

# SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA EMPRESAS TURÍSTICAS\*

ALBA LIGIA LÓPEZ RODRÍGUEZ

Doctorando en Nuevos Recursos y Sustentabilidad en Turismo, Universidad de Salamanca, España.

Docente investigadora, Universidad Antonio Nariño, Colombia.

Directora, Grupo Calidad UAN, Universidad Antonio Nariño, Colombia.

Dirigir correspondencia a: Calle 58 A No. 37 -94, Facultad de Administración de Empresas, Universidad Antonio Nariño, Bogotá, Colombia.

[alba.lopez@uan.edu.co](mailto:alba.lopez@uan.edu.co)

Fecha de recepción: 20-08-2008

Fecha de corrección: 01-12-2008

Fecha de aceptación: 27-07-2009

## RESUMEN

El propósito fundamental del artículo es presentar los resultados del estudio del marco de referencia teórico y práctico (primera y segunda etapa), para lograr el objetivo de investigación en una tercera etapa, la cual consiste en la formulación del modelo de un Sistema Integrado para la Gestión de Empresas Turísticas, orientado a las Mipymes articuladas en la cadena productiva como una estrategia que contribuya al desarrollo y sostenibilidad de un destino turístico de clase mundial. El proyecto se desarrolla con el método descriptivo, partiendo del análisis de la política pública del Estado colombiano, de estudios y experiencias de otros países, de directrices emanadas de organismos internacionales y de un estudio realizado en dos destinos turísticos.

## PALABRAS CLAVE

Sistema Integrado de Gestión en empresas turísticas, turismo sostenible, calidad en el servicio.

**Clasificación JEL:** M100

---

\* Financiado por la Universidad Antonio Nariño. Dirección Nacional de Investigación.

## **ABSTRACT**

### ***Integrated management system for tourism companies***

The purpose of this article is to present the results of a study of a theoretical and practical reference framework (first and second stages) to accomplish the research objective in the third stage, which involves devising an approach for an Integrated Management System for Tourism Companies. The approach is focused on SMEs (small and medium-sized enterprises) which are linked with the production chain as a strategy that contributes to the development and sustainability of a world-class tourist destination. The project is discussed using the descriptive method. It starts with an analysis of the public policy of the Colombian government, studies and experiences in foreign countries, guidelines issued by international organizations, and a study conducted in two different tourist destinations.

## **KEYWORDS**

Integrate Management System for Tourism Companies, Sustainable Tourism, Quality of Service.

## **RESUMO**

### ***Sistema integrado de gestão para empresas turísticas***

O propósito fundamental do artigo é apresentar os resultados do estudo do marco de referência teórico e prático (primeira e segunda etapa), para conseguir o objetivo de investigação em uma terceira etapa, o qual consiste na formulação do modelo de um Sistema Integrado para a Gestão de Empresas Turísticas, orientado para as MIPY-MES (pequenas e médias empresas) articuladas na cadeia produtiva como uma estratégia que contribua para o desenvolvimento e sustentabilidade de um destino turístico de classe mundial. O projeto se desenvolve com o método descritivo, partindo da análise da política pública do Estado colombiano, de estudos e experiências de outros países, de diretivas emanadas de organismos internacionais e de um estudo realizado em dois destinos turísticos.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Sistema Integrado de Gestão em empresas turísticas, turismo sustentável, qualidade no serviço.

## INTRODUCCIÓN

El propósito fundamental del proyecto es desarrollar el modelo de un Sistema Integrado para la Gestión de Empresas Turísticas pertenecientes a la cadena productiva de un destino turístico, aprovechando las ventajas de las cadenas turísticas para crear un alto valor agregado mediante servicios de calidad.

Se parte de un estudio de fuentes secundarias, en primer lugar, analizando la documentación que estructura la política pública del Estado colombiano en materia de turismo y las actividades de asociaciones prestadoras de servicios turísticos como Cotelco<sup>1</sup>, Acodres<sup>2</sup>, Anato<sup>3</sup>, Astiempo<sup>4</sup>, Consejo Profesional de Guías de Turismo, entre otras. En segundo lugar, una revisión bibliográfica de estudios y experiencias de otros países, proporciona una visión global del turismo en temas como la planeación y gestión de destinos turísticos sustentables, enfatizando en la calidad del servicio, para lo cual se tienen en cuenta documentos emitidos por entes internacionales como la OMT, la OMC y CEPAL, entre muchos otros organismos internacionales que han dado directrices para la planificación del turismo sustentable. Por otra parte, se realiza un trabajo de campo en destinos turísticos específicos, lo que permite validar las variables del modelo.

Inicialmente, se describen los antecedentes o marco teórico de la investiga-

ción; en la segunda sección se detalla la metodología para realizar la investigación; en la tercera se muestran los resultados obtenidos en los estudios de campo y en la cuarta sección se presentan las conclusiones.

## I. ANTECEDENTES

### 1.1. Importancia de la cadena de valor en el turismo como sector terciario

La prestación de servicios (sector terciario), es por mucho la actividad económica que más ha crecido en las últimas décadas en el mundo. Zeithaml (2007) afirma que la “economía norteamericana se ha convertido en una economía de servicios. La participación es de aproximadamente un 75% del PIB nacional y genera nueve de cada diez nuevos empleos (...)” (p.1); al respecto, Muller (2003) sostiene que la calidad en la prestación de servicios se puede constituir en la ventaja competitiva más importante para las empresas. En este orden de ideas, el turismo como sector terciario es dinamizador de la economía y generador de empleo, si se diseñan productos rentables teniendo en cuenta las expectativas de los viajeros cada vez más exigentes y segmentadas. Son importantes aspectos como la movilidad y transporte, nuevos destinos, costo atractivo e información con la utilización de las nuevas Tecnologías de información y Comunicación (TIC) (Regalado, 2009; Unión Industrial Argentina,

1 Cotelco: Asociación Hotelera de Colombia, asocia a los establecimientos de alojamiento y hospedaje.

2 Acodres: Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, reúne a los establecimientos gastronómicos.

3 Anato: Asociación Nacional de Agencias de Turismo, reúne a las agencias de viajes.

4 Astiempo: Asociación Colombiana de Tiempo Compartido, con las empresas de tiempo compartido.

2007). Pero quizás uno de los aspectos más determinantes es la atención y calidad de los servicios que se brinda al viajero en todos los eslabones de la cadena de valor (Rausell, 2006; Rivas, 2004).

Se entiende la cadena de valor o cadena productiva como “el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto (...) hasta su comercialización final. Está conformada por todos los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto (...)” (Ley 811 de 2003, artículo 1º, parágrafo 1º, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural). Al respecto, Muñoz (2007) y Alemán (2006) han estudiado los clusters y cadenas productivas según el modelo de agrupamiento empresarial propuesto por Michael Porter en la década de los años noventa, concluyendo que un destino turístico es concebido como un microcluster con componentes como las infraestructuras, los prestadores de servicios, los mercados y los turistas. Es así como cada cluster contiene varias cadenas productivas de diferente naturaleza y calidad que, agregadas en espacios territoriales sucesivos, forman aglomeraciones urbanas y empresas en torno a la cadena productiva del destino turístico, lo cual tiene un impacto positivo en el crecimiento económico regional porque permite insertar al esquema productivo a las Mipymes. Este concepto es especialmente importante para el sector del turismo ya que combina aspectos económicos y territoriales o geográficos que facilitan el agrupamiento de empresas localizadas espacialmente

y que puedan completar la cadena de abastecimiento.

