

ACCIONES DIRIGIDAS A LA SUPERVIVENCIA DE LAS PYMES DEDICADAS AL
SECTOR HOTELERO EN COLOMBIA

CRISTIAN CAMILO ROBELTO CORDERO

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017

ACCIONES DIRIGIDAS A LA SUPERVIVENCIA DE LAS PYMES DEDICADAS AL
SECTOR HOTELERO EN COLOMBIA

CRISTIAN CAMILO ROBELTO CORDERO

Monografía para optar por el título de Especialista
en Gerencia de Empresas

Orientadora
CLEMENCIA MARTÍNEZ ALDANA
Economista

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017

Nota de aceptación:

Firma del Director de la Especialización

Firma del jurado

Bogotá D.C., Octubre de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García-Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

CONTENIDO

| | pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN | 20 |
| OBJETIVOS | 22 |
| 1. HISTORIA DE LA HOTELERÍA | 23 |
| 1.1 EN COLOMBIA | 25 |
| 1.2 COLOMBIA: DESARROLLO LEGAL | 27 |
| 2. PANORAMA NACIONAL | 32 |
| 2.1 INVERSIÓN EXTRANJERA | 35 |
| 2.2 DESATRASO HOTELERO | 40 |
| 2.2.1 Ocupación | 42 |
| 2.3 COMPORTAMIENTO | 44 |
| 3. FACTORES QUE REPERCUTEN EN SU DESARROLLO | 47 |
| 3.1 MANTENIMIENTO O CONSERVACIÓN | 47 |
| 3.2 SEGURIDAD | 48 |
| 3.3 COMERCIO EXTERIOR | 51 |
| 3.4 MAYOR CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN HOTELERÍA | 52 |
| 3.5 DIVERSIFICACIÓN | 52 |
| 3.6 TECNOLOGÍA COMO FACTOR PREPONDERANTE | 53 |
| 3.6.1 El viaje | 54 |
| 3.7 INFRAESTRUCTURA | 56 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 3.7.1 Vial | 56 |
| 3.7.1.2 Ferroviaria | 56 |
| 3.7.1.3 Marítima | 57 |
| 3.7.1.4 Aérea | 57 |
| 3.8 FINANCIAMIENTO | 57 |
| | |
| 4. PROCESO ADMINISTRATIVO | 58 |
| 4.1 ¿QUÉ ES UN HOTEL? | 58 |
| 4.2 ADMINISTRACIÓN | 59 |
| 4.3 CONTABILIDAD | 60 |
| 4.3.1 Inventario | 61 |
| 4.3.2 Tipos | 62 |
| 4.4 CUENTAS | 62 |
| 4.5 OCUPACIÓN | 63 |
| 4.6 DEPARTAMENTO DE PERSONAL | 64 |
| 4.7 DEPARTAMENTO FINANCIERO | 65 |
| 4.8 DEPARTAMENTO DE TESORERÍA | 66 |
| 4.8.1 Funciones | 67 |
| 4.9 FLUJO INTERNO DEL HOTEL | 68 |
| 4.9.1 Recepción | 70 |
| 4.9.2 Reservas | 71 |
| 4.9.3 Central de Teléfonos | 71 |
| 4.9.4 Conserjería | 71 |

| | |
|--|----|
| 4.9.5 Facturación | 71 |
| 4.9.6 Caja | 71 |
| 4.9.7 Mantenimiento | 72 |
| 4.9.8 Lavandería | 72 |
| 4.9.9 Arreglos locativos y reparaciones | 72 |
| 4.10 EL HUÉSPED | 73 |
| 4.10.1 Cómo llegan a un hotel | 74 |
| 4.11 EMPLEADOS | 77 |
| 4.11.1 Perfiles | 78 |
| 5. TECNOLOGÍAS: SU IMPACTO EN LA HOTELERÍA | 81 |
| 5.1 SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN | 82 |
| 5.2 FACTORES QUE POTENCIAN LA ACTUAL SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN | 82 |
| 5.3 FACTORES QUE AFECTAN NEGATIVAMENTE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN | 83 |
| 5.4 HERRAMIENTAS NECESARIAS EN LA PYME HOTELERA | 84 |
| 5.4.1 Software para servir al sector hotelero. | 84 |
| 5.4.2 Web | 85 |
| 5.4.3 Internet | 86 |
| 5.4.4 Valor estratégico de las tecnologías recientes | 87 |
| 6. ¿POR QUÉ FRACASAN LAS PYMES HOTELERAS? | 92 |
| 7. LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESAS HOTELERAS EN EL MARCO MUNDIAL | 96 |

| | |
|---|-----|
| 7.1 ARMONIZACIÓN HOTELERA | 100 |
| 7.2 PEQUEÑA HOTELERÍA EN POLINESIA | 101 |
| 7.3 CENTROAMÉRICA | 102 |
| 7.4 SURAMÉRICA | 102 |
| 7.5 CONTEXTO TURÍSTICO Y HOTELERO: COLOMBIA Y ALGUNAS OTRAS PARTES DEL MUNDO | 103 |
| 8. COMPETITIVIDAD | 106 |
| 8.1 DEFINICIÓN | 106 |
| 8.2 DESCRIPCIÓN | 106 |
| 8.3 DESARROLLO TURÍSTICO/HOTELERO | 107 |
| 8.4 EL PRODUCTO | 108 |
| 8.4.1 Estudio de caso y análisis Dofa | 110 |
| 8.4.1.1 Análisis | 111 |
| 8.4.2 Medidas necesarias | 115 |
| 8.5 NUEVA HOTELERÍA | 115 |
| 8.5.1 Hotelería Pyme | 116 |
| 9. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS. ACCIONES DIRIGIDAS A LA SUPERVIVENCIA DE LA PYME HOTELERA | 118 |
| 9.1 ADMINISTRATIVOS | 118 |
| 9.2 ADMINISTRACIÓN / DIRECCIÓN | 122 |
| 9.3 LO TÉCNICO | 123 |
| 10. CONCLUSIONES | 126 |

| | |
|---------------------|-----|
| 11. RECOMENDACIONES | 129 |
| BIBLIOGRAFÍA | 131 |
| ANEXOS | 140 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|--|------|
| Figura 1. Crecimiento valor agregado según sector 2010 a 2013 | 33 |
| Figura 2. Valor agregado sector hoteles, restaurantes, bares y similares 2010 a 2013 | 33 |
| Figura 3. Crecimiento llegadas viajeros extranjeros 2012-2013 | 34 |
| Figura 4. Porcentaje de variación extranjera sector comercio, hoteles y restaurantes 2006-2013 | 35 |
| Figura 5. Construcción de hoteles 2010-2013 | 36 |
| Figura 6. Economía y turismo – Colombia | 44 |
| Figura 7. Flujo interno del hotel | 69 |
| Figura 8. Organigrama de un hotel | 119 |
| Figura 9. Organización hotelera | 120 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | pág. |
|---|------|
| Gráfico 1. PIB hoteles, bares y restaurantes | 38 |
| Gráfico 2. PIB porcentaje hoteles, bares y restaurantes | 39 |
| Gráfico 3. Ocupación hotelera en Colombia 2010-2015 | 43 |

LISTA DE ANEXOS

| | pág. |
|-------------------------------|------|
| Anexo A. Ley 300 de 1996 | 141 |
| Anexo B. Decreto 2755 de 2003 | 142 |

LISTA DE TABLAS

| | pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Participación PIB de la hotelería | 38 |
| Tabla 2. Número de establecimientos hoteleros | 42 |
| Tabla 3. Pernoctaciones de no residentes en países Unión Europea 2015 | 99 |
| Tabla 4. Países de la Unión Europea con mayor entrada de viajeros en hoteles y establecimientos similares 2015. | 100 |
| Tabla 5. Países de la Unión Europea con mayor número de habitaciones en hoteles y establecimientos similares 2015 | 100 |

LISTA DE CUADROS

| | pág. |
|-----------------------|------|
| Cuadro 1. Matriz Dafo | 109 |

GLOSARIO

AMÉN DE: además de o así como también.

BALANZA DE PAGOS: documento contable que registra las transacciones de una economía con el resto de las economías del mundo; está constituida por dos cuentas principales: la Balanza por Cuenta Corriente y la Balanza de Capitales.

CALADO: profundidad de las aguas navegables.

CIBERESPACIO: espacio virtual creado por medios informáticos; particularmente, aquel por el que se desplazan, de manera imaginaria, los usuarios de Internet.

CITUR: sistema único integral para el manejo de la información cuantitativa y cualitativa del turismo de Colombia y que facilita el seguimiento del comportamiento del turismo y genera datos para la formulación, evaluación y seguimiento para la toma de decisiones tanto, en el sector público como en el privado. Para esto utiliza las tecnologías de la información.

COMPUTACIÓN EN LA NUBE: la computación en la nube es un término general para denominar cualquier cosa que tenga que ver con la provisión de servicios de cualquier especie por medio de Internet.

COP: el peso colombiano es la unidad monetaria de curso legal en la República de Colombia. Su abreviación formal es COP (ISO 4217) e informalmente, y, abreviada COL\$.

CÚMULO: reunión de gran cantidad o número de ciertas cosas.

DECRETO: decisión de un gobernante o de una autoridad o de un tribunal o juez, sobre la materia o negocio en que tengan competencia..

DESMEDRADO: que ha perdido peso y se encuentra enfermo/desmejorado.

HERRAMIENTA: en general, cualquier instrumento, dispositivo o medio para realizar un trabajo para lograr determinado fin.

HINCAPIÉ (HACER) insistencia en algo que se dice o encarga.

HOSTAL: establecimiento de hostelería que ofrece alojamiento y comida. Se da este nombre, especialmente, a los que tienen una categoría inferior a la de los llamados hoteles, que suelen ser de mayor capacidad y disponen de mayores instalaciones.

HOSTELERÍA: conjunto de servicios destinados a proporcionar alojamiento y comida que prestan a sus clientes los hoteles.

HOTEL: establecimiento de mayor categoría que el hostel o la pensión, que ofrece alojamiento o comida.

HUÉSPED: persona a quien alguien tiene alojada en su propia casa, bien por invitación, bien con el pago del hospedaje. También, persona alojada en un hotel, en una casa de huéspedes, etc.

INFAUSTO: desgracia.

LEY: precepto dictado por la autoridad competente, en el que se manda o se prohíbe algo, en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados.

NORMA: regla que se debe seguir o a la que se deben ajustar las conductas, las tareas, las actividades, etc.

PERNOCTACIONES: pernoctar: pasar la noche en un determinado lugar, especialmente fuera del propio domicilio.

SINE QUA NON: locución latina que significa sin la cual no.

SO PENA: bajo pena de/ Frase de sentido hipotético negativo con que se expresa que la única solución posible para remediar cierta dificultad enunciada antes es la que se expresa a continuación: 'No puedes dormir aquí, so pena de que te resignes a dormir en el suelo'. A menos que...

PYME HOTELERA: se refiere al pequeño y al mediano hotel, caracterizados por contar entre 1 y 100 empleados, de acuerdo con la clasificación dada por CITUR.

RESIDENCIA: establecimiento público donde se alojan viajeros o huéspedes.

PENSIÓN: hotel pequeño, donde se reciben huéspedes que pagan su estadía.

WEB 2.0: herramienta de software que permite a los usuarios interactuar y colaborar con cada uno de los diálogos de medios sociales; incluye redes sociales, blogs, sitios para compartir videos, aplicaciones Web, etc.

RESUMEN

La hotelería de Colombia ha tenido un crecimiento notable en los últimos 25 años (1990 y siguientes), gracias a diversos factores, entre los cuales destacan el apoyo que el Estado le ha brindado, en las áreas de crédito y en el impulso a la inversión en este rubro, a inversionistas extranjeros y nacionales, que ven en el país grandes posibilidades para que sus apuestas inversionistas tengan éxito.

Esto, gracias al buen desarrollo que la economía ha experimentado y que le ha permitido al país mostrarse como una nación estable, en cuanto hace a la economía.

Otro factor coadyuvante en este proceso de crecimiento es el de la estabilidad jurídica, pues las normas expedidas se mantienen vigentes y no han sufrido cambios sustanciales en los últimos años (1990 en adelante).

La percepción de inseguridad y el miedo a las guerrillas y a la delincuencia común han decrecido de forma notable y mucho más ahora que se ha conseguido firmar un acuerdo de paz con el grupo de guerrilla FARC.

Factores todos que han ayudado a canalizar importantes esfuerzos, tanto públicos como privados, para que el sector turístico/ hotelero se haya desarrollado en gran dimensión: grandes cadenas hoteleras han llegado a Colombia, al igual que importantes inversionistas nacionales, al verificar que la institucionalidad del país se ha fortalecido.

Sin embargo, el carácter coyuntural de las políticas aún subsiste, pues éstas dependen de cada gobierno que, generalmente, no mira las necesidades nacionales a largo plazo, sino sus intereses en el periodo de su gobierno.

La sintonía que el país intenta tener con los desarrollos tecnológicos ocurridos en el mundo, sirve para que la hotelería nacional se dé a conocer, vía turismo, de cualquier índole: de aventura, de ocio, cultural, educativo, médico, etc.

La nación, además, ha mejorado su planta hotelera en cuanto a infraestructura y mejor preparación, pedagógica y práctica, de quienes laboran en el área. Adicional a esto, el país se ha esforzado en abrir nuevos destinos turísticos, para lo cual el gobierno nacional, por intermedio del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ha creado planes y líneas crediticias.

Palabras claves: pyme, hotelería, huésped, cliente, crédito, políticas, tecnología.

METODOLOGÍA

La metodología empleada para esta investigación se sustenta en la consulta y en el trabajo de fuentes secundarias, las cuales permiten conocer antecedentes y conceptos que harán posible adecuarla y desarrollarla. Para este fin se utilizará el acopio, por medio de revistas, libros y artículos, además del uso de la internet.¹

Por otra parte, lo analítico se manejará para establecer las causas por las cuales las PYMES hoteleras no consiguen su supervivencia más allá de los 28 años, de acuerdo con Confecámaras, en el Encuentro Nacional de Comisiones Regionales de Competitividad, celebrado en Bogotá el 5 de diciembre de 2013.

¹ SINISTERRA DIAZ, María Mercedes, *et al.* Modelo de empresa real, gestión de conocimiento y mercadeo relacional para las PYME. Cali: Universidad Libre de Cali, 2011.p. 40-41.

INTRODUCCIÓN

La hotelería, sin que quepa duda, es el motor de todo proyecto turístico bien planificado, dada su gran capacidad de proporcionar el soporte y los servicios que el mercado (clientes) requiere. En la actualidad, existe una especie de nueva revolución en lo que hace a la gestión de la hotelería. Desde la búsqueda de alojamiento, hasta la reserva en el hotel, hay mucha información alrededor de los clientes; estos, por la facilidad de obtenerla, de forma abundante y diferenciada, se hacen poderosos porque opinan y participan a otros viajeros/turistas de sus experiencias en los establecimientos de hospedaje y en los lugares visitados.

El cliente/huésped siempre ha querido y mucho más actualmente, tener el control y conseguir el viaje perfecto, no únicamente el más económico. Para esto, desde hace algún tiempo (15 años, aproximadamente), dispone de nuevos y refinados desarrollos tecnológicos que le facilitan escoger la mejor opción, al mejor precio: ahora, resulta fácil comparar servicios, escuchar múltiples comentarios y opiniones sobre todo lo que hace falta para llevar a cabo el viaje planeado, sea de trabajo, ocio, salud o, incluso, educación.

El viajero y el cliente hoteleros ya saben que existen muchos estilos y tipologías entre los establecimientos que brindan alojamiento y comida: desde aquellos de pequeño tamaño y con servicios sencillos o básicos, pymes hoteleras, propiamente, hasta los que tienen grandes plantas físicas y brindan sinnúmero de servicios.

Todo lo anterior ha logrado que el sector hotelero colombiano, durante 2010-2015, especialmente, tenga un crecimiento importante y, además, constante.

Esto se debe a tres elementos primordiales: el primero, está relacionado con la inversión extranjera directa que, por ejemplo, para el año de 2003 alcanzó la cifra de \$222 millones de dólares, la que llegó, durante el año de 2011, a \$ 2311 millones de dólares². En cuanto al segundo elemento, tiene que ver con la

²PORTAFOLIO. Generación de empleo en el sector hotelero creció 1.58%, según el Dane [en línea], 2010 [citado 1 Agosto 2017]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/generacion-sector-hotelero-crecio-58-dane-477920>

representación de consumo que para Colombia significa la oferta hotelera, la que, según cifras económicas, representó el 1.5% del PIB de la nación³.

Por último, la capacidad que posee el sector para generar empleo estable. Las cifras a continuación, son otro ejemplo palpable de esta capacidad: mientras en el mes de junio del año de 2010 tenía 71 empleados por cada 100 habitaciones, en julio del año siguiente (2011) el número se elevó hasta 74, para atender el mismo número de habitaciones⁴.

En el desarrollo del trabajo, *Panorama nacional*, se puede apreciar el desenvolvimiento del sector en los otros años: 2012-2015.

También, se verá que el crecimiento económico experimentado por el país le ha ayudado a consolidarse, gracias a la estabilidad de la economía, lo que -a futuro- le permitirá más desarrollo y superior tecnificación. Todo esto será posible, en parte, gracias a la enorme contribución del sector hotelero, en particular, y al área del turismo, en general, pues este seguirá convertido en gran dinamizador de la economía de la nación.

³ ABC economía. Sector Hotelero reporta crecimiento en generación de empleo [en línea],2012 [citado 1 Agosto 2017]. Disponible en internet: <http://abceconomia.co/2012/10/24/sector-hotelero-reporta-crecimiento-de-generacion-de-empleo/>

⁴ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Comunicado de prensa, Muestra Mensual de Hoteles [en línea], 2012 [citado 1 de Agosto 2017]. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/cp_mmh_ago12.pdf

OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

Proponer acciones para que las Pymes hoteleras del país consigan supervivencia.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Describir el panorama de las Pymes hoteleras colombianas durante los años del 2010-2015.
2. Describir los procesos administrativos y tecnológicos de esta clase de Pymes.
3. Plantear estrategias para lograr la supervivencia de las Pymes hoteleras a partir del análisis de los procesos administrativos y técnicos.

1. HISTORIA DE LA HOTELERÍA

El advenimiento de la llamada revolución Industrial (siglo XVIII, año 1845, aproximadamente) da comienzo a un importante hito en la historia del turismo y la posada (hotel). La aparición y la posterior consolidación de una sociedad creciente, próspera y pujante (clase media) consiguieron la implantación de nuevos y mejores patrones de vida, lo que implicó mayor consumo, otras necesidades y aumentó los deseos de las personas, entre los que se cuentan disfrutar de tiempo de vacaciones y descansos en determinadas épocas del año.

Todo esto se debió, entre otros factores, a los adelantos significativos de los medios de transporte, que hicieron que los seres humanos lograran movilizarse más rápidamente, y en mayor número, hacia lugares más alejados de sus sitios de residencia.⁵ Así, el constante incremento de la cantidad de viajeros interesados en disfrutar y conocer lugares de descanso, aún alejados de sus casas, tuvo como consecuencia que algunos emprendedores europeos y de Norteamérica fundaran centros que brindaban servicios hoteleros: hospedaje (posada), alimentación, bebidas y alguna clase de distracción.

De acuerdo con Miguel Ángel Acerenza⁶, entre 1820 y 1850, se crean zonas de desarrollo turístico en Atlanta City (Estados Unidos) y Suiza, que son los primeros en ser considerados como centros vacacionales de importancia, tanto en Estados Unidos como en Europa⁷.

En el año de 1841, el emprendedor turístico (si puede llamarse así) Tomas Cook, concibió y ejecutó la idea de alquilar un tren para llevar 570 personas, en un recorrido de 22 millas, entre las ciudades de Leicester y Loughborouhg, Inglaterra, para asistir a la celebración de un congreso antialcohólico; los asistentes realizaron el viaje con todos los servicios incluidos y sin que el organizador pretendiera obtener algún beneficio personal; después de esto se entendió el gran potencial que tenía esta clase de actividades, tanto así, que en el año de 1845, el señor Cook empieza a realizar su trabajo de tiempo completo como promotor y organizador de esta clase de viajes.⁸

⁵ ANGULO R., José Gregorio. Gerencia competitiva de la posada turística. México, D.F.: Editorial Trillas, 2006. p. 17.

⁶ Profesor y fundador de la facultad de turismo de la Universidad Americana de Acapulco.

⁷ ANGULO R., José Gregorio. Gerencia competitiva de la posada turística. México, D.F.: Editorial Trillas, 2006. p. 23.

⁸ ACERENZA, Miguel Ángel. Administración del turismo. 1 vol. 3 ed. México D.F.: Editorial Trillas, 1988. p 51.

Al concluir la llamada segunda guerra mundial (1939-1945), el turismo y sus servicios conexos y dependientes, como la hotelería, ya se han constituido en una de las actividades de carácter económico de mayor importancia y desarrollo para gran cantidad de naciones en todo el mundo.

Durante 2010-2015 y hasta la fecha, el turismo se ha vuelto un fenómeno masivo, las personas que se dedican a los grandes y medianos negocios han puesto sus ojos en esta innovadora actividad y han creado nuevas formas y funciones comerciales enfocadas hacia el turismo, incluidas técnicas y aplicaciones de marketing y específicas⁹.

En 1940 se concibió el concepto de producto turístico, el cual ha permitido darle uniformidad y estandarizar los criterios existentes para referirse a lo que ofrece un destino¹⁰. Así las cosas, la hotelería actual se desarrolló desde finales del siglo XIX e inicios del XX, con el surgimiento de algunos complejos hoteleros en los balnearios, los palacios, en las ciudades y capitales más importantes y con la aparición de las primeras marcas geoturísticas (Costa Brava, San Sebastián, Mallorca, entre otras).

En síntesis, surgen los hoteles o sitios destinados a prestar servicios, como los que se brindaban en las residencias de los burgueses y a los cuales, también, tenían acceso intelectuales, artistas y políticos renombrados, que iban a estos sitios en busca de espacios adecuados para satisfacer sus necesidades o a conseguir lo mismo que se les brindaba en sus residencias¹¹.

La época de 2010-2015, fue marcada por un proceso de globalización en el mercado de las comunicaciones, el cual ha permitido que los clientes/huéspedes, conozcan e incorporen nuevos y exóticos destinos, lo mismo que consigan adquirir otros productos, hasta llegar al conocido actualmente como turismo alternativo, con el que se renovaron los valores arquitectónicos, culturales y familiares, todo lo cual se convirtió en el aliado número uno de los hoteles.

Así, el área de viajes y turismo, más la hotelería, tienen gran importancia en lo social, en lo económico y, sin duda, en lo ambiental; turismo/hotelería/viajes inciden en todo el ámbito mundial y además, tienen la capacidad de influir dentro de los países.

⁹ *Ibíd*em p. 25.

¹⁰ ANGULO R., José Gregorio. Gerencia competitiva de la posada turística. México, D.F.: Editorial Trillas, 2006. p. 24.

¹¹ GALLEGO, Jesús Felipe. Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI. Madrid: McGraw-Hill Interamericana, 1996. p. 26-27.

La Organización Mundial del Turismo, OMT, UNWTO por sus siglas en inglés, ha publicado estadísticas que muestran que esta área (hotelería incluida) representa casi el 9 % del PIB (producto interno bruto) mundial y genera uno de cada 11 puestos de trabajo de buen número de países tanto desarrollados como en vías de lograrlo.

El Consejo Mundial de Viajes y Turismo, WTTC, por sus siglas en inglés, y según los datos anteriores, prevé que en el periodo 2010-2030, el sector turístico tendrá incremento del 4,4% anual, frente al 3,5 % del PIB mundial y será responsable, en el año de 2024, de generar algo más de 11 billones de dólares y 75 millones de puestos de trabajo nuevos¹².

1.1 EN COLOMBIA

La hotelería, cuyo origen es muy antiguo (resulta difícil precisar cuándo realmente se inició), se considera como industria especializada en la venta de servicios básicos de alojamiento, comida y bebidas. En Colombia, su comienzo es, como en casi todo el mundo, primitivo y rudimentario, en razón a las pobres construcciones de albergues o posadas que se edificaban a las orillas de los caminos más transitados para prestar algún servicio de alojamiento y de comida a los viajeros, comerciantes y arrieros.

Valencia Caro escribe que, según el cronista Fernández de Oviedo, los expedicionarios Pedro de Salazar y Alonso Hernández de Ledesma, instalaron en Vélez, Santander, algunas casas para albergar a los conquistadores, pues estos "... se alojaban en los mismos bohíos de los indígenas..."¹³.

Con el advenimiento del comercio entre las pocas poblaciones y caseríos existentes durante la época colonial y el periodo siguiente, surgió la necesidad de instalar sitios que tuviesen alguna comodidad para quienes viajaban a realizar intercambios de productos¹⁴.

Durante la era republicana (siglo XIX), las condiciones no habían mejorado, sin embargo, en la medida en que la costumbre de trasladarse de una población a otra se hizo mayor, surge la necesidad de construir lugares de alojamiento y

¹² COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá: 2014.p. 6.

¹³ VALENCIA CARO, Jorge. Corporación Nacional de Turismo 30 años de historia del turismo colombiano. Santafé de Bogotá: La Corporación, Convenio Andrés Bello, 1998. p.26.

¹⁴ MORENO RIVEROS, Manuel, Coronel (r). Algunos aspectos históricos de la hotelería en Colombia. En: Boletín del Sociedad Geográfica de Colombia. 1981. vol.3, no. 116, p. 1,3.

comida, aledaños a santuarios, iglesias, conventos y otros sitios que fuesen habitualmente concurridos y a los que la fátiga llevaba en busca de descanso.

El río Magdalena, desde siempre y hasta el inicio del siglo XIX, constituía la única ruta de enlace entre la Costa Atlántica y las zonas interiores del país¹⁵. El río, entonces, era la vía para que los comerciantes y los viajeros pudiesen mercadear e intercambiar toda clase de productos, por eso en cada precario puerto que existía, se empezaron a instalar sitios de hospedaje para atender a quienes navegaban por este afluente.

El gran tránsito fluvial hizo indispensable construir más y más lugares de alojamiento. Así, en la ciudad de Honda, se crea el hotel América, durante el año de 1889, hotel que aún funciona y que puede catalogarse como el primero de la industria hotelera del país¹⁶.

Transcurren 12 años antes de que se funde, en la ciudad de Cali, el hotel Menéndez y, en Ibagué, en el año de 1918, el Lusitana; para 1909 la ciudad de Bogotá tiene, según registros de la Dirección General de Salud de la época, 19 hoteles¹⁷.

En esta misma ciudad, en abril de 1921, se inaugura el hotel Regina, que puede considerarse como el más lujoso de la época. De este tiempo en adelante, se crean y se ponen en servicio varios hoteles más.

Es indispensable saber que el desarrollo de la industria hotelera de Colombia, además del aporte del río, se debe -en buena medida- a la construcción y a la expansión del ferrocarril¹⁸, que se empleó como sistema de comunicación con los puertos existentes a lo largo del río Magdalena, pues en sus rutas y en sus terminales se levantaron muchos hoteles que contaban con buenas comodidades¹⁹. No obstante, al iniciarse la operación de la industria hotelera, ésta se manejaba de manera familiar, lo mismo que la forma en que se administraba.

¹⁵ *Ibíd*em p. 2,3.

¹⁶ VALENCIA CARO, Jorge. Cronología básica para una historia de turismo colombiano. 2 ed. Bogotá D.C.: Hotel Tequendama, 2008. p.70.

¹⁷ BORRERO, María del Carmen. Cartagena de Indias en el siglo XVI. Sevilla: Escuela de Estudios Hispanoamericanos, 1983, Citado por SIERRA AMAYA, German. Viajeros y visitantes. Una historia del turismo en Cartagena de Indias 1501-1509. Cartagena: Heliógrafo Moderno, 1998. p. 12.

¹⁸ El país aún no dimensiona el craso error de haber abandonado este excelente medio de transporte (nota del autor)

¹⁹ MORALES ROZO, Paula. La organización hotelera German Morales e hijos y las políticas en hotelería y turismo. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Bogotá D.C.: Universidad de los Andes. Facultad de Administración, 2005. p. 14-15.

La carencia de un verdadero mercado de turismo, nacional e internacional, creó la necesidad de mejorar y ampliar los servicios que se brindaban, ejemplos de esto fueron el hotel del Prado, en Barranquilla, en el año de 1929 y el hotel Nutibara de Medellín, en 1945, instituciones que intentaron brindar servicios hoteleros con buenos estándares²⁰.

El gobierno, sólo hasta la década de 1950, hizo esfuerzos serios para que la planeación económica se utilizara en la industria hotelera: se creó la Empresa Colombiana de Turismo y se estableció un impuesto destinado para el desarrollo del turismo, así: una tasa del 5% sobre las tarifas de alojamiento, 5 % para los tiquetes aéreos internacionales, en un solo trayecto y de 2.5 % para los tiquetes de ida y regreso.

Por otra parte, se dio exención del impuesto de renta a los hoteles y a las empresas hoteleras que adquirieran acciones de la Empresa Colombiana de Turismo. Además, a quienes invirtieran en la construcción de hoteles (naturales o jurídicos), se les exoneró durante 10 años de pagar tasas impositivas.

La llegada al país de grandes cadenas hoteleras internacionales, llevó a la transformación del sector y a la introducción de sistemas administrativos más técnicos²¹.

Colombia, se sabe, posee un buen número de atractivos turísticos y culturales, amén de contar con territorios ricos en diversidad, en las costas de los océanos Pacífico y Atlántico, además de poseer 53 áreas naturales (parques nacionales naturales). Todo esto ha ayudado al incremento del turismo, tanto nacional como internacional, pues el país brinda la oportunidad de disfrutar de turismo de playa, sitios de interés histórico y cultural; el agroturismo y el ecoturismo son otros atractivos, lo mismo que los desarrollos alcanzados en el área de la salud, que han hecho posible que el turismo de salud se incremente; los foros, las ferias, y las ruedas de negocios internacionales constituyen importante aditamento que ha ayudado al auge de la hotelería, por la gran ocupación que genera²².

1.2 COLOMBIA: DESARROLLO LEGAL

Cuando se revisan las diversas acciones que el Estado colombiano ha emprendido en materia de turismo, desde la creación del servicio oficial de turismo en 1931 (Ley 86), la posterior expedición y la reglamentación de la Ley 300 de

²⁰ Ibídem

²¹ Ibídem p. 20.

²² COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá: 2014.p. 51.

1996, del decreto 219 de 2000 más el decreto 2785 del 2006 y la Ley General de Turismo, 1558 de 2012, se encuentra una sola ruta: procurar la competitividad del producto turístico del país para que éste sea mejor²³.

Sin embargo, antes de organizarse el servicio oficial de turismo en el año de 1931, y los posteriores intentos por reglamentar e impulsar la actividad, por los diversos gobiernos, se ha transitado un largo trayecto: los antecedentes formales de la historia turística nacional vienen desde el año de 1918, administración de Marco Fidel Suarez, época en la cual se expidió la Ley 11, por medio de la cual se crearon las secciones de información y propaganda en los consulados²⁴.

Más adelante, como ya se dijo, la Ley 86 de 1931, creó el servicio oficial del turismo. Esta ley sirvió para empezar a fomentar la actividad en todo el país, lo mismo que para ejercer vigilancia sobre las primeras empresas que se dedicaron a organizar viajes, excursiones y otros.

En 1943, durante la administración de Darío Echandía, mandatario encargado para reemplazar al titular, Alfonso López Pumarejo, se expide la Ley 48, ley esta que consideró a la hotelería **como industria básica** (subrayado del autor). Este fue, sin lugar a dudas, el verdadero inicio del desarrollo hotelero de Colombia²⁵.

La Ley 70 de 1946, creó el Fondo Nacional de Turismo, FONATUR. Durante los años de 1950 se le dio vida a la Empresa Colombiana de Turismo (Decreto 0272 de 1957), con la característica de ser un ente de economía mixta. La Corporación Nacional de Turismo (CNT), mediante el Decreto 2700, fue creada en 1968 y permaneció casi hasta concluir la década de 1990, pues sólo fue reemplazada en el año de 1998. En sus 30 años de existencia, realizó tareas importantes que contribuyeron al desarrollo de la empresa turística nacional: una de estas labores fue la de crear conciencia al gobierno del país, para que el sector turístico, fuera de haber sido declarado como industria básica, pasara a ser industria estratégica, dada su gran capacidad para crear empleo y desarrollo: económico y social²⁶. La meta se consiguió y el turismo empezó a ser tenido en cuenta en los planes de desarrollo posteriores: Misael Pastrana Borrero (1970-1974), Belisario Betancourt (1982-1986) y Ernesto Samper Pizano (1994-1998).

Con la promulgación de la Carta política de 1991 se inicia el fin de la CNT, ya que el artículo 359, establece que “No habrá rentas nacionales de destinación

²³ ibídem

²⁴ VALENCIA CARO, Jorge. Corporación Nacional de Turismo 30 años de historia del turismo colombiano. Santafé de Bogotá: La Corporación, Convenio Andrés Bello, 1998. p.16.

²⁵ Ibídem

²⁶ Ibídem p. 17.

específica”, con lo que el impuesto al turismo, Imptur, desapareció y así los recursos que financiaban el trabajo del ente turístico nacional. A este golpe debe sumársele la llamada apertura económica, del gobierno del señor César Gaviria y el inicio de la internacionalización o globalización de la economía.

