

**ESTADO ACTUAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO HOTELES BOUTIQUE EN
BOGOTA E IDENTIFICACIÓN DE LOS ESCENARIOS DE DESARROLLO
ALTERNATIVOS**

**ALEJANDRA PRIETO PARRA
ANA CAROLINA HERNANDEZ
SERGIO ADRIAN DIAZ**

TRABAJO DE GRADO

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., MAYO DE 2010**

**ESTADO ACTUAL DEL SECTOR ESTRATÉGICO HOTELES BOUTIQUE EN
BOGOTA E IDENTIFICACIÓN DE LOS ESCENARIOS DE DESARROLLO
ALTERNATIVOS**

**ALEJANDRA PRIETO PARRA
ANA CAROLINA HERNANDEZ
SERGIO ADRIAN DIAZ**

TRABAJO DE GRADO

**TUTOR:
LUIS FERNANDO RESTREPO PUERTA**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., MAYO DE 2010**

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE GRAFICOS	7
GLOSARIO	9
RESUMEN	15
ABSTRACT	16
INTRODUCCION	17
1. ANÁLISIS DEL SECTOR TURISMO	19
2. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR ESTRATÉGICO	30
2.1. IDENTIFICACIÓN DEL CÓDIGO CIIU	30
2.2. SEGMENTACIÓN DEL SECTOR	30
3. ANÁLISIS DE HACINAMIENTO	38
3.1. ANÁLISIS CUANTITATIVO	38
3.2. ANÁLISIS CUALITATIVO	43
3.2.1. Categorías	43
3.3. NECESIDADES A SATISFACER	45
3.4. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE IMITACIÓN	45
3.5. DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CONFLUENCIA ESTRATÉGICA	47
3.6. DETERMINACIÓN DEL GRADO DE HACINAMIENTO	50
4. LEVANTAMIENTO DEL PANORAMA COMPETITIVO	51
4.1. VARIEDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	51
4.2. NECESIDADES	52
4.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	53
4.4. LEVANTAMIENTO DEL PANORAMA COMPETITIVO	54
4.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL PANORAMA COMPETITIVO	56
5. ANALISIS ESTRUCTURAL DE LAS FUERZAS DE MERCADO	57
5.1. ANÁLISIS DE LA RIVALIDAD	57
5.2. ANÁLISIS DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	60
5.3. ANÁLISIS NUEVOS PARTICIPANTES	62
5.3.1. Primer inductor	63
5.3.2. Segundo Inductor	64
5.3.3. Tercer Inductor	65
5.4. ANÁLISIS PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	66
5.5. ANÁLISIS BIENES SUSTITUTOS	68

6. ESTUDIO COMPETIDORES	73
6.1. SUPUESTOS DEL SECTOR HOTELES BOUTIQUE	73
6.2. VARIACIÓN DE LA UTILIDAD Y DEL INGRESO	74
6.3. VARIACIÓN DE LA UTILIDAD Y EL INGRESO	82
6.4. EROSIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LA PRODUCTIVIDAD	83
7. ANÁLISIS PROSPECTIVO	85
7.1. LISTA Y DEFINICIÓN DE VARIABLES	85
7.2. APLICACIÓN MICMAC	88
8.2.1 Variables de poder:	93
8.2.2 Variables de conflicto:	96
8.2.3 Variables de dependencia o efecto:	98
8.2.4 Variables de indiferencia:	98
8.2.5 Variables de pelotón:	100
8.2.6 Identificación de las variables conflicto (problemas)	102
8.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES CLAVES	105
8.4 APLICACIÓN MACTOR	107
8.4.1 Lista de actores	107
8.4.2 Descripción de los actores	107
8.5 ACTORES SOCIALES Y OBJETIVOS	110
8.6 ANALISIS DE BALANZAS MACTOR	111
8.6.1 NORMAS ESPECÍFICAS	111
8.6.2 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	116
8.6.3 RELACIONES COMERCIALES	123
8.6.4 ESPECIALIZACION DEL PRODUCTO	128
8.7 CONCLUSION MACTOR	131
8.8 ANALISIS SMIC	132
8.8.1 <i>Diseño de Escenarios</i>	132
8.8.2 <i>Escenarios</i>	133
8.8.3 <i>Escenario Atractor</i>	135
CONCLUSIONES	138
RECOMENDACIONES	142
BIBLIOGRAFIA	143

LISTAS ESPECIALES

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Llegadas de turistas internacionales.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 2: Ingresos por turismo internacional.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 3: Resultados regionales - Américas.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 4: Llegadas de viajeros extranjeros por nacionalidad.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 5: Segmento del Mercado - Operación Hotelera 2007.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 6: Oferta Hotelera en Colombia - Operación Hotelera 2007.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 7: Concentración de Empresas del Sector de Alojamiento por ciudades.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 8: Empresas registradas en la Superintendencia de Sociedades en el sector Alojamiento en Bogotá al 2008.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 9: Empresas del sector Alojamiento en Bogotá segmentadas según la ley 590 de 2000.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 10: Empresas del sector Alojamiento en Bogotá catalogadas como Boutique</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 11: ROA del sector Alojamiento en Bogotá.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 12: Empresas por zonas de Hacinamiento, sector Alojamiento en Bogotá.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 13: Empresas por zonas de Hacinamiento, sector Alojamiento en Bogotá.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 14: Nivel de imitación sector Alojamiento en Hoteles Boutique en Bogotá</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 15: Grado de confluencia estratégica sector Alojamiento en Hoteles Boutique en Bogotá.....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 16: Variedad de productos o servicios</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 17: Esquema de Colores.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 18: Matriz “T” del Panorama Competitivo en el sector de alojamiento en hoteles Boutique en Bogotá</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 19: Nivel de rivalidad entre competidores existentes</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 20: Poder de Negociación de Compradores</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 21: Riesgo de Ingreso.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 22: Principales Indicadores Financieros</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 23: Poder de Negociación de Proveedores.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 24: Porcentaje de Ocupación, Tarifa Promedio e Índice de Empleo en los Hoteles Cinco Estrellas</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 25: Bienes Sustitutos.....</i>	<i>70</i>

<i>Tabla 26: Ingresos Operacionales del Sector</i>	74
<i>Tabla 27: Costos y Gastos Operacionales del Sector</i>	75
<i>Tabla 28: Utilidad Operacional del Sector</i>	76
<i>Tabla 29: Delta Ingresos Operacionales del Sector</i>	77
<i>Tabla 30: Delta Costos y Gastos Operacionales del Sector</i>	78
<i>Tabla 31: Delta Utilidad Operacional</i>	79
<i>Tabla 32: Relación Utilidad/Ingreso</i>	80
<i>Tabla 33: Relación Ingreso/Utilidad</i>	81
<i>Tabla 34: Definición de variables del Micmac</i>	85
<i>Tabla 36: Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)</i>	89
<i>Tabla 35: Matriz de Influencias Directas (MID)</i>	89
<i>Tabla 37: Relaciones Influencias Indirectas Potenciales</i>	103
<i>Tabla 38: Problemas y Soluciones de las Variables Clave</i>	106
<i>Tabla 39: Objetivos del estudio</i>	110
<i>Tabla 40: Objetivo - Normas Específicas</i>	111
<i>Tabla 41: Objetivo - Investigación y Desarrollo</i>	116
<i>Tabla 42: Objetivo - Relaciones Comerciales</i>	123
<i>Tabla 43: Objetivo - Especialización del Producto</i>	128
<i>Tabla 44: Diseño de Escenarios</i>	132
<i>Tabla 45: Escenario Atractor</i>	135

LISTA DE GRAFICOS

<i>Gráfico 1: Llegadas de viajeros extranjeros.....</i>	<i>22</i>
<i>Gráfico 2: Participación de viajeros extranjeros por nacionalidad (Marzo 2010).....</i>	<i>23</i>
<i>Gráfico 3: Participación de viajeros extranjeros por ciudad de destino (Marzo 2010).....</i>	<i>23</i>
<i>Gráfico 4: Movilidad de pasajeros en vuelos internacionales y nacionales.....</i>	<i>24</i>
<i>Gráfico 5: Motivo de viaje.....</i>	<i>24</i>
<i>Gráfico 6: Concentración de Empresas del Sector de Alojamiento por ciudades.....</i>	<i>31</i>
<i>Gráfico 7: Empresas por zonas de Hacinamiento, sector Alojamiento en Bogotá.....</i>	<i>40</i>
<i>Gráfico 8: Empresas por zonas de Hacinamiento, sector Alojamiento en Bogotá, 2006.....</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico 9: Empresas por zonas de Hacinamiento, sector Alojamiento en Bogotá, 2008.....</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 10: Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA, 2004 -2008.....</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 11: Nivel de imitación en el sector Alojamiento en Hoteles Boutique en Bogotá.....</i>	<i>45</i>
<i>Gráfico 12: Grado de confluencia estratégica en el sector Alojamiento en Hoteles Boutique en Bogotá.....</i>	<i>48</i>
<i>Gráfico 13: Número de respuestas del nivel de rivalidad entre competidores existentes.....</i>	<i>60</i>
<i>Gráfico 14: Número de respuestas del Poder de Negociación de Compradores.....</i>	<i>62</i>
<i>Gráfico 15: Número de respuestas entrada de nuevos participantes.....</i>	<i>66</i>
<i>Gráfico 16: Número de respuestas del Poder de Negociación de Proveedores.....</i>	<i>67</i>
<i>Gráfico 17: Números de respuestas de Bienes Sustitutos.....</i>	<i>70</i>
<i>Gráfico 18: Atractividad por Barreras de Entrada y Salida.....</i>	<i>71</i>
<i>Gráfico 19: Ingresos Operacionales del Sector.....</i>	<i>74</i>
<i>Gráfico 20: Costos y Gastos Operacionales del Sector.....</i>	<i>75</i>
<i>Gráfico 21: Utilidad Operacional del Sector.....</i>	<i>76</i>
<i>Gráfico 22: Delta Ingresos Operacionales del Sector.....</i>	<i>77</i>
<i>Gráfico 23: Delta Costos y Gastos Operacionales del Sector.....</i>	<i>78</i>
<i>Gráfico 24: Delta Utilidad Operacional.....</i>	<i>79</i>
<i>Gráfico 25: Relación Utilidad/Ingreso.....</i>	<i>80</i>
<i>Gráfico 26: Relación Ingreso/Utilidad.....</i>	<i>81</i>
<i>Gráfico 27: Variación de la Utilidad y el Ingreso.....</i>	<i>82</i>

<i>Gráfico 28: Erosión de la Estrategia y la Productividad</i>	<i>84</i>
<i>Gráfico 30: Influencias directas</i>	<i>91</i>
<i>Gráfico 29: Plano de Influencias / dependencias directas</i>	<i>90</i>
<i>Gráfico 32: Influencias indirectas potenciales</i>	<i>92</i>
<i>Gráfico 31: Plano de Influencias / dependencias indirectas potenciales.....</i>	<i>91</i>
<i>Gráfico 33: Plano de Influencias / dependencias indirectas</i>	<i>92</i>
<i>Gráfico 34: Influencias indirectas.....</i>	<i>93</i>
<i>Gráfico 35: Balanza Normas Específicas</i>	<i>111</i>
<i>Gráfico 36: Balanza Investigación y Desarrollo</i>	<i>116</i>
<i>Gráfico 37: Balanza Relaciones Comerciales</i>	<i>123</i>
<i>Gráfico 38: Balanza Especialización del Producto.....</i>	<i>128</i>
<i>Gráfico 39: Histograma de extremos</i>	<i>133</i>

GLOSARIO

Actores: las personas que juegan un papel importante en el sistema por medición de las variables que caracterizan sus proyectos y sobre los cuales ejercen una mayor o menor control. Ejemplo: países consumidores.

AESE: metodología utilizada para determinar la percepción de lo que ocurre en un sector estratégico, mediante la aplicación de cuatro pruebas no económicas como son el análisis de hacinamiento, el panorama competitivo, el análisis estructural de las fuerzas de mercado y el estudio de competidores.

Análisis de Asimetría: permite determinar cómo se distribuyen un conjunto de datos alrededor de sus medidas de tendencia central (mediana, moda, media).

CIIU: Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las actividades económicas, permite que los países produzcan datos de acuerdo con categorías comparables a escala internacional.

Competitividad: la capacidad que tiene una organización, para hacer sus procesos más eficientes y eficaces para que de esta manera se obtengan ventajas frente a los demás competidores y que da como resultado un posicionamiento estratégico favorable.

Conflicto: resultado de la confrontación de estrategias antagónicas entre actores y presentarse en forma de ruptura de una tensión entre dos tendencias (aglomeración y necesidad de espacio, tiempo obligado y tiempo libre). La resolución de estos conflictos determina la evolución de las relaciones de fuerza entre actores.

Convergencia estratégica: es la situación en la que un grupo de empresas, en cierto sector estratégico, desarrolla actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas.

Erosión de la productividad: la variación de los ingresos es mayor a la variación de las utilidades. En este escenario son ineficientes internamente y los

márgenes son cada vez más bajos. Esta empresa tiene problemas con el manejo de recursos.

Erosión Estratégica: estado al que la empresa llega cuando la tasa de variación de la utilidad supera a la tasa de variación de los ingresos en una proporción superior de 3 a 1 de forma permanente, en donde por tratar de obtener mayores ingresos se reduce los costos.

Escenario: conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación origen a la situación futura.

Escenario contrastado: es la exploración de un tema voluntariamente extremo, la determinación a priori de una situación futura.

Escenarios Deseables: se encuentran en alguna parte dentro de lo posible pero no son todos necesariamente realizables.

Escenarios Posibles: es todo lo que se puede imaginar

Escenarios Realizables: todo lo que es posible habida cuenta de las restricciones

Escenario Referencial: es el escenario más probable sea el tendencial o no.

Escenario Tendencial: sea probable o no, es aquel que corresponde a la extrapolación de tendencias, en todos los momentos en que se impone la elección.

Estabilidad del sistema: está dada por los grupos de poder, dependencia e indiferencia, sin la presencia de variables de conflicto.

Estado Tanático: “muerte” es el estado al que pueden llegar las empresas por presentar síntomas como hacinamiento, erosión de la rentabilidad, erosión de la estrategia, crecimiento potencial sostenible bajo.

Estrategia y Táctica: define la estrategia como el arte de hacer participar la fuerza para alcanzar los objetivos de la política. No existen las incertidumbres sino las tácticas, es decir, las decisiones contingentes y contra aleatorias que permiten

alcanzar los objetivos de la política utilizando con eficacia todos los medios posibles.

Estrategia Pasiva: hace referencia a la resignación y el hecho de que el futuro se sufre. Esperan que los acontecimientos finales son los que emiten el veredicto de continuar o no.

Estrategia Prospectiva: esta tiene dos modalidades: la proactividad y la estrategia proactiva. La proactividad es la que permite anticiparse a los acontecimientos de tal manera que uno se prepare mejor para afrontar el futuro. La estrategia proactiva, utiliza la prospectiva y realiza un previo análisis del juego de actores en donde se diseñan estrategias para que los campos de batalla se adapten a condiciones de juego.

Estrategia Reactiva: es utilizada por las grandes y medianas empresas. Espera los acontecimientos para actuar, reacciona según impulsos del mercado o de la moda. Suele utilizar innovaciones que copia. Estos empresarios van a las ferias y copian lo que encuentran más adelante.

Evento: ente abstracto cuya única característica es la de producirse o no producirse. Podemos considerar un evento como una variable que solo puede adoptar dos valores en general, 1 si se produce y 0 si no se produce.

Futuro: es la razón de ser del presente, el futuro no ha de contemplarse como una única línea y predeterminada en la prolongación del pasado. El futuro es múltiple e indeterminado. El futuro no está escrito está por hacer.

Hacinamiento: es la patología estratégica encontrada en los sectores económicos, que se caracteriza por los siguientes síntomas: erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetría financiera y pérdida de ventajas a largo plazo. Todo esto se presenta como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de las otras compañías, tratando de obtener resultados que garanticen la perdurabilidad.

Innovación Estratégica: capacidad para generar cambios en las reglas de juego del sector en el que compite, tras haber identificado espacios de mercado no explotados.

Invariante: fenómeno que se supone permanece hasta el horizonte estudiado. Por ejemplo: características climáticas

Manchas blancas: son los espacios en el mercado no atendidos en un sector, o atendidos de forma deficiente, por una o varias empresas. Situación, que al ser identificada, permite a una empresa tomar decisiones sobre una posible entrada a dicho segmento.

Misión: es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía, es clara y orientada para las personas que colaboran con la organización, interna y externamente, se puede decir que contribuye a la creación de un clima de confianza explicando el papel económico y social que la empresa ejerce en la sociedad.

Morbilidad: incapacidad de una empresa para obtener resultados por encima de la media sectorial o para no obtener utilidad.

Nivel de Rivalidad: grado de competencia o pugna que se presenta en el sector por lograr una posición.

Panorama competitivo: es una metodología que permite la ubicación de las manchas blancas, que se encuentran en el sector estratégico. El panorama permite un paneo del total de las posibilidades que se le presenta a un grupo de estrategias, siendo la máxima expresión de la estrategia la aplicación del panorama.

Perdurabilidad: una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo mantiene resultados financieros superiores sostenibles. Adecua su manejo a la intensidad de las condiciones de su entorno sectorial, se enfoca en espacios de mercados no explotados, hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor. Identifica su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, propicia la alineación de las personas con la

organización, la construcción de conocimiento, calidad de los procesos de interacción social.

Posición estratégica: es una condición difícilmente imitable, sostenible y única con la que cuenta una empresa frente a sus competidores.

Posicionamiento estratégico simple: cuando una empresa posee ventajas, pero estas no son únicas y son fácilmente imitables.

Previsión: es la apreciación provista de cierto grado de confianza de evolución de una magnitud en un horizonte dado.

Prospectiva: es la reflexión de antes de la acción. Es la reflexión que nos permite anticiparnos y preparar las acciones, con menor riesgo e incertidumbre.

Prospectiva exploratoria: es un panorama de los futuros posibles, es decir los escenarios no improbables, teniendo en cuenta el peso de los determinismos del pasado y de la confrontación de los proyectos de los actores.

Proyección: es la prolongación en el futuro de una evolución pasada, según ciertas hipótesis de extrapolación o de inflexión de tendencias. Una proyección no constituye una previsión más que si conlleva una probabilidad.

Relaciones Directas: componentes clave del sistema en un periodo de corto plazo.

Relaciones Indirectas: panorama de un mediano plazo.

Relaciones Indirectas Potenciales: presenta movimiento de los cuadrantes de influencia-dependencia o incluso desaparecen

Resiliencia: capacidad para reinventar dinámicamente modelos o estrategias al tiempo con las circunstancias, es la capacidad para resistir a situaciones extremas y salir airoso de ellos.

Sector estratégico: es un subsector dentro de la clasificación CIIU, constituido por empresas que rivalizan de forma directa y cuya rivalidad se encuentra limitada y afectada por las fuerzas de mercado proveedores, compradores, bienes sustitutos y complementarios.

Tendencia Fuerte: movimiento que afecta un fenómeno de larga duración.
Ejemplo: urbanización y demografía

Variables de conflicto: presentan altos niveles de influencia y de dependencia. Podrían estar creando doble vía debido a su influencia en otras variables y de igual manera la posición de estar condicionadas por el comportamiento de las variables que las influyen.

Variables de dependencia: son variables con niveles altos de dependencia y presentan una influencia baja dentro del sistema, son variables que reciben los efectos de los cambios que ocurren en las variables con los cuales se relacionan.

Variables de indiferencia: variables con influencia y dependencia relativamente bajos. Estas ejercen un peso relevante en la relaciones.

Variables de pelotón: las variables no determinan su naturaleza en términos de influencia o dependencia, sino que podrían considerarse como camaleón, en donde asumen un papel diferente y comportamiento diferente asumiendo el papel de inciertas.

Variables de poder: factores con un nivel de influencia alto y cuya dependencia del resto de los componentes es baja

Ventaja competitiva: es una estrategia competitiva, toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición definible dentro de la industria, con la finalidad de ser exitosos y generar un retorno a la inversión. Esta ventaja se genera en el liderazgo por los bajos costos y la diferenciación frente a los demás competidores según lo expuesto por Michael Porter.

Visión: es el sentido idealizado de lo que la organización quiere llegar a ser considerada, valorada y percibida en el futuro, teniendo en cuenta que debe ser factible y medible para su cumplimiento.

RESUMEN

En el presente trabajo se realizara la aplicación del modelo *Análisis Estructural de los Sectores estratégicos* y del análisis prospectivo para los hoteles que hacen parte del sector alojamiento en hoteles boutique en Bogotá en un periodo de cinco años. En estos modelos se tiene en cuenta la información financiera, interna y externa de la empresa y aspectos generales relacionados con la economía del sector.

La investigación se desarrolló en dos etapas; la primera corresponde al desarrollo del AESE el cual se basa en cuatro herramientas (análisis de hacinamiento cuantitativo y cualitativo, levantamiento del panorama competitivo, análisis estructural de fuerzas del mercado y estudio de competidores) y el análisis prospectivo donde se aplica la metodología MICMAC, MACTOR y SMIC, en las cuales se determinan los escenarios alternativos teniendo presente la influencia que puedan tener los actores del sector y los aspectos sociales, políticos, tecnológicos y económicos en las definición de los escenarios.

PALABRAS CLAVES: Escenarios, hacinamiento, imitación, prospectiva, hoteles, boutique, sector estratégico, competidores, turismo.

ABSTRACT

This work presents an application of the structural analysis of the strategic sectors model (AESE) and the prospective analysis model for the hotel sector. In particular, we studied the boutique hotels located in Bogota for a 5 year period. These kind of models consider available internal and external financial information of the firm, and general features of the sector's economy.

The research was developed in two stages corresponding to the models: AESE and prospective analysis. For the AESE, there were used the four tools of the model: quantitative and qualitative overcrowding analysis, execution of the competitive scenario, market forces diagnoses and competitors study. In the prospective analysis we applied different methodologies of MICMAC, MACTOR y SMIC where future alternative scenarios were determined based on the influence of different agents and social, political, technological and economic issues on the sector.

KEY WORDS: Scenarios, overcrowding, imitation, prospective, hotels, boutique, strategic sector, competitors, tourism.

INTRODUCCION

Con el paso de los años y debido a todos los cambios económicos y sociales que se han vivido en nuestro país, las diferentes industrias han ido creciendo y adaptándose a las constantes modificaciones de su respectivo sector.

El sector hotelero caracterizado por su exigencia y continua adaptación al medio, debe enfocar sus esfuerzos al desarrollo permanente de sus actividades para disminuir posibles impactos negativos del entorno y capacitarlo para tomar decisiones coherentes y pertinentes según el caso. Por esta razón decidimos enfocarnos en el sector de *Alojamiento en Hoteles Boutique en Bogotá*, dado que son un claro ejemplo de la confianza e inversión en los últimos años en Colombia, traducido en el incremento de turistas nacionales e internacionales y a su vez mayor competencia que exige un aumento en la competitividad por parte de los participantes de este sector.

Como paso preliminar para el inicio del estudio del Análisis Estructural del Sector de Alojamiento en Hoteles Boutique en Bogotá es necesario tener “conocimiento de la empresa, entendiéndola como parte del sistema y no como el sistema en sí mismo, exige entender el todo y sus complejas interrelaciones”¹. Para obtener esta información aplicaremos la metodología explicada en el libro *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos* de los autores Luis Fernando Restrepo Puerta y Hugo Alberto Rivera Rodríguez quienes basan el modelo en la aplicación de cuatro herramientas que permitirán medir el estado del sector y la posición relativa que ocupa una empresa en el sector, dando como resultado el nivel de convergencia

¹ Ver Restrepo y Rivera, Análisis Estructural de Sectores Estratégicos, p. 28

de las empresas, las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno e información de la situación interna de la organización.

Con los datos obtenidos al finalizar el proceso, se espera tomar decisiones que le permitan a los hoteles aplicar estrategias que generen mejores resultados y aseguren altos niveles de productividad y por ende perdurabilidad.

En segunda instancia seguimos con el análisis prospectivo que nos muestra los posibles escenarios futuros a los cuales pueden estar expuestos los hoteles boutique de Bogotá. Para obtener esta información, esta metodología se basa en las reflexiones grupales de expertos los cuales harán posible la identificación de variables claves y las soluciones que determinarán los objetivos estratégicos que rigen las practicas del sector. Además permite conocer los posibles escenarios que podría afrontar los hoteles boutique en el futuro y da las herramientas necesarias para identificar el escenario que puede tener mayor probabilidad de ocurrencia y que genere mejores condiciones para el funcionamiento del sector.

1. ANÁLISIS DEL SECTOR TURISMO

Los países alrededor del mundo se han preocupado por el desarrollo del turismo, sector que a lo largo de los años se ha convertido un factor esencial en el desarrollo económico de las regiones, al punto que las exportaciones de esta industria representan hasta el 30% de las exportaciones mundiales de servicios y ocupando el cuarto lugar en las exportaciones de bienes y servicios.² Según cálculos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) los ingresos provenientes del turismo internacional alcanzaron los US\$944 mil millones durante el 2008, siendo sus principales generadores los países de Europa y de Asia y el Pacífico que obtuvieron ingresos por US\$473 mil millones y US\$206 mil millones respectivamente. A su vez, este valor ha crecido en los últimos años en más del 5%; sin embargo, durante el 2008 se vio afectado por la crisis económica, especialmente en la segunda mitad del año.

Tabla 1: Llegadas de turistas internacionales

Ingresos por turismo internacional	Variación Monedas locales, precios constantes (%)			Cuota (%) 2008*	\$ EE.UU. Ingresos (miles de millones) por llegada			Euro Ingresos (miles de millones) por llegada		
	06/06	07/06	08*/07		2007	2008*	2008*	2007	2008*	2008*
Mundo	5,3	5,4	1,7	100	858	944	1.020	626	642	700
Europa	4,2	2,7	-1,1	50,2	435,2	473,7	970	317,5	322,1	660
Europa del Norte	9,3	3,9	-2,4	7,4	70,7	69,8	1.220	51,6	47,5	830
Europa Occidental	4,0	2,3	-2,5	17,2	149,6	162,1	1.060	109,2	110,2	720
Europa Central/Oriental	8,4	9,0	2,7	6,2	48,5	58,1	580	35,4	39,5	400
Europa Meridional/Medit.	1,6	1,0	-0,5	19,4	166,3	183,7	1.020	121,4	124,9	700
Asia y el Pacífico	11,1	9,8	2,7	21,8	186,8	206,0	1.120	136,3	140,1	760
Asia del Nordeste	12,1	8,5	3,1	10,2	85,8	95,9	950	62,6	65,2	650
Asia del Sudeste	15,9	14,8	1,5	6,5	55,3	61,1	990	40,4	41,6	670
Oceanía	1,2	7,0	2,4	3,6	31,9	33,9	3.050	23,3	23,0	2.080
Asia Meridional	13,9	5,2	6,1	1,6	13,8	15,1	1.470	10,1	10,3	1.000
Américas	2,1	6,3	5,0	19,9	171,3	188,4	1.280	125,0	128,1	870
América del Norte	0,8	7,2	7,0	14,7	124,9	138,5	1.420	91,1	94,2	960
El Caribe	4,2	0,6	-2,1	2,5	23,2	23,8	1.180	17,0	16,2	800
América Central	10,5	8,9	-0,5	0,7	6,2	6,8	820	4,5	4,6	560
América del Sur	6,6	6,8	2,7	2,0	16,9	19,3	930	12,4	13,1	630
África	11,5	9,1	-1,0	3,2	29,1	30,6	650	21,2	20,8	440
África del Norte	19,6	7,5	-4,4	1,1	10,2	10,7	630	7,5	7,3	430
África Subsahariana	7,7	9,9	0,7	2,1	18,9	19,9	670	13,8	13,5	460
Oriente Medio	3,0	9,0	17,3	4,8	35,0	45,6	830	25,5	31,0	560

² Ver Boletín Panorama del turismo internacional, Organización Mundial de Turismo, Edición 2009, p. 2

Fuente: Organización Mundial de Turismo

Así mismo, las llegadas de turistas internacionales han presentado un crecimiento positivo, incrementándose a una tasa de crecimiento promedio anual del 4.2%, pasando de 438 millones de turistas en 1990 a 922 millones al cierre de 2008. Pese a lo anterior, vale la pena mencionar que en algunos periodos este comportamiento se ha visto afectado por factores como el bajo crecimiento del PIB, especialmente en crisis económicas y los ataques terroristas como el del 11 de septiembre 2001 en EE.UU.

Al igual que con los ingresos, la llegada de turistas estuvo liderada principalmente en Europa que concentró el 53% del total de llegada de turistas en el mundo, seguido de Asia y Pacífico y las Américas que representaron el 20% y el 15.9% respectivamente. No obstante, Medio Oriente fue la región con mayor crecimiento en las últimas dos décadas con una tasa promedio anual de 10.2%.

Tabla 2: Ingresos por turismo internacional

	Llegadas de turistas internacionales (millones)							Cuota de mercado (%)	Variación (%)		Crecimiento medio anual (%)
	1990	1995	2000	2005	2006	2007	2008*	2008*	07/06	08*/07	'00-'08*
Mundo	438	534	684	804	853	904	922	100	6,1	2,0	3,8
Europa	265,0	309,5	392,6	441,8	468,4	487,9	489,4	53,1	4,1	0,3	2,8
Europa del Norte	28,6	35,8	43,7	52,8	56,5	58,1	57,0	6,2	2,8	-1,9	3,4
Europa Occidental	108,6	112,2	139,7	142,6	149,6	154,9	153,3	16,6	3,6	-1,1	1,2
Europa Central/Oriental	33,9	58,1	69,3	87,5	91,4	96,6	99,6	10,8	5,6	3,1	4,6
Europa Meridional/Medit.	93,9	103,4	139,9	158,9	170,9	178,2	179,6	19,5	4,3	0,8	3,2
Asia y el Pacífico	55,8	82,0	110,1	153,6	166,0	182,0	184,1	20,0	9,6	1,2	6,6
Asia del Nordeste	26,4	41,3	58,3	86,0	92,0	101,0	101,0	10,9	9,8	-0,1	7,1
Asia del Sudeste	21,2	28,4	36,1	48,5	53,1	59,7	61,7	6,7	12,3	3,5	6,9
Oceania	5,2	8,1	9,6	11,0	11,0	11,2	11,1	1,2	1,7	-0,9	1,8
Asia Meridional	3,2	4,2	6,1	8,1	9,8	10,1	10,3	1,1	2,6	2,1	6,8
Américas	92,8	109,0	128,2	133,3	135,8	142,9	147,0	15,9	5,2	2,9	1,7
América del Norte	71,7	80,7	91,5	89,9	90,6	95,3	97,8	10,6	5,2	2,6	0,8
El Caribe	11,4	14,0	17,1	18,8	19,4	19,8	20,2	2,2	1,6	2,0	2,1
América Central	1,9	2,6	4,3	6,3	6,9	7,8	8,3	0,9	12,0	7,0	8,4
América del Sur	7,7	11,7	15,3	18,3	18,8	20,1	20,8	2,3	6,5	3,6	3,9
África	15,1	20,0	27,9	37,3	41,5	45,0	46,7	5,1	8,4	3,7	6,7
África del Norte	8,4	7,3	10,2	13,9	15,1	16,3	17,2	1,9	8,5	4,9	6,7
África Subsahariana	6,7	12,7	17,6	23,4	26,5	28,7	29,5	3,2	8,3	3,1	6,7
Oriente Medio	9,6	13,7	24,9	37,9	40,9	46,6	55,1	6,0	14,0	18,1	10,5

Fuente: Organización Mundial de Turismo

Analizando estos mismos indicadores discriminados por país en la región de las Américas, vemos que como era de esperarse el destino que recibe un mayor número de turistas es Estados Unidos, exactamente un 39.5% del total de la zona (147 millones en 2008), lo cual representa el 58% de los ingresos de la región por este concepto que asciende a US\$188,335 millones.