En la cadena turística, Velásquez, Peña y Macía (2005) analizan cuatro sectores como los más relevantes: “el hotelero, restaurantes, agencias de viajes y guías de turismo” (p. 145). Las agencias de viajes como el eje central que facilita el enlace de otros servicios como el transporte en sus diferentes modalidades, hotelero y los destinos turísticos, según las necesidades de los viajeros. En cuanto a los destinos turísticos, se debe garantizar la calidad y sustentabilidad en los servicios prestados como congresos, ferias, sitios de interés turístico, etc., y una infraestructura de calidad como servicios médicos, seguridad, servicios públicos, comunicaciones, comercio, banca, entre otros.

Por otro lado, Velásquez *et al.* (2005) consideran que aunque el turismo “se ha convertido en una actividad masiva y en un bien de consumo de primera necesidad” (p. 145), también es cierta su alta susceptibilidad a factores como la inseguridad y las crisis económicas. Los autores analizan los efectos negativos de los mercados emisores de turismo internacional en el mundo, frente a eventos como el 11 de septiembre, la desaceleración económica, los brotes de epidemias, entre otros. Como lo corroboran las estadísticas, en Colombia se apreció una desaceleración de la industria debida a estos factores entre 1999 y 2002. Sin embargo, a partir de 2004 se evidencia una reactivación con un incremento de un 25% en la facturación hotelera y un 35% en las reservas de tiquetes en la temporada de semana santa, respecto a 2003, tendencia que se ha venido manteniendo, según

las estadísticas de 2008 emitidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Frente a esta realidad, consolidar un destino turístico de *clase mundial* es una estrategia para hacer frente a las crisis, con productos diferenciados, de calidad y sustentables.

Las expectativas para el futuro son que el turismo colombiano llegue a tener un lugar privilegiado en la economía del país, dada su importancia como sector dinamizador para el logro de las metas económicas y sociales del Estado, se lo considera como una herramienta valiosa para la transformación social, caracterizado por la generación de riqueza, base fundamental para mejorar la equidad social y la seguridad de los ciudadanos (Departamento Nacional de Planeación, 2005; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2008a).

## **1.2. El papel de las Mipymes en el desarrollo de la actividad turística**

La importancia socioeconómica de las Mipymes es reconocida desde la política pública, donde una de las estrategias de competitividad está orientada a fortalecer la plataforma productiva del país, apoyándolas a través de la Ley 905 de 2004 expedida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que pide “estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas” (Artículo 1); además, en la Constitución Política de Colombia de 1991, “el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará

el desarrollo empresarial” (Artículo 333).

En Colombia las Mipymes juegan un rol preponderante, como se aprecia en los datos proporcionados por Valencia (2008) acerca de su incidencia en la economía nacional: son el 97% de las empresas del país, generan el 63% del empleo y el 37% de la producción, su estructura productiva es más flexible, tienen mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda, y, a través de su articulación e integración a la estructura productiva, crean ventajas competitivas.

En el *Documento CONPES 3397* (Departamento Nacional de Planeación, 2005) se considera que son las principales prestadoras de servicios del sector de turismo, pero debido a su condición, requieren apoyo para el logro de los estándares de calidad solicitados, fortaleciendo la formación administrativa y gerencial de los empresarios con el fin que puedan identificar y aprovechar las oportunidades. En el mismo sentido y al resaltar el impacto positivo que tienen las Mipymes en el crecimiento económico regional, Alemán (2006) argumenta la particular importancia de estas empresas y negocios en los países en vía de desarrollo porque permite, desde la política pública, estimular la asociatividad para mejorar la competitividad local basada en clusters, mediante un plan integral de desarrollo.

La importancia de las Mipymes es una realidad mundial, ya que participan ampliamente en la generación de empleo y en la producción de bienes y servicios. Según Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán y Gutiérrez (2008), sólo después de los años noventa se reco-

noce que en Colombia hay un número superior a un millón de pequeñas y medianas empresas que aportan más del 50% de PIB y que generan más del 70% del empleo nacional en los sectores de industria, comercio y servicios. Sin embargo, la mayor parte de estas empresas carecen de registro mercantil y solo una pequeña parte de ellas están legalizadas y aparecen en los registros de las Cámaras de Comercio. Los mismos autores afirman:

Se estima que del número de unidades empresariales, más del 90% pertenece al grupo de pequeñas y medianas empresas que no se hallan certificadas por las Cámaras de Comercio, no llevan una contabilidad legal ni han registrado los libros de contabilidad, tampoco pertenecen a gremios y asociaciones, no pagan impuestos ni realizan aportes parafiscales a la seguridad social. (Vélez *et al*, 2008, p.13)

Por otro lado, se hace referencia a un censo realizado por el Departamento Nacional de Estadísticas en Colombia (DANE) a 1.054.695 establecimientos informales con menos de 10 empleados, donde se encontró que únicamente 16.197 eran formales, es decir, el 1,5%. Estos establecimientos en la mayoría de los casos ejercen actividades de prestación de servicios relacionados con el turismo, como restaurantes, comercio, entre otras. La situación de informalidad de las Mipymes hace que no tengan acceso a los mercados financieros y se vean obligadas a recurrir a mecanismos informales de crédito.

Así pues, un *Sistema Integrado de Gestión* que logre articular y formalizar legalmente a las Mipymes dentro

de la cadena productiva con estándares de calidad y sustentabilidad, es una estrategia de desarrollo regional y local que puede hacer frente a las crisis con mayor eficiencia, ya que aprovecha las economías de escala y el apoyo tecnológico, financiero y de gestión que provee la asociatividad empresarial.

### **1.3. El Sistema Integrado de Gestión, la calidad y la sustentabilidad en el turismo**

Perdomo (2007) y Rivas (2004), concluyen que la calidad turística no se puede concebir sin desarrollo sostenible, como se manifiesta en el informe *Estrategia Lanzarote en la biosfera* (Perdomo, 2007), donde la calidad turística es entendida como un mecanismo que mejore los estándares de vida de la población proveyendo una mejora en la economía, pero teniendo en cuenta la conservación del medio físico y el paisaje, mediante la capacitación del capital humano para mejorar los servicios conservando la identidad, potenciando los atractivos únicos y diferenciados, aumentando la satisfacción de los turistas, disminuyendo los desechos y regulando la capacidad de carga o de acogida del destino.

Así mismo, *la Carta Europea del Turismo Sostenible en los Espacios Protegidos* (Europarc, 2007), proporciona directrices para el manejo de áreas protegidas, fundamentadas en las premisas de la Agenda 21, adoptadas para todos los países en la Cumbre de la Tierra, en 1992, y en el Quinto Programa de acciones comunitarias para el desarrollo sostenible; además, en su formulación contó con la participación de las instituciones gestoras de espa-

cios protegidos de Europa, quienes forman la Federación Europarc<sup>5</sup>.