La Ley 300 de 1996 crea el Fondo de Promoción Turística; el Decreto 1671 de 1997 suprime la CNT, la cual terminó de liquidarse en 1998. Dentro de las múltiples tareas que esta entidad cumplió debe mencionarse la que tiene que ver con los establecimientos hoteleros: el Decreto 1360 de 1974, le otorgó a la entidad la responsabilidad de expedir el reglamento al que tendría que ajustarse el contrato de hospedaje; con el Acuerdo 015 del 14 de abril de 1978, la entidad procedió a dictar el reglamento hotelero y desde entonces, se precisó que establecimientos hoteleros o de hospedaje eran aquellos lugares de comercio dedicados a brindar alojamiento, incluida la alimentación, o sin ella, además de prestar al huésped servicios básicos y complementarios ²⁷ .

El citado Acuerdo 015, además de expedir reglamentación en los aspectos físico-arquitectónicos de los inmuebles dedicados a la hotelería, incluyó la clasificación de estos: hotel, apartahotel, residencia y alojamiento turístico; en lo atinente a la categoría por estrellas, el parámetro internacional (una a cinco) fue tenido en cuenta para catalogar los hoteles, las residencias y los apartahoteles. Del mismo modo, la CNT, por intermedio de su gerente y vía resoluciones, estableció las políticas tarifarias y procedió a determinar lo que era el día hotelero: lapso comprendido entre las 15:00 horas de un determinado día y las 15 horas del siguiente día²⁸ .

Se debe a la entidad la obligatoriedad de llevar registros de los huéspedes, lo mismo que poseer un libro para que los mismos pudieran anotar cualquier observación referente a los servicios brindados y a la atención recibida; también, las sanciones a las cuales estaban sujetas los establecimientos hoteleros, fueron fijadas por la Corporación.

Preocupación constante de la CNT fue la capacitación de los trabajadores hoteleros y turísticos, pues este ítem siempre ha tenido gran incidencia en la cantidad y en la calidad de los servicios que se le prestan al huésped, razón por la cual resolvió ordenar que los establecimientos hoteleros contaran con planta de servidores debidamente capacitados y adiestrados, para lo cual deberían dictársele cursos y talleres.

Así mismo, la Corporación, entre muchas otras cosas, cambió la denominación de **residencia**, pues resultaba peyorativa, entre el común de las personas, cuando se

²⁷ Ibídem p. 25.

²⁸ Ibídem

refería a estos establecimientos y por eso la Resolución 1148 del 17 de diciembre de 1982, ordenó reemplazar el término residencia por el de hostal.

Con respecto a lo concerniente a los guías turísticos y a los llamados organizadores de congresos, además del trabajo de quienes manipulaban los equipajes y el servicio de transporte turístico, en todas sus modalidades, también expidió reglamentaciones.

Una vez liquidada la CNT, el Ministerio de Desarrollo Económico, por intermedio del Viceministerio de Turismo, actúa como responsable del sector, hasta la expedición del Decreto, 0219 del año 2000, que reestructura el Ministerio de Desarrollo Económico. La reestructuración incluyó la desaparición del Viceministerio de Turismo y la aparición de la Dirección General de Turismo, sujeta al Viceministerio de Desarrollo²⁹.

Durante el año de 2002 se expide la Ley 768, que crea los distritos especiales de Barranquilla, Cartagena y Santa Marta. Dichos distritos fueron cobijados con un régimen especial, emanado de la Carta política (artículo 356).

En los años de 2000 y 2006 el turismo hace parte del Plan de Desarrollo, en lo referente a la política de competitividad; con posterioridad, segunda administración del señor Álvaro Uribe Vélez (2006-2010), el plan de desarrollo identifica al turismo como sector estratégico, llamado a contribuir, en gran proporción, al desarrollo de la nación colombiana³⁰.

En la primera administración de Juan Manuel Santos Calderón (2010-2014), se expide la Ley 1558, "Por la cual se modifica la ley 300 de 1996-ley general de turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones".

En su segundo periodo, que aún corre (2014-2018) se prepara el documento de política sectorial "Turismo para la construcción de la paz". Este documento, producido en el año de 2014, entre los objetivos que se traza, cuenta con uno que resulta demasiado importante para el futuro turístico del país (p 55): "Mejorar la articulación institucional nación-región, con la participación del sector privado, y desarrollar mecanismos que promuevan la gestión eficiente del turismo." Así

²⁹ VALENCIA CARO, Jorge. Cronología básica para una historia de turismo colombiano. 2 ed. Bogotá D.C.: Hotel Tequendama, 2008. p.263.

³⁰ QUINTERO PUENTES, Paola Andrea. Desarrollo y competitividad del turismo en Colombia: balance de las políticas y la gestión turística. Trabajo de investigación maestría. Barcelona: Universidad de Barcelona, 2009. p. 69.

mismo, el objetivo estratégico 3 se centra en la promoción internacional, además de la regional y la nacional³¹.

La nación colombiana no es ajena a la gran dinámica universal del turismo, la hotelería y los viajes. Al respecto, existen índices reveladores: durante el periodo 2010-2014, el país ha recibido un poco más de tres millones de turistas extranjeros, por año y en promedio, número que le ha aportado, en todos los sectores que participan en la actividad, US \$ 1.250 millones en ingresos durante el citado periodo.

Dichas cifras muestran que el área del turismo se encuentra escalonada en el tercer renglón de las exportaciones nacionales y ocupa el primer lugar del sector terciario; todo esto indica que Colombia avanza en la tarea de convertirse en líder de la región, en cuanto al turismo se refiere³².

El quinquenio 2015-2020 (periodo en el cual se presentará cambio de gobierno), genera grandes expectativas, con respecto al turismo y a su actividad conexas, la hotelería. La meta debería ser aquello que el Código Ético Mundial para el Turismo, consagra:

Artículo séptimo. Derecho al Turismo

1. La posibilidad de acceso directo y personal al descubrimiento de las riquezas de nuestro mundo constituirá un derecho abierto por igual a todos los habitantes de nuestro planeta. La participación cada vez más difundida en el turismo nacional e internacional debe entenderse como una de las mejores expresiones posibles del continuo crecimiento del tiempo libre, y no se le opondrá obstáculo ninguno
2. El derecho al turismo para todos debe entenderse como consecuencia del derecho al descanso y al ocio, y en particular a la limitación razonable de la duración del trabajo y a las vacaciones pagadas periódicas, que se garantiza en el artículo 24 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y en el artículo 7.d del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
3. Con el apoyo de las autoridades públicas, se desarrollará el turismo social, en particular el turismo asociativo, que permite el acceso de la mayoría de los ciudadanos al ocio, a los viajes y a las vacaciones.
4. "Se fomentará y se facilitará el turismo de las familias, de los jóvenes y de los estudiantes, de las personas mayores y de las que padecen minusvalías³³.

³¹ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá: 2014.p. 51.

³² *Ibíd*em p. 6.

³³ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Código Ético Mundial para el Turismo [en línea], [citado el 11 Octubre 2017]. Disponible en internet: <http://ethics.unwto.org/es/content/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>

2. PANORAMA NACIONAL

Taleb Rifai, secretario general de la Organización Mundial del Turismo, expresó, de manera elogiosa, que “Colombia es un país con un futuro maravilloso, que está en el mapa del turismo mundial, donde en los últimos años ha generado grandes inversiones en infraestructura turística, en la calidad de los productos que ofrece y en el desarrollo del capital humano para atender al sector. El reto es seguir avanzando en esas metas que se han fijado para lo cual el país puede contar con el pleno respaldo de la Organización; confiamos en Colombia, es un país que ha ganado el respeto del mundo, un país espectacular”.³⁴

Por lo expresado por Taleb Rifai, puede concluirse que los avances logrados repercutieron en la economía de la nación, de forma positiva. Los logros se reflejan en la mejor calidad de vida que algunas comunidades locales han conseguido, a expensas del ejercicio turístico/hotelero, desde hace ya unos 10 años.

El aceptable crecimiento de la economía del país, durante los años de 2010-2015, tiene su reflejo en las actividades hoteleras y turísticas: la producción del área de hoteles y restaurantes, el arribo de viajeros, sólo en planes de turismo, se puede apreciar en los ingresos, por este rubro, en la balanza de pagos del país.

En el citado periodo se ha visto una gran dinámica en cuanto a la construcción y a la puesta en funcionamiento de hoteles³⁵(pequeños, medianos y grandes). Según el Departamento Nacional de Estadística, DANE, el producto interno bruto de Colombia, en cuanto a servicios hoteleros y de restaurantes, ha sido uno con los mejores índices de crecimiento, detrás de los sectores de minas, de construcción, de servicios financieros y el del área del transporte, durante 2010-2013.

Su contribución alcanzó 0,7 puntos porcentuales por arriba del total del país, de acuerdo con el DANE.

³⁴ UNWTO, BID. Turismo como inductor del desarrollo de la inclusión social y de la integración. Fortaleza, Brasil: 2011, Citado por MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá D.C.: 2014.p. 5.

³⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018 Bogotá D.C.: 2014.p. 16.

Figura 1. Crecimiento valor agregado según sector 2010 a 2013

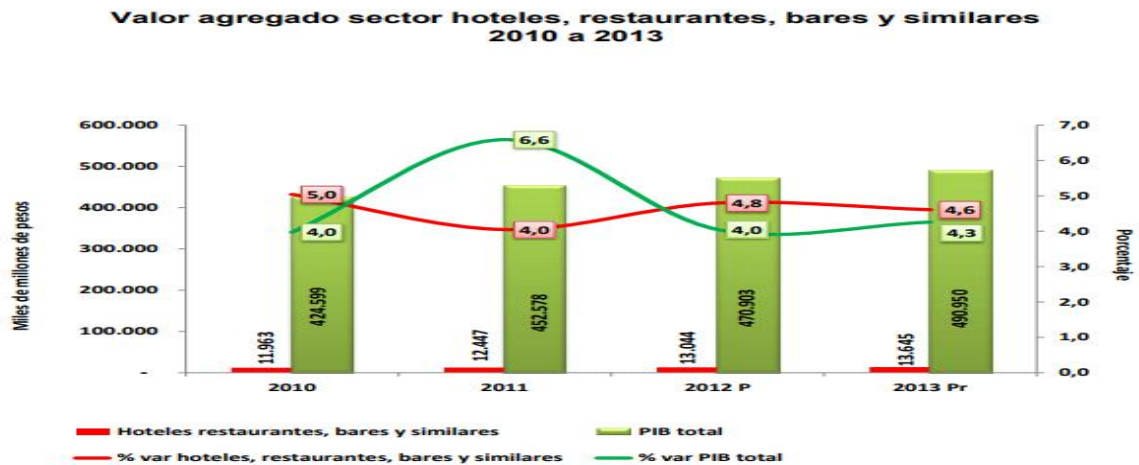


Fuente: DANE. Cálculos Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Precios constantes. Datos marzo 2014
Ilustración 9 Crecimiento valor agregado según sector 2010 a 2013

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá D.C.: 2014.p. 17.

Durante 2013, el valor agregado llegó a la cantidad de pesos 13,645 miles de millones, lo que fue 4,6 % mayor a la registrado en 2012 o sea 0,3 puntos porcentuales más (4,3%) del total nacional.

Figura 2. Valor agregado sector hoteles, restaurantes, bares y similares 2010 a 2013



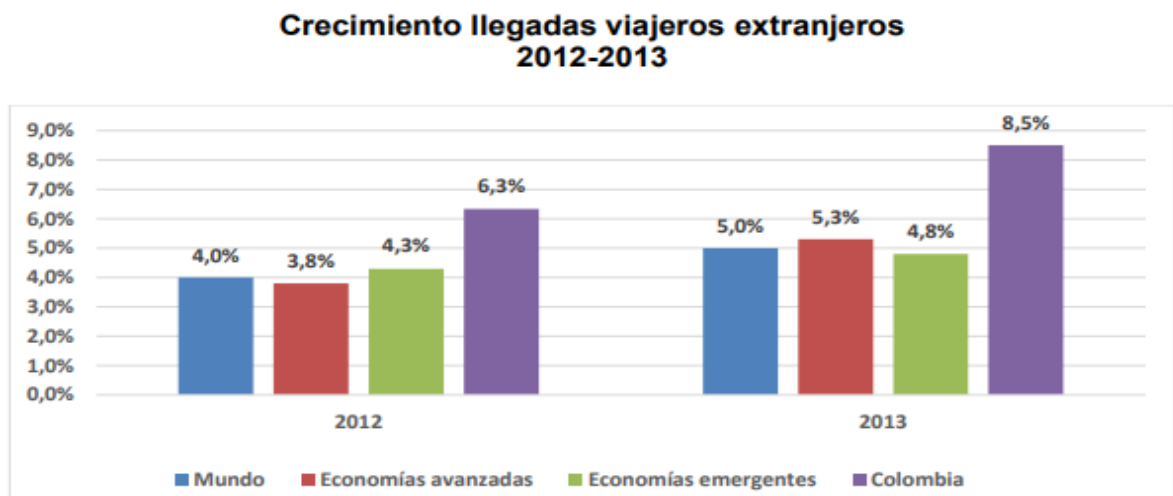
Fuente: DANE. Cálculos Viceministerio de Turismo. Precios constantes. Datos marzo 2014
Ilustración 10 Valor agregado sector hoteles, restaurantes, bares y similares 2010 a 2013

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá D.C.: 2014.p. 18.

Del mismo modo, del total de los visitantes al país, entre los años de 2010 -2013, en promedio, el 47,37% correspondió a personas extranjeras que arribaron, pero no se establecieron.

De igual manera, el 31,07% correspondió a extranjeros por zona de integración fronteriza, el 8,82% a pasajeros que llegaron en naves que realizan cruceros y 12,74% correspondió a colombianos que viven en el exterior. Sólo en el año de 2013, la nación mostró un aumento en los flujos de llegada de visitantes no residentes mayor al promedio mundial; así, mientras que en el periodo 2012-2013 el promedio universal de arribos estuvo en el 4,5%, Colombia registró un índice de 8,5 o sea 4 puntos porcentuales, más lo que es superior al crecimiento de aquellas economías catalogadas como avanzadas y emergentes.³⁶

Figura 3. Crecimiento Llegadas viajeros extranjeros 2012-2013



Fuente: Organización Mundial del Turismo, Migración Colombia. Cálculos MCIT – Viceministerio de Turismo.
 Datos Colombia: llegadas viajeros no residentes por puntos de control migratorio
 Ilustración 11 Crecimiento llegadas viajeros extranjeros 2012-2013

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá D.C.: 2014.p. 19.

En esta visión, que es la oficial del gobierno nacional, respecto del panorama de la hotelería/ turismo nacionales, es importante destacar que los ingresos de las exportaciones por cuenta del rubro de viajes y de transporte crecieron hasta el

³⁶ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá D.C.: 2014.p. 19.

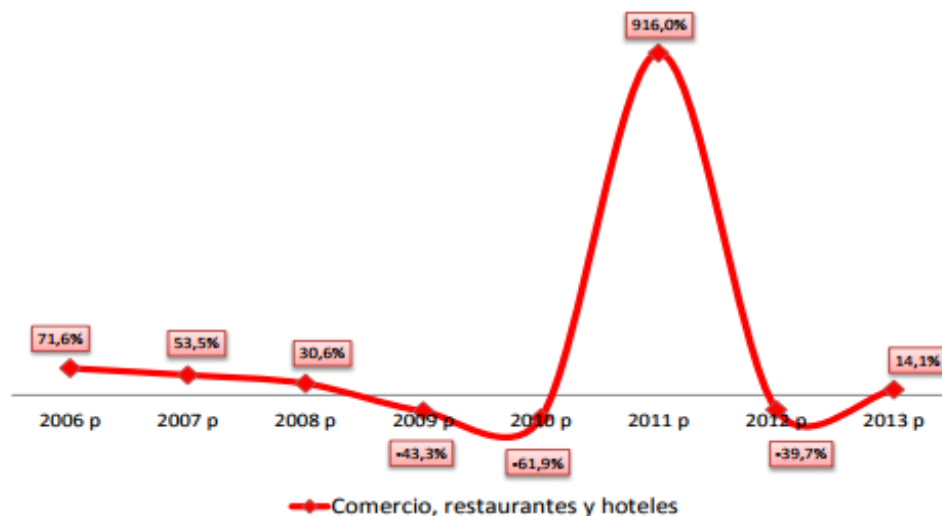
49,55% en relación con los años anteriores. El 2013 mostró que los ingresos llegaron a la cifra de US\$ 4.758 millones, lo que significó un crecimiento del 9%, comparado con el 2012 que fue de US\$4.364 millones³⁷.

2.1 INVERSIÓN EXTRANJERA

En todo el desarrollo hotelero del país, incluidas la pequeña y la mediana empresas hoteleras, la inversión foránea en el sector comercio/hoteles muestra incrementos en buenos niveles; durante 2011, por ejemplo, las inversiones crecieron 916% de acuerdo con cifras del Banco de la República.

Figura 4. Porcentaje de variación extranjera sector comercio, hoteles y restaurantes 2006-2013

Porcentaje de variación inversión extranjera sector comercio, hoteles y restaurantes 2006 – 2013



Fuente: Banco de la República. Cálculos Viceministerio de Turismo

Ilustración 13 Porcentaje de variación inversión extranjera sector comercio, hoteles y restaurantes 2006 – 2013

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá D.C.: 2014.p. 20.

El renglón de construcción hoteles, indica enorme dinamismo en los años de 2010-2013, época durante la cual se edificaron y se adecuaron 726.088 metros cuadrados para hoteles y, en el mismo periodo, 8.116.548 metros cuadrados se

³⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá D.C.: 2014.p. 20.

encontraban en construcción. Sin embargo, fue el año de 2010 el que mostró mayor dinamismo, dentro del periodo del estudio, con 78,1 % de crecimiento³⁸

Figura 5. Construcción de hoteles 2010-2013



Fuente: DANE. Cálculos Viceministerio de Turismo
Ilustración 14 Construcción hoteles 2010 - 2013

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá D.C.: 2014.p. 21.

En todo este periodo de estudio e inclusive en el siguiente año, los servicios turísticos han conseguido relevancia, dado el impacto favorable en la economía del país, no únicamente por abrir nuevas y superiores oportunidades, sino porque se generan mayores exigencias para lograr competir en los mercados altamente globalizados. A todo esto, deben agregársele factores tales como la consolidación del comercio internacional, el fortalecimiento de los programas académicos destinados a la preparación de los talentos humanos, lo mismo que el desarrollo y el mejoramiento de los medios de transporte, tanto en infraestructura como en equipos.

El que las diferentes marcas institucionales se hayan fortalecido ha contribuido, decisivamente, a la buena posición de competencia de algunas naciones y ha ayudado a su desarrollo. La hotelería/turismo no es ajena a tales cambios. Por otra parte, en Colombia, la mejoría ocurrida en la calidad de vida de los sectores medios de la población, la consolidación y el crecimiento de algunos sectores de la producción, al igual que la reducción de los índices de desempleo y el mejor

³⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá D.C.: 2014.p. 21.

desempeño de los procesos de integración, han hecho posible el gran progreso y la consolidación del área turística hotelera colombiana³⁹.

Así mismo, el país goza de reconocimiento universal en virtud de su conocida vocación por el cultivo del café, en especial las variedades suaves. Sin embargo, durante los últimos 30 años (1987-2017), el infausto fenómeno del narcotráfico y los demás conflictos internos (los generados por las guerrillas, principalmente), lo han colocado en la vitrina mundial de manera desfavorable, lo que ha creado limitantes complicadas para el desarrollo integral del país. El sector turístico/hotelero, sí que sufrió la violencia.

A pesar de esto, desde los inicios del siglo XXI (véase el cuadro a continuación) la hotelería colombiana ha experimentado incremento importante: ha aumentado desde el 2,59%, registrado durante el año 2000, hasta el 2,85% en el año 2016, a pesar de algunas caídas ocurridas durante el tiempo transcurrido en lo que va del presente milenio. Según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, durante el año de 2007, por ejemplo, del total de US\$ 2263 millones el 7,2 % de las exportaciones correspondieron al turismo en dicho año.⁴⁰

³⁹ *Ibíd*em

⁴⁰ QUINTERO PUENTES, Paola Andrea. Desarrollo y competitividad del turismo en Colombia: balance de las políticas y la gestión turística. Trabajo de investigación (maestría). Barcelona: Universidad de Barcelona, 2009. p. 8.

Tabla 1. Participación PIB de la hotelería

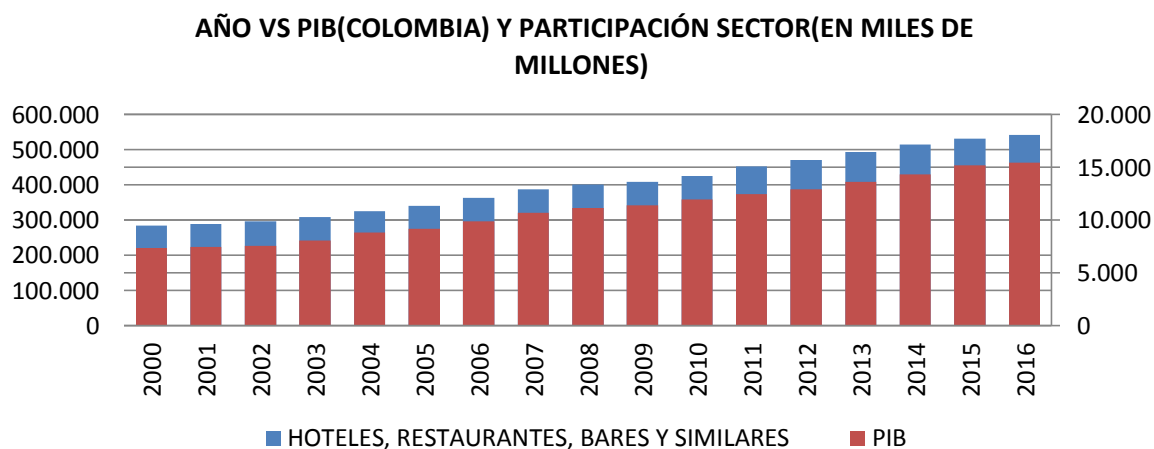
| Año | Hoteles ** restaurantes, bares y similares *** | PIB | Porcentaje del sector |
|------|--|---------|-----------------------|
| 2000 | 7.364 | 284.761 | 2,59% |
| 2001 | 7.455 | 289.539 | 2,57% |
| 2002 | 7.534 | 296.789 | 2,54% |
| 2003 | 8.048 | 308.418 | 2,61% |
| 2004 | 8.799 | 324.866 | 2,71% |
| 2005 | 9.178 | 340.156 | 2,70% |
| 2006 | 9.898 | 362.938 | 2,73% |
| 2007 | 10.695 | 387.983 | 2,76% |
| 2008 | 11.129 | 401.744 | 2,77% |
| 2009 | 11.389 | 408.379 | 2,79% |
| 2010 | 11.963 | 424.599 | 2,82% |
| 2011 | 12.447 | 452.578 | 2,75% |
| 2012 | 12.916 | 470.880 | 2,74% |
| 2013 | 13.643 | 493.831 | 2,76% |
| 2014 | 14.323 | 515.528 | 2,78% |
| 2015 | 15.209 | 531.262 | 2,86% |
| 2016 | 15.445 | 541.675 | 2,85% |

Fuente: Creación del autor con información de COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. DANE [en línea], 26 Mayo 2017 [citado 10 Agosto 2017]. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Anexos_oferta_constantes_desestacionalizadas_I_2017.xls

* Cifras en miles de millones. ** El rubro hotelero, el DANE, siempre, lo clasifica junto con restaurantes, bares y similares.

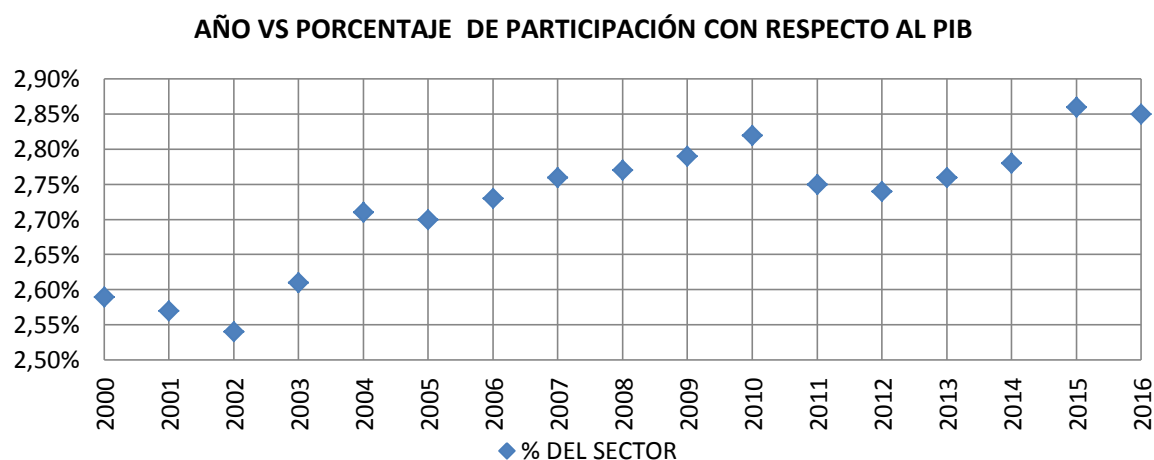
***No aparece el rubro turismo en la presente información estadística.

Gráfico 1. PIB hoteles, bares y restaurantes



Fuente: Creación del autor con información de COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. DANE [en línea], 26 Mayo 2017 [citado 10 Agosto 2017]. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Anexos_oferta_constantes_desestacionalizadas_I_2017.xls

Gráfico 2. PIB porcentaje hoteles, bares y restaurantes



Fuente: Creación del autor con información de COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. DANE [en línea], 26 Mayo 2017 [citado 10 Agosto 2017]. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/Anexos_oferta_constantes_desestacionalizadas_I_2017.xls

Al margen de los problemas que han provocado los asuntos de la inseguridad, la buena evolución que se observa en el turismo del país puede explicarse por la labor del gobierno nacional, en cuanto a generar políticas que propendan por mejorar la gestión y que ayuden al crecimiento y a la consolidación del sector turístico nacional. En este proceso, destacan la coherencia y la estructura institucional levantada para soportar y agrandar la actividad.

El lanzamiento de la región Caribe como destino de playa y sol, lo mismo que la firme decisión de convertir al país, todo, en destino turístico, mediante esfuerzos concretos para atraer visitantes extranjeros, no sólo de descanso y ocio, sino para actividades de salud, trabajo, ferias culturales, comerciales e industriales, se dan en momentos en que la competencia entre destinos se hace mayor y la referencia al desarrollo de esta actividad lleva a hablar de una etapa nueva, que está marcada por la flexibilización y la segmentación de la oferta y los mercados⁴¹, además de la nueva sensibilidad mostrada por los consumidores y los clientes hoteleros, enfocada hacia la calidad y la perdurabilidad.

Por todo esto, Colombia debe trabajar intensamente, tanto el sector privado como el gobierno, para conseguir la diversificación y la innovación de los destinos turísticos, pues en estos está la clave del triunfo. Para lograr estos dos objetivos

⁴¹ *Ibidem*

(innovación – diversificación) urge modificar el actual panorama de planificación, con el propósito de que cualquier territorio o ciudad tenga función turística⁴².

Los diversos documentos y planes referidos al turismo de Colombia, identifican como sus principales debilidades la mala imagen del país (guerrilla, narcotráfico y bandas delincuenciales), lo mismo que las graves deficiencias que se presentan en los proceso de planificación y a la mala coordinación entre los diferentes agentes del sector.

A pesar de esto, el Estado, por medio de uno de sus órganos de política económica, identificó algunas estrategias para conseguir mejoras en la actividad como son la planificación turística integral y la definición, clara y precisa, de las competencias e instancias, que, si se consiguen, permitirán la cooperación tanto intersectorial como interregional⁴³.

No obstante, el país ha mostrado transformaciones en su desarrollo, que se evidencian en la consolidación del turismo interno y en la recuperación del turismo receptivo. Prueba de esto es la ocupación hotelera, durante los años de 2010-2015, lo cual indica que el sector ha conseguido un espacio significativo dentro de las expectativas generales. (Véase Figuras 1-5).

2.2 DESATRASO HOTELERO

En el periodo 2010-2015 Colombia logró importante avance en su infraestructura hotelera. En el transcurso del año 2003 no se construyó ninguna habitación de hospedaje en Colombia, sin embargo a partir del año 2004 y hasta finalizar el 2014, se edificaron 32.353 nuevas habitaciones, instaladas en algo así como 900 establecimientos hoteleros, de acuerdo con el registro nacional de turismo⁴⁴.

Este desatraso se debe, especialmente a la expedición del Decreto 2755 del año 2003, mediante el cual se establece una exención para las rentas generadas por los servicios hoteleros. Los artículos 4, 5,6 y 7, especifican las condiciones necesarias para que la exención se haga efectiva (ver anexo B).

⁴² *Ibíd*em p. 9.

⁴³ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO y DANE. Política sectorial de turismo. Bogotá: Documento Conpes 3397,2005 30 p.

⁴⁴ PORTAFOLIO. En 12 años, Colombia se desatraso en hotelería [en línea], 2015. [citado 2 Junio 2017]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/12-anos-colombia-desatraso-hoteleria-34830>

Según el diario económico Portafolio, en el año de 2013 se pusieron en servicio 30 nuevos hoteles, lo que equivale a disponer de 6.813 habitaciones hoteleras más. Fuera de esto se procedió a la remodelación de 3.881 unidades⁴⁵.

En el inicio del actual siglo (año 2000) Colombia no tenía participación abundante de las grandes cadenas hoteleras, situación que a la fecha del estudio (2010-2015) se ha revertido por la presencia de casi la mayoría de los más grandes e importantes grupos hoteleros mundiales: Hilton, Marriot, NH Hotel Group, Intercontinental, Sheraton, entre otros. Entre los nacionales, sobresalen BH Hoteles, GHL Hoteles, Hoteles Royal, Hoteles Estelar.

Gustavo Adolfo Toro Velásquez, presidente ejecutivo de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, COTELCO, afirmó, en el año de 2015, que las inversiones realizadas desde el 2010 y atrás, ascienden a la cifra de 3,2 billones de pesos, lo que permitió el desatraso de la infraestructura hotelera nacional.⁴⁶

Según el señor Toro Velásquez, el reto para Colombia es lograr mayor ocupación hotelera que en el 2015, que era del 52,8%, cifra esta que debería crecer, rápidamente, hasta un 75 u 80 %.

En ciudades como Bogotá, Barranquilla y Medellín, principalmente, la pyme hotelera ha tenido un crecimiento interesante: en Bogotá, por ejemplo, en los sectores centro-occidente y Chapinero se ha creado un interesante polo de desarrollo turístico con la construcción y la adecuación de pequeños y medianos hoteles. En Barranquilla, hacia el norte, igual sucede. En Medellín, en especial en el sector de El Poblado, al lado de los grandes hoteles, han surgido algunas pymes hoteleras.

En los años de 2010-2015 y de acuerdo con cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el país contaba con el siguiente número de establecimientos hoteleros

⁴⁵ Ibídem

⁴⁶ Ibídem

Tabla 2. Número de establecimientos hoteleros

| Año | Pequeños (0-20 empleados) | Medianos (21-100 empleados) | Grandes (>100 empleados) |
|------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 2010 | 5.282 | 280 | 71 |
| 2011 | 5.257 | 295 | 70 |
| 2012 | 6.247 | 310 | 76 |
| 2013 | 5.798 | 359 | 82 |
| 2014 | 6.721 | 373 | 86 |
| 2015 | 7.405 | 391 | 89 |

Fuente: Creación del autor con información de: COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Centro de información Turística y hotelera [en línea], [citado 18 Julio 2017]. Disponible en internet: <http://citur.linktic.com>

2.2.1 Ocupación. Con base en información del Departamento Nacional de Estadística, DANE, el porcentaje de ocupación hotelera tenía el siguiente comportamiento: durante el año de 2010, la ocupación ascendió al 50,7%, lo que significó un incremento de 1,2 puntos porcentuales, con respecto al año 2009.

El año 2011 registró un porcentaje de 51,8%, cifra superior en 1,1 puntos porcentuales, en relación con el 2010.

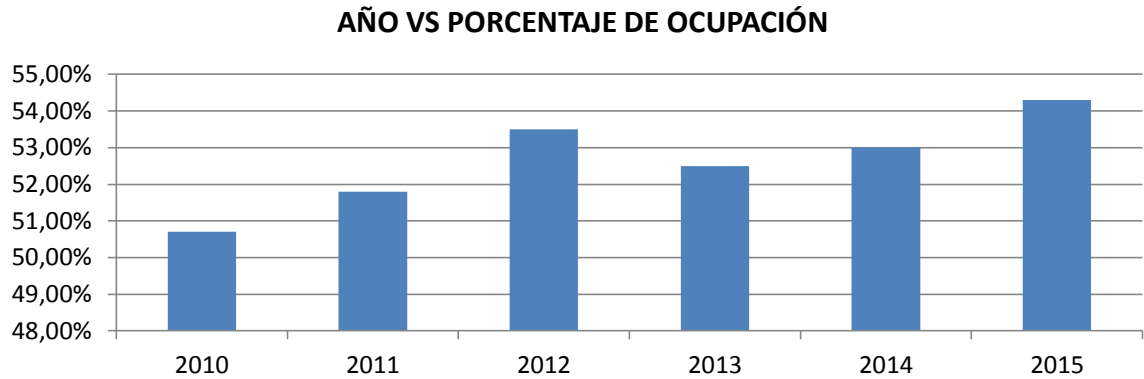
Para el periodo de 2012 el porcentaje registrado subió hasta el 53,5%, lo que muestra incremento de 1,7 puntos porcentuales.

