero que a la fecha no se encuentran soportada las evidencias, no se lleva una secuencia de registros sobre las mejoras hechas. De la misma forma el gerente estuvo abierto a suministrar todo tipo de información que sea útil para que el diagnóstico fuera lo más real posible y de esta manera lograr resultados veraces y confiables.

A continuación, se muestra el informe integral de los resultados obtenidos detallando cada una de las áreas estudiadas.

#### ***8.1.1. Análisis de datos aplicando RISE***

De acuerdo con la herramienta aplicada, se presenta el resumen del diagnóstico obtenido (véase la Figura 37). Posteriormente, se analizó cada uno de los factores y se evaluó la situación actual.

**Figura 37.** Diagnóstico Hotel Tierra Azul.



Fuente: Autor, 2019, a partir del Modelo EAN- RISE, 2015.

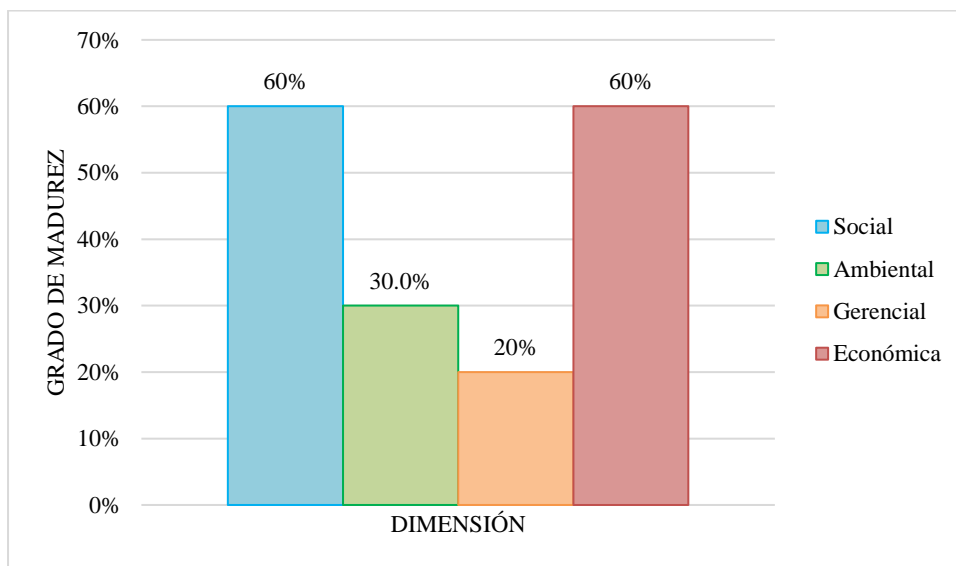
De acuerdo con la herramienta de diagnóstico, se evidencia que el hotel tiene un promedio de 44% de desarrollo organizacional sostenible, teniendo en cuenta que se evaluaron 11 factores principales, cada uno incluyendo las dimensiones social, ambiental, gerencial y económica. Los factores calificados por debajo del 50% son cultura organizacional, reconocimiento, procesos colaborativos, gobernanza, nuevos mercados, tecnología, indicadores financieros, innovación y producción sostenible cuyo diagnóstico se justifica más adelante.

En el plan de intervención descrito más adelante, se muestran las actividades específicas que el hotel viene desarrollando desde el año 2020 y que pretende implementar, de acuerdo a la estrategia de crecimiento y sostenibilidad definida hasta

2022. De acuerdo con la herramienta de diagnóstico, que permitió deducir que el Hotel Tierra Azul maneja promedios bajos de calificación en la ponderación de los 11 factores, los cuales son de vital importancia para mejorar diferentes procesos administrativos y de soporte del hotel, se obtuvieron cada uno de los siguientes resultados:

8.1.1.1. Innovación

**Figura 38.** Diagnóstico – Factor de Innovación.

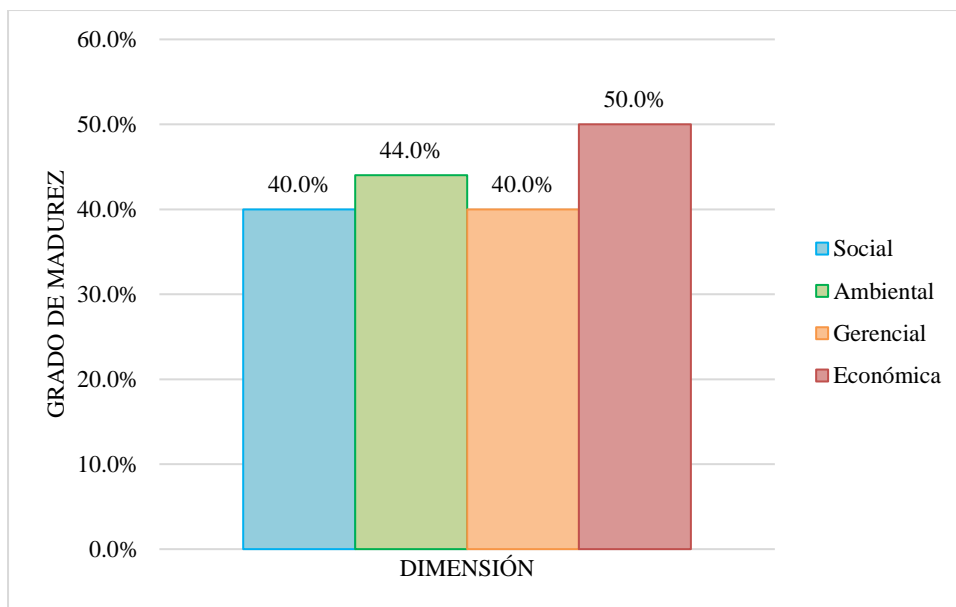


Fuente: Autor, 2020 con base en Matriz EAN RISE, 2018.

El EAH presenta un 42.5% en el área de innovación, esto debido principalmente a que el hotel en la dimensión gerencial, se sitúa en el nivel 1; se evidencia que no desarrolla ninguna actividad de innovación, no existen incentivos por impulsar proyectos apalancados por apoyos y respaldo de externos que permitan crear y mejorar procesos en la operación. La innovación no hace parte de la cultura del hotel, por tanto, no crea nuevos negocios en nuevos mercados a nivel nacional, ni internacional. La justificación para esto se centra en la falta de motivación gubernamental e incentivos que permitan intentar impulsar y posicionar el hotel.

8.1.1.2. Producción sostenible

**Figura 39.** Diagnóstico – Factor de producción sostenible.

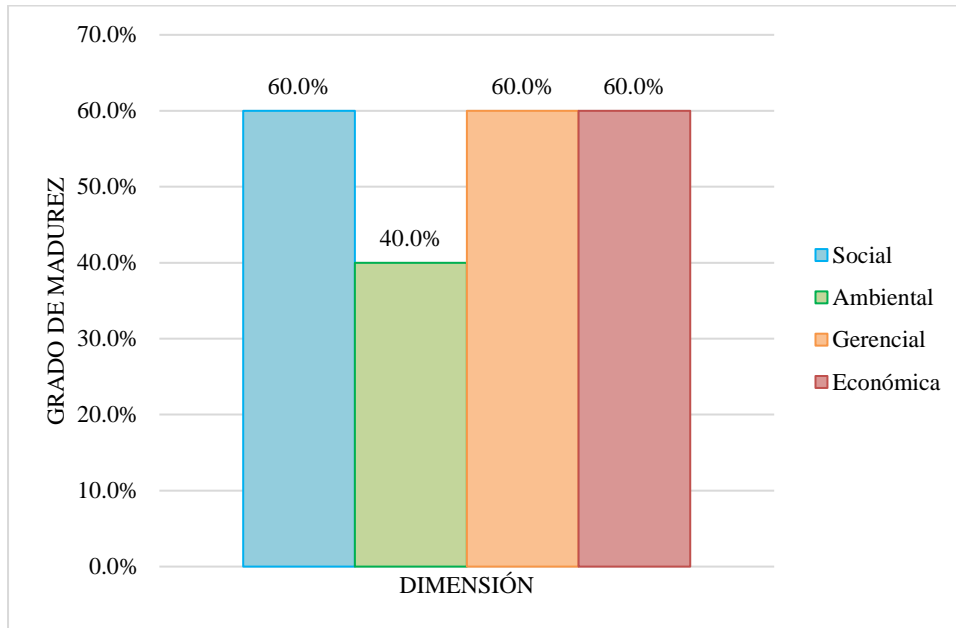


Fuente: Autor, 2020 con base en Matriz EAN RISE, 2018.

Por otro lado, el factor de producción sostenible presenta una calificación baja en todas sus dimensiones, especialmente en la ambiental, ya que el hotel no guarda registros ni tienen procesos para manejo de emisiones atmosféricas. Es importante mencionar que, dentro del cronograma de actividades planteadas, se contemplan acciones de mejora para que el EAH mejore la producción sostenible con la implementación de medidas encaminadas al cuidado del medio ambiente, el respeto por la cultura y las personas como impulsar la economía local mediante la generación de empleo y compra de productos ofertados en el mercado de la región.

8.1.1.3. Liderazgo

**Figura 40.** Diagnóstico – Factor de liderazgo.

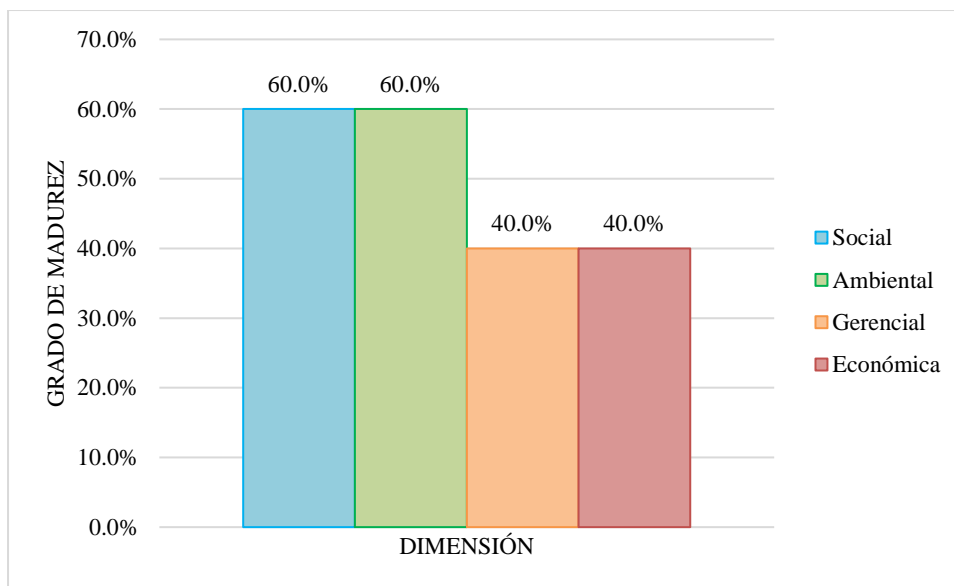


Fuente: Autor, 2020 con base en Matriz EAN RISE, 2018.

El factor de liderazgo, según calificación, arroja un nivel 2 en la dimensión ambiental, descriptor del valor de sostenibilidad, evidenciando que el líder y su equipo de trabajo no muestran interés por involucrarse con el concepto. Como acción de mejora, se ejecutarán las actividades plasmadas en el plan de intervención, como medida para incentivar la apropiación del concepto de sostenibilidad en los procesos dentro del EAH. Este proceso buscará promover al hotel como un establecimiento en el cual se cumplen todos los requisitos ambientales dictados por la norma para su funcionamiento.