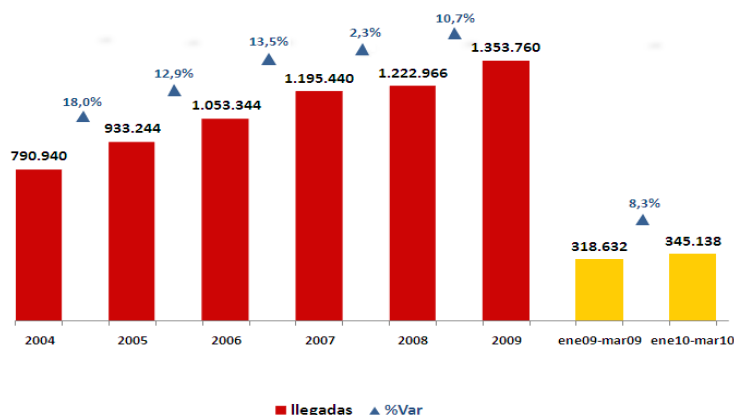
Por su parte, en América del Sur la entrada de turistas ha presentado un crecimiento anual desde 1990 a 2008 de 5.7%, superior al del total del mundo (4.2%). En los últimos tres años los países que han liderado este incremento son Chile (9.5%), Perú (9.4%), Ecuador (9.3%) y en cuarto lugar Colombia (7.7%).

Tabla 3: Resultados regionales - Américas

Destinos principales Series¹	Llegadas de turistas internacionales						Ingresos por turismo internacional			
	(1000)			Variación (%)		Cuota (%)	(millones \$ EE.UU.)			Cuota (%)
	2006	2007	2008*	07/06	08*/07		2006	2007	2008*	
Américas	135.791	142.866	147.037	5,2	2,9	100	154.503	171.295	188.355	100
Argentina TF	4.173	4.562	4.665	9,3	2,3	3,2	3.344	4.314	4.633	2,5
Aruba TF	694	772	827	11,2	7,1	0,6	1.080	1.255	1.412	0,7
Bahamas TF	1.601	1.528	1.463	-4,6	-4,2	1,0	2.056	2.187	2.153	1,1
Barbados TF	563	575	568	2,1	-1,2	0,4	1.057	1.199	1.192	0,6
Bolivia TF	521	573	594	9,9	3,7	0,4	244	292	275	0,1
Brasil TF	5.017	5.026	5.050	0,2	0,5	3,4	4.316	4.953	5.785	3,1
Canadá TF	18.265	17.931	17.128	-1,8	-4,5	11,6	14.642	15.333	15.106	8,0
Chile TF	2.253	2.507	2.699	11,3	7,7	1,8	1.213	1.478	1.757	0,9
Colombia VF	1.053	1.195	1.222	13,5	2,2	0,8	1.554	1.669	1.844	1,0
Costa Rica TF	1.725	1.980	2.089	14,8	5,5	1,4	1.732	2.029	2.250	1,2
Cuba TF	2.150	2.119	2.316	-1,4	9,3	1,6	2.127	2.141	2.267	1,2
Rep. Dominicana TF	3.965	3.980	3.980	0,4	0,0	2,7	3.917	4.064	4.176	2,2
Ecuador VF	841	937	1.005	11,5	7,2	0,7	490	623	763	0,4
El Salvador TF	1.279	1.339	1.385	4,7	3,5	0,9	793	847	894	0,5
Estados Unidos TF	50.977	55.986	58.030	9,8	3,6	39,5	85.720	96.712	110.090	58,4
Guatemala TF	..	1.448	1.527	..	5,4	1,0	919	1.055	1.068	0,6
Honduras TF	739	831	899	12,6	8,2	0,6	488	557	621	0,3
Jamaica TF	1.679	1.701	1.767	1,3	3,9	1,2	1.870	1.910	1.984	1,1
México TF	21.353	21.370	22.637	0,1	5,9	15,4	12.177	12.852	13.289	7,1
Nicaragua TF	749	800	858	6,8	7,2	0,6	231	255	276	0,1
Panamá TF	843	1.103	1.293	30,8	17,2	0,9	960	1.185	1.408	0,7
Perú TF	1.721	1.916	2.058	11,4	7,4	1,4	1.570	1.723	1.991	1,1
Puerto Rico TF	3.722	3.687	3.894	-0,9	5,6	2,6	3.369	3.414	3.644	1,9
Uruguay TF	1.749	1.752	1.921	0,2	9,7	1,3	598	809	1.042	0,6
Venezuela TF	748	771	745	3,0	-3,4	0,5	768	817	895	0,5

Fuente: Organización Mundial de Turismo

Gráfico 1: Llegadas de viajeros extranjeros



Fuente: Ministerio de comercio industria y turismo

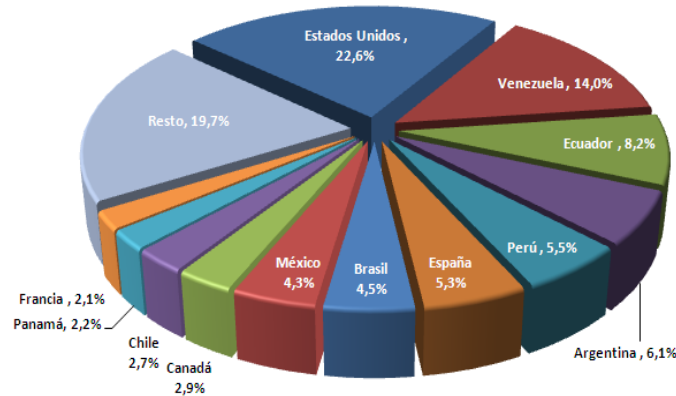
De estos viajeros que entran a Colombia el mayor número de turistas proviene de Estados Unidos (22.6%), seguido de Venezuela (14%) y Ecuador (8.2%), países que tienen fuertes vínculos económicos y sociales con el país. Por su parte, son Chile y Argentina los países de los cuales el número de turistas se ha incrementado en mayor magnitud en los últimos cinco años con unas tasa de crecimiento promedio anual de 22.2% y 21.6% respectivamente.

Tabla 4: Llegadas de viajeros extranjeros por nacionalidad

	NACIONALIDAD	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	Estados Unidos	203.603	235.378	258.577	265.652	264.453	314.870
2	Venezuela	92.523	113.672	141.595	196.863	237.329	238.082
3	Ecuador	91.682	95.816	100.222	110.508	93.452	101.833
4	España	45.240	57.054	66.422	68.436	69.774	77.922
5	Perú	36.654	44.486	47.706	58.332	66.313	77.734
6	Argentina	23.059	34.019	40.254	50.632	51.057	61.361
7	México	34.016	42.577	52.036	60.340	59.107	57.480
8	Brasil	21.910	27.209	31.712	41.145	45.506	47.494
9	Chile	13.289	19.089	23.765	29.371	29.716	36.169
10	Panamá	24.363	28.811	31.177	31.459	28.379	30.958
11	Francia	20.458	23.054	24.815	27.610	27.381	30.368
12	Canadá	20.147	24.469	27.115	28.279	27.632	28.157
12	Alemania	15.881	18.124	19.050	21.668	22.133	26.139
12	Italia	17.936	19.951	22.487	24.620	24.320	26.054
12	Holanda	13.726	15.720	17.056	17.104	20.576	23.621
12	Costa Rica	24.478	25.002	25.138	21.327	21.179	20.184
13	Resto	91.975	108.813	124.217	142.094	134.659	155.334
Total		790.940	933.244	1.053.344	1.195.440	1.222.966	1.353.760

Fuente: Ministerio de comercio industria y turismo

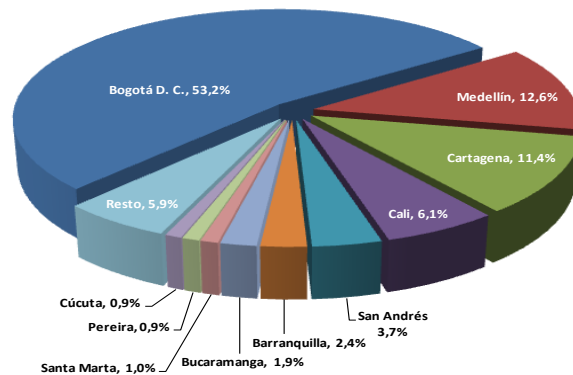
Gráfico 2: Participación de viajeros extranjeros por nacionalidad (Marzo 2010)



Fuente: Ministerio de comercio industria y turismo

Al analizar al interior de Colombia a Bogotá, la región que nos concierne en nuestro estudio, vemos que este es el destino preferido por los turistas internacionales, un 53% de ellos a marzo de 2010 terminaron su viaje en la ciudad capital. Después de esta ciudad, pero con una menor proporción, Medellín y Cartagena lideraron la participación de viajeros extranjeros representando el 12.6% y 11.4% respectivamente.

Gráfico 3: Participación de viajeros extranjeros por ciudad de destino (Marzo 2010)

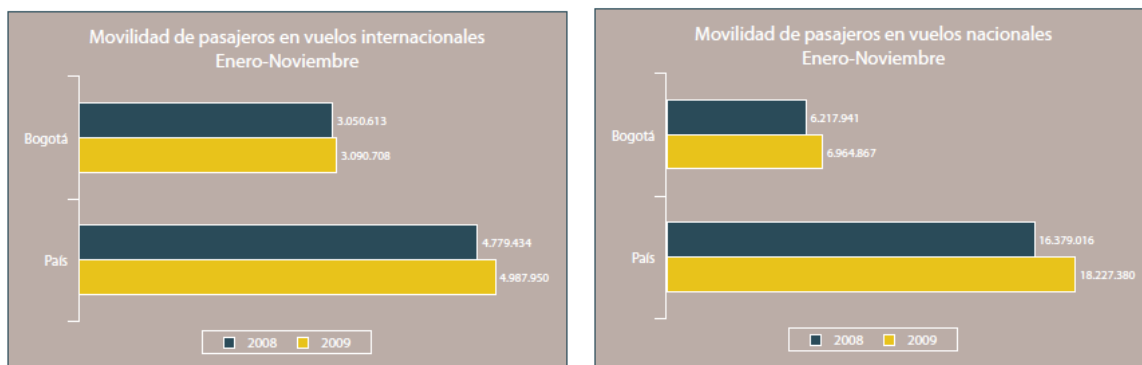


Fuente: Ministerio de comercio industria y turismo

Según datos de la aeronáutica civil de Colombia a noviembre de 2009 se movilizaron cerca de 5 millones de pasajeros en vuelos internacionales, un 4.4%

más que en el año 2008, del cual un 62% correspondía a llegadas internacionales a Bogotá con más de 3 millones de pasajeros. Así mismo, en vuelos nacionales el mayor número de pasajeros se movilizaron fue a Bogotá. En este mismo periodo, de los 18.2 millones de pasajeros un 38% tenían a esta ciudad como destino final, lo cual representa un crecimiento de 12% frente al año anterior.

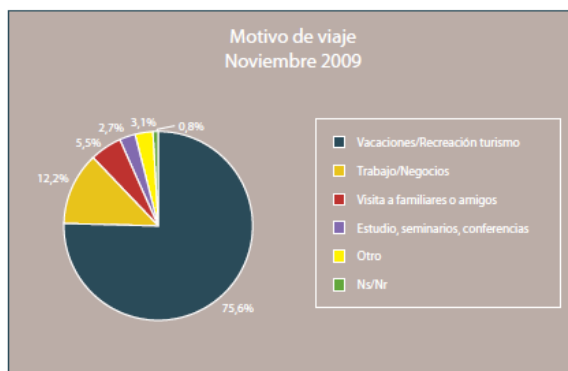
Gráfico 4: Movilidad de pasajeros en vuelos internacionales y nacionales



Fuente: Aeronáutica Civil

Otro factor que nos interesa en este estudio es la motivación de los pasajeros para realizar su viaje. Según información del Instituto Distrital de Turismo de Bogotá a Noviembre de 2009, el principal motivo de viaje fue de vacaciones con 75.6%, seguido por trabajo y negocios con un 12.2%.

Gráfico 5: Motivo de viaje



Fuente: Aeronáutica Civil

No obstante, contrastando la anterior información con los datos de ocupación hotelera se observa que el segmento de negocios es el más representativo con más del 50% de la ocupación hotelera a nivel nacional, situación que se explica posiblemente porque los viajes de vacaciones son en su mayoría familiares, por lo cual el lugar de hospedaje puede ser en las viviendas de parientes o conocidos. Particularmente, Bogotá es la segunda ciudad con mayor participación de ocupación en el segmento de negocios con un 75.4%, después de Barranquilla con un 82.8%.

Tabla 5: Segmento del Mercado - Operación Hotelera 2007

Concepto / Zona	Antioquia	Atlántico Central	Barranquilla	Bogotá	Bolívia	Cafetera	Córdoba	Inferencia Bogotá	Oriental	San Andrés	Santa Marta	Sur Occidental	Tolima	Valle del Cauca	Total 2007	Total 2006	5 Estrellas	4 Estrellas	3 Estrellas
SEGMENTO DEL MERCADO																			
Negocios	48.6	19.3	82.8	75.4	15.6	66.3	31.9	17.6	69.1	12.0	28.0	72.5	73.7	58.4	51.7	49.1	57.2	50.0	25.3
Contrataciones	19.2	9.5	7.0	13.6	19.9	8.0	28.3	9.8	5.5	1.6	12.2	7.0	3.3	15.8	13.1	12.3	16.3	16.1	6.3
Turista individual	22.7	7.0	7.5	5.9	43.4	19.2	32.5	64.7	14.2	57.3	42.0	14.1	10.3	19.2	26.5	21.2	20.0	24.7	62.8
Turista grupo	9.6	4.1	2.6	5.1	16.9	5.9	7.3	8.0	11.3	23.1	17.7	5.7	6.0	6.6	8.7	17.4	6.5	3.1	5.1
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Asociación Hotelera de Colombia - COTELCO

Por otro lado, al analizar la oferta hotelera se observa que al año 2007 el número de hoteles a nivel nacional ascendía a 1.528, con una tasa anual de crecimiento en los últimos cinco años de 1.2%.³ Así mismo, la capacidad instalada medida como número de habitaciones alcanzaba los 58.145 dormitorios. De este valor un 10.5% se encontraba ubicado en Bogotá, lo cual corresponde a 5.309 habitaciones.

³Ver documento de Operación Hotelera en Colombia, COTELCO, p. 2

Tabla 6: Oferta Hotelera en Colombia - Operación Hotelera 2007

HOTELES EN COLOMBIA			
	Cantidad	Habitaciones	Habit prom
Amazonas	15	264	18
Antioquia	125	5,309	42
Arauca	11	381	35
Atlántico	62	2,667	43
Bogotá	167	8,960	54
Bolívar	82	4,895	60
Boyacá	99	2,498	25
Caldas	53	1,332	25
Caquetá	9	242	27
Casanare	9	236	26
Cauca	41	701	17
Cesar	26	617	24
Chocó	17	279	16
Córdoba	14	385	28
Cundinamarca	103	2,477	24
Guajira	26	768	30
Guainia	1	10	10
Guaviare	1	30	30
Huila	40	1,114	28
Magdalena	48	2,505	52
Meta	62	1,528	25
Nariño	36	1,234	34
Norte de Santand	71	2,271	32
Putumayo	2	20	10
Quindío	35	1,568	45
Risaralda	32	1,211	38
San Andrés	72	2,917	41
Santander	62	2,350	38
Sucre	36	939	26
Tolima	116	3,611	31
Valle del Cauca	113	4,826	43
	1586	58,145	37

Fuente: Asociación Hotelera de Colombia – COTELCO

Adicionalmente, la ocupación hotelera mensual desde 2006 a marzo de 2010 en promedio ha sido de 54%, inferior a la que en este mismo periodo se ha registrado en Bogotá (66%). Los meses de mayor ocupación son agosto, octubre y noviembre, con un indicador superior a 70%, mientras que los de menor ocupación son Diciembre y Enero con un indicador de 50% y 53% respectivamente. (Fuente: Cotelco)

Por otra parte, a nivel nacional la tarifa promedio de alojamiento de los últimos doce meses asciende a \$208,706 por noche y en temporada alta como es usual los precios se ubican en promedio hasta \$226,206 por noche. Las zonas con mayor tarifa son Cartagena y Bogotá, resultado consistente con su elevada demanda y estando en parte influenciadas por los mayores precios de los hoteles boutique. (Fuente: *Cotelco*)

En el anterior análisis vimos como los principales indicadores que se usan en el sector de turismo muestran que Colombia en los años recientes ha experimentado un importante crecimiento en la llegada de turistas al país, que según algunos organismos nacionales e internacionales obedece a que ha sabido transformar la realidad y su imagen, recuperándose desde su nivel más bajo de turismo en 2002.

A través de políticas de seguridad, inversión y de incentivos se ha logrado reactivar oferta y demanda de turismo. Por un lado, el temor a desplazarse al interior del país ha venido desapareciendo en la medida que las instituciones gubernamentales han ofrecido seguridad al viajero. Adicionalmente, campañas como "Colombia es Pasión" y "Colombia, el riesgo es que te quieras quedar" han cambiado la imagen del país hacia una más positiva, especialmente en el exterior. Por otro lado, incentivos tributarios para aumentar la oferta hotelera, como el que plantea la Ley 788 de 2002 (exención durante 30 años del impuesto de renta a nuevos hoteles), permite que esta demanda sea completamente atendida y el sector esté preparado para su crecimiento futuro.

Desde una perspectiva regional, el alojamiento en Bogotá ha presentado un mayor dinamismo debido a iniciativas gubernamentales como ruedas de negocios, ferias internacionales, que consolidan la ciudad capital como un lugar obligatorio para los

negocios. Razón que explica la elevada demanda por alojamiento en hoteles y un mayor nivel de ocupación, situación que nos lleva a pensar que en épocas de temporada podría haber poca infraestructura adecuada para cubrir dicha demanda. No obstante, a futuro se observa una tendencia a que el incremento de hoteles y hostales en la ciudad capital se incline hacia sectores estratégicos, especialmente en zonas cercanas a los principales centros de negocios.

Para continuar potencializando la competitividad del sector, el Ministerio de Comercio, industria y Turismo en el documento de Visión Colombia 2019, que contiene la planeación de mediano plazo, señala que *“Colombia posee una gran diversidad turística... A pesar de los avances presentados en los últimos años, es evidente que las ventajas comparativas no son suficientes para competir con éxito en los mercados internacionales. Esto llevará al país a adoptar estrategias de desarrollo para la actividad turística, mediante la potencialización de sus ventajas competitivas, el posicionamiento de la marca país y la generación de infraestructura adecuada para su desarrollo”*⁴

De esta manera, el gobierno a través del Plan Sectorial de Turismo propone para el 2020 haber posicionado a Colombia como un destino de clase mundial y consolidar el sector como uno de los de mayor importancia en el desarrollo del país, para lo cual propone:

- Mejoramiento y consolidación de la competitividad, incluyendo la calidad de los prestadores, de los destinos y de los productos turísticos.
- Mejoramiento de la infraestructura turística, incluyendo una mejor conexión de los destinos turísticos por vía aérea.
- Fortalecimiento del mercadeo, la promoción y la comercialización de destinos y productos turísticos.

⁴ Ver Plan Sectorial de Turismo 2008-2010 “Colombia, destino de clase mundial”, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, p. 16

- Creación de un sistema de información turística.
- Implementación de estímulos a la demanda y a la oferta
- Apropiación de recursos para apoyar iniciativas productivas de las comunidades.
- Educación para cimentar una cultura turística.

2. IDENTIFICACIÓN DEL SECTOR ESTRATÉGICO

2.1. Identificación del código CIIU

El Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU), agrupa las empresas según las actividades económicas que realizan, clasificándolas para así facilitar el análisis de los estados financieros de las mismas. Bajo esta clasificación por medio de la información contenida en la Superintendencia de Sociedades, se escogió el sector estratégico de Alojamiento en Hoteles, Hostales y Apartahoteles bajos el código CIIU 5511⁵.

Clasificación CIIU

- H: Hoteles y Restaurantes
- 55: Hoteles, Restaurantes, Bares y Similares
- 551: Alojamiento en hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje no permanente
- 5511: Alojamiento en "hoteles", "hostales" y "apartahoteles".

Partiendo de esta información se encontraron 198 empresas que se encuentran registradas en la Superintendencia de Sociedades, con clasificación CIIU H5511 (sector 31).

2.2. Segmentación del sector

Con base en esta información se realizó una subdivisión del sector por regiones para enfocarnos en la zona geográfica con mayor concentración de empresas de este sector, con el objetivo de analizar con mayor profundidad dicho sector.

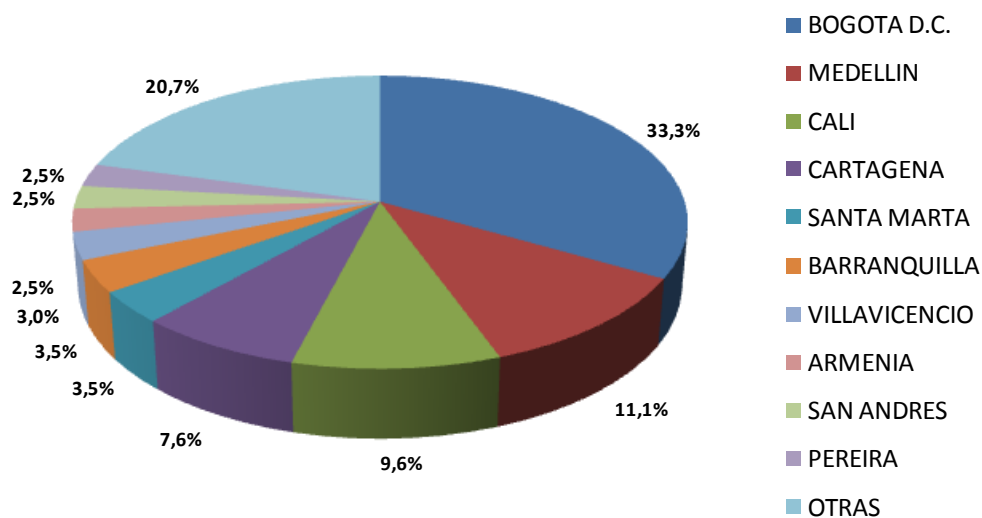
⁵ Superintendencia de Sociedades. Sistema de información general de sociedades. [En línea]. Colombia. [Citado Enero 23 de 2010]. Disponible en Internet: <<http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=ppal&dir=90>>.

Tabla 7: Concentración de Empresas del Sector de Alojamiento por ciudades

CIUDAD	PORCENTAJE
BOGOTA D.C.	33,3%
MEDELLIN	11,1%
CALI	9,6%
CARTAGENA	7,6%
SANTA MARTA	3,5%
BARRANQUILLA	3,5%
VILLAVICENCIO	3,0%
ARMENIA	2,5%
SAN ANDRES	2,5%
PEREIRA	2,5%
OTRAS	20,7%

Fuente: Cálculos de las autores con información de la superintendencia de sociedades

Gráfico 6: Concentración de Empresas del Sector de Alojamiento por ciudades



Fuente: Cálculos de las autores con información de la superintendencia de sociedades

Como se observa en el gráfico anterior, en Bogotá se concentra el mayor porcentaje de hoteles, con un porcentaje de 33,3%, seguida por Medellín y Cali, que concentran el 11.1 y 9.6%, respectivamente. Los hoteles ubicados en Bogotá se encuentran en la tabla 8.

Tabla 8: Empresas registradas en la Superintendencia de Sociedades en el sector Alojamiento en Bogotá al 2008.

NIT	Razón Social
800006632	AMC INMOBILIARIA LTDA
800021706	HOTEL DE LA VILLE S A
800032662	INVERSIONES MORGAN & CIA S EN C
800046878	HOTELES PORTON S.A.
800087202	HOTEL HACIENDA ROYAL LTDA
800087204	HOTEL LA BOHEME LTDA
800108094	COLOMBIANA DE HOTELES S.A.
800108852	INVERSIONES PROSPERIDAD S A EN ACUERDO DE REESTRUCTURACION
800120468	HOTEL EL EDEN LTDA.
800146597	SOCIEDAD HOTELERA LAS ACACIAS S A
800164699	MAICHEL E HIJOS & CIA. S. EN C.
800178389	ADMINISTRADORA BAVIERA S.A. APARTA HOTEL BAVIERA S.A.
800180375	ADMINISTRADORA HOTELERA DANN LTDA
800200982	INVERSIONES LEUGROS S.A. HOTEL PARQUE 97 SUITES
800210409	PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.
800213569	ASOCIACION DE INVERSIONISTAS INMOBILIARIOS S A
800224062	LAS BOVEDAS S A
800229474	PAVILLON SUITES S.A.
800241635	HOTEL PARQUE ROYAL LTDA
800241641	HOTEL ANDINO ROYAL LTDA
800246985	PROMOTORA APARTAMENTOS DANN S A
800247030	HOTELES EL SALITRE S.A.
800253364	PROYECTOS ARCADIA Y CIA LIMITADA
806000591	SOCIEDAD ANONIMA DE GESTION HOTELERA DE COLOMBIA SOGECOL S.A.
827000906	TVG S.A.
830004575	INTERVAL INTERNATIONAL DE COLOMBIA S A
830005905	HOTELES 127 AVENIDA S.A.
830009724	HOTELES AVENIDA DEL MAR S.A.
830011089	SUITES ROSALES S.A.
830011831	FERLIN PEDROVAL Y CIA S EN C
830013540	HOTEL CHARLOTTE LTDA.

830014395	EKONO S. A.
830032945	HOTELES CHARLESTON S.A.
830034964	HOTELES CIEN AVENIDA S.A.
830035289	SIAR LTDA
830050476	INVERSIONES LA OPERA S.A.
830073145	ADMINISTRADORA DE HOTELES NUEVA GRANADA S A
830087178	HOTELES AVENIDA DEL DORADO S.A.
830094671	BURLINGTON INTERNATIONAL CORP. SUCURSAL COLOMBIA
830139861	INTERNACIONAL DE DESARROLLO HOTELERO SA
830146209	OPERADORA HOTELERA DE LA NUEVA EPOCA S.A
830511280	DORADOHOTELES S.A.
830513095	T & P INVERSIONES S.A.
860006543	SOCIEDAD HOTELERA TEQUENDAMA S A
860010190	PROMOCIONES ATLAS S A EN ACUERDO DE REESTRUCTURACION
860014195	INVERSIONES SPIWAK LIMITADA
860019004	INVERSIONES VIGOVAL LTDA
860033430	HILTON INTERNATIONAL CO SUCURSAL BOGOTA
860041643	AMANEQ LTDA.
860046192	HOTELES BOGOTA PLAZA S.A.
860048182	INVERSIONES LIBRA S.A
860059061	INVERSIONES BELVEDERE LTDA
860070146	INVERSIONES G.M.H. S.A.
860508374	ERTUR LTDA
860515225	NELSON VERA PALACIOS Y COMPAÑIA LTDA NEVERA CIA LTDA
860517030	SOCIEDAD HOTELERA CIEN INTERNACIONAL S A
860526596	INDUMECANICA LTDA
860529628	HOTEL MARIA ISABEL BOGOTA S.A.
891101664	CONSTRUCTORA HOTEL AMERICANO CIA LTDA
891101711	HOTEL CHICALA LTDA
900011991	HOTEL PAVILLON ROYAL LTDA
900036523	CALPES S.A.
900085654	BLUE PACIFIC ASSETS
900087730	TROPIC INN HOTELES S.A.
900144956	SOCIEDAD HOTELERA CALLE 74 LIMITADA

Fuente: Superintendencia de Sociedades. Colombia [Citado Enero 23., 2010]. Disponible en Internet: <
<http://www.supersociedades.gov.co>>

Partiendo de las empresas encontradas en este sector en Bogotá se realizó un segundo filtro por tamaño de la sociedad. De esta manera, se clasificaron las empresas como micro, pequeña, mediana y grande, teniendo en cuenta el nivel de activos que registra la sociedad al 2008 y basándonos en la ley 590 de 2000⁶ que decreta:

- *Mediana Empresa:*
 - *Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;*
 - *Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.*
- *Pequeña Empresa:*
 - *Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;*
 - *Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.*
- *Microempresa:*
 - *Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;*
 - *Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.*

Parágrafo 1o. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de

⁶ Bogotá Trabaja. Ley No. 590 del 10 de julio de 2000 “Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de **Las micro, pequeñas y medianas empresas**”. [En línea]. Colombia. [Citado Enero 23 de 2010]. Disponible en Internet: <<http://www.bogotatrabaja.gov.co/ms-articles/informacion-laboral/normatividad/Ley-590-del-2000.pdf>>

personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

De esta clasificación a su vez se eligieron las medianas y pequeñas empresas quedando de esta manera en el análisis 39 empresas para estudiar. Las empresas resultantes fueron:

Tabla 9: Empresas del sector Alojamiento en Bogotá segmentadas según la ley 590 de 2000

NIT	Razón Social	Tamaño
800006632	AMC INMOBILIARIA LTDA	Mediana
800021706	HOTEL DE LA VILLE S A	Mediana
800032662	INVERSIONES MORGAN & CIA S EN C	Mediana
800046878	HOTELES PORTON S.A.	Mediana
800087202	HOTEL HACIENDA ROYAL LTDA	Mediana
800087204	HOTEL LA BOHEME LTDA	Mediana
800120468	HOTEL EL EDEN LTDA.	Pequeña
800164699	MAICHEL E HIJOS & CIA. S. EN C.	Mediana
800200982	INVERSIONES LEUGROS S.A. HOTEL PARQUE 97 SUITES	Mediana
800210409	PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.	Mediana
800213569	ASOCIACION DE INVERSIONISTAS INMOBILIARIOS S A	Mediana
800224062	LAS BOVEDAS S A	Mediana
800241641	HOTEL ANDINO ROYAL LTDA	Mediana
800247030	HOTELES EL SALITRE S.A.	Mediana
800253364	PROYECTOS ARCADIA Y CIA LIMITADA	Pequeña
830005905	HOTELES 127 AVENIDA S.A.	Pequeña
830009724	HOTELES AVENIDA DEL MAR S.A.	Pequeña
830011089	SUITES ROSALES S.A.	Pequeña
830013540	HOTEL CHARLOTTE LTDA.	Pequeña
830014395	EKONO S. A.	Mediana
830034964	HOTELES CIEN AVENIDA S.A.	Pequeña
830073145	ADMINISTRADORA DE HOTELES NUEVA GRANADA S A	Mediana
830087178	HOTELES AVENIDA DEL DORADO S.A.	Mediana
830094671	BURLINGTON INTERNATIONAL CORP. SUCURSAL COLOMBIA	Pequeña

830146209	OPERADORA HOTELERA DE LA NUEVA EPOCA S.A	Pequeña
830513095	T & P INVERSIONES S.A.	Pequeña
860014195	INVERSIONES SPIWAK LIMITADA	Mediana
860033430	HILTON INTERNATIONAL CO SUCURSAL BOGOTA	Mediana
860041643	AMANEQ LTDA.	Pequeña
860070146	INVERSIONES G.M.H. S.A.	Mediana
860508374	ERTUR LTDA	Pequeña
860515225	NELSON VERA PALACIOS Y COMPAÑIA LTDA NEVERA CIA LTDA	Pequeña
860526596	INDUMECANICA LTDA	Pequeña
860529628	HOTEL MARIA ISABEL BOGOTA S.A.	Mediana
891101664	CONSTRUCTORA HOTEL AMERICANO CIA LTDA	Pequeña
891101711	HOTEL CHICALA LTDA	Pequeña
900011991	HOTEL PAVILLON ROYAL LTDA	Pequeña
900087730	TROPIC INN HOTELES S.A.	Mediana
900144956	SOCIEDAD HOTELERA CALLE 74 LIMITADA	Mediana
830011831	FERLIN PEDROVAL Y CIA S EN C	Mediana

Fuente: De los autores, información estados financieros supersociedades

Por último, y teniendo en cuenta que estas empresas se enfocan en diferentes segmentos del mercado, ofreciendo una amplia variedad de servicios para satisfacer a los clientes, nos delimitamos al estudio de una categoría de hoteles llamada *Boutique*.