Parece muy oportuno aclarar que el turismo sostenible no es solamente controlar y manejar aspectos relacionados con el ambiente, sino otra serie de aspectos los cuales han sido descritos por la OMT en unión con el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, mediante doce objetivos<sup>6</sup> (Yunis, 2006).

Pasando al tema de las normas técnicas de calidad y la certificación, Colombia ha avanzado notablemente en su desarrollo con estrategias claras como la organización del Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología, mediante el Decreto 2269 de 1993, y políticas especializadas como la *Política de calidad turística*,<sup>7</sup> desarrollada con el objetivo de mejorar la calidad de servicios fortaleciendo la gestión de calidad de las empresas y destinos. Se tienen dos líneas estratégicas:

- **Calidad en los destinos turísticos** mediante: a) diseño y aplicación de un modelo de indicadores de sustentabilidad turística; b) aplicación del concepto de certificado de calidad turística a destino y el desarrollo de planes de excelencia turística; y, c) *Modelos de gestión turística integrada en los destinos*.
- **Calidad en los prestadores de servicios turísticos** mediante: a) la promoción de la normalización del sector a través de las Unidades Sectoriales de Normalización (USN) y b) la implementación de procesos de certificación turística en los prestadores de servicios (Chávez, 2004; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2008a).

La preparación de las normas propias de cada sector está a cargo de la Unidad Sectorial de Normalización (USN) reconocida por el Organismo

5 Europarc es la federación que representa 500 miembros de 38 países que buscan defender las áreas protegidas de Europa que incluyen tierras, mares, montañas, selvas y herencias culturales. Disponible en: <http://www.europarc.org/>

6 1. **Asegurar la viabilidad económica** de los destinos y de las empresas del turismo, de modo que puedan seguir prosperando y generando beneficios a largo plazo; 2. **Maximizar la prosperidad económica** del destino anfitrión, haciendo que una alta proporción del gasto del visitante se conserve localmente; 3. **Consolidar la calidad del empleo** turístico, incluyendo el nivel de remuneraciones, las condiciones del servicio y la accesibilidad para todos sin discriminación por género, raza, inhabilidad o cualquier razón; 4. **Buscar la equidad social** con una distribución extensa y equitativa de los beneficios económicos y sociales del turismo en la comunidad receptora, incluyendo la mejora de las oportunidades, de la renta y de los servicios disponibles para los pobres; 5. **Proporcionar satisfacción del visitante** mediante una experiencia completa, segura y satisfactoria, disponible para todos los turistas; 6. **Impulsar el control local** con la capacitación a las comunidades respecto a la planificación y la toma de decisión sobre el desarrollo y la gestión futura del turismo en su área, en colaboración con otros actores; 7. **Buscar el bienestar de la comunidad** mejorando la calidad de vida de las comunidades locales, incluyendo las estructuras sociales y el acceso a los recursos, los atractivos y los sistemas de ayuda de vida, y evitando cualquier forma de degradación ambiental o de explotación social; 8. **Proteger la riqueza cultural** respetando y promoviendo el patrimonio histórico, la cultura auténtica y las tradiciones propias de las comunidades anfitrionas; 9. **Mantener la integridad física** y mejorar la calidad de los paisajes urbanos y rurales, evitando la degradación física y visual del entorno; 10. **Conservar la biodiversidad** de las áreas naturales, hábitats y vida salvaje, y reducir al mínimo los daños infligidos al entorno natural; 11. **Racionalizar el uso de los recursos** reduciendo al mínimo el uso de los recursos escasos y no renovables en el desarrollo y la operación de las instalaciones y de los servicios del turismo; 12. **Conservar la pureza ambiental** reduciendo al mínimo la contaminación del aire, del agua y de la tierra y la generación de basura por parte de las empresas y de los destinos turísticos. (Yunis, 2006, pp.78-79)

7 Plan Sectorial de Turismo 2007-2010

Nacional de Normalización, cuya función es la preparación de normas propias de un sector, las cuales pueden ser adoptadas y publicadas como Norma Técnica Colombiana (NTC) (Fenalco, 2008).

La USN define normas con los criterios mínimos de sostenibilidad que deseen cumplir voluntariamente los prestadores de servicios turísticos y los destinos. En Colombia se han creado las siguientes USN: Cotelco,<sup>8</sup> Consejo Profesional de Guías de Turismo, Acodres, Anato, Astiempo, y Turismo Sostenible de la Universidad Externado de Colombia. Según datos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2009) se han emitido 44 normas sectoriales de turismo así: 8 para establecimientos gastronómicos; 1 para tiempo compartido; 8 para alojamiento y hospedaje; 6 para turismo sostenible; 9 para guías turísticos y 12 para agencias de viajes. Estas normas documentan y divulgan mejores prácticas para el manejo de las operaciones turísticas según estándares internacionales que permiten, mediante certificaciones, reconocer y promover los productos y servicios de calidad para mercados locales e internacionales de clase mundial.

Por otra parte, dentro del Programa de Calidad Turística del Distrito, en Bogotá se han elaborado manuales de calidad como herramientas de gestión que ayudarán a la certificación con normas sectoriales, dirigidos a las Mipymes prestadoras de servicios turísticos. Se han editado los siguientes manuales: Cartilla de certificación de la calidad para el transporte de

turismo; Manual de Buenas Prácticas de Manufactura Hotelera; Manual de manipulación y manejo higiénico de los alimentos y buenas prácticas en calidad y sostenibilidad y, Manual para el diseño de paquetes turísticos (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2009).

Sin embargo, se debe advertir que las normas sectoriales de turismo no proporcionan parámetros sobre los sistemas de gestión de las empresas, sino que se enfocan en los procesos, por lo tanto son complementarias a las normas internacionales como: ISO 9000:2000 (Sistema de Gestión de Calidad) que establece requerimientos para que la empresa pueda garantizar desde su gestión, el cumplimiento de los requerimientos de los clientes y otras partes interesadas; Sistema de Gestión Ambiental definido por la norma ISO 14000:2004, que establece requerimientos para que la empresa gestione y controle los procesos para reducir o evitar el daño al medio ambiente proveniente de las actividades propias de la misma; Sistema de Inocuidad Alimentaria, definido por la norma ISO 22000, que integran otros sistemas más específicos como las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP); y, la ISO 22000, norma por la cual se determinan los requisitos exigidos en el control de la cadena alimentaria, o sea, el control desde los cultivos hasta el consumidor.

Ahora bien, con la cantidad de normas tanto legales como de calidad que las empresas deben cumplir, es

8 Asociación Hotelera de Colombia



necesario tener una estructura tal que integre a la gestión empresarial todos aquellos requerimientos que debe evidenciar, optimizando el uso de los recursos y reduciendo al mínimo la base documental; más aún si se pretende desarrollar destinos turísticos de clase mundial donde se requiere la certificación con estándares internacionales en cada una de las empresas que pertenecen a la cadena turística.