#### 8.1.1.4. Direccionamiento estratégico

**Figura 41.** Diagnóstico – Factor de direccionamiento estratégico.



*Fuente: Autor, 2020 con base en Matriz EAN RISE, 2018.*

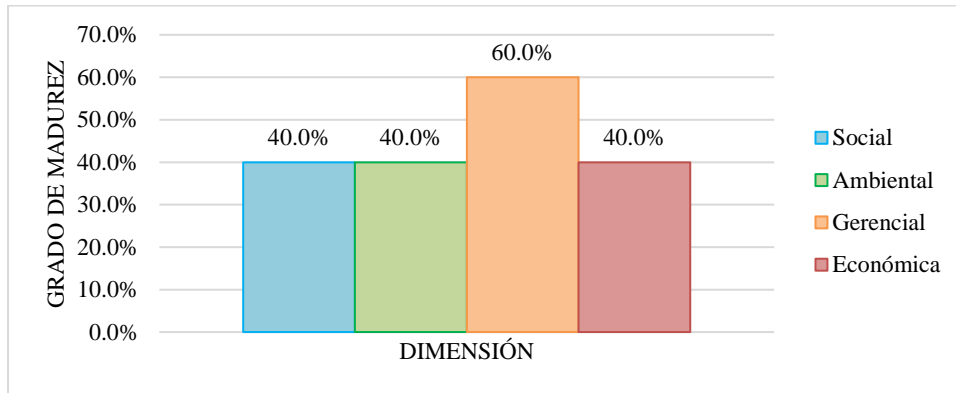
En el factor de direccionamiento estratégico el EAH, de acuerdo a la calificación obtenida, refleja que en la dimensión gerencial y económica su nivel de calificación es 2; esto a razón de que la organización ha formulado un direccionamiento estratégico, pero no de manera documentada.

En la dimensión ambiental, el gerente y algunos ejecutivos, consultan esporádicamente bibliografía y documentación sobre el comportamiento actual y esperado de las variables (PIB, tasa de cambio, inflación, empleo etc.) relacionadas con el entorno económico y las toman en cuenta en el diseño y revisión periódica de sus estrategias. De igual manera, el plan de intervención formulado incide en la perfilación de la empresa para impulsar su atractivo turístico sostenible.



8.1.1.5. Cultura organizacional

**Figura 42.** Diagnóstico – Factor de cultura organizacional.

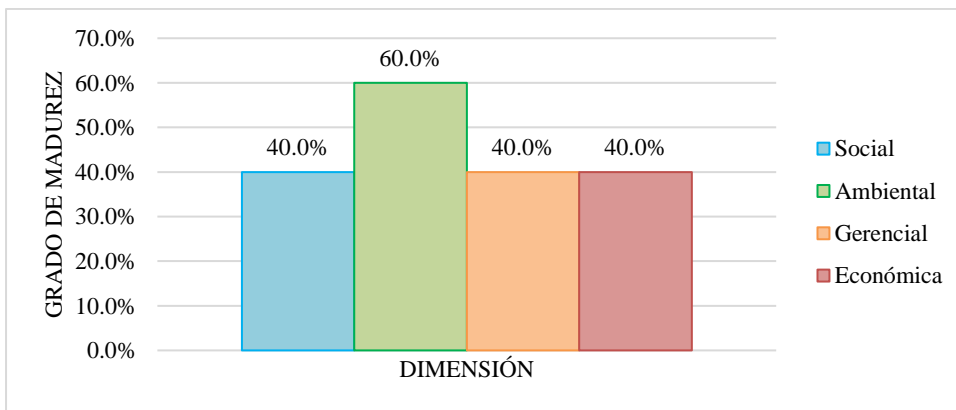


Fuente: Autor, 2020 con base en Matriz EAN RISE, 2018.

En cuanto al descriptor de cultura organizacional, su calificación en general es baja, evidenciando poco interés en la aplicación de políticas que redunden en un ambiente laboral saludable, en fortalecer la innovación y producción sostenible, documentado en todas sus fases, para mejorar la comunicación en el ámbito interno como externo. Por último, es importante buscar asesorías y acompañamiento para que el hotel estudie la posibilidad de invertir en proyectos que generen un valor compartido.

8.1.1.6. Reconocimiento

**Figura 43.** Diagnóstico – Factor de reconocimiento.

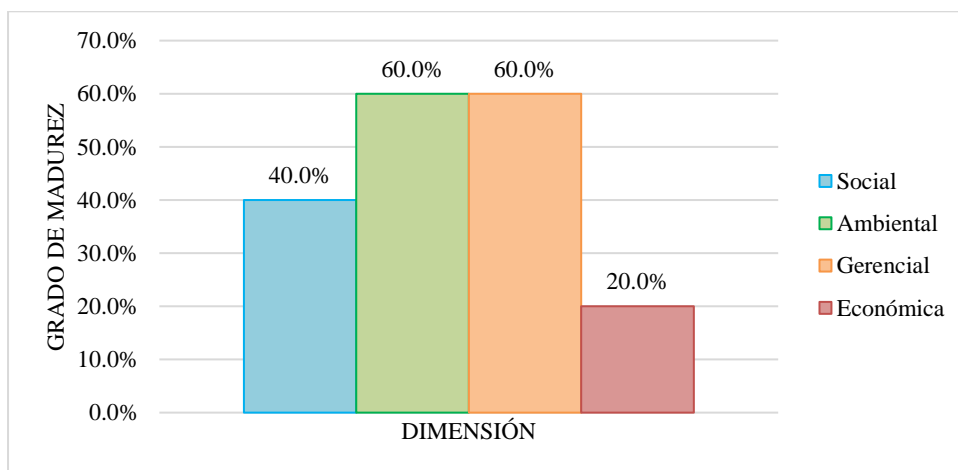


Fuente: Autor, 2020 con base en Matriz EAN RISE, 2018.

Adicionalmente, en el factor de reconocimiento, el Hotel Tierra Azul muestra un nivel bajo de calificación en sus diferentes dimensiones. Dicha situación obedece a la poca atención al aspecto de la felicidad en el trabajo; se evidencian pocas iniciativas en la concientización de los colaboradores hacia el medio ambiente; no se cuenta con programas de motivación para sus empleados. Por último, no existen criterios claros sobre la valoración que le dan los empleados a su ámbito laboral, criterio que se debe reforzar.

#### 8.1.1.7. Procesos colaborativos

**Figura 44.** Diagnóstico – Factor de procesos colaborativos.

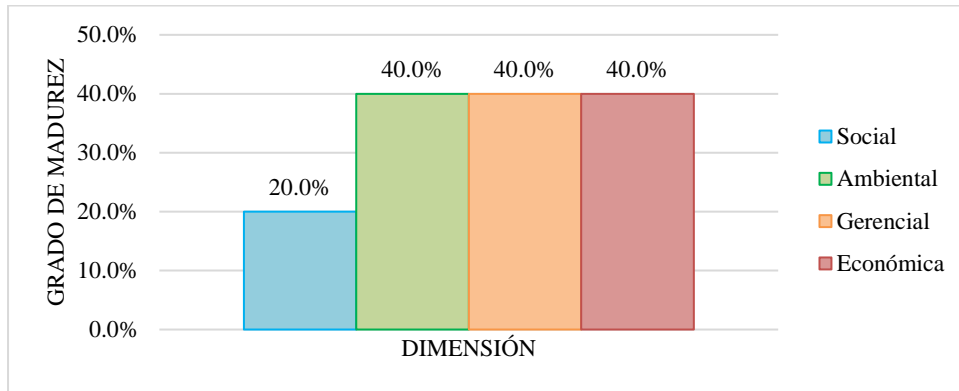


Fuente: Autor, 2020 con base en Matriz EAN RISE, 2018.

Por otra parte, el factor de procesos colaborativos se encuentra en el nivel de calificación más bajo; esto tiene que ver con el descriptor de voluntariado corporativo. En este aparte, la empresa no muestra interés por llevar a cabo un trabajo con voluntariados. Es preciso aclarar que la empresa contempla la posibilidad de mancomunar esfuerzos con el SENA para brindar la oportunidad del primer empleo a estudiantes que cursen programas relacionados con la razón social del hotel.

8.1.1.8. *Gobernanza*

**Figura 45. Diagnóstico – Factor de gobernanza.**

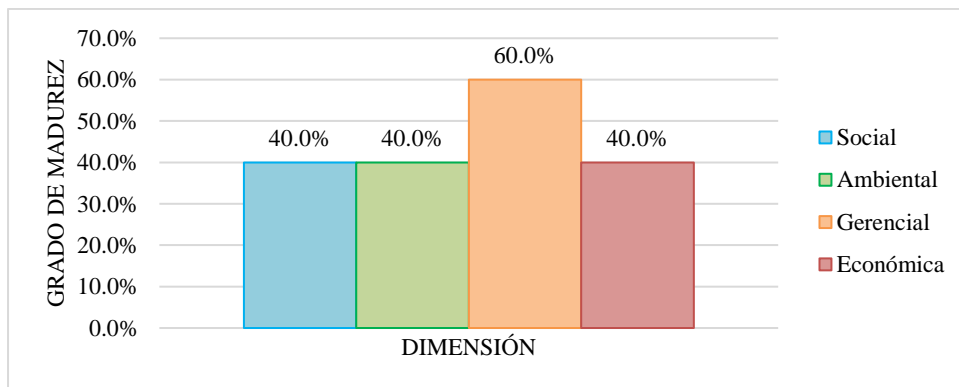


Fuente: Autor, 2020 con base en Matriz EAN RISE, 2018.

El proceso que muestra más baja calificación en el diagnóstico general, tiene que ver con gobernanza. Tanto la dimensión social, como en la ambiental, gerencial y económica, se arroja un resultado por debajo de tres, por lo que se requiere dar prioridad a lo relacionado con la ética, valores y política anticorrupción, diseñar el plan de manejo ambiental, fortalecer el gobierno corporativo y alinear los programas de valor compartido con la estrategia de la organización.

8.1.1.9. *Nuevos mercados*

**Figura 46. Diagnóstico – Factor de nuevos mercados.**

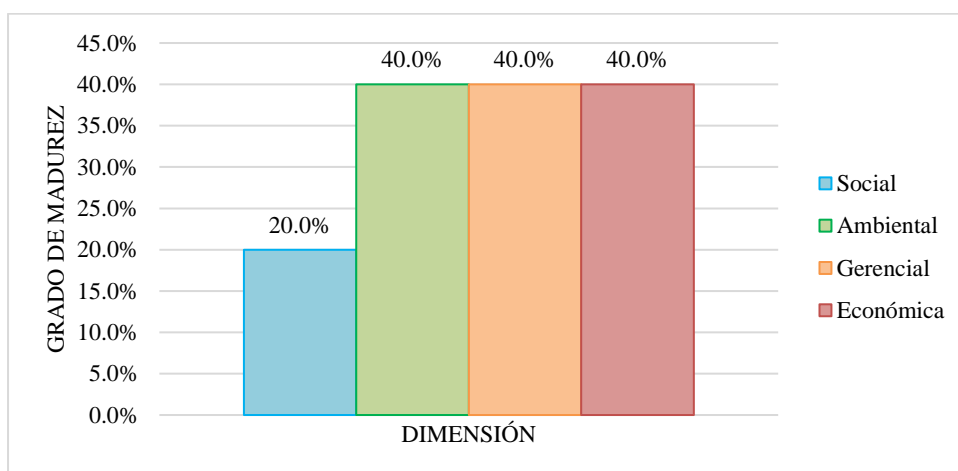


Fuente: Autor, 2020 con base en Matriz EAN RISE, 2018.

Para la gerencia del hotel Tierra Azul actualmente este factor no muestra relevancia a corto ni mediano plazo, por tal motivo su calificación es baja, también considerando que es un hotel nuevo y que se encuentra escalando en el mercado turístico a nivel local. A partir de la presente investigación, se dará la importancia necesaria para adoptar diseños que lleven al hotel a tomar iniciativas de sostenibilidad ambiental.