Vale mencionar que si bien no hay una clasificación oficial de hoteles *Boutique* esta es una tendencia que ha surgido en años recientes como una alternativa diferente en una industria altamente estandarizada. Generalmente este tipo de hoteles presentan características contemporáneas o minimalistas en edificaciones con gran valor arquitectónico, ofreciendo una variedad de comodidades y lujos personalizados. Para desarrollar la anterior clasificación, realizamos un análisis de cada uno de los hoteles teniendo en cuenta características de ubicación, tipo y número de habitaciones, servicios ofrecidos, grado de personalización y escala de

precios. Los hoteles que fueron seleccionados para desarrollar la metodología AESE fueron los siguientes:

Tabla 10: Empresas del sector Alojamiento en Bogotá catalogadas como *Boutique*

NIT	Razón Social
800021706	HOTEL DE LA VILLE S A
800046878	HOTELES PORTON S.A.
800200982	INVERSIONES LEUGROS S.A. HOTEL PARQUE 97 SUITES
800210409	PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.
830011831	FERLIN PEDROVAL Y CIA S EN C
830013540	HOTEL CHARLOTTE LTDA.
830032945	HOTELES CHARLESTON S.A.
860041643	AMANEQ LTDA.
860529628	HOTEL MARIA ISABEL BOGOTA S.A.
900011991	HOTEL PAVILLON ROYAL LTDA

Fuente: De los Autores

3. ANÁLISIS DE HACINAMIENTO

El análisis de hacinamiento es la primera herramienta que contempla el AESE, la cual nos permitirá medir el grado de confluencia estratégica que presenta el sector de alojamiento en Bogotá, con base en la similitud de las empresas analizadas.

Esta primera herramienta se desarrolló en varias etapas. La primera de ellas consistió en realizar un análisis cuantitativo para identificar el grado de asimetría financiera del sector, teniendo en cuenta indicadores financieros de las empresas que conforman el sector. La segunda etapa de carácter cualitativo buscó establecer la convergencia estratégica a partir del análisis de variables propias y de elevada importancia para el sector para su funcionamiento. Con base en estas dos etapas previas la última consistió en determinar el nivel de imitación del sector y el grado de hacinamiento del sector.

3.1. Análisis Cuantitativo

Esta etapa contempla el análisis de los resultados financieros del sector estratégico, así como las estadísticas asociadas a dichos resultados. Para esto en primera instancia se obtuvo los estados financieros de los últimos cinco años (2004-2008) de cada una de las empresas objeto de estudio, para luego escoger un indicador financiero que sirviera como variable de comparación en el sector.

El indicador seleccionado que se considera refleja la mayoría de factores que afectan este sector fue el Retorno sobre Activos ó ROA (por sus siglas en inglés), el cual mide la rentabilidad asociada a cada peso invertido en activos de la empresa. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 11: ROA del sector Alojamiento en Bogotá

#	NIT	Razón Social	2004	2005	2006	2007	2008
1	800021706	HOTEL DE LA VILLE S A	3,8%	5,1%	2,9%	5,4%	5,3%
2	800046878	HOTELES PORTON S.A.	6,3%	1,2%	0,2%	4,2%	3,3%
3	800200982	INVERSIONES LEUGROS S.A. HOTEL PARQUE 97 SUITES			3,7%	3,5%	1,1%
4	800210409	PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A	3,2%	6,3%	11,5%	7,6%	14,2%
5	830011831	FERLIN PEDROVAL Y CIA S EN C			0,4%	5,8%	0,6%
6	830013540	HOTEL CHARLOTTE LTDA.				5,0%	8,2%
7	830032945	HOTELES CHARLESTON S.A.	9,9%	10,3%	7,6%	5,0%	8,2%
8	860041643	AMANEQ LTDA.	0,9%	1,2%		21,6%	0,0%
9	860529628	HOTEL MARIA ISABEL BOGOTA S.A.			3,2%	6,7%	5,5%
10	900011991	HOTEL PAVILLON ROYAL LTDA		9,5%	5,5%	3,2%	4,2%
MEDIA			4,8%	5,6%	4,4%	6,8%	5,1%
MEDIANA			3,8%	5,7%	3,4%	5,2%	4,7%
TERCER CUARTIL			6,3%	8,7%	6,0%	6,5%	7,5%
DESVIACION ESTANDAR			3,4%	3,9%	3,8%	5,4%	4,3%
CURTOSIS			24,8%	-188,5%	56,3%	834,0%	96,8%
COEFICIENTE DE VARIACION			0,59	0,89	0,79	0,24	0,98

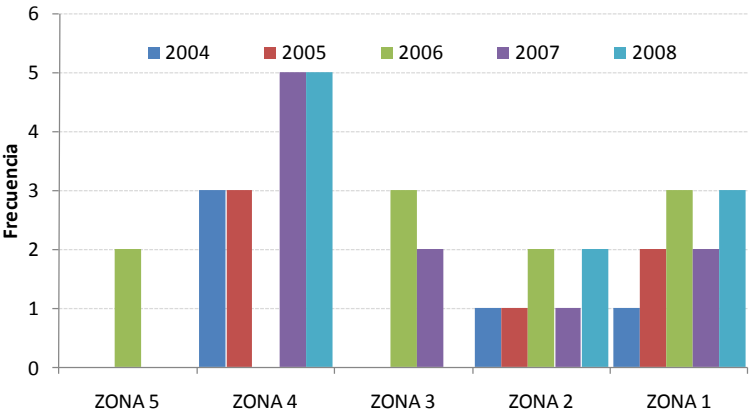
Fuente: De los autores

Con base en las medidas estadísticas aplicadas se procedió a clasificar las empresas por zonas de desempeño, según lo propuesto por la metodología del AESE. Al respecto es importante mencionar como en este sector el ROA presenta unos resultados financieros homogéneos, con una cercanía entre la media y tercer cuartil, particularmente en los años más recientes y un coeficiente de variación, calculado para las empresas ubicadas debajo de la media, que presenta un comportamiento bajo y estable. Esta medida fue de 0.24 para el año 2007 y 0.98 para 2008.

Así mismo, se observa en el gráfico 7, que en la mayoría de los años la media es mayor a la mediana y existen empresas en la zona de desempeño superior, es decir, por encima del tercer cuartil y a su vez el número va en aumento pasando de una sola empresa en el 2004 a tres empresas en el 2008. Por su parte, entre el

tercer cuartil y la media (desempeño medio), la cantidad de empresas ha permanecido sin variación significativa.

Gráfico 7: Empresas por zonas de Hacinamiento, sector Alojamiento en Bogotá



Fuente: De los autores

Tabla 12: Empresas por zonas de Hacinamiento, sector Alojamiento en Bogotá

AÑO	2004	2005	2006	2007	2008
ZONA 1	1	2	3	2	3
ZONA 2	1	1	2	1	2
ZONA 3	0	0	3	2	0
ZONA 4	3	3	0	5	5
ZONA 5	0	0	2	0	0
TOTAL	5	6	10	10	10
ZONA 1	DESEMPEÑO SUPERIOR				
ZONA 2	DESEMPEÑO MEDIO				
ZONA 3	MORBILIDAD				
ZONA 4	PERDURABILIDAD COMPROMETIDA				
ZONA 5	ESTADO TANÁTICO				

Fuente: De los autores

Se destaca la zona tres o de morbilidad como la de mayor variabilidad. Si bien en el 2006 llegaron a ubicarse tres empresas en esta zona, en la mayoría de los años no se han situado empresas en esta zona. La mayor concentración de empresas

se encuentra de manera persistente en la zona 4 (Perdurabilidad comprometida), lo cual se traduce en que la distribución de frecuencia presente una asimetría positiva. Solo en el año 2006 dos empresas registraron un ROA negativo; sin embargo, no se considera que están en estado tanático, ya que este comportamiento solo se experimentó durante este año y para el siguiente ya mostraron un repunte importante en las rentabilidades.

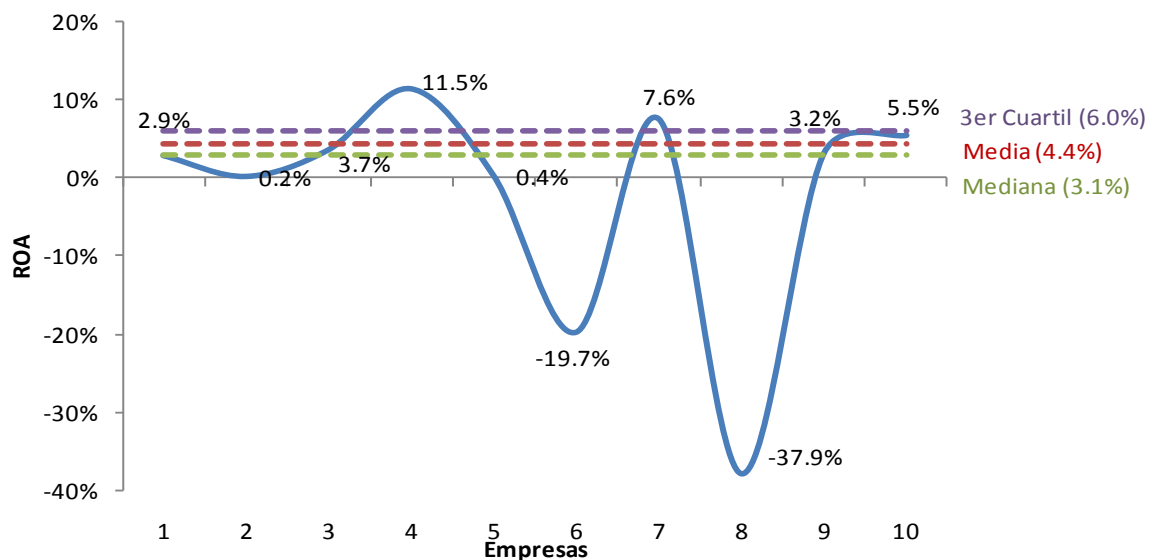
Tabla 13: Empresas por zonas de Hacinamiento, sector Alojamiento en Bogotá.

AÑO / ZONA	Desempeño Superior	Desempeño Medio	Morbilidad	Perdurabilidad Comprometida	Estado Tanático
2004	H7	H2		H1,H4,H8	
2005	H7,H10	H4		H1,H2,H8	
2006	H4,H7	H10	H3	H1,H2,H5,H9	H6,H8
2007	H4,H8	H9	H1,H5	H2,H3,H6,H7,H10	
2008	H4,H6,H7	H1,H9		H2,H3,H5,H8,H10	

H#: HOTEL

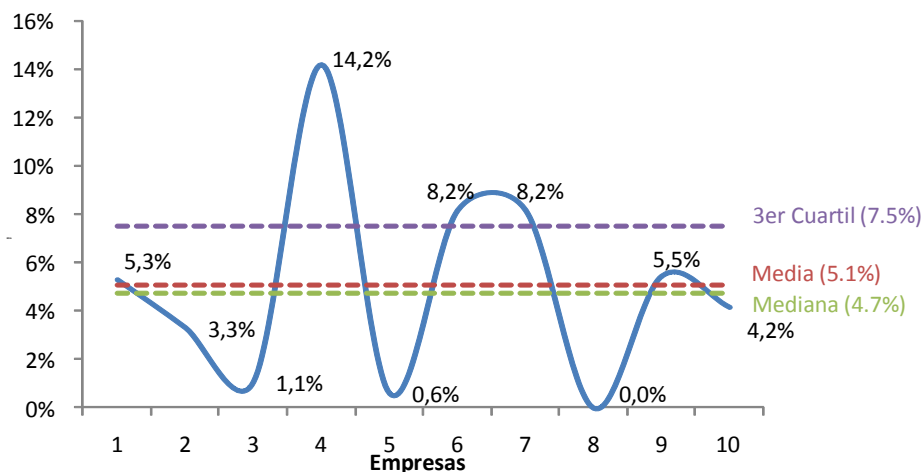
Fuente: De los autores

Gráfico 8: Empresas por zonas de Hacinamiento, sector Alojamiento en Bogotá, 2006



Fuente: De los autores

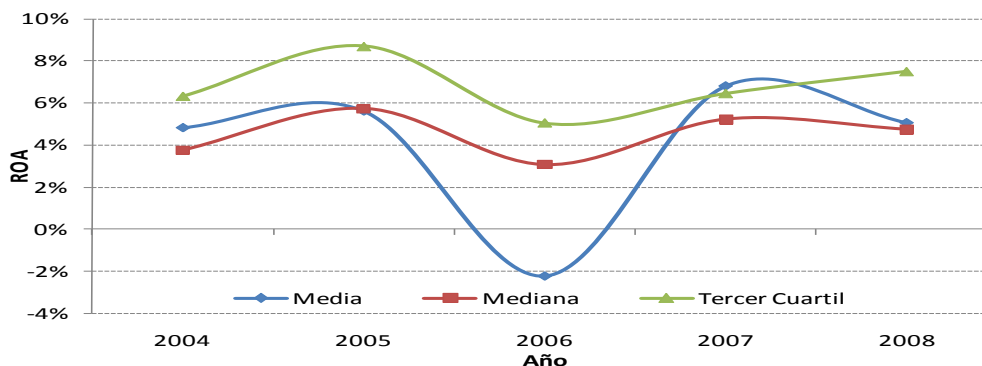
Gráfico 9: Empresas por zonas de Hacinamiento, sector Alojamiento en Bogotá, 2008



Fuente: De los autores

En resumen, se puede concluir que el sector presenta algunos síntomas de hacinamiento, toda vez que los datos presentan una concentración principalmente en la zona de perdurabilidad comprometida, hecho que se refleja en lo reducido del coeficiente de variación para las empresas con un indicador por debajo de la media. Sin embargo, vale mencionar que no existe una transición entre esta zona y la de desempeño medio y superior ya que generalmente no hay empresas en la fase de morbilidad.

Gráfico 10: Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA, 2004 -2008



Fuente: De los autores

Adicionalmente, vemos que en el año 2006, el sector viene mostrando un comportamiento estable según la media, así como en la mediana y el tercer cuartil, por lo cual no puede afirmarse que el hacinamiento en el sector es definitivo. De esta manera para obtener un resultado más concluyente se debe complementar con la aplicación de la herramienta de análisis cualitativo.

3.2. Análisis cualitativo

Después de haber realizado el análisis cuantitativo, se llevará a cabo un estudio de las variables PRODUCTO, PRECIO, PLAZA y PROMOCIÓN, las cuales nos suministrara la información del grado de imitación y confluencia estratégica que se presenta en este sector estratégico.

3.2.1. Categorías

- **Precio**

El sector de hoteles *Boutique* se caracteriza por presentar unas elevadas tarifas, las cuales están justificadas en el grado de personalización y exclusividad que ofrece cada uno de los hoteles. Adicionalmente, es importante resaltar que este tipo de hoteles no se enmarcan dentro de la categoría comúnmente conocida por número de estrellas. De esta manera, el principal determinante en los rangos de precios es el tipo de habitación según las características que cada una brinde.

El intervalo en precios de los hoteles en estudio se encuentra entre \$200.000 y \$700.000 por noche, los cuales incluyen el desayuno, impuestos y seguro hotelero. Los servicios complementarios tienen un costo adicional que dependen de las instalaciones y exclusividad. Además presentan flexibilidad en sus formas de pago como contado, crédito, cheque y en su gran mayoría pagos en línea.

Por la clasificación de estos hoteles *boutique*, los precios no presentan un sobre costo asociado a intermediarios ya que los servicios se contratan directamente con el hotel.

- **Plaza**

Este tipo de hoteles manejan comunicación directa con sus clientes, referencias de usuarios, teniendo en cuenta que se puede obtener mayor información en sus respectivas páginas web.

Una característica de estos hoteles es la clase de clientes que acuden a ellos, por lo general son empresarios que buscan flexibilidad en el momento de realizar sus actividades como eventos corporativos o reuniones empresariales.

- **Producto**

El servicio que se ofrece es principalmente el alojamiento por noche que se caracteriza por ser personalizado y exclusivo para ejecutivos de alto nivel. El valor agregado es determinado por las instalaciones, actividades de esparcimiento, acomodación, realización de eventos entre otros. Algunos servicios adicionales son servicios de transporte, lustrabotas, niñera, conserje, servicio de enfermera, atención a emergencias médicas, cajilla de seguridad, *business center* e internet Inalámbrico, spa, servicio de cambio de moneda extranjera, personal bilingüe, terapias de relajación y estética, restaurantes, bar, lavandería, servicio al cuarto 24 horas, guías turísticos, periódico a la habitación, llamada despertador, parqueadero privado y traductor.

- **Promoción**

Este tipo de hoteles no acude a medios masivos de comunicación (televisión, *call center*, radio, revistas y periódico) porque no es acorde con su política de segmentación de clientes, pese a lo anterior tienen página web como medio de información y no como medio de impulso. El voz a voz es otro medio utilizado, pues depende de esto para ganar reconocimiento entre los ejecutivos o personas de negocios.

3.3. Necesidades a satisfacer

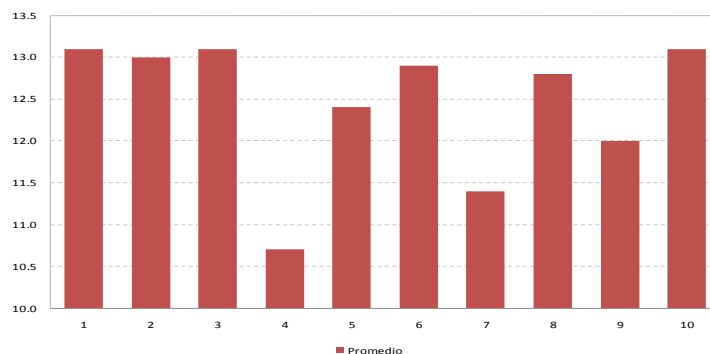
Los hoteles *boutique* buscan satisfacer las siguientes necesidades de los clientes:

- Atención personalizada y permanente
- Diseños contemporáneos y minimalistas
- Exclusividad
- Acompañamiento de personal e instalaciones para eventos corporativos
- Alternativas de pago
- Seguridad
- Cercanía a lugares de importancia en la ciudad
- Servicios de relajación y entretenimiento (propios y por convenios)
- Tecnología aplicada a negocios (business center e internet)

3.4. Determinación del Nivel de Imitación

En el sector estratégico de Alojamiento en Hoteles *boutique*, encontramos un alto grado de imitación estratégica, debido a que la calificación no presenta una variación significativa entre los hoteles. No obstante, dos hoteles (Sofitel y Charleston) presentan un bajo nivel de imitación, debido a la diferenciación en la prestación de los servicios, particularmente en beneficios para clientes corporativos, atención personalizada, alternativas de habitación, programas de fidelización, segmentación de clientes y convenios.

Gráfico 11: Nivel de imitación en el sector Alojamiento en Hoteles Boutique en Bogotá



Fuente: De los autores

~ 45 ~

Tabla 14: Nivel de imitación sector Alojamiento en Hoteles Boutique en Bogotá

VARIABLE			EMPRESAS									
Tipo	Peso %	Necesidades	DE LA VILLE S A	PORTON S.A.	PARQUE 97 SUITES	PROMOTEL (SOFITEL)	FERLIN PEDROVAL (LA FONT)	CHARLOTTE LTDA.	CHARLESTON S.A.	AMANEQ (REAL DE LA T)	MARIA ISABEL BOGOTA S.A.	PAVILLON ROYAL LTDA
PRECIO	20%	Tarifa Noche	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2
		Alternativas de pago	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2
		Costos Adicionales	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3
		Descuentos por planes	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3
		Beneficios para clientes corporativos	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3
		Sumatoria	14	13	13	11	14	12	12	11	10	13
		Calificación	2.8	2.6	2.6	2.2	2.8	2.4	2.4	2.2	2	2.6
PRODUCTO	40%	Atencion personalizada	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
		Alternativas de habitacion	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
		Servicio 24 horas	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
		Eventos corporativos	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3
		Tecnologia	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Servicios complementarios	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3
		Sumatoria	18	18	18	14	16	17	14	18	18	18
		Calificación	7.2	7.2	7.2	5.6	6.4	6.8	5.6	7.2	7.2	7.2
PLAZA	30%	Segmento de clientes	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3
		Canales de información y servicio	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2
		Ubicación	2	1	2	3	3	3	3	3	1	3
		Sumatoria	7	7	8	7	8	9	8	8	6	8
		Calificación	2.1	2.1	2.4	2.1	2.4	2.7	2.4	2.4	1.8	2.4
PROMOCIÓN	10%	Programas de Fidelizacion	2	3	2	1	1	2	2	2	2	3
		Canales de promoción (Medios)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1
		Convenios	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2
		Guías turísticas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Sumatoria	10	11	9	8	8	10	10	10	10	9
		Calificación	1	1.1	0.9	0.8	0.8	1	1	1	1	0.9
TOTAL			13.1	13	13.1	10.7	12.4	12.9	11.4	12.8	12	13.1

Fuente: De los autores.

3.5. Determinación del Grado de Confluencia Estratégica

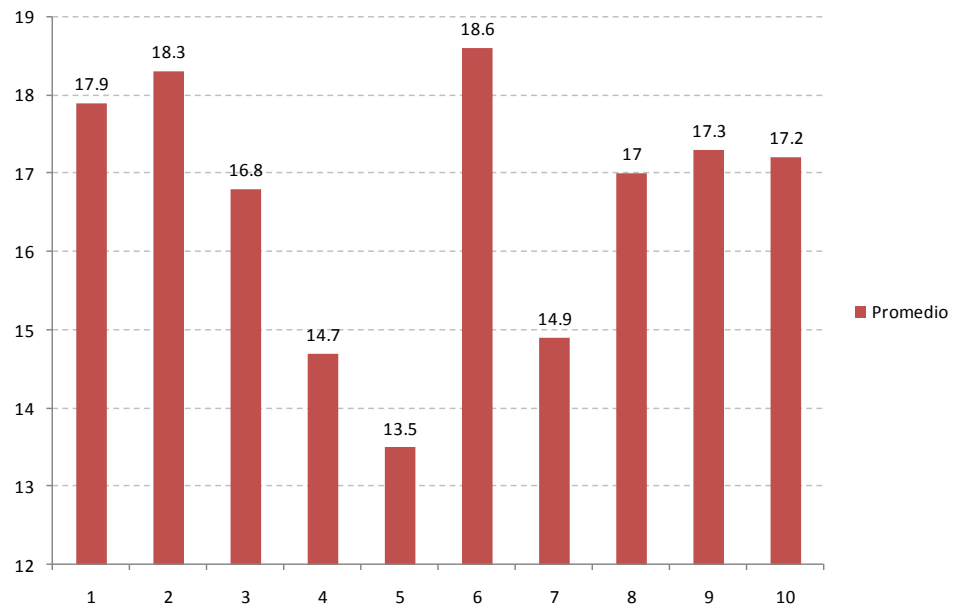
En el sector estudiado encontramos los siguientes aspectos con algunas similitudes:

- Las tarifas no varían significativamente entre los diferentes hoteles debido a la semejanza entre los servicios prestados y a que no cuentan con intermediarios para la prestación de los servicios.
- El producto llega a los clientes de manera similar, ya que el servicio base es el alojamiento y depende del hotel ofrecer variedad en los servicios complementarios para generar una mejor experiencia en la estadía.
- Igualmente la segmentación no tiene aspectos diferenciadores ya que este proceso se enfoca en el mismo grupo objetivo que son los altos ejecutivos.
- Adicionalmente otras características recurrentemente son ofrecidas en todos los hoteles como lo son servicio 24 horas, servicios tecnológicos y presentan un único canal para la promoción de sus servicios (pagina WEB).

También encontramos aspectos diferenciadores:

- Aunque el 70% de los hoteles se encuentra ubicado en una zona estratégica dada la segmentación de sus clientes, el restante se ubica en otras zonas de la ciudad también de gran importancia.
- Los programas de fidelización permiten un mejor seguimiento a los clientes y se percibe que algunos hoteles implementan mejor este tipo de herramientas por lo cual tienen un mejor posicionamiento en el mercado.
- Generalmente los servicios complementarios ofrecidos a los clientes son proveídos por otras empresas, por esta razón la cantidad y calidad de los convenios permiten una mayor diferenciación. Algunos servicios que generan mayor satisfacción a los clientes son golf, piscina, spa, entre otros.

Gráfico 12: Grado de confluencia estratégica en el sector Alojamiento en Hoteles Boutique en Bogotá



Fuente: De los autores.

Tabla 15: Grado de confluencia estratégica sector Alojamiento en Hoteles Boutique en Bogotá

VARIABLE			EMPRESAS									
Tipo	Peso %	Necesidades	DE LA VILLE S A	PORTON S.A.	PARQUE 97 SUITES	PROMOTE L (SOFITEL)	FERLIN PEDROVAL (LA FONT)	CHARLOTT E LTDA.	CHARLESTON S.A.	AMANEQ (REAL DE LA T)	MARIA ISABEL BOGOTA S.A.	PAVILLO N ROYAL LTDA
PRODUCTOS	40%	Eventos	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3
		Alojamiento	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
		Restaurante	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
		Bar	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
		Transporte	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Parqueadero Privado	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
		Business Center	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3
		Spa	3	3	3	1	1	3	1	2	2	1
		Sumatoria	23	24	24	18	18	24	17	23	23	22
Calificación	9.2	9.6	9.6	7.2	7.2	9.6	6.8	9.2	9.2	8.8		
PROVEEDORES	30%	Tarifa de Agencia de Viajes	3	3	3	2	1	3	3	2	1	3
		Servicio Medico	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3
		Tarifa paguina Web	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Tarifa Guia Turistica	3	3	1	3	1	3	2	3	3	3
		Tarifas Proveedores Entetenimiento y relajacion	3	3	1	1	2	3	2	1	2	2
		Sumatoria	15	14	9	12	10	15	12	12	12	14
		Calificación	4.5	4.2	2.7	3.6	3	4.5	3.6	3.6	3.6	4.2
SERVICIOS	30%	Herramientas Tecnologicas	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
		Atencion personalizada y permanente	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
		Acompañamiento de personal e instalaciones para eventos corporativos	2	3	3	2	1	3	3	2	3	3
		Personal Bilingüe	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		Alternativas de pagos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
		Sumatoria	14	15	15	13	11	15	15	14	15	14
		Calificación	4.2	4.5	4.5	3.9	3.3	4.5	4.5	4.2	4.5	4.2
TOTAL			17.9	18.3	16.8	14.7	13.5	18.6	14.9	17	17.3	17.2

Fuente: De los autores

El sector presenta un grado de confluencia estratégica medio alto, dada la similitud en el comportamiento de las empresas en cuanto al producto, proveedores y servicio. Solo tres empresas se ubican por debajo de la media y se diferencian en la prestación de servicios complementarios como spa y los proveedores de entretenimiento y relajación.

3.6. Determinación del grado de hacinamiento

El sector estudiado presenta un hacinamiento medio. Teniendo en cuenta el análisis cuantitativo se observa que los indicadores de rentabilidad presentan una clara asimetría positiva en la mayoría de los años, es decir hay una concentración importante de hoteles en la zona de perdurabilidad comprometida hecho que podría conducir a la erosión de la rentabilidad en años posteriores.

Por otro lado, basados en el análisis cualitativo el producto base tiene un alto grado de imitación (alojamiento), por lo cual tiende a competir en servicios. Las tarifas por noche no son un factor determinante en el momento de tomar una decisión sino se basa en el valor agregado que le pueda brindar los servicios complementarios. De esta manera los hoteles Sofitel y Charleston tienen mayor diferenciación lo cual es consistente con la rentabilidad que han registrado en años anteriores.

4. LEVANTAMIENTO DEL PANORAMA COMPETITIVO

Esta segunda fase del análisis sectorial consiste en identificar el mercado no atendido o débilmente atendido por las empresas que hacen parte del sector, también conocidas como *manchas blancas*. Para esto se construyó una matriz en la cual se incorporan tres vectores que representan a su vez las variables explicativas del sector y el posicionamiento de cada una de las empresas en la industria. Estas variables de análisis son variedad de productos, necesidades y canales.

A continuación se presenta la conceptualización de cada una de los elementos que componen cada uno de los vectores y a partir de esa información se levantó el panorama competitivo.