Es por ello que se considera pertinente diseñar un Sistema Integrado de Gestión para las Mipymes, el cual mejoraría la gestión empresarial de cada uno de los actores de una cadena turística al integrar los requerimientos de los estándares de calidad y otros requerimientos legales, promoviendo así la excelencia del servicio prestado en conjunto por toda la cadena, pero conservando la independencia administrativa de cada unidad productiva. Un aspecto clave es el papel fundamental de las cadenas productivas o cadenas turísticas dentro del sector, contemplado como una de las estrategias y acciones del Plan Sectorial de Turismo mediante el programa *Cadenas productivas eficientes en los destinos*, que busca mediante convenios de competitividad, consolidar cadenas turísticas para desarrollar destinos específicos porque facilitan, entre otras cosas: a) la posibilidad de que las Mipymes tengan acceso a tecnologías modernas de la información (TIC) que una sola empresa no podría poseer; b) el acceso y utilización a todos los actores de la cadena, de los resultados de la investigación y desarrollo que se pueden impulsar para un destino turístico específico, en lugar de ofrecerlos para sectores o empresas individuales; c)

la implementación de sistemas de gestión y de normas sectoriales de calidad, definiendo objetivos comunes de calidad según las características del destino turístico y estableciendo procesos y procedimientos compartidos; y, d) el aprovechamiento de economías de escala, reduciendo los costos al compartir tecnología, programas de promoción y mercadeo, capacitación del talento humano y proyectos de investigación específicos que solucionen problemas de gestión en las empresas de la cadena.

El Sistema Integrado de Gestión cobra mayor importancia si se tiene en cuenta que la gestión en las empresas turísticas posee particularidades que la diferencian de la gestión en empresas manufactureras debido, en primer lugar, a las características de los productos que se crean y a la forma de su consumo, descritas a continuación:

- **Intangible.** No se puede tocar, simplemente se disfruta.
- **Perecedero.** No se puede almacenar, por lo tanto un servicio no utilizado es una pérdida irre recuperable para el prestador de servicios.
- **Se requiere de la presencia del cliente,** ya que éste hace parte del proceso de prestación del servicio, es decir, no se puede expedir.
- **Rígido.** Un bien turístico carece de elasticidad, es decir la oferta no se ajusta en igual proporción a la demanda. La capacidad instalada de un hotel, las mesas en restaurantes, la infraestructura, genera costos fijos independientemente del número de turistas que utilicen sus servicios.

- **Heterogéneo y complementario.** Un producto turístico no se consume solo, sino en un paquete de servicios heterogéneos entre sí pero complementarios. Si falla uno, puede afectar a los demás.
- **Una gran cantidad se consume y produce simultáneamente,** como la atención en una oficina de turismo.

El segundo elemento diferenciador son las expectativas de los turistas. Las personas dedican su tiempo a dos actividades principales: trabajo, del cual esperan una remuneración económica, y ocio como un valor subjetivo del tiempo libre. En este tiempo libre el individuo busca entretenimiento para ocuparlo y es ésta una de las razones para el desarrollo del turismo, que busca satisfacer al turista con experiencias nuevas y motivantes. Un turista no se desplaza de un lugar a otro para utilizar un medio de transporte, ni para dormir en un hotel, sino para disfrutar de algún atractivo del lugar o destino turístico, generalmente asociado a un medio geográfico o bien cultural (Barrado, 2004; Rivas, 2004; Zeithaml, 2007).

En estas circunstancias, la percepción de calidad del turista puede ser muy variada: lo que satisface a unos, puede no satisfacer a otros; entre otras razones porque el turismo es un bien consumible de lujo, es decir, las personas utilizarán sus recursos primero para satisfacer sus necesidades básicas y luego emplearán el remanente para otros bienes

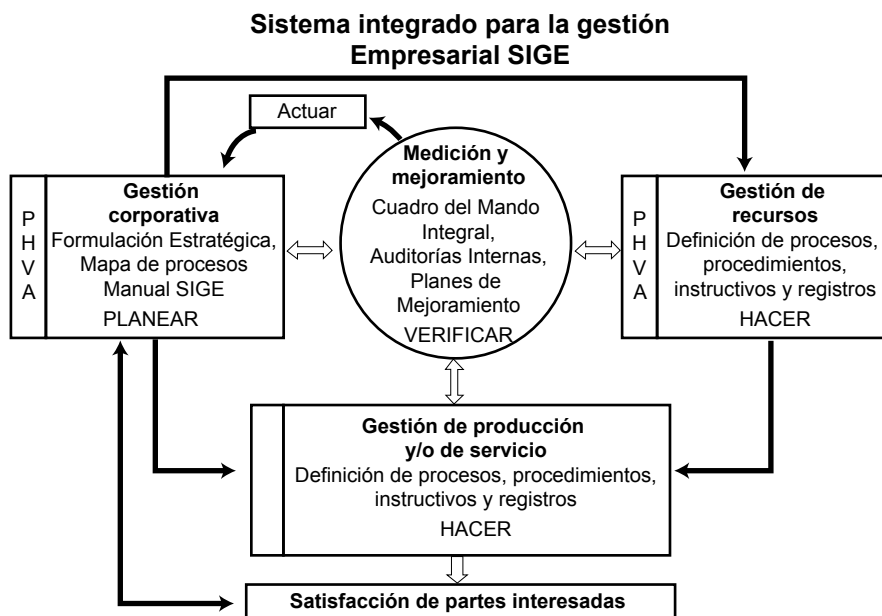
o servicios, entre ellos, los productos turísticos. Al ser el turismo un bien suntuario que depende de la capacidad de gasto de las personas, la *calidad en el servicio* se convierte en un factor clave de éxito que depende exclusivamente de la *percepción de calidad del cliente*; por esto es determinante que el diseño de los productos turísticos parta de la identificación del nicho de mercado al que va dirigido el producto (basado en aspectos de sostenibilidad, capacidad de carga y capacidad de acogida del destino) y de las necesidades y expectativas de los clientes para *fabricar un servicio de calidad*<sup>9</sup> (Rivas, 2004).

Es necesario resaltar además, que en las empresas prestadoras de servicios turísticos hay muchos procesos y actividades estandarizables que son necesarias para garantizar aspectos que el cliente desconoce por ser demasiado técnicos, como por ejemplo, los procedimientos para garantizar la asepsia en las habitaciones de un hotel –al cliente no le interesa cómo se logra esto, pero espera que sea proporcionado dentro del servicio de calidad–, sin embargo, en lo que respecta al contacto directo con el personal, el cliente es protagonista y por lo tanto debe ser consultado sobre sus expectativas.

En el Gráfico 1 se muestra el esquema general del Sistema Integrado de Gestión que sería tomado como base para la tercera etapa del proyecto aquí descrito.

9 Fabricar un servicio de calidad es una manera simbólica de decir que en la prestación del servicio hay una serie de materias primas, muchas veces intangibles, que se interrelacionan para entregar al usuario un servicio que satisfaga sus expectativas.