### 8.1.1.10. Tecnología

**Figura 47.** Diagnóstico – Factor de tecnología.



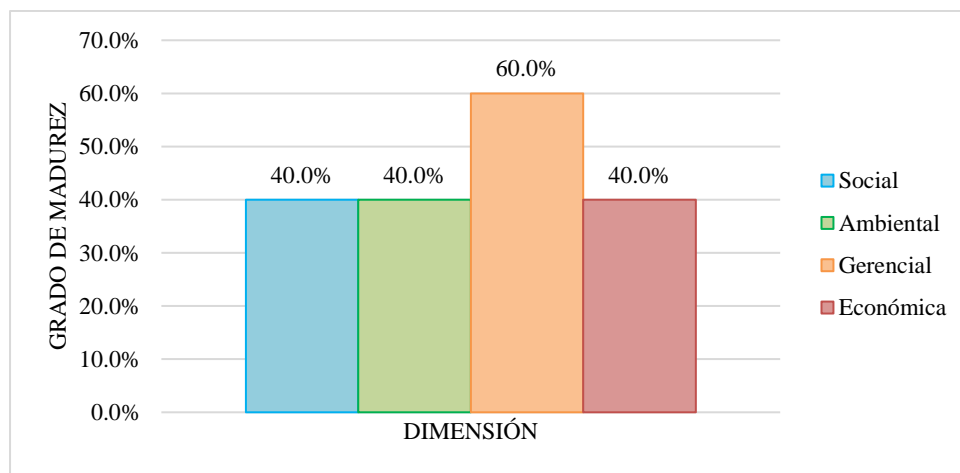
Fuente: Autor, 2020 con base en Matriz EAN RISE, 2018.

Para el hotel Tierra Azul, la tecnología es su principal desafío. En la ciudad donde se encuentra ubicado, no cuenta con medios óptimos que le permitan a la comunidad gozar de un servicio tan importante, como lo son las telecomunicaciones, de la manera correcta. Por esta razón, las empresas no cuentan con herramientas tecnológicas de manera abierta para todos los grupos de interés. Sumado a esto, el hotel dispone únicamente de herramientas para el área de las TIC'S; en cuanto a tecnologías limpias, la empresa explora sobre el tema. La gerencia hace la planeación teniendo en cuenta únicamente el presupuesto y los posibles gastos en que se incurra. La intervención de este factor se hace

importante en la medida que el nuevo milenio abre las puertas a nuevas maneras de negocio, especialmente en el área turística, en que el cliente quiere tener todo el control de su itinerario, a través de plataformas digitales.

8.1.1.11. *Indicadores financieros*

**Figura 48.** *Diagnóstico – Factor de indicadores financieros.*



*Fuente: Autor, 2020 con base en Matriz EAN RISE 2018.*

Por último, el factor de indicadores financieros resultó valorado con un 45%, la cual es una calificación baja. Esto se debe a que el hotel en la dimensión social, ambiental y económica se encuentra en el nivel 2; en el contexto local, regional y nacional el hotel no supera la mediana dentro de su actividad económica. La información arrojada de los indicadores financieros, fue trabajada con base en los datos de la última junta con corte a 31 de diciembre de 2018.

Adicionalmente, la empresa muestra oportunidades de mejora en la gestión financiera y económica, especialmente en lo relacionado a seguimiento, control y evaluación. Esto a razón de que, a pesar de tener un plan de acción donde fija las metas y los indicadores a cumplir durante la vigencia, esta información no se utiliza adecuadamente. Por tanto, la

organización actualmente no puede tener una visión clara de su desempeño que permita diseñar estrategias de mejora. Esta gran oportunidad a largo plazo puede incidir en el carácter competitivo del hotel, pues según Moscoso (2014), “para tener una buena gobernanza en planes integrales y prospectivos de turismo, se deben investigar nuevas metodologías y herramientas que tengan por objetivo reducir los desequilibrios territoriales y aumenten los procesos de participación activa y cohesión social” (p. 2).

## **8.2. Análisis PESTEL**

Dentro de los procesos realizados por los colaboradores del hotel Tierra Azul, influyen variables que afectan tanto positiva como negativamente el normal funcionamiento de la empresa en la prestación del servicio de alojamiento y hospedaje, influyendo así en el objetivo principal. El hotel se identifica por ser el mejor hotel de la ciudad, como lo referencian los clientes, pensando siempre en mantener el liderazgo en la industria hotelera. De la mano de la gerencia, fue posible identificar algunas de las variables más representativas que afectarían el normal funcionamiento del hotel Tierra Azul.

Mediante la experiencia y las novedades que se presentan en lo político, económico y legal del entorno, se puede apreciar cuales son las principales situaciones que la empresa debe prever, ya que, al no poder evitarlas, debe estar preparada para enfrentar el grado de influencia que estas tienen en la prestación del servicio de hospedaje, a manera de mitigar los diferentes eventos que se presenten en el sector. Durante el ejercicio realizado con esta herramienta, se determinaron variables relevantes, en las cuales es posible encontrar tanto situaciones de carácter público como situaciones precisas de la empresa, pero que en

ambos escenarios afectan desde el exterior al hotel, por tal motivo no pueden ser controladas.

Seguidamente, se detallan las variables identificadas y la incidencia favorable o desfavorable que puedan llegar a presentarse dentro de los procesos operativos y administrativos del hotel en estudio.

**Tabla 15. Matriz de hallazgos PESTEL.**

ASPECTO	VARIABLE
POLITICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en recursos para PYMES – Bancoldex.</li> <li>• Cambios en partidos políticos en los gobiernos internacionales, nacionales y locales.</li> <li>• Barreras y/o crisis política con Venezuela.</li> </ul>
ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del sector Turístico.</li> <li>• Demanda del turismo en Puerto Carreño.</li> <li>• Devaluación de la tasa de cambio.</li> <li>• Baja oferta de turistas del exterior.</li> </ul>
SOCIOCULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en ferias de ANATO.</li> <li>• Cambios en el nivel poblacional de comunidades indígenas flotantes en el municipio.</li> <li>• Análisis de gustos y preferencias.</li> </ul>
TECNOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización y adecuación de la tecnología existente en la ciudad.</li> <li>• Adopción de un sistema de información para la empresa.</li> </ul>
ECOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado ilegal de minería.</li> <li>• Campañas de prevención del tráfico ilícito de flora y fauna.</li> <li>• Políticas de responsabilidad social ambiental.</li> </ul>
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación del IVA.</li> </ul>

- Implementación del Esquema de Ordenamiento Territorial.

---

*Fuente: Autor, 2020.*

Cabe agregar que, el sector en el que una empresa desarrolla sus actividades ya sea la producción y comercialización de bienes o la prestación de un servicio, es posible mitigar algunas situaciones que van ligadas directamente a la actividad que se desarrolla en una organización, por tal motivo la matriz de hallazgos permite visualizar el entorno donde la empresa presta sus servicios y resaltar algunas variables que hay que tener en cuenta y prestar mayor atención para mitigar los posibles riesgos.

En el caso del hotel tierra azul, es de suma importancia estar atentos ante cualquier cambio en factores como los siguientes:

- Crecimiento del sector turístico.
- Políticas de responsabilidad social ambiental.
- Facturación de IVA.
- Crecimiento del turismo en Puerto Carreño.
- Análisis de gustos y preferencias.
- Avances y tecnologías que ayuden a mejorar la actividad turística y hotelera.
- Adopción de un sistema de información para la empresa.
- Apoyo de Bancoldex en recursos para PYMES.

Estos factores pueden influir de forma positiva o negativa dependiendo de cómo se desarrollen los procesos en la organización, reconociendo que, si falta algún factor, podría verse afectado el logro de los objetivos propuestos, por ejemplo:



- **Crecimiento del sector turístico:** Afecta positivamente el servicio de alojamiento y hospedaje, razón de ser de la empresa objeto de estudio, ya que la demanda de turistas viajeros, empresarios y demás personas que por diferentes motivos visitan la ciudad aumentará la ocupación hotelera generando mayores dividendos, mejorando la cadena de valor, apostando a contribuir con mayor generación de empleo y garantizar nuevas experiencias a los clientes mejorando algunos estándares de calidad en la prestación del servicio.
- **Políticas de responsabilidad social y ambiental:** Para el hotel Tierra Azul, toda normatividad que busque la preservación del medio ambiente y de los entornos tendrá un impacto positivo. Lo anterior debido a que el turismo que ofrece la región donde está ubicado el hotel, es precisamente el aprovechamiento de los recursos naturales, como grandes ríos de agua dulce, fauna, flora, humedales, sitio Ramsar y reserva de biosfera, cuyo compromiso es hacer uso de estos recursos de forma responsable.

Por otra parte, el impacto que genera el desarrollo ilegal de la actividad minera negativo, porque se ha venido desarrollando desde hace varios años sin ningún control, atentando contra la fauna, flora y ríos, siendo este el potencial número uno para llevar a cabo la actividad turística. La empresa se encuentra ubicada en la capital del departamento del Vichada, frontera con Venezuela, permitiendo un mayor grado de complicidad a la hora de realizar actividades de explotación de estos minerales. Demográficamente es una desventaja para realizar periódicamente controles debido a la dificultad de ingreso, ya que no hay vías definidas.

Igualmente, los grupos armados ilegales que ejercen control en estos territorios, obtienen a cambio una retribución económica.

- **Facturación de IVA:** Para el hotel Tierra Azul, en la actualidad este indicador afecta positivamente las operaciones de la empresa, debido a la exclusión del IVA estipulado en el numeral 26, del artículo 476 del Estatuto Tributario, que fue modificado por la Ley de crecimiento 2010 de 2019, por ser zonas de régimen aduanero especial. Por consiguiente, este beneficio repercute en nuestra clientela al definir tarifas más económicas y atraer nuevos clientes.
- **Crecimiento del Turismo en Puerto Carreño:** Sin duda alguna, el potencial turístico que tiene la ciudad de Puerto Carreño tiende a incrementar su cobertura tanto a niveles nacionales, como internacionales, por su ubicación estratégica como ciudad fronteriza y muelle internacional. Cuenta con la reserva de biosfera el Tuparro, un sitio RAMSAR y ofrece ilimitadas oportunidades para desarrollar ecoturismo, pesca deportiva, etnoturismo, turismo de aventura, deportes extremos, explorar leyendas, mitos y dialectos. Dicho crecimiento depende de la voluntad política que tengan los gobernantes tanto nacionales, como departamentales y municipales, en conjunto con la empresa privada, para llevar a cabo alianzas que permitan mejorar diferentes escenarios que se requieren en la ciudad, y de esta manera obtener mayor cobertura en el sector turismo. Por otro lado, este indicador afecta positivamente a la empresa en estudio, debido a la poca infraestructura hotelera que hay en la ciudad con estándares de calidad y confort en la prestación del servicio.

- **Análisis de gustos y preferencias:** El hotel Tierra Azul maneja una base de datos de los clientes habituales, con el propósito de poder determinar sus gustos y preferencias a la hora de ofrecer el servicio. Este ejercicio permite adelantar procesos a la hora del check-in y check-out, en la prestación del servicio de cafetería, restaurante, lavandería y arreglo de habitación.
- **Avances y tecnologías que ayuden a mejorar la actividad turística y hotelera:**  
En este tipo de territorios las tecnologías de la información representan una amenaza significativa para la comunidad en general y en especial para el sector empresarial. No se garantiza un servicio estable de internet y demás servicios tecnológicos que permitan de manera continua prestar un mejor servicio. Algunas empresas del sector privado venden este tipo de servicios a un costo elevado por la infraestructura que se requiere para llevar comunicación a estos territorios elevando precios en la prestación del servicio.  
  
Este indicador afecta negativamente las operaciones del Tierra Azul al momento de implementar sistemas de información que permitan minimizar procesos y responder a tiempo las necesidades de los clientes, como la implementación de software que garantice la expedición de facturas electrónicas y/o otros documentos, como cierres diarios, mensuales, ocupación y estados financieros de forma diaria.
- **Adopción de un sistema de información para la empresa:** La empresa no cuenta con software de facturación electrónica, generando en ocasiones información inexacta por la forma en que se está administrando las bases de datos para ocupación y reservas, cuentas huésped, base de datos, entre otros. Su inestabilidad radica en la falta de sistemas de información seguros y confiables, representando

una amenaza para el hotel. Este indicador que afecta de manera negativa la empresa por no contar con tecnologías adecuadas en la ciudad.