4.1. Variedad de productos y servicios

La diferente información de los productos y servicios ofrecidos por cada uno de los hoteles fue recopilada de los resultados de las encuestas realizadas anteriormente, de la información en la respectiva página web y de la Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO).

Tabla 16: Variedad de productos o servicios

PRODUCTO	DE LA VILLE S A	PORTON S.A.	PARQUE 97 SUITES	PROMOTEL (SOFITEL)	FERLIN PEDROVAL (LA FONT)
Alojamiento	A	A	A	A	A
Restaurante/bar	RB	RB	RB	RB	RB
Spa				S	S
Transporte	T	T	T	T	T
Lavandería	L	L	L	L	L
Centro de negocios	CN	CN	CN	CN	
Servicio 24 horas	SH	SH	SH	SH	
Personal Bilingüe	PB	PB	PB	PB	PB
Piscina		P		P	
Golf		G			
Gimnasio		GYM		GYM	
Eventos y reuniones	ER	ER	ER	ER	ER
Internet	I	I	I	I	I

PRODUCTO	CHARLOTTE LTDA.	CHARLESTON S.A.	AMANEQ (REAL DE LA T)	MARIA ISABEL BOGOTA S.A.	PAVILLON ROYAL LTDA
Alojamiento	A	A	A	A	A
Restaurante/bar	RB	RB	RB	RB	RB
Spa		S			S
Transporte	T	T	T	T	T
Lavandería	L	L	L	L	L
Centro de negocios	CN	CN	CN	CN	CN
Servicio 24 horas	SH	SH	SH	SH	SH
Personal Bilingüe	PB	PB	PB	PB	PB
Piscina		P			P
Golf					
Gimnasio		GYM			
Eventos y reuniones	ER	ER	ER	ER	ER
Internet	I	I	I	I	I

Fuente: De los autores

4.2. Necesidades

- *Atención personalizada:* Tener un trato más cercano a los huéspedes donde se puedan satisfacer sus requerimientos independientemente que el hotel no los preste.
- *Comodidad:* Ofrecer a los huéspedes espacios confortables, donde pueda descansar, trabajar y realizar sus actividades cotidianas
- *Tecnología:* Las instalaciones se encuentran dotadas de todas las herramientas tecnológicas e informáticas necesarias para la realización de actividades empresariales y personales.

- *Diseño arquitectónico y de interiores:* Contar con una infraestructura acorde con las exigencias del consumidor tanto internas como externas en la prestación del servicio.
- *Exclusividad:* Ofrece servicios de alta calidad y personalizados según las exigencias del cliente.
- *Seguridad:* Brindar una estadía cómoda y sin contratiempos para los huéspedes.
- *Personalidad propia*⁷: Hoteles que transmiten a sus huéspedes identidad propia, espíritu, autenticidad y permiten vivir una experiencia total dentro de sus instalaciones, se destacan por manejar un concepto innovador e incluir detalles que se convierten en una inspiración para los cinco sentidos
- *Reserva garantizada*⁸: estado que presenta una reserva, solicitada por una persona natural o jurídica para uno o varios huéspedes en un establecimiento de alojamiento y hospedaje, para una fecha determinada, que implica el compromiso que adquiere el establecimiento de garantizar el alojamiento y el huésped de ocuparlo, a través de un medio de pago de garantía aceptado según las condiciones pactadas.

4.3. Canales de distribución

- *Voz a voz:* Se da a conocer los servicios de los hoteles mediante la información personalizada.
- *Agencias:* Contratación de servicios mediante intermediarios.
- *Revistas especializadas:* Medios impresos que se enfocan en temas de interés del sector hotelero.
- *Internet:* Medio de información y de pago.
- *Punto de venta:* Acceder a los servicios directamente del hotel dentro de sus instalaciones.

⁷ Ver Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Anteproyecto norma técnica sectorial ANTSH 011

⁸ Ver Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Anteproyecto norma técnica sectorial ANTSH 011

- *Referidos:* A través del programa de fidelización se tiene mayor contacto con el cliente y de esta forma se obtienen usuarios referidos.

4.4. Levantamiento del Panorama Competitivo

Una vez que se han identificado los tres vectores, se realizó una clasificación empresa por empresa para conocer la variedad de productos y servicios de ofrecen, necesidades que satisfacen y canales por los cuales hacen llegar el producto al cliente. Con ello se realiza la matriz de usuarios y la matriz de compradores.

Para mejorar el análisis gráfico cada empresa se le asignó un color que la representa dentro del esquema matricial (ver tabla 17). Adicionalmente, a continuación se observa la matriz del panorama competitivo con las manchas blancas observadas en el desarrollo del mismo.

Tabla 17: Esquema de Colores

	DE LA VILLE S A		CHARLOTTE LTDA.
	PORTON S.A.		CHARLESTON S.A.
	PARQUE 97 SUITES		AMANEQ (REAL DE LA T)
	PROMOTEL (SOFITEL)		MARIA ISABEL BOGOTA S.A.
	FERLIN PEDROVAL (LA FONT)		PAVILLON ROYAL LTDA

Fuente: de los autores

Tabla 18: Matriz "T" del Panorama Competitivo en el sector de alojamiento en hoteles Boutique en Bogotá.

NECESIDADES	Atencion personalizada																					
	Comodidad																					
	Tecnologia																					
	Diseño arquitectonico y de interiores																					
	Exclusividad																					
	Seguridad																					
	Personalidad propia																					
	Reserva garantizada																					
	VARIEDADES	A			RB			S			T			L			CN			SH		
CANALES	Voz a voz																					
	Agencia																					
	Punto de venta																					
	Internet																					
	Referidos																					
	Revistas especializadas																					
NECESIDADES	Atencion personalizada																					
	Comodidad																					
	Tecnologia																					
	Diseño arquitectonico y de interiores																					
	Exclusividad																					
	Seguridad																					
	Personalidad propia																					
	Reserva garantizada																					
	VARIEDADES	PB			P			G			GYM			ER			I					
CANALES	Voz a voz																					
	Agencia																					
	Punto de venta																					
	Internet																					
	Referidos																					
	Revistas especializadas																					

Fuente de los autores.

4.5. Análisis de los resultados del Panorama Competitivo

Dado el cruce de información se identificaron manchas blancas tanto en la relación variedades-necesidades como en la relación de variedades-canales. En el cruce de variedades-necesidades se destaca que todas las empresas del sector se enfocan principalmente en la prestación del servicio de alojamiento dirigido al mismo segmento de clientes, los cuales son usuarios corporativos, que buscan satisfacer necesidades similares. La mayoría de hoteles coincide en prestar su servicio de alojamiento propiciando la atención personalizada, un ambiente cómodo y servicios tecnológicos (Business Center).

De esta manera, las manchas blancas en cuanto a los productos ofrecidos se concentran en la prestación de servicios complementarios como spa, piscina y otras actividades de entretenimiento. En cuanto a las necesidades, se observan los espacios poco atendidos en lo relacionado con diseño arquitectónico y de interiores y exclusividad, que son características que los clientes generalmente buscan cuando se hospedan en un Hotel Boutique. Solo los hoteles Portón, Sofitel y Charleston explotan al 100% estas características.

En la relación variedades – canales se observa mayor similitud en los medios utilizados por los hoteles para atraer clientes, pues se basan principalmente en medios informativos, promocionales y medios de pago. Es por esto, que se dan manchas blancas en el uso de medios de promoción como revistas especializadas y programa de referidos. Es importante aclarar que aunque el canal de internet es bastante utilizado por todos los hoteles, en algunos de ellos por este medio no se permite realizar pagos facilitándole este trámite al cliente.

Adicionalmente, se puede observar que en el panorama competitivo, en el vector canales, no se tienen en cuenta los medios masivos de comunicación pues este tipo de hotel no tiene interés alguno en darse a conocer por estos medios, sino acceder al cliente de formas más personalizadas y exclusivas.

5. ANALISIS ESTRUCTURAL DE LAS FUERZAS DE MERCADO

Al tener identificadas las manchas blancas del panorama competitivo, es necesario continuar con el análisis de las fuerzas del mercado descrito por Michael Porter, para obtener un mayor conocimiento del ámbito en que se desenvuelven estos hoteles y el nivel de atracción del sector estudiado.

Para esto se aplicó el software de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, el cual presenta las fuentes de cada una de las fuerzas del mercado. Teniendo identificadas las fuentes se realiza la asignación del grado de influencia en el sector por medio de una calificación (inexistente, bajo, medio bajo, equilibrio, medio alto, alto).

5.1. Análisis de la Rivalidad

Esta primera fuerza a analizar, permite conocer la intensidad de los competidores a través de su nivel de posicionamiento, concentración así como variables que están relacionadas con sus costos fijos. A continuación se muestra el resultado obtenido por el software:

Tabla 19: Nivel de rivalidad entre competidores existentes

NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración		×				
2 Nivel de costos fijos				×		
3 Velocidad de crecimiento del sector	×					
4 Costos de Cambio	×					
5 Grado de hacinamiento		×				
6 Incrementos en la capacidad		×				
7 Presencia Extranjera		×				
8 Nivel de Barreras de Salida				×		
a. Activos Especializados			×			
b. Costos Fijos de Salida				×		
c. Inter-relaciones Estratégicas			×			
d. Barreras Emocionales					×	
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales					×	
EVALUACION FINAL						
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	N	2	4	0	2	0
SECTOR ALOJAMIENTO EN HOTELES BOUTIQUE EN BOGOTA	%	25.0%	50.0%	0.0%	25.0%	0.0%

Fuente: Software Universidad del Rosario, Facultad de Administración de Empresas

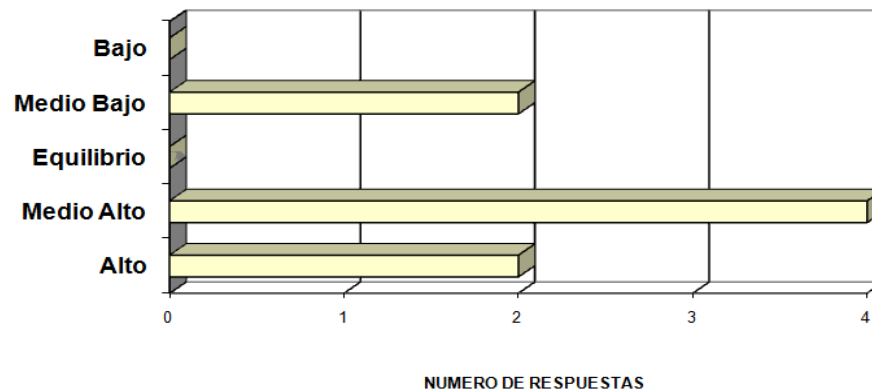
Las fuentes de rivalidad analizadas fueron ocho, en cuanto al *nivel de concentración* observamos que esta es medio alto, porque este sector cuenta con pocos competidores y esto está asociado al poco conocimiento que se tiene del sector. Pese a lo anterior la *velocidad de crecimiento* del mismo es bastante alta, dado que en el periodo de tiempo analizado pasaron de 5 a 10 empresas, que equivale a un crecimiento del 50%. Los *costos fijos sectoriales* se encuentran en un nivel medio bajo debido a que este sector tiene un costo más significativo en infraestructura con un alto valor arquitectónico y se caracteriza más que todo por sus costos variables que dependen del número de clientes atendidos.

En este sector se presenta un *costo de cambio* alto, porque la especialización en sus servicios lo amerita, eso nos muestra la dificultad que tienen los hoteles para realizar un cambio de sector; también se observa que los hoteles que conforman el sector ofrecen un producto similar por los mismos canales, esto conlleva a que se presente un grado de hacinamiento medio alto.

Otros dos factores que llevan a que el nivel de rivalidad aumente son la facilidad que tiene los hoteles para *incrementar la capacidad* en términos de servicios prestados y la elevada *presencia extranjera* que presenta el sector ya que el 30% de las empresas analizadas hacen parte de una cadena internacional.

Las *barreras de salida* están clasificadas en tres aspectos, económicas, estratégicas y emocionales; la primera hace referencia a *activos especializados* y *costos fijos de salida* a las cuales se les asignó una calificación de equilibrio y medio baja respectivamente. Esto se da por que este tipo de actividad no requiere de equipos especializados para su funcionamiento por ser un sector de servicios, además los costos a los cuales debe incurrir una empresa para salir del mercado son reducidos. La segunda barrera de salida, tiene en cuenta la inter-relación que existe en el sector, el cual no representa un obstáculo para que una empresa salga del mercado, pero aun así los hoteles que son parte de una cadena internacional, pueden tener restricciones a la hora de finalizar de sus operaciones por que dependen de su casa matriz. Por último las barreras de salida emocionales no presentan impedimento para abandonar el sector.

Gráfico 13: Número de respuestas del nivel de rivalidad entre competidores existentes



Fuente: software Universidad del Rosario, Facultad de Administración de Empresas.

Las anteriores evaluaciones nos muestran que la intensidad de esta fuerza del mercado es igual al 3.75, lo cual nos muestra una posición entre equilibrio y medio alto.

5.2. Análisis de Poder de Negociación de Compradores

Con esta fuerza podemos analizar el dominio que presentan los compradores dentro del sector determinado por el nivel que presenten variables como grado de hacinamiento, grado de concentración entre otras.

Tabla 20: Poder de Negociación de Compradores

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración		x				
2 Importancia del proveedor para el comprador	x					
3 Grado de hacinamiento			x			
4 Costos de cambio		x				
5 Facilidad de Integración hacia atrás						x
6 Información del comprador sobre el proveedor					x	
7 Los compradores devengan bajos márgenes						x
8 Grado de Importancia del Insumo	x					
EVALUACION FINAL						
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES						
SECTOR ALOJAMIENTO EN HOTELES BOUTIQUE EN BOGOTA						
N	2	2	1	0	1	2
%	25.0%	25.0%	12.5%	0.0%	12.5%	25.0%

Fuente: software Universidad del Rosario, Facultad de Administración de Empresas

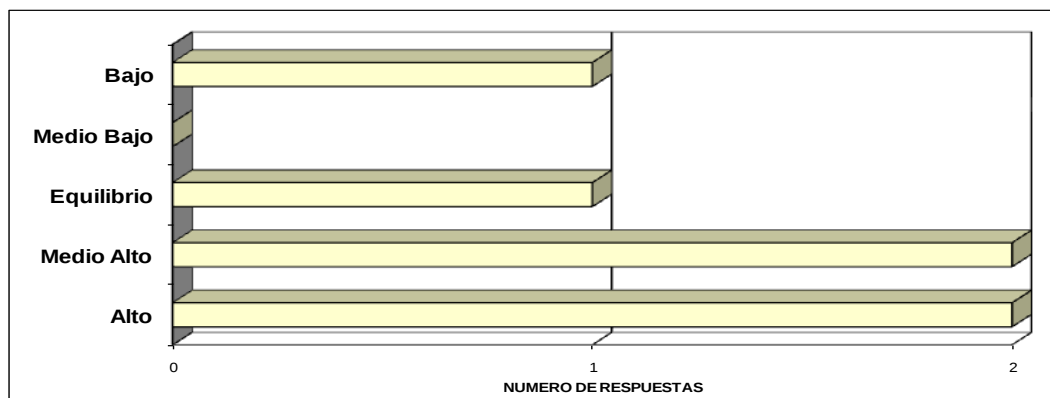
En este sector los compradores o clientes son ejecutivos que buscan mayor exclusividad cuando deciden hospedarse en un *hotel boutique*, aunque estos hoteles son preferidos por esta clase de clientes, el número de huéspedes que estos manejan es reducido, por esto se maneja una calificación medio alta en el *grado de concentración*. Teniendo en cuenta la elevada importancia del proveedor para el comprador se asignó un nivel alto, dado que el usuario evalúa el valor agregado que se le puede ofrecer en los *hoteles boutique* y su elección dependerá de aquella empresa que le brinde un servicio más especializado.

Con la primera variable analizada llegamos a la conclusión de que hay un alto grado de concentración por que existe un número reducido de consumidores que pueden escoger entre diferentes alternativas a la hora de decidir dónde hospedarse. Sin embargo su poder de negociación se ve limitado por el hecho que la oferta en el sector es también bajo y altamente especializado que conlleva a concluir que el grado de hacinamiento esta en equilibrio.

En relación con los *costos de cambio* vemos que los clientes presentan dificultad a la hora de cambiar su alternativa de hospedaje, debido a que los hoteles ofrecen un servicio personalizado con un alto grado de involucramiento del cliente, dado que la curva de aprendizaje muestra que el cliente solo se conoce a lo largo del tiempo y a través de un apropiado programa de CRM, esto también se refleja por el alto grado de importancia del insumo para el cliente.

Por lo novedoso del sector no se cuenta con la suficiente información sobre el mismo, por esto la información del comprador sobre el proveedor es baja.

ráfico 14: Número de respuestas del Poder de Negociación de Compradores



Fuente: Software Universidad del Rosario, Facultad de Administración de Empresas.

El análisis de esta fuerza nos lleva a un puntaje de 2.75 lo cual muestra un poder de negociación entre medio bajo y equilibrio.

5.3. Análisis Nuevos Participantes

La siguiente tabla muestra los resultados de esta fuerza según sus inductores:

Tabla 21: Riesgo de Ingreso

RIESGO DE INGRESO

Barreras de Entrada

Ocultar detalle

1 Niveles de economías de escala

2 Operaciones Compartidas

3 Acceso privilegiado materias primas

4 Procesos productivos especiales

5 Curva de aprendizaje

6 Curva de experiencia

7 Costos Compartidos

8 Tecnología Desarrollo de diseños especializados

9 Costos de Cambio

10 Tiempos de Respuesta

11 Posición de Marca

12 Posición de Diseño

13 Posición de Servicio

14 Posición de Precio

15 Patentes

16 Niveles de Inversión

17 Acceso a Canales

Políticas Gubernamentales

18 Niveles de Aranceles

19 Niveles de Subsidio

20 Regulaciones y marco legal

21 Grados de Impuestos

Respuesta de Rivales

22 Nivel de liquidez

23 Capacidad de endeudamiento

Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
				x	
		x			
x					
					x
x					
	x				
		x			
					x
				x	
	x				
	x				
	x				
		x			
x					
					x
x					
				x	

					x
				x	
		x			
					x

x					
x					

EVALUACION FINAL

RIESGO DE INGRESO

SECTOR ALOJAMIENTO EN HOTELES BOUTIQUE EN BOGOTA

	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
N	6	4	4	0	4	5
%	26.1%	17.4%	17.4%	0.0%	17.4%	21.7%

Fuente: Software Universidad del Rosario, Facultad de Administración de Empresas

5.3.1. Primer inductor

Hace referencia a la estructura básica de una empresa como barreras de entradas por costos, por posicionamiento y aquellas que no se clasifican en las dos anteriores.

Este inductor muestra una elevada calificación en variables relacionadas con el costo. Como se mencionó anteriormente la curva de aprendizaje es una de las principales barreras de entrada ya que un nuevo competidor debe establecer estrategias claras para conocer el cliente en un periodo de tiempo determinado, a

esto se le suma que el nivel de inversión inicial relacionado con las edificaciones en las cuales se encuentran los hoteles y su respectiva ubicación, representa una limitación para acceder a este sector. Es importante tener en cuenta que otro aspecto que se debe evaluar por un futuro competidor es el acceso que tenga a los servicios especializados que se ofrecen en cada uno de los *hoteles boutique*. En el nivel medio alto encontramos curva de experiencia, tiempos de respuesta, posición de marca y posición de diseño, porque son barreras de entrada en las cuales que se puede tener acceso restringido, en equilibrio están variables como operaciones compartidas, costos compartidos y posición de servicio, por último encontramos aspectos como economías de escala, costos de cambio y acceso a canales los cuales presentan un nivel bajo, es decir, ya sea porque estos aspectos no aplican o no son significativos en el sector por esto no generan una barrera de entrada.

5.3.2. Segundo Inductor

Trata sobre las políticas gubernamentales que se fijan para el adecuado funcionamiento de un sector.

La principal intervención del gobierno es relacionada con la regulación. Al respecto es importante resaltar la ley 788 de 2002 por la cual se expiden normas en materia tributaria, en esta se establecen la exención del impuesto de renta provenientes de los servicios prestados por los hoteles por un término de 30 años, lo cual incentiva a nuevos competidores para ingresar en el sector, además se está implementando una norma técnica NTSH 011 (busca certificar la calidad turística de los hoteles boutique, reglamentando así los requisitos de plantas, servicios, diseño, confort, habitaciones, climatización y accesibilidad⁹) para el sector alojamiento en *hoteles boutique*, esto conduciría a disminuir el riesgo de ingreso de nuevos competidores.

⁹ Ver Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Anteproyecto norma técnica sectorial ANTSH 011

5.3.3. Tercer Inductor

Nos muestra cual es la reacción entre los competidores frente a un nuevo participante en un determinado mercado, tiene en cuenta aspectos como liquidez y capacidad de endeudamiento.

El sector en estudio presenta elevadas barreras de entrada respecto a este inductor debido a que los nuevos participantes deben contar con un alto nivel de liquidez y capacidad de endeudamiento para poder realizar inversiones y así satisfacer nuevas necesidades de los clientes del sector, ya que los participantes actuales en el mercado cuentan con solidez financiera reflejada en sus estados financieros.

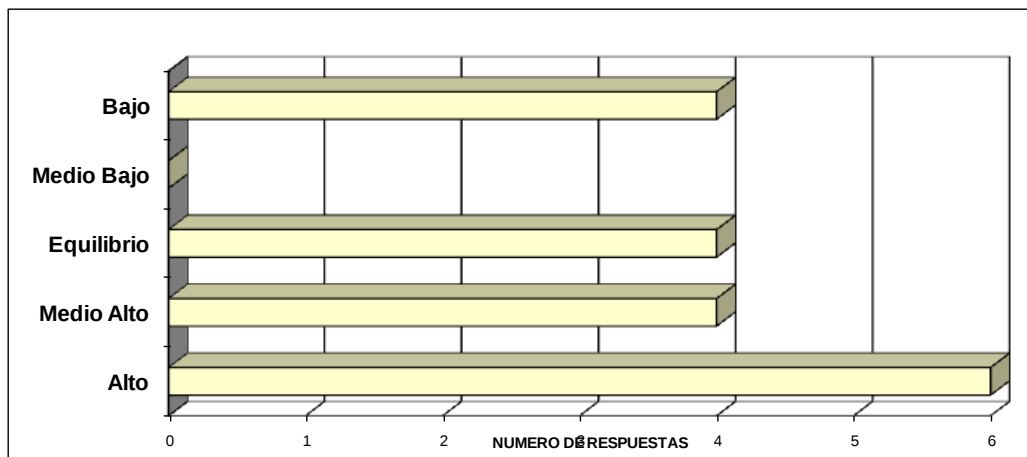
A continuación se muestra una tabla con los principales indicadores financieros de las empresas de este sector:

Tabla 22: Principales Indicadores Financieros

RAZON SOCIAL	Activo cte / Pasivo cte	Activo cte / Pasivo cte	Total Pasivo / Total Activo
HOTEL DE LA VILLE S A	1.11	1.01	0.39
HOTELES PORTON S.A.	0.69	0.66	0.21
INVERSIONES LEUGROS S.A. HOTEL PARQUE 97 SUITES	1.22	1.15	0.65
PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.	1.70	1.70	0.93
FERLIN PEDROVAL Y CIA S EN C	4.82	0.96	0.15
HOTEL CHARLOTTE LTDA.	0.15	0.15	0.23
AMANEQ LTDA.	0.14	0.13	0.13
HOTEL MARIA ISABEL BOGOTA S.A.	4.29	4.29	0.03
HOTEL PAVILLON ROYAL LTDA	1.27	1.25	0.65
TOTAL	1.71	1.25	0.37

Fuente: De los autores

Gráfico 15: Número de respuestas entrada de nuevos participantes



Fuente: Software Universidad del Rosario, Facultad de Administración

El análisis de esta fuerza nos lleva a un puntaje de 2.75 lo cual muestra que el riesgo de entrada de nuevos participantes está en una posición entre medio bajo y equilibrio.

5.4. Análisis Poder de Negociación de Proveedores

Esta fuerza muestra el poder de negociación que tienen los proveedores en el sector, es importante resaltar que este sector se caracteriza por que son ellos los que ponen las condiciones para realizar las compras, ya que los productos a utilizar son fáciles de conseguir y la competencia entre los mismos proveedores es bastante amplia ya que los *hoteles boutique* y en general los hoteles hacen pedidos de grandes volúmenes que al final de una transacción traen mayores beneficios para los proveedores.

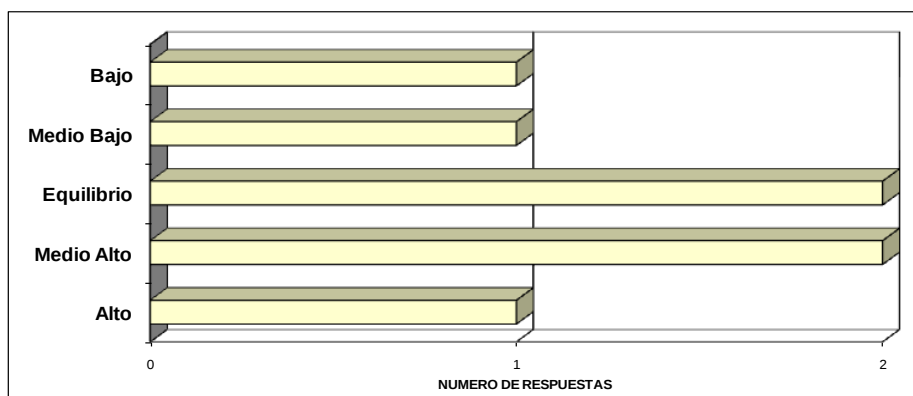
Tabla 23: Poder de Negociación de Proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES							
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente	
1 Grado de concentración					×		
2 Presión de sustitutos		×					
3 Nivel de ventaja				×			
4 Nivel de importancia del insumo en procesos		×					
5 Costos de cambio			×				
6 Amenaza de integración hacia delante						×	
7 Información del proveedor sobre el comprador	×						
8 Grado de hacinamiento			×				
EVALUACION FINAL							
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	N	1	2	2	1	1	1
SECTOR ALOJAMIENTO EN HOTELES BOUTIQUE EN BOGOTA	%	12.5%	25.0%	25.0%	12.5%	12.5%	12.5%

Fuente: Software Universidad del Rosario, Facultad de Administración de Empresas

Podemos observar que el poder de negociación de proveedores está sujeto a la innovación y diferenciación que cada uno de ellos muestre ante el comprador en cada uno de los productos que se le ofrecen y que lleven a la satisfacción mutua de beneficios. En el momento de ingreso de un nuevo proveedor, es importante resaltar que si este tiene nuevas ideas sobre cantidad y frecuencia de entrega en los diferentes pedidos, puede adquirir un mayor poder de negociación.

Gráfico 16: Número de respuestas del Poder de Negociación de Proveedores



Fuente: Software Universidad del Rosario, Facultad de Administración de Empresas.

Teniendo en cuenta este análisis, observamos que los proveedores tienen un poder de negociación de 2.75 y este se debe a que los hoteles cada vez buscan mayor rentabilidad e innovación en los productos, para así dar un valor agregado en el momento que estos lleguen al consumidor final.

5.5. Análisis Bienes Sustitutos

Teniendo en cuenta el servicio especializado y el valor arquitectónico que maneja en sus instalaciones este sector, sus sustitutos son mucho más limitados, por lo tanto, se consideran sustitutos a los hoteles 5 estrellas, debido a que ofrecen un servicio exclusivo y satisfacen las necesidades básicas de los altos ejecutivos, que son el mercado objetivo del sector en estudio; aunque no en todas sus condiciones físicas y en servicios complementarios logre sustituir por completo a el sector de *Hoteles Boutique*.

En la siguiente tabla se muestra como a 2009 los hoteles 5 estrellas tienen un considerable porcentaje de ocupación, llegando a un acumulado del 57%; esto indica que es una de opción bastante favorable para ejecutivos y personas de negocios.

Tabla 24: Porcentaje de Ocupación, Tarifa Promedio e Índice de Empleo en los Hoteles Cinco Estrellas

Descripción	% Ocup dic/09	% ocup dic/08	% ocup acum 09	% ocup acum 08	Tarifa promedio dic 2009 (1)	Índice de empleo dic 2009 (2)
Antioquia	49,2	50.1	49,1	51.1	\$ 138.609	0,68
Barranquilla	36,8	40.3	47,1	56.7	\$ 124.401	0,21
Atlántico Comercial	44,4	41.3	47,6	52.9	\$ 103.755	0,53
Bogotá D.C.	47,7	47.0	59,7	64.3	\$ 249.244	0,62
Boyacá	36,8	42.2	36,3	40.6	\$ 229.906	0,69
Cafetera	27,2	36.0	41,9	43.3	\$ 141.186	0,55
Cartagena	57,0	50.5	59,4	60.7	\$ 350.123	0,97
Influencia Bogotá	54,6	49.0	48,1	49.9	\$ 175.509	0,89
Norte de Santander	40,1	80.4	49,0	58.1	\$ 115.539	0,53
Santander	45,4	43.2	48,0	52.3	\$ 159.493	0,60
San Andrés	76,6	70.7	58,2	61.4	\$ 189.495	0,87
Santa Marta	42,2	42.2	40,8	41.2	\$ 237.508	0,92
Sur Occidental	26,0	21.9	34,4	38.3	\$ 104.661	0,47
Valle del Cauca	43,0	43.5	40,4	44.6	\$ 129.991	ND
5 estrellas	50,8	50.8	57,0	60.1	\$ 265.821	0,74
4 estrellas	47,6	48.5	48,9	55.1	\$ 177.084	0,51
3 estrellas	48,4	38.7	45,9	42.9	\$ 124.822	0,78
Total Muestra (3)	47.2	48.6	50.8	54.5	198.875	0.70

Precisamente para que este sector cuente con una ventaja y diferenciación con otras clases de hoteles y/o alojamientos, es porque tiene tendencias muy marcadas en cuanto a no sacrificar costos pues lo que se busca es tener las mejores alternativas ya sean tecnológicas, físicas o humanas para satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que sus sustitutos aunque brinden muy buenos servicios, su grado de especialización no están elevado, que puede obtener alguna ventaja si aplica una estrategia de reducción de costos, por esta razón la calificación de la variable *tendencia a mejorar costos* es medio-alta.

La *tendencia a mejorar precios* de los bienes o servicios sustitutos no tiene gran influencia en el sector de estudio ya que el segmento de mercado que se maneja es de un alto poder adquisitivo y su variable de elección entre un Hotel Boutique y su sustituto no es el precio, por ello es que tiene una influencia baja.