**Gráfico 1. Modelo SIGE**



Fuente: López, Tabares y Vega (2008, p. 53)

## 2. METODOLOGÍA

El estudio se fundamenta en las siguientes hipótesis:

- Aunque desde la política pública se reconoce la calidad turística como estrategia de competitividad de primer orden, no se tienen logros significativos y menos aún en cuanto a la sostenibilidad de los destinos turísticos.
- Un Sistema Integrado de Gestión para las Mipymes turísticas, que considere su articulación en una cadena turística, genera sinergias de mejoramiento continuo al integrar a la planificación estratégica otros sistemas de gestión, indispensables para lograr destinos turísticos de clase mundial.

Para validar las hipótesis se realiza un estudio descriptivo, el cual permite obtener el marco de referencia teórico y práctico en dos etapas: en la primera se hace una revisión bibliográfica, en la segunda una investigación en dos destinos turísticos como estudios base para, en una próxima tercera etapa, ajustar el *Sistema Integrado de Gestión para Empresas Turísticas (SIGET)*.

Durante la primera etapa se asegura la pertinencia del proyecto. En primer lugar, se analizará la documentación que estructura la política pública del Estado colombiano en materia de turismo (Plan Sectorial de Turismo 2007-2010; planes de desarrollo nacional, regional y local con las apues-

tas productivas turísticas; Visión del Turismo 2020; Política Nacional de Turismo; planes de ordenamiento territorial; normas legales asociadas al turismo; normas sectoriales de calidad turística; etc.) y los documentos y estadísticas emitidos por asociaciones prestadoras de servicios turísticos como Cotelco, Acodres, Anato, As-tiempo, Consejo Profesional de Guías de Turismo, entre otras.

En segundo lugar, se realizará la revisión bibliográfica de estudios y experiencias de otros países, lo que proporciona una visión global del turismo en temas como la planeación y gestión de destinos turísticos sustentables, para lo cual se tienen en cuenta documentos emitidos por entes internacionales como la OMT, la OMC, la CEPAL, entre otros.

Por otro lado, en la segunda etapa, se acude tanto a fuentes primarias como secundarias (estudios realizados), utilizando técnicas como la observación, paneles de expertos (*focus group*) y entrevistas, para identificar necesidades y establecer las prioridades de calidad turística en los destinos estudiados, así como las fortalezas y debilidades de la cadena turística. En esta etapa se realiza el estudio en dos destinos que reflejen características contrastantes por el tamaño del destino, la diversidad de productos turísticos ofrecidos, la inversión en infraestructura y las características de la población, con el fin de obtener un juicio representativo del sector. Estos dos destinos son: Suesca (Cundinamarca) que tiene productos orientados al ecoturismo y turismo de aventura y, Bogotá como Ciudad- Región, que tiene una fuerte vocación en el turismo de negocios, tu-

rismo de compras y turismo cultural, pero que además puede potencializar el turismo en los municipios aledaños por su influencia como urbe receptora de la mayor cantidad de turistas nacionales y extranjeros.

En este caso se acude al Plan de Competitividad Turística de Bogotá 2015, que documenta el estudio de la cadena turística de Bogotá donde las fuentes primarias provienen de expertos que identifican los factores de cambio para permitir el diseño de un escenario de apuesta como la situación futura más deseable del sector del turismo en Bogotá. Como describen Senn, Arenas y Sánchez (2007), el taller de expertos se desarrolló con las siguientes herramientas: a) Técnica de árboles de competencia de Marc Giget para identificar los factores de cambio; b) Técnica Ábaco de François Régnier, para determinar el perfil socio-económico del turismo en Bogotá; c) Técnica Juego de actores, para determinar el grado de poder que ejercen los actores sociales; d) Técnicas Análisis Morfológico y Ábaco de François Régnier, para estimar los posibles escenarios al año 2015; y, e) Técnicas IGO (Importancia y gobernabilidad) y Ábaco de François Régnier, para identificar las acciones que se deben realizar desde ahora.

La elaboración del inventario turístico de Bogotá – Región, se basó en la *Metodología para la realización del inventario de atractivos turísticos de la CNT*, contenida en la Guía para la realización del inventario turístico del Ministerio de Desarrollo Económico, hoy Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Senn *et al.*, 2007)

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. Diagnóstico en el municipio de Suesca

El municipio de Suesca fue declarado área protegida por la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR)<sup>10</sup> y sitio de interés turístico, según la Resolución 384 de 2006 expedida por la CAR, dada su considerable biodiversidad que lo perfila como un destino con potencial turístico, además por sus ventajas comparativas dada su cercanía a Bogotá y su patrimonio cultural, paisajes, sitios turísticos naturales y diferenciados, clima agradable y una topografía ideal para deportes extremos.

Sin embargo, estos recursos se han desaprovechado y peor aún, están amenazados seriamente debido a la explotación inadecuada y desconocimiento en la aplicación de las buenas prácticas ambientales, como lo muestra el árbol de problemas de la cadena turística de Suesca (Gráfico 2) (Barrera, Valdés, Miranda y Sorzano, 2005; CAR, 2004; Fundación Endesa Colombia, Fundación al Verde Vivo y Instituto Humboldt, 2007; página web del departamento de Cundinamarca; página web del municipio de Suesca)

Así, el *Plan de Uso Público y Ecoturismo* (CAR, 2004), emitido por la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca, contiene parámetros que recogen la preocupación por garantizar el buen manejo de las áreas protegidas manifestada desde

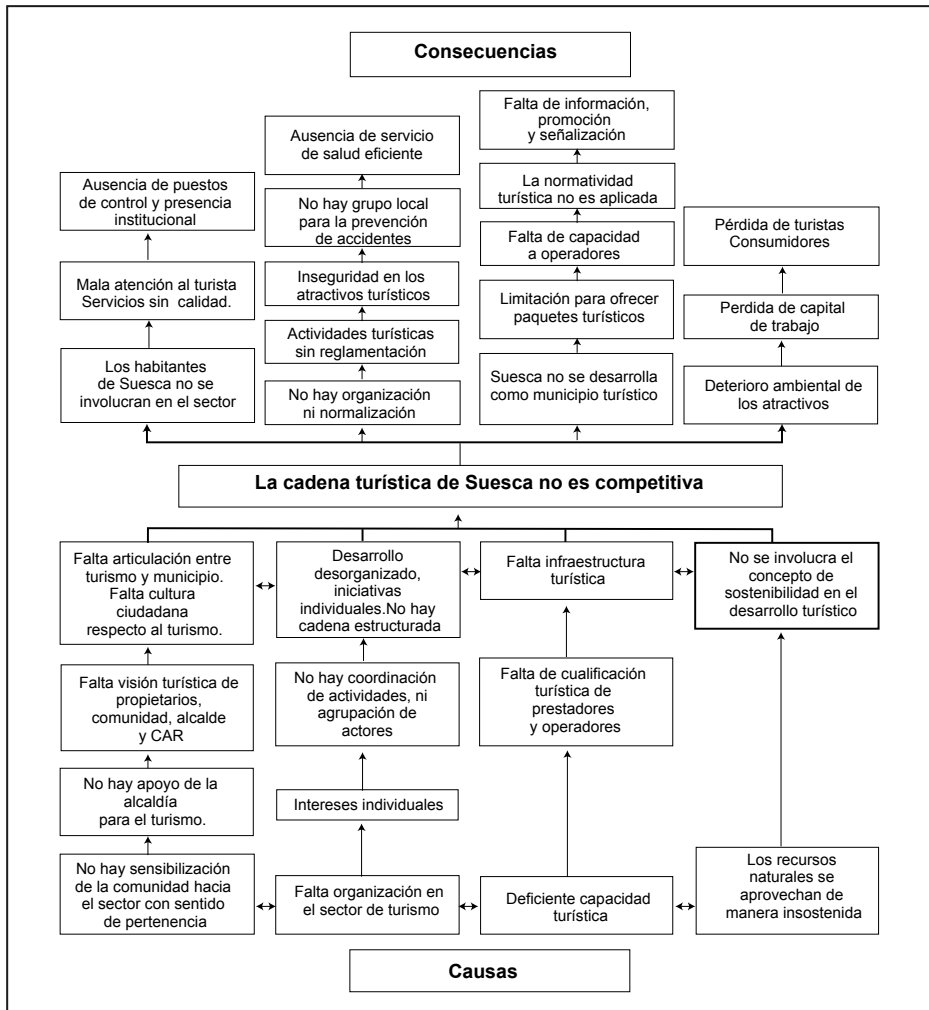
instituciones bilaterales y multilaterales como ejecutores predominantes, como es el caso del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (*Global Environmental Facilitate* ó GEF) y el Banco Mundial con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Otras organizaciones no gubernamentales, como el Fondo Mundial para la Naturaleza y Conservación Internacional, han promovido directa e indirectamente el ecoturismo a través de programas, proyectos, talleres, publicaciones y otras actividades (Camelo, 2008; CAR, 2004).