- **Apoyo en recursos para PYMES:** Tierra Azul Hotel es una empresa familiar, apalancada financieramente por corporaciones financieras como el BBVA y Bancoldex, quienes apoyan la productividad en Colombia. Este indicador afecta positivamente a la empresa debido a los créditos que le han sido aprobados para crear la empresa y generar empleo, principalmente a mujeres cabeza de hogar y jóvenes como una oportunidad de tener su primer empleo.
- **Participación en ferias de Anato:** Evento consolidado como el más importante del turismo en Colombia con el fin de mostrar y vender turismo de la región, mejorando marketing a nivel nacional e internacional. Espacio que aprovecha la gerencia del hotel Tierra Azul, quien da a conocer la actividad turística de la región y el portafolio de servicios hoteleros.

Una vez conocidos los factores y las razones de afectación de los mismos, que generan impactos tanto positivos como negativos en la prestación de los servicios, vale la pena resaltar que los factores externos en un porcentaje significativo, son incontrolables por parte de la empresa, pero debe adaptarse a ellos. Estos aspectos deben ser contemplados por el hotel dentro de los planes de acción o mejora que se implementen, con el fin de mitigar el efecto negativo que pueda llegar a ocurrir. Para el caso de estudio, las siguientes situaciones podrían ocurrir:

- Cambios en partidos políticos en los gobiernos internacionales, nacionales y locales.
- Crisis política con Venezuela.

- Devaluación de la tasa de cambio.
- Baja oferta de turistas extranjeros.
- Cambios en el nivel poblacional de las comunidades indígenas flotantes en el municipio.
- Actualización y adecuación de la tecnología existente en la ciudad.
- Implementación del Esquema de Ordenamiento Territorial.

De esta manera, la empresa debe crear nuevas estrategias con las cuales se adapte a estas situaciones, sin afectar su actividad comercial, a causa de las reacciones que se desprendan de estos factores negativos encontrados en el entorno, por ejemplo, los citados a continuación.

- **Cambios en partidos políticos en los gobiernos internacionales, nacionales y locales:** Las decisiones políticas que se tomen a corto, mediano o largo plazo afecta considerablemente la economía de un país o territorio. Para el Tierra Azul es de vital importancia que los gobernantes actuales y futuros, plasmen dentro de los planes de desarrollo, programas y proyectos enfocados a fortalecer el turismo, trabajando de la mano con la empresa privada en convenios que les permitan mejorar sus capacidades tanto del talento humano, como acciones encaminadas a la divulgación y promoción del territorio.
- **Crisis política con Venezuela:** Para Tierra Azul, este factor es ajeno a la toma de decisiones por parte de la empresa, situación que ha obligado a los venezolanos a re direccionar su estilo de vida, lo que lleva a una reducción en actividades de recreación y descanso, dentro de ellas el turismo. Para la empresa el impacto ha

sido alto por la no presencia de extranjeros de este país que visitaban Puerto Carreño como una opción de descanso y ocio.

- **Devaluación de la tasa de cambio:** Puerto Carreño ha sido afectado por la devaluación del bolívar, que cada día se hunde hasta llegar a un 95.5% desde 2019. La afectación en la economía de frontera toca a todos los sectores, hasta el punto de no tener circulante para la comercialización de diferentes productos de la canasta familiar.
- **Baja ofertas de turistas extranjeros:** Para Tierra Azul, una amenaza permanente tiene que ver con la ruta aérea de pasajeros, Puerto Carreño cuenta con una única aerolínea comercial que lleva a un alto costo los tiquetes. Esto propicia que gran parte de turistas extranjeros prefieran otros destinos donde pasar sus vacaciones.
- **Cambios en el nivel poblacional de las comunidades indígenas flotantes en el municipio:** La condición organizativa y legal de las comunidades indígenas les permite gozar de beneficios, entre ellos la libre frontera. En los últimos 7 años y debido a la desintegración político social que enfrenta el país vecino Venezuela, estos migran a nuestro municipio buscando garantías en pro de mejorar su calidad de vida, pero se enfrentan a un panorama devastador, porque ni el municipio ni el departamento cuentan con programas que les permita fortalecer sus familias, llevándolos a involucrarse al mundo de la mendicidad, drogadicción, prostitución y alcoholismo. Esta situación impacta de manera directa y negativa en la tranquilidad de nuestros habitantes y visitantes del nivel nacional e internacional, los visitantes turistas han sido víctimas de robos, agresiones físicas y extorciones por parte de esta población, actitud que no es aceptable por la comunidad en general. Desde

hace dos años aproximadamente, se presenta una conducta indeseable por parte de comunidades indígenas ubicadas en linderos entre Vichada y Meta, donde se han organizado de manera violenta y agresiva, atentando contra la vida y las finanzas de todas las persona y empresas que requieren transportar por esta ruta todo lo relacionado con el comercio. Es una forma de presionar al gobierno central, departamental y municipal, para el cumplimiento de sus derechos fundamentales.

- **Actualización y adecuación de la tecnología existente en la ciudad:** Hay que reconocer el esfuerzo que hace Tierra Azul para garantizar tecnología a los clientes, pero lo que no se puede desconocer es el compromiso de los entes gubernamentales en crear conciencia y gestionar proyectos ante el Ministerio de las Tecnologías, para obtener un mejor servicio tecnológico y de esta manera aliviar el costo de vida de las personas de la región, como visitantes.
- **Implementación del Esquema de Ordenamiento Territorial:** Un tema importante tanto para la organización estudiada, como para todas las personas del sector, es la decisión de profundizar en el Esquema de Ordenamiento Territorial, que permite organizar nuestro territorio, con el propósito de visualizar a futuro la ciudad como un ejemplo en el ordenamiento.

Administraciones pasadas y la actual, han tenido en cuenta esta intención en su política de gobierno enmarcada en el Plan de desarrollo, pero por causas externas, como la falta de gestión a nivel central y el bajo recaudo de ingresos propios, no han permitido llevar a su etapa final este proyecto. No contar con el Esquema de Ordenamiento Territorial ha llevado a que grandes empresas nacionales y extranjeras se abstengan de traer inversión y turismo al municipio, debido a la

incertidumbre y riesgo que se pueda presentar con el tiempo. No se cuenta con normatividad de peso legal que genere confianza en el inversionista. Para la empresa, el nivel de impacto Político legal se ha terminado en un nivel de impacto medio, dado a que es un requisito que los municipios cuenten con esta herramienta. La organización estudiada se dedica a la prestación del servicio hotelero y turístico siendo un factor negativo la desorganización de la ciudad debido a falta de urbanística y planificación.

### **8.3. Matriz DOFA**

Para concluir con el diagnóstico organizacional de la empresa Tierra Azul Hotel, en el cual se llevó a cabo la aplicación de la herramienta EAN- RISE y un análisis PESTEL, se consolidó toda la información obtenida, con el propósito de que la gerencia del hotel conozca el estado de la organización y, de esta manera, tome medidas que permitan implementar un plan de mejoramiento y mitigar aquellos sucesos que no le han permitido mejorar algunos procesos tanto internos, como del entorno.

Por consiguiente, y aprovechando la buena voluntad de Shamelth Beltrán y el líder del proceso de calidad en Sostenibilidad Turística, se realizó un análisis a todas las variables y áreas estudiadas anteriormente, dándole prioridad a aquellos factores que representan un riesgo mayor para el hotel, brindándole mayores recursos, tanto presupuestales como humanos, para enfrentar los inconvenientes en el desarrollo de las actividades, convirtiendo esta herramienta como insumo primario para respaldar el informe de resultados.



A continuación, se evidencian los resultados de un análisis interno y externo de la organización intervenida.

**Tabla 16. Matriz DOFA del Hotel Tierra Azul.**

		<b>POTENCIALIDADES</b>	<b>LIMITACIONES</b>
		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	•	Alto porcentaje de visitantes en diferentes periodos del año.	• Nivel deficiente en el manejo de un segundo idioma.
	•	Página web y redes sociales empresariales.	• El EAH no cuenta con programas documentados en sostenibilidad empresarial.
	•	Modernas instalaciones.	• No cuenta con personal certificado en áreas afines al turismo.
	•	Excelente relación entre calidad y precio.	• Baja participación en actividades conjuntas con instituciones y asociaciones.
	•	Reconocida satisfacción de la clientela.	• Bajo porcentaje en la puesta en marcha de ideas innovadoras.
	•	Calidad en insumos y lencería para vestido de camas y habitaciones.	• Carece de diversificación de servicios ofrecidos.
	•	Servicio de parqueadero y transporte aeropuerto Hotel - aeropuerto gratis	• Alto porcentaje de individualismo en las actuaciones.

**ANÁLISIS EXTERNO**

**OPORTUNIDADES**

**AMENAZAS**

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento del recurso hídrico, fauna y flora en el territorio.</li> <li>• La región cuenta con climatología de verano e invierno.</li> <li>• Reconocimiento de Patrimonio Histórico – indígena.</li> <li>• Innovación en ofertas turísticas (travesías en bicicleta, ruta HUMBOLDT y conexión entre dos departamentos.</li> <li>• Incremento de turistas de pesca deportiva en un 130%.</li> <li>• Incremento de visitantes al PNNT EL TUPARRO en un 287%.</li> <li>• Alto volumen de viajeros y turistas extranjeros.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad en las vías de acceso aéreo y terrestre.</li> <li>• Falta de espacios adecuados para desarrollar diferentes eventos de magnitud considerable.</li> <li>• Baja divulgación de información y accesibilidad al patrimonio artístico y cultural de la región.</li> <li>• Deterioro de infraestructura vial e inseguridad en algunos sectores de la ciudad de Puerto Carreño y escasez de hoteles modernos.</li> <li>• Descomposición sociopolítica por la que atraviesa el país de Venezuela.</li> <li>• Deficiencia en la prestación de servicios tecnológicos y logísticos.</li> <li>• Desastre natural relacionado con el desbordamiento de ríos (zonas inundables)</li> </ul> |
|---|---|

Una vez identificadas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sector al cual estamos analizando, se tiene un punto de partida para poner en marcha la estrategia de cómo capitalizar las oportunidades y fortalezas, y contrarrestar las amenazas y debilidades. En este sentido, las debilidades se pueden solucionar, las amenazas se deben minimizar, las fortalezas se deben potencializar y las oportunidades se deben aprovechar. Este proceso lleva a conocer qué áreas claves de actuación deben ser trabajadas prioritariamente, para obtener los máximos beneficios tras la ejecución de planes de acción que implemente la organización. Posteriormente, se analizan las fortalezas, para determinar cuántas amenazas se pueden afrontar y cuantas oportunidades se pueden aprovechar, si se mantienen.

De lo anterior se puede concluir que:

- **Riesgos en las (Fortalezas y Amenazas) que tiene el Hotel Tierra Azul:** Radican en mejorar el direccionamiento estratégico, puesto que no se evidencian metas propuestas ni existe una trazabilidad en los procesos realizados, que mejoren a futuro la sostenibilidad en sus operaciones.
- **Desafíos (oportunidades y debilidades) que tiene el Hotel Tierra Azul:** Es de vital importancia para la empresa, involucrarse de manera activa y continuar haciendo parte del crecimiento turístico y hotelero de la región, además, debe conocer en su totalidad el comportamiento del turismo a nivel internacional, nacional y local como el de los turistas viajeros.

Cabe señalar que, una vez obtenidos los resultados de la aplicación de las diferentes herramientas al Hotel Tierra Azul, se logró llegar a mutuo acuerdo para dar diseñar e

implementar diferentes acciones que permitan obtener un estándar y certificación de calidad en la prestación del servicio de alojamiento y hospedaje dentro de la normatividad exigida, respetando y dando un manejo y uso adecuado a los diferentes componentes que integran la política de turismo sostenible. Como se puede observar en la calificación que arroja la matriz, todos los componentes deben ser trabajados con la misma importancia, para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados en el presente estudio de investigación, ya que juegan un papel importante en las diferentes actividades que desarrolla la empresa. Estos aspectos permitirán al hotel trascender en su planeación estratégica, al darle sostenibilidad y crecimiento bajo la estandarización de la Norma NTS – TS 002.