El servicio sustituto existente en el sector de alojamiento en Hoteles Boutique tiene un alto porcentaje de ocupación que conlleva a ventas elevadas dado el mayor conocimiento y fácil acceso que tienen los usuarios respecto a estos hoteles, aún así estas mayores ventas no indica mejores resultados que los hoteles Boutique, porque aunque en estos hoteles se tiene menores huéspedes (por las pocas habitaciones) los montos a pagar son mucho más elevados. Pero el poco conocimiento del sector en estudio hace que los usuarios tengan como principal opción hoteles 5 estrellas, aunque los Boutique ofrezcan mejores servicios y exclusividad.

Por esta razón, es que la *tendencia a mejorar el desempeño* por parte de los sustitutos es mayor, pues cuentan con una mayor tradición en el mercado, buena imagen y buen desempeño.

La *tendencia a altos rendimientos* por parte de los servicios sustitutos se encuentra en un nivel equilibrado pues como se nombro anteriormente, aunque hay mayor recordación por parte de los usuarios por los hoteles 5 estrellas y esto

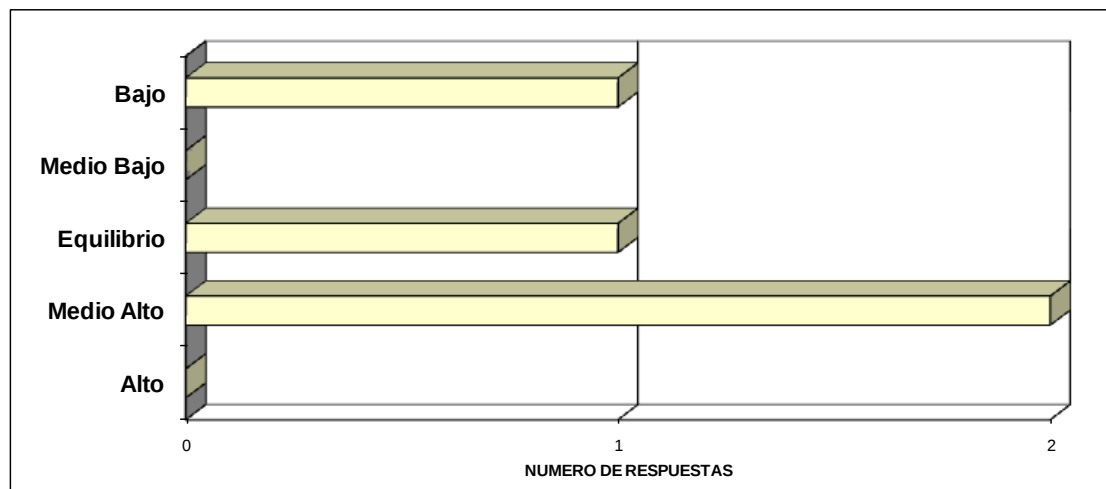
se demuestra con la ocupación y por ende por las ventas y rendimientos, los hoteles boutique por sus altos precios es que también tienen muy buenos rendimientos.

Tabla 25: Bienes Sustitutos

BIENES SUSTITUTOS							
1 Tendencias a mejorar costos		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
			✖				
						✖	
		✖					
			✖				
2 Tendencias a mejorar precios							
3 Tendencias a mejoras en desempeño							
4 Tendencias a altos rendimientos							
EVALUACION FINAL							
BIENES SUSTITUTOS	N	0	2	1	0	1	0
SECTOR ALOJAMIENTO EN HOTELES BOUTIQUE EN BOGOTA	%	0.0%	50.0%	25.0%	0.0%	25.0%	0.0%

Fuente: Software Universidad del Rosario, Facultad de Administración de Empresas.

Gráfico 17: Números de respuestas de Bienes Sustitutos

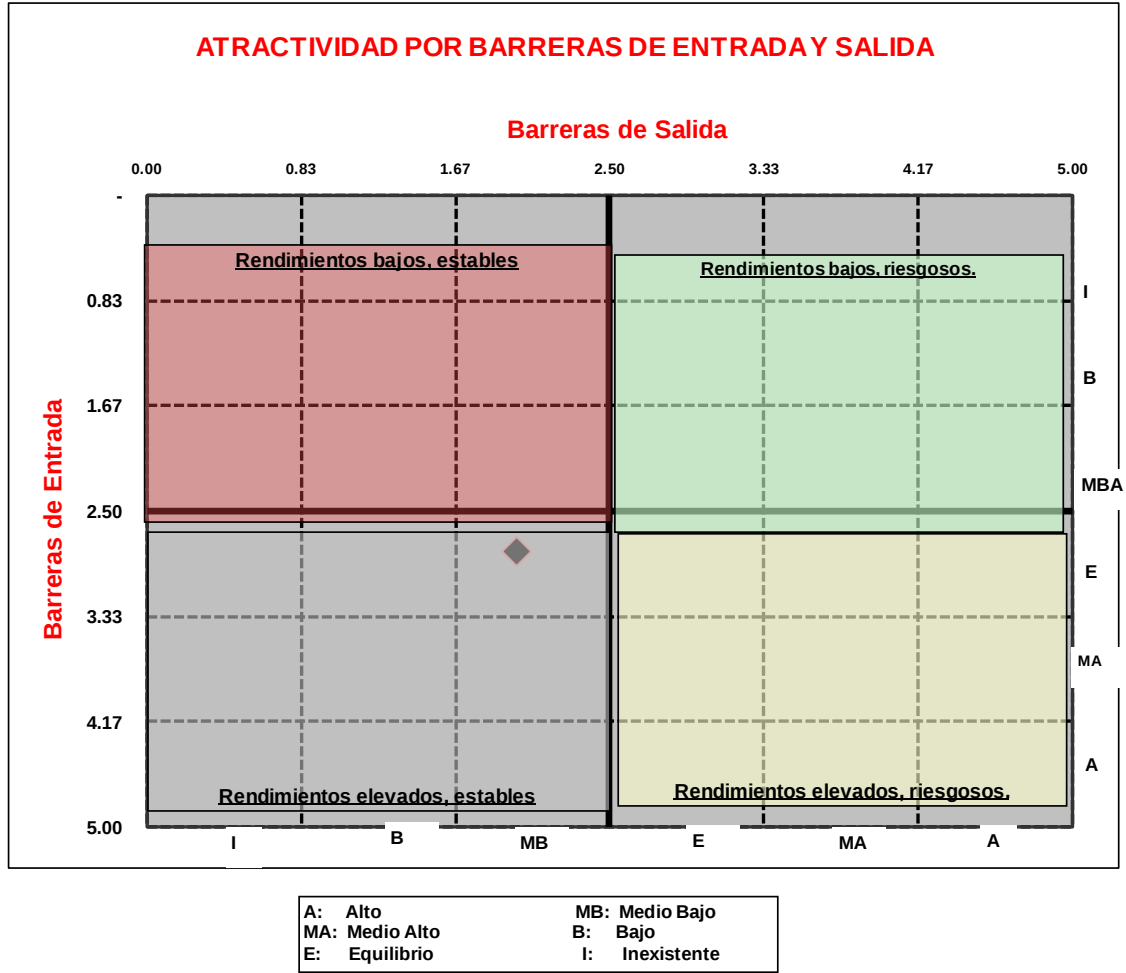


Fuente: Software Universidad del Rosario, Facultad de Administración de Empresas.

Teniendo en cuenta los resultados de las anteriores variables es que esta fuerza de Mercado tiene una influencia en el sector en un nivel de 3.00 lo cual lo coloca

en una posición equilibrada que es consecuente con el comportamiento de sus servicios sustitutos.

Gráfico 18: Atractividad por Barreras de Entrada y Salida



Fuente: Software Universidad del Rosario, Facultad de Administración de Empresas

Luego de analizar cada una de las fuerzas del mercado expuestas por Michael Porter y que contempla la metodología AESE, se debe determinar el nivel de atractividad del sector de hoteles boutique en Bogotá, el cual se calcula a partir de las barreras de entrada y salida analizadas anteriormente.

Al respecto, vemos que el resultado de este análisis muestra que este es un sector caracterizado por que las empresas que lo componen deben presentar

rendimientos elevados y estables. Esto se explica parcialmente por que el riesgo de ingreso de nuevos competidores es relativamente bajo y como se mencionó anteriormente sus principales causas son el nivel de inversión inicial en infraestructura, la baja pendiente de la curva e aprendizaje, así como el limitado acceso a proveedores de servicios complementarios a los de hospedaje que ofrece el hotel.

Por su parte, este sector exhibe unas menores barreras de salida evaluadas desde el nivel de rivalidad de los competidores existentes, teniendo en cuenta que esta fuerza de mercado presentó una alta intensidad. Sumado a lo anterior, la falta de activos especializados para el desarrollo del objeto social, así como los reducidos costos fijos de salida y las bajas barreras sociales, permite que los hoteles puedan salir del sector sin mayores restricciones.

6. ESTUDIO COMPETIDORES

El análisis que se realizara a continuación permitirá identificar la posición estratégica de los hoteles de este sector, teniendo en cuenta sus supuestos y los resultados de los índices de erosión de estrategia y erosión de productividad.

6.1. Supuestos del Sector Hoteles Boutique

- En el sector de estudio se ofrece variedad de servicios especializados y exclusivos. Por su naturaleza intangible, incluso los participantes del mercado muestran dificultad para poder cuantificar y determinar el grado de diferenciación de cada uno de sus competidores haciendo que el estudio del mismo sector sea complejo.
- Este sector no se enfatiza en la promoción por medios masivos, debido a que el canal más común entre ellos es la referencia de sus propios clientes, lo cual lleva a tener un menor reconocimiento frente a los hoteles de otros sectores.
- Algunos hoteles de este sector hacen parte de cadenas hoteleras que pueden generar un valor agregado en el cliente en el momento del hospedaje, puesto que cuentan con una mayor solides financiera que permite ofrecer mejores servicios y convenios.

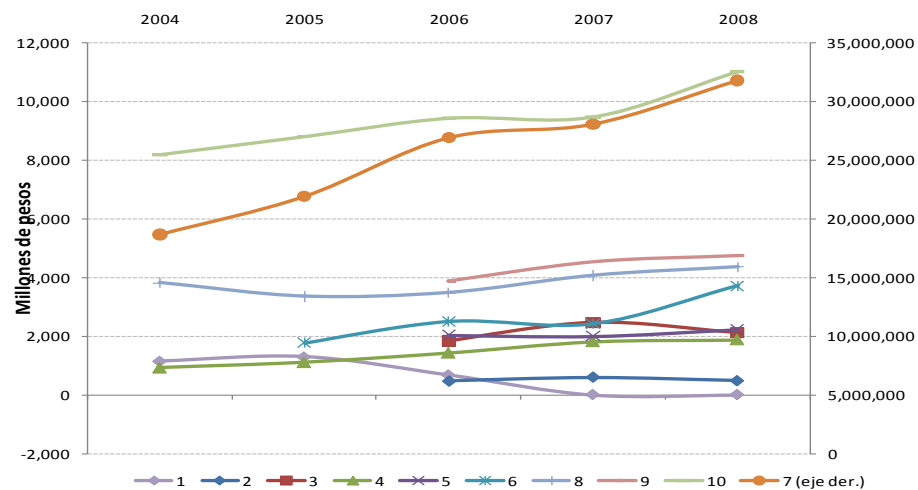
6.2. Variación de la Utilidad y del Ingreso

Tabla 26: Ingresos Operacionales del Sector

	Ingresos Operacionales	2004	2005	2006	2007	2008
1	AMANEQ LTDA.	1,145,192	1,293,158	675,493	0	0
2	FERLIN PEDROVAL Y CIA S EN C			464,303	600,434	478,407
3	HOTEL CHARLOTTE LTDA.			1,840,172	2,456,035	2,116,882
4	HOTEL DE LA VILLE S A	933,926	1,117,512	1,436,076	1,819,815	1,881,264
5	HOTEL MARIA ISABEL BOGOTA S.A.			2,038,637	1,999,190	2,233,962
6	HOTEL PAVILLON ROYAL LTDA		1,772,535	2,503,644	2,429,122	3,719,100
7	HOTELES CHARLESTON S.A.	18,673,277	21,915,375	26,918,504	28,078,123	31,799,907
8	HOTELES PORTON S.A.	3,820,340	3,355,242	3,480,537	4,067,744	4,360,794
9	INVERSIONES LEUGROS S.A. HOTEL PARQUE 97 SUITES			3,872,270	4,540,096	4,755,368
10	PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.	8,202,815	8,814,217	9,438,301	9,482,485	11,023,729

Fuente: De los autores.

Gráfico 19: Ingresos Operacionales del Sector



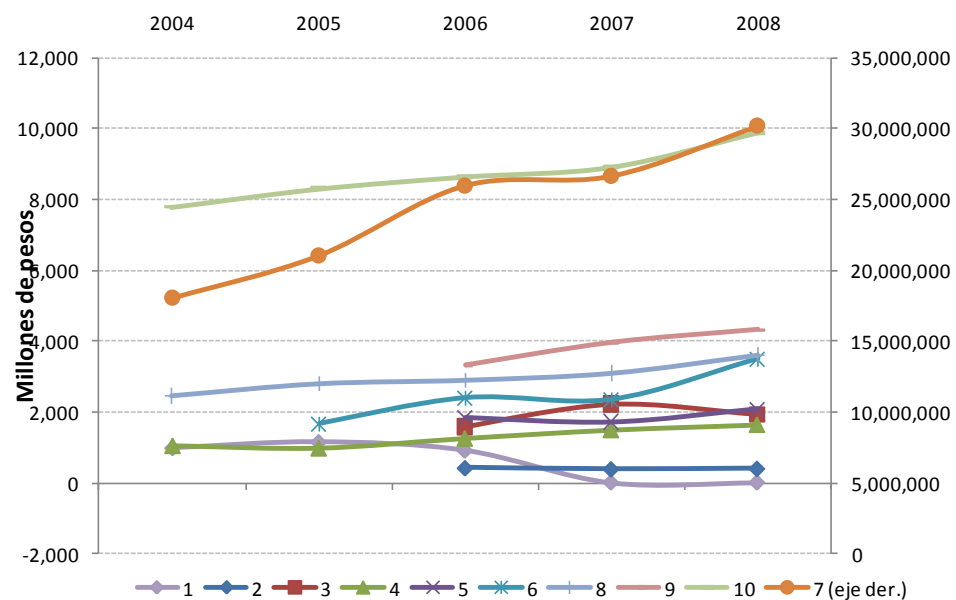
Fuente: De los autores.

Tabla 27: Costos y Gastos Operacionales del Sector

Costos y Gastos Operacionales		2004	2005	2006	2007	2008
1	AMANEQ LTDA.	981,211	1,150,349	911,774	0	0
2	FERLIN PEDROVAL Y CIA S EN C			426,520	394,506	408,537
3	HOTEL CHARLOTTE LTDA.			1,585,176	2,223,285	1,935,416
4	HOTEL DE LA VILLE S A	1,059,630	990,190	1,264,958	1,502,222	1,649,477
5	HOTEL MARIA ISABEL BOGOTA S.A.			1,849,940	1,728,730	2,079,571
6	HOTEL PAVILLON ROYAL LTDA		1,655,790	2,389,426	2,345,436	3,499,531
7	HOTELES CHARLESTON S.A.	18,038,660	21,040,711	26,011,059	26,692,515	30,222,420
8	HOTELES PORTON S.A.	2,455,062	2,797,087	2,897,349	3,096,084	3,611,909
9	INVERSIONES LEUGROS S.A. HOTEL PARQUE 97 SUITES			3,322,565	3,953,489	4,316,120
10	PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.	7,796,692	8,306,612	8,645,525	8,915,785	9,880,224

Fuente: De los autores

Gráfico 20: Costos y Gastos Operacionales del Sector



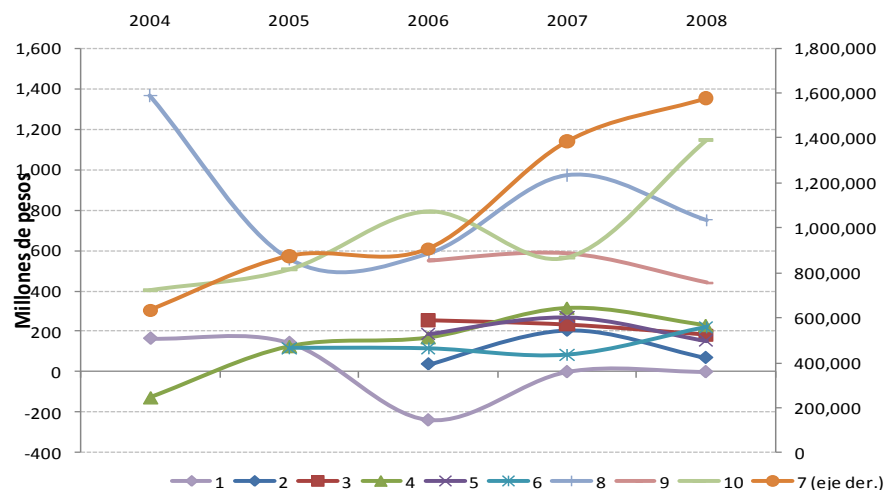
Fuente: De los autores

Tabla 28: Utilidad Operacional del Sector

	Utilidad Operacional	2004	2005	2006	2007	2008
1	AMANEQ LTDA.	163,981	142,809	-236,281	0	0
2	FERLIN PEDROVAL Y CIA S EN C			37,783	205,928	69,870
3	HOTEL CHARLOTTE LTDA.			254,996	232,750	181,466
4	HOTEL DE LA VILLE S A	-125,704	127,322	171,118	317,593	231,787
5	HOTEL MARIA ISABEL BOGOTA S.A.			188,697	270,460	154,391
6	HOTEL PAVILLON ROYAL LTDA		116,745	114,218	83,686	219,569
7	HOTELES CHARLESTON S.A.	634,617	874,664	907,445	1,385,608	1,577,487
8	HOTELES PORTON S.A.	1,365,278	558,155	583,188	971,660	748,885
9	INVERSIONES LEUGROS S.A. HOTEL PARQUE 97 SUITES			549,705	586,607	439,248
10	PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.	406,123	507,605	792,776	566,700	1,143,505

Fuente: De los autores

Gráfico 21: Utilidad Operacional del Sector



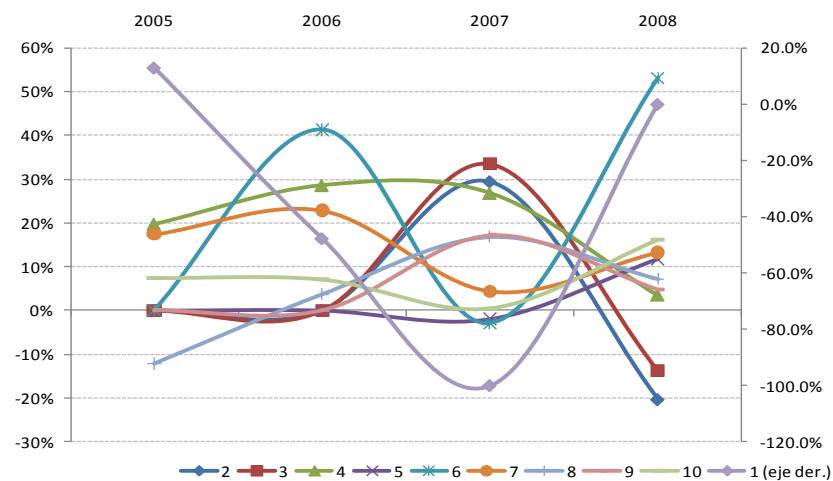
Fuente: De los autores

Tabla 29: Delta Ingresos Operacionales del Sector

Delta Ingresos Operacionales		2005	2006	2007	2008
1	AMANEQ LTDA.	12.9%	-47.8%	-100.0%	
2	FERLIN PEDROVAL Y CIA S EN C			29.3%	-20.3%
3	HOTEL CHARLOTTE LTDA.			33.5%	-13.8%
4	HOTEL DE LA VILLE S A	19.7%	28.5%	26.7%	3.4%
5	HOTEL MARIA ISABEL BOGOTA S.A.			-1.9%	11.7%
6	HOTEL PAVILLON ROYAL LTDA		41.2%	-3.0%	53.1%
7	HOTELES CHARLESTON S.A.	17.4%	22.8%	4.3%	13.3%
8	HOTELES PORTON S.A.	-12.2%	3.7%	16.9%	7.2%
9	INVERSIONES LEUGROS S.A. HOTEL PARQUE 97 SUITES			17.2%	4.7%
10	PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.	7.5%	7.1%	0.5%	16.3%
PROMEDIO		9.0%	9.3%	2.3%	8.4%

Fuente: De los autores

Gráfico 22: Delta Ingresos Operacionales del Sector



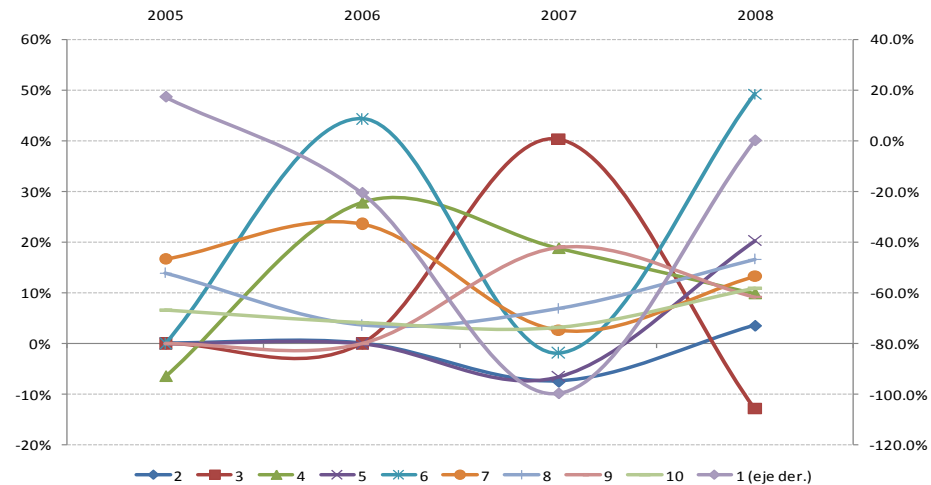
Fuente: De los autores

Tabla 30: Delta Costos y Gastos Operacionales del Sector

Delta Costos y Gastos Operacionales		2005	2006	2007	2008
1	AMANEQ LTDA.	17.2%	-20.7%	-100.0%	
2	FERLIN PEDROVAL Y CIA S EN C			-7.5%	3.6%
3	HOTEL CHARLOTTE LTDA.			40.3%	-12.9%
4	HOTEL DE LA VILLE S A	-6.6%	27.7%	18.8%	9.8%
5	HOTEL MARIA ISABEL BOGOTA S.A.			-6.6%	20.3%
6	HOTEL PAVILLON ROYAL LTDA		44.3%	-1.8%	49.2%
7	HOTELES CHARLESTON S.A.	16.6%	23.6%	2.6%	13.2%
8	HOTELES PORTON S.A.	13.9%	3.6%	6.9%	16.7%
9	INVERSIONES LEUGROS S.A. HOTEL PARQUE 97 SUITES			19.0%	9.2%
10	PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.	6.5%	4.1%	3.1%	10.8%
PROMEDIO		9.6%	13.8%	-2.5%	13.3%

Fuente: De los autores

Gráfico 23: Delta Costos y Gastos Operacionales del Sector



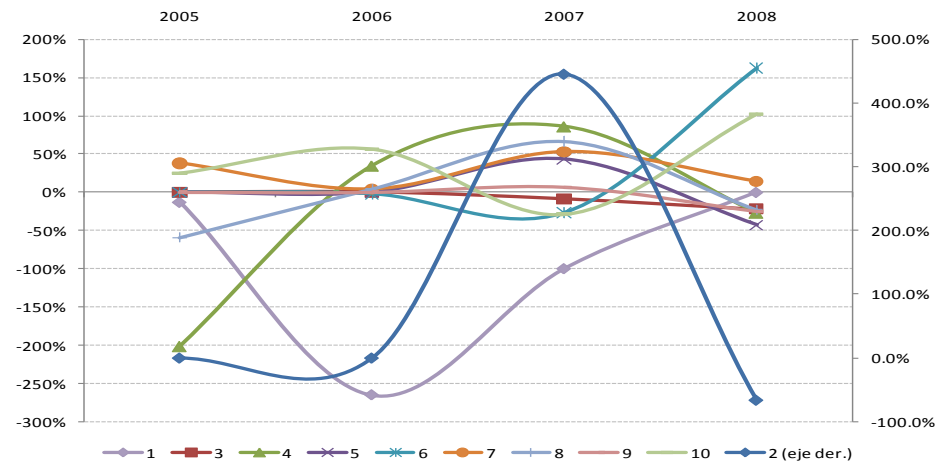
Fuente: De los autores

Tabla 31: Delta Utilidad Operacional

	Delta Utilidad Operacional	2005	2006	2007	2008
1	AMANEQ LTDA.	-12.9%	-265.5%	-100.0%	
2	FERLIN PEDROVAL Y CIA S EN C			445.0%	-66.1%
3	HOTEL CHARLOTTE LTDA.			-8.7%	-22.0%
4	HOTEL DE LA VILLE S A	-201.3%	34.4%	85.6%	-27.0%
5	HOTEL MARIA ISABEL BOGOTA S.A.			43.3%	-42.9%
6	HOTEL PAVILLON ROYAL LTDA		-2.2%	-26.7%	162.4%
7	HOTELES CHARLESTON S.A.	37.8%	3.7%	52.7%	13.8%
8	HOTELES PORTON S.A.	-59.1%	4.5%	66.6%	-22.9%
9	INVERSIONES LEUGROS S.A. HOTEL PARQUE 97 SUITES			6.7%	-25.1%
10	PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.	25.0%	56.2%	-28.5%	101.8%

Fuente: De los autores

Gráfico 24: Delta Utilidad Operacional



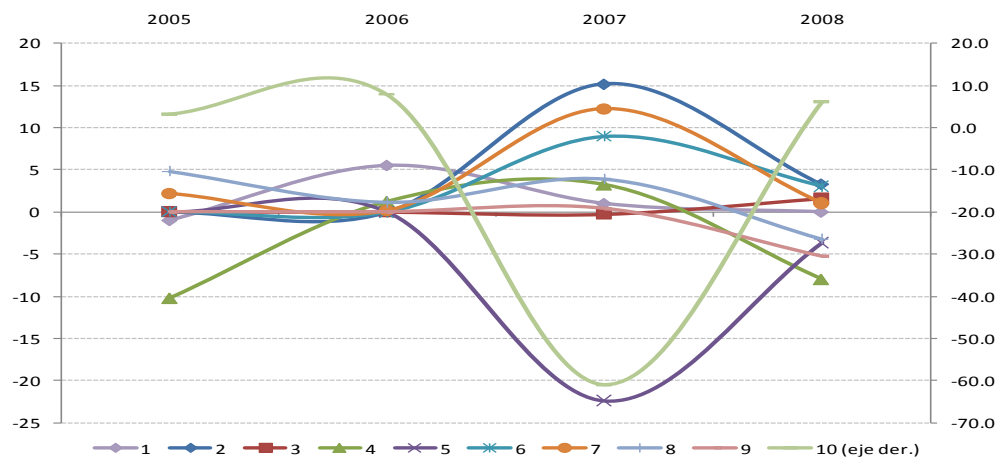
Fuente: De los autores

Tabla 32: Relación Utilidad/Ingreso

	Relación Utilidad/Ingreso	2005	2006	2007	2008
1	AMANEQ LTDA.	-1.0	5.6	1.0	
2	FERLIN PEDROVAL Y CIA S EN C			15.2	3.3
3	HOTEL CHARLOTTE LTDA.			-0.3	1.6
4	HOTEL DE LA VILLE S A	-10.2	1.2	3.2	-8.0
5	HOTEL MARIA ISABEL BOGOTA S.A.			-22.4	-3.7
6	HOTEL PAVILLON ROYAL LTDA		-0.1	9.0	3.1
7	HOTELES CHARLESTON S.A.	2.2	0.2	12.2	1.0
8	HOTELES PORTON S.A.	4.9	1.2	3.9	-3.2
9	INVERSIONES LEUGROS S.A. HOTEL PARQUE 97 SUITES			0.4	-5.3
10	PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.	3.4	7.9	-60.9	6.3

Fuente: De los autores

Gráfico 25: Relación Utilidad/Ingreso



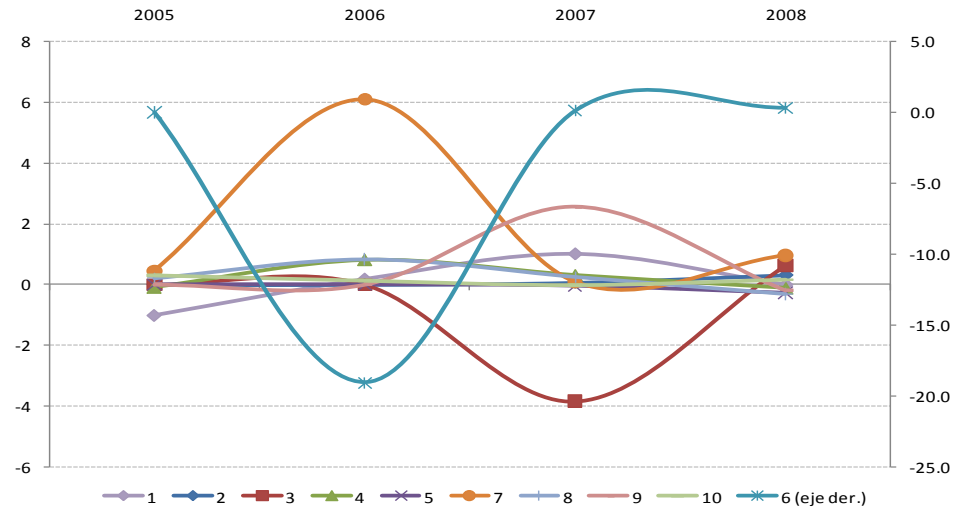
Fuente: De los autores

Tabla 33: Relación Ingreso/Utilidad

Relación Ingreso/Utilidad		2005	2006	2007	2008
1	AMANEQ LTDA.	-1.0	0.2	1.0	
2	FERLIN PEDROVAL Y CIA S EN C			0.1	0.3
3	HOTEL CHARLOTTE LTDA.			-3.8	0.6
4	HOTEL DE LA VILLE S A	-0.1	0.8	0.3	-0.1
5	HOTEL MARIA ISABEL BOGOTA S.A.			0.0	-0.3
6	HOTEL PAVILLON ROYAL LTDA		-19.1	0.1	0.3
7	HOTELES CHARLESTON S.A.	0.5	6.1	0.1	1.0
8	HOTELES PORTON S.A.	0.2	0.8	0.3	-0.3
9	INVERSIONES LEUGROS S.A. HOTEL PARQUE 97 SUITES			2.6	-0.2
10	PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.	0.3	0.1	0.0	0.2

Fuente: De los autores

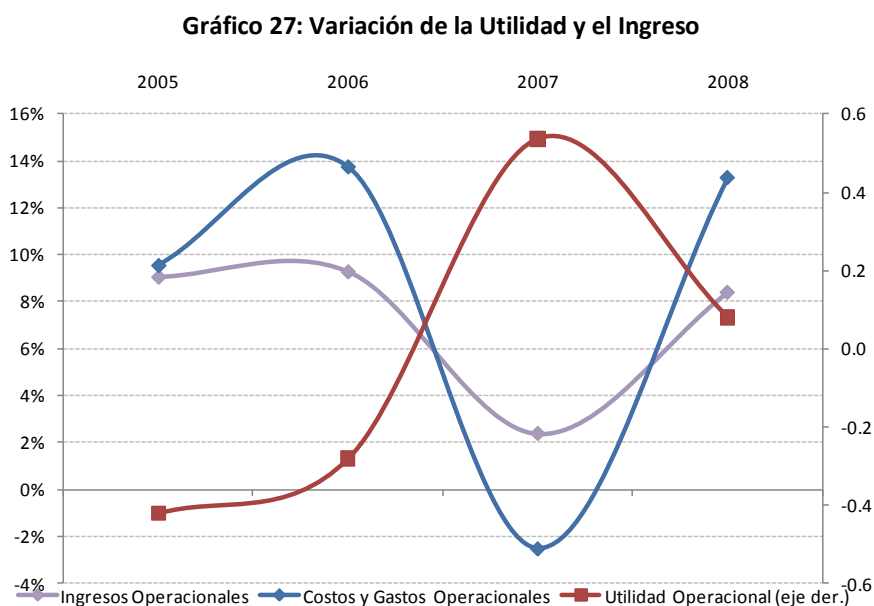
Gráfico 26: Relación Ingreso/Utilidad



Fuente: De los autores

6.3. Variación de la Utilidad y el Ingreso

En el sector de alojamiento en hoteles boutique entre los años 2004 y 2008, los ingresos en la mayoría de los años crecen sostenidamente por encima del 8% a excepción del años 2007 ya que muestra un crecimiento positivo significativamente superior al de los otros año (2.3%). Por su parte la utilidad operacional en los años 2005 y 2006 presentan resultados negativos en -42% y -28%, este resultado está asociado al costo de ingreso de entrada en el sector, entre los cuales generalmente las empresas deben incurrir para poder operar en el sector, no obstante, en el año 2007 observamos una importante recuperación en la utilidad lo cual está relacionado con una reducción en los costos, que para el 2008 presentan un comportamiento coherente con el crecimiento de los ingresos para estos años. El análisis anterior, sugiere que en los primeros años el sector presenta síntomas de erosión de la productividad pero a medida que el sector crece este comportamiento tiende a disminuir posiblemente por una mejor gestión en los costos y gastos de la empresa.