El estudio de campo permitió determinar que, aunque existen políticas para las áreas protegidas en el departamento de Cundinamarca contenidas en el *Plan de Uso Público y Ecoturismo* (CAR, 2004), se encuentran serias deficiencias en su aplicación y no se ha determinado si son suficientes para preservar y poner en valor los sitios turísticos del municipio. Actualmente, aún no se ha determinado la *capacidad de carga o capacidad de acogida* de los mismos, a pesar que este documento fue emitido en 2003 y contiene metodologías para aplicar los instrumentos necesarios para tal fin.

Pero el panorama de ejecución del Esquema de Ordenamiento Territorial (EOT) y el Plan de Desarrollo Municipal no es mejor que el anterior caso y estos planes se quedan en buenas intenciones plasmadas en extensos documentos que no se aplican, ya que en la economía del municipio, el turis-

10 La Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR) es una corporación cuyo objeto es la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos sobre medio ambiente y recursos naturales renovables, adscrita al Ministerio del Medio Ambiente en Colombia.

**Gráfico 2. Árbol de problemas de la cadena de turismo en Suesca**



Fuente: Fundación Endesa *et al.*, 2007, p.11.

mo es un sector que todavía no tiene importancia para la generación de empleo, y los gobernantes de turno lo miran como última prioridad, dejando ver un gran desconocimiento del papel que tiene el turismo sostenible como dinamizador de la economía local y regional, y la puesta en valor y recuperación de los recursos del municipio (Fundación Endesa Colombia *et al.*,

2007; P. Valencia y O.A. Cristancho, entrevista, mayo 4 de 2008).

### 3.2. Diagnóstico en Bogotá – Región

Con respecto al turismo en la ciudad de Bogotá, las cifras de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2008c) muestran que más de la mitad de los viajeros (51,6%) que

llegaron a Colombia en 2007, tenían como ciudad de destino a la capital de la república. Entre enero y junio de 2008 ingresaron al país 578.707 extranjeros, con un incremento del 3% con respecto a la misma época de 2007, 52% de ellos se alojó en Bogotá. Estas cifras ratifican a la ciudad como el principal foco dinamizador del turismo nacional, empezando por el desarrollo de la competitividad en la ciudad – región.

En cuanto a oferta turística, según el estudio de competitividad realizado dentro del *Plan de Competitividad Turística de Bogotá 2015*,<sup>11</sup> se concluye que la ciudad tiene los medios para perfilarse como uno de los principales destinos turísticos del país y de Latinoamérica. Tiene una magnífica oferta de atractivos culturales así: oferta cultural tangible (251); oferta cultural intangible (17); oferta cultural técnico-científica (78); recursos naturales (17) y festividades y eventos (10). Dentro de estos atractivos se cuenta con más de 40 museos y se resalta su arquitectura, su pasado colonial, su relevancia en la historia de Colombia como sede del virreinato, y su estupenda y variada oferta hotelera y gastronómica (Senn *et al.*, 2007).

Hay que resaltar que la ciudad como destino/producto turístico es compleja, debido los múltiples agentes y políticas involucrados en el desarrollo y gestión para mejorar progresiva-

mente su imagen como producto del turismo de negocios. En este aspecto es importante la participación entre agentes sociales, económicos y políticos para desarrollar proyectos que aporten beneficios tanto a las localidades como a la competitividad de la ciudad – región, impulsando la creación de empresas turísticas y la asociatividad para garantizar la calidad de los productos (Ponce, 2007).

Aunque Bogotá es una de las ciudades líderes en la región andina, se encuentra rezagada frente a otras ciudades como Santiago de Chile, Sao Paulo, Buenos Aires y Ciudad de México, ocupando el octavo puesto en el ranking de competitividad de las ciudades latinoamericanas y el puesto 12vo en el ranking de ciudades iberoamericanas, evidenciando que se necesitan proyectos compartidos entre los diferentes sectores para posicionarla como una ciudad líder de Latinoamérica y que ofrezca estándares de vida comparables a una ciudad-región global (Cámara de Comercio de Bogotá, 2003, 2008).

En cuanto a las políticas públicas, se ha hecho un importante esfuerzo nacional, regional y local para favorecer el desarrollo del turismo en Bogotá – Región; sin embargo, es mediante la ejecución de las mismas que se logran los objetivos propuestos y ésta es una tarea titánica que debe ser emprendida por los diferentes actores involucrados en el sector. La

---

11 Para el estudio de Competitividad Turística de Bogotá, se tuvo en cuenta la metodología expuesta por Michael Porter y el análisis de competitividad de los países en vía de desarrollo elaborado por Michael Fairbanks y Stacey Lindsay. Las fuentes primarias se utilizan para el estudio de la tríada regional y del diamante de competitividad, así: “para el análisis de la demanda y del compromiso cívico. En el primer caso, se aplicaron 400 encuestas a turistas, 200 nacionales y 200 internacionales, con un nivel de confiabilidad del 94,2% y un margen de error del 5,8%. Para determinar el compromiso cívico se aplicaron 300 encuestas, repartidas por estrato socioeconómico (100 para estrato alto, 100 para estrato medio y 100 para estrato bajo)”. (Senn *et al.*, 2007, p.7)

realidad es que todavía faltan acciones concretas para lograr que Bogotá – Región sea un destino turístico de clase mundial. Se resaltan dos deficiencias a superar:

- ***La calidad en algunos de los productos asociados al turismo debe ser mejorada***, especialmente porque todavía existe mucha informalidad en el expendio de alimentos y de bebidas. Por otro lado, el servicio de taxis presenta quejas en la atención y los turistas cuestionan problemas en la señalización y orientación en idiomas diferentes al español.
- ***Debilidades encontradas en la ciudad respecto al espacio público***, como las siguientes: a) más de 90.000 vendedores ambulantes ocupan el espacio público, resultado de problemas estructurales de pobreza e inequidad; b) falta de accesibilidad para personas discapacitadas en muchos establecimientos públicos; c) parqueo de automóviles que invaden el espacio peatonal y las vías; d) cerramiento no autorizado del espacio público para beneficio de sectores privados; y, e) contaminación y congestión; inseguridad; entre otros (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008; Senn *et al.*, 2007).