Una vez realizada la evaluación, se estableció una proyección en el tiempo (véase más adelante Figura 38) cuyo periodo objeto estará comprendido en tres años, iniciando en el 2020 y terminando en el 2022; cuyo fin es lograr que el hotel alcance un mayor nivel de sostenibilidad apalancado en un plan de acción y de mejora.

## 9. PLAN DE INTERVENCIÓN

De acuerdo con la NTS-TS 002, el EAH debe cumplir con ciertos requisitos para la obtención del Certificado de Calidad Turística, los cuales se describen a continuación, según el caso (ya cumplido o programado para cumplimiento).

**Tabla 17.** *Cumplimiento de requisitos NTS-TS 002 por el Hotel Tierra Azul.*

Requisito	Cumplido	Programado
<b>Áreas naturales:</b>		
a) Contar con información acerca de las áreas naturales de interés turístico del destino y promover que sus clientes y huéspedes las visiten.	X	
b) Promover en sus clientes o huéspedes comportamientos responsables con el entorno.	X	
c) Respetar las rondas de protección de las fuentes hídricas superficiales en el destino turístico donde se encuentra el EAH, de acuerdo con la legislación vigente	X	
<b>Protección de flora y fauna:</b>		
a) Identificar con su nombre local y nombre científico las especies arbóreas ubicadas en su interior.		X
b) Evitar comercializar, consumir especies o productos derivados de flora y fauna vedados por la Ley, o ejecutar o apoyar actividades encaminadas a la colección, comercialización y tráfico de especies animales o vegetales que no cuenten con los permisos o licencias respectivas otorgadas por las autoridades ambientales competentes.	X	
c) Dar a conocer a los huéspedes las principales disposiciones legales vigentes en materia de tráfico ilegal de fauna y flora.	X	
d) Evitar que la iluminación externa cause alteraciones en el medio natural o cambios en el comportamiento de los animales.		X
e) Actuar para que en la cobertura vegetal de las áreas verdes y para que en la ornamentación permanezcan las especies nativas o naturalizadas de la zona.		X

- f)** Contar con una reseña ilustrativa para efecto de divulgación, sobre las especies nativas de flora y fauna que se encuentren ubicadas en la zona. X

**Gestión del agua**

El EAH debe:

- a)** Contar con un programa de uso eficiente de agua dirigido a clientes, huéspedes y empleados, que establezca el cumplimiento de metas a corto plazo (un año), mediano plazo (tres años), y a largo plazo (más de tres años). El programa debe incluir los responsables, recursos, actividades e indicadores para su logro y seguimiento. X
- b)** Registrar y monitorear el consumo de agua periódicamente y fijar metas de ahorro. X
- c)** Contar con un sistema de tratamiento de aguas residuales, en caso de que localmente no se cuente con un sistema de alcantarillado. X
- d)** Desarrollar actividades de mantenimiento preventivo, para todos los equipos y redes de agua. X
- e)** Analizar periódicamente el agua para asegurar su calidad, para uso humano, en áreas recreativas, piscina, duchas, bañeras y lavamanos. X
- f)** Contar con la información y facilidades necesarias para promover que huéspedes y empleados hagan uso eficiente del agua en el establecimiento. X
- g)** Utilizar agua potable para el consumo humano y preparación de alimentos de acuerdo con la legislación vigente. X

**Gestión de la energía**

El EAH debe:

- a)** Contar con un programa de ahorro de energía dirigido a clientes, huéspedes y empleados, que establezca el cumplimiento de metas a corto plazo (un año), mediano plazo (tres años), y a largo plazo (más de tres años). El programa debe incluir los responsables, recursos, actividades e indicadores para su logro y seguimiento. X
- b)** Llevar un registro de los consumos totales de energía y establecer metas de ahorro. Los registros deben ser reportados en kW/h, incluyendo todas las fuerzas energéticas. X

c) Desarrollar actividades de mantenimiento preventivo, para todos los equipo e instalaciones eléctricas.	X	
d) Contar con la información y facilidades necesarias para promover que los huéspedes y empleados hagan un uso eficiente de la energía en el establecimiento.	X	
<b>Consumo de productos</b>		
El EAH debe:		
a) Llevar un registro de consumo de productos e insumos empleados.	X	
b) Definir un programa para la minimización de los productos químicos empleados.		X
c) Definir un programa para la minimización de los productos químicos empleados.		X
d) Emplear productos de limpieza que tengan tensoactivos biodegradables o cumplir con la NTC 5131 u otros criterios ambientales equivalentes.		X
e) Emplear las dosis indicadas por el proveedor para los productos químicos de limpieza y jardinería.	X	
f) Emplear productos en aerosol que contengan propelentes que no afecten la capa de ozono (sustancia agotadora de la capa de ozono).		X
g) Emplear en los equipos de refrigeración, aire acondicionado y sistemas de extinción de incendios, agentes refrigerantes y propelentes autorizados por la Ley.		X
h) Imprimir no menos del 50% de los materiales, incluyendo los de promoción e información, en papel con un porcentaje de contenido de material reciclado, de acuerdo a la disponibilidad del mercado.		X
i) Adquirir productos empacados en recipientes que de acuerdo con las condiciones de la región son susceptibles de recuperación y reciclaje.	X	
j) Mantener copias actualizadas de las hojas de seguridad de cada uno de los productos químicos empleados, en las cuales debe estar indicado al menos la siguiente información:	X	
- Composición del producto		
- Instrucciones de manejo seguro del producto, transporte, almacenamiento, forma de		

disposición final y manejo en caso de ingestión, derrame o de emergencia.

La información de las hojas de seguridad debe ser divulgada y estar disponibles para la consulta del personal relacionado con el manejo de estos productos.

**Manejo de residuos**

El EAH debe:

- a) Llevar un registro de la cantidad mensual y tipo de residuos que genera. X
- b) Implementar un programa de manejo integral de residuos sólidos, el cual debe ser conocido por empleados, clientes y huéspedes, que incluya minimización, reutilización, separación, reciclaje y disposición adecuada de los mismos. X
- c) Establecer un programa de residuos peligrosos, de acuerdo con la legislación vigente. X

**Manejo de la contaminación atmosférica, auditiva y visual**

El EAH debe:

- a) Identificar las fuentes de contaminación atmosférica, auditiva y visual, resultantes de su actividad. X
- b) Establecer, implementar y mantener un programa para promover el control y la disminución de la contaminación atmosférica, auditiva y visual. X
- c) Ofrecer zonas y habitaciones debidamente señalizadas y acondicionada para fumadores y adelantar acciones para reducir la contaminación del aire en recintos cerrados. X

**Participación en programas ambientales**

El EAH debe participar en o desarrollar continuamente programas de mejora ambiental en las zonas aledañas o en otras regiones del país. X

**Patrimonio cultural**

El EAH debe:

- a) Contar con información disponible para los huéspedes y clientes sobre las medidas de protección y difusión del patrimonio cultural y la prevención del tráfico ilícito de bienes culturales en el destino turístico. X
- b) Contar con información acerca de los diferentes atractivos y actividades relacionadas con el patrimonio cultural de la región y promover que sus clientes y huéspedes la visiten. X



c) Asegurar que los medios publicitarios empleados para la información del EAH no afecten negativamente el patrimonio cultural.		X
d) Promover la gastronomía nacional y regional.	X	
e) Promover en sus clientes y huéspedes comportamientos responsables con la comunidad local y con la conservación y buen uso del patrimonio cultural.		X
f) Participar o brindar apoyo en programas de conservación o manejo del patrimonio cultural dentro del destino turístico.		X
g) Contar con personal capacitado para orientar y brindar información de manera responsable a los clientes sobre los sitios de interés turístico a los clientes.	X	
h) Utilizar de manera responsable en su decoración manifestaciones artísticas producidas y elaboradas en el ámbito local, regional o nacional.	X	
i) Adelantar acciones enfocadas a la prevención del tráfico ilícito de bienes culturales, teniendo en cuenta la reglamentación vigente.		X
j) Informar a los huéspedes sobre el valor patrimonial arquitectónico de la edificación o del sector dentro del cual se encuentra el establecimiento cuando esté ubicado en un bien inmueble declarado como patrimonio nacional o local y adelantar acciones para la conservación.		X

**Prevención y manejo de impactos sociales negativos**

El EAH debe adelantar acciones para la prevención del comercio sexual de menores de acuerdo con la reglamentación vigente.

X

**Contratación y capacitación de las comunidades locales**

El EAH debe:

a) Apoyar el desarrollo de programas específicos de capacitación de las personas de la localidad, en la prestación de servicios turísticos y en actividades complementarias.		X
b) Promover la capacitación de su personal para fortalecer sus competencias laborales.	X	
c) Contar con políticas de contratación de personas de la zona de influencia, tanto a nivel operativo, administrativo como gerencial.		X

---

**Seguridad**

El EAH debe

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>a)</b> Ejecutar acciones prácticas para garantizar la seguridad de los clientes, huéspedes y empleados en sus instalaciones y servicios.</p> | X |   |
| <p><b>b)</b> Apoyar a los programas de seguridad turística que se estén desarrollando en la región.</p>  |   | X |

**Infraestructura**

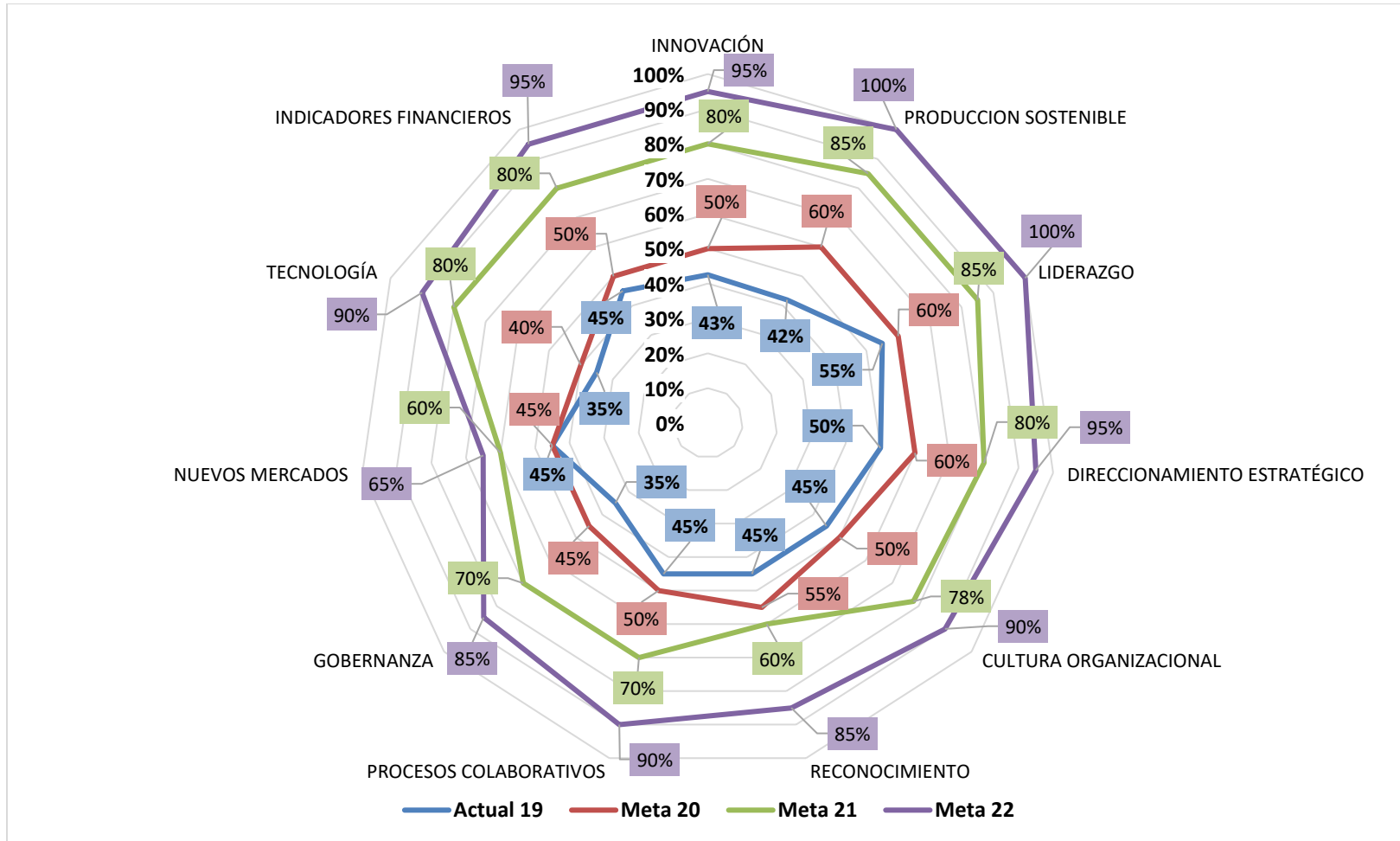
El EAH debe diseñar e implementar un programa de mantenimiento a su infraestructura.	X	
--	---	--

---

*Fuente: Autor, 2020.*

Adicionalmente, y teniendo en cuenta el diagnóstico de la empresa realizado en el capítulo 8 del presente documento, mediante las herramientas EAN RISE, DOFA y PESTEL, se proyectó una serie de acciones para potencializar los factores plasmados en la Figura 37, tal como se muestra a continuación (Figura 49).