Fuente: De los autores

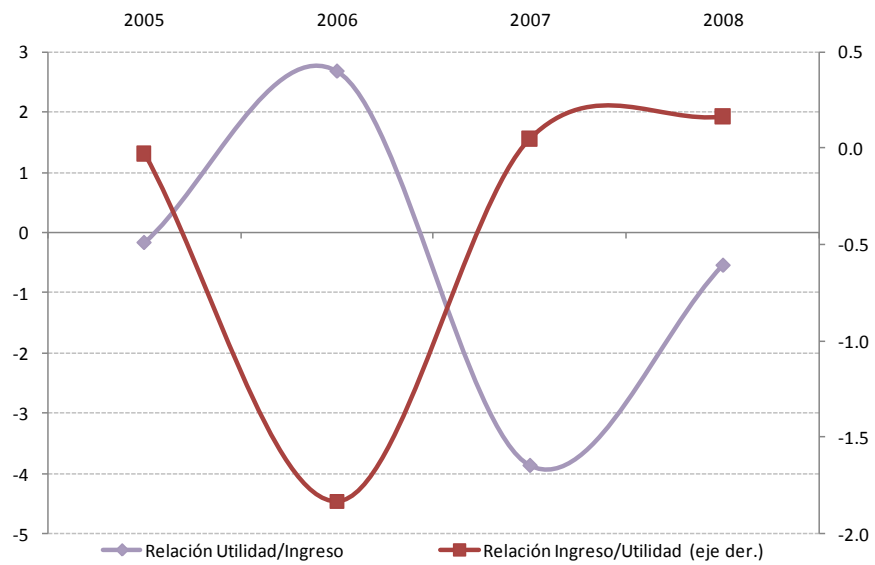
6.4. Erosión de la Estrategia y la Productividad

Con base en el gráfico anterior, en el cual se muestran las relaciones utilidad/ingreso e ingreso/utilidad, vemos que el sector no presenta una erosión de la estrategia debido a que el crecimiento orgánico de los ingresos operacionales refleja la fuerte demanda por los servicios hoteleros que se ha experimentado en la ciudad de Bogotá, enfocados a un segmento empresarial y de negocios más que a el turismo tradicional, es importante anotar que en el año 2006 este indicador (utilidad/ingreso) se ubica en 2.7 veces mientras que en los años restantes es negativo; lo cual nos muestra que no se presenta la relación 5:1 que sugieren los autores Luis Fernando Restrepo y Hugo Alberto Rivera para concluir que existe Erosión de la Estrategia.

Como se menciona anteriormente, los ingresos han tenido un crecimiento sostenido mientras que la utilidad operacional ha mostrado una fuerte volatilidad en los años analizados, de esta manera en los primeros años se presentan evidentes síntomas de erosión de la productividad que se evidencian en el 2005 y 2006 por los resultados negativos, debido a la fuerte inversión que se realizó por ser un sector en crecimiento.

En los años en que se presenta una marcada erosión de la productividad esta se encuentra explicada por las perdidas operacionales que presentan los Hoteles Amaneq, De la Ville y Pavillon Royal. Se resalta el comportamiento de los Hoteles Sofitel y Charleston, pues estos no presentan erosión de la productividad pero si se observan indicios de una posible erosión de la estrategia ya que el Hotel Sofitel en los años 2005, 2006 y 2008 presenta una relación utilidad-ingreso positiva de 3.4, 7.9 y 6.3 respectivamente, mientras que en el Hotel Charleston nos muestra en los cuatro años (2005 a 2008) una relación positiva con un máximo en el año 2007 de 12.2 y un mínimo de 0.2 en el 2006.

Gráfico 28: Erosión de la Estrategia y la Productividad



Fuente: De los autores

7. ANÁLISIS PROSPECTIVO

Esta herramienta se basa en el análisis prospectivo de Michel Godet y se expone en el libro “Enseñando Prospectiva” de Ángela Lucía Noguera Hidalgo¹⁰, y tiene como finalidad proporcionarle al empresario o investigador parámetros claros para lograr el entendimiento del comportamiento futuro de un determinado sector o empresa.

La primera etapa de esta herramienta consiste en determinar y analizar una serie de variables que influyen en el desempeño del sector “Alojamiento en Hoteles Boutique de Bogotá” según la información suministrada por un grupo de expertos, los cuales con un enfoque de reflexión y trabajo en grupo definen sus respectivos conceptos.

A continuación se observan las variables con sus respectivas descripciones.

7.1. Lista y definición de variables

Tabla 34: Definición de variables del Micmac

Nombre	Abreviatura	Descripción
Legislación.	Le	Reglamentos y lineamientos establecidos por el Gobierno Nacional.
Barreras de entrada.	Be	Obstáculos de entrada definidos por cada organización para limitar la competencia.
Competencia Nacional.	Cn	Empresas ubicadas en el territorio nacional que prestan un servicio similar de alojamiento.

¹⁰ Profesora auxiliar de carrera. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Ingeniera Industrial. Magister en Administración de Empresas con énfasis en Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Universidad Externado de Colombia.

Competencia Internacional.	Ci	Hoteles internacionales, establecidos en el territorio nacional, que ofrecen el servicio de alojamiento.
Inversión en capacitación de los empleados.	Ice	Recursos destinados al perfeccionamiento de habilidades primordiales del personal.
Publicidad.	Pu	Medios utilizados para promocionar los servicios prestados por cada hotel.
Infraestructura hotelera.	Ih	Diseño arquitectónico y adecuadas instalaciones.
Infraestructura vial.	Iv	Accesibilidad vial en la ciudad.
Infraestructura aérea.	Ia	Accesibilidad aérea de todo el país.
Riesgo país.	Rp	Factores de seguridad al interior del territorio nacional.
Investigación y desarrollo.	Id	Estudios y mejoras de procesos o servicios que se pueden prestar.
Usuarios nacionales	Un	Clientes nacionales de alto nivel
Usuarios internacionales	Ui	Clientes extranjeros que dadas las posibilidades de acceso a otros países, utilizan los servicios del sector.
Barreras de salida	Bs	Características económicas, estratégicas y emocionales que imposibilita que algunos competidores abandonen del mercado

Poder de negociación de compradores	Pc	Dado el alto nivel de exclusividad que se busca en este sector, los compradores tienen un alto grado de influencia, pues los hoteles se esfuerzan por satisfacer sus necesidades, sea la que sea.
Poder de negociación de proveedores	Pp	Determina el grado de negociación que tiene el proveedor con el comprador y se llega a él mediante el reconocimiento de algunas fuentes como grado de concentración, presión de sustitutos, nivel de ventaja, nivel de importancia del insumo en procesos, costos de cambio, amenaza de integración hacia adelante, entre otros.
Bienes sustitutos	Bsust	Muestra el nivel de amenaza de los productos sustitutos para el sector de Alojamiento en Hoteles Boutique en Bogotá.
Resultados financieros – ROA	Rf	Se evalúa el rendimiento financiero de cada hotel que conforma el sector.
Grado de imitación estratégica	Gie	Muestra una amplia similitud en los servicios prestados, los medios promocionales, plaza y precio.
Precio	Pr	Valor al cual es ofrecido un bien o servicio
Producto	Pto	Es un servicio o producto que se

		proporciona al consumidor para satisfacer sus necesidades.
Fidelización cliente	Fc	Estrategias implementadas para crear lealtad con el cliente y la recompra de los servicios ofrecidos por parte del mismo.

Fuente: Diseño del autor.

7.2. Aplicación MICMAC

Partiendo de la información suministrada por un grupo de expertos en el sector tras la realización de una encuesta y buscando un mayor entendimiento se identificaron una serie de variables que componen el sector, entendido este último como un sistema. Con base en esto se realizó un proceso de calificación de influencia de las relaciones entre las variables del sistema con el objetivo de ser clasificadas como Relaciones de Influencia Directa, Relaciones de Influencia Directa Potencial, Relaciones de Influencia Indirectas y Relaciones de Influencia Indirecta Potencial. De esta última clasificación, que corresponde con las relaciones de largo plazo, se obtendrán las variables claves o de mayor importancia en el sistema.

A continuación se muestra paso a paso el proceso de selección de las variables clave descrito anteriormente.

○ Calificación de Matriz de Relaciones de las Variables MICMAC

Tabla 35: Matriz de Influencias Directas (MID)

	1 : Le	2 : Be	3 : Ch	4 : Ci	5 : Ice	6 : Pu	7 : Ih	8 : Iv	9 : Ia	10 : Rp	11 : Id	12 : Un	13 : Ui	14 : Bs	15 : Pc	16 : Pp	17 : Bsust	18 : Rf	19 : Gie	20 : Pr	21 : Pto	22 : Fc
1 : Le	0	3	2	2	2	0	0	2	2	3	2	0	0	1	0	2	3	2	2	1	0	0
2 : Be	0	0	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	3	1	2	0	0
3 : Ch	2	1	0	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2
4 : Ci	2	0	2	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2
5 : Ice	0	0	2	2	0	0	0	0	0	1	2	2	2	1	2	0	2	3	3	1	3	3
6 : Pu	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0	1	0	2	2	1	1	1	1
7 : Ih	0	1	2	2	0	0	0	1	1	1	0	3	3	2	1	1	3	2	2	1	3	1
8 : Iv	0	1	2	2	0	0	1	0	1	1	0	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1
9 : Ia	0	1	2	2	0	0	1	1	0	1	0	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1
10 : Rp	3	0	2	3	2	1	0	1	1	0	3	3	3	0	2	2	1	2	1	0	0	0
11 : Id	0	2	2	2	2	2	1	1	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
12 : Un	1	0	3	3	2	1	2	1	1	1	2	0	2	1	2	0	3	2	1	1	3	3
13 : Ui	1	0	3	3	2	1	2	1	1	1	2	1	0	1	2	0	3	2	1	1	3	3
14 : Bs	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0
15 : Pc	1	0	3	3	2	1	3	2	2	0	3	3	3	0	0	1	2	2	1	1	2	1
16 : Pp	1	0	2	2	0	1	0	1	1	1	2	2	2	0	1	0	2	2	1	1	2	1
17 : Bsust	2	3	3	3	0	2	2	1	1	0	2	2	2	1	3	3	0	2	3	1	3	1
18 : Rf	0	2	3	3	3	2	3	1	1	3	2	1	1	2	0	0	2	0	1	1	2	1
19 : Gie	1	2	3	3	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	0	1	1	3	1
20 : Pr	0	2	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	1	1
21 : Pto	0	1	3	3	0	2	3	2	2	0	2	3	3	1	2	2	3	3	3	2	0	3
22 : Fc	0	0	2	2	0	0	1	1	1	0	1	3	3	0	2	0	0	2	0	0	2	0

© UPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente: MICMAC. Matriz de Influencias Directa. Análisis Estructural del Sector Alojamiento.

Tabla 36: Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)

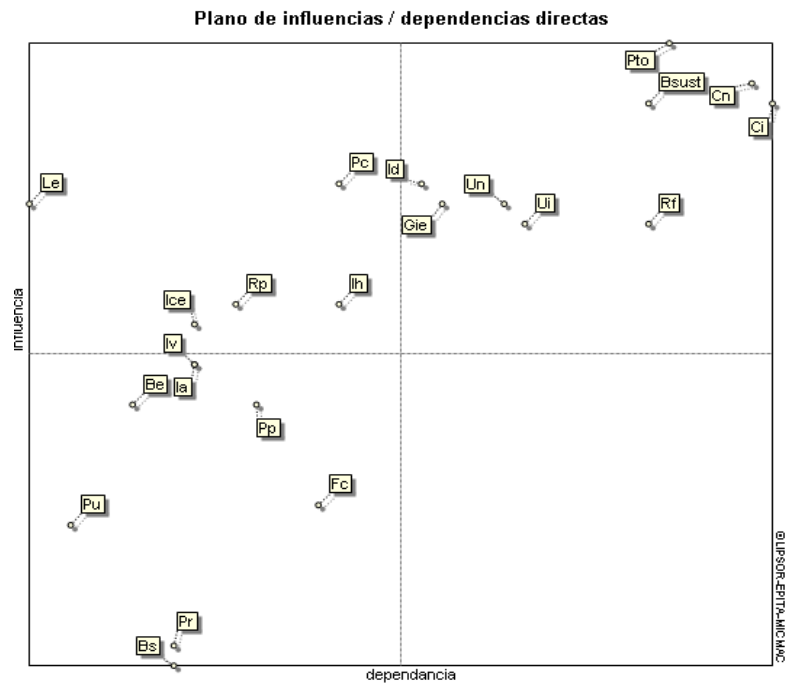
	1 : Le	2 : Be	3 : Ch	4 : Ci	5 : Ice	6 : Pu	7 : Ih	8 : Iv	9 : Ia	10 : Rp	11 : Id	12 : Un	13 : Ui	14 : Bs	15 : Pc	16 : Pp	17 : Bsust	18 : Rf	19 : Gie	20 : Pr	21 : Pto	22 : Fc
1 : Le	0	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	0	0	1	0	2	3	2	2	1	3	0
2 : Be	0	0	3	3	2	0	0	0	0	3	2	0	0	0	2	2	2	3	3	1	2	0
3 : Ch	2	1	0	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2
4 : Ci	2	0	2	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	1	3	2
5 : Ice	0	0	2	2	0	0	0	0	0	1	2	2	2	1	2	0	2	3	3	1	3	3
6 : Pu	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0	1	0	2	2	1	1	1	1
7 : Ih	3	1	2	2	0	0	0	1	1	1	0	3	3	2	1	1	3	2	2	1	3	1
8 : Iv	3	1	2	2	0	0	1	0	1	1	0	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1
9 : Ia	3	1	2	2	0	0	1	1	0	1	0	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1
10 : Rp	3	0	2	3	2	1	0	1	1	0	3	3	3	0	2	2	1	2	1	0	0	0
11 : Id	0	2	2	2	2	2	1	1	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3
12 : Un	1	0	3	3	2	1	2	1	1	1	2	0	2	1	2	0	3	2	1	1	3	3
13 : Ui	1	0	3	3	2	1	2	1	1	1	2	1	0	1	2	0	3	2	1	1	3	3
14 : Bs	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0
15 : Pc	1	0	3	3	2	1	3	2	2	0	3	3	3	0	0	1	2	2	1	1	2	1
16 : Pp	1	0	2	2	0	1	0	1	1	1	2	2	2	0	1	0	2	2	1	1	2	1
17 : Bsust	2	3	3	3	0	2	2	1	1	0	2	2	2	1	3	3	0	2	3	1	3	1
18 : Rf	0	2	3	3	3	2	3	1	1	3	2	1	1	2	0	0	2	0	1	1	2	1
19 : Gie	1	2	3	3	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	0	1	3	1
20 : Pr	0	2	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	1	1
21 : Pto	0	1	3	3	0	2	3	2	2	0	2	3	3	1	2	2	3	3	3	2	0	3
22 : Fc	0	0	2	2	0	0	1	1	1	0	1	3	3	0	2	0	0	2	0	0	2	0

© UPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente: MICMAC. Matriz de Influencias Directas Potenciales. Análisis Estructural del Sector Alojamiento.

- Gráficos de Influencia y Dependencia

Gráfico 29: Plano de Influencias / dependencias directas



Fuente: MICMAC. Plano MID. Análisis Estructural del Sector Alojamiento.

Gráfico 30: Influencias directas

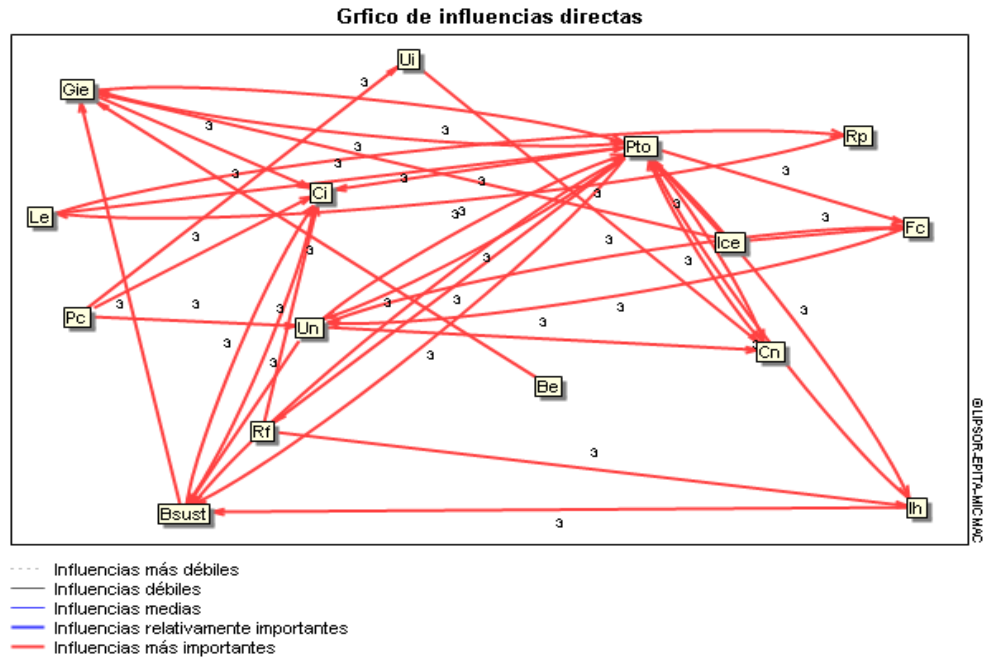
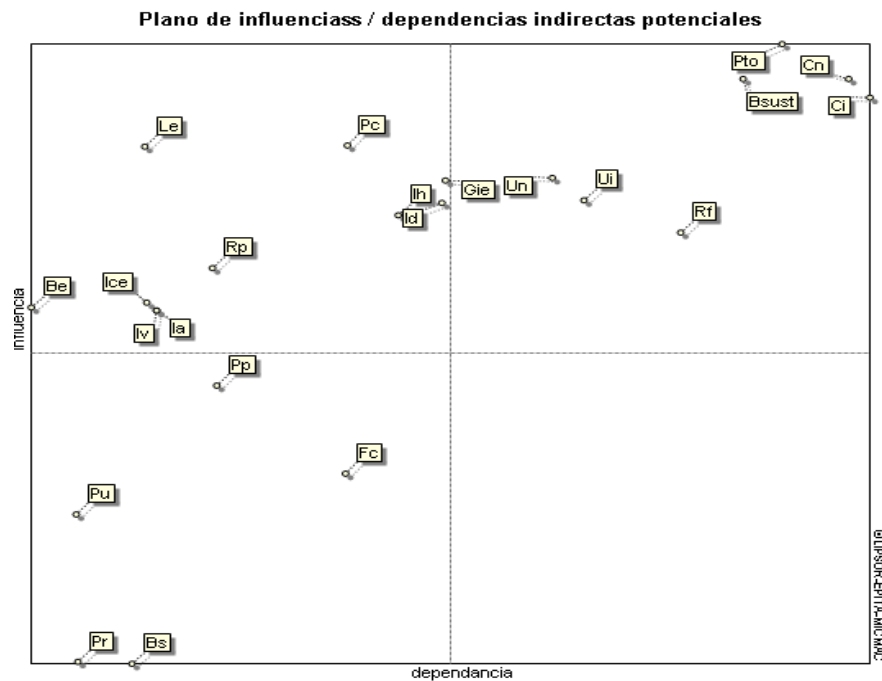
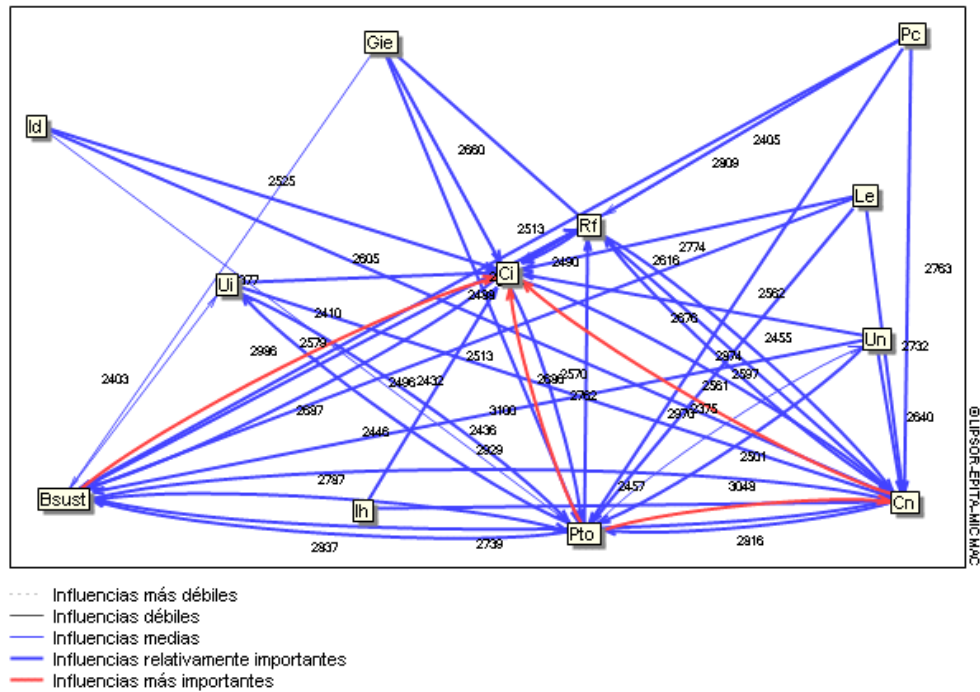


Gráfico 31: Plano de Influencias / dependencias indirectas potenciales

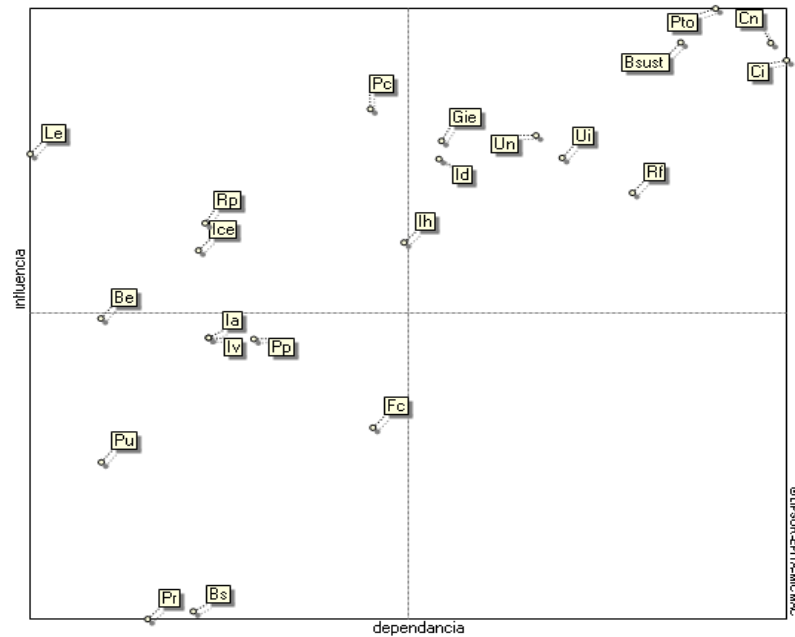


Fuente: MICMAC. Plano MIIP. Análisis Estructural del Sector Alojamiento.

Gráfico de influencias indirectas potenciales

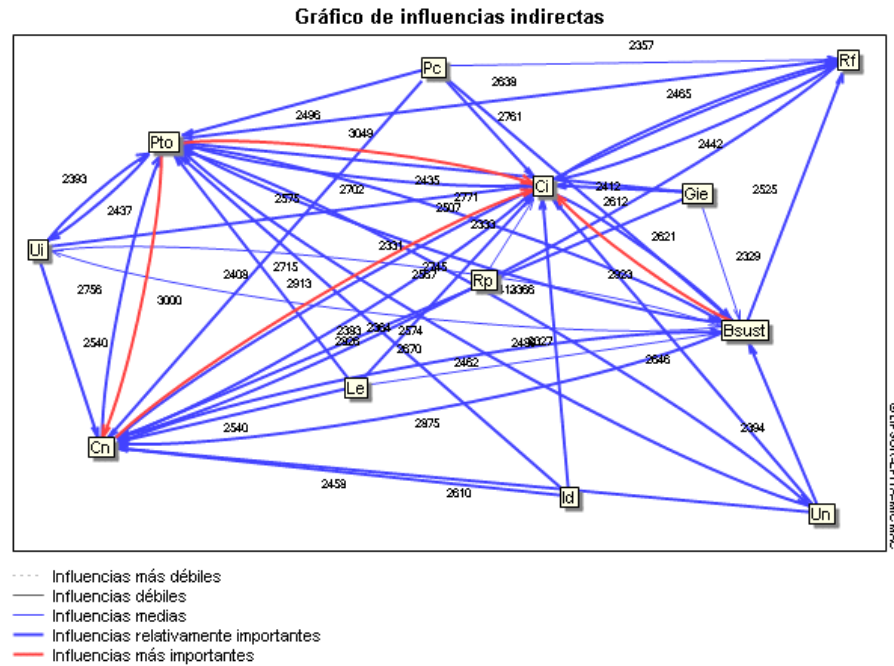


Plano de influencias / dependencias indirectas



Fuente: MICMAC. Plano MII. Análisis Estructural del Sector Alojamiento.

Gráfico 34: Influencias indirectas



Fuente: MICMAC. Gráfico MII. Análisis Estructural del Sector Alojamiento.

Los gráficos del grado de influencia y del grado de dependencia directa, indirecta e indirecta potencial muestran que tanta relación existe entre las variables determinadas para este sector en el corto, mediano y largo plazo respectivamente y se clasifican así:

8.2.1 Variables de poder:

Son aquellas que tienen una alta influencia en el sector y baja dependencia con respecto a las demás variables, en el *plano de influencias/dependencias directas* (corto plazo) se encuentran 4 variables con estas características, las cuales son:

- Legislación.
- Poder de negociación de los compradores.

- Riesgo país.
- Infraestructura hotelera.

Lo que podemos ver con esto, es que efectivamente son variables que tienen gran influencia en el sistema y que no dependen de otros aspectos, ya que son las primeras a tener en cuenta cuando se está creando el sector, información que se apoya en los resultados del estudio preliminar de la metodología AESE. De esta manera, son fundamentales para su desarrollo en el corto plazo, lapso en el cual se fijan las bases del negocio. En el caso de que una empresa no tenga en cuenta dichas variables se pueden presentar vacíos al momento de entrar a participar en este sector principalmente por la falta de directrices claras.

Un ejemplo de esto es que ante la ausencia de una reglamentación específica, los hoteles pueden basarse en estándares internacionales o en aspectos sobresalientes de otro sector que le proporcionen mayores beneficios, aspecto que no estaría siendo ilegal sino hay norma que lo contemple. Esta situación podría también evidenciarse en la toma de decisiones de inversión sin tener en cuenta el riesgo país, lo cual podría llevar a que los beneficios del negocio no sean los esperados.

En el *plano de influencias/dependencias indirectas* (mediano plazo) se encuentran:

- Legislación.
- Poder de negociación de los compradores
- Riesgo país.
- Infraestructura hotelera.
- Inversión en capacitación de empleados.

En el mediano plazo, se siguen considerando las variables del plano de influencias directas, lo cual refleja la importancia de estas en el desarrollo del negocio, pues

es fundamental, estar renovando sus conceptos y atender los cambios en el sistema. Es importante anotar que en el mediano plazo, empieza a ejercer mayor influencia la inversión en capacitación de los empleados, debido a que ellos son un recurso vital para la actividad primaria de la empresa y a su vez son un canal directo entre el cliente y la administración, por lo cual una mayor inversión en este aspecto conllevaría a la generación de un mayor valor agregado.

Mientras que en el *plano de influencias/dependencias indirectas potenciales* (largo plazo) están:

- Legislación.
- Poder de negociación de los compradores
- Riesgo país.
- Infraestructura hotelera.
- Grado de imitación estratégica.
- Investigación y desarrollo.
- Inversión en capacitación de empleados.