El estudio de la cadena de turismo de Bogotá tiene un alto componente de fuentes secundarias tomadas de estudios confiables como los realizados por la Alcaldía Mayor de Bogotá, el Instituto Distrital de Turismo, el Ministerio de Comercio, Industria y

Turismo, la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), Anato, entre otros. Sin embargo, se realizaron recorridos de campo por Bogotá para obtener una percepción de la misma como destino turístico y corroborar los aspectos observados mediante información publicada por los medios de comunicación y los sitios web especializados de la ciudad. Se concluyó que aunque Bogotá tiene atractivos destacables, presenta debilidades, entre las más sobresalientes las siguientes: a) deficiencias en la movilidad, corroborado en artículo de prensa “Colapso en la movilidad de Bogotá” (La Palabra Digital, 2008); b) no hay señales para turistas extranjeros, la información acerca de los atractivos turísticos es deficiente y no se cuenta con personal bilingüe, lo que dificulta la orientación de los mismos; c) hay una creciente percepción de inseguridad, como se publica en la página web de Fenalco en boletín de prensa, donde la tercera parte de los ciudadanos han sido víctimas de delitos o conocen a alguien que lo fue. También se asegura que solo el 27% de los bogotanos consideran seguro el transporte en Transmilenio;<sup>12</sup> d) hay mucha informalidad en la prestación de servicios como venta de alimentos y bebidas, venta desorganizada de souvenirs en los sitios religiosos; e) sitios turísticos en mal estado, sucios e inseguros como el caso de La Rebeca, la iglesia del Voto Nacional, algunos sitios de la Candelaria y muchos de los atractivos turísticos referenciados como tales en las localidades de Chapinero, Barrios Unidos, Rafael Uribe Uribe, Teusaquillo, La Can-

12 Sistema de transporte público masivo de la ciudad de Bogotá.



delaria y Santafé; y, f) poco interés y desconocimiento de las normas de calidad, normas legales y políticas distritales para impulso del turismo, por parte de los dueños de negocios informales.

Lo anterior refleja que las estrategias públicas y privadas para el fortalecimiento de la cadena turística no han logrado la cobertura deseable y que, aunque el turismo en la ciudad ha crecido, esto no ha favorecido a toda la población que presta servicios relacionados con el sector.

#### 4. CONCLUSIONES

Como lo muestran los resultados del análisis de las cadenas turísticas de Suesca y Bogotá, no se han logrado los resultados de competitividad de los destinos turísticos, involucrando a las Mipymes dentro de la cadena de valor, revelando altos índices de informalidad, baja calidad y pocas o nulas estrategias de sostenibilidad.

Muchos países han empezado a valorar sus territorios, promoviendo el cuidado y legislando para evitar el daño de los recursos que son la fuente económica; en este aspecto, Colombia no es la excepción pero todavía hay una gran deficiencia en la gestión empresarial de los prestadores de servicios turísticos, que son en su mayoría Mipymes y que no han logrado involucrar la calidad como elemento primordial en su gestión, convirtiendo a la mayoría de destinos turísticos en poco competitivos con grandes deficiencias en su sostenibilidad, a pesar de que poseen grandes ventajas comparativas representadas en los *magníficos escenarios natura-*

*les*, recursos culturales variados y únicos para el desarrollo del turismo, es evidente por lo tanto, que no son suficientes estas ventajas comparativas y es necesario construir *ventajas competitivas* que permitan lograr los objetivos y visión del país respecto al turismo (Departamento Nacional de Planeación, 2005).

El turismo tiene un efecto positivo en cuanto a la sostenibilidad; por ejemplo, en el caso del ecoturismo o agroturismo, donde la naturaleza es la base de la actividad, con una adecuada planeación se genera un incentivo económico considerable para conservarla y por lo tanto los ingresos generados por la actividad, impulsarán una cadena de acciones que conlleven un impacto positivo en la naturaleza al mejorar aspectos como la educación, la conciencia ecológica de los consumidores y residentes (Moreno, 2007; Yunis, 2006). Este mismo impacto puede darse para la recuperación y puesta en valor de otros recursos del patrimonio cultural de una región.

En este orden de ideas, el propósito fundamental del Sistema Integrado de Gestión de empresas turísticas es aportar una solución novedosa para el logro de los objetivos de calidad turística, integrando aspectos que redunden en una simplificación de los procesos de prestación de servicios turísticos, como puede ser contemplar la gestión de las Mipymes articulando objetivos, metas, procesos y procedimientos con otros actores de la cadena turística y velando por lograr y mantener la *sustentabilidad del destino turístico*.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alemán, R.F. (2006). Importancia de las Mipymes en las Aglomeraciones Empresariales: una estrategia para el desarrollo regional en Colombia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 173-186.
2. Barrado, D. (2004). El concepto de destino turístico. Una aproximación geográfico-territorial. *Revista Estudios Turísticos*, 160, 45-68.
3. Barrera, J.I., Valdés, C., Miranda, B.T. y Sorzano, C. (2005). *Metodología para abordar la restauración ecológica, en el marco de la sostenibilidad, de la microcuenca Santa Helena*. Suesca, Colombia: Universidad Javeriana y Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca.
4. Cámara de Comercio de Bogotá – CCB. (2003). *Cundinamarca. Bogotá – Cundinamarca hacia una región competitiva: Bases del Plan Regional de Competitividad 2004-2014*. Bogotá, Colombia: Departamento de publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá.
5. Cámara de Comercio de Bogotá – CCB. (2008). *Resultados de la Encuesta de Percepción Bogotá Cómo Vamos 2008*. Bogotá, Colombia: Casa Editorial El Tiempo y Fundación Corona.
6. Camelo, O. (2008). *Plan de desarrollo municipal Suesca-Cundinamarca 2008-2011: unidos por el cambio, desarrollo y vigencia de los derechos del ciudadano* (Proyecto de acuerdo 004 de abril de 2008). Suesca, Colombia: Alcaldía Suesca Cundinamarca.
7. Chávez, D. (2004). *Estado del arte para la certificación del turismo a nivel mundial*. Documento presentado en el “Foro Internacional. Normalización y Certificación en Turismo Sostenible”. Rainforest Alliance. Medellín, Colombia
8. Colapso en la movilidad de Bogotá (2008, diciembre 3). *La Palabra Digital*. Recuperado el 3 de diciembre, 2008, de: [http://www.lapalabradigital.com/inicio/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2625&Itemid=1](http://www.lapalabradigital.com/inicio/index.php?option=com_content&task=view&id=2625&Itemid=1)
9. Constitución Política de Colombia, Presidencia de la República de Colombia, Colombia. (1991).
10. Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca – CAR. (2004). *Plan de Uso Público para las Áreas Protegidas Piloto de la CAR: Marco general territorial de uso público en las áreas protegidas del Sistema Regional de la CAR* (Tomo 1, pp. 11-110). Bogotá, Colombia: Autor.
11. Decreto No. 2269 de 1993, Presidencia de la República de Colombia, Colombia. (1993).
12. Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2007). *Anexo metodológico Cuenta Satélite de Turismo – CST*. Bogotá, Colombia: Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales – DSCN.
13. Departamento Nacional de Planeación. (2005). *Documento CONPES 3397: Política Sectorial de Turismo*. Bogotá, Colombia: Autor.
14. Extranjeros se mueven por señas en Bogotá. (2008, noviembre 21). *El Tiempo*. Recuperado el 31 de julio, 2009, de: [http://www.eltiempo.com/colombia/bogota/extranjeros-se-mueven-por-senas-en-bogota\\_4680425-1](http://www.eltiempo.com/colombia/bogota/extranjeros-se-mueven-por-senas-en-bogota_4680425-1)
15. EUROPARC. (2007). *La Carta Europea del Turismo Sostenible en los Espacios Protegidos*. España:

- Autor. Recuperado el 4 de marzo, 2009, de: <http://www.europarc-es.org/intranet/EUROPARC/preview/texto2fasecets.pdf>
16. Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO. (2008) *La política de calidad turística y las normas técnicas sectoriales*. Recuperado el 3 de marzo, 2008, de: [www.fenalcovalle.com/resource/download/res=117&\\_id=275&n=4](http://www.fenalcovalle.com/resource/download/res=117&_id=275&n=4)
  17. Fundación Endesa Colombia, Fundación al Verde Vivo e Instituto Humboldt. (2007). *Cadena de valor de turismo sostenible de Suesca: diagnóstico de las dimensiones social, productiva y ambiental para la cadena de valor de turismo sostenible del municipio de Suesca, cuenca alta del Río Bogotá*. (Memorias, mayo 14 de 2007). Suesca, Colombia: Autores.
  18. Ley 811 de 2003, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Colombia. (2003).
  19. Ley 905 de 2004, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colombia. (2004).
  20. López, A., Tabares, G. y Vega, R. (2008). *Sistemas Integrados para la Gestión Empresarial (SIGE): guía práctica para integrar a la gestión empresarial otros sistemas de gestión mediante el cuadro de mando integral*. Bogotá, Colombia: Fondo Editorial Universidad Antonio Nariño.
  21. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2008a). *Colombia, destino turístico de clase mundial. Plan Sectorial de Turismo 2007-2010 (Documento preliminar)*. Bogotá, Colombia: Autores. Recuperado el 17 de julio, 2008, de: <http://www.mincomercio.gov.co>
  22. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2008b). *Resumen. Turismo Internacional. Turismo Nacional a diciembre de 2007* (Boletín estadístico). Bogotá, Colombia: Autores. Recuperado el 15 de marzo, 2008, de: <http://www.mincomercio.gov.co>
  23. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2008c). *Boletín de estadística del turismo a diciembre de 2007*. Recuperado el 17 de noviembre, 2008, de: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=5896&idcompany=1>
  24. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2009). *Normas técnicas sectoriales*. Bogotá, Colombia: Autores. Recuperado el 27 de marzo, 2009, de: [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)
  25. Moreno, I. (2007). *Manejo Integral Costero: Por una costa más ecológica, productiva y sostenible* (1ra ed.). Palma de Mallorca, España: Graficas Planisi.
  26. Muller, E. (2003). *Cultura de Calidad del Servicio* (1<sup>ra</sup> ed.). México: Trillas.
  27. Muñoz, F. (2007). *El turismo explicado con claridad: autopista del turismo* (2da. Parte). Barcelona, España: Eumed.net.
  28. Página web del departamento de Cundinamarca. Suesca. (s.f.). *Nuestro Municipio*. Recuperado el 21 de agosto, 2008, de: <http://suesca-cundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m1T1--&m=f>
  29. Página web del municipio de Suesca (s.f.). *Piedras de Suesca*. Recuperado el 21 de agosto, 2008, de: <http://suesca-cundinamarca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m1T1--&m=f>
  30. Perdomo, M. (2007). Calidad turística, según la Estrategia.

- Cuadernos de Turismo*, 10, 7-10. Recuperado el 27 de julio, 2008, de: [www.linea-e.com/cuadernos/pdfs/numero10/calidadturisticasegun.pdf](http://www.linea-e.com/cuadernos/pdfs/numero10/calidadturisticasegun.pdf)
31. Ponce, M.D. (2007). Turismo de reuniones en la ciudad de Murcia. Un enfoque desde el tejido empresarial involucrado. *Cuadernos de turismo*, 19, 105-131.
  32. Rausell, P. (2006). Una Aproximación al Turismo Urbano. El Valor de la Ciudad Empaquetada en el Caso de Valencia. *Revista de economía, sociedad, turismo y medio ambiente*, 2, 10-25.
  33. Regalado, O. (2009). *Efectos de las nuevas tecnologías en la intermediación del sistema turístico de los países de América Latina: un marco conceptual*. Recuperado el 25 de marzo, 2009, de: <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00036.pdf>.
  34. Resolución 384 del 28 de diciembre de 2006. Dirección General Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca, Colombia. (2006)
  35. Rivas, J. (2004). *Estructura y Economía del Mercado Turístico* (1ra ed.). España: Septem Ediciones.
  36. Senn, M., Arenas, A. y Sánchez, C. (2007). *Plan de competitividad turística de Bogotá 2015*. Bogota, Colombia: Alcaldía Mayor de Bogotá.
  37. Unión Industrial Argentina. (2007). *Cadena de Valor de la Industria Turística en el Norte Argentino* (memorias). Sexto Foro Federal de la Industrial- Región Noreste, 7 y 8 de junio, 2007, en Salta. Recuperado el 25 de marzo, 2009 de: [www.uia.org.ar/download.do?id=685](http://www.uia.org.ar/download.do?id=685)
  38. Valencia, F. (2008). *Papel de las Mipymes en el Sistema Nacional de Competitividad (SNC)*. Documento presentado en la conferencia organizada por CAFAM, enero 31 de 2008. Bogotá D.C., Colombia.
  39. Velásquez, V., Peña, J.R. y Macía, A.F. (2005). Agencias de viajes: nuevos retos en la industria del turismo. *Estudios Gerenciales*, 96, 141-173. Disponible en: <http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olib?seccion=63357449&infile=&subj=1622&source=webvd&cgimime=application%2Fpdf>
  40. Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G.A., Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar Pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Bogota, Colombia: FUNDES.
  41. Yunis, E. (2006). Desafíos de la sostenibilidad en turismo. Implicaciones para la conservación de áreas naturales protegidas. *Revista Estudios Turísticos*, 169, 77-83.
  42. Zeithaml, A. (2007). *Calidad total en la gestión de servicios: Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores* (1ra ed.). Madrid, España: Díaz de Santos. 🌸