**Figura 49.** Proyección de factores a potencializar (2020- 2022).



Fuente: Autor, 2019, a partir del Modelo EAN- RISE, 2018.

De esta manera, se planteó un Programa de Gestión para la Sostenibilidad (ver Figura 50), en el cual se incluyen una serie de subprogramas y actividades enfocadas en el cumplimiento de la totalidad de requisitos generales y específicos, especialmente aquellos que aún no se han trabajado, en aras de certificar al hotel en turismo sostenible. En este sentido, a través de la ejecución de dichas actividades, se prevé el fortalecimiento de la empresa en los factores relacionados en la Figura 49, tales como tecnología, nuevos mercados, innovación, direccionamiento estratégico, reconocimiento, entre otros. Además, según lo descrito en la Norma Técnica Sectorial – 002, la empresa debe formular e implementar una serie de programas para el correcto manejo y gestión de recursos, entre los que figuran: el programa de ahorro y uso eficiente del agua, el programa de ahorro y uso eficiente de energía, el programa de manejo integral de residuos sólidos, el programa de manejo de residuos peligrosos, el programa de minimización y manejo de productos químicos y el programa de control y disminución de contaminación atmosférica, visual y auditiva.

Así pues, el plan de intervención se enfatiza en dar cumplimiento e implementar la mencionada norma, describiendo todas y cada una de las acciones a seguir, integradas en un sistema de seguimiento del Programa de Gestión para la Sostenibilidad que harán del Hotel Tierra Azul precursor en el tema de turismo sostenible certificado en la región (ver Anexo 2 – Programa de Gestión para la Sostenibilidad). Los principales aspectos y objetivos específicos de este plan se describen en la Figura 50, a través de los cuales se proyecta afianzar la sostenibilidad del hotel.

**Tabla 18.** Programa de Gestión de Sostenibilidad – Hotel Tierra azul (2020-2022).

ASPECTO	OBJETIVO	SUBPROGRAMA
AMBIENTAL	1. Adelantar acciones para la Protección de la biodiversidad.	1.1. Prevención del tráfico ilícito de flora y fauna. 1.2. Apoyo a programas de protección y uso sostenible de biodiversidad.
	2. Adelantar acciones para un manejo adecuado del recurso hídrico.	2.1. Disminución del consumo de agua en las diferentes áreas del hotel 2.2. Desarrollo de buenas prácticas en el manejo del recurso hídrico.
	3. Evitar daños permanentes en las redes y equipos de energía del EAH.	3.1 Reducción del consumo energético en las diferentes áreas del hotel. 3.2. Desarrollo de buenas prácticas de consumo de energía eléctrica.
	4. Establecer un sistema de gestión sostenible en el uso de productos químicos.	4.1. Empleo de sustancias químicas de manera responsable.
	5. Disminuir y minimizar la cantidad de desechos producidos por el hotel.	5.1. Implementación de medidas de recolección, almacenamiento y disposición de los residuos sólidos. 5.2. Reducción del uso de empaques.
	6. Minimizar la contaminación producida en el EAH.	6.1. Identificación de las fuentes de contaminación AVA en el EAH. 6.2. Reducción de la contaminación AVA.
	7. Promover el ahorro de papel en las diferentes dependencias del hotel.	7.1. Acciones para la reducción y reutilización de papel.

7.2. Difusión por medios virtuales de información a cambio de la impresión en papel.

**SOCIOCULTURAL**

8. Protección de los bienes y uso sostenible del patrimonio cultural de la región.

8.1. Promoción de aspectos culturales del Vichada.

8.2. Promoción de la gastronomía local y regional.

8.3. Divulgación de los atractivos culturales del departamento.

9. Prevenir el comercio y la explotación sexual de menores de edad.

9.1. Apoyar la prevención ESCNNA.

10. Apoyo a las comunidades locales.

10.1. Promoción de espacios para el diálogo, la información y la comunicación local.

**ECONÓMICO**

11. Promover la contratación y generación de empleo local.

11.1. Contratación de aprendices SENA.

11.2. Identificación de bienes y servicios que adquiere o contrata la empresa y diseño de criterios de compra que incluyan consideraciones ambientales, socioculturales y económicas.

12. Impulsar las compras locales

12.1. Promoción de emprendedores locales.

### **9.1. Plan de Inversión**

Para llevar a cabo las diferentes actividades contempladas en el cronograma de actividades, tal y como se describen en los Anexos 1 y 2, se proyectó la inversión tanto en recursos financieros como en recursos humanos, distribuidos en 4 trimestres para las vigencias 2020, 2021 y 2022. Es importante resaltar que el primer diagnóstico se llevó a cabo en el año 2019, evidenciando que hay algunas actividades que ya se encuentran con un grado de avance significativo.

Del mismo modo, para determinar la prioridad, los recursos humanos, financieros y la duración que se requiere para la ejecución de las actividades, se llevó a cabo una reunión donde asistió el gerente propietario, la administración y el contador, fijando una proyección por años de acuerdo a los ingresos y utilidades que el EAH arroje en su respectiva vigencia fiscal, para tomar un porcentaje con destinación a iniciar el proceso de cambio que se está recomendando en la presente investigación.

En este sentido, a continuación, se describe detalladamente el presupuesto de inversión requerido cuyo valor asciende a la suma de CIENTO CINCUENTA Y CUATRO MILLONES NOVECIENTOS MIL PESOS M/CTE (\$ 154.900.000).

**Tabla 19. Plan de Inversión Hotel Tierra Azul 2020-2022.**

FACTOR	ACTIVIDADES	PRIORIDAD	RECURSOS		DURACIÓN EN MESES
			FINANCIEROS	HUMANOS	
Innovación	Implementación de telefonía interna para una comunicación rápida y eficiente entre el huésped y los colaboradores de la empresa.	URGENTE	10.000.000,00	Técnico en sistemas	6
	Implementación de iluminación LED	URGENTE	12.000.000,00	Técnico electricista	3
	Adelantar acciones para cumplir con los requisitos definidos por la autoridad ambiental competente, relacionados con el manejo de aguas residuales.	MUY IMPORTANTE	18.000.000,00	Ingeniero Civil y técnico ambientalista	3
	Capacitación en Empoderamiento y desarrollo de nuevos conocimientos en los temas de administración y gerencia humana	IMPORTANTE	2.000.000,00	Profesional en talento humano	1
Producción sostenible	Adelantar acciones para el uso y ahorro del agua en el establecimiento de alojamiento y hospedaje sin afectar el servicio y la operación	MUY IMPORTANTE	12.000.000,00	Maestro de obra y personal técnico	2
	Adelantar acciones , para el uso eficiente de la energía que puedan disminuir el consumo sin afectar el servicio y la operación	MUY IMPORTANTE	7.000.000,00	Gerente	3
	Adelantar acciones para el manejo integral de residuos, que incluya minimización, reutilización, separación reciclaje y disposición de los mismos.	URGENTE	2.000.000,00	Líder de calidad	12



<p>Adelantar acciones para promover el control y la disminución de la contaminación atmosférica, auditiva y visual generada por el establecimiento de acuerdo, con la legislación vigente aplicable</p>	<p>URGENTE</p>	<p>36.000.000,00</p>	<p>Gerente y maestro de obra</p>	<p>2</p>
<p>La gerencia del hotel tierra azul muestra interés en involucrar la empresa en las actividades para obtener un sello ambiental</p>	<p>PUEDE ESPERAR</p>	<p>15.000.000,00</p>	<p>Gerente, líder de calidad, colaboradores de la organización, clientes y proveedores</p>	<p>12</p>
<p>El EAH ha designado un líder quien se encarga de establecer derechos y deberes de los colaboradores, proveedores, clientes y huéspedes en su compromiso con la sostenibilidad mediante la aplicación de la norma de Turismo Sostenible NTS- TS 002.</p>	<p>MUY IMPORTANTE</p>	<p>2.000.000,00</p>	<p>Líder de calidad y coordinador administrativo</p>	<p>36</p>
<p>La organización adelanta un programa de gestión ambiental el cual busca dar cumplimiento a los requisitos ambientales. Donde se estudiarán temas relacionados con el agua, Gestión de emisión de sustancias agotadoras de la capa de ozono (SAO), prevención del tráfico ilícito de fauna y flora, gestión de energía, uso y manejo de productos químicos, manejo de la contaminación atmosférica auditiva y visual, material impreso y gestión de emisión de gases invernadero.</p>	<p>IMPORTANTE</p>	<p>5.000.000,00</p>	<p>Ingeniero ambiental y líder de calidad</p>	<p>2</p>

	La política de turismo sostenible apoya el cambio hacia una economía eficiente en el uso de los recursos contribuyendo en la producción, consumo y reciclaje	MUY IMPORTANTE	1.000.000,00	Líder de calidad, ama de llaves y camareras	1
Direccionamiento estratégico	El gerente de la organización asiste a eventos programados por el Ministerio de Industria Comercio y Turismo ANATO, espacio que le permite obtener información actualizada del turismo a nivel internacional, nacional y local, igualmente hace presencia en la rendición de cuentas de los entes territoriales con el fin de analizar si es necesario ajustar su estrategia y que estas variables no afecten la misión y visión de la empresa. Posteriormente se hace la transferencia del conocimiento a todos los colaboradores permitiendo un mayor conocimiento de la situación actual del entorno y hasta donde beneficia a la organización o es tomado como una amenaza.	IMPORTANTE	2.000.000,00	Gerente y líder de calidad	1
Cultura	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de innovación y producción sostenibles a todo nivel se están trabajando de manera informal.	MUY IMPORTANTE	13.000.000,00	Gerente, coordinador administrativo y financiero, líder de calidad.	12
Reconocimiento	Se tienen programas de motivación informales para el fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu de los trabajadores	MUY IMPORTANTE	300.000,00	Gerente, coordinador administrativo y financiero, líder de calidad,	TRIMESTRAL

Procesos colaborativos	<p>La organización cuenta con un cronograma de pagos mensualizado y sus acreencias son pagaderas de acuerdo al tiempo laborado, garantizándole sus prestaciones sociales y teniendo en cuenta el ajuste al SMMLV.</p>	MUY IMPORTANTE	7.000.000,00	Comcaja y Positiva.	Coordinador, contador y gerente	MENSUAL
Procesos colaborativos	<p>La organización desde el área de talento humano realiza la respectiva entrevista de trabajo, solicita exámenes preocupacionales y seguidamente la afiliación a los diferentes referentes de salud, pensión, ARL, y parafiscales correspondientes. Una vez cada año Positiva realiza charlas riesgos laborales con el fin de mitigar posibles accidentes. Igualmente la empresa se encuentra actualizando el Plan de Emergencia y contingencias siendo este un derrotero en lo relacionado a seguridad y salud en el trabajo.</p>	MUY IMPORTANTE	600.000,00	Gerente, coordinador y líder de calidad, cruz roja y bomberos		1
Gobernanza	<p>La organización no cuenta con un PMA documentado, pero si se tienen en cuenta algunas soluciones a problemas ambientales.</p>	IMPORTANTE	4.500.000,00	Ingeniero ambiental y líder de calidad		2
Tecnología	<p>La organización cuenta con herramientas tecnológicas sencillas permitiéndoles a los colaboradores clientes mantener en contacto con el mundo. Igualmente le permite a la empresa profundizar el comportamiento de nuestros clientes creando soluciones de valor ante necesidades concretas</p>	MUY IMPORTANTE	500.000,00	Técnico en sistemas		1

La organización cuenta con un sistema de cámara de seguridad como gran ayuda en el seguimiento y monitoreo del personal de la empresa como externos. Igualmente está en implementación un software hotelero que proporcione agilidad y confianza a nuestros clientes a la hora de realizar el pago. Se realiza la respectiva capacitación a los empleados con el fin de obtener empoderamiento total del manejo de estas herramientas tecnológicas.