Durante 2013 el porcentaje de ocupación estuvo en 52,5% lo cual representa una disminución de 1 punto porcentual en relación con el 2012.

En el periodo de 2014, la ocupación hotelera llegó al 53,0%, lo cual fue mayor en 0,5 puntos porcentuales a lo alcanzado durante el 2013.

En el último año del estudio, 2015, el porcentaje de ocupación alcanzó la cifra de 54,3% o sea un aumento de 1,3 puntos porcentuales en relación con el 2014.

Gráfico 3. Ocupación hotelera en Colombia 2010-2015



Fuente: Creación del autor con información de: COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Muestra mensual de hoteles –MMH- Históricos [en línea] [Citado 12 Julio 2017]. Disponible en internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-mensual-de-hoteles-mmh/mmh-historicos>

De manera adicional, durante este mismo año de 2015 y debido a la fuerte devaluación del peso colombiano frente al dólar, el turismo extranjero en el país resultó beneficiado, lo mismo que la ocupación hotelera, por el mayor número de turistas que arribaron a Colombia.

En la figura 6 se pueden apreciar los resultados económicos producidos por el turismo en este periodo:

Figura 6. Economía y turismo – Colombia

| ECONOMÍA Y TURISMO – COLOMBIA | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Indicador | 2013 | 2014 | 2015 | 2016p |
| PIB (variación anual en %) | 4,9 | 4,6 | 2,9 | 2,7 |
| Inflación (variación anual en % - promedio del período) | 2,0 | 2,9 | 5,0 | 5,5 |
| Tasa de Cambio (USD/COP - promedio del período) | 1.869,0 | 2.003,0 | 2.749,0 | 3.159,0 |
| Deuda Pública (% PIB) | 34,9 | 37,8 | 40,8 | 41,8 |

Fuente: LatinFocus Consensus Forecast - Enero 2016
p - Proyección

| Indicador | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Arribos de Extranjeros | 1.591.120 | 1.726.300 | 1.967.814 | n/d |
| Gasto per cápita (US\$) | 1.081 | 1.023 | 1.076 | n/d |
| Arribos de Extranjeros al Aeropuerto El Dorado | 1.085.939 | 1.216.265 | 1.372.829 | n/d |

Fuente: Procolombia

CANTERAS, Diogo, *et al.* Panorama de la hotelería suramericana 2015-2016. HVS/ HOTELINVEST [en línea]. 2 ed. Abril 2016 [citado 1 Agosto 2017], p.8. Disponible en: <https://www.hvs.com/Jump/?f=3782.pdf&c=7656&rt=2>

Puede apreciarse que, en general, la ocupación hotelera en la pequeña y en la mediana hotelerías (0-100 empleados) creció, en un porcentaje aproximado al 40%, lo que contrasta con lo sucedido en la gran hotelería (>100 empleados) que fue del 25%. Para la pequeña y la mediana hotelerías estos resultados resultan positivos⁴⁷.

2.3 COMPORTAMIENTO

Por otra parte, durante el periodo 2010 -2015, el sector hotelero de Colombia se expandió de forma importante, gracias a la expedición de la Ley 300 de 1996, la Ley 788 de 2002, el Decreto reglamentario 2755 de 2003, artículos 4 y 5 que reglamentan el artículo 207-2 del Estatuto Tributario y también a la Ley 1101 de 2006, que modifica la Ley 300 de 1996 y al Decreto 2590 de 2009 reglamentarios de las leyes 300 de 1996 y 1101 de 2006, normas todas que contribuyeron, de manera decisiva, al desarrollo del sector. Estas dos herramientas jurídicas alentaron, tanto a ciudadanos como a firmas extranjeras, a realizar inversiones en hotelería y turismo, principalmente (Véase anexos A y B).

⁴⁷COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Muestra mensual de hoteles –MMH- Históricos [en línea] [Citado 12 Julio 2017]. Disponible en internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-mensual-de-hoteles-mmh/mmh-historicos>

Como consecuencia de la expedición de estas leyes han llegado al país un buen número de cadenas hoteleras, incluidas algunas de las más importantes (Hilton, Marriot, NH Hotel Group, Intercontinental, Sheraton e Ibis (esta última ofrece tarifas accesibles) y que se han establecido en ciudades como Bogotá, Cali, Medellín, Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga, entre otras⁴⁸.

El Departamento Nacional de Estadística, DANE, y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo informaron que “los hoteles presentaron en el cuarto mes del año 2012 los ingresos más altos desde 2006, con un crecimiento del 16,7%, frente al mismo periodo del año anterior”⁴⁹.

El buen clima para las inversiones hoteleras por parte de extranjeros y que fue generado, como ya se dijo, por la expedición de la Ley 300 de 1996, se extendió hacia el turismo, en general: nacional y foráneo⁵⁰. Prueba de ello es que, “El país continúa consolidándose como destino de negocios y eventos. En abril de 2012, el principal motivo de viaje de los huéspedes alojados en los hoteles fueron negocios con un 44% de la ocupación total, mientras que el 42% lo hizo por ocio. Los participantes en eventos y convenciones fueron el 8,2% del total, cifra que es la más alta tasa de los últimos dos años”⁵¹.

Por otra parte, Colombia es considerada como uno de los mercados de alojamiento con más dinamismo en América Latina. Su buena posición geográfica (puerta de entrada al sur del continente americano) resulta estratégica, más su excelente crecimiento económico, son puntos de atracción para las firmas hoteleras nacionales y extranjeras, al igual que para algunos emprendedores del sector.

Para muchos especialistas y analistas, el país está clasificado entre las 25 economías más grandes del mundo y la cuarta de América Latina. Su población,

⁴⁸ BARRERA TENORIO, Juan Pablo, *et al.* Análisis sectorial: sector hotelero en Colombia. Trabajo de Grado. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas, 2013. p .25.

⁴⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Ingresos hoteleros en abril, los más altos desde 2006 [en línea]. [Bogotá D.C.] 2012 [Citado 13 Julio 2017]. Disponible en internet: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/3430/ingresos_hoteleros_en_abril_los_mas_altos_desde_2006

⁵⁰ BARRERA TENORIO, Juan Pablo, *et al.* Análisis sectorial: sector hotelero en Colombia. Trabajo de Grado. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas, 2013. p. 25-26.

⁵¹ DINERO. Los hoteles registraron ingresos históricos en abril [en línea] 2012 [citado 13 julio 2017]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/los-hoteles-registraron-ingresos-historicos-abril/154235>

cercana a los 48 millones de habitantes, la convierte en la tercera nación más habitada de la región, detrás de Brasil y de México.

Al lado de los índices del año 2012, con respecto a los motivos de viajes al país, que acabamos de ver atrás, a Colombia arribaron casi 1,7 millones de visitantes, los que demandaron una ocupación hotelera fuerte.⁵²

Aspecto importante en el comportamiento hotelero colombiano, durante los años 2010-2015, tiene que ver con la tarifa promedio de los hoteles: durante el año 2012 llegó a COP \$ 235.800. En cuanto a los niveles de ocupación, se pasó de 56,7% en 2011 a 60,4 % en 2012, lo cual significó un incremento de 6,53%, aproximadamente.⁵³

Gracias al mejoramiento de los factores de seguridad y de estabilidad política y económica, algunas marcas extranjeras han conformado alianzas estratégicas con operadores del país para desarrollar proyectos hoteleros, los que incluyen servicios limitados hasta los que brindan los hoteles de lujo.

El entorno, durante el periodo de estudio, ha sido el apropiado para el buen desarrollo hotelero presente, en especial el llevado a cabo por los inversionistas extranjeros. Entidades del Estado, entre ellas Proexport (hoy Procolombia) han brindado apoyo decidido para que muchos proyectos hoteleros se lleven exitosamente, a pesar de la ausencia de financiamiento para adecuar, remodelar o construir pequeños o grandes hoteles.⁵⁴

⁵² JONES LANG LASALLE Y COTELCO. Hotelería en números Colombia. 2013. [en línea], 2013, p.5. [citado 19 julio de 2017] .Disponible en internet: <http://www.latinamerica.jll.com/latin-america/en-us/Research/Lodging%20Industry%20in%20Numbers.pdf>

⁵³ Ibídem p. 4.

⁵⁴ Ibídem

3. FACTORES QUE REPERCUTEN EN SU DESARROLLO

El sector de la hotelería tiene como una de sus características más relevantes la constante evolución. Además, este sector no admite la improvisación, el mínimo detalle puede acarrear la pérdida de uno o varios clientes o huéspedes, los que, en cambio, sí serán recibidos en otras instituciones hoteleras, por esto, tanto la infraestructura, la localización, los servicios brindados, la atención personalizada y la seguridad, son asuntos a los cuales los hoteleros, en general, y la pyme hotelera, en particular, deben prestar toda la atención que haga falta.

La buena ocupación hotelera, por cuenta del turismo de placer y de negocios, ha motivado a muchos emprendedores hoteleros colombianos y a cadenas internacionales e, incluso sectores independientes, a crear nuevos proyectos y a mejorar y a modernizar los existentes.⁵⁵

3.1 MANTENIMIENTO O CONSERVACIÓN

Mantener quiere decir conservar y agregar vigor o sea el conjunto de acciones y operaciones realizadas para conservar un objeto (un hotel o pyme, para el caso presente). Esta labor de mantener en perfecto estado sea un hotel, un centro de vacaciones, un condominio, una residencia, etc., tiene papel destacado, ya que a causa del tiempo, la clase y la variedad de huéspedes y el empleo permanente, durante todo un año (365 días), producen deterioro en el inmueble, en sus enseres y elementos de lencería.

La pyme hotelera debe reflejar la seguridad y el bienestar que ofrecen a sus huéspedes y no presentar imagen de deterioro o de abandono, no importa el prolongado uso de las instalaciones y el empleo de sus muebles y otros elementos.

El costo de mantener una instalación hotelera en perfectas condiciones, puede resultar reducido en comparación con la poca o ninguna ocupación a causa de los deterioros físicos de la planta y los elementos de uso permanente.⁵⁶

Todo huésped busca comodidad, sea para descansar o para trabajar y una planta en buen estado y mejor dotada lo convencerán de que llegó al lugar indicado.

⁵⁵ BARRERA TENORIO, Juan Pablo, *et al.* Análisis sectorial: sector hotelero en Colombia. Trabajo de Grado. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas, 2013. p. 28.

⁵⁶ DÉLMAR, Silvia. Mantenimiento de hoteles la seguridad y comodidad del huésped. Reimpresión. México D.F.: Editorial Trillas, 2010. p. 14.

3.2 SEGURIDAD

En materia de seguridad, Colombia parece haber superado la época dura del periodo 1980-2010, etapa en la cual grupos de delincuentes comunes, las guerrillas y las facciones paramilitares, realizaban toda clase de ataques y de atentados, los que impedían y desalentaban a los nacionales y a los extranjeros a viajar por el país y a invertir, tanto en la industria, en el comercio o en el área de servicios.

Los sectores turísticos padecieron las causas de esta difícil situación: la hotelería registró índices bajos de actividad y de ocupación; sin embargo, el inicio de las conversaciones del gobierno con el grupo armado Farc⁵⁷, produjo un restablecimiento de la confianza de la ciudadanía, en razón a que se mejoró y se fortaleció el aparato del Estado (fuerzas militares y los organismos de seguridad) para repeler agresiones contra la vida y los bienes de las personas, lo mismo que contra la infraestructura vial del país y el ambiente, todo lo cual permitió a la comunidad internacional, a los turistas nacionales y a los inversionistas planear y ejecutar proyectos hoteleros⁵⁸.

Para el Estado, la seguridad representa una de las prioridades más importantes dentro de las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la competitividad turística del país: mayor número de visitantes extranjeros y nacionales, significa más habitaciones hoteleras ocupadas y más servicios vendidos.

Desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el gobierno de Colombia pretende continuar con el mejoramiento de las condiciones de seguridad con el fin de que el turismo y la ocupación hotelera prosigan con su reactivación y que su contribución socioeconómica sea mejor valorada y que la calidad que ofrece al turista y a otros huéspedes se mantenga y se mejore⁵⁹.

Desde la expedición de la Ley General de Turismo, año de 2012, se estructuró una normativa en los aspectos siguientes: definición de lo que es un prestador de

⁵⁷ “El gobierno de Colombia y las FARC firmaron este jueves [24 de noviembre del año 2016], en el Teatro Colón de Bogotá, el pacto de paz definitivo que busca acabar con medio siglo de confrontación y que fue renegociado para incluir propuestas de la oposición”. Noticias Caracol. Santos y Timochenko firman el acuerdo de paz definitivo [en línea]. 2016 [citado 21 julio de 2017]. Disponible en internet: <https://noticias.caracol.com/acuerdo-final/delegados-de-gobierno-y-farc-se-reunen-en-bogota-para-firma-del-nuevo-acuerdo>

⁵⁸ QUINTERO PUENTES, Paola Andrea. Desarrollo y competitividad del turismo en Colombia: balance de las políticas y la gestión turística. Trabajo de investigación maestría. Barcelona: Universidad de Barcelona, 2009. p. 67-68.

⁵⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá D.C.: 2014.p. 9-10.

servicios turísticos, cuáles son las obligaciones de este, entre ellas la de estar inscrito en el Registro Nacional de Turismo. Hoteles centros vacacionales, posadas, pensiones y lugares de alojamiento no permanente, con exclusión de aquellos establecimientos que brindan estadía por horas, encabezan la lista de los que deben cumplir con esta normativa de inscripción; de la misma manera, para apoyar el plan estratégico de seguridad turística implementado por el gobierno nacional, la Organización Mundial del Turismo, señaló algunas áreas que se deben abordar:

Definición de riesgos turísticos potenciales según tipos de viajes, localizaciones y sectores afectados.

- Detección y prevención de delitos contra turistas.
- Protección de turistas y residentes contra el tráfico de drogas.
- Protección de sitios e instalaciones turísticos contra actos ilícitos.
- Establecimiento de directrices para los operadores de las instalaciones turísticas, en caso de que se produzcan dichos actos.
- Responsabilidades en el trato con la prensa y otros medios de comunicación, en el país y en el extranjero.
- Información para la industria turística internacional sobre cuestiones de seguridad.
- Organización de un gabinete de crisis, en caso de catástrofe natural u otra de seguridad.
- Adopción de normas y prácticas de seguridad en las instalaciones y sitios turísticos, en cuanto a protección contra incendios, robos, higiene y requisitos sanitarios.
- Establecimiento de reglamentos de responsabilidad en empresas turísticas.
- Estudio de aspectos de seguridad en la concesión de licencias para establecimientos de alojamiento, restaurantes, empresas de taxis y guías de turismo.
- Provisión al público de documentación e información apropiadas sobre seguridad para viajes, a su entrada o a su salida de los destinos.
- Elaboración de políticas nacionales sobre salud de los turistas, incluido el establecimiento de sistemas de notificación sobre los problemas que en este campo encuentren los turistas.
- Creación de seguro turístico y seguro de asistencia en los viajes.
- Promoción, acopio y difusión de estadísticas de investigación fiables sobre delitos contra los viajeros⁶⁰.

En Colombia, muchos establecimientos hoteleros, incluidas las pymes, en especial las que tienen movimiento grande, complementan el servicio de seguridad que brindan las autoridades policiales, con la contratación de personal preparado y especializado, de manera directa o, también, contratan agencias de seguridad privadas.

La razón fundamental para contar con un grupo de seguridad dentro del hotel, es la de asegurar el desenvolvimiento seguro y tranquilo de todas y cada una de las actividades que se realizan en la institución hotelera. Para ello , se realizan

⁶⁰ Ibídem p. 6,7.

acciones encaminadas a prevenir actor delictivos que afecten a los huéspedes, a los empleados, a los dueño o socios y a las instalaciones y equipos del hotel.⁶¹

Para esto, se establecen controles de acceso al hotel, en forma discreta, para supervisar el ingreso de los huéspedes. En cuanto a los empleados, existen otros mecanismos más evidentes.

En cuanto a los visitantes y a los proveedores se realizan inspecciones y verificaciones al momento del ingreso. Como parte del protocolo, se lleva a cabo, de forma constante, en los grandes y medianos hoteles, vigilancia de las áreas exteriores, los parqueaderos, las puertas de acceso, así como para los colaboradores y los proveedores.

En este orden de ideas, resulta realmente importante la vigilancia nocturna en pasillos e instalaciones de restaurantes, cafeterías, al igual que en las áreas de descanso y recreación: piscinas, saunas, gimnasios, áreas de recreación infantil, etc.

Para que todo lo anterior resulte efectivo es necesario que los responsables de la seguridad posean buena formación en la materia, con el fin de que consigan manejar, debidamente, cualquier incidente o situación incómoda que se llegare a presentar.

La dirección de este servicio de seguridad, según la estructura del hotel o de la pyme, casi siempre está a cargo del director del hotel o de su administrador⁶².

La implementación acertada y dinámica de lo anterior deberá concretarse en la mejora de la seguridad, personal y de sus bienes, de quienes utilizan cualquier clase de servicio turístico/hotelero, para lo cual es indispensable formular, proyectar y realizar actividades que promuevan el empleo de medidas eficaces de control y de prevención, dirigidas a la protección de los prestadores de todo tipo de servicios turísticos (los hoteleros, por supuesto), a la vigilancia de cualquier atracción turística, lo mismo que a la información y a la orientación del turista tanto nacional como extranjero⁶³.

⁶¹ MAUSSA ACUÑA, Andrea. Bajo llave, un panorama del sector de la seguridad, su papel en la economía nacional y en la protección de los colombianos. En: Semana. Edición especial. Noviembre, 2015. p. 5, 6,8.

⁶² Conversación privada con Claudia Carolina Rodríguez , gerente general del hotel Urban Royal, de la cadena NH, ubicado en la carrera 33 número 25- f18, de la ciudad de Bogotá, teléfono (+57 1) 7953300.

⁶³ MAUSSA ACUÑA, Andrea. Bajo llave, un panorama del sector de la seguridad, su papel en la economía nacional y en la protección de los colombianos. En: Semana. Edición especial. Noviembre, 2015. p. 7.

En conclusión, cualquier huésped/cliente requiere y exige protección contra todos aquellos que les es desconocido, contra el riesgo físico, la inestabilidad, los abusos, las injusticias y, en general, contra todo lo que es susceptible de causarle malestar o incertidumbre.

Por tales razones, el servicio de seguridad de los hoteles, resulta primordial para ayudarle al huésped a vencer sus temores.

3.3 COMERCIO EXTERIOR

Dentro de los factores que benefician al turismo y, por ende, a la ocupación hotelera, se encuentran algunos, producto positivo del comercio exterior:

- Colombia se ha vuelto el país con las reformas más atractivas para realizar negocios en América Latina y el segundo en el mundo.
- También, ocupa el lugar cinco en lo referente a la protección de los inversionistas. Además, encabeza esta lista en América Latina.
- El país ha celebrado y ratificado once tratados de libre comercio. De ellos, destacan los siguientes: con Canadá, con México, con Brasil, con Estados Unidos, con Chile, con Argentina, con Suiza, con Perú y con Panamá[y],
- Además, el incentivo tributario, que la Ley 788 del año 2002 creó para beneficiar [los]:

3. Servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles que se construyan dentro de los quince (15) años siguientes a partir de la vigencia de la presente ley, por un término de treinta (30) años, [lo mismo que aquellos,]

4. Servicios hoteleros prestados en hoteles que se remodelen y/o amplíen dentro de los quince (15) años siguientes a la vigencia de la presente ley, por un término de treinta (30) años. La exención prevista en este numeral, corresponderá a la proporción que represente el valor de la remodelación y/o ampliación en el costo fiscal del inmueble remodelado y/o ampliado, para lo cual se requiere aprobación previa del proyecto por parte de la Curaduría Urbana y la Alcaldía Municipal, del domicilio del inmueble remodelado y/o ampliado. En todos los casos, para efectos de aprobar la exención, será necesario la certificación del Ministerio de Desarrollo⁶⁴.

- Al amparo de esta última medida tributaria, al país han llegado algunas cadenas hoteleras internacionales (*ver Comportamiento*), que han aportado

⁶⁴ COLOMBIA.CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 788 (27, diciembre, 2002). Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2002. no. 45046. art.18, num. 3 y 4.

en el desarrollo del sector. Otros conceptos, nuevos o renovados, muestran el camino que ha de seguirse para responder a las exigencias de la oferta global⁶⁵.

3.4 MAYOR CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL QUE LABORA EN HOTELERÍA

Durante el periodo 2010 -2015, los perfiles requeridos para desempeñar los diversos cargos que existen en el área hotelera, variaron, en razón a los adelantos y desarrollo tecnológicos presentados, lo mismo que a las innovaciones ocurridas.

Estos dos aspectos han llevado a que el huésped o cliente modifique, igualmente, sus comportamientos. El país, de manera acelerada, ha respondido a estas nuevas exigencias y procedido a preparar profesionales y técnicos en turismo y en hotelería, más competentes e innovadores. La formación impartida en los centros universitarios e instituciones intermedias en el área de hotelería, ha hecho posible que quienes trabajan o dirigen estén mejor preparados e informados sobre temas importantes para el sector, como son:

- Manejo de tecnologías.
- Multilingüismo.
- Mayor conciencia ambiental y,
- Mayor y mejor conocimiento sobre la importancia de los valores culturales y patrimoniales de la nación, en general, y de las regiones, en particular.⁶⁶

3.5 DIVERSIFICACIÓN

En el periodo de estudio el sector de hoteles dirigió sus miradas a otras regiones del territorio nacional, con miras a diversificar las zonas de descanso, de recreación, de trabajo y de negocios. La tarea de explotar turísticamente otras zonas de Colombia, como el Valle de Cauca (Cali- Buenaventura), especialmente Cali que ofrece atracciones para el comercio y el turismo (ejemplo, centros comerciales, y un novedoso World Trade Center, con hotel incluido) es otro ejemplo favorable de lo que el país ha logrado.

⁶⁵ BARRERA TENORIO, Juan Pablo, *et al.* Análisis sectorial: sector hotelero en Colombia. Trabajo de Grado. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas, 2013. p. 28,29.

⁶⁶ COLOMBIA.INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTIN CODAZZI. Geografía de la población de Colombia. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional, 2014. p. 97-98.

La ciudad de Medellín constituye otro indicador favorable que ha ayudado al desarrollo turístico/ hotelero del país. Su enorme potencial como generador de turismo de permanencia o de ocio o de negocios o de ecoturismo es muy grande.

En la Costa Atlántica, Barranquilla sobresale por su gran empuje empresarial e industrial que la volvieron ciudad para realizar negocios, lo que exige habitaciones hoteleras de excelente calidad y superior servicio.

Desde los años de 2008, en adelante, el país empezó un largo proceso para conseguir que la paz se asentara en toda la geografía nacional. El turismo y la hotelería se incluyeron en esta tarea, con el fin de lograr, mediante esta actividad diversificadora, que las zonas en conflicto empezaran a recuperarse⁶⁷.

La tendencia hotelera/ turística que corre desde los años 2010, está signada por la universalización del acceso a los servicios hoteleros por parte de visitantes de cualquier país. Dentro de la diversificación que se presenta en la actualidad (2017) y que, como se anotó arriba, viene de atrás, se puede apreciar la personalización de los desplazamientos, lo mismo que la demanda por gozar de lo auténtico de los países. También, destaca como punto diversificador puntual, la cada vez mayor exigencia de los turistas y viajeros por destinos y servicios responsables y sostenibles ambientalmente; la vida cultural es ya aspecto que aporta valor agregado, pues muchas personas concurren en pos de una exposición, un concierto, una feria, etc.⁶⁸

3.6 TECNOLOGÍA COMO FACTOR PREPONDERANTE

Como podrá verse más adelante, *Tecnología, su impacto en la hotelería*, la tecnología ya se incrustó en el diario vivir:

La sincronización que se logra con los teléfonos celulares, las tabletas, los televisores, los computadores, etc., con cualquier actividad que se quiera realizar, resulta casi que inverosímil. Existen toda clase de aplicaciones electrónicas para desarrollar cualquier tipo de labor.

La pyme hotelera y otros hoteles, por lo general, no se han quedado atrás y han procedido a establecerse de manera virtual. Desde hace algún tiempo, 2010, ya es normal y fácil realizar una reserva hotelera desde la casa u oficina, mediante el empleo del teléfono celular, la tableta o el computador. Además, existen

⁶⁷ COLOMBIA.MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá D.C.: 2014.p. 7-8.

⁶⁸ *Ibíd*em p.9.

aplicaciones (asistentes) que ayudan al viajero y a los interesados a realizar negocios y contactos industriales y a planear y a organizar sus desplazamientos.⁶⁹

3.6.1 El viaje. Este, sea cual fuere su motivación, cuenta con tres fases

1. Preparación.
2. Experiencia.
3. Después del viaje.

Debe anotarse que todas estas etapas han sido modificadas, de forma radical, por los desarrollos tecnológicos, así:

1. **Preparación Del viaje.** Los adelantos técnicos permiten tener acceso a un gran cúmulo de información acerca de los destinos, hoteles, restaurantes, playas, actividades de índole cultural, medios de transporte y precios, lo mismo que a conocer la opinión de otros turistas u hombres de negocios sobre los asuntos relacionados con sus viajes, su estadía y la atención recibida.

El empleo masivo de las redes sociales logró que los turistas y los viajeros tengan mayor poder al momento de elegir lo que necesitan o lo que quieren. Anteriormente, las marcas eran las que influían y decidían sobre la demanda.

La consecución de toda clase de servicios turísticos y hoteleros *on line* (en línea) se incrementa día a día.

2. **Experiencia.** Con turistas y viajeros conectados por medio de teléfonos celulares, tabletas, computadores y demás gama de servicios y aplicaciones existentes, todo viaje resulta más sencillo de realizar. Es posible, hoy, que el viajero personalice las experiencias, elija y pueda contrastar con las vivencias de otros, a cambio de realizar el viaje con todo organizado desde su lugar de origen; ahora, es fácil interactuar, en tiempo real, con amigos, conocidos y otros viajeros con necesidades similares.
3. **Después del viaje.** Casi siempre, lo mejor del viaje, para la mayoría, es contar todo lo que ocurrió, además, con el uso de las redes sociales, se puede compartir la experiencia vivida: recomendar hoteles, balnearios,

⁶⁹ EDITOR LA BARRA. 10 Nuevas tendencias en la tecnología para hoteles. Revista la Barra [en línea], 16 Febrero 2016 [Citado 14 Julio 2017]. Disponible en internet: <https://revistalabarra.com/noticias/10-nuevas-tendencias-en-la-tecnologia-para-hoteles/>

restaurantes, lugares de interés cultural como galerías, museos y sitios turísticos dentro del área visitada. Lo ocurrido a determinado turista puede afectar, de forma grave, a hoteles, a algún prestador de servicios, agencias de viajes, restaurantes o empresas de transporte de cualquier modalidad, de ahí que resulte importante el empleo de plataformas y de herramientas que ayuden a analizar lo que otros viajeros padecieron y no repetir la situación. Los empresarios turísticos y hoteleros sí que saben lo que puede sucederles con opiniones desfavorables vertidas en el ciberespacio⁷⁰.

También, los hoteles ya cuentan con páginas electrónicas (sitios web) en donde publican los servicios y los precios establecidos para los mismos, lo que hace posible, a cualquiera, escoger las ofertas más convenientes para sus fines y economía⁷¹.

Con lo virtual, es fácil conocer, con gran aproximación, las actividades ofrecidas, la infraestructura física y el equipamiento de lencería y similares con los cuales está equipado el hotel (sin importar su categoría o tamaño).

Por otra parte, el huésped o turista cuenta con la opción electrónica de adquirir los tiquetes aéreos, marítimos o terrestres para su desplazamiento desde el lugar de origen o dentro del propio destino. Para realizar esta operación, existen variadas páginas web que muestran ofertas de alojamiento, comida, excursiones y nuevas opciones⁷².

El hecho de que la tecnología siga su avance y que cada día aparezcan nuevas aplicaciones y desarrollos ya no es novedoso. En esto la pyme hotelera y la hotelería continúan con la adaptación y la incorporación tecnológicas con el fin de conseguir el mejor provecho que brinda el uso de estas herramientas que les permitirán estar adelante de sus competidores, en lo relacionado con la prestación del servicio del producto hotelero⁷³.

⁷⁰ RIVERO, Marieta del. Smart Cities, una visión para el ciudadano. Madrid: Lid Editorial Empresarial, 2017. p. 139-140.

⁷¹ EDITOR LA BARRA. 10 Nuevas tendencias en la tecnología para hoteles. Revista la Barra [en línea], 16 Febrero 2016 [Citado 14 Julio 2017]. Disponible en internet: <https://revistalabarra.com/noticias/10-nuevas-tendencias-en-la-tecnologia-para-hoteles/>

⁷² Ibídem

⁷³ ibídem

3.7 INFRAESTRUCTURA

3.7.1 Vial. Según cálculos del Foro Económico Mundial, Colombia estaba ubicada en el lugar 97, en una medición hecha con 120 países, en la relación km/hab en el año de 2011. De igual manera, la densidad de carreteras pavimentadas era, en el mismo año, de 0,013 km/km² lo que la mostraba como una de las más bajas dentro de los países de América. En cuanto a infraestructura, la misma medición le otorgaba el puesto 101, entre los 133 países medidos; de la naciones suramericanas, la muestra lo situó por debajo de Chile (37), Brasil (67), Uruguay(75), Argentina (89), Ecuador (99) y con México del área de Centroamérica (57)⁷⁴.

Pese a lo anterior, ya desde el año de 2010 el gobierno de Colombia se planteó la meta de que el país pusiera a tono su infraestructura vial, en relación con los países que un año después resultaron con mayor cantidad y calidad de obras viales construidas⁷⁵.

Cualquier nación que pretenda desarrollarse en el área hotelera turística no podrá lograrlo exitosamente si carece de infraestructura vial adecuada y no invierte en ella. Colombia, para conseguir desarrollos importantes en este aspecto, ha empezado a construir obras y a rectificar otras para mejorar su malla vial, en ciudades capitales y pueblos, también, obras civiles que abran o mejoren la interconexión terrestre y marítima entre los puertos oceánicos y aquellos existentes en las vías fluviales interna.

Estas obras incluyen construcción de calles, carreteras, autopistas, puentes (peatonales y vehiculares) y túneles. También, para facilitar la movilidad en las ciudades capitales se construyen y se mejoran los sistemas masivos de transporte (Transmilenio, Mio, Metrocaribe, etc).

3.7.1.2 Ferroviaria. De manera paralela, se ha mejorado la infraestructura ferroviaria con lo que se han logrado mayores volúmenes de carga, de pasajeros y de turistas.

⁷⁴ ZAMORA FANDIÑO, Nélica y BARRERA REYES, Oscar Leonel. Diagnóstico de la infraestructura vial actual en Colombia. Informe final de investigación EAN. Bogotá D.C: Universidad EAN, 2012. p. 19.

⁷⁵ PORTAFOLIO. Colombia intenta ponerse al día en infraestructura [en línea], 28 Septiembre 2015 [citado 14 Julio 2017]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombia-ponerse-dia-infraestructura-31696>

3.7.1.3 Marítima. Tiene que ver con los puertos y canales de acceso. Incluye la edificación y la mejora de terminales para atraque de buques, con mercancías y pasajeros, que vienen en planes de turismo, de uno o varios días. Los canales que se abren o adecuan permiten que arriben naves de mayor calado, las cuales pueden transportar más turistas y más mercancías.

3.7.1.4 Aérea. Colombia ha mejorado y adecuado algunos de sus aeropuertos principales (Eldorado, Rionegro, Palmaseca, Rafael Núñez), con lo que el flujo de visitantes nacionales y extranjeros ha aumentado⁷⁶; el turismo, sea cual fuere su modalidad, únicamente tendrá progreso y éxito si existe una infraestructura adecuada para tal fin. Con mejores rutas para la movilidad, los hoteles podrían mantener ocupación total o cumplir con sus metas de crecimiento y de desarrollo.

3.8 FINANCIAMIENTO

Dado que las entidades bancarias no están muy interesadas en financiar proyectos de este tipo de servicios (hoteles y pymes hoteleras) y, por lo tanto, no le brindan mayor cobertura, los empresarios de esta clase de negocios se ven obligados a conseguir financiación para sus empresas por medio de familiares, amigos y, en poquísimas oportunidades, a utilizar ahorros propios.

Como síntesis, se puede afirmar que los empresarios Pyme hoteleros se distinguen por la informalidad y el tradicionalismo.

⁷⁶ CLAVIJO GARCIA, Héctor Augusto; ALZATE OSPINA, Marco Antonio y MANTILLA MEZA, Libia. Análisis del sector de infraestructura en Colombia. PMI ® Bogotá, Colombia chapter [en línea], 2014-2015 [citado 12 Agosto 2017]. p.1-5. Disponible en internet: <http://www.pmicolombia.org/wp-content/uploads/2015/06/PMIBogota-Analisis-sobre-el-sector-de-infraestructura-en-Colombia.pdf>

4. PROCESO ADMINISTRATIVO

4.1 ¿QUÉ ES UN HOTEL?