En el largo plazo se siguen teniendo en cuenta las variables mencionadas en los dos casos anteriores y se añaden investigación y desarrollo y grado de imitación estratégica, debido a que para este lapso de tiempo, es sumamente importante tener en cuenta aspectos que contribuyan con el crecimiento y mejoramiento de los servicios que prestan las empresas del sector, de modo que, permitan generar mayor diferenciación entre los competidores, sin olvidar los requerimientos de los usuarios tanto en servicios como en infraestructura, lo que dispone la ley y la contribución del empleado.

Lo anterior, es evidenciado en los gráficos de influencias en los cuales se observa que todas las variables de poder (legislación, poder de negociación de los compradores, riesgo país, infraestructura hotelera) son *muy importantes* en el sector, aunque pasan a ser *relativamente importantes* con el transcurso del tiempo.

Adicionalmente, en el plano de *influencia/dependencia indirectas potenciales* (largo plazo) aumentan las variables en comparación con los diagramas de corto y mediano plazo (grado de imitación estratégica, investigación y desarrollo e inversión en capacitación de empleados), lo cual implica que dichos factores son también importantes en el momento de decidir entrar al sector.

Esto se observa ya que con una adecuada investigación y desarrollo, el adelanto que podrían presentar los hoteles se traduciría en mejores resultados financieros, mayor recordación por parte de los clientes, mayor innovación, aumento en la capacitación de los empleados y disminución del grado de imitación estratégica.

8.2.2 Variables de conflicto:

Hacen parte de este grupo las variables que presentan una elevada influencia en otras variables del sistema y además dependen de otras para su funcionamiento. En el *plano de influencias/dependencias directas e indirectas* se encuentran nueve variables:

- Usuarios nacionales.
- Usuarios internacionales.
- Competencia nacional.
- Competencia internacional.
- Producto
- Bienes sustitutos.

- Resultados financieros.
- Grado de imitación estratégica.
- Investigación y desarrollo.

Cuando se hace referencia a esta clase de variables se puede observar que muestran dependencia de otros aspectos como infraestructura hotelera, legislación, barreras de entrada, riesgo país, inversión en capacitación de empleados y poder de negociación de los compradores. Aún así son importantes para el funcionamiento del sector, en el corto y mediano plazo, dado que incluyen aspectos vitales para el funcionamiento del negocio (usuarios, producto, investigación y desarrollo) y aspectos a los cuales debe hacerseles seguimiento como son los resultados financieros, grado de imitación estratégica y competencia.

Es así, como esta clase de variables muestran los aspectos relevantes para el sector (los usuarios y competidores nacionales e internacionales, el producto, los bienes sustitutos, el mejoramiento continuo de los servicios y el grado de hacinamiento) y como se desenvuelve el negocio entorno a estas.

Mientras que en *el plano de influencias/dependencias indirectas potenciales se encuentran:*

- Usuarios nacionales
- Usuarios internacionales.
- Competencia nacional
- Competencia internacional.
- Producto.
- Bienes sustitutos.
- Resultados financieros.

Para el largo plazo solo se tienen en esta categoría (variables de conflicto) variables de perdurabilidad del negocio y se deja atrás aspectos como grado de imitación estratégica e investigación y desarrollo, variables que tuvieron una mayor importancia en el corto y mediano plazo.

En los planos de influencia de corto plazo, mediano plazo y largo plazo podemos ver cuatro variables que son competencia nacional e internacional, producto y bienes sustitutos. Estas presentan un comportamiento bastante similar con el transcurso del tiempo, debido a la trascendencia que tienen en el sector mientras que las demás variables que pasan por esta categoría varían según el periodo de tiempo como se explicó anteriormente.

8.2.3 Variables de dependencia o efecto:

Como su nombre lo indica hace referencia a las variables que son influenciadas por otras, es decir, dependen del comportamiento que presentan dichas variables con las que tienen relaciones.

En el estudio de este sector no se presenta este tipo de variables a corto, mediano y largo plazo, debido a que ninguna de estas es totalmente dependiente del comportamiento de otra.

8.2.4 Variables de indiferencia:

Presentan niveles bajos de influencia y dependencia, pero son analizadas por el potencial impacto que podrían tener en el sistema.

En el *plano de influencias/dependencias directas* se observan seis variables, que son:

- Barreras de entrada.
- Publicidad.
- Barreras de salida.
- Poder de negociación de proveedores.
- Precio.
- Fidelización cliente.

Para el corto plazo, estas pueden tener algún impacto en otras variables o depender de sus cambios y aunque hay una cantidad considerable de estas, algunas no son de vital importancia para el funcionamiento del sector. Es así como a pesar de que pueden ser tomadas en cuenta en el momento de iniciar el negocio, no tendrán mayor trascendencia en el futuro de la empresa.

Lo anterior es lo que sucede con algunas variables como las barreras de entrada, barreras de salida, la publicidad, el poder de negociación con proveedores, la fidelización del cliente y el precio, dado que en este tipo de sector dichas variables no son tan importantes para determinar la existencia o no de los hoteles; sin embargo, pueden afectar el desempeño si no se tienen en cuenta desde el comienzo, con lo que podrían llegar a comprometer su diferenciación frente a los competidores.

En cuanto a *plano de influencias/dependencias indirectas* se presentan:

- Publicidad.
- Barreras de salida.
- Precio.

Las variables que se presentan en el *plano de influencias/dependencias indirectas potenciales* son:

- Publicidad.
- Barreras de salida.

- Precio.
- Fidelización cliente.

En el mediano plazo y largo plazo, estas variables se siguen teniendo en cuenta, ya que no son del todo significativas en el sector. Su presencia no influye directamente en los clientes, dado que los principales requerimientos de estos no recaen en estos aspectos; sin embargo, la implementación de estas variables podría generar cambios que contribuyan en el desempeño del sector hotelero. Algunos de estos cambios podrían ser el mayor reconocimiento comercial, que conlleve un incremento en la afluencia de clientes, principal atención en el precio y no en la clase de servicio ofrecido y dificultad para salir del sector, entre otros.

Nótese que el poder de negociación de proveedores ya no aparece en estos dos periodos, pues es al inicio de la actividad que pueden ejercer o no alguna influencia, debido a que los hoteles están definiendo la especialidad de sus servicios y deben recurrir a varios proveedores para encontrar el que mejor se adapte a sus necesidades.

8.2.5 Variables de pelotón:

Son aquellas que no tienen un grado de influencia y dependencia definido y que según el estado del sistema toman un comportamiento determinado. En cuanto al *plano directo*, están:

- Inversión en capacitación de empleados.
- Infraestructura vial y aérea.

Estas variables en el corto plazo no tienen definido su alcance y dependencia principalmente porque al inicio de actividades estas son aspectos de poca relevancia y es en el desarrollo del negocio que se pueden definir y aplicar.

Mientras que en el plano indirecto se encuentran variables como:

- Barreras de entrada.

- Poder de negociación de proveedores.
- Infraestructura vial y aérea.
- Fidelización cliente.

En el mediano plazo, se deben ver las condiciones en las que se encuentra el sector, dentro de las cuales se destacan, la posición estratégica de los hoteles, el grado de reconocimiento de los usuarios, la exclusividad de contratos con proveedores, la capacidad económica y de infraestructura. Según esto las variables del plano indirecto tendrán relevancia o no en el sistema.

Es importante resaltar que la variable de inversión en capacitación de empleados ya no aparece en esta clasificación, debido a que en este periodo presenta una mayor influencia en el desempeño del sector y no depende del estado en que se encuentre el sistema.

En el plano de influencias/dependencias indirectas potenciales están:

- Barreras de entrada.
- Poder de negociación de proveedores.
- Infraestructura vial y aérea.

Para el largo plazo, ya no se tiene en cuenta la fidelización de los clientes, puesto que los hoteles ya asumieron este aspecto en el corto y mediano plazo, por lo cual las empresas del sector se concentran en factores como producto, bienes sustitutos y precio que propician el correcto funcionamiento de este tipo de iniciativas. Las demás variables (barreras de entrada, poder de negociación de proveedores e infraestructura vial y aérea) se mantienen estables y su comportamiento se determinará por los cambios en el sector.

Lo anterior se observa en el gráfico de relaciones indirectas potenciales, en el cual aumenta el nivel de influencia de las variables anteriormente mencionadas y a su vez disminuye la dependencia a variables como legislación, resultados financieros, entre otros.

8.2.6 Identificación de las variables conflicto (problemas)

Teniendo en cuenta el análisis anterior, se prosigue a la elaboración de una tabla de las relaciones de influencia/dependencia indirecta potencial compuesta por las variables y sus relaciones, de forma que permitan establecer cuáles son las variables claves del sistema.

Tabla 37: Relaciones Influencias Indirectas Potenciales

RELACIONES INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES			
CLASIFICACIÓN VARIABLE	VARIABLE	RELACIONES	
		ENTRADA	SALIDA
Poder	Legislación	Riesgo país	Bienes Sustitutos Competencia internacional Producto Competencia nacional Competencia internacional Infraestructura hotelera Producto Riesgo país Barreras de entrada
	Riesgo país	Producto Barreras de entrada Legislación Resultados financieros	Investigación y desarrollo Competencia internacional Usuarios nacionales Usuarios internacionales Legislación
	Inversión en capacitación de empleados	Resultados financieros	Grado de imitación estratégica Producto Resultados financieros Fidelización clientes
	Infraestructura hotelera	Poder de negociación de los compradores Legislación Resultados financieros Producto	Competencia internacional Competencia nacional Producto
	Poder de negociación de los compradores	Bienes sustitutos	Bienes Sustitutos Competencia internacional Competencia nacional Producto Competencia internacional Infraestructura hotelera Investigación y desarrollo Usuarios nacionales Usuarios internacionales
	Investigación y desarrollo	Riesgo país Poder de negociación de los compradores	Competencia internacional Competencia nacional
	Grado de imitación estratégica	Barreras de entrada Producto Bienes Sustitutos Inversión en capacitación de empleados	Competencia internacional Producto Competencia nacional

Fuente: De los autores

RELACIONES INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES			
CLASIFICACIÓN VARIABLE	VARIABLE	RELACIONES	
		ENTRADA	SALIDA
Conflicto	Bienes Sustitutos	Legislación Poder de negociación de los compradores Infraestructura hotelera Competencia internacional Usuarios internacionales Competencia nacional Producto	Competencia internacional Competencia nacional Poder de negociación de los Grado de imitación estratégica Barreras de entrada Resultados financieros Poder de negociación de los proveedores Producto
	Resultados financieros	Producto Barreras de entrada Inversión en capacitación de empleados Bienes Sustitutos Infraestructura vial Infraestructura aérea Competencia internacional Competencia nacional	Riesgo país Infraestructura hotelera Competencia nacional Competencia internacional Inversión en capacitación de empleados
	Producto	Grado de imitación estratégica Poder de negociación de los compradores Competencia nacional Infraestructura hotelera Inversión en capacitación de empleados Bienes Sustitutos Infraestructura vial Infraestructura aérea Legislación Competencia internacional	Resultados financieros Competencia internacional Competencia internacional Fidelización clientes Infraestructura hotelera Bienes Sustitutos Competencia nacional Usuarios nacionales Usuarios internacionales Resultados financieros Grado de imitación estratégica
	Usuarios nacionales	Riesgo país Poder de negociación de los compradores Producto Fidelización clientes Infraestructura hotelera	Competencia internacional Producto Fidelización clientes Competencia nacional
	Usuarios internacionales	Riesgo país Poder de negociación de los compradores Producto Fidelización clientes	Competencia internacional Producto Bienes Sustitutos Fidelización clientes Competencia nacional
	Competencia nacional	Legislación Investigación y desarrollo Usuarios nacionales Grado de imitación estratégica Infraestructura hotelera Competencia internacional Usuarios internacionales Producto Bienes Sustitutos Poder de negociación de los compradores	Competencia internacional Producto Resultados financieros Bienes Sustitutos
	Competencia internacional	Legislación Investigación y desarrollo Usuarios nacionales Grado de imitación estratégica Infraestructura hotelera Usuarios internacionales Poder de negociación de los compradores Producto Bienes Sustitutos Competencia nacional	Competencia nacional Producto Resultados financieros Bienes Sustitutos

Fuente: De los autores

*Variables Clave

RELACIONES INFLUENCIAS / DEPENDENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES			
CLASIFICACIÓN VARIABLE	VARIABLE	RELACIONES	
		ENTRADA	SALIDA
Indiferencia	Publicidad		
	Barreras de salida		
	Precio		
	Fidelización clientes	Bienes Sustitutos Usuarios nacionales Usuarios internacionales Inversión en capacitación de empleados Producto	Usuarios nacionales Usuarios internacionales
Pelotón	Infraestructura vial		Producto Resultados financieros
	Infraestructura aérea		Producto Resultados financieros
	Poder de negociación de los proveedores	Bienes sustitutos	
	Barreras de entrada	Legislación Bienes Sustitutos	Grado de imitación estratégica Competencia nacional Competencia internacional Resultados financieros

Fuente: De los Autores

8.3 Identificación de Variables Claves

Partiendo de la información obtenida en la tabla de relaciones de influencia indirectas potenciales, se eligieron principalmente las variables que presentaran mayor influencia y menor dependencia en el sistema y que hicieron parte del cuadrante de *Variables de Poder* (de alta influencia y muy baja dependencia). Adicionalmente, se seleccionaron dos variables del cuadrante numero dos debido a su alto grado de influencia en el sector. Estas se mencionan a continuación:

- Legislación
- Poder de negociación de compradores
- Grado de imitación estratégica
- Producto
- Bienes sustitutos

Este resultado se da debido al gran impacto que tienen en otras variables como factor de entrada y factor de salida en cualquier instancia en que se encuentren,

es decir, a corto plazo, mediano plazo o largo plazo. Y no solo se definen como variables claves porque sean fundamentales en el proceso de entrada al sector, sino porque también influyen en el desarrollo de las empresas y su sostenimiento.

A continuación se muestra la tabla de variables-relaciones-problemas de las variables claves con sus respectivas soluciones como paso final en la herramienta de MICMAC.

Tabla 38: Problemas y Soluciones de las Variables Clave

PLANTEAMIENTOS	
PROBLEMAS	SOLUCIONES
Para los Hoteles Boutique es muy poca la legislación que hace referencia a esta clase de hoteles, lo cual es preocupante dado que la actividad del sector la tiene en cuenta en materia de infraestructura y características del producto, entre otras.	Se está trabajando en normas específicas para aquellas personas interesadas en entrar al sector, de modo que conozcan las condiciones a tener en cuenta para ser participantes de este sector.
El consumidor cada vez demanda más servicios complementarios, por lo cual el hotel debe contar con los convenios y capacidad necesaria para suplir estas necesidades.	Establecer mayores relaciones comerciales con sus principales proveedores, de forma que se asegure el suministro de los servicios requeridos. Adicionalmente, una exhaustiva investigación de mercados le puede permitir tener mayor claridad sobre los posibles requerimientos de los clientes potenciales.
Un aspecto importante es el alto grado de imitación que se presenta en el sector y los pocos bienes sustitutos, ya que ofrecen un servicio especializado y exclusivo. Esto conlleva que la competencia nacional e internacional no tenga muchas alternativas para mejorar sus resultados financieros, debido a las condiciones homogéneas en los hoteles de esta clase.	Continuar los esfuerzos en investigación y desarrollo se ha convertido en una herramienta bastante poderosa porque ofrece información sobre los nuevos servicios que se pueden llegar a ofrecer y la mejor forma de prestarlos, dado el constante cambio al que está expuesto el sector.
En los últimos años se ha presentado un incremento en la oferta de Hoteles Boutique de Bogotá, situación que tiene implicaciones directas sobre el poder de negociación de los compradores que hasta el momento ha sido medio bajo. En la medida que la oferta del servicio de alojamiento sea mayor a su demanda, que es principalmente de clientes empresariales, la capacidad de negociación de estos últimos se incrementará más que proporcionalmente.	Promover una mayor especialización de cada uno de los hoteles que conforman el sector en diferentes productos. Con esto se pretende que los servicios ofrecidos entre los hoteles no sean sustitutos perfectos con lo que se evitaría la competencia excesiva y en esa medida el aumento del poder de negociación de los compradores.

Fuente: De los autores

8.4 Aplicación MACTOR

En el análisis anterior se identificaron las variables claves que plantea la metodología, con lo que posteriormente se establecieron los problemas de cada una de estas variables en el sector. Teniendo en cuenta lo anterior, se continúa con el análisis de los actores que hacen parte del sector, con el objetivo de identificar su influencia frente a los problemas dentro del sistema y sus relaciones en el cumplimiento de las soluciones mencionadas en el análisis anterior reexpresados en los objetivos que se detallan a continuación.

8.4.1 Lista de actores

- Cotelco, Ministerio de Industria y Turismo (COTMININ)
- Proexport, Cotelco (PROCO)
- Alcaldía de Bogotá, Gremio Hotelero, Cotelco (ALCAGRE)
- Hoteles Boutique, Agencias de Viajes (BOUAGE)
- Hoteles, ANATO (HOTA)
- Hoteles tipo Boutique, Revistas Prestigio (HOREV)

8.4.2 Descripción de los actores

Cotelco, Ministerio de Industria y Turismo (COTMININ)

Descripción:

Entidades que promueven el turismo en Colombia, por medio de las cuales se puede lograr que la inversión de Bogotá en alojamiento aumente para cubrir la demanda

Objetivo:

- Fortalecer y agrupar los establecimientos que se ocupan en la industria hotelera
- Apoyar la gestión turística de las regiones

Fortalezas:

- Entidades gubernamentales fortalecidas

Debilidades:

- Tramitología

Proexport, Cotelco (**PROCO**)

Descripción:

Entidades que promueven el turismo hacia Colombia

Objetivo:

- Promover y facilitar iniciativas de inversión extranjera directa en Colombia como elemento dinamizador de la economía.
- Desarrollar estrategias y acciones encaminadas a lograr la promoción efectiva de Colombia como destino, aumentando el flujo de turistas internacionales al país.
- Mejorar la percepción de Colombia a nivel nacional e internacional, generando un ambiente propicio que facilite el desarrollo y cierre de los negocios internacionales para nuestro país.

Alcaldía de Bogotá, Gremio Hotelero, Cotelco (**ALCAGRE**)

Descripción:

- Son actores que pueden influir en el incremento del sector de turismo empresarial

Objetivo:

- Promover el desarrollo del municipio
- Fortalecer y agrupar los establecimientos que se ocupan de la industria hotelera

Fortalezas:

- Entidades que brindan gran soporte al sector del turismo

Debilidades:

- Tienen a su cargo gran cantidad de proyectos

Hoteles Boutique, Agencias de Viajes (**BOUAGE**)

Descripción:

Son los encargados del desarrollo del servicio de alojamiento en la ciudad para que este sector cada vez mejore y se cumplan las ventas

Objetivos:

- Generar rentabilidad de su negocio
- Fomentar la rentabilidad del sector de turismo en Bogotá

Fortalezas:

- Los hoteles Boutique pertenecen a un gremio de menor tamaño

Hoteles, ANATO (**HOTA**)

Descripción:

Son actores que pueden influir en las relaciones externas y son muy cercanos al mercado objetivo

Objetivos:

Promover y velar por los intereses de las agencias de viajes y el turismo en Colombia

Fortalezas:

- Han logrado desarrollar y consolidar las agencias de viajes en Colombia.
- Han generado grandes alianzas y convenios
- Realizan capacitaciones y se mantienen en contacto con agencias internacionales

Hoteles tipo Boutique, Revistas Prestigio (**HOREV**)

Descripción:

- Son los actores que pueden influir para buscar un mejor posicionamiento de los hoteles tipo boutique

Objetivos :

- Buscan la rentabilidad de su negocio
- Suplen la necesidad de alojamiento empresarial en Bogotá
- Busca agrupar los hoteles boutique de Colombia

Fortalezas:

Se enfocan en los hoteles boutique y su promoción

Debilidades:

- Aun no están lo suficientemente estables

8.5 Actores Sociales y Objetivos

Tabla 39: Objetivos del estudio

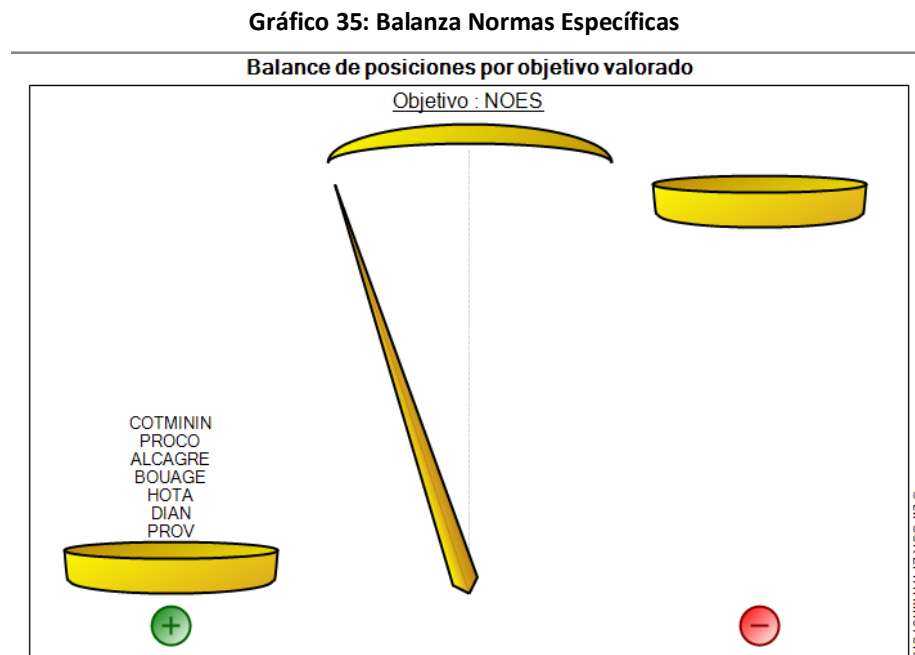
DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS	
	NOMBRE	NOMBRE CORTO
Establecer normas específicas que regulen el funcionamiento del sector.	Normas Específicas	NOES
Establecer mayores relaciones comerciales e implementar un mejor sistema de investigación de mercados.	Relaciones comerciales	RECO
Promover un esquema de investigación y desarrollo enfocado a la generación de nuevos servicios.	Investigación y desarrollo	INDE
Promover una mayor especialización en los productos para evitar la competencia excesiva y el poder de negociación de los compradores.	Especialización producto	ESPRO

Fuente: De los autores

Luego de descritos los actores que tienen influencia en el sistema se realiza la clasificación de las matrices actor-actor y actor-objetivo que plantea la metodología, con lo cual se obtienen las balanzas de fuerza, las cuales muestran gráficamente las relaciones de cada uno de los actores en el cumplimiento de los objetivos.

8.6 ANALISIS DE BALANZAS MACTOR

8.6.1 NORMAS ESPECÍFICAS



Fuente: Del Reporte Mactor

Tabla 40: Objetivo - Normas Específicas

ACTOR	ACCIONES EN POSICIÓN INICIAL	ACCIONES CON VARIACION DE LA POSICION

COTMININ (+)	• Promover normas y políticas para incentivar el turismo en el país. • Recolectar información que permita analizar las tendencias y negocios de la actividad hotelera. • Desarrollar conjuntamente con las agremiaciones metodologías para identificar las necesidades de las empresas.	• Ignorar las necesidades particulares de los hoteles boutique en Bogotá en el desarrollo de proyectos normativos.
PROCO (+)	• Promover la Inversión Extranjera Directa brindando información al gobierno sobre las condiciones en otros países en cuanto a regulación. • Desarrollar estrategias y acciones encaminadas a lograr	• Atracción de la IED, por medio de las estrategias de promoción, sin tener un acompañamiento con los empresarios llevando a que no se traduzca en relaciones comerciales.

	la promoción efectiva de Colombia, basada en la reglamentación del país.	
ALCAGRE (+)	• Desarrollar proyectos de reglamentación para promover a Bogotá como un destino turístico para extranjeros y nacionales. • Establecer pautas normativas que propicien las alianzas entre los hoteles boutique en Bogotá.	• Teniendo en cuenta las diferencias entre las sociedades hoteleras, estas entidades benefician a algunas empresas más que a otras.
BOUAGE (+)	• Desarrollar sus actividades hoteleras bajo la regulación y normativa planteada por el gobierno y agremiaciones, con el fin de promover el sector. • Organizar equipos de trabajo compuestos por las empresas del	• Aplicar los lineamientos planteados por los respectivos entes de control aún cuando vaya en perjuicio del desarrollo del negocio. • Creación de propuestas legales sin tener en cuenta las necesidades del

	sector, que estudien propuestas legales para ser promovidas por la agremiación hotelera.	consumidor.
HOTA (+)	• Promover y velar por los intereses regulatorios de las agencias de viajes y turismo. • Realizar capacitaciones oportunas a los agentes de viajes en materia normativa del sector.	• Beneficiar a algunas agencias más que a otras y dejando de lado al sector de hoteles boutique en Bogotá.
DIAN (+)	• Evitar la evasión de impuestos por parte de algunos hoteles, con lo que se propicia la competencia sana. • Dar a conocer a los empresarios sobre los sistemas tributarios para que tengan un mejor manejo fiscal de	• No exista transparencia en el momento de realizar las diferentes transacciones a las que están obligados los hoteles en Colombia. • Limitar el acceso a los sistemas tributarios de tal manera que se

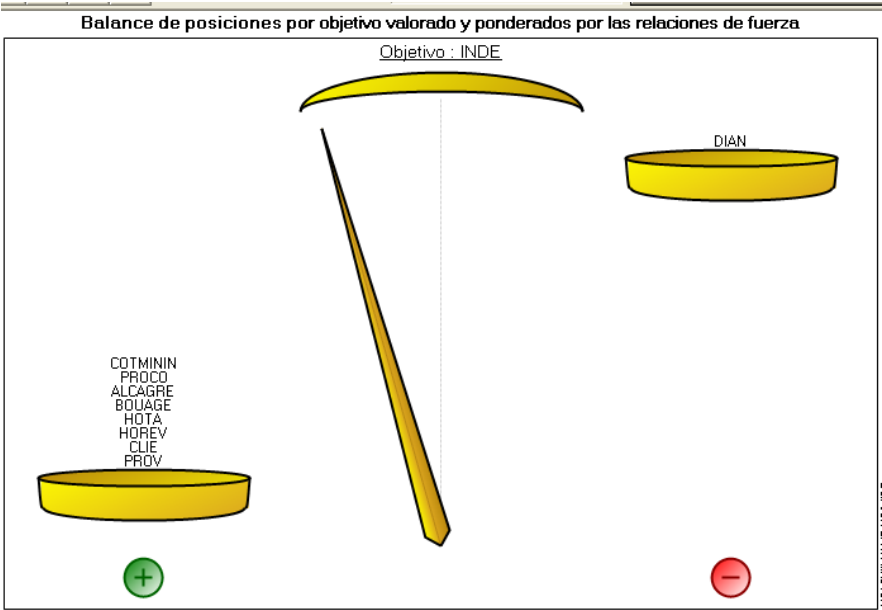
	sus cuentas.	obstruya el asesoramiento en estos trámites.
PROV(+)	• Desarrollar las actividades de suministro para los hoteles respetando la regulación y normatividad planteada por el gobierno con el fin de promover el sector. • Trabajar con las agremiaciones hoteleras para establecer alianzas con las empresas del sector y para promover propuestas legales que beneficien a todos los participantes de la industria.	• Aplicar los lineamientos planteados por los respectivos entes de control aún cuando vaya en perjuicio de los hoteles. • Creación de propuestas legales sin tener en cuenta las necesidades del consumidor.