MUY  
IMPORTANTE

15.000.000,00

Líder de  
calidad e  
ingeniero de  
sistemas

4

---

Fuente: Autor, 2020.

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las conclusiones de cierre del trabajo y las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

### 10.1. Conclusiones

Para el desarrollo la presente investigación, es importante resaltar tres ejes fundamentales que fueron objeto de análisis: Responsabilidad social corporativa, Turismo Sostenible y Hoteles Sostenibles. A partir de estos conceptos, se forjó una idea integral del papel que juega la sostenibilidad en el aseguramiento de las empresas a largo plazo, como una forma de buscar el equilibrio entre las actividades ejecutadas dentro de ellas y el medio en que se desarrollan; garantizando así la accesibilidad de las generaciones futuras a los mismos recursos con que se cuenta actualmente y reduciendo los impactos negativos generados sobre el ambiente y la sociedad.

De acuerdo con la literatura disponible, Colombia ha mostrado gran interés por dictar normas que regulen el uso responsable de los recursos naturales, especialmente para las empresas que requieren en gran cantidad de las riquezas que nos provee la naturaleza. Al ser considerado el turismo como una de las actividades que más generan ingreso para el país, por los atractivos y diversidad cultural que tienen los diferentes departamentos, municipios y provincias, es importante acatar dichas normas para evitar incurrir en la explotación excesiva de estos recursos. De la misma forma, para Colombia es muy importante trabajar en unión con otros países, empresarios y organizaciones que compartan la misma visión para seguir escalonando en el crecimiento responsable del sector turístico.

En este sentido, se observa que el departamento del Vichada y, en especial, Puerto Carreño, presenta un nivel alto de vocación turística por su biodiversidad y paisajes, donde el viajero turista se encuentra de frente con riquezas enormes, como son ríos de agua dulce, extensos santuarios de fauna y flora, diversidad cultural y las maravillas que ofrece al turismo la Reserva de Biosfera del Tuparro, declarado Parque Nacional Natural de Colombia, monumento nacional y reserva de la biosfera por la UNESCO.

Siendo conocedores del prospecto turístico de la zona de estudio, la presente investigación se enfocó en analizar, adoptar e implementar políticas responsables y eficientes en lo referente a la prestación del servicio de alojamiento y hospedaje y servicios anexos, relacionados directamente con el turismo sostenible, con el propósito de atender la demanda de un servicio hotelero eficiente y certificado como sostenible, dada la nueva tendencia a inclinarse por aquellas actividades que busquen la sustentabilidad entre los procesos que desarrollan y el medio que los rodea. En este sentido, se indagó sobre el caso de estudio del Hotel Tierra Azul. En un primer plano, con la idea de conocer el estado actual del hotel, se aplicaron tres herramientas de diagnóstico: la matriz EAN RISE, el análisis PESTEL y la matriz DOFA.

Según la matriz EAN RISE (2018) aplicada, la empresa Tierra Azul Hotel se encuentra en un grado intermedio de madurez, con un 44% medio de desarrollo de los once factores analizados, de acuerdo con los datos obtenidos en el diagnóstico organizacional. Este dato demuestra que, si bien se han tenido ciertos avances en algunas áreas como liderazgo (55%) y direccionamiento estratégico (50%), en la mayoría de ámbitos aún hace falta trabajar en el fortalecimiento institucional de la misma. Uno de los

factores que presenta menor nivel de madurez fue gobernanza, con un 35% de participación, debido principalmente a que el hotel en la dimensión social se sitúa en el nivel 1, por ende, se observa que no considera como prioritario el desarrollo de un código ético dentro de su organización. Por otro lado, el factor tecnología, con un 35%, toma el segundo lugar con la calificación más baja, ya que en el contexto local es deficiente el desarrollo tecnológico y la empresa posee únicamente herramientas para el área de las TICs. Respecto a los factores de producción sostenible, procesos colaborativos, nuevos mercados, indicadores financieros, innovación, reconocimiento y cultura organizacional, el hotel se encuentra en el 40 y 45% del nivel de desarrollo sostenible, lo cual representa una amplia oportunidad de mejora.

Por otra parte, de acuerdo con el análisis PESTEL, partiendo del entendido que para que una empresa logre los objetivos propuestos, el entorno juega un papel importante en el desarrollo de sus actividades, se identificaron variables representativas que afectan el normal funcionamiento del hotel, conexas a los aspectos político, económico, sociocultural, entre otros; las cuales deben ser tenidas en cuenta dentro de los planes de acción del hotel, para mitigar los posibles riesgos que se presenten en el desarrollo permanente de las diferentes actividades ejecutadas de manera rutinaria. Finalmente, la matriz DOFA, indica la necesidad de realizar un fortalecimiento del direccionamiento estratégico de la empresa, así como de involucrarse más a fondo en pro del desarrollo turístico y hotelero de la región.

Así pues, con el propósito de encaminar al hotel hacia la sostenibilidad en sus servicios, se planteó un plan de acción (2020-2022), con el cual se pretende vigorizar la

institucionalidad del mismo, así como dar cumplimiento a la norma sectorial NTS TS 002 de 2006, mediante la implementación de acciones encauzadas a la reducción de los impactos negativos producidos por las actividades propias del hotel. Este plan contempla los componentes ambiental, económico y sociocultural, en aras de darle un manejo integral y proyectar un mejoramiento sistémico del mismo. El plan de inversión y el programa de gestión para la sostenibilidad desde la gerencia garantiza los recursos, tanto humanos como financieros, para llevar a cabo en los tiempos estipulados las actividades que de acuerdo a la necesidad se contemplaron.

A partir de esto, la gerencia del hotel Tierra Azul, mediante acto administrativo designará a una persona que se desempeñará en el rol de líder del proceso de implementación de la política de turismo sostenible, quien será responsable de poner en marcha la ejecución de las diferentes actividades contempladas en los planes de acción definidos dentro de la presente investigación. Para llevar a feliz término todo lo planteado, se concluye que cada uno de los colaboradores del EAH deben ejercer responsabilidades propias del cargo relacionadas con la gestión para la sostenibilidad.

## **10.2. Recomendaciones**

- Con el propósito de garantizar la eficiencia de los procesos en su operatividad y de acuerdo a los resultados obtenidos con las diferentes herramientas aplicadas por el investigador, se recomienda a la gerencia del hotel implementar una serie de actividades a corto y mediano plazo, acatando lineamientos y políticas contempladas en la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 002 de 2006, que se recopilan en el Programa de Gestión de Sostenibilidad (2020-2022), en pro



de lograr el Certificado de Calidad Turística como sello de garantía en la prestación de un servicio responsable con el ambiente, las personas y los recursos culturales de la región.

- De acuerdo al diagnóstico realizado mediante la aplicación de las diferentes herramientas, se recomienda a la gerencia dar estricto cumplimiento al plan de mejoramiento, que una vez revisado y aprobado por el comité estratégico, iniciará la fase de ejecución. Es importante resaltar que, al interior de los procesos, se evidencian actividades que requieren con urgencia iniciar el proceso de mejora o implementación, a los cuales se les debe dar primacía.
- El hotel Tierra Azul, dentro de su marco estratégico, debe establecer como prioridad su misión de ser un Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje efectivo, para ser la mejor opción de alojamiento, descanso y diversión para viajeros nacionales e internacionales y distinguirse por brindar servicios de alta calidad con un enfoque hacia el desarrollo sostenible, a través de procesos que conserven el ambiente, preservando y promoviendo los valores culturales y sociales de la región, y proporcionando oportunidades de crecimiento profesional y personal en sus empleados, generando así rentabilidad a la empresa y prosperidad al grupo humano.
- Así mismo, el Hotel Tierra Azul debe conocer a la perfección su capacidad instalada y la producción de los servicios, ya que de acuerdo a ello será su tendencia a crecer y podrá responder a las exigencias y requerimiento de cliente potencial, al generar confianza y empatía con los colaboradores del hotel y mejorar la comunicación asertiva entre empleados, cliente, proveedores y comunidad en

general. Esto se logrará mediante la optimización de su sistema de gestión documental, el cual no se ha implementado a cabalidad, dado que no existe un archivo fidedigno de la totalidad de procesos que se desarrollan allí.

- De igual manera, se exhorta al hotel a seguir los lineamientos descritos en la Guía para la implementación de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 002, en aras de lograr la obtención del sello como EAH certificado como sostenible, entendiendo que mediante la ejecución del programa y el plan de mejoramiento, obtendrá beneficios tanto económicos, como sociales, y su cadena de servicios se puede ampliar, capturando mejores clientes y firmando nuevas alianzas que le permita una mayor participación de la comunidad local, generación de empleo, apoyo a la economía local y aprovechamiento del patrimonio cultural de la región bajo estándares de excelencia.
- Implementar y promover las buenas prácticas de turismo de acuerdo a los lineamientos generados a nivel local, con el fin de aportar al desarrollo turístico sostenible de la RBET.
- Compartir el conocimiento local y trabajar de forma articulada para aprovechar el potencial del sector turístico en la conservación de los recursos naturales y culturales y en el bienestar de las comunidades locales, para mejorar la calidad empresarial y generar un valor agregado dado por el enfoque de sostenibilidad.
- Promover y participar activamente en los encuentros, talleres, capacitaciones y demás actividades realizadas por la comunidad y asociaciones enfocadas a la educación y preservación de los recursos naturales como apoyo local.

- De la misma manera, es valioso para hotel tener documentado el procedimiento de identificación, evaluación y actualización de requisitos legales con la normatividad vigente en materia ambiental, económica, sociocultural y turística, para identificar cambios y actualizaciones que afecten al EAH. El Hotel Tierra Azul debe definir de manera activa dentro del establecimiento una política participativa de turismo sostenible que incluya el manejo o eliminación de aquellos impactos negativos generados o relacionados con el desarrollo directo de la actividad, también referenciando los derechos y deberes de los colaboradores, proveedores, clientes y huéspedes en función de su compromiso con la sostenibilidad difundida por los diferentes medios de comunicación que tiene el hotel.
- Finalmente, para dar soporte a la implementación de la norma, es importante contar con programas de información y sensibilización de manera permanente para clientes, huéspedes y colaboradores, orientado a promover y difundir las buenas prácticas de sostenibilidad, al igual que capacitar a los colaboradores cuando existan cambios significativos especialmente actualizaciones de procesos y normatividad. A esto se le suma capacitar al personal con nuevo ingreso a la empresa, dejando los debidos registros como soportes que evidencien las diferentes actividades ejecutadas.