Definir lo que es un hotel resulta útil para comprender la actividad que desarrollan la empresa y quien la ha creado o la dirige. El área para hospedaje está conformada por varias instalaciones que se clasifican, en economía, como actividades de abastecimiento o de servicio.

La categoría servicio abarca los hoteles, moteles, casas o lugares para recibir y alojar huéspedes, fincas de recreo y descanso, etc. El hotel se constituye en la forma más reconocida de dicha clasificación; el *resort*, por otra parte, es un establecimiento que tiene iguales características que los hoteles corrientes, pero se diferencian-claramente- en que su enfoque se centra en el descanso y en la recreación de sus huéspedes.⁷⁷

Un hotel resulta ser un establecimiento que tiene una determinada cantidad de habitaciones, mínimo 5 o 4 (esto, propiamente, corresponde a una pyme). Pero, no viene a representar lo mismo que una simple casa, adaptada para recibir huéspedes o una pensión. El hotel verdadero, trasciende el solo servicio de alojamiento y brinda alimentación, entretenimiento, zonas de lavandería y áreas, individuales o colectivas, para efectuar negocios, conferencias, congresos, entre otros.

El hotel, en cuanto a producto, está constituido por 4 elementos indispensables, así:

1. Localización
2. Mezcla de instalaciones, producto (salones, área de restaurantes, camas y zonas de esparcimiento, físico o pasivo)
3. Imagen y,
4. Servicio

El primer elemento que un futuro huésped considera es la localización, no importa lo que quiera hacer: trabajar o descansar⁷⁸.

⁷⁷ MORALES ROZO, Paula. La organización hotelera German Morales e hijos y las políticas en hotelería y turismo. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Bogotá D.C.: Universidad de los Andes. Facultad de Administración, 2005. p. 11.

⁷⁸ CAPOVILLA QUIROGA, Hugo. Hotelería y turismo: Manual de administración hotelera. Málaga, España: Ediciones Daly, 2010. p. 22,27.

4.2 ADMINISTRACIÓN

Se define esta como el sector que concentra aquellas actividades indispensables para llevar a cabo el control administrativo de todas y de cada zona de responsabilidad del hotel, en función de las labores de contabilidad, créditos, tesorería, compras, manejo de personal e informática. Para esto, el área de administración utiliza principios, procedimientos y métodos de diversas ciencias relacionadas con el factor de eficiencia laboral, como son la estadística, la sociología, las matemáticas, el derecho y la contabilidad, las que se emplean, menor o mayormente, por cada una de las áreas que conforman el establecimiento hotelero.

De manera básica, la administración está compuesta por 4 áreas:

- Departamento de contabilidad
- Departamento de personal
- Departamento financiero
- Departamento de tesorería

El primero es el responsable de hacer el registro de la ejecución de los pagos y los cobros con el propósito de crear información, que sirva en el momento de tomar decisiones de carácter económico.

El segundo departamento tiene la misión de gestionar todos y cada uno de los aspectos que están relacionados con el personal que labora en la empresa hotelera como, por ejemplo, selección, enganche y administración de los salarios que éste percibe.

En cuanto al departamento financiero, su función consiste en maximizar el valor de la pyme hotelera para su fundador, dueño o algún posible socio o accionista.

El último departamento está encargado de realizar las tareas dirigidas a gestionar los diferentes cobros por los rubros de agencias de viajes, empresas de servicio turístico o directamente de los clientes o huéspedes, además es el encargado de pagarles a los diferentes proveedores.

Los controles que realiza el área administrativa son herramientas que sirven para analizar y establecer comparaciones entre las circunstancias anteriores y las actuales, del entorno, lo que representa información relevante a la hora de tomar

cualquier decisión dirigida a conseguir y a asegurar mejores rentabilidades para la pyme⁷⁹.

Sin embargo, existen otras posibilidades administrativas de organizar una pyme hotelera o un hotel, según sea el tamaño: grande o pequeño y del volumen, tanto de pasajeros como de servicios que presta, pero todas las funciones necesitan ser atendidas⁸⁰.

4.3 CONTABILIDAD

En la pyme hotelera, una única persona puede ocuparse de lo correspondiente al aspecto contable o, incluso, subcontratar a profesionales externos.

Por otra parte, la principal tarea del sector contable es la de ejercer control estricto sobre todas las cuentas de la empresa, para lo que deberá llevar registro, uno por uno, de entrada y salida de los movimientos contables, pues sólo así será posible interpretar y analizar si el proyecto se desarrolla de acuerdo con lo planeado y, en caso contrario, la información contable acopiada y analizada servirá para corregir la ruta planeada.⁸¹

Quien sea el responsable de manejar la contabilidad deberá encargarse de tramitar y registrar los libros contables ante la autoridad competente. También, tendrá que llevar a cabo la tarea de liquidar los impuestos y otras tasas impositivas, además, de distribuir, entre los empleados, las actividades propias del área y vigilar los resultados que se obtengan.

Función que el responsable contable puede desempeñar, fuera de las propias de su actividad, es aquella de proponer incentivos para los empleados o, también, imponer sanciones por mal desempeño de los mismos⁸².

En la pyme hotelera, como no existe un responsable que lleve los libros Diario y Mayor, es el mismo contador quien debe asumir las siguientes funciones:

- Registrar las operaciones en los libros, con el uso de los procedimientos que el dueño o los socios hayan establecido, pero ajustadas a la ley.

⁷⁹ Ibídem p. 244,245.

⁸⁰Ibídem p. 246.

⁸¹ MESALLES CANALS, Lluís. Hotel control, gestión económica práctica y análisis de las operaciones en un establecimiento de alojamiento turístico. Barcelona: Laertes, S.A. de Ediciones, 2009. p. 39.

⁸² Ibídem p. 248.

- Llevar el control y realizar de manera oportuna los pagos que las obligaciones fiscales y parafiscales, que se deriven de las actividades del hotel, generan.
- Formular los estados financieros y proceder con el análisis de los mismos
- Mantenerse actualizado respecto a las normativas nacionales y extranjeras, lo mismo que con respecto a programas, software y equipos indispensables para cumplir con la tarea contable de forma eficiente y rápida⁸³

En Colombia, en concordancia con las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) se han empezado a utilizar estos nuevos estándares contables desde julio del año de 2009, normativa que ninguna empresa, sin importar la actividad a la que se dedique, puede dejar de utilizar, pues:

... el Gobierno expidió la Ley 1314 en la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera en Colombia. Con esta Ley, el Gobierno Nacional encargó al Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP) para el proceso de normalización técnica de las normas en Colombia y por ello, emitió el documento “Direccionamiento Estratégico” el cual busca el desarrollo efectivo del proceso de convergencia y ha orientado al mercado para que las empresas colombianas se clasifiquen (...). En Diciembre de 2012 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo conforme a la propuesta presentada por el CTCP expidió los Decretos 2784 y 2706 con los cuales se adoptan oficialmente los estándares internacionales de contabilidad (NIIF/ IFRS) para las entidades que conformarían el Grupo 1 y 3 y para el caso de las compañías que conforman el grupo 2 se emitió el decreto 3022 de 2013 (PYMES)*, respectivamente. En estos decretos se establecen los marcos normativos contables del país y los cronogramas de aplicación los cuales iniciaron con actividades en el año 2013...⁸⁴.

4.3.1 Inventario. Este es, ni más ni menos, el punto de inicio de toda actividad contable, pues es por medio de esta herramienta que se conoce la relación existente entre todos los elementos patrimoniales que posee la pyme hotelera.

Por esto, es tarea del contador o responsable contable tener a la mano un inventario actualizado de cada elemento o pieza existente en el hotel, con el

⁸³ Ibídem p. 249.

⁸⁴ DELOITTE. Normas internacionales de información financiera [en línea].[citado 13 de julio 2017]. Disponible en internet: https://www2.deloitte.com/co/es/pages/ifrs_niif/normas-internacionales-de-la-informacion-financiera-niif---ifrs-.html

*Subrayado del autor

propósito de ejercer control sobre estos. Puede realizarse por categorías: aparte mobiliario, mantelería, lencería, cristalería, equipos de cocina y de aseo.

4.3.2 Tipos. De acuerdo con la perspectiva contable, existen varios tipos de inventario:

- **De inicio o de constitución**, pieza primordial para el arranque de las operaciones.
- **Provisional mensual**, útil para analizar la gestión de cada una de las áreas que integran el hotel.
- **Periódico de resultados**, se hace al finalizar el ejercicio.
- **De cierre o liquidación.**
- **De existencias físicas**, que tiene que ver con los artículos en depósito o almacenados.
- **De activos**, que consiste en tener una relación de los activos existentes y valorados al precio en que fueron comprados, con amortización.
- **Balance de situación**, relación que se realiza de todos los bienes, derechos y obligaciones que tiene la pyme hotelera.

Es necesario conocer que los inventarios se conforman por tres aspectos principales:

- **Activo**, compuesto por los elementos patrimoniales del hotel, como son la caja general, las mercancías, el inmueble, si lo hay, y los enseres, maquinaria, muebles y los deudores.
- **Pasivo**, correspondiente a los elementos de terceros como capital, créditos, préstamos y acreedores.
- **Capital neto**, que es la diferencia existente entre el activo y el pasivo.

4.4 CUENTAS

Es un instrumento de representación y medida en cuanto a la situación y al evolución de lo patrimonial de la pyme hotelera. Cumple las funciones siguientes:

- **Clasificativa**, reúne y clasifica los hechos contables que suceden.
- **Histórica**, recopila las variaciones del pasado y la situación actual, con indicación de las fechas de las variaciones.
- **Representación**, cada cuenta da la representación del elemento a que se refiere. Así, todas las cuentas indican la representación del patrimonio del hotel (pyme).
- **De función numérica**, muestra, con cifras, el valor actual del elemento patrimonial⁸⁵.

Así mismo, existen las cuentas de rendimiento, cuya utilidad radica en que facilita el entendimiento de todo lo contable de la pyme hotelera. También, las cuentas llamadas de movimiento o de almacén se emplean para registrar las compras de los elementos o artículos que se les hacen a los proveedores y su posterior distribución a las diferentes secciones del hotel.

La cuenta de gastos generales resulta una fuente valiosa, pues en ella se incluyen y se registran todos los gastos efectuados por cada sección de la pyme, inclusive las sumas destinadas al área de publicidad, las cuales no pueden ser cargadas a ninguna sección específica.

Todo lo contable se utiliza con el fin de conocer los resultados económicos, lo mismo que para tener claridad sobre la situación patrimonial y así poder introducir, si fuere necesario, las medidas correctivas que hagan falta para que el proyecto pyme hotelero no fracase o para que continúe en la ruta del éxito.⁸⁶

4.5 OCUPACIÓN

Este ítem es definido como la cantidad de huéspedes que se alojan en la pyme hotelera. El número de estos se establece a partir del libro de Recepción y de las hojas de control de habitaciones.

Esta información es trascendental, ya que le permite a la pyme calcular sus potenciales ventas y la erogación de gastos. Los más preponderantes son:

- Cantidad total de huéspedes recibidos.

⁸⁵ MESALLES CANALS, Lluís. Hotel control, gestión económica práctica y análisis de las operaciones en un establecimiento de alojamiento turístico. Barcelona: Laertes, S.A. de Ediciones, 2009. p. 251.

⁸⁶ Ibídem

- Características de los mismos.
- Número de desayunos y cenas vendidos.
- Platos a la carta vendidos.
- Recepciones efectuadas en el recinto hotelero.
- Huéspedes recibidos por medio de agencias de viajes.

El estudio y el análisis de estos datos servirán para establecer estrategias dirigidas a conseguir mayores rendimientos

4.6 DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Esta área, por intermedio de sus colaboradores o en el caso de ciertas pymes hoteleras, con la intervención de un sólo responsable, se encarga de convocar y de seleccionar a los candidatos más idóneos, mediante la verificación y la comprobación de las hojas de vida presentadas.

Entre sus variadas funciones, el área o responsable de esta actividad debe preocuparse por prestar servicios, dar consejos y aportar ideas a todos los que hacen parte de la planta de empleados. De igual forma, es su responsabilidad asesorar y cooperar en la valoración de los puestos de trabajo y en la asignación de los salarios⁸⁷.

No obstante, el objetivo puntual de este departamento es lograr la más óptima cooperación que sea posible, entre el hotel y sus colaboradores. Esta tarea debe trascender hasta el dueño o socios para que entiendan que esta interacción resulta beneficiosa para las partes.

Las necesidades hoteleras de las pymes pueden resumirse en los puntos siguientes:

1. Calidad de los servicios que se ofrecen y se brindan.
2. La clasificación de los empleados, a partir de la técnica utilizada en su incorporación, lo mismo que a la estructura empresarial adoptada por el hotel.

⁸⁷ Ibídem p. 42.

3. Remuneración de los colaboradores o empleados, acorde con la rentabilidad de la pyme.⁸⁸

De igual manera, el responsable de los empleados o el área de personal tendrá que permanecer atento para que sus colaboradores reciban conocimiento profundo y detallado de las actividades que realiza la pyme, lo que en el futuro servirá para conocer quiénes pueden ser promovidos a mayores responsabilidades.

4.7 DEPARTAMENTO FINANCIERO

Este departamento tiene como fin primordial generar riqueza y prosperidad al hotel, por medio de gestiones eficaces, con utilización de la información económica de que se disponga. Entre las tareas principales del área financiera, 4 se pueden señalar:

1. **Tarea de inversión.** Se realiza por medio del estudio de los activos reales, tangibles o intangibles, para decidir sobre lo que la pyme hotelera necesita en nivel de inversión.
2. **Tarea de financiación.** Consiste en establecer los métodos para lograr fondos por parte de bancos, prestamistas, accionistas o algún otro tipo de entidad financiera.
3. **Tarea de repartición de ganancias o dividendos.** Destinada a realizar la distribución del capital existente, entre los accionistas, los socios y la pyme, en una proporción inversa: cuantos más beneficios se reparten entre el dueño o socios, menos recursos financieros quedarán para que la institución hotelera logre sortear cualquier reto que se le presente.
4. **Tarea de directivo, dueño o socio.** Está relacionada con aquellas decisiones que se deben adoptar, en lo operativo y en lo financiero y en el día a día⁸⁹.

El idóneo desarrollo de las anteriores tareas debe conducir a la elaboración de los presupuestos o presupuesto, ejercicio que demanda una cuidadosa y exigente planificación, puesto que las estimaciones sobre lo futuro traen con ellas un alto grado de incertidumbre; resultan imprescindibles de realizar si se quieren establecer objetivos que posibiliten conseguir resultados, pues estas estimaciones se hacen para cuantificar lo que se cree que puede suceder hacia el futuro.

⁸⁸ Ibídem p. 263.

⁸⁹ ibídem p. 270.

Mediante la elaboración del presupuesto, la pyme hotelera podrá adoptar las medidas conducentes para corregir las fallas que se descubran, solucionar problemas oportunamente y conseguir resultados más favorables.

En el hotel se pueden realizar presupuestos sobre los aspectos a continuación:

1. **De producción.** Incluye compras, gastos de fabricación, mano de obra, suministros y servicios como agua, luz, gas, internet, etc.
2. **De ventas.** Producción (camas y alimentos).
3. **Financiero.** Vital para la toma de decisiones de inversión, puesto que permitirá calcular los beneficios que esta gestión puede llegar a producir a medio y largos plazos.

También, se hace necesario mirar las necesidades financieras del hotel, así como los recursos existentes, para lo cual se utilizan los siguientes datos: **financiación.** El riesgo que implica. Evolución de los beneficios que se esperan conseguir. **Gastos.** En estos deben incluirse todos los financieros: comisiones de intereses bancarios generados. Intereses de créditos a largo y corto plazos. **Posibles créditos de divisas.** Los gastos de administración y los comerciales, también deben incluirse. **De tesorería.** Este presupuesto, considerado el más dinámico del hotel, debe revisarse a diario, se confecciona a partir de las predicciones de ingresos y de gastos, los que terminan convertidos en cobros y en pagos⁹⁰ .

Todo o cualquier presupuesto que elabore la pyme hotelera requiere la aprobación, antes de empezar su ejecución, aprobación que debe impartir el propio dueño, los copropietarios o los socios.

Sin embargo, el o los responsables de la elaboración presupuestal deberán tener presente que este ejercicio no es una ciencia exacta, por lo que es posible que aparezcan diferencias entre lo presupuestado y lo realmente obtenido. Para obviar esto, sólo deben analizarse las diferencias más significativas.

4.8 DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

Este departamento es el responsable de controlar el movimiento de dinero en efectivo, saldos en bancos, manejo de cheques, giros, transferencias electrónicas, remesas y demás bienes valores propiedad de la pyme⁹¹ .

⁹⁰ Ibídem p. 279.

⁹¹ Ibídem p. 39.

Por tales razones, el tesorero o quien haga de tal, debe tener comunicación permanente con el dueño o el responsable de la dirección de la pyme u hotel, ya que esta sección depende, en buena medida, de la información que éstos le suministren. La tesorería, cuyas funciones, descritas arriba, parecen simples, en realidad es una de las más importantes de la pyme, puesto que la dirección y la supervisión de estos procesos relacionados con los movimientos económicos y las operaciones de los flujos monetarios, permiten que las actividades diarias se hagan con normalidad.

4.8.1 Funciones.

- Elaborar el presupuesto de tesorería.
- Cobrar a las agencias de viajes, a los clientes individuales, a los organizadores de excursiones, congresos y otras actividades, etc.
- Pagarle a los proveedores.
- Controlar las cuentas o cuenta corriente y realizar la supervisión de caja.
- Realizar y verificar los arqueos de todas las secciones del hotel (en moneda nacional o en otras divisas).

Por otra parte, debe existir un cajero general o algún encargado de esta función. Dentro de las responsabilidades del cargo está la de realizar todos los pagos y gestionar los cobros, tanto a proveedores como a las agencias de viaje, lo cual genera información que, de manera indispensable, el área contable necesita conocer, con el propósito de llevar a cabo las anotaciones correspondientes.⁹²

Para el óptimo desempeño de la tesorería, deberá el responsable de su manejo contar con un Libro de Caja, que se constituye en documento valioso, pues es a partir de los registros contenidos en él que se elaboran todos los movimientos de las diferentes cuentas.

Con este libro, el cajero general o el responsable de este documento, tendrá control sobre los ingresos, los egresos de capital, con lo cual, y en todo momento, dispondrá de información respecto a la disponibilidad de dinero en efectivo, al igual que conocer los saldos existentes en bancos o en otras entidades financieras.

⁹² Ibídem p. 41.

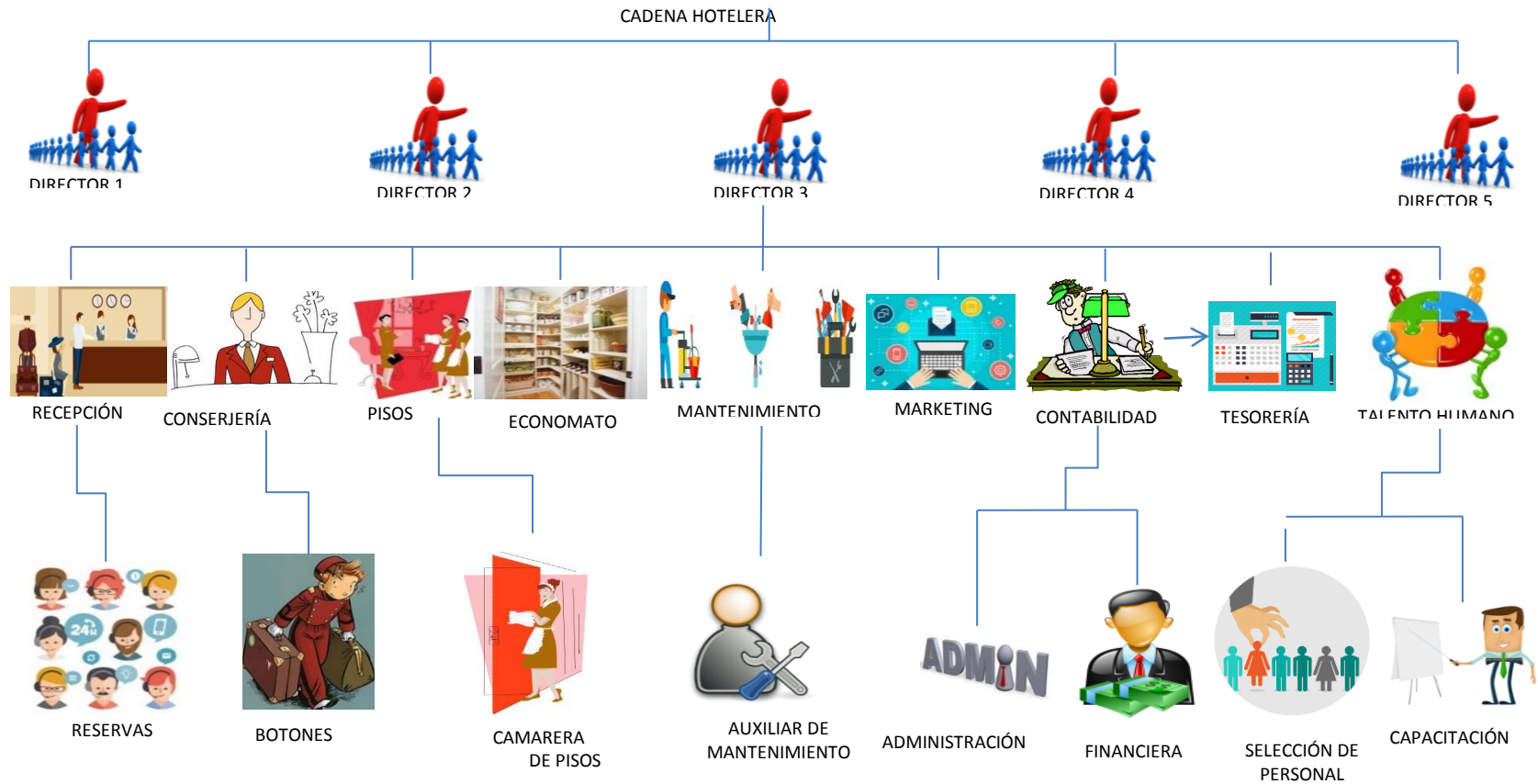
4.9 FLUJO INTERNO DEL HOTEL

Visto lo anterior, que tiene que ver con la estructura administrativa y la manera cómo se distribuyen las diferentes áreas financieras y de ocupación, se muestra la disposición interna de cómo el hotel se desempeña y con quiénes (ver figura 8).

De forma general, en las pymes hoteleras cuya estructura es pequeña, el dueño, el fundador o el administrador es el mismo responsable de gerenciar o de dirigir.

Por esto, en un pequeño hotel, la dirección tiene el control de casi todas las funciones, por lo que no requiere de organigramas complejos, sino sencillos, por ejemplo

Figura 7. Flujo interno del hotel



Fuentes: CAPOVILLA QUIROGA, Hugo. *Hotelería y turismo: Manual de administración hotelera*. Málaga, España: Ediciones Daly, 2010 p. 91., con modificaciones del autor *Los dibujos se tomaron de diferentes sitios de internet.

4.9.1 Recepción. Esta sección del hotel constituye el eje sobre el que giran todas las actividades. Su importancia está dada en que este es el lugar donde se efectúa el primer contacto físico con el huésped, es aquí donde éste tiene una primera impresión sobre el hotel que ha seleccionado.

Por esta razón, la presencia, la simpatía, la cortesía y la profesionalidad del encargado de este puesto, resultan primordiales, puesto que de ello depende que el huésped reciba una imagen de que el servicio es impecable, lo que le permitirá creer que su estancia será agradable. Si esta primera imagen se consigue, el trabajo estará, en buena medida, realizado. Incluso, el huésped, puede mostrarse comprensivo si llegare a presentarse alguna dificultad en su atención durante la permanencia⁹³.

Aunque el hotel sea pequeño, es necesario que el o la recepcionista tenga buena preparación y disposición para desempeñar el cargo, que, por lo demás, necesita funcionar las 24 horas del día, durante toda la semana a lo largo del año. De la recepción depende asignar habitaciones, atender a los huéspedes, acopiar todos los datos que se necesitan: los legales o los que el propio hotel considere necesarios.

Además de esto, también debe verificar la identidad de los huéspedes, con el objeto de evitar posibles fraudes que un determinado cliente intentara realizar contra el hotel y para cumplir las exigencias de los Estados o municipalidades.

También, es responsable, la recepción, de formalizar la instancia del huésped. Para ello, puede solicitar una tarjeta de crédito o el pago en efectivo del hospedaje. Una vez instalado, el cliente debe ser informado, por la misma recepción, de las actividades que se realizan en la institución, para que éste decida si le interesa participar.

Otra tarea importante de la recepción es la de atender y tratar de darle solución a las quejas y reclamos que el huésped presente.

Por último, al margen de otras tareas, igualmente importantes como son informar sobre la recepción de reservas, diurnas y nocturnas, elaborar la tarjeta de registro, comunicar sobre los cambios de habitación del cliente, etc., la recepción cumple la delicada función de recibir y despedir el huésped, al igual que brindarle la atención que demande durante el tiempo que permanezca⁹⁴.

⁹³ CAPOVILLA QUIROGA, Hugo. *Hotelería y turismo: Manual de administración hotelera*. Málaga, España: Ediciones Daly, 2010. p. 106.

⁹⁴ *Ibídem* p. 110-111.

4.9.2 Reservas. Lo principal de un hotel es realizar la tarea de alquilar sus habitaciones. El área de reservas es la responsable de que esta labor se cumpla sin traumatismos. Para conseguir esto, debe llevar control sobre los alojamientos disponibles y así poder asignarlos a quien los solicite.

4.9.3 Central de Teléfonos. Se encarga de recibir y transmitir los mensajes, en todos los niveles internos y externos, que los huéspedes reciben o necesitan ser informados.

4.9.4 Conserjería. Esta sección existe, normalmente, en los grandes establecimientos hoteleros. Sin embargo, la pyme debe asignar un responsable que cumpla con esta función, entre las que están:

- Atender e informar a los huéspedes sobre lo que necesita conocer.
- Manejar las llaves o tarjetas magnéticas de las habitaciones.
- Coordinar a los maleteros, botones y al responsable de estacionar los vehículos.
- Distribuir la correspondencia del hotel y la de los huéspedes, cuando fuere el caso.
- Distribuir la prensa y otros documentos informativos.
- Coordinar el servicio de despertador para el huésped, etc.⁹⁵

4.9.5 Facturación. Esta sección coordina y gestiona las funciones administrativas. Efectúa la facturación por los servicios que el huésped solicitó a cualquiera de las áreas del hotel. Esta labor exige gran diligencia y permanente actualización, en razón a que un cliente puede pedir, en cualquier momento, el cierre de su cuenta o el estado actual de ella.

4.9.6 Caja. Es la responsable de realizar el cobro de lo facturado. En hoteles grandes, además, realiza el cambio de divisas y ejerce el control sobre la caja fuerte (si la hubiere).

⁹⁵ Ibídem p. 181.

4.9.7 Mantenimiento. Responsable de la limpieza y mantenimiento de todo el hotel: habitaciones, zonas comunes y áreas de trabajo. Su desempeño afecta, favorable o desfavorablemente, la imagen del pequeño hotel.

Para esta labor existe, en muchos hoteles, tienen una figura conocida como gobernanta la cual, casi nunca, existe en la pyme. En su reemplazo, debe asignarse un responsable para coordinar todo lo referente al aseo de las instalaciones, la decoración floral, etc.

4.9.8 Lavandería. La pyme hotelera, casi nunca dispone de sección especializada en esta materia, por lo que recurre a lavanderías externas para el lavado de su lencería y trabajos de costura, lo mismo que para atender las necesidades de los huéspedes en este ramo.

4.9.9 Arreglos locativos y reparaciones. Esta área, propia o subcontratada, tiene como fin el mantenimiento, en excelentes condiciones, de las instalaciones físicas, la maquinaria y el equipo de trabajo del pequeño hotel, con el propósito que este pueda brindar servicios en todo momento.

Como meta fundamental, en el proceso de mantenimiento locativo del hotel, se encuentra la de prevenir accidentes, no únicamente al huésped, sino a los empleados y colaboradores.

Si la pyme consigue que los encargados de ejercer las anteriores funciones, las lleven a cabo de manera eficiente, esto se convertirá en elemento que coadyuvará a la perdurabilidad del pequeño hotel en el mercado.⁹⁶

Como corolario, se observa que la nueva hotelería saca mayor provecho de sus colaboradores (talento humano), pues estos se han vuelto polifuncionales.

Antaño, como se vio arriba, la recepción disponía de un o una recepcionista, un cajero y un conserje. Hoy, únicamente, existe una sola persona para desempeñar las tres labores, lo cual encaja perfectamente con el espíritu de la pyme de emplear su talento humano en más funciones. En concreto, mucha hotelería mediana, más el pequeño hotel, con menos personal, hacen mucho más, ya que las personas cuentan con mayor preparación académica: con un computador, un único empleado consigue recibir un cliente, realizar el *check out* a otro, facturar y cobrar, por ejemplo⁹⁷.

⁹⁶ *Ibíd*em p. 204.

⁹⁷ FEIJOÓ, José Luis. comp. La gestión aplicada a la hotelería y turismo. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor, 2008.p. 35.

4.10 EL HUÉSPED

El grupo (equipo) humano que hace parte de cualquier proyecto hotelero en funcionamiento, es el garante de la calidad de los servicios que se ofrecen y se brindan. Por ello, la profesionalización, el grado de atención y la dedicación que los colaboradores posean y le presten al trabajo que ejecutan, influye decisivamente en la imagen que el cliente/huésped se forme sobre los servicios recibidos.

Casi siempre, él lo que más pondera o critica es el punto del servicio, esto significa que en la mente del cliente queda registrado el excelente servicio recibido, con muchísima mayor fuerza que lo observado en cuanto a las dimensiones y belleza del edificio o a las buenas instalaciones internas, en razón a que el huésped da por sentado que el edificio y las habitaciones sean de calidad y con buena estética; por eso, el buen servicio, que no puede adivinar y que es posible que lo sorprenda, si se da, lo dejará plenamente satisfecho⁹⁸.

El huésped considera que el servicio de calidad que se le preste, significa personalización o sea que quienes lo atiendan tengan alto sentido de lo que significa la calidad. Para el cliente, el empleado del hotel es elemento que marca diferencia, puesto que éste hace parte del servicio que se le ofrece.

Este último toma como punto de comparación la atención que los empleados le brindan, y la relaciona con la atención y servicios recibidos en otras instituciones hoteleras.

El huésped satisfecho con la atención personalizada y el buen servicio recibido se convierte en cliente que regresa: cliente frecuente⁹⁹.

Desde el punto de vista del cliente/ huésped para que esto suceda, él debe contar con gran eficiencia, excelente calidad y buen sentido de la innovación, desde el arribo hasta la salida del hotel, por parte de este.

⁹⁸ Ibídem p. 34.

⁹⁹ Ibídem p. 35.

4.10.1 Cómo llegan a un hotel. Existen variadas formas, en la actualidad, para que los huéspedes/clientes conozcan y utilicen los hoteles y lugares de descanso y de recreación: fuera de los tradicionales y más utilizados, desde siempre, como las agencias de viajes y los operadores turísticos, la Internet, mediante el uso de su herramienta www (world wide web), que es una de las aplicaciones, relativamente más recientes (1994) del sistema, se ha convertido en la de mayor proyección, por el soporte electrónico de información que brinda a todos los interesados. Así, la web se emplea como herramienta de marketing, de múltiples maneras, entre las cuales sobresalen:

1. Como escaparate interactivo (*Interactive brochure*). Este medio se utiliza, actualmente, por todo tipo de instituciones hoteleras y compañías de otra índole. Su empleo contribuye a proporcionarle a los huéspedes/clientes potenciales toda la información que solicitan acerca de los servicios (productos) que el ente hotelero ofrece: clases de habitaciones, acomodación, restaurantes, cafeterías, salones de eventos, de distracción y de fiestas, casinos, etc., al igual que los horarios en los cuales los huéspedes pueden hacer uso de los mismos.

Además, por este excelente medio, el potencial huésped se informa sobre los demás atractivos y comodidades que dispone el hotel, como piscinas, áreas de descanso y de recreación, saunas, aguas termales y otros. Además, y fundamental, el cliente/huésped conoce los precios de los servicios que solicita o de los que se le ofrecen.

Toda esta información sobre lo que el hotel ofrece se le comunica a los interesados por medio de textos sencillos o mediante aplicaciones multimedia bien refinadas.

2. Tienda o negocio virtual (*Virtual storefront*). Esta modalidad posee la capacidad de brindar los servicios anteriores, salvo que, además, se utiliza para realizar las reservas y otros que brinda el hotel. De igual manera, se emplea para realizar los pagos o abonos exigidos por el hotel, al momento de hacer la reserva¹⁰⁰.
3. Agencias de viajes. Estas antiguas instituciones comerciales, que están muy bien reguladas en todo el mundo, se dedican profesionalmente y, de manera exclusiva, a brindar asesoramiento, a actuar como intermediarios y a organizar toda clase de servicios hoteleros y turísticos.

Su trabajo básico radica en la comercialización y en la distribución de las reservas que ofrecen los hoteles y lugares turísticos, para lo que actúan

¹⁰⁰ MARTINEZ-LOPEZ, Francisco J., Marketing en la sociedad del conocimiento Claves para la empresa. Madrid, España: 2013 p.120-121.

como agente, entre quienes prestan los diferentes servicios que brinda un hotel y los huéspedes/clientes.

Sirven esto último (agentes) porque por lo general no disponen de medios propios para brindar o satisfacer los servicios que un hotel si dispone. En algunos casos, determinadas agencias, ponen a disposición de sus huéspedes o clientes potenciales un producto turístico/hotelero propio.¹⁰¹

Los servicios de mediación que una agencia de viajes ofrece a los clientes, son, entre otros, los siguientes:

- Reserva y venta de tiquetes aéreos al lugar elegido.
- Venta de paquetes turísticos a cualquier lugar del mundo o dentro del país.
- Reserva de habitaciones y de restaurantes.
- Adicional a los tiquetes aéreos, también reservan y venden tiquetes para otra clase de transportes.
- Reserva para alquiler de automóviles.
- Reserva y venta de boletas para asistir a cualquier clase de espectáculos (conciertos, obras operáticas, eventos deportivos, etc.) y a museos u otros sitios de interés para quien lo solicita.
- Venta de pólizas de seguros generales y de salud.
- Cambio de moneda (divisas) y cheques de otras naciones.
- Hoy en día, principalmente en Europa del este, muchas agencias ofrecen el servicio de trasladar al interesado al lugar que desee, con el fin de conocer a otras personas (en especial si se trata de relaciones afectivas).

Todos estos servicios de mediación permiten que las agencias de viajes se constituyan en canales de distribución y de venta que resultan beneficiosos para los clientes/ huéspedes. Sin embargo, el gran desarrollo y el avance de las nuevas tecnologías, que facilitan el acceso inmediato a toda clase de información, lo mismo que el *e-commerce* (comercio electrónico), que brinda la oportunidad de

¹⁰¹ CAPOVILLA QUIROGA, Hugo. *Hotelería y turismo: Manual de administración hotelera*. Málaga, España: Ediciones Daly, 2010. p. 31.

efectuar compras, automáticamente, en cualquier lugar del mundo, han hecho posible, dada la gran ventaja de no tener que desplazarse físicamente, que la tarea mediadora de las agencias de viajes, hoy día esté en retroceso.

Muy a pesar de lo anterior, muchos clientes/ huéspedes aún confían en el criterio y en el conocimiento del agente de viajes, a la hora de seleccionar un destino para, realizar la actividad que sea: trabajo, estudio, salud u ocio/descanso.

Como resumen, los clientes acuden a los hoteles mediante los siguientes canales o vías:

1. Agencias de viajes.
2. Touroperadores.

Estos dos, como se ha visto, fueron los pioneros en la tarea de intermediación turística.

A partir del año de 1995 se produce un importante giro relacionado con el asunto de las reservas hoteleras, ya que el sistema pasó de ser *offline* a *online*, con lo cual aparecen los primeros motores de búsqueda para reservas hoteleras. Tales motores se hicieron conocidos y muy empleados, gracias a que su esencia era el precio bajo; así, de pronto, el cliente/huésped toma el control e intenta realizar el viaje perfecto.

Por otra parte, los canales para tener acceso a las ofertas hoteleras son de diverso origen: canales directos, aquellos que, ellos mismos, ofrecen sus servicios al cliente/huésped, e indirectos, los que, por intermedio de un tercero u otro ente turístico/hotelero, ponen a disposición de los huéspedes sus servicios. Las empresas hoteleras que acuden a esta modalidad deben pagar una comisión.

Entonces, se tiene que los canales directos son la web y la vía telefónica (celular o línea fija). También, están las tabletas y los Smartphone, sin dejar de lado aplicaciones móviles como Tripadvisor, Despegar, Trivago y Agoda.

En cuanto a los canales indirectos están, como vimos atrás, las agencias de viajes y los touroperadores.

Las empresas, compañías o instituciones, también cumplen esta labor de intermediación.

Por último, se encuentran las recomendaciones de familiares, amigos y conocidos, así como, también huéspedes o clientes que, simplemente, recomiendan un lugar o un hotel¹⁰².

4.11 EMPLEADOS

La hotelería es el arte de prestar servicios en grupos de trabajo. Cada uno de los integrantes de estos desempeña papel diferente pero centrado en un objetivo común. No es posible satisfacer las necesidades y las expectativas de los huéspedes, únicamente con base en las individualidades, hace falta la totalidad del equipo de trabajo.

El reto para la hotelería (en especial la pyme), es que quienes integran los grupos estén capacitados y entrenados para satisfacer las exigencias de los huéspedes. A la pequeña hotelería no le será posible permanecer en el mercado sólo con base en buenas intenciones y respetuosos saludos.

Entonces, la diferenciación cumple papel fundamental. Esta será dada por las personas que trabajan en el hotel y que son las que brindan los servicios que el huésped demanda¹⁰³. Los empleados constituyen la ventaja real competitiva y la exclusiva herramienta para que la gestión sea exitosa en todas las áreas.

Todo empleado de la pyme debe saber que el cliente/huésped no escoge el lugar donde se hospedará sólo porque el sitio es bonito y agradable. Esta circunstancia, quizá, pueda darse en principio, pero pronto desaparecerá, en razón a que el huésped busca un entorno humano para sentirse como en casa. Los empleados y colaboradores, elementos altamente diferenciadores, urgen de capacitación para mejorar sus conocimientos y habilidades. Con esta, su compromiso se acrecienta, lo mismo que la satisfacción por la labor desempeñada cabalmente, además produce mayor motivación para emprender proyectos corporativos, lo que –por ende- repercute en la productividad del hotel¹⁰⁴.

El área de la hotelería se ha vuelto cada vez más profesional. Aún así, el éxito no aparece en la pyme hotelera casualmente. Este llega, en verdad, gracias a una sumatoria de causas que permiten la consecución de los objetivos propuestos. Por esto, el talento humano (empleados) capacitado, será la base principal para el triunfo o el fracaso del pequeño hotel.

¹⁰² LUMBRERAS LARGO. Soraya. Gestión de reservas de habitaciones y otros servicios de alojamiento. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A., 2013. p.33-34.

¹⁰³ *Ibidem* p. 40.

¹⁰⁴ *Ibidem* p. 41.

Los equipos humanos de trabajo, escucharán darán interpretación e implementarán todo aquello que se modele, operativamente, para que el huésped llegue y después regrese.

Para el empleado o colaborador de la pyme, el huésped resulta ser el amigo al que siempre se espera para que disfrute con amplitud de las instalaciones y lugares de esparcimiento y con los demás servicios que se le brindan¹⁰⁵.

Todo empleado de pyme hotelera tiene como misión primordial conocer las costumbres, los gustos y las necesidades de sus huéspedes o clientes, entre los cuales destacan la de hablarle en su misma lengua y responderle sus inquietudes con sus propias costumbres. Por eso, un empleado experto y motivado constituye el verdadero valor del hotel.

4.11.1 Perfiles. Como en toda profesión u oficio, la hotelería exige determinadas formación y capacidades para desempeñar los cargos indispensables para el óptimo desenvolvimiento del hotel, así:

- Administrador o director:

Profesional con 3 años de experiencia en hotelería. Debe dirigir y controlar la operación, las labores administrativas, y las comerciales. Poseen habilidades y conocimientos en servicio al cliente. Requisito indispensable es el de contar con formación profesional en administración hotelera o carreras afines, manejo de idioma inglés (25-45 años).

- Recepcionista:

Persona con formación media. Experiencia mínima o mayor a un año en cargos similares o afines a la hotelería. Son indispensables la actitud personal, la buena presentación y el don de gentes. Indispensable, conocimiento del idioma inglés 70% (B1) (25-35 años).

- Camarera de pisos:

Persona con formación media (preferiblemente mujer). Debe contar con una experiencia mayor a un año en cargos de esta clase o afines al área hotelera. Poseer estricto sentido del orden, la pulcritud, y respeto hacia los clientes (20-50 años).

¹⁰⁵ Ibidem

- **Ecónomo:**

Persona con preparación técnica o profesional. Demostrar, mediante examen teórico-práctico, los conocimientos y destrezas que el puesto exige. Debe poseer licencia para manipular alimentos pues la ley establece que “Todo manipulador de alimentos para desarrollar sus funciones debe recibir capacitación básica en materia de higiene de los alimentos y cursar otras capacitaciones de acuerdo con la periodicidad establecida por las autoridades sanitarias en las normas legales vigentes” y, además, “todo manipulador de alimentos se debe practicar exámenes médicos especiales: Frotis de garganta con cultivo, KOH de uñas (para detectar hongos), coprocultivo y examen de piel antes de su ingreso al establecimiento de la industria gastronómica y de acuerdo con las normas legales vigentes”¹⁰⁶. (25-40 años).

- **Jefe de talento humano:**

Hombre o mujer profesional en psicología, derecho, ingeniería industrial o carreras afines. Experiencia mínima de 3 años, en el área de talento humano (antiguamente recursos humanos). Será responsable de brindar asesoría a la gerencia en la toma de decisiones relacionadas con los procesos de reclutamiento, selección, contratación, nómina, bienestar, salud ocupacional, capacitación. Excelente capacidad para manejo de personal. Dominio del idioma inglés (25-40 años).

- **Conserje:**

Persona con formación académica en hotelería y turismo, con experiencia en el cargo, mínimo de 2 años, preferiblemente en hoteles reconocidos. Requiere excelente presentación personal, con buen dominio del idioma inglés. Buena actitud de servicio y disposición para afrontar retos y capacidad para resolver problemas, además de contar con total empatía con los clientes.

- **Contador:**

Profesional graduado en contaduría pública, con experiencia mínima de 1 año como contador en hoteles. Requisito indispensable es el de tener conocimientos sobre las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) además, poseer tarjeta profesional vigente y dominio del idioma inglés (25-50 años).

¹⁰⁶ MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS COLOMBIA. Normatividad. Manipulación de Alimentos Colombia, servicios de capacitación, certificación de aptitud y salud ocupacional [en línea], [citado 5 Septiembre 2017]. Disponible en internet: <http://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>

- Tesorero

Profesional en las áreas de contaduría, economía, administración de empresas o profesiones relacionadas con las ciencias económicas. Debe contar con altísimas calidades morales y profesionales. Tener la capacidad de tomar decisiones en circunstancias diversas con el fin de concretar y realizar acciones financieras y económicas en beneficio del hotel. Dominio del idioma inglés (25-50 años).

- Jefe de mantenimiento

Persona con educación media, con 3 años de experiencia en el área. Será responsable del mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones hoteleras. Requiere conocimientos y formación en electricidad, hidráulica, enchapes de paredes y pisos, pintura de paredes y demás labores necesarias para el buen funcionamiento de la planta hotelera. Preferible, conocimientos medios de inglés (25-45 años).

- Responsable de marketing

Profesional en mercadeo, comunicación social o profesiones afines. Debe contar con una experiencia, mínima, de 3 años en el sector. Será el responsable de desarrollar y ejecutar las estrategias de comunicación, en unión de las campañas de marketing y relaciones públicas que el hotel requiera o que ese profesional considere pertinentes. Necesita trabajar, estrechamente, con los departamentos de Ventas y Alimentos y Bebidas. Excelentes conocimientos de las variadas plataformas electrónicas existentes y relacionadas con la profesión hotelera, de publicidad y comunicación. Excelente dominio del inglés (25 -45 años).

- Botones

Hombre con educación media, con experiencia en atención y servicio al cliente, mínimo de un año. Debe contar con excelente disposición y actitud para desempeñar el cargo. Indispensable poseer excelente estado físico para transportar equipajes hacia las habitaciones o lugares de parqueo de automóviles. Nivel medio de inglés (20-35 años).

Nota: La anterior información fue elaborada con base en diferentes páginas de ofertas de empleo, publicadas en línea en Colombia, como por ejemplo: <http://www.empleo.com/co>, <https://www.computrabajo.com.c>

5. TECNOLOGÍAS: SU IMPACTO EN LA HOTELERÍA

El desarrollo sin precedentes que las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) han tenido desde la década de 1970, principalmente, ha traído, al mismo tiempo, el surgimiento de gran variedad de adelantos técnicos que le ha hecho fácil a los usuarios tener buena interactividad y, en el caso de la hotelería, con su producto: hoteles, hospedajes, *resort*¹⁰⁷.

Todo turista puede catalogarse como un ciudadano que viaja por muchas partes, por tal razón, los adelantos y los cambios conseguidos en la actual era digital, pueden, sin alguna duda, aplicarse al sector del turismo, al cual pertenece, de forma destacada, la hotelería. Ahora, se encuentran turistas y viajeros mucho mejor informados acerca de los sitios que deben o necesitan visitar por asuntos de negocios o de ocio; así mismo, por la información que poseen se han vuelto turistas más exigentes¹⁰⁸.

La quinta cumbre de turismo que organizó la Escuela de Negocios IESE, Tourism Summit, en noviembre de 2016, tuvo como idea principal que “es difícil pensar en una industria en la que la digitalización haya tenido más impacto que la del turismo”*. El tiempo corrido desde los años de 2010 a 2015 se constituyó en la era de los medios sociales y lo que hace la diferencia es que tanto consumidores como huéspedes tienen la oportunidad instantánea (tiempo real en el lenguaje actual) de compartir gustos, preferencias, disgustos, rechazos con sus grupos de familia, de amigos y de conocidos¹⁰⁹.

Así, desde el comercio electrónico y el marketing realizado por medios digitales, mediante el empleo de los teléfonos celulares, las páginas web y las redes sociales existentes, las personas, en general, y los especialistas y responsables corporativos del marketing, cada vez más resultan inundados y rebasados por la

¹⁰⁷ PASTOR, Roger. Realidad aumentada, tecnología de última generación nacida para impactar. En: Harvard Deusto, Marketing y Ventas (Barcelona) . Enero, 2014. no 120, p.38.

*este pensamiento, expresado en 2016, siempre ha estado en la mente de los innovadores tecnológicos y turísticos.

¹⁰⁸ RIVERO, Marieta del. Smart Cities, una visión para el ciudadano. Madrid: Lid Editorial Empresarial, 2017. p. 148.

¹⁰⁹ CLEMENTE, Paula. Hoteles bajo la presión de Google: más experiencias personalizadas. El Mundo [en línea], 9 Diciembre 2016 [citado 17 Julio 2017]. Disponible en internet: <http://www.elmundo.es/economia/2016/12/09/584a9677268e3ed1738b45ed.html>

enorme cantidad de información que reciben desde todos los campos de la actividad humana¹¹⁰.

5.1 SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

La sociedad actual está dividida por tres ciclos con alta diferenciación:

- Sociedad industrial.
- Sociedad posindustrial.
- Sociedad de la información.

Esta última marca gran diferencia con las dos primeras, en virtud a la casi ilimitada capacidad que existe para tener acceso a toda clase de servicios de información que otros generan y, en contraposición, con el acceso a bienes materiales.

La sociedad de la información constituye la base de la llamada economía supersimbólica o Tercera Ola que el reconocido escritor estadounidense Alvin Toffler, preconizó¹¹¹.

Esta novísima modalidad tiene injerencia directa en la modificación que se da, actualmente, en todos los hábitos de las comunidades sociales: personas, relaciones interpersonales, comunicaciones, trabajo, negocios y, muy importante, ocio.

La competitividad que existe en el mundo de los negocios se debe, sin duda, a esta nueva manera de dar a conocer lo que se tiene y se quiere ofrecer, así como lo que se necesita y en qué condiciones.

5.2 FACTORES QUE POTENCIAN LA ACTUAL SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Existen factores que influyen, decisivamente, en la consolidación de este nuevo modelo de sociedad, como:

¹¹⁰ HERNANDEZ, Adolfo. Departamentos de Marketing y Tecnología, un nuevo equipo “ganador”. En: Revista Harvard Deusto Marketing y Ventas (Barcelona). Julio- Agosto 2013. no 117, p.78.

¹¹¹ TOFFLER, Alvin y TOFFLER, Heidi. La creación de una nueva civilización. Madrid: Plaza & Janés, 1995. p. 22.

- Facilidad y capacidad para contar con acceso a los productos y servicios que se ofertan durante todo un día (24 horas).
- La filosofía, ahora, está enfocada -como nunca antes-, al huésped/ cliente o comprador.
- Disminución de intermediarios, lo que redundará, a su vez, en los precios que, al final, paga el cliente/huésped.
- Múltiples medios homologados que sirven para tener acceso a los servicios / productos que se ofrecen.
- Eliminación de barreras que hacen posible que los potenciales clientes/ huéspedes adquieran alta motivación y proceda a indagar por servicios y los adquieran¹¹².

5.3 FACTORES QUE AFECTAN NEGATIVAMENTE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Existen algunos que son preponderantes:

- Poca confianza, por parte de los probables clientes/huéspedes, en los márgenes de seguridad existentes para realizar transacciones, así como la desconfianza en el uso de las redes.
- Temor y resistencia para emplear los nuevos métodos tecnológicos y apego al sistema tradicional.
- Escasísima cobertura de las bandas anchas, que actualmente hay disponibles en el mundo, las que permiten navegar con mayor rapidez en el ciberespacio.
- Esta poca implantación de banda ancha se debe al Estado y a ciertos operadores particulares.
- La prevalencia de los hábitos tradicionales de compra y venta directamente en los establecimientos.

¹¹² MUÑOZ LOPEZ, Ángel. El mundo de las empresas, de las pymes a las unimundiales. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2008. p. 65-66.

- Idioma. Las pymes hoteleras apenas sí ofertan sus servicios y productos y, pocas veces, en su propio idioma, el español, para el caso. Esto lo realizan sólo las grandes cadenas.
- El costo de los proyectos de inversión en equipos y herramientas para conexión son un impedimento, casi insalvable, que aún existe y que impiden el desarrollo y la implementación de la sociedad de la información en la pyme hotelera¹¹³.

5.4 HERRAMIENTAS NECESARIAS EN LA PYME HOTELERA

La actual sociedad de la información ha modificado la manera y la prioridad en los hábitos de trabajo en la pyme hotelera. Por esto, quienes laboran, como empleados o intervienen en cualquier proyecto hotelero ya en funcionamiento, necesitan disponer de una variada gama de herramientas tecnológicas que ayudará a realizar el trabajo de forma más eficiente, lo cual repercutirá favorablemente en el desarrollo y en la consolidación del hotel.

5.4.1 Software para servir al sector hotelero. Existen software especializados que contribuyen a brindar mejores servicios a los huéspedes, de forma mucho más eficiente. A la pyme le sirve, en el largo plazo, para racionalizar sus gastos, lo cual redundará en la reducción de aquellos operativos y de administración.

Con estos programas, se hace fácil satisfacer las necesidades de los huéspedes, las que van desde las más sencillas hasta las de más alta complejidad, de acuerdo con los variados servicios que brinda el hotel.

Algo importante es que dichas herramientas tecnológicas se encuentran disponibles y se pueden adquirir con facilidad; también, bien preparadas y dotadas con todo lo concerniente a la normatividad fiscal y legal de Colombia¹¹⁴.

Manera de romper la desconfianza de los huéspedes o clientes de la pyme hotelera es que conozcan que dentro de las más importantes características que poseen estos programas de última generación, se encuentra la protección que brinda a la base de datos de la institución pyme, al igual que a los grandes índices de confiabilidad y seguridad cuando se procede a utilizar la red.

¹¹³ *Ibíd*em

¹¹⁴ BARRERA TENORIO, Juan Pablo, *et al.* Análisis sectorial: sector hotelero en Colombia. Trabajo de Grado. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas, 2013. p. 54-55.

Cualquier empleado o administrador del ente hotelero puede brindarle a un huésped servicios personalizados.

La institución pyme hotelera tendrá, además, control absoluto de las variadas operaciones que se realicen, lo mismo que conocer los pormenores de estas.

También, esta herramienta tecnológica y especializada de software brinda soluciones, vía web, que resuelven los inconvenientes que se le pueden presentar al huésped o al propio hotel, al momento de realizar una reserva e informar al cuerpo administrativo y al grupo de operación sobre la misma¹¹⁵.

Por otra parte, el uso de la informática, adecuada y racional, dentro de la pyme, como se ha visto atrás, demanda lo siguiente, que contribuirá al desarrollo armónico del proyecto hotelero en funcionamiento:

Internamente.

- Se requiere una web, que posicione la marca (hotel) e informe sobre la misión que se ha propuesto.
- También, una intranet, que haga posible navegar por todas las áreas hoteleras y permita crear sinergias con todos los recursos disponibles, en tiempo real.

Externamente.

- Una web de *e-commerce* (comercio electrónico), que contribuya a posicionar el hotel, mediante los servicios que ofrece a potenciales clientes / huéspedes del exterior.
- Una extranet, para realizar una buena gestión de acercamiento y contacto con los clientes y los proveedores.

5.4.2 Web. Esta gran herramienta, junto con la plataforma internet, sirve en la institución hotelera, para ayudar en el área organizativa y en el trabajo de mercadeo:

En el sector organizativo, sirve para:

- Reforzar el trabajo en equipo.

¹¹⁵ Ibídem p. 57.

- Ahorrar recursos, financieros y operativos.
- Mejorar, de manera notable, la calidad del servicio que se brinda.
- Realizar los contratos externos y para subcontratar.
- Eliminar todo proceso que no resulte útil en la gestión hotelera.

En lo que hace relación con el mercadeo, la web, sirve, para, por ejemplo:

- Eliminar las ineficiencias que se detectan en las cadenas de suministros.
- Darle más valor a la imagen del hotel.
- Hacer más visibles los servicios que se ofrecen, mediante la potenciación del marketing que se utilice.
- Racionalizar todas las compras.
- Incrementar la capacidad de compra de insumos y demás (alimentos, lencería, cubiertería, utensilios de aseo, etc.).

5.4.3 Internet. Ya se dijo y gran parte del mundo sabe, que esta plataforma es el motor de la economía hoy en día, por múltiples razones, entre ellas:

- Convergencia de personas, servicios y contenidos.
- Eliminación de toda clase de obstáculos, en lo que tiene que ver con situaciones como las fronteras territoriales, el tiempo y el espacio.
- Surgimiento de un nuevo paradigma, que hace posible la creación de valor, alejado de la configuración que le ha proporcionado la economía tradicional.
- No existen barreras de índole burocrática.
- Acceso fácil a nuevas y variadas formas para todos.
- Creación de riqueza económica¹¹⁶.

¹¹⁶ MUÑOZ LOPEZ, Ángel. El mundo de las empresas, de las pymes a las unimundiales. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2008, p. 68.

5.4.4 Valor estratégico de las tecnologías recientes. La pyme hotelera, con el uso de las nuevas tecnologías de la información y la aplicación, puede efectuar las siguientes actividades:

- Para encontrar una ruta o para consultar un mapa.
- Para buscar actividades de recreación o consultar reseñas sobre sitios de turismo o lugares de interés cultural.
- Para conseguir hoteles y encontrar restaurantes y hacer reservas.
- Para comunicarse con el sitio donde se hospedará.
- Para buscar los mejores precios en los planes turísticos y hoteleros.
- Para ubicar los sitios de convenciones, conferencias y eventos de carácter laboral o empresarial.
- Para reservar tiquetes aéreos, terrestres o marítimos.
- Para hacer transacciones monetarias.
- Para realizar negocios.
- Para conseguir citas y tratamientos de carácter médico.
- Para buscar información sobre los mejores centros de formación profesional y universitaria.
- Para crear archivos de carácter familiar, tanto fotográficos como documentarios.
- Para interactuar con desconocidos.

Todos estos empleos ayudan a que la pyme logre lo siguiente:

- Disponer de inmediatez.
- Tener un alto grado de flexibilidad.
- Adaptación rápida y efectiva a las necesidades de los clientes/ huéspedes.
- El uso de estas nuevas herramientas tecnológicas no requiere de altísima especialización.

- Interactividad en todas las formas de utilización.
- Posibilidades de atraer clientes / huéspedes de todas partes.

Entre todos los software existentes para esta industria, sobresalen, entre muchos: Hotelogix, EzeeFrontDesk, WebRezPro, ASI FrontDesk, RDP's Property Management System, que sirven para maximizar el proyecto pyme hotelero, lo mismo que para dinamizar los sistemas de gestión y para incrementar la eficiencia administrativa, como por ejemplo, emplearlos como soportes en las labores de reservas de habitaciones y otros servicios que ofrece el hotel, lo mismo que para realizar la facturación de los servicios brindados.

Además, sirven para hacer más ágil la labor de administración, pues facilita la facturación, por ejemplo, con las agencias de viaje y los particulares.

De manera adicional, se puede utilizar para planificación de reservas, para *planning* gráfico de ocupación (o sea de asignación de las diferentes habitaciones), etc.

También, con esta herramienta se pueden establecer diversas tarifas de acuerdo con la temporada solicitada, la clase de cliente, el tipo de habitación requerida, cuánta acomodación el día o los días de la semana solicitados¹¹⁷.

Por otra parte, todas estas herramientas tecnológicas pueden utilizarse en la pyme hotelera, para conocer, sobre el estado de las habitaciones e indagar, con el uso de la base de datos, sobre quién o quiénes son los clientes que solicitan reserva y servicios, sean personas particulares, agencias de viaje o lo conocidos touroperadores.

Además, y en cualquier momento, será fácil conocer cuántos huéspedes hay alojados y cuándo abandonarán el hotel.

El dueño, el administrador o quien sea responsable de la gestión de dirección, debe tener claro que sus colaboradores necesitan estar capacitados debidamente para operar cualquiera de las plataformas que la institución hotelera disponga o desee adquirir. Para esto, como se dijo atrás, no hace falta una profunda capacitación.

Entonces, el sector hotelero pyme no debe desdeñar el empleo de las nuevas tecnologías y plataformas, ya que estas contribuyen, por lo visto, al desarrollo y al incremento de la productividad. Los huéspedes, por su parte, gracias a estos avances, pueden disfrutar de ambientes con mayores comodidades, propicios

¹¹⁷ BARRERA TENORIO, Juan Pablo, *et al.* Análisis sectorial: sector hotelero en Colombia. Trabajo de Grado. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas, 2013. p. 55.

para sus fines, los cuales les permiten mayor descanso y, muy importante, precios razonables¹¹⁸.

Por último, existen seis áreas primordiales sobre las que se debe trabajar para lograr el mayor potencial tecnológico y, por supuesto, los mejores beneficios para la pyme:

1. **Integralidad de todos los procesos.** Esto significa que todas y cada una de las herramientas del sistema deben estar interconectadas.
2. **Dimensionamiento apropiado.** Cada pyme hotelera u hotel posee necesidades propias y bien diferenciadas de las de otros establecimientos de la misma actividad, por eso la tecnología requiere ser empleada en la justa medida de los requerimientos: sin exceso ni defecto.
3. **Replicable.** El sistema tecnológico instalado necesita ser lo suficientemente flexible como para que permita, cuando haya necesidad, de adaptarlo a nuevos requerimientos que la pyme hotelera demande.
4. **De fácil actualización.** La estructura del sistema tecnológico (hardware – software) debe poder actualizarse de forma práctica y sencilla, en relación con el entorno tecnológico.
5. **Seguridad.** Sin importar el grado tecnológico instalado, factor de máxima importancia es el de la seguridad y la confiabilidad de la información recibida y enviada, que debe cumplir y respetar las normas legales al respecto.
6. **Computación en la nube (Cloud computing).** El sistema en nube presenta ventajas inigualables, por lo cual su uso se extiende cada vez más para la pyme, que necesita de soluciones rápidas, adaptables y flexibles. En lo tecnológico, su utilización es la indicada.

Todo lo anterior le sirve a la pyme hotelera para mejorar tanto el rendimiento como la productividad de sus operaciones y para que esto se consiga, es aconsejable contar siempre con la colaboración de personal capacitado y formado en las disciplinas tecnológicas¹¹⁹.

¹¹⁸ MUÑOZ LOPEZ, Ángel. El mundo de las empresas, de las pymes a las unimundiales. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2008. p. 70.

¹¹⁹ GARAYAR, Ramón. Los 6 pilares de la tecnología en gestión hotelera. ITH, Instituto Técnico Hotelero [en línea], 2 Julio 2014 [citado 17 Julio 2017]. Disponible en internet: <http://www.ithotelero.com/blog/los-6-pilares-de-la-tecnologia-en-gestion-hotelera/>

Entonces, el uso de tecnologías de la información y de las comunicaciones constituye importante factor de competitividad para las pymes hoteleras. El empleo del teléfono celular gana terreno en el área, dadas las múltiples aplicaciones existentes dirigidas a conseguir lo mejor en calidad, en servicio y en oportunidad¹²⁰.

De manera igual, los procesos que llevan a efecto las pymes hoteleras utilizan como soporte los recursos informáticos existentes, fuera del teléfono celular, los que les permiten tener acceso a bases de datos y a conocimientos o, también, facilitan ejecutar labores de diseño, planeación, implementación e ideas nuevas, además de servir en tareas de apoyo para registro, documentación, acceso al conocimiento y a la divulgación. Así mismo, contribuyen al perfeccionamiento de tecnologías creadas en la propia pyme o que se hayan incorporado mediante la transferencia desde cualquier fuente externa¹²¹.

Por otra parte, se da por hecho la existencia de un número elevado de tecnologías, como si estas hubieran existido siempre. Las innovaciones que permiten una mejor vida, por lo general, provienen de la tecnología: la maravillosa conectividad que ofrecen la telefonía celular, el correo electrónico y el sinnúmero de aplicaciones que se emplean en toda el área del conocimiento y la ciencia¹²².

La tecnología no afecta únicamente al universo del consumidor (universo del cual forma parte el huésped u cliente hotelero), sino que -de forma esencial- da forma a las organizaciones, al producir cambios en la manera en que las funciones administrativas se llevan a cabo¹²³.

Las expresiones tecnología y telecomunicaciones ya están incorporadas al lenguaje común, se emplean para referirse a un producto específico, una ciencia o un proceso dado; en ciertas oportunidades, sencillamente, se usan como formas genéricas para designar toda una serie de aspectos. También, y más ampliamente, los términos son utilizados para referirse al conocimiento y al uso de este.

En síntesis, la tecnología es aquella habilidad para crear formas reproducibles capaces de producir procesos, bienes o servicios, mejorados o nuevos.

¹²⁰ SCALI, Jorge Ómar y TAPIA, Norberto Gustavo. Tablero de comando en las pymes. México: Ediciones Grupo Editor, S.A. de C.V., 2011. p. 62.

¹²¹ PÉREZ URIBE, Rafael Ignacio, *et al.* Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Bogotá D.C.: Universidad EAN, 2009. p.317.

¹²² SHEPHERD, Charles D., *et al.* Administración de la innovación. México: Pearson Educación, 2012. p. 125.

¹²³ *Ibidem*

Debe tenerse claro que la tecnología que se emplea en el sector hotelero/turístico, lo mismo que la utilizada en las otras áreas de la economía, está sometida a cambios, lo que incide -de manera directa- en la productividad del hotel. Cada vez los cambios que se suceden son más profundos y la velocidad con la que ocurren aumenta exponencialmente.

Por eso, implantar sistemas tecnológicos en la pyme hotelera requiere procesos muy bien sistematizados, para que logre conseguir el máximo rendimiento y la mejor utilización de cada uno de los elementos tecnológicos que se instalen.¹²⁴

¹²⁴ GARAYAR, Ramón. Los 6 pilares de la tecnología en gestión hotelera. ITH, Instituto Técnico Hotelero [en línea], 2 Julio 2014 [citado 17 Julio 2017]. Disponible en internet: <http://www.ithotelero.com/blog/los-6-pilares-de-la-tecnologia-en-gestion-hotelera/>

6. ¿POR QUÉ FRACASAN LAS PYMES HOTELERAS?

Muy a pesar de la apreciable demanda hotelera que el país tiene desde el año de 2005, principalmente, y la llegada en buena cantidad de cadenas internacionales, además de la creación de pequeños hoteles en gran número, en todo el territorio nacional, en especial en Bogotá, en Medellín y en Barranquilla, existe, entre empresarios vinculados al sector, cierto temor a que esta circunstancia, a la larga, produzca algún tipo de saturamiento de este mercado.

Hernando Bayona, miembro de la junta directiva de Cotelco, comentaba que, “hay un boom hotelero debido a las exenciones tributarias que tienen los hoteles hasta 2017... han llevado a que todo el mundo se ponga a construir hoteles...”¹²⁵.

Esta circunstancia, sin embargo, exige, para que el proyecto pyme hotelero sea perdurable, antes de iniciarlo, llevar a cabo estudios de mercado que muestren de manera clara la cantidad de clientes/huéspedes que podrían solicitar servicios y qué clase.

Además, el empresario, con base en el estudio, requiere sopesar la situación de si vale la pena el esfuerzo que demanda crear y mantener el pequeño hotel, en especial el riesgo financiero que se debe realizar, el cual puede ser mayor que la retribución o ganancia que se consiga. Esto es factor decisivo para que el pequeño hotel no progrese y deba cerrar sus puertas.¹²⁶

Para lograr el éxito de la pyme hotelera, es indispensable, además del estudio y lo que la propia observación indique, la manera como evolucionan las expectativas, las necesidades y los deseos de los clientes. Además, el dueño o administrador necesita comprobar si las respuestas dadas han sido las adecuadas y consiguieron que los huéspedes quedaran satisfechos¹²⁷, si esto no se realiza el fracaso está asegurado.

Es sabido que no hay negocios, empresas u hoteles sin clientela. Como condición de perdurabilidad, la pyme debe revisar, entre otros aspectos, la facilidad de acceso a ella, pues esta resulta ser condición de oportunidad, ya que si esta circunstancia no es óptima sea por la poca o mala disponibilidad de transporte público masivo o porque no existe facilidad para parquear los automóviles o, además, porque no es posible conseguir servicio de taxi o similares. Para el

¹²⁵ BARRERA TENORIO, Juan Pablo, *et al.* Análisis sectorial: sector hotelero en Colombia. Trabajo de Grado. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas, 2013. p. 71.

¹²⁶ SILVA DUARTE, Jorge Enrique. *Emprendedor, crear su propia empresa.* 5 reimpresión. Bogotá D.C.: Alfaomega Colombiana, Mayo 2009. p. 72.

¹²⁷ *Ibidem* p. 74.

pequeño hotel, todo esto es fundamental, en razón a que se constituyen en factores críticos que llevan al fracaso (la pyme hotelera se cierra).

Se dijo atrás (punto de tecnología) que los desarrollos, cambios y modificaciones presentados en la tecnología como respuesta a las necesidades de las personas, son, sin duda, inductores de conducta y de formas de vida.¹²⁸

El empresario hotelero pyme o quien administre el negocio, mediante análisis prospectivos, puede identificar nuevos servicios para brindarles a sus huéspedes. Mediante programas o aplicaciones, también, ayudarles a reservar, escoger y elegir lo que quieren. El riesgo de no ofrecer servicios novedosos, prácticos y fáciles de utilizar es el de que los huéspedes potenciales no utilicen los servicios del pequeño hotel, lo que, a mediano o largo plazos, significa el cierre de éste.

Los dueños o administradores de pymes hoteleras saben, ya, que la actual globalización les exige a todas las empresas la generación de productos y servicios mucho más innovadores que antes. Para los pequeños hoteles, esto se traduce en que deben lograr, mediante la innovación de lo que le ofrecen y brindan al huésped, ventajas competitivas tales, que logren la internacionalización, con lo que conseguirán mayor posicionamiento en el durísimo mercado hotelero nacional y externo.¹²⁹

Un pequeño hotel, si quiere perdurar y crecer, necesita tener claro cómo se encuentra, con respecto a su competencia y al mercado hotelero, en general en cuanto a la innovación, la que resulta ser la única garantía para crecer y perdurar.

También, quien administre o sea el dueño del pequeño hotel debe considerar que este es factor primordial para el desarrollo y la permanencia del negocio. Por eso, realizar uno o más procesos de innovación exige gran trabajo. Para el caso de la pyme, demanda conocimiento absoluto de cada una de las zonas que la componen. También, que consiga capacidades tecnológicas de punta (programas, aplicaciones sobre mercadeo y publicidad).

El hecho tecnológico actualmente es tema capital en el éxito o el fracaso de cualquier empresa. Un pequeño hotel, por ejemplo, no puede operarse como hace 50 años: mediante sistemas manuales en todos los procesos. La tecnología, si no se utiliza, es muy probable que contribuya al fracaso de la pyme hotelera: Incluso, la documentación y la liquidación de impuestos fiscales y se realizan por vía electrónica; ya no es económico ni práctico enviar publicidades por correo para que se conozca el hotel. Ahora, existen el internet y demás medios electrónicos.

¹²⁸ *Ibíd*em p. 73.

¹²⁹ ARANGO ALZATE, Bibiana y MONTOYA BOTERO, Estefanía. Diagnósticos de innovación en pequeñas y medianas empresas. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2013. p. 8.

En el éxito o en el fracaso de una pyme hotelera influyen, las actitudes, las aspiraciones y las actividades que los dueños o administradores adopten. Adicionalmente, existen circunstancias del entorno que afectan estos comportamientos: requerimientos básicos, factores inherentes a la innovación, a la creación y a la perdurabilidad de la pyme.

De acuerdo con lo anterior, es dable concluir que el mercado hotelero, pese a las dificultades vistas, presenta tendencia hacia el crecimiento. Aún así, los competidores son cada vez más fuertes, razón que obliga al empresario pyme hotelero a rediseñar o actualizar sus planes de mercadeo con el fin de establecer si lo que ofrece al huésped, fuera de una cama, es lo que este necesita. Por esto, si el dueño o administrador no consigue adaptarse e ir delante de las tendencias del mercado hotelero, se verá abocado a clausurar su negocio.

De igual manera, debe contemplarse que la financiación se ha convertido en uno de los aspectos más sentidos dentro del marco de condiciones para crear, desarrollar o mantener una empresa, nueva o en funcionamiento.

Las razones son variadas: de acuerdo con ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras), en el sector pyme de servicios, al que pertenecen los hoteles de toda clase, durante 2013, por ejemplo, las solicitudes de crédito decrecieron, cuando sólo el 29% de las pymes de servicios hicieron solicitud al sistema financiero, frente al 39% del año anterior. Esta reducción puede deberse a un elemento como la estabilización de los costos, durante el segundo semestre del año 2013.¹³⁰

Durante el periodo de 2015, primer semestre, hubo, también, un decrecimiento, pues se pasó del 39% al 37 %. Al mirar el acceso al crédito bancario por cuenta de las pequeñas empresas, incluidas las pymes hoteleras, la cifra se reduce mucho más, puesto que, entre 2012 y 2015, las solicitudes de crédito para el sector servicios se ubica en el 35 %. Esto muestra que los empresarios pequeños no son muy optimistas cuando tienen que mostrar el desempeño que han tenido sus negocios, además tienen la tendencia, como mecanismo de protección, de acudir en menor grado al sistema bancario.¹³¹

Por otra parte, cuando los recursos de inversión para el pequeño hotel se logran mediante financiación, es primordial calcular los gastos financieros que implica el

¹³⁰ ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Acciones de mejoramiento del desempeño de las pymes: oportunidades de crecimiento. En: Revista Coyuntura Pyme. Octubre, 2014, 47 ed, p. 12.

¹³¹ ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Análisis comparativo de la dinámica reciente de las pequeñas y mediana empresas en Colombia. En: Revista Coyuntura Pyme. Febrero, 2016, 52 ed, p. 10.

manejo del préstamo. Si esto no se hace, el riesgo es el fracaso y el cierre del pequeño hotel.

Por último, una organización, cualquiera que fuere su actividad, podrá perdurar si consigue tener las características a continuación:

- Un lugar que no resulte fácil imitar, mediante el manejo adecuado de las fuerzas del mercado.
- Enfoque hacia mercados [hoteleros, en este caso] débilmente explotados o no explotados.
- Análisis constante de los competidores.
- Administración centrada en la dirección y en la gerencia, además de buenas estrategias de mejoramiento. Si la empresa [hotel] únicamente desarrolla una de las dos se vuelve empresa longeva: que perdura pero no sana económicamente. Sin la dirección, no es posible pensar en permanencia ni lograr ventajas únicas e inimitables.

La gerencia, por otra parte, piensa que la perdurabilidad está dada en la generación de logros económicos de corto plazo. Al tener gerencia y dirección se llega, casi siempre, a la perdurabilidad y a la competitividad¹³².

¹³² CARRILLO RAMIREZ, Andrea y Garcés Van Den Enden, Laura. Factores de perdurabilidad y éxito del hotel intercontinental de Cali. Trabajo de grado Administrador de Empresas Turísticas y Hoteleras. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia, 2013. P.10-11.

7. LA PEQUEÑA Y LA MEDIANA EMPRESAS HOTELERAS EN EL MARCO MUNDIAL

La cada vez mayor internacionalización de los intercambios comerciales, particularmente el libre tránsito de bienes y de servicios en el mercado único europeo, trajo consigo un altísimo aumento de la competencia, que ha exigido a la empresa de Europa prepararse para ofrecer y a brindar servicios y productos de gran calidad, que consigan satisfacer las necesidades, explícitas e implícitas, de los clientes¹³³.

Países que son abanderados en Europa como Alemania, España, Francia e Italia, entre los más reconocidos del sector turístico/hotelero han aportado su contribución para que la industria hotelera arrebatara a la petrolera el primer lugar en el rubro de exportaciones durante el año 2002 y siguientes¹³⁴.

Muchas naciones se han apoyado en el sector turístico / hotelero para mantener en equilibrio su balanza de pagos, dada la gran capacidad que esta actividad tiene para generar puestos de trabajo¹³⁵.

A partir del siglo XXI (año 2000), gracias al enorme desarrollo de las comunicaciones, especialmente en el periodo de estudio, se ha conseguido que las personas se trasladen con mayor facilidad y comodidad dentro de sus territorios o fuera de ellos. Por toda Europa han surgido nuevos tipos de hoteles que brindan alojamiento para toda clase de turistas y viajeros, con intereses y motivaciones muy diversas alejadas de los tradicionales. También, además del hotel tradicional, se encuentra una gran variedad de establecimientos hoteleros en los que destacan:

- **Hotel comercial**, que se encuentra en el centro de las ciudades capitales o urbes grandes. Cuenta con instalaciones aptas para ofrecer los servicios que requiera el viajero por negocios.
- **Hotel para congresos**, instalado en sitios aislados, pero con buena infraestructura de transporte y comunicaciones; se especializa en la celebración de encuentros, reuniones de trabajo, negocios, seminarios, para lo cual cuenta con todo lo que requiere la actividad contratada.

¹³³ PIUG-DURÁN FRESCO, Jorge. Certificación y modelos de calidad en hotelería y restauración. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2006. p. 15,17.

¹³⁴ CAPOVILLA QUIROGA, Hugo. Hotelería y turismo: Manual de administración hotelera. Málaga, España: Ediciones Daly, 2010. p. 9.

¹³⁵ *Ibidem*

- **Hotel de salud**, se encuentra en ambientes tranquilos y alejados de lugares que produzcan algún tipo de contaminación ambiental: aire puro, aguas termales y tratamientos médicos para recuperación física y hasta espiritual. La atención es personalizada, lo que representa la clave de su éxito.
- **Hotel para vacaciones**, son establecimientos que brindan servicios y productos muy similares a lo que ofrecen otros hoteles de países cercanos o lejanos: abundante comida, espectáculos variados, precios costeados por los huéspedes que no dispongan, de mucho dinero. Se impone en esta clase de hotel el concepto todo incluido.
- **Hotel de sólo tránsito**, El mejoramiento y la construcción de nuevas rutas han permitido que en casi toda Europa (en Estados Unidos, esta clase de hospedaje existe desde hace muchos tiempo), se hayan creado muchos sitios de este tipo, que son lugares simples pero muy confortables, que cuentan con todo lo que un turista u hombre de negocios requiere, por una o dos noches, como máximo: buena ubicación, silencio, excelente comida y lugar seguro para estacionar el automóvil.
- **Hotel rural**. Esta clase de alojamiento, que apareció hace poco tiempo (2000 en adelante), posee, propiamente, las características de un pyme hotelera: pocos pisos (máximo 3 o 4), situado en ciudades pequeñas o intermedias, además de haber sido construido en lugares alejados de los centros urbanos; hace hincapié en el contacto con la naturaleza y, en general, con la vida de campo: brinda excursiones, actividades de aventura y similares. Por el reducido tamaño de la infraestructura y el poco personal que necesita para su funcionamiento, su comercialización no es fácil, por lo que todo depende del esfuerzo y el carácter que el dueño o administrador realice o imponga.
- **Apartahotel**. Esta modalidad, marca registrada de una empresa en sus inicios, por la costumbre y el uso, se ha convertido en el sello que identifica a un determinado tipo de establecimiento que brinda servicios de hospedaje. Está diseminado por toda Europa y Estados Unidos. Su particularidad radica en que no ofrece habitaciones individuales sino que alquila apartamentos de diferentes tamaños que sirven para estadías cortas o prologadas. Cuenta con cocina y menaje, lo cual hace posible que el huésped conserve su independencia¹³⁶.

¹³⁶ MESALLES CANALS, Lluís. Hotel control, gestión económica práctica y análisis de las operaciones en un establecimiento de alojamiento turístico. Barcelona: Laertes, S.A. de Ediciones, 2009. p. 16,18.

No obstante, todas estas modalidades de alojamiento existentes en territorio europeo, las grandes cadenas hoteleras del mundo hacen presencias con toda clase de oferta y de promociones.

Ejemplo de la capacidad que tiene el turismo de movilizar turistas y huéspedes por toda Europa es el de que España, durante el año del 2014, consiguió que 65 millones de personas extranjeras la visitaran, lo que en relación con el año de 2013, representó un incremento del 7%¹³⁷. Estas cifras de visitantes han calado en el ánimo de los inversionistas hoteleros europeos y foráneos, hasta el grado de llegar, durante 2015, a invertir en el sector 2.650 millones de euros, lo que significó incremento del 124%, en relación con el periodo de 2014 que fue de 1.180 millones de euros¹³⁸.

El dinero invertido durante el año de 2015 se destinó a hoteles ya existentes o para nuevos establecimientos y para remodelaciones¹³⁹. Tal volumen de inversión coloca al país ibérico en el tercer lugar, detrás del Reino Unido y Alemania, en cuanto hace a la inversión hotelera¹⁴⁰:

A su vez, estos dos últimos países, más Alemania, son los que aportan la mayor cantidad de visitantes, no residentes, que arribaron a España: Reino Unido, 28,0%; Alemania, 21,0% y 8,8 % Francia.

Las anteriores cifras revelan la gran capacidad de estos tres países para movilizar turistas y ocupar habitaciones, no sólo por el territorio español sino por toda Europa. Los cuadros que siguen son indicadores de esto:

¹³⁷ DELGADO, Cristina. España bate otro récord y roza los 65 millones de turistas extranjeros. El País [en línea], 22 Enero 2015 [citado 17 Julio 2017]. Disponible en internet: https://elpais.com/economia/2015/01/22/actualidad/1421928911_569617.html

¹³⁸ *Ibidem*

¹³⁹ HOSTELTUR. La inversión hotelera en España marca un máximo histórico con 2.650 M €. [en línea], 13 Enero 2016 [citado 17 Julio 2017]. Disponible en internet: https://www.hosteltur.com/114529_inversion-hotelera-espana-marca-maximo-historico-2650-m.html

¹⁴⁰ *Ibidem*

Tabla 3. Pernoctaciones de no residentes en países Unión Europea 2015

| País / Región | Pernoctaciones |
|------------------------|-----------------------|
| Unión Europea | 896,7 |
| España | 198,0 |
| Italia | 129,7 |
| Francia | 74,5 |
| Alemania | 64,9 |
| Grecia | 63,6 |
| Austria | 63,3 |
| Portugal | 35,5 |
| Países Bajos | 21,7 |
| Republica Checa | 21,0 |
| Croacia | 19,9 |
| Bulgaria | 13,1 |
| Chipre | 12,5 |
| Bélgica | 12,0 |
| Polonia | 11,3 |
| Hungría | 11,1 |
| Irlanda | 10,8 |
| Suecia | 8,4 |
| Malta | 8,3 |
| Dinamarca | 6,5 |
| Finlandia | 4,7 |
| Eslovenia | 4,5 |
| Rumania | 4,1 |
| Eslovaquia | 3,6 |
| Estonia | 3,4 |
| Letonia | 2,6 |
| Lituania | 2,2 |
| Luxemburgo | 1,6 |

*(e): estimación

* Millones de hoteles y establecimientos similares

Fuente: ESPAÑA. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. TURISMO. INE [en línea], [citado el 17 Julio 2017]. Disponible en internet: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ah_UKEwiTtvubw4TXAhUC6SYKHQGaDHQQFqgsMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.ine.es%2Fss%2FSatellite%3Fblobcol%3Durldata%26blobheader%3Dapplication%252Fpdf%26blobheadername1%3DContent-Disposition%26blobheadervalue1%3Dattachment%253B%2Bfilename%253DTURISMO.pdf%26blobkey%3Durldata%26blobtable%3DMungoBlobs%26blobwhere%3D321%252F562%252FTURISMO%252C0.pdf%26ssbinary%3Dtrue&usq=AOvVaw2EroFymbry_2IEbt46ghl-

Tabla 4. Países de la Unión Europea con mayor entrada de viajeros en hoteles y establecimientos similares 2015.

| Países | Millones |
|---------------------|----------|
| Alemania | 131,7 |
| Francia | 113,9 |
| España | 93,2 |
| Italia | 89,0 |
| Austria | 29,5 |
| Países Bajos | 24,2 |

Fuente: ESPAÑA. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. TURISMO. INE [en línea], [citado el 17 Julio 2017]. Disponible en internet: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ah_UKEwiTvubw4TXAhUC6SYKHQGaDHQQFggsMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.ine.es%2Fss%2FSatellite%3Fblobcol%3Durldata%26blobheader%3Dapplication%252Fpdf%26blobheadername1%3DContent-Disposition%26blobheadervalue1%3Dattachment%253B%2Bfilename%253DTURISMO.pdf%26blobkey%3Durldata%26blobtable%3DMungoBlobs%26blobwhere%3D321%252F562%252FTURISMO%252C0.pdf%26ssbinary%3Dtrue&usq=AOvVaw2EroFymbry_2IEbt46ghl-

Tabla 5. Países de la Unión Europea con mayor número de habitaciones en hoteles y establecimientos similares 2015

| Países | Miles |
|-----------------|--------|
| Italia | 1091,6 |
| Alemania | 952,4 |
| España | 922,4 |
| Francia | 652,3 |
| Grecia | 415,4 |

Fuente: ESPAÑA. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. TURISMO. INE [en línea], [citado el 17 Julio 2017]. Disponible en internet: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ah_UKEwiTvubw4TXAhUC6SYKHQGaDHQQFggsMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.ine.es%2Fss%2FSatellite%3Fblobcol%3Durldata%26blobheader%3Dapplication%252Fpdf%26blobheadername1%3DContent-Disposition%26blobheadervalue1%3Dattachment%253B%2Bfilename%253DTURISMO.pdf%26blobkey%3Durldata%26blobtable%3DMungoBlobs%26blobwhere%3D321%252F562%252FTURISMO%252C0.pdf%26ssbinary%3Dtrue&usq=AOvVaw2EroFymbry_2IEbt46ghl-

7.1 ARMONIZACIÓN HOTELERA

Para la Unión Europea el proceso de conseguirla, con miras a lograr una imagen de unidad, tanto económica como social, los sistemas de clasificación hotelera se constituyen en factor de inflexión para lograr tal propósito.

Ya desde los años anteriores a 2010, se ha expresado por cuenta de los empresarios, los profesionales, los entes públicos y los privados, en debates,

conferencias, artículos de prensa, etc., la necesidad de crear un sistema único de clasificación hotelera que conseguiría que la Unión Europea termine de consolidarse como el destino turístico/ hotelero más importante del mundo.

Con esta armonización, buscan los países miembros darle mayor relevancia al área de servicios, por encima de los elementos de infraestructura hotelera¹⁴¹.

7.2 PEQUEÑA HOTELERÍA EN POLINESIA

Esta región, en el Océano Pacífico, y compuesta por algo más de 10 islas, resulta un referente para aquellos que deseen viajar o descansar en destinos no habituales.

La pequeña hotelería de Polinesia ofrece más de 1.500 unidades para alojamiento, repartidas en todas sus islas. Desde el año de 2002, trabaja en cumplir con los estándares europeos, en busca de brindar confort y calidad en todo lo que ofrece, pero sin afectar su patrimonio ni el ambiente.

Ha desarrollado, Polinesia, 4 categorías que ofrecen una variada oferta hotelera/turística, bien novedosa:

- **Casas de huéspedes**, son habitaciones o *bungalows*, bien dotados.
- **Fare de huéspedes**, equivalen a residencias de familia, conformados por *bungalows* perfectamente amoblados. Tienen baños y cocinas individuales. Cuentan con un espacio para recepción y atención de los huéspedes.
- **Pensiones familiares**, ofrecen habitaciones o *bungalows* que están situados cerca de la casa familiar. Poseen baños colectivos o, si se quiere, individuales.
- **Pequeños hoteles familiares**, tienen habitaciones amobladas, que se localizan en estructuras colectivas o residenciales, cuentan con baños individuales, bar y sala de descanso¹⁴².

¹⁴¹ ARCARONS I SIMÓN, Ramón; GOITIA SERRA, Víctor y GONZÁLEZ AZNAR, Núria. La clasificación hotelera en la Unión Europea: un mercado poco común. Papers de turisme [en línea], 2008 [citado 17 Julio 2017]. Disponible en internet: www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/download/47/43

¹⁴² LAS ISLAS DE TAHITÍ. Alojamiento. Pequeños hoteles familiares. [en línea], [citado 17 julio 2017]. Disponible en internet: <http://www.tahiti-tourisme.es/planee-su-viaje/alojamiento/hosteleria-familiar/>

7.3 CENTROAMÉRICA

México, al igual que Guatemala, es referente del turismo arqueológico. El primero, cuenta con gran vocación para el turismo y posee múltiples lugares para disfrutar del descanso o efectuar negocios, en un buen ejemplo de cómo desarrollar planes y programas.

La pequeña y la mediana empresas hoteleras reciben apoyo con el fin de modernizar, remodelar y edificar nuevos establecimientos, mediante planes de financiamiento, auspiciados por el gobierno federal.

Este apoyo, esperan los mexicanos, deberá ser redoblado con el fin de continuar con la modernización de la infraestructura. A partir del 2016, la pequeña y la mediana hotelería empezaron a recibir, efectivamente apoyos, para modernización de su infraestructura¹⁴³.

7.4 SURAMÉRICA

Suramérica, a pesar de todos los inconvenientes que presenta y que pudieran calificarse como delicados, por causa de la inflación y el alza permanente de la divisa de Estados Unidos, además de las caídas de los PIBs regionales, las tasas de interés altas y las situaciones fiscales deterioradas, es considerada como uno de los sitios más apetecidos por los inversionistas extranjeros para desarrollar la industria hotelera/turística.¹⁴⁴

Factores de índole económica y la entrada de una nueva oferta, produjeron impacto negativo en el sector, durante el año de 2015 (último del periodo de estudio). Así, los mercados hoteleros de la región registraron caídas en ocupación, en la tarifa diaria promedio (excepto en la capital del Perú). Esta situación puede explicarse por:

1. Desaceleración de la demanda en ciertos mercados, como Buenos Aires, Lima y Brasil.
2. El aumento de la oferta superó el crecimiento de la demanda (con excepción de Buenos Aires) en todos los mercados.

¹⁴³ MARTINEZ, Everardo. Pequeña y mediana hotelería recibirán apoyos para modernización. El Financiero (México) [en línea], 18 abril 2016 [citado 17 Julio 2017]. Disponible en internet: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/pequena-y-mediana-hoteleria-recibiran-apoyos-para-modernizacion.html>

¹⁴⁴ CANTERAS, Diogo, *et al.* Panorama de la hotelería suramericana 2015-2016. HVS/HOTELINVEST [en línea]. 2 ed. Abril 2016 [citado 1 Agosto 2017], p.11, 12. Disponible en: <https://www.hvs.com/Jump/?f=3782.pdf&c=7656&rt=2>

3. Por causa de la creciente competitividad, se produjo gran presión sobre las tarifas hoteleras, en general.
4. Problemas de devaluación, en toda el área, respecto al dólar de Estados Unidos. Aún así, países como Colombia, mantienen el interés de inversionistas nacionales y extranjeros¹⁴⁵, principalmente, por los desarrollos de los nuevos destinos que presionan la demanda, hacia hoteles y pymes más económicos, que brindan planes de descanso y de actividad física.

A lo anterior se suma la notable mejoría que las pymes hoteleras han conseguido en lo que hace relación con la eficiencia administrativa, la operacional y el servicio, todo lo cual ayuda a que los márgenes de rentabilidad sean superiores.

Por otra parte, a Brasil han llegado inversionistas más calificados y con más poder económico; además, el problema de la sobreoferta hotelera que padece esta nación fue aliviado en gran medida. No obstante, Salvador registró una fuerte caída de la demanda durante el año de 2015, lo que produjo una dura competencia hotelera, en especial entre la grande y la pequeña, situación que llevó a que algunos hoteles cerraran, de ellos, dos de los grandes: Pestana, que disponía de 231 habitaciones y el Tulip Inn (con 252 habitaciones)¹⁴⁶.

En cambio, en otro hecho positivo, durante los años de 2014-2015 Chile recibió mayor número de turistas, por lo que más camas fueron ocupadas. Esto se debió a la devaluación de su moneda¹⁴⁷.

Debe destacarse que en la región, casi todo el sector hotelero pyme tiene características de independiente.

7.5 CONTEXTO TURÍSTICO Y HOTELERO: COLOMBIA Y ALGUNAS OTRAS PARTES DEL MUNDO

Colombia, al igual que Polinesia, España, México, Chile, Argentina y Brasil, posee una oferta variada y amplia en cuanto hace a la pequeña hotelería (pyme), la cual cumple con los parámetros legales del país, lo que le permite operar con excelente calidad, gran eficiencia y magníficos servicios, con lo cual cualquier viajero o huésped se sentirá satisfecho.

¹⁴⁵ Ibídem p. 3,4.

¹⁴⁶ Ibídem p. 2.

¹⁴⁷ Ibídem p. 3,4.

Los pequeños hoteles establecidos en el país, cumplen, diariamente, con el compromiso de atender a sus clientes/ huéspedes y, además, sirven como vehículo para mostrar las bondades turísticas naturales de las diferentes regiones de la nación.

Por eso, resulta válido hacer semejanzas con lo que ofrece Polinesia, por ejemplo, con sus bungalows, sus casas de huéspedes, sus fares de huéspedes y sus pensiones familiares:

Ejemplo de lo anterior lo encontramos en regiones diversas, como , el lago Calima, en el valle del Cauca, que ofrece el llamado turismo de aventura y navegación; adicional a esto, existen pequeñas casas que alojan, con todos los servicios, a los turistas o huéspedes, por uno o tres días. También, en el departamento de Cundinamarca, se encuentra un destino similar al anterior: aventura, navegación y pesca, en el lago de Tominé, lugar al que acude muchísima gente, bien sea a las marinas privadas o a las pequeñas residencias donde pueden hospedarse durante tiempos cortos.

En el departamento de Antioquia se encuentra el pueblo de El Peñol, que tiene uno de los embalses más importantes para generación eléctrica que posee el país y que, además, se utiliza para recreación y turismo acuáticos. Dicho lugar ofrece, dentro de su oferta turística, casas campestres para hospedaje e inclusive hoteles de lujo como es el caso de Luxe by The Charlee.

Si el gusto del turista o viajero es por los climas cálidos, es posible encontrar la misma diversión de agua y aventura en la represa de El Prado, en el departamento del Tolima. Más al sur de esta región, en el departamento del Huila, se encuentra, en la desembocadura del río Yaguará, en el Magdalena y a muy pocos kilómetros de la ciudad de Neiva, el embalse de Betania, el cual permite, gracias a los grandes bancos de mojarra, tilapias y cachamas, practicar la pesca. De manera adicional, quien lo desee, encuentra dónde alojarse por una o dos noches.

En esta misma región, en San José del Guaviare, propiamente, se halla la conocida Laguna Negra, en la cual, fuera de la pesca, se pueden realizar, en los alrededores, caminatas y otras actividades físico-ecológicas. Cerca de la laguna existen lugares para hospedarse.¹⁴⁸

En otro sitio del país, bien al occidente, en el departamento del Chocó, es posible realizar muchísimas actividades de natación y buceo, especialmente en poblaciones como Nuquí, Capurganá y Bahía Solano, lugares en los cuales es posible practicar toda clase de deportes acuáticos y observar muchísimas

¹⁴⁸ ASOCIACIÓN HOTELERA TURISTICA DE COLOMBIA. ¡Al agua familia! y El mundo submarino. En: Vivir & Viajar. Diciembre, 2016. Ed. 56. p. 26,27-38,39.

especies, lo mismo que, más allá del perímetro urbano, realizar caminatas ecológicas.

En los últimos años, estas tres poblaciones y algunas más se han especializado en recibir y en atender, en pequeños y medianos hoteles, a un gran número de turistas extranjeros y nacionales que acuden, desde mediados de julio y hasta noviembre, para ver a las ballenas jorobadas, las cuales acuden a aparearse o a parir a sus crías¹⁴⁹.

Como puede verse, Colombia es un destino turístico que lo tiene todo: entretenimiento, negocios, deportes, salud, ecología, etc.

¹⁴⁹ PATIÑO MOJICA, José Alberto. Llegaron las ballenas al Pacífico colombiano y usted puede ir a verlas. El Tiempo [en línea], 15 Julio 2015 [citado 11 Septiembre 2017]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16098795>

8. COMPETITIVIDAD

8.1 DEFINICIÓN

Esta palabra alude a la capacidad que desarrolla o tiene una empresa determinada, como, por ejemplo, un hotel o una pyme hotelera, para competir y lograr posicionarse con éxito en los mercados. En la situación presente, se trata del potencial que posee un pequeño hotel para atraer huéspedes o clientes y conseguir que su estadía resulte agradable y, como consecuencia, que regrese en otra ocasión o que recomiende a otros potenciales clientes.

Si el hotel brinda lo que el huésped demanda, la competitividad y la perdurabilidad estarán aseguradas¹⁵⁰.

8.2 DESCRIPCIÓN

Colombia posee una extraordinaria gama de atractivos naturales y de carácter cultural, además de tener costas en dos océanos: Pacífico y Atlántico y contar con 53 áreas naturales, las que hacen parte de una red que conforma una serie de parques naturales, todo lo cual ha contribuido a que la oferta hotelera/ turística se haya ampliado y mejorado.

La variedad de la oferta incluye playas, sitios de interés cultural y turístico, lugares para desarrollar actividades de ecoturismo y agroturismo, además de deportes, ferias y eventos. También, las ruedas de negocios, donde se promociona y se vende todo lo que se produce en el país, se han convertido en asunto de interés prioritario para comerciantes, industriales y personas interesadas en celebrar negocios, sean extranjeros o nacionales.

El área de servicios de salud, de igual manera, ha resultado un buen dinamizador económico, con excelente afectación hacia el sector hotelero, ya que la cantidad de extranjeros que acuden al país en busca de recuperar su bienestar físico, cada día aumenta¹⁵¹.

¹⁵⁰ BENAVIDES ESPINDOLA, Olga. Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericanas. Bogotá D.C.: McGraw-Hill Interamericana, 2010. p.71.

¹⁵¹ BRAVO MONTILLA, Ángela María y RINCON AMBROSIO, David Ernesto. Estudio de competitividad en el sector turismo en Colombia. Trabajo de grado Administrador de Negocios Internacionales. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Enero 2013. p.35.

8.3 DESARROLLO TURÍSTICO/HOTELERO

Dada la circunstancia del sostenido crecimiento turístico/hotelero del país, en el periodo 2010-2015, es necesario continuar con los esfuerzos de consolidar el sector, principalmente en lo referente a los destinos así como al área de bienes y de servicios. Para esto, es indispensable definir criterios de planificación y gestión de los destinos y actividades, que resulten en concordancia con las tendencias del mundo globalizado: innovación, sostenibilidad y responsabilidad social; no se puede, por su función de actuar como eje articulador, prescindir de la cooperación público – privada, que permite que todos lo que hacen parte del área hotelera/turística intervengan de forma directa o indirecta¹⁵².

Es importante que la nación siga su avance en materia de diversificación y de especialización de su oferta turística (que redundará en beneficio de la ocupación hotelera), mediante la creación y la puesta en marcha de nuevos productos que consigan atraer más visitantes. En el diseño de estos nuevos productos turísticos, la innovación tecnológica y el aprovechamiento responsable de los recursos naturales (ambiente) y culturales son elementos primordiales cuando se habla de competitividad¹⁵³.

Sin embargo para conseguir que el diseño y la ejecución de los nuevos productos puedan insertarse con éxito en los mercados del ramo, se vuelve indispensable contar con soportes informativos de calidad, los que se crean a partir de trabajos de mercados serios (los centros de formación universitarios pueden colaborar en esta tarea) y que les sirvan al turista o al huésped cuando ya se encuentre en el destino seleccionado.

En Colombia, el Estado, por medio del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, desarrolló una herramienta ágil, veraz y cordial, conocida como CITUR, para consultar sobre ofertas turísticas y hoteleras, en general¹⁵⁴.

Elemento primordial para la competitividad turística/hotelera es el de la calidad: concierne a los empresarios hoteleros, grandes y de pymes, quienes son los responsables por la prestación de los servicios.

Ya se vio, en *Seguridad* la importancia que reviste este aspecto en el proceso de conseguir y de asegurar el éxito y lograr ser competitivos. Sin seguridad no será fácil que el sector hotelero nacional ni los demás sectores económicos de la

¹⁵² COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá D.C.: 2014.p. 39.

¹⁵³ *Ibíd*em p.40.

¹⁵⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Centro de información Turística y hotelera [en línea], [citado 18 Julio 2017]. Disponible en internet: <http://citur.linktic.com>

nación alcancen grandes niveles de competitividad ya que viajeros o huéspedes que sepan o sospechen que no estarán protegidos físicamente ni sus bienes asegurados, desistirán de venir al país¹⁵⁵.

En aras de conseguir competitividad para el sector, es preponderante que quienes gerencien, administren o dirijan hoteles, pymes hoteleras o trabajen en ellas se preparen y pongan en práctica más y superiores competencias, tanto gerenciales como laborales, ya que sólo de esta manera, y con la formación educativa, se podrá conseguir la calidad indispensable para lograr competitividad, la que, a su vez, permitirá la perdurabilidad de cualquier proyecto pyme hotelero¹⁵⁶.

8.4 EL PRODUCTO

El **producto** principal para ofrecer al turista o huésped por ocio, trabajo, negocios u otra actividad, es el hotel o pyme hotelera. En el aspecto de la competitividad, si se quiere que los viajeros lleguen, sea a la pyme o al gran hotel, al margen de los elementos del entorno nacional: políticos – económicos, de seguridad y de calidad, es indispensable que el empresario hotelero realice un pormenorizado análisis de su establecimiento, en el que deben señalarse los puntos de fortaleza o los de debilidad. Si este análisis no se efectúa con rigor y objetividad, muy posiblemente la institución pyme hotelera irá al fracaso.

Así, lo primero es precisar las características, las cualidades y los defectos del establecimiento, para lo que es útil emplear El Dafo (iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para poder tomar decisiones hacia el futuro¹⁵⁷. Resulta pertinente contrastar con el mismo Dafo en inglés, que es SWOT: *Strenght* (puntos fuertes), *Weaknesses* (puntos débiles), *Opportunities* (oportunidades), *Threat* (amenazas).

En el cuadro siguiente se aprecia que, a puntos fuertes, se les enfrentan posibles oportunidades, derivadas de estos:

¹⁵⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá D.C.: 2014.p. 40.

¹⁵⁶ *Ibíd*em p. 41.

¹⁵⁷ ESPAÑA. MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD]. Herramienta DAFO [en línea], [citado 18 Julio 2017]. Disponible en internet: <http://dafo.ipyme.org/Paginas/Home.aspx>

Cuadro 1. Matriz Dafo

| Puntos fuertes | Oportunidades |
|--|---|
| Ubicación | Precios razonables |
| Excelentes habitaciones | Clientes satisfechos |
| Servicio eficaz y oportuno | Fidelización del cliente |
| Baños bien dotados (grandes espejos y abundante luz) | Que asista mayor número de mujeres ejecutivas a realizar negocios |
| <i>Businnes center</i> | Buen posicionamiento del negocio |
| <i>Fitness center</i> | Marcan diferenciación con las pymes hoteleras competidoras. |
| Magníficos servicios de descanso y para otras actividades | Clientes satisfechos y fieles |
| Zonas comunes amplias y dotadas para realizar las actividades propias de estas zonas | Alta segmentación |
| Salones grandes y cómodos | Múltiples actos sociales y corporativos |
| Puntos débiles | Amenazas |
| Ruidos molestos | Abandono de clientes |
| Distancias largas a los centros neurálgicos (empresas, centros de salud, lugares de conferencias, sitios turísticos y zonas bancarias) | Pérdida de la competitividad y necesidad de incurrir en mayores erogaciones para compensar las molestias ocasionales. |
| Guerra de precios | Ingresos menores a gastos iguales |
| Competencia desleal | Más gastos y menores ingresos |
| Colaboradores descontentos y desmotivados | Afectación del cliente y desmedro de la competitividad |
| Carencia de políticas empresariales y de objetivos | Afectación de la calidad hotelera y de la competitividad |

Fuente: GATELL PAMIES, Jesús. Competitividad en hotelería. México D.F.: Editorial Limusa-Grupo Noriega Editores, 2006. p.82, 84.

Los anteriores enfrentamientos permiten ver que a todo punto fuerte le corresponde una o más oportunidades; de igual manera, a todo punto débil le corresponderá una o más amenazas, también, a un punto fuerte, como lo es la ubicación, se le enfrenta la oportunidad que esta genera, como son los precios razonables y el mantenimiento de la calidad¹⁵⁸.

8.4.1 Estudio de caso y análisis Dofa. El hotel El Virrey, ubicado en todo el centro de Bogotá, fue inaugurado en septiembre de 1992. Desde entonces, hace ya 25 años, logró perdurar en el mercado hotelero, aunque ha debido superar etapas y situaciones complicadas, propias de los contextos histórico y geográfico, amén del entorno al cual pertenece.

El inicio de la actividad fue, como sucede cuando no existe formación sobre lo que se quiere emprender, empírico. Por eso, transcurrido el tiempo, para el año 2013, la planeación estratégica no existía en este ente hotelero. Además, la forma de organización y el recurso, no estaban formalizados.

Quienes ejercían como administradores, aunque sabían con claridad lo que necesitaban hacer, no llevaban registros de lo actuado ni establecían tiempos concretos para desarrollar actividades, lo que –sin duda- ocasionó que el talento humano que allí laboraba no tuviera claro cuál era la meta a la que la pyme deseaba llegar¹⁵⁹.

Esta circunstancia obligó a los diferentes administradores, desde siempre, a ser reactivos, o sea que todas las decisiones que se tomaron se debían a cambios o circunstancias no contempladas con anterioridad.

La falta de visión, impidió detectar los factores que, a la larga, causaron perjuicios a la compañía hotelera, pues esta no consiguió establecer lo que se debía ejecutar para contrarrestar los efectos no positivos que se produjeron.

Aquí cabe una reflexión de J.L. Castañeda, “la planeación se enfoca hacia el futuro y cuando se enfoca hacia el pasado, como se hace en este tipo de

¹⁵⁸ GATELL PAMIES, Jesús. Competitividad en hotelería. México D.F.: Editorial Limusa- Grupo Noriega Editores, 2006. p. 84.

¹⁵⁹ ANGULO FORERO, Jennifer y RODRIGUEZ NUÑEZ, Verónica. Factores de perdurabilidad del hotel El Virrey en el contexto histórico en el sector de la calle 19 en el centro de Bogotá. Trabajo de Grado Administrador de Empresas Turísticas y Hoteleras. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas Turísticas y hoteleras, 2013. p. 24.

empresas, entonces se requiere saber por qué no suceden las cosas en lugar de ver qué se hace para que sucedan”.¹⁶⁰

Por otro lado, en lo referente al mercadeo, este nunca se ha contemplado como una zona, departamento o alguien específico. Lo realizado en esta área se ha llevado a cabo según las necesidades de los clientes y lo que el entorno mostraba. Factor que resultó clave fue la publicidad voz a voz.

Esto último, ayudó a encarrilar el hotel, que consiguió fortalecerse; en lo tecnológico, sólo creo una página web, nada más, que le permitió darse a conocer, dentro y fuera del país.

Este caso, aunque no trata de una institución hotelera que fracasó, sí es el de una empresa que ha soportado múltiples inconvenientes, que casi le cuestan la perdurabilidad, por no contar con procesos estratégicos: ni tener misión ni visión ni políticas ni objetivos o estrategias. Quienes lo han dirigido o administran, siempre actuaron o actúan de acuerdo con lo que se les presente¹⁶¹. Sin embargo, han tomado nota de lo mal hecho para no repetirlo.

En cuanto a la tecnología, a pesar, como se dijo arriba, de contar con una página web (<http://www.hotelesvirrey.com/>), El Virrey no adquirió ni utilizó ninguna otra herramienta tecnológica, porque, según sus dueños, no desean reemplazar personas por tecnología, y como siempre los precios por los servicios brindados son bajos, no existen recursos económicos para adquirir plataformas electrónicas.

Sin embargo, todas estas carencias, en cuanto a lo administrativo y lo tecnológico, las han suplido con el esfuerzo de conseguir la total satisfacción de los huéspedes, brindándoles excelentes servicios que hacen que estos se sientan como en casa.¹⁶²

8.4.1.1 Análisis. En relación con el análisis Dofa, el hotel El Virrey tiene claro que quienes utilizan sus servicios son personas que se dedican a los negocios, razón por la que el trabajo hotelero está dirigido en esta dirección.

¹⁶⁰ CASTAÑEDA, José Luis. Empresas reactivas. Sicap-Instituto [en línea], [citado 1 Septiembre 2017]. Disponible e internet: <http://sicap-instituto.com/JML4/index.php/articulos/liderazgo/104-empresas-reativas>

¹⁶¹ ANGULO FORERO, Jennifer y RODRIGUEZ NUÑEZ, Verónica. Factores de perdurabilidad del hotel El Virrey en el contexto histórico en el sector de la calle 19 en el centro de Bogotá. Trabajo de Grado Administrador de Empresas Turísticas y Hoteleras. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas Turísticas y hoteleras, 2013. p. 104.

¹⁶² *Ibidem* p. 106.

Así, ha desarrollado ciertas fortalezas que lo hacen destacar como, por ejemplo:

- El establecimiento hotelero es conocido, ampliamente, por muchos funcionarios, tanto de empresas oficiales como privadas del país, en especial de ciudades de departamentos cercanos a Bogotá, gracias al servicio personalizado que ofrece y a los precios bajos que brinda a sus huéspedes y a los visitantes. El servicio personalizado resulta ser herramienta casi que irremplazable.
- Como se ha especializado en huéspedes de negocios, la actividad del hotel no resulta perjudicada por la estacionalidad.
- Ubicación estratégica, pues el centro de Bogotá se encuentra casi que en el medio de lo que queda del antiguo centro financiero de la ciudad, pero que aún perdura.
- También, su localización resulta insuperable para atender a quienes desean hacer turismo de ciudad o de cercanías: iglesias (incluida la del cerro de Monserrate), museos, bibliotecas, centros universitarios, instituciones de salud y otros lugares de interés.
- El servicio de transporte individual o colectivo es estupendo. El hotel, durante toda su existencia, ha contado con gran apoyo por parte de los conductores de taxis y de carros de transporte colectivo, los cuales se han convertido en su mayor medio de publicidad.
- La labor de remodelación frecuente que ejecuta el hotel, le permite mantener en muy buen estado las instalaciones internas y externas.
- Su restaurante le proporciona elemento diferenciador clave: está abierto al público en general y es reconocido y recomendado por gran número de ejecutivos, gracias a la calidad, la variedad y los precios bajos que su carta brinda.

Adicional a estas fortalezas, el hotel posee algunas oportunidades que, si consigue aprovecharlas, podrían terminar convertidas en otras fortalezas, como las siguientes:

- La transformación del centro de Bogotá puede tomarse en aliciente para otra clase de huéspedes o para incrementar el número de clientes habituales.

- La puesta en funcionamiento del sistema integrado de transporte (SITP) y Transmilenio, contribuyó al mejoramiento de las vías que conducen al centro de la ciudad y, por ende, al hotel.
- Factor diferenciador es que el desplazamiento hacia el aeropuerto es fácil, rápido, económico y práctico, ya que es posible, al utilizar el servicio de transmilenio, llevar maletas pequeñas y medianas.
- El auge del turismo y de los viajes de negocios, más los tratados de libre comercio que el país ha suscrito con otras naciones, son factores determinantes para que el hotel reciba muchísimos más clientes/huéspedes.

El hotel requiere concentrar sus esfuerzos en aquellos obstáculos (debilidades) que puedan afectar la consecución de sus metas, así:

- Evitar que la demanda decaiga, para lo que necesita llevar a cabo un trabajo serio de planificación estratégica competitiva, pues la falta de esta impide que haya claridad sobre los objetivos que se persiguen. La estrategia que se utiliza, para el caso, está ligada, de manera directa, con la diferenciación, pero no únicamente con la relacionada sobre la percepción del cliente, sino, además, a las acciones que se desarrollan con la competencia.

Factores cruciales que contribuyen a conseguir diferenciación competitiva, son:

- La eficiencia. La calidad. La innovación y la satisfacción total del huésped.¹⁶³
- El hotel no ha utilizado campañas de promoción masivas, en forma debida, en razón a que no ha hecho trabajo de investigación de mercado, lo cual no permite que esta se sustente.
- Trabajar, decididamente, con las nuevas tecnologías, plataformas y sitios web con el propósito de que un mayor número de potenciales huéspedes conozca lo que el hotel ofrece.
- El hotel, tampoco ha actuado de forma seria en cuanto hace a la competencia, lo que, antes y ahora, impacta negativamente el desarrollo de El Virrey, pues la nueva hotelería instalada en el centro-occidente de la ciudad, aprovecha muy bien el desarrollo que la ciudad ha experimentado.

¹⁶³ FEIJOÓ, José Luis. comp. La gestión aplicada a la hotelería y turismo. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor, 2008.p. 24.

Como toda institución de cualquier naturaleza, El Virrey debe encarar y superar algunas amenazas, como, por ejemplo:

- Arreglos viales para volver peatonal la carrera séptima (estos se vienen realizando desde el año de 2012). No obstante, esta situación puede resultar en una enorme fortaleza, una vez finalicen los trabajos.
- La seguridad del sector siempre ha sido deficiente, a pesar de que el hotel se encuentra ubicado en cercanías de muchos centros universitarios, museos y bibliotecas. Para resolver, hasta donde sea posible, esta problemática, el hotel siempre aunó esfuerzos con las autoridades de policía.
- El aumento presentado desde los años de 2010, en adelante, del impuesto de valor agregado (IVA), para las instituciones hoteleras de toda clase, ha constituido un agravante que el hotel ha enfrentado y enfrenta mediante programas de promoción y servicios adicionales.

Como resumen, El Virrey, necesita continuar con la identificación de otras fortalezas, diferentes a las enumeradas, ya que para la organización y el éxito de la actividad esto es fundamental. Como Kaplan & Norton afirman: “se pueden mejorar las fortalezas persiguiendo las oportunidades y evitando las amenazas”¹⁶⁴.

En cuanto a las oportunidades, el hotel debe aprovechar las descritas arriba, las cuales pueden contribuir a la consecución de sus objetivos.

Básico y de interés para el hotel, resulta atender, de debida forma, las debilidades enunciadas y aquellas que en el futuro puedan presentarse. Para ello, deben investigarse las causas por las cuales se presentan y proceder a utilizar la estrategia que resulte más conveniente para eliminarlas.

De acuerdo con las amenazas relacionadas, al hotel urge enfrentarlas, con el fin de conseguir que estas impidan el desarrollo armónico y causen la liquidación del mismo.

Por último, como puede verse en todo lo anterior, el análisis Dofa muestra que servicios como el de *Bussinnes Center*, *Fitness Center*, *Spa*, los buenos restaurantes y el mejor transporte, al igual que el excelente alojamiento y las

¹⁶⁴ KAPLAN, Robert y Norton David. *The Execution Premium, Integran la estrategia y las operaciones para lograr las ventajas competitivas. Desarrollo de la estrategia.* Barcelona: Deusto, 2005. p. 24.

superiores comunicaciones, son factores, claramente diferenciadores, que le proporcionan valor agregado al producto hotelero que brinda el hotel El Virrey¹⁶⁵.

8.4.2 Medidas necesarias. Una vez se halla precisado lo contenido en el cuadro 1, corresponde tomar medidas urgentes. La primera será de índole general y estará dirigida a resolver todos los puntos débiles detectados; la siguiente tiene que ver con el área de marketing y que deberá enfocarse en darle relevancia a los puntos fuertes que la pyme hotelera tenga, con aprovechamiento completo de las oportunidades que brindan. Al mismo tiempo, es indispensable reducir al mínimo los puntos débiles existentes, mediante la eliminación efectiva de las amenazas que surgen como consecuencia de los puntos débiles encontrados.

Todo empresario pyme hotelero debe estar preparado, siempre, para responder con convicción sobre los puntos débiles que el establecimiento tenga y sobre los cuales el huésped o cliente pregunte. Así, conviene hablar y ponderar los puntos fuertes que posea y que son, en la práctica, los que marcan diferencia con los competidores¹⁶⁶.

8.5 NUEVA HOTELERÍA

Desde los años de 1980, la hotelería experimenta grandes transformaciones, introducidas por una generación nueva de inversionistas, de directores, de administradores y de empresarios, lo mismo que por grupos de empleados, de colaboradores, de expertos cocineros que cuentan con mayores conocimientos y mejor preparación sobre todo lo que tiene que ver con los servicios hoteleros.

Estos directores e inversionistas, surgidos durante los años de 1980 en adelante, se dieron cuenta de la necesidad que había de organizar o de crear y de ejecutar proyectos hoteleros que se pudieran integrar con una sociedad diferente a aquella de los años de 1950.

Palabras tales como cultura, valores, moda, tecnología, hábitos, género, ocio, descanso, comunicación, ciberespacio, red, ambiente sostenible, etc., conviven, entremezclados unas veces y de forma singular, en otras, pero siempre denotan la realidad de un siglo que se acerca a su segundo decenio y que renueva las formas y los métodos anteriores, de forma constante.

¹⁶⁵ ANGULO FORERO, Jennifer y RODRIGUEZ NUÑEZ, Verónica. Factores de perdurabilidad del hotel El Virrey en el contexto histórico en el sector de la calle 19 en el centro de Bogotá. Trabajo de Grado Administrador de Empresas Turísticas y Hoteleras. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas Turísticas y hoteleras, 2013. p. 63-73.

¹⁶⁶ *Ibidem*

Esta renovación y los nuevos métodos de crear y de administrar cualquier modalidad hotelera, son elementos influyentes en la competitividad y, por supuesto, en la perdurabilidad¹⁶⁷.

Durante el periodo 2010 -2015, el proceso renovador iniciado en la época de 1980 ha permitido la aparición de una hotelería nueva, en ciudades, áreas de turismo o lugares alejados de los centros urbanos en donde lo rural, la naturaleza se encuentran representadas por espacios libres de contaminación que ofrecen a los huéspedes la oportunidad de gozar de vistas, parajes y tranquilidad, todo lo cual en los centros urbanos no es posible disfrutar, en contraposición a lo que hasta 1980 las grandes cadenas hoteleras como Hilton o Sheraton, entre otras, determinaban y que era la pauta seguida por los demás centros hoteleros y cadenas internacionales, la cual brindaba a los clientes niveles de confort y de servicios similares, sin importar el lugar o el país donde estuvieran instalados¹⁶⁸.

En el mismo periodo el asunto de crear nuevos establecimientos varió de manera radical: ya no se trataba de construir hoteles, no. El objetivo, ahora, es el de diseñar espacios que contengan **forma**, en los que existan novedosas zonas dedicadas al descanso, al trabajo, al entretenimiento, a la buena gastronomía, a la educación (congresos, conferencias, paneles) y al ocio.

8.5.1 Hotelería Pyme. En la pyme hotelera nacional, en especial en la capital, Bogotá, como en el mundo entero, la tendencia de este negocio es hacia la actualización o a la renovación de los establecimientos, casas y edificios que tengan cierta singularidad que pueda utilizarse, de manera provechosa, en algunas de las nuevas formas turístico / hoteleras, sea turismo de interior, cultural, de descanso o de naturaleza, que es lo que busca gran cantidad de personas que desean escapar de las urbes, grandes o medianas, donde habitan.¹⁶⁹

Estas nuevas modalidades constituyen una enorme oferta diferenciada con demanda creciente. En la amplia gama y estructura hoteleras, pequeñas existentes en el país (la mayor parte no cuenta con más de 30 habitaciones) hay pymes que son consideradas joyas arquitectónicas, pues expresan, en su diseño, los sentimientos e ilusiones de los fundadores y propietarios, que en muchos casos han aprendido el negocio sobre la marcha¹⁷⁰.

¹⁶⁷ GALLEGO, Jesús Felipe. Gestión de hoteles. Una nueva visión. Madrid: Thomsom/ Paraninfo: 2002.p.413.

¹⁶⁸ *Ibidem*

¹⁶⁹ GALLEGO, Jesús Felipe. Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes. Madrid: Thomsom/ Paraninfo: 2004.p.319.

¹⁷⁰ *Ibidem* p. 320.

El factor que define la competitividad de esta clase de institución hotelera pequeña está fundado en que el huésped o cliente que concurre a esta clase de establecimiento, busca atención específica y aunque esta se es brindada en los hoteles grandes, la realidad indica que el acercamiento humano (trato de persona a persona) es totalmente diferente.

Mientras las grandes cadenas y hoteles, de espaciosa dimensiones estructurales, definen lo que significa atención personalizada en sus manuales de procedimiento, en las pymes esta surge del perfil humano de sus dueños, administradores o colaboradores¹⁷¹.

Al final, esta condición de que la atención personalizada para satisfacer alguna necesidad específica de los clientes, está ligada al perfil y a los valores que profesan los dueños, los administradores y los empleados resulta ser la mejor herramienta para lograr la competitividad y la perdurabilidad de la pyme.

Esto último, sin embargo, debe estar unido a la gestión profesionalizada de quien actúa como administrador o propietario y que debe contar con la suficiente capacidad formativa y organizadora que le permita dirigir el negocio hotelero, el que necesita utilizar los últimos desarrollos tecnológicos, las nuevas técnicas de comercialización y de innovación, lo mismo que implementar estrategias para desarrollar la calidad y realizar una gestión ambiental, con todo lo cual sea posible llevar a cabo una labor económica y financiera que permita la competitividad y asegure la permanencia del establecimiento.¹⁷²

¹⁷¹ *Ibidem*

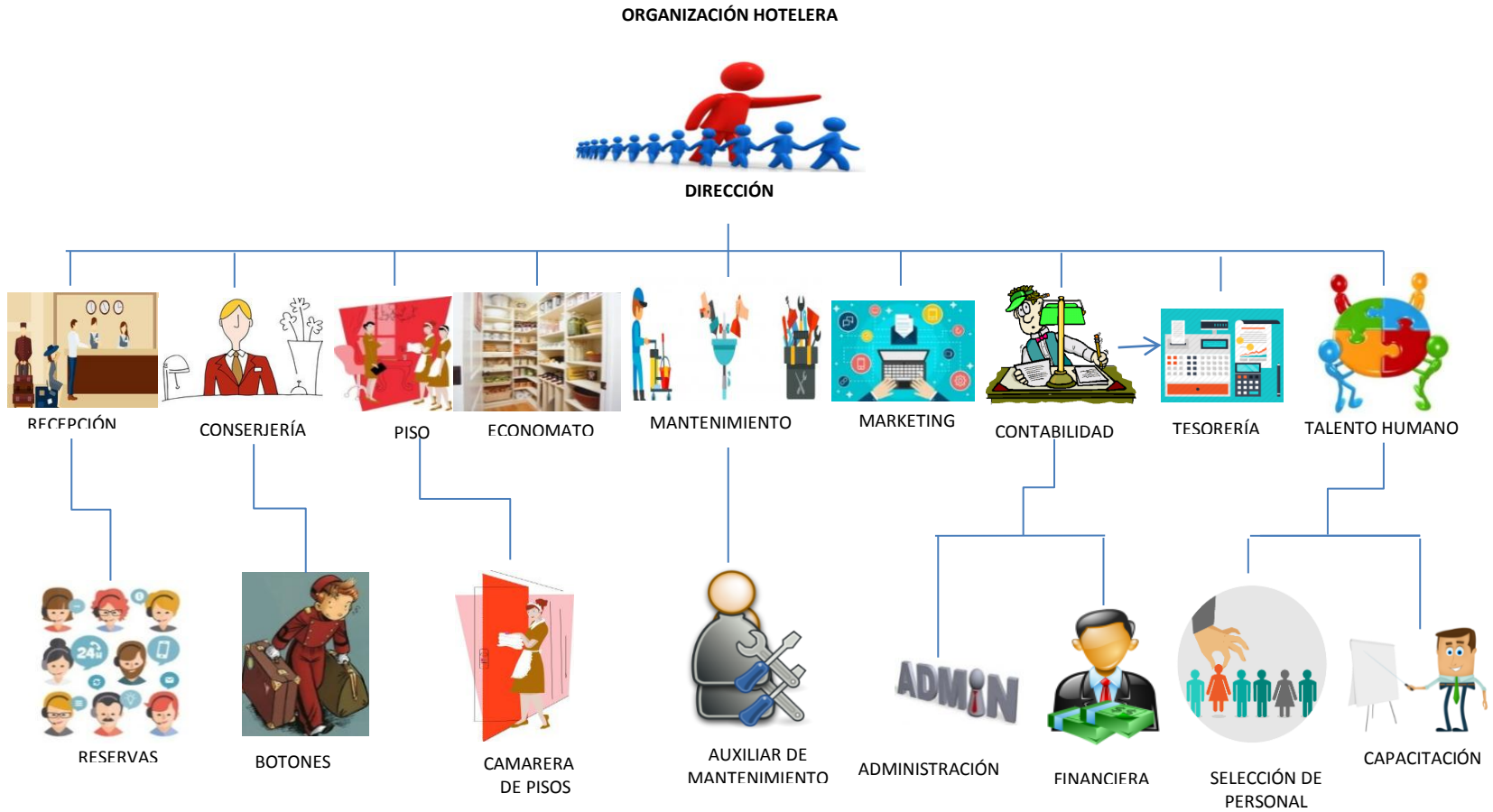
¹⁷² GALLEGO, Jesús Felipe. Gestión de hoteles. Una nueva visión. Madrid: Thomson/ Paraninfo: 2002.p. 418-419.

9. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS.ACCIONES DIRIGIDAS A LA SUPERVIVENCIA DE LA PYME HOTELERA

9.1 ADMINISTRATIVOS

Toda empresa hotelera, de manera implícita, tiene definida y conformada una estructura básica en lo que se refiere a su andamiaje y a su organización. Este andamiaje se estructura por determinadas normas y políticas empresariales, un organigrama (Véase figura 8), que muestra la estructura y una relación y definición de las funciones que cada punto realiza.

Figura 8. Organigrama de un hotel



Fuentes: CAPOVILLA QUIROGA, Hugo. *Hotelería y turismo: Manual de administración hotelera*. Málaga, España: Ediciones Daly, 2010 p. 91., con modificaciones del autor* Los dibujos se tomaron de diferentes sitios de internet

La administración y la dirección de la pyme hotelera requieren que la estructura principal esté definida (ver figura 9) El riesgo de no tenerla en estas condiciones implica, para el administrador o quien haga sus veces, que el personal a cargo o él mismo no la podrán apreciar de forma adecuada, esto llevaría a que se sucedan situaciones que producirán efectos negativos: descoordinación, mala comunicación, desmotivación, etc.¹⁷³

Figura 9. Organización hotelera



Fuente: Elaboración propia

¹⁷³ Ibídem p. 68.

Quien dirija o administre debe saber que el andamiaje seleccionado está estrechamente relacionado con el volumen de huéspedes que reciba, regular o extraordinariamente, por la cantidad y la variedad de servicios que brinde y, muy importante, por la pertenencia o asociación con otros hoteles.

La pyme hotelera debe buscar el mejor modelo de organización y evitar funcionar con el sistema de día a día*. Cuando la estructura organizacional se establece y se procede a asignar funciones, entregar responsabilidades, conformar grupos de trabajo, y demás, quien o quienes lo hagan, de manera indirecta, crean una organización informal, que se conforma por grupos, igualmente informales y que se constituyen con base en las afinidades que existan entre ellos.

Por eso, un buen administrador de pyme hotelera necesita que las necesidades de sus colaboradores converjan con los objetivos planeados por la pyme hotelera.

Mediante organigramas, se debe informar a los empleados sobre los cargos existentes en el hotel, quiénes los desempeñan, cuál es la estructura hotelera establecida, qué tipo de comunicaciones se realiza con lo que la información así consignada da una visión general de lo que es la pyme.

Este organigrama requiere ser una estructura dinámica, por lo que periódicamente necesita ser revisado para establecer si su fin, de informar, real y de manera actualizada, se cumple.¹⁷⁴

De igual manera, la pyme hotelera que pretenda tener éxito, debe establecer una misión y una visión y que los postulados allí expresados sean asumidos por cada miembro de la organización, ya que esta es la única forma de garantizar que los objetivos perseguidos se obtengan, pues es bien conocido que los hoteles que consiguen éxitos son aquellos que aprendieron a movilizar el talento humano, al cual hacen partícipe del éxito que logran.¹⁷⁵

Todo lo descrito tiene que ver con lo organizativo, que implica, como se vio atrás, que debe definirse la estructura más conveniente para conseguir lo fines propuestos.

*Subrayado del autor

¹⁷⁴ GATELL PAMIES, Jesús. Competitividad en hotelería. México D.F.: Editorial Limusa- Grupo Noriega Editores, 2006. p. 92.

¹⁷⁵ ASCANIO GUEVARA, Alfredo. Principios de administración hotelera. México D.F.: Editorial Trillas, 2014. p.43.

9.2 ADMINISTRACIÓN / DIRECCIÓN

Desde hace pocos años, 20 o 25, quizás (1990-1995), esta función ha adquirido gran relevancia y es seguro que así sea porque durante largo tiempo no interesaba mucho, en razón a que los directivos o el propio dueño asumían la tarea de planeación, de organización y de control. La manera como se dirigía o la forma en que los colaboradores eran guiados no importaba tanto, pues el interés principal estaba centrado en que el hotel lograse la meta planeada. Las necesidades o deseos de los empleados quedaban relegados a segundo plano.

A partir de 1990 o 1995 esta situación varió. Ahora, se tiene claro que dirigir y administrar, está relacionado con guiar a un equipo humano. Esto ha conducido a que quien realiza esta función, se preocupe por algunos aspectos importantes como son:

- **Tener conocimiento sobre las actitudes y aptitudes y experiencia del equipo que trabaja en el hotel:** Con esta información el administrador tendrá la posibilidad de entender el porqué del comportamiento de sus colaboradores en ciertas ocasiones y actuar en consecuencia.
- **Formación de los empleados:** Este ítem debe ser preocupación constante del administrador y del propio dueño, porque si no existen programas de capacitación, de manera periódica, no será posible que haya desarrollo profesional y personal, pues sin estos la pyme hotelera no conseguirá sus fines.
- **Canales de comunicación dinámicos:** La pyme hotelera o cualquier otra entidad necesitan que la información transmitida se dirija en todas las direcciones. Para lograrlo se deben emplear todos los medios posibles: boletines, tableros, revistas, mensajes por internet o por cualquier otro medio electrónico de que se disponga. Toda la información que se transmita debe ser clara, coherente y puntual, nada de ambigüedades.
- **Impulso a la formación de los grupos de trabajo:** Con esto se consigue que las diversas áreas funcionen de manera coordinada; el trabajo mencionado produce, siempre, mejores resultados que el realizado de manera individual.
- **Motivación a los colaboradores:** Con el aumento de los índices de responsabilidad, la supresión de algunos controles y, además conceder mayor autoridad, se consigue que el grupo de colaboradores se responsabilice de su puesto.
-

- **Delegación eficaz:** Una buena administración es aquella que hace posible que cada quien lleve a cabo sus obligaciones laborales con idoneidad y eficacia. El administrador, cuando delega, debe estar seguro de la disponibilidad y de la competencia del colaborador al cual le encomienda una labor específica¹⁷⁶.

Por último, el encargado de la administración requiere analizar, mediante la función de control, si el proceso de dirección está en sintonía con los fines del hotel¹⁷⁷

9.3 LO TÉCNICO

Es un hecho que las nuevas tecnologías desarrolladas tienen su fuerte en el empleo masivo de las llamadas redes sociales que se usan para la comunicación y, también, para el comercio de todo tipo, vía espectro electromagnético.

Para la pyme hotelera esta técnica de comunicación y de mercadeo es requisito *sine qua non* a la hora de tomar decisiones de cualquier índole. Además, la cultura y la comunicación producen alteraciones en los vínculos de las pautas de comportamiento. Estos dos elementos, más la información, influyen de manera importante en la forma de comportarse de los grupos o individuos que laboran en la pyme, para el caso específico¹⁷⁸.

Todo huésped o turista o potencial viajero conoce que dispone de otras opciones, si no desea utilizar los servicios de una agencia de viajes, a la hora de planear una salida por el motivo que fuere.

Todas las opciones que brinda el internet son herramientas poderosas, le sirve al cliente o huésped para incrementar el alcance y la amplitud de sus esfuerzos para lograr las mejores ofertas y calidad en cuanto a alojamiento, alimentación, reuniones de trabajo y descanso recreativo.

Desde su casa u oficina, a cualquier persona le resulta fácil investigar y examinar centenares de opciones sobre el destino que quiere conocer o al cual necesita concurrir por asuntos de negocios o de trabajo.

Sin embargo, es indispensable que los hoteles produzcan la información que sus clientes buscan para que cuando indaguen sepan qué preguntar y dónde buscar

¹⁷⁶ *Ibidem* p. 44,45.

¹⁷⁷ *Ibidem* p. 45.

¹⁷⁸ *Ibidem* p. 28.

(páginas electrónicas) pues sólo así les será posible prescindir de los servicios de las agencias de viajes, las que poseen mayor experiencia, experiencia que resulta útil en el momento de hacer alguna reserva, en especial, hacia sitios desconocidos o remotos de su lugar de residencia.

Ahorro de tiempo y de dinero son elementos muy importantes. Por eso, la tecnología de las comunicaciones debe trabajar sobre estos aspectos en todo el espectro del turismo y la hotelería: medios de transporte desde los aeropuertos, cuáles son las rutas más cortas hacia el lugar de alojamiento, cuáles son los hoteles que ofrecen las mejores tarifas con la mejor calidad, etc. El empresario pyme, ante estas situaciones, deberá tener claro que sus clientes son los que determinarán qué método ofrece la mejor solución al mejor precio.¹⁷⁹

Otros dos aspectos que merecen ser considerados en los desarrollos tecnológicos y aprovechados por los empresarios de la pyme hotelera tienen que ver con toda la ayuda que estas herramientas brindan en lo relacionado con la administración y la contabilidad.

Desde la elaboración de una base de datos que sea útil como marco de referencia, tanto para efectuar las proyecciones de ingresos y de gastos como para comparar los resultados obtenidos con los logrados por los competidores. Todo esto puede tomarse como el paso inicial para preparar las proyecciones financieras; las herramientas que existen actualmente ayudan a realizar esta tarea con relativa facilidad.

También, deben emplearse los medios electrónicos y programas contables para proyectar y conocer los ingresos que generan la ocupación de las habitaciones, los producidos por alimentos y bebidas, por los servicios de comunicación y por los servicios de lavandería y otros.

Además, cuando se establecen los gastos operativos y de nómina, los programas existentes para este rubro son indispensables, so pena de realizarlos a la manera antigua. En síntesis, todo lo contable se encuentra en medios electrónicos especializados (programas y aplicaciones), listo para ser adaptado y utilizado por cualquier hotel o pyme¹⁸⁰.

Herramienta que ya utiliza la tecnología es la que se relaciona con el empleo de equipos, que logran, de manera efectiva y comprobable, ahorros de energía. No

¹⁷⁹ GOELDNER, Charles R. Turismo, planeación, administración y perspectivas. 3 ed. México D.F.: Editorial Limusa, 2011. p. 208-209.

¹⁸⁰ DUPLAN. Sergio L., Factibilidad hotelera: análisis y evaluación. México D.F.: Editorial Trillas, 2006. p. 83-84.

es permisible ni rentable que se usen aún sistemas que generan grandes consumos energéticos.

Desde antes de iniciarse el siglo XXI, no solamente se emplea el calor que producen las cocinas y las máquinas frigoríficas para calentar agua sino, también, equipos automatizados, mediante microprocesadores instalados en los que producen frío y calor. Además, estos desarrollos se utilizan en equipos de lavandería, por lo tanto, la hotelería tendrá que ser receptora de toda esta tecnología, no puede esperar más tiempo para emplearla.

En cualquier modalidad hotelera, la tecnología es útil para controlar y disponer de información permanente sobre la manera en que funciona la pyme o el hotel, grande o mediano. Con esto será más fácil conseguir que lo que se le brinde al huésped tenga la mejor calidad posible. También, la instalación de elementos y de programas informáticos, más la inspección ocular o monitoreo electrónicos, ayudan a efectuar mantenimientos preventivos, con más planificación y mayor rigor¹⁸¹.

¹⁸¹ *Ibidem* p. 88.

10. CONCLUSIONES

- Las compañías grandes de la nación cuentan con una vida promedio de 18 años, las pymes alcanzan los 12 años, con excepción de las pymes hoteleras que llegan hasta los 28 años, como promedio, según Confecámaras¹⁸².
- El negocio hotelero, al igual que todo lo relativo al sector del hospedaje turístico, dada la gran complejidad de su oferta de servicios, resulta muy complicado de controlar. Cada pyme u hotel, dentro de la extensa gama de fórmulas y tipologías de que dispone, posee una característica sobresaliente. Todos los establecimientos hoteleros brindan servicios bien diversos, en sitios diferentes y separados y con horarios de atención, para cada servicio, bien diferenciados.
- A todo negocio pyme hotelero, por la propia naturaleza del producto y por los servicios que ofrece, no le es posible generar demanda en el mercado. Para subsanar este aspecto, es primordial que consiga adaptarse a ésta y obtenga el mayor beneficio de los activos (servicios) que brinda a sus clientes. Si la pyme hotelera no consigue brindar servicios con alto grado de aceptación, por parte de los clientes, y crear una excelente reputación, de seguro fracasará.
- La gran hotelería, en primer lugar, y la pyme hotelera del país, en particular, son áreas de mucho atractivo para los inversionistas nacionales y foráneos. Las variadas posibilidades de actuar en este mercado con propuestas serias y que generen valor agregado, lo convierten en un inmenso río de oportunidades, no únicamente para las grandes cadenas hoteleras que realizan estudios profundos antes de invertir, sino para emprendedores y empresarios pyme/hoteleros. Aun así, la competencia es abundante y fuerte.
- Aunque el empleo de nuevas tecnologías es una constante en el mundo actual, en cualquier actividad de comercio, industria y servicios, la inversión en estas, más la mejora de la infraestructura y la cobertura, no garantizan el éxito de la pyme, si la estrategia de utilizar estas herramientas tecnológicas no está sintonizada con la educación y la preparación específicas del personal que labora en la institución hotelera, en razón a las mayores exigencias, de todo tipo, que el mercado, el turismo y el Estado exigen.
- Es innegable que el crecimiento del sector hotelero del país se fundamenta en aspectos puntales como lo son la inmensa riqueza cultural y la

¹⁸² Confecámaras, estudio de septiembre de 2013 basado en la información recopilada en el Rues (Registro Único Empresarial y Social).

disminución palpable, de los factores de inseguridad, sobre todo a partir de los años de 2000 en adelante.

- El dinamismo que muestra la gran, la mediana y la pequeña hotelerías produjo el aumento de la inversión extranjera, lo mismo que el crecimiento económico del sector.
- El sector hotelero nacional, por sus buenos resultados, ha suscitado confianza, tanto de propios como de extraños, confianza que se refleja en el arribo al país de algunas de las grandes cadenas internacionales y el fortalecimiento de otras empresas hoteleras nacionales.
- Es claro que para que el sector hotelero siga su auge, es indispensable realizar mucha y mejor planeación, que lleve a crear estrategias de mercado, acordes con las condiciones de dinamismo y de capacidad de cambio, a corto y mediano plazos, que el mundo tiene.
- La hotelería del país, en especial la pequeña, tiene una inmensa condición para conocer y entender a sus clientes, condición esta que es la que, en definitiva, consigue que estos la utilicen, esporádica o masivamente.
- Sin embargo y a pesar de los hechos positivos enumerados atrás, contrario a la percepción generalizada de que los factores de inseguridad, de toda clase, entre otros, son los responsables de la mala imagen de Colombia y, por consiguiente, del papel marginal de la nación, en cuanto a hotelería y turismo internacionales y nacionales, existen otros que permiten explicar la situación:
 - La escasísima relevancia que el Estado, por medio de los gobiernos que han ejercido el poder durante toda la vida republicana, le ha dado, tanto al turismo como a su derivado estrella, la hotelería.
 - La debilidad institucional y,
 - La incoherencia en el manejo de la política turística hotelera.
 - Los procesos administrativos deficientes y la poca utilización de las tecnologías de punta, les impiden a las pymes en general y a la hotelera, en particular, competir con solvencia, dentro y fuera de la nación.
- Desde el año 2000 se notan cambios en los objetivos y en las estrategias del país, respecto del sector, cambios que parecen estar en concordancia con las nuevas realidades nacionales y del mundo y que se reflejan en la

normatividad existente hoy día, la que está centrada en el desarrollo, la competitividad y la supervivencia de todo el sector.

- Las pequeñas y las medianas empresas, en general, y más el sector pyme hotelero del país, se desarrollan a ritmos diferentes, incluso la región donde se ha establecido contribuye a esta dinámica. Algunas pymes hoteleras consiguen su bienestar económico y social, mientras otras, apenas se mantienen, otras más se quedan atrás o, sencillamente, desaparecen, pues las estructuras organizacionales tienen bases no muy sólidas.
- La informalidad, que es una infortunada situación, es muy marcada en todo este sector, lo mismo que las deficientes prácticas organizacionales y de administración.
- La administración hotelera no consiste solamente en ejercer control sobre los ingresos y los gastos. Ahora, se ha convertido en una ardua y compleja labor de gerencia de todos y cada uno de los asuntos que tienen que ver con el hotel: desde los tangibles hasta los intangibles, lo cual incluye incorporar, además, las responsabilidades de prever, controlar, dirigir, organizar y tomar decisiones. Para todo esto es necesario que el responsable o directores posean habilidades para desempeñarse debidamente.
- Por último, es pertinente transcribir el aparte siguiente, que indica, a nuestro juicio, la importancia que reviste el turismo para el mundo actual:

El turismo, como actividad de ocio, se ha generalizado. Ya no es, como antaño, patrimonio de una élite favorecida, sino que se ha popularizado y puesto al alcance de la mayoría. Es fruto de la prosperidad económica y del desarrollo de las clases medias a escala global, pero también del *low cost* (el de las compañías aéreas y otros). Lo que antes era un privilegio, ahora se percibe como una necesidad (física y mental) y casi como un derecho; en todo caso se ha convertido en un hábito social. Los problemas en el mundo harán que los flujos turísticos se alteren, pero la gente viajará, a unos puntos u otros, más lejos o más cerca según las circunstancias. Todo apunta a que el turismo seguirá creciendo, por esta poderosa razón¹⁸³.

Por todo esto, el sector hotelero de Colombia, especialmente la pyme, debe estar atento y preparado.

¹⁸³ VARGAS SANCHEZ, Alfonso. ¿Quo Vadis, Turismo? Hosteltur [en línea] ,22 Junio 2017 [citado 2 Agosto 2017]. Disponible en internet: https://www.hosteltur.com/comunidad/005598_quo-vadis-turismo.html

11. RECOMENDACIONES

- Es indispensable que las políticas turístico/hoteleras de Colombia sean formuladas como políticas públicas del país, para que tengan continuidad y no dependan, como hasta hoy, de la voluntad y la necesidad del gobierno de turno.
- En virtud de la vulnerabilidad de la economía, sujeta a toda clase de variables generadas en el exterior, principalmente, y también dentro del propio territorio nacional, al igual que a la estabilidad política, que a veces se muestra inestable y a los factores cambiantes de la seguridad, es conveniente realizar revisiones constantes sobre los comportamientos que el sector muestra, con el propósito de evitar que éste y el país, se vean afectados de manera grave.
- Aunque Colombia consiguió posicionarse como destino para disfrutar de las riquezas natural y cultural, en los años de 2010-2015, el llamado turismo de negocios constituye el renglón más importante, por la ocupación hotelera y por los servicios que demanda; es conveniente, entonces, que el Estado y el sector privado hotelero busquen incentivar otras modalidades.
 - Ciudades como Cali, Medellín, Barranquilla, Pereira y Manizales, por ejemplo, son destinos para cualquier clase de actividad: trabajo, negocios, recreación o descanso.
- La gastronomía de las diferentes regiones del país, más la diversidad étnica y cultural, deben ser utilizadas para dinamizar las ofertas hoteleras.
- La nación necesita realizar mayores esfuerzos para que toda la población, sus comercios, las industrias y las áreas de servicios tengan a su disposición las herramientas tecnológicas más de punta existentes en el mundo.
- La internet, convertida en la herramienta más poderosa y útil para que la humanidad se comunique entre sí, requiere, prontamente, que se extienda a las zonas más alejadas de los centros urbanos más importantes del país. Tan rico sistema electrónico debe ser usufructuado por el sector de la pyme hotelera y difundir por él los servicios y las bondades de que dispone, lo mismo que ofrecer los demás productos que cualquier cliente podría tener.

Este medio sirve para que los clientes puedan establecer diferencias, en precios de alojamiento y de alimentos, en relación con los competidores. Lo electrónico, que se emplea para casi todo lo que necesita el cliente,

requiere que su uso sea potenciado para que pueda emplearse en la formulación y en la puesta en servicio de nuevas estrategias diferenciadoras que convencen a los potenciales clientes para acudir a un destino. Existen herramientas precisas para el área, como, por ejemplo, web 2.0 y otras; es conveniente su empleo, ya que facilita realizar negocios, de manera directa, con el cliente.

La tecnología es pieza inigualable para la pyme hotelera, la que encuentra en ella plataformas digitales acordes con sus necesidades.

- Cuando se quiera proceder a edificar, a remodelar o adaptar una nueva instalación hotelera, en cualquiera de sus modalidades, es indispensable analizar a fondo el entorno en el que se ubicaría, para conocer las condiciones de la competencia y así crear o modificar el plan y los objetivos propuestos.
- Como la estructura de costos de un hotel involucra gran parte de los llamados costos fijos (salarios, pagos laborales, servicios públicos, seguros, etc.), en especial aquellos que son empleados en conservar las instalaciones hoteleras en perfecto estado y de manera permanente, estos no se deben destinar a solucionar otras situaciones, pues, en cualquier momento, es probable que aparezcan necesidades no previstas y que requieren ser atendidas de inmediato: pintura de salones para convenciones u otro tipo de reuniones, luces para los propios salones o para resolver hechos cotidianos presentados y que necesitan ser solucionados rápidamente.

BIBLIOGRAFÍA

ABC ECONOMÍA. Sector Hotelero reporta crecimiento en generación de empleo [en línea],2012 [citado 1 Agosto 2017]. Disponible en internet: <http://abceconomia.co/2012/10/24/sector-hotelero-reporta-crecimiento-de-generacion-de-empleo/>

ACERENZA, Miguel Ángel. Administración del turismo. 1 vol. 3 ed. México D.F.: Editorial Trillas, 1988.

ANGULO FORERO, Jennifer y RODRIGUEZ NUÑEZ, Verónica. Factores de perdurabilidad del hotel El Virrey en el contexto histórico en el sector de la calle 19 en el centro de Bogotá. Trabajo de Grado Administrador de Empresas Turísticas y Hoteleras. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia. Facultad de Administración de Empresas Turísticas y hoteleras, 2013.

ANGULO R., José Gregorio. Gerencia competitiva de la posada turística. México, D.F.: Editorial Trillas, 2006.

ARANGO ALZATE, Bibiana y MONTOYA BOTERO, Estefanía. Diagnósticos de innovación en pequeñas y medianas empresas. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2013.

ARCARONS I SIMÓN, Ramón; GOITIA SERRA, Víctor y GONZÁLEZ AZNAR, Núria. La clasificación hotelera en la Unión Europea: un mercado poco común. Papers de turisme [en línea], 2008 [citado 17 Julio 2017]. Disponible en internet: www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/download/47/43

ASCANIO GUEVARA, Alfredo. Principios de administración hotelera. México D.F.: Editorial Trillas, 2014.

ASOCIACIÓN HOTELERA TURÍSTICA DE COLOMBIA. ¡Al agua familia! y El mundo submarino. En: Vivir & Viajar. Diciembre, 2016. Ed. 56.

_____. EL mundo submarino. En: Vivir & Viajar. Diciembre, 2016. Ed. 56.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS. Análisis comparativo de la dinámica reciente de las pequeñas y mediana empresas en Colombia. En: Revista Coyuntura Pyme. Febrero, 2016, 52 ed.

BARRERA TENORIO, Juan Pablo, *et al.* Análisis sectorial: sector hotelero en Colombia. Trabajo de Grado. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas, 2013.

BENAVIDES ESPINDOLA, Olga. Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericanas. Bogotá D.C.: McGraw-Hill Interamericana, 2010.

BORRERO, María del Carmen. Cartagena de Indias en el siglo XVI. Sevilla: Escuela de Estudios Hispanoamericanos, 1983, Citado por SIERRA AMAYA, German. Viajeros y visitantes. Una historia del turismo en Cartagena de Indias 1501-1509. Cartagena: Heliógrafo Moderno, 1998.

BRAVO MONTILLA, Ángela María y RINCON AMBROSIO, David Ernesto. Estudio de competitividad en el sector turismo en Colombia. Trabajo de grado Administrador de Negocios Internacionales. Bogotá D.C.: Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Enero 2013.

CANTERAS, Diogo, *et al.* Panorama de la hotelería suramericana 2015-2016. HVS/ HOTELINVEST [en línea]. 2 ed. Abril 2016 [citado 1 Agosto 2017], p.11,12. Disponible en: <https://www.hvs.com/Jump/?f=3782.pdf&c=7656&rt=2>

CAPOVILLA QUIROGA, Hugo. Hotelería y turismo: Manual de administración hotelera. Málaga, España: Ediciones Daly, 2010.

CARRILLO RAMIREZ, Andrea y Garcés Van Den Enden, Laura. Factores de perdurabilidad y éxito del hotel intercontinental de Cali. Trabajo de grado Administrador de Empresas Turísticas y Hoteleras. Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia, 2013.

CASTAÑEDA, Jose Luis. Empresas reactivas. Sicap-Instituto [en línea], [citado 1 Septiembre 2017]. Disponible e internet: <http://sicap-instituto.com/JML4/index.php/articulos/liderazgo/104-empresas-reactivas>

CLAVIJO GARCIA, Héctor Augusto; ALZATE OSPINA, Marco Antonio y MANTILLA MEZA, Libia. Análisis del sector de infraestructura en Colombia. PMI ® Bogotá, Colombia chapter [en línea], 2014-2015 [citado 12 Agosto 2017]. p.1-5. Disponible en internet: <http://www.pmicolombia.org/wp-content/uploads/2015/06/PMIBogota-Analisis-sobre-el-sector-de-infraestructura-en-Colombia.pdf>

CLEMENTE, Paula. Hoteles bajo la presión de Google: más experiencias personalizadas. El Mundo [en línea], 9 Diciembre 2016 [citado 17 Julio 2017]. Disponible en internet: <http://www.elmundo.es/economia/2016/12/09/584a9677268e3ed1738b45ed.html>

COLOMBIA. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA. Muestra mensual de hoteles –MMH- Históricos [en línea] [Citado 12 Julio 2017]. Disponible en internet: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-mensual-de-hoteles-mmh/mmh-historicos>

_____. Comunicado de prensa, Muestra Mensual de Hoteles [en línea], 2012 [citado 1 de Agosto 2017]. Disponible en internet: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/cp_mmh_ago12.pdf

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO y DANE. Política sectorial de turismo. Bogotá D.C: Documento Conpes 3397,2005.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Centro de información Turística y hotelera [en línea], [citado 18 Julio 2017]. Disponible en internet: <http://citur.linktic.com>

_____. Ingresos hoteleros en abril, los más altos desde 2006 [en línea] . [Bogotá D.C.] 2012 [Citado 13 Julio 2017]. Disponible en internet: http://www.mincit.gov.co/publicaciones/3430/ingresos_hoteleros_en_abril_los_mas_altos_desde_2006

_____. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá D.C.: 2014.

COLOMBIA.CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 788 (27, diciembre, 2002). Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2002. no. 45046. art.18, num. 3 y 4.

COLOMBIA.INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTIN CODAZZI. Geografía de la población de Colombia. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional, 2014.

DELGADO, Cristina. España bate otro récord y roza los 65 millones de turistas extranjeros. El País [en línea], 22 Enero 2015 [citado 17 Julio 2017]. Disponible en internet:

https://elpais.com/economia/2015/01/22/actualidad/1421928911_569617.html

DÉLMAR, Silvia. Mantenimiento de hoteles la seguridad y comodidad del huésped. Reimpresión. México D.F.: Editorial Trillas, 2010.

DELOITTE. Normas internacionales de información financiera [en línea].[citado 13 de julio 2017]. Disponible en internet: https://www2.deloitte.com/co/es/pages/ifrs_niif/normas-internacionales-de-la-informacion-financiera-niif---ifrs-.html

DINERO. Los hoteles registraron ingresos históricos en abril [en línea] 2012 [citado 13 julio 2017]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/los-hoteles-registraron-ingresos-historicos-abril/154235>

DUPLAN. Sergio L., Factibilidad hotelera: análisis y evaluación. México D.F.: Editorial Trillas, 2006.

EDITOR LA BARRA. 10 Nuevas tendencias en la tecnología para hoteles. Revista la Barra [en línea], 16 Febrero 2016 [Citado 14 Julio 2017]. Disponible en internet: <https://revistalabarra.com/noticias/10-nuevas-tendencias-en-la-tecnologia-para-hoteles/>

ESPAÑA. MINISTERIO DE ECONOMIA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD] . Herramienta DAFO [en línea], [citado 18 Julio 2017]. Disponible en internet: <http://dafo.ipyme.org/Paginas/Home.aspx>

FEIJOÓ, José Luis. comp. La gestión aplicada a la hotelería y turismo. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor, 2008.

GALLEGO, Jesús Felipe. Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI. Madrid: McGraw-Hill Interamericana, 1996.

_____.Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes. Madrid: Thomsom/ Paraninfo: 2004.

_____. Gestión de hoteles. Una nueva visión. Madrid: Thomsom/ Paraninfo: 2002.

GARAYAR, Ramón. Los 6 pilares de la tecnología en gestión hotelera. ITH, Instituto Técnico Hotelero [en línea], 2 Julio 2014 [citado 17 Julio 2017]. Disponible en internet: <http://www.ithotelero.com/blog/los-6-pilares-de-la-tecnologia-en-gestion-hotelera/>

GATELL PAMIES, Jesús. Competitividad en hotelería. México D.F.: Editorial Limusa- Grupo Noriega Editores, 2006.

GOELDNER, Charles R. Turismo, planeación, administración y perspectivas. 3 ed. México D.F.: Editorial Limusa, 2011.

HERNANDEZ, Adolfo. Departamentos de Marketing y Tecnología, un nuevo equipo “ganador”. En: Revista Harvard Deusto Marketing y Ventas (Barcelona). Julio- Agosto 2013. no 117.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. NTC 1486, NTC5613, NTC 4490. Bogotá D.C.: El instituto, 2008.

HOSTELTUR. La inversión hotelera en España marca un máximo histórico con 2.650 M €. [en línea], 13 Enero 2016 [citado 17 Julio 2017]. Disponible en internet: https://www.hosteltur.com/114529_inversion-hotelera-espana-marca-maximo-historico-2650-m.html

JONES LANG LASALLE Y COTELCO. Hotelería en números Colombia. 2013. [en línea], 2013, p.3. [citado 19 julio de 2017] Disponible en internet: <http://www.latinamerica.jll.com/latin-america/en-us/Research/Lodging%20Industry%20in%20Numbers.pdf>

KAPLAN, Robert y Norton David. The Execution Premium, Integran la estrategia y las operaciones para lograr las ventajas competitivas. Desarrollo de la estrategia. Barcelona: Deusto, 2005.

LAS ISLAS DE TAHITÍ. Alojamiento. Pequeños hoteles familiares. [en línea], [citado 17 julio 2017]. Disponible en internet: <http://www.tahiti-tourisme.es/planee-su-viaje/alojamiento/hosteleria-familiar/>

LUMBRERAS LARGO. Soraya. Gestión de reservas de habitaciones y otros servicios de alojamiento. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A., 2013.

MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS COLOMBIA. Normatividad. Manipulación de Alimentos Colombia, servicios de capacitación, certificación de aptitud y salud ocupacional [en línea], [citado 5 Septiembre 2017]. Disponible en internet: <http://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>

MARTINEZ, Everardo. Pequeña y mediana hotelería recibirán apoyos para modernización. El Financiero (México) [en línea], 18 abril 2016 [citado 17 Julio 2017]. Disponible en internet: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/pequena-y-mediana-hoteleria-recibiran-apoyos-para-modernizacion.html>

MARTINEZ-LOPEZ, Francisco J., Marketing en la sociedad del conocimiento Claves para la empresa. Madrid, España: 2013.

MAUSSA ACUÑA, Andrea. Bajo llave, un panorama del sector de la seguridad, su papel en la economía nacional y en la protección de los colombianos. En: Semana. Edición especial. Noviembre, 2015.

MESALLES CANALS, Lluís. Hotel control, gestión económica práctica y análisis de las operaciones en un establecimiento de alojamiento turístico. Barcelona: Laertes, S.A. de Ediciones, 2009.

MORALES ROZO, Paula. La organización hotelera German Morales e hijos y las políticas en hotelería y turismo. Trabajo de grado Administrador de Empresas. Bogotá D.C.: Universidad de los Andes. Facultad de Administración, 2005.

MORENO RIVEROS, Manuel, Coronel (r). Algunos aspectos históricos de la hotelería en Colombia. En: Boletín del Sociedad Geográfica de Colombia. 1981. vol.3, no. 116.

MUÑOZ LOPEZ, Ángel. El mundo de las empresas, de las pymes a las unimundiales. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2008.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Código Ético Mundial para el Turismo [en línea], [citado el 11 Octubre 2017]. Disponible en internet:<http://ethics.unwto.org/es/content/codigo-etico-mundial-para-el-turismo>

PATIÑO MOJICA, José Alberto. Llegaron las ballenas al Pacífico colombiano y usted puede ir a verlas. El Tiempo [en línea], 15 Julio 2015 [citado 11 Septiembre 2017]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16098795>

PASTOR, Roger. Realidad aumentada, tecnología de última generación nacida para impactar. En: Harvard Deusto, Marketing y Ventas (Barcelona) . Enero, 2014. no 120.

PÉREZ URIBE, Rafael Ignacio, *et al.* Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Bogotá D.C.: Universidad EAN, 2009.

PIUG-DURÁN FRESCO, Jorge. Certificación y modelos de calidad en hotelería y restauración. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2006.

PORTAFOLIO. Colombia intenta ponerse al día en infraestructura [en línea], 28 Septiembre 2015 [citado 14 Julio 2017]. Disponible en internet:

<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/colombia-ponerse-dia-infraestructura-31696>

PORTAFOLIO. En 12 años, Colombia se desatraso en hotelería [en línea], 2015. [citado 2 Junio 2017]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/12-anos-colombia-desatraso-hoteleria-34830>

PORTAFOLIO. Generación de empleo en el sector hotelero creció 1.58%, según el Dane [en línea], 2010 [citado 1 Agosto 2017]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/generacion-sector-hotelero-crecio-58-dane-477920>

QUINTERO PUENTES, Paola Andrea. Desarrollo y competitividad del turismo en Colombia: balance de las políticas y la gestión turística. Trabajo de investigación (maestría). Barcelona: Universidad de Barcelona, 2009.

RIVERO, Marieta del. Smart Cities, una visión para el ciudadano. Madrid: Lid Editorial Empresarial, 2017.

SCALI, Jorge Ómar y TAPIA, Norberto Gustavo. Tablero de comando en las pymes. México: Ediciones Grupo Editor, S.A. de C.V., 2011.
SHEPHERD, Charles D., *et al.* Administración de la innovación. México: Pearson Educación, 2012.

SILVA DUARTE, Jorge Enrique. Emprendedor, crear su propia empresa. 5 reimpresión. Bogotá D.C.: Alfaomega Colombiana, Mayo 2009.

SINISTERRA DIAZ, María Mercedes, *et al.* Modelo de empresa real, gestión de conocimiento y mercadeo relacional para las PYME. Cali: Universidad Libre de Cali, 2011.

TOFFLER, Alvin y TOFFLER, Heidi. La creación de una nueva civilización. Madrid: Plaza & Janés, 1995.

UNWTO, BID. Turismo como inductor del desarrollo de la inclusión social y de la integración. Fortaleza, Brasil: 2011, Citado por MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y COMERCIO. Plan sectorial de Turismo, Turismo para la construcción de la paz, 2014-2018. Bogotá D.C.: 2014.

VALENCIA CARO, Jorge. Corporación Nacional de Turismo 30 años de historia del turismo colombiano. Santafé de Bogotá: La Corporación, Convenio Andrés Bello, 1998.

_____. Cronología básica para una historia de turismo colombiano. 2 ed. Bogotá D.C.: Hotel Tequendama, 2008.

VARGAS SANCHEZ, Alfonso. ¿Quo Vadis, Turismo? Hosteltur [en línea] ,22 Junio 2017 [citado 2 Agosto 2017]. Disponible en internet: https://www.hosteltur.com/comunidad/005598_quo-vadis-turismo.html
www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/download/47/43

ZAMORA FANDIÑO, Nélida y BARRERA REYES, Oscar Leonel. Diagnóstico de la infraestructura vial actual en Colombia. Informe final de investigación EAN. Bogotá D.C: Universidad EAN, 2012.

ANEXOS

Anexo A

LEY 300 de 1996

Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones

CAPÍTULO II

Zonas de desarrollo turístico prioritario y recursos turísticos

ARTICULO 18. Desarrollo turístico prioritario. Los concejos distritales o municipales, en ejercicio de las facultades consignadas en el artículo 313 numeral 7º de la Constitución Política, determinarán las zonas de desarrollo turístico prioritario, que producirá los siguientes efectos:

1. Afectación del uso del suelo para garantizar el desarrollo prioritario de actividades turísticas. El uso turístico primará sobre cualquier otro uso que más adelante se decrete sobre tales áreas, y que no sea compatible con la actividad turística.

2. Apoyo local en la dotación a esas áreas de servicio público e infraestructura básica de acuerdo con los planes maestros distritales o, municipales.

PARAGRAFO. De conformidad con lo establecido por el artículo 32, numeral 7º, de la Ley 136 de 1994, los concejos distritales o municipales podrán establecer exenciones sobre los tributos de su competencia en las zonas de desarrollo turístico prioritario.

PARAGRAFO 2. Adicionado por el art. 35. Ley 1558 de 2012.

ARTICULO 19. Zonas francas turísticas. Las zonas francas turísticas continuarán rigiéndose por el Decreto 2131 de 1991 salvo por lo dispuesto en los siguientes artículos.

Las nuevas inversiones turísticas que se realicen en los departamentos archipiélago de San Andrés y Providencia, Amazonas y Vichada, tendrán los beneficios que se conceden a las inversiones en zonas francas turísticas, previa la aprobación del proyecto por parte de los ministerios de Comercio Exterior y Desarrollo Económico, cumpliendo los mismos requisitos que para la declaratoria de zona franca turística establece el Decreto 2131 de 1991.

ARTICULO 20. Resolución de declaratoria. Para efectos de la declaratoria de la zona franca turística, la correspondiente resolución deberá llevar la firma de los ministros de Comercio Exterior y de Desarrollo Económico.

El Ministerio de Desarrollo Económico, formará parte del comité de zonas francas turísticas que se conforme con el fin de determinar la política de promoción, funcionamiento y control de las mismas.

Anexo B

DECRETO 2755 de 2003

Artículo 4°. *Renta exenta en servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles.* Modificado por el art. 1, Decreto Nacional 920 de 2009. Las rentas provenientes de servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles construidos a partir del 1° de enero de 2003, obtenidas por el establecimiento hotelero o por el operador según el caso, están exentas del impuesto sobre la renta por un término de 30 años, contados a partir del año gravable 2003.

Para tal efecto se consideran nuevos hoteles aquellos cuya construcción se inicie y termine dentro de los 15 años siguientes, contados a partir del 1° de enero de 2003.

Parágrafo. Los ingresos provenientes de los servicios de moteles, residencias, y establecimientos similares no se encuentran amparados por la exención prevista en este artículo:

Artículo 5°. *Requisitos para la procedencia de la exención en servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles.* Para la procedencia de la exención, el contribuyente deberá acreditar el cumplimiento de los siguientes requisitos cuando la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, los exija:

1. Inscripción en el Registro Nacional de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
2. Certificación expedida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, sobre la prestación de servicios hoteleros en el nuevo establecimiento hotelero.
3. Certificación expedida por la Curaduría Urbana, por la Secretaría de Planeación o por la entidad que haga sus veces del domicilio del inmueble, en la cual conste la aprobación del proyecto de construcción del nuevo establecimiento hotelero.
4. Certificación del Representante Legal y del Revisor Fiscal y/o Contador Público, según el caso, en la cual conste:
 - a) Que la actividad prestada corresponde a servicios hoteleros debidamente autorizados;
 - b) Que el valor de las rentas solicitadas como exentas en el respectivo año gravable corresponden a servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles construidos a partir del 1° de enero de 2003;
 - c) Que lleva contabilidad separada de los ingresos por servicios hoteleros y de los originados en otras actividades.

Parágrafo. Se entiende por servicios hoteleros, el alojamiento, la alimentación y todos los demás servicios básicos y/o complementarios o accesorios prestados por el operador del establecimiento hotelero.

Artículo 6°. *Renta exenta para servicios hoteleros prestados en hoteles que se remodelen y/o amplíen.* Modificado por el art. 2, Decreto Nacional 920 de 2009. Las rentas provenientes de la prestación de los servicios hoteleros en hoteles que se remodelen y/o amplíen dentro de los quince (15) años siguientes,

contados a partir del 1° de enero de 2003, obtenidas por el establecimiento hotelero o por el operador, estarán exentas del impuesto sobre la renta, por un término de treinta (30) años a partir del año gravable 2003.

La exención corresponderá a la proporción que represente el valor de la remodelación y/o ampliación en el costo fiscal del inmueble remodelado y/o ampliado.

Parágrafo. Los ingresos provenientes de los servicios de moteles, residencias, y establecimientos similares no se encuentran amparados por la exención prevista en este artículo.

Artículo 7°. *Requisitos para la procedencia de la exención por servicios hoteleros prestados en hoteles que se remodelen y/o amplíen.* Para la procedencia de la exención por concepto de servicios hoteleros prestados en hoteles que se remodelen y/o amplíen, el contribuyente deberá acreditar el cumplimiento de los siguientes requisitos cuando la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, los exija:

1. Inscripción en el Registro Nacional de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
2. Certificación expedida por la Curaduría Urbana del domicilio del inmueble o por la entidad que haga sus veces, en la cual conste la aprobación del proyecto de remodelación y/o ampliación del hotel correspondiente.
3. Certificación expedida por la alcaldía municipal del domicilio del inmueble en la cual conste la aprobación del proyecto de remodelación y/o ampliación del hotel correspondiente.
4. Certificación sobre la prestación de servicios hoteleros en establecimientos remodelados y/o ampliados, expedida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
5. Certificación suscrita por un arquitecto o ingeniero civil con matrícula profesional vigente en la que se haga constar la remodelación y/o ampliación realizada, cuando estas no requieran licencia de construcción y licencia de urbanismo.
6. Certificación del Representante Legal y del Revisor Fiscal y/o Contador Público del contribuyente beneficiario de la exención en la que se establezca:
 - a) Costo fiscal del inmueble remodelado y/o ampliado;
 - b) Valor total de la inversión por concepto de remodelación y/o ampliación;
 - c) Proporción que representa el valor de la remodelación y/o ampliación en el costo fiscal del inmueble remodelado y/o ampliado;
 - d) Que lleva contabilidad separada de los ingresos por servicios hoteleros y de los originados en otras actividades.