Fuente: De los autores

8.6.2

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Gráfico 36: Balanza Investigación y Desarrollo



Fuente: Del Reporte Mactor

Tabla 41: Objetivo - Investigación y Desarrollo

ACTOR	ACCIONES EN POSICIÓN INICIAL	ACCIONES CON VARIACION DE LA POSICION
COTMININ (+)	•Facilita el acceso a herramientas de desarrollo empresarial que “están diseñadas para ofrecer una formación teórico-práctica con destino a empresarios y trabajadores con el fin de que se capaciten o	•Establece limitaciones para acceder a herramientas de desarrollo empresarial, favoreciendo a las empresas más sobresalientes del sector. •Facilita únicamente la información de nuevas

	actualicen sus conocimientos y perfeccionen sus aptitudes y destrezas y así incrementar la competitividad de la empresa”¹¹. • Generan alternativas para modernizar y aplicar nuevas tecnologías, en el proceso de producción de los bienes y servicios. • Ha establecido diferentes convenios con entidades públicas y privadas para ofrecer servicios de orientación, consultoría especializada, soluciones financieras entre otras.	tecnologías de algunos procesos productivos de algunas empresas. • Se limita a orientar a los empresarios, pero no facilita convenios con entidades públicas y privadas.
PROCO (+)	• Realizan alianzas con entidades nacionales e	• Cada empresa debe obtener por su cuenta

¹¹ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Guía De Servicios Para Empresarios Turísticos. [En línea]. Colombia. [Citado Abril 08 de 2010]. Disponible en Internet:

	internacionales privadas y públicas para ofrecer una amplia gama de recursos que sirvan de apoyo para nuevas iniciativas empresariales o para el desarrollo y mejoramiento de los servicios que ofrecen. • Promueven la inversión extranjera y el turismo en Colombia. • Brindan conocimiento del sector a las empresas (dirigidos desde a empleados de nivel operativo hasta gerentes generales) por medio de eventos y diferentes programas de aprendizaje.	alianzas que le permitan mejorar el nivel operativo de sus hoteles y realizar las actividades que considere necesarias para incentivar la inversión extranjera en sus hoteles.
ALCAGRE (+)	• Incentiva la participación en programas que aumenten los ingresos y su reconocimiento ante usuarios nacionales e	• Fortalece las situaciones socio-económicas del país, pero no realiza ninguna actividad especial por

	internacionales. • Proporciona información del mercado actual de los hoteles y de los posibles mercados por atender.	ayudar a cada sector.
BOUAGE (+)	• Los hoteles que hacen parte de una cadena, aprovechan los conocimientos que se han desarrollado con el transcurso del tiempo en estas cadenas para mejorar sus portafolios de servicios. • Realizan análisis del desempeño de los hoteles del sector, para identificar sus debilidades y fortalezas y aplicar los correctivos necesarios. • Desarrollan exhaustivas investigaciones de mercado, que le proporcionen la información necesaria	• Realizan investigaciones de las necesidades de sus clientes esporádicamente y no realizan ninguna metodología para identificar debilidades y fortalezas y sus respectivas correcciones.

	para ofrecer lo que el cliente busca de modo que satisfaga sus necesidades y/o requerimientos.	
HOTA (+)	• Efectúan varios proyectos que contribuyan con el desarrollo tecnológico, competitividad, promoción y capacitación para generar beneficios al sector.	• Trabajan en proyectos que logran brindar estabilidad al sector sin ofrecer alguna actividad o capacitación especializada.
HOREV (+)	• Obtienen información actualizada de las últimas innovaciones del sector y ofrecen con detenimiento todo tipo de detalles que pueda guiar a los hoteles en el momento de aplicar dichas innovaciones. • Dan a conocer a los hoteles las preferencias de los clientes y algunos detalles de los rendimientos de sus	• Ofrecen información superficial del comportamiento del sector y de las necesidades de los clientes.

	competidores directos	
CLIE (+)	• Brindan retroalimentación del servicio prestado en un determinado hotel, proporcionando con ello oportunidades de desarrollo de los servicios. • Son los que determinan la necesidad de realizar investigaciones en un hotel, con el fin de seguir contando con la presencia y consumo de los mismos. • Generan lealtad con un determinado hotel dado el buen trato y servicio prestado, originando mayores esfuerzos del hotel de índole tecnológico, financiero y estructural.	• Ofrecen limitada información sobre su satisfacción del servicio. • La fidelización con un determinado hotel es nula.
PROV (+)	• Ofrecen insumos que están a la vanguardia en el mercado, por ello	• Limitan el desarrollo de los hoteles al ofrecer insumos con

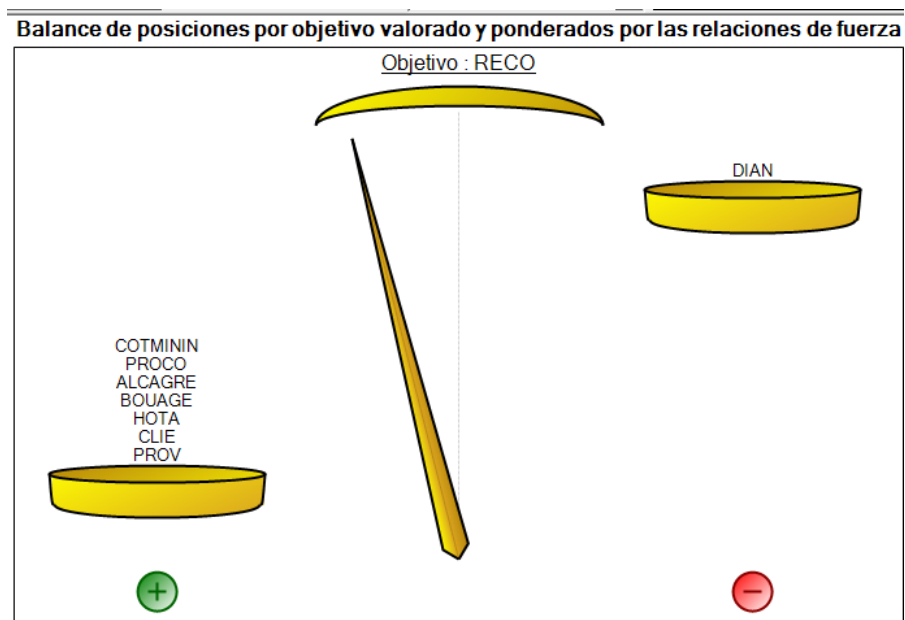
	los servicios deben contar con los mejores métodos para poder maximizar los beneficios que se producen con un insumo de alta calidad y óptimo desempeño. • Presentan ineficiencias en la entrega de los insumos. • Los insumos tienen precios demasiados elevados, lo cual incentiva a los empresarios a proveerse en mercados extranjeros.	características fácilmente superables por insumos de otros proveedores. • Invierten en desarrollo tecnológico, haciéndolos más competitivos y útiles en la operación de los hoteles.
DIAN (-)	• La carga impositiva puede generar una disminución en los recursos destinados en investigación y desarrollo de procesos, especialmente para los hoteles de mayor antigüedad en el mercado y que no han	• Incentiva la construcción y remodelación de hoteles disminuyendo el impuesto a pagar.

	realizado modificación alguna a sus locaciones.	
--	---	--

Fuente: De los autores

8.6.3 RELACIONES COMERCIALES

Gráfico 37: Balanza Relaciones Comerciales



Fuente: Del Reporte Mactor

Tabla 42: Objetivo - Relaciones Comerciales

ACTOR	ACCIONES EN POSICION INICIAL	ACCIONES CON VARIACION DE LA POSICION
COTMININ (+)	Mejorar los trámites en términos de rapidez y sencillez en los	Aumentar los trámites requeridos para que internacional o

	procesos de expansión internacional ó alianzas comerciales. • Disminuir los impuestos relacionados con operaciones comerciales tanto nacionales como internacionales.	nacionalmente las empresas puedan ampliar el número de socios comerciales. • Frenar nuevas relaciones comerciales con un aumento que desincentive la entrada de empresas internacionales al país.
PROCO (+)	• Aumentar los programas de desarrollo sectorial a través de acercamiento de empresas. • Extender su cobertura para que un mayor número de empresas puedan acceder a los programas de relaciones comerciales.	• Desarrollar los programas de promoción de empresas nacionales sin que haya una inclusión de sectores no prioritarios como el de hoteles boutique.
ALCAGRE (+)	• Desarrollar proyectos que propendan a la competitividad de las	• Desarrollar los programas de competitividad y

	empresas del sector a través de nuevas relaciones comerciales. • Desarrollar programas de formación empresarial para que las empresas del sector incorporen los estándares internacionales.	formación en otras regiones con influencia turística diferentes a la capital.
BOUAGE (+)	• Participar en ferias nacionales e internacionales con los principales jugadores del sector. • Desarrollar campañas de promoción para que a través de medios tradicionales y alternativos se puedan ofrecer los servicios. • Organizar equipos de trabajo compuestos por las empresas del sector por medio de programas de	• Participar en ferias sin programas de promoción establecidos conllevando a que los resultados sean nulos. • Limitar el desarrollo de relaciones comerciales solo enfocándose en una parte del negocio. • Restringir el proceso de investigación de mercados con una segmentación únicamente regional.

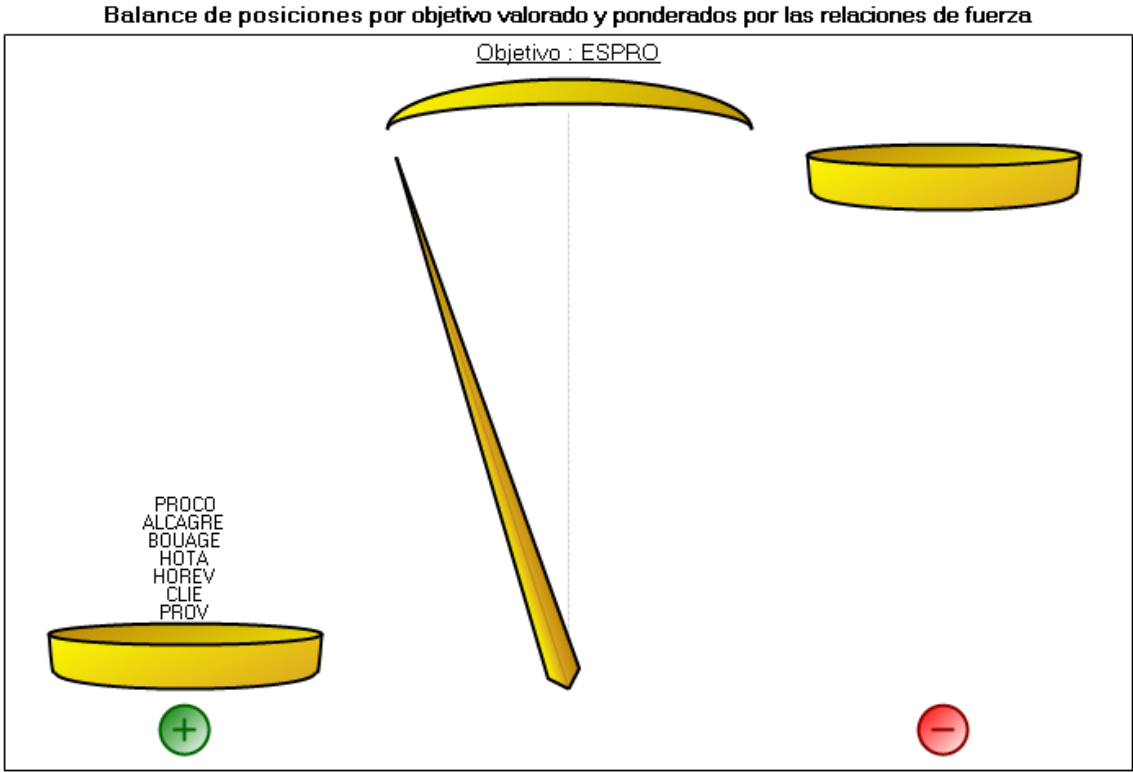
	investigación de mercados analicen potenciales alianzas comerciales.	
HOTA (+)	• Desarrollar programas innovadores por parte de las agencias de viajes y turismo que integren entre empresas en toda la cadena de distribución. • Realizar capacitaciones oportunas a los agentes de viajes en materia nuevas oportunidades de negocios.	• Beneficiar a algunas agencias más que a otras en los programas de desarrollo de alianzas comerciales y dejando de lado al sector de hoteles boutique en Bogotá.
PROV (+)	• Ofrecen insumos de mayor calidad con el fin de generar valor agregado adicional al consumidor final y para mantener las buenas relaciones comerciales con los hoteles	• Restringen su oferta de productos solo a los que están acorde a las necesidades de los hoteles tradicionales, dejando de lado el sector de hoteles boutique.

	boutique. • Realizan encuentros periódicos con sus clientes para conocer sus necesidades actuales y así ofrecer nuevos productos y potencializar los ya existentes.	
DIAN (-)	• La carga impositiva para nuevos hoteles aumenta generando una disminución en la oferta hotelera y se ocasiona un estancamiento del sector.	• Incentiva la construcción y remodelación de hoteles a través de beneficios tributarios en el impuesto de renta.

Fuente: De los autores

8.6.4 ESPECIALIZACION DEL PRODUCTO

Gráfico 38: Balanza Especialización del Producto



Fuente: Del Reporte Mactor

Tabla 43: Objetivo - Especialización del Producto

ACTOR	ACCIONES EN POSICION INICIAL	ACCIONES CON VARIACION DE LA POSICION
PROCO (+)	Desarrollo de estrategias encaminadas a lograr la promoción efectiva del servicio especializado que se	- Generalizar los beneficios prestados por los hoteles (boutique y 5 estrellas). - Fomentar el turismo

	presta en cada uno de los hoteles. • Desarrollo de acciones que permitan el mayor flujo de turistas extranjeros en el país.	vacacional en las ciudades.
ALCAGRE (+)	• Aumentar la inversión específica en el sector, para lograr un mayor desarrollo del producto final hacia los consumidores. • Fortalecer y soportar los hoteles que hacen parte de este sector.	• Limitación y mayores restricciones para obtener los servicios complementarios que hace parte de la especialización del producto.
BOUAGE (+)	• Las actividades adicionales prestadas por los hoteles generan rentabilidad. • Prestar le soporte necesario para generar una rentabilidad adecuada teniendo en cuenta la exclusividad del servicio	• Las actividades exclusivas del sector no son soportadas por las agremiaciones.

HOTA (+)	• Promover y velar por la exclusividad de las actividades que prestan los hoteles boutique. • Realizar capacitaciones oportunas a las personas que soportan y ayudan a prestar los servicios	• Prestar un servicio unitario a todo el sector hotelero, sin tener en cuenta las características diferenciadoras.
HOREV (+)	• Aumentar el posicionamiento y reconocimiento del sector. • Agrupar y suplir las necesidades exclusivas prestadas por este sector.	• Generar igualdad y poco reconocimiento de los hoteles boutique frente los demás.
CLIE(+)	• Grupo objetivo al que están dirigido los productos y servicios que ofrecen los hoteles boutique. • Satisfacción máxima en el momento de	• Poca claridad en los productos exclusivos prestado por este sector. • Desconocimiento total o parcial de los beneficios ofrecidos.

	acceder al servicio.	
PROV(+)	• Suministrar los insumos necesarios para la prestación del servicio. • Cumplimiento y efectividad en la entrega de los insumos.	• Mayor efectividad en la entrega de pedidos a los clientes, para tener los suministros a tiempo.

Fuente: De los autores

8.7 CONCLUSION MACTOR

En resumen, tras el análisis de las balanzas de fuerzas se observó que la mayoría de actores influyen positivamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del sector de alojamiento de hoteles boutique en Bogotá. Cabe destacar que los actores que tienen mayor influencia o importancia en el sistema es el gobierno y COTELCO, los cuales son encargados de promover el turismo y regular la actividades de los demás participantes en el sector, por lo cual son determinantes en el sistema.

No obstante, en el análisis se encontró un actor (DIAN) que puede obstaculizar el logro de algunos objetivos, debido a que en el desarrollo de su actividad puede detener el desarrollo de las actividades propias del sector analizado. Los objetivos que se ven afectado por este actor son las relaciones comerciales e investigación y desarrollo, ya que los recursos que podrían destinarse a estos aspectos se desvían al pago de impuestos. A pesar de lo anterior, se puede concluir que el

sector cuenta con el apoyo de entidades públicas y privadas, lo cual incentiva el desarrollo y expansión de la industria hotelera.

8.8 ANALISIS SMIC

Luego de haber identificado las variables claves y los respectivos problemas de cada una de estas variables se continuó con el planteamiento de una serie de hipótesis ó escenarios a futuro con base en las soluciones a los problemas identificados anteriormente. Posterior a esto, se consultó nuevamente a los expertos del sector para conocer su percepción sobre el cumplimiento de tales hipótesis, asignándole una probabilidad de ocurrencia a cada una. Este ejercicio conllevó a identificar el escenario tendencial o de mayor probabilidad y escenarios alternos que se describen a continuación.

8.8.1 Diseño de Escenarios

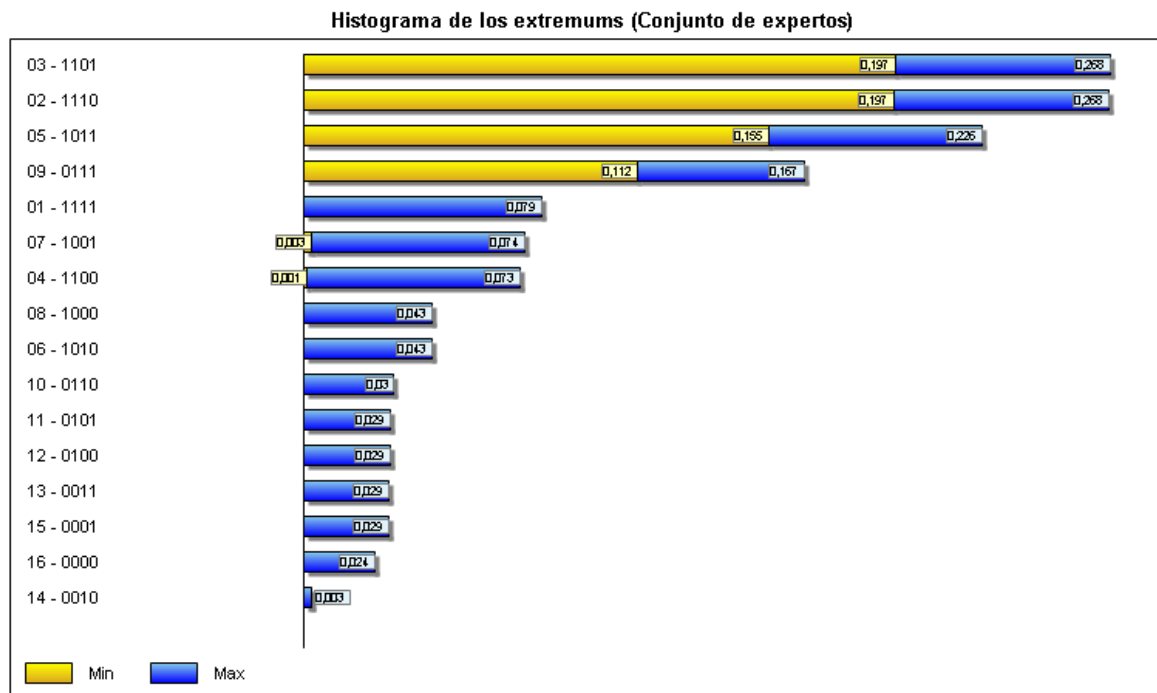
Tabla 44: Diseño de Escenarios

ESCENARIO TENDENCIAL		
	Probabilidades	Configuración
1 – NORMA	0.803	1
2 – PRODUCTO	0.704	1
3 – IMITACIÓN	0.635	1
4 - PODER COMP	0.662	1

ESCENARIO ALTERNOS		
	Probabilidades	Nombre
1110	27.0%	Crecimiento
1101	26.8%	Sostenible
1011	22.8%	Estancamiento
0111	16.7%	Desequilibrio

Fuente: De los autores

Gráfico 39: Histograma de extremos



Fuente: SMIC. Histograma de los Extremums

8.8.2 Escenarios

En el escenario 1110 o **Crecimiento**, se observa que la normatividad, el producto y el grado de imitación estratégico se materializan en un futuro. Para lograr esto el Gobierno y las entidades promotoras de turismo han sido los agentes que impulsan los proyectos normativos acercando al sector hotelero a los estándares internacionales de la industria y sin dejar de lado la renovación de incentivos tributarios. Asimismo, la integración de los hoteles Boutique en los programas de promoción de Proexport y Cotelco conllevó mejores relaciones comerciales y al surgimiento de estos frente a la tradicional industria hotelera. Lo anterior aunado de iniciativas enfocadas a la investigación y desarrollo redujo la competencia al ofrecer mayor variedad de productos. Sin embargo, el auge de los hoteles boutique no se ve acompañada de una mayor demanda ocasionando que aquellas empresas del sector que no trabajaron en la especialización del producto tengan que reducir sus tarifas.

El escenario 1101 o **sostenible** es un escenario central que presentan las mismas condiciones en cuanto a normatividad y el producto ya que en estos aspectos se observa un interés de todos los participantes del sector para fomentar la competitividad del sector. También se destaca como Cotelco y Proexport desarrollan estrategias para promover la especialización del servicio, el mayor flujo de turistas extranjeros e inversión específica por parte del gobierno regional. Sin embargo, el sector se ve amenazado por la falta de innovación a través de programa de investigación y desarrollo, con lo que se evidencia una planeación de corto plazo en programas relaciones comerciales excluyente de un direccionamiento de largo plazo dejando al sector en una etapa de supervivencia.

En el siguiente escenario (1011) de **estancamiento**, se vuelve a observar una inversión en investigación y desarrollo para ofrecer un servicio innovador y de mejor calidad. No obstante, pese a que la legislación y una mayor especialización han sentado las bases para una mayor competitividad en el sector, la ausencia de relaciones comerciales conlleva a que los servicios ofrecidos sean limitados a la capacidad de la infraestructura del hotel y se pierdan clientes.

Por último, el escenario 0111 o **desequilibrio** plantea la posibilidad de que el sector se desarrolle en términos de relaciones comerciales, investigación y desarrollo y especialización de producto, pero la promoción del sector se ve limitada por la falta de normativas en términos de infraestructura y requisitos mínimos para la prestación del producto. De esta manera, las barreras de entrada estarían en su nivel mínimo propiciando los ingresos acelerado de nuevos participantes y la erosión de la rentabilidad.

8.8.3 Escenario Atractor

Tabla 45: Escenario Atractor

NOMBRE DEL ESCENARIO		CRECIMIENTO		
CONFIGURACION		1110		
HIPOTESIS/SOLUCION	CONFIGURACION	ACCIONES EFECTUADAS	RELACIONES ENTRADA/SALIDA	
NORMAS	1	Se esta desarrollando el anteproyecto (NTSH 011), para establecer los requisitos que deben cumplir los hoteles boutique para asegurar la calidad en la prestación del servicio, ademas hay que tener en cuenta la renovacion de los beneficios tributarios que el gobierno esta implantando en este sector.	Normas generales del sector	Producto, competencia, usuario, bienes sustitutos, infraestructura hotelera
PRODUCTO	1	Las entidades gubernamentales promueven los programas de desarrollo sectorial para que las empresas mejoren su competitividad mediante iniciativas propicien las relaciones comerciales. Ademas realizan actividades especificas como ferias nacionales e internacionales con los principales jugadores del sector para tener mayor conocimiento del sector.	Grado de imitación estrategica, Poder de negociación de los compradores, Competencia nacional, Infraestructura hotelera, Inversión en capacitacion de empleados, Bienes Sustitutos, Bienes Sustitutos, legislacion, competencia internacional.	Resultados financieros, Competencia internacional, Fidelizacion clientes, Infraestructura hotelera, Bienes sustitutos, Competencia Nacional, Usuarios nacionales, Resultados Financieros, Grado de imitacion estrategica
IMITACION	1	Proporciona el acceso a herramientas de desarrollo empresarial para ejecutivos y trabajadores con el fin de capacitarlos para mejorar sus conocimientos en el momento de realizar alianzas con entidades nacionales e internacionales (privadas y públicas) que ofrecen una amplia gama de recursos que sirvan de apoyo para nuevas iniciativas empresariales o para el desarrollo y mejoramiento de los servicios que ofrecen.	Barreras de entrada, producto, Bienes sustitutos, Inversion en capacitacion de empleados.	Competencia internacional, producto, competencia nacional.
COMPRADORES	0	Desarrollo de estrategias encaminadas a lograr la promoción efectiva del servicio especializado que se presta en cada uno de los hoteles, a demas de trabaja en el incremento de la inversión especifica en el sector, para lograr un mayor desarrollo del producto final hacia los consumidores.	Bienes sustitutos	Bienes sutitutos, competencia, competencia nacional, competencia internacional, infraestructura hotelera, investigacion y desarrollo, usuarios nacionales, usuarios internacionles

Fuente: De los autores

El escenario atractor resulta del estudio de las diferentes combinaciones de las variables claves lo cual nos muestra que el escenario denominado “**Crecimiento**”, presenta una probabilidad de ocurrencia del 27% observando que su configuración está dada por solo la ausencia de la cuarta (compradores) hipótesis.

La hipótesis “normas”, es de gran importancia para el progreso de este escenario debido a que se considera la base fundamental en el desarrollo y crecimiento del sector, esto se respalda con la probabilidad simple que muestra el software la cual es de 80.3% de ocurrencia. Dicha importancia se ve reflejada por las actividades que desarrolla el gobierno y entidades privadas para propiciar para el adecuado desempeño de este sector, como ejemplo de esto el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo promueve normas y políticas que incentivan el turismo en el país, entre las cuales se encuentra el PLAN SECTORIAL 2007-2010, que trata temas encaminados al mejoramiento de la competitividad que resalta la calidad en la prestación de los servicios (prestadores, destinos y productos turísticos), mejoramiento de la infraestructura hotelera, consolidación de las actividades de mercadeo, promoción y comercialización, entre otras.

Proexport por su parte, brinda información sobre las condiciones políticas y regulatorias en otros destinos internacionales para así generar mayor inversión extranjera directa y estrategias efectivas para la promoción del turismo en Colombia. Otras entidades regulatorias como la DIAN brindan incentivos tributarios que apoyan la legalidad que debe ejercer el sector.

La segunda hipótesis “producto” presenta una 70.4% de probabilidad de ocurrencia y esto está acorde con el papel que desempeña las relaciones comerciales en el funcionamiento del sector, para esto las entidades como Cotelco, el Ministerio y Proexport, entre otras continuamente realizan actividades que ayudan al mejoramiento de los tramites necesarios para establecer una relación comercial significativa y obtener pleno conocimiento de las ventajas y desventajas que trae realizar un acuerdo.

La tercera hipótesis “imitación” muestra un 63.5% de ocurrencia, dado que es fundamental la investigación y desarrollo constante para poder suplir las necesidades de los usuarios y así generar alianzas que favorezcan el cumplimiento de las expectativas de los consumidores, teniendo en cuenta que es fundamental en este sector la innovación constante y estar a la vanguardia en cuanto a los estándares internacionales, el gobierno y las entidades gubernamentales y no gubernamentales ofrecen asesoramiento y constante capacitación para fortalecer el sector.

La última hipótesis “poder de negociación de los compradores” aun que presenta una probabilidad de 66.2% de ocurrencia, no se considera en este escenario por que en la probabilidad compuesta es menor o menos significativa para el desarrollo de dicho escenario.

CONCLUSIONES

El estudio realizado con la herramienta AESE nos muestra una percepción de la realidad del sector de Alojamiento en Hoteles Boutique de Bogotá y las variables más relevantes que se deben tener en cuenta para ingresar o no en este.

Al contar con información cuantitativa y cualitativa, fue posible reconocer las limitaciones que este grupo de Hoteles presentan y las fortalezas que los caracterizan. Teniendo en cuenta lo anterior, se observó que el sector presenta un Hacinamiento Medio dado que encontramos varios hoteles en la zona de perdurabilidad comprometida, que nos muestra una posible erosión de la rentabilidad. Además se presenta un alto grado de imitación estratégica debido a que todos los hoteles prestan el mismo servicio base y por lo general los mismos servicios complementarios.

El paso siguiente en este estudio (Panorama Competitivo), nos llevó a evaluar las actividades internas y externas que las empresas realizan para poder obtener una visión de los posibles campos poco atendidos o desatendidos en el mercado de Hoteles Boutique. Analizando la relación de las variables de necesidades y variedades, observamos que la prestación de servicios de alojamiento estilo Boutique es igual en este sector, originando manchas blancas en los servicios complementarios y en las necesidades tales como spa, piscina, otras actividades de entretenimiento, mejores instalaciones (internas y externas) y mayor exclusividad.

En la relación de necesidades y canales se presenta similitudes en los medios internos de promoción y de pagos, generando manchas blancas en aspectos como revistas especializadas y referidos. Dado la exclusividad de sus servicios, este sector no maneja publicidad en medios masivos de comunicación, por lo cual

no se presenta en las variables de canales. Todos estos aspectos llaman la atención de los compradores finales, ya que su interés está en el valor agregado que pueda proporcionar el hotel y no el costo que tenga que pagar por ello.

El análisis de las fuerzas del mercado nos permitió observar el nivel de atracción que tiene el sector, el cuál presenta un nivel de barreras de entrada en equilibrio y un nivel de las barreras de salida medio bajo, esto se observa en el recuadro de rendimientos elevados y estables del gráfico 18: Atractividad por Barreras de Entrada y de Salida.

El nivel de la barrera de entrada esta explicado por la caracterización exclusiva del sector donde se tiene cuenta su infraestructura y la inversión inicial que se debe realizar para acceder a este sector, entre otros. La barrera de salida se encuentra en un grado medio bajo debido a las pocas restricciones que presenta este grupo de empresas respecto a costos fijos de salida, barreras sociales, activos especializados y rivalidad de los competidores.

La rivalidad entre los competidores es la fuerza que presenta mayor intensidad, debido al rápido crecimiento que está teniendo el sector y el elevado costo de cambio que presenta. Cabe anotar que el grado de hacinamiento, el grado de concentración, la presencia extranjera y el incremento en la capacidad también influyen en el grado de rivalidad, mientras que las demás fuerzas presentan niveles medio bajos, debido a que el sector no exhibe condiciones propicias para generar un alto nivel de influencia.

Finalmente el estudio de competidores, nos confirma que este sector se encuentra en un nivel de hacinamiento medio, debido a la erosión en la productividad que se presenta en los primeros años como consecuencia del grado de imitación que se da en la prestación de servicios. Es importante resaltar que en los últimos años (2007 y 2008) el sector muestra resultados positivos dadas las mejores estrategias implementadas que se ven reflejadas en los resultados financieros.

Con la segunda herramienta implementada en este estudio denominada “Análisis Prospectivo” se desarrollaron tres fases. En la primera fase (MICMAC) se identificaron las variables clave o de mayor influencia en el sector, las cuales son legislación, poder de negociación de los compradores, grado de imitación estratégica, producto y bienes sustitutos. Teniendo en cuenta la importancia de estas variables en el corto, mediano y largo plazo se definieron una serie de problemas sobre los cuales las empresas del sector deberían enfocarse, para plantear las estrategias adecuadas de cara a los cambios del entorno.

Con base en los resultados planteados en la fase anterior, en la segunda etapa (MACTOR) se incorporó en el análisis el rol de los actores del sector y su respectiva influencia dentro del sistema y en el cumplimiento de soluciones a los anteriores problemas. En esta parte del estudio, se encontró que la mayoría de los actores influyen positivamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos; sin embargo, los de mayor importancia en el sistema fueron las entidades gubernamentales como el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Proexport y agremiaciones como Anato y Cotelco, quienes se encargan de promover y regular las actividades turísticas de los demás participantes del sector. No obstante, la DIAN en el desarrollo de sus actividades, puede influir de manera negativa sobre las empresas analizadas, debido a que los recursos que podrían destinarse al logro de los objetivos estratégicos del sector se desvían al pago de cargas tributarias.

En la última etapa (SMIC) se inicia con la creación del escenario tendencial que toma las hipótesis trabajadas durante la segunda etapa a las cuales se les proporciono un porcentaje de posible ocurrencia, teniendo en cuenta la valoración indicada por los expertos del sector. Este escenario muestra probabilidades mayores al 60% de ocurrencia, lo cual nos deja ver que su efectiva realización sería el óptimo para este sector.

Con lo anterior, se identificaron cuatro escenarios a futuro que son CRECIMIENTO, SOSTENIBLE, ESTANCAMIENTO y DESEQUILIBRIO que muestran las posibles combinaciones de las hipótesis que generan mayor probabilidad de ocurrencia, a partir de esto se determinó que el escenario con mayor probabilidad de ocurrencia sería el denominado “*Crecimiento*”, en el cual se presenta la hipótesis NORMA, PRODUCTO y COMPRADORES, generado principalmente por los aportes que las entidades gubernamentales y las agremiaciones han realizado al sector; mientras que no se presentó la hipótesis de IMITACIÓN, ya que muestra una probabilidad menos significativa para el desarrollo de este escenario.

El estudio realizado a los hoteles Boutique de Bogotá arrojó un panorama bastante alentador para los administradores de estas empresas, dado que el sector presenta un crecimiento sostenible con campos poco atendidos, óptimas condiciones frente a los competidores, soporte de entidades gubernamentales y privadas que generan mayor participación en el mercado. Esto se ve reflejado en la información cualitativa y cuantitativa, en el análisis de los competidores, de las fuerzas del mercado y en el análisis prospectivo del sector.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar una normatividad específica del sector que permita tener un lineamiento más estructurado sobre los procesos y/o actividades que se ofrecen en esta clase de hoteles.
- Enfocar los esfuerzos en las