**REFERENCIAS**

- Alcaldía de Puerto Carreño. (2020-2023). *Plan de Desarrollo Municipal "La Tarea de todos es Carreño"*. Puerto Carreño.
- Alcaldia de Puerto Carreño. (30 de 03 de 2016). <http://www.puertocarreno-vichada.gov.co/>. Obtenido de Puerto Carreño Vichada.
- Baquero, L. (2013). *Aplicación de modelo MMGO a la empresa: LARCS LTDA*. Bogotá: Universidad EAN.
- Bassotti, G. (2012). *Plan de Desarrollo Turístico Departamento del Vichada*. Fondo de Promoción Turística Colombia.
- Brundtland, G. (1987). *Our Common Future: The Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Camara de Comercio de Armenia y del Quindío. (2019). *Diagnóstico y caracterización de la oferta turística Vichada*. Bogotá: Fontur.
- Centro Europeo de Postgrados. (2019). *Dimensiones de la Sostenibilidad*.
- Conclaves; Conclaves & Sass. (2014). *Cultura Organizacional Sostenible*.
- Cuartas, C., & Álvarez. (2009). *Gestión Humana*.
- Duarte, T., Jiménez, R., & Tibaná, M. (2007). Análisis Económico de Proyectos de Inversión. *Scientia et Technica año XIII*.

Externado de Colombia. (2014). *Norma Tecnica Sectorial Colombiana NTS - TS 002*.

ICONTEC.

Fierro, H. E. (2004).

Fondo de Promocion Turistica Colombia. (2012). *Plan de Desarrollo Turistico*

*Departamento de Vichada*. Bogota: Ministerio de Industria Comercio y Turismo.

Fundacion Universitaria de America. (2018). *Analisis de la Competitividad de Colombia*

*En el Sector Turistico*. Bogota: Fundacion Universitaria de America.

Gobernacion del Departamento del Vichada. (2012-2022). *Plan estrategico de Ciencia,*

*Tecnologia e Innovacion del Departamento de Vichada*. Bogota: Universidad

Nacional de Colombia.

Gobernación del Vichada. (2020-2023). *Plan de Desarrollo Departamental "Trabajo para*

*todo Vichada"*. Puerto Carreño: Departamento Nacional de Planeación.

Grande, I. (2005). *Marketing de los Servicios*. Madrid: ESIC.

Heizer, J., Render, B., & Martinez, J. (2015). *Dirección de la Producción y de*

*Operaciones: Decisiones Estratégicas*. Madrid: Pearson.

Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: Delfin S.A.S.

Instituto Colombiano de Cualificación Empresarial - CICCE. (2015). *Guía para la*

*Implementación de la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible NTS TS-002*.

Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC. (2006). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS - TS 002*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Instituto Tecnológico Hotelero. (19 de Diciembre de 2016). *Tecnología, innovación y sostenibilidad en el foco de atención del sector turístico*. Recuperado el 5 de Marzo de 2018, de <http://www.ithotelero.com/noticias/tecnologia-innovacion-y-sostenibilidad-en-el-foco-de-atencion-del-sector-turistico/>

Lalangui, J. E. (2017). *Turismo sostenible, un aporte a la responsabilidad*. Republica del Ecuador: Universidad Tecnica de Machala.

Manjarrez, C. M. (2014). Guía para la Implementación de la norma Técnica Sectorial Sostenible NTS - TS 002. *Instituto Colombiano de Cualificación Empresarial*.

Mertens, 210 y Rojas, 2001. (s.f.).

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012). *Plan de Desarrollo Turístico – Departamento del Vaupés*.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2018). *Establecimientos de Alojamiento certificados en Sostenibilidad*.

Molina Murillo, S. A. (2019). Certificación Turística Sostenible y los impactos socioeconómicos percibidos por Hoteles en Costa Rica. *PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*.

- Muñoz, N. S. (2016). *Importancia de la Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa en las Empresas Sustentables*. Ciudad de México.
- NAKUSA Red Turística - Carmencita Pineda. (2015). *Proyecto FNT-07-2014 Estructuración del producto*. Villavicencio: NAKUSA.
- OBS Business School. (Abril de 2018). *Elementos Clave del Estudio Económico*. Obtenido de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/etapas-de-un-proyecto/elementos-claves-en-el-estudio-econ%C3%B3mico-de-un-proyecto>
- Plan Nacional de Desarrollo Nacional. (2018-2022). *Pacto por Colombia, pacto por la Equidad*. Bogota: Departamento Nacional de Planeacion.
- Plan Sectorial de Turismo. (2018-2022). *"Turismo, el proposito que nos une"*. Bogota: Ministerio de Industria Comercio y Turismo.
- Presidencia de la República de Colombia. (2018-2022). *Plan Nacional de Desarrollo "Pacto por Colombia, pacto por la equidad"*. Bogotá D.C.
- Revista de Cultura y Turismo. (2015). La responsabilidad social en el conocimiento turístico. *Cultur*, 1-22.
- Risso, G. (2017).
- Sánchez, J. (26 de Abril de 2017). *Ser sostenible ahora es obligatorio para los hoteles colombianos*. Recuperado el 6 de Marzo de 2018, de Diario El Espectador: <https://www.elespectador.com/vivir/buen-viaje-vip/ser-sostenible-ahora-es-obligatorio-para-los-hoteles-colombianos-articulo-690904>

- Sergio A. Molina Murillo . (2019). Certificación Turística Sostenible y los impactos socioeconómicos percibidos por Hoteles en Costa Rica. *PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*.
- Suarez Moreno, O. (2018). *Diagnostico Departamento de Vichada*. Bogotá: Universidad Nacional.
- Tejada, J. (2007). *El programa, su diseño y evaluación como estrategia de mejora educativa*. España: Universidad de los Andes - Tachira.
- Tierra Azul Hotel. (10 de Febrero de 2018). *Hotel Tierra Azul*. Obtenido de <https://www.hoteltierrazul.com/>
- Tinoco Cantillo, U. (2012). Evolución, aproximación al concepto y teorías. (20), 189-220.
- TS Media. (Enero de 2015). *La hotelería eco-friendly*. Recuperado el 6 de Marzo de 2018, de Sección Hotelería Sostenible: <http://turismososteniblemedia.com/que-es-un-hotel-sostenible/>
- Turismo, C. d. (2013). Manual de entrenamiento para Técnicos en Turismo Sustentable CUBA. *Manual de entrenamiento para Técnicos en Turismo Sustentable CUBA*.
- Turismo, Consultores de CETA. (2013). Manual de entrenamiento para Técnicos en Turismo Sustentable CUBA.
- Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. (2020). *Resultados del desarrollo de métodos y técnicas de investigación*. Bogotá: Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.



Universidad del Bosque. (2019). *Propuesta del Sistema de Gestión de Sostenibilidad basado en la NTS-TS 002 en el EAH GLAMPING Colombia Guatavita*. Botoa: Facultad de Ingeniería.

Universidad EAN . (2018). *RISE*. Bogotá: EAN.

Wikipedia. (22 de Febrero de 2018). *Puerto Carreño*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Puerto\\_Carre%C3%B1o](https://es.wikipedia.org/wiki/Puerto_Carre%C3%B1o) ; <http://www.puertocarreno-vichada.gov.co/Paginas/default.aspx>

## BIBLIOGRAFÍA

Cámara de Comercio de Armenia y Quindío. Diagnóstico y caracterización de la oferta turística. Junio de 2019.

Centro de Información Turística de Colombia - CITUR. Estadísticas nacionales – turismo receptor. 2019.

Centro Europeo de Postgrados – CEUPE. Principales acontecimientos y principios del Desarrollo Sostenible. Disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/principales-acontecimientos-desarrollo-sostenible.html>

Comisión de las Naciones Unidas Europeas / Bruselas. Libro Verde. 18 de junio de 2001.

Comisión Regional de Competitividad del Vichada. Plan Regional de Competitividad Vichada. 2009.

Departamento de Vichada. Producto Turístico de Pesca Deportiva. 2014.

Departamento Nacional de Planeación. Documento CONPES – Política para el desarrollo integral de la Orinoquia: Atillanura Fase I.

Fondo de Promoción Turística - Guía turística Vichada Colombia. Información general del Departamento de Vichada. 2016.

Fondo Nacional del Turismo – FONTUR. Gobernación Del Vichada. Nakusa - Red Turística Regional. Estructuración del proyecto de pesca deportiva del Departamento del Vichada. 2014.

Fundación NATURA. Acuerdo para la Conservación de Bosques Tropicales -  
TFCA Colombia. Estrategia de Inversiones 2017 – 2021. 15 de mayo de 2018.

Garzón Castrillo, Manuel Alfonso. Revista de estudios avanzados de liderazgo.  
Revisión sobre la Sostenibilidad Empresarial.

Giraldo Palacio, Juan Pablo. Factores de Gestión para la Sostenibilidad empresarial  
en la pequeñas y medianas empresas del sector Industrial. 2016.

Hotel Tierra Azul. Marco Estratégico institucional. 2020.

Instituto Alexander Von Humboldt. Biodiversidad del Rio Vita, Vichada,  
Colombia 2016-2019.

Instituto Colombiano de Cualificación Empresarial CORPORACION CICCE. Guía  
para la implementación de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS –TS 002.  
Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (EAH) requisitos de Sostenibilidad.

Instituto Colombiano de Cualificación Empresarial CORPORACION CICCE.  
Gestión para la Sostenibilidad Hotelera – Matriz de Excel.

Ministerio de Industria Comercio y Turismo – Min CIT. Fondo Nacional de  
Turismo – FONTUR. Colombia Modelo de gestión Estratégica de Turismo, paz y  
convivencia – con enfoque territorial Vichada. Septiembre de 2018.

Ministerio de Industria Comercio y Turismo. Dirección de calidad y Desarrollo  
Sostenible- Decretos, Resoluciones, Conceptos Técnicos. 2019.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Cartilla sobre la Sostenibilidad Turística - Cada acción cuenta. 2016.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. Política para el desarrollo del Ecoturismo. 24 de junio de 2003.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Política de Turismo de Naturaleza. Septiembre de 2012.

Nakusa - Red Turística Regional. Pineda, Carmencita. Proyecto fnt-07-2014 “Estructuración del producto turístico de pesca deportiva para el departamento del Vichada”.

Norma Técnica Sectorial Colombiana – NTS – TS 002. 2006.

Oficina de Estudios Económicos. Información: Perfiles económicos Departamentales. Vichada – Turismo Departamental. Noviembre de 2019.

Pérez Cabrera, Paula María. Universidad de Málaga. Turismo Responsable. Junio de 2015.

Plan de desarrollo 2016-2019 “Puerto Carreño Somos Todos”. Programa – Puerto Carreño Comprometido con la promoción del desarrollo turístico.

Plan de Desarrollo Departamento de Vichada 2016-2019 “Construyamos Vichada”. Eje estratégico 3 - Vichada Competitivo. Turismo.

Plan de Desarrollo Turístico Departamento del Vichada. Diagnostico Departamento Vichada. Julio del 2012.

Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, “Pacto por Colombia, pacto por la Equidad”. Turismo: El propósito que nos une.

Programa Gestión para la Sostenibilidad en el Hotel Tierra Azul. 2020.

Tinoco Cantillo, Ulises Antonio. Arango Vuelvas, León Julio. Benavides G., Oscar. Evolución, aproximación al concepto y teorías de responsabilidad social empresarial. 29 de noviembre de 2012.

Universidad EAN. Ruta para la Innovación y Sostenibilidad Empresarial – RISE. 2018.

Universidad Nacional de Colombia Sede Orinoquia. Proyecto BPUN 300: Ecosistema de Innovación Región Llanos. Diagnostico Departamento del Vichada. Octubre de 2018.

Uribe Restrepo, Daniel Alberto. Diagnóstico y bases para consolidar la estrategia de turismo sostenible en la reserva de biosfera el Tuparro (RBT), Orinoquia Colombiana. Julio de 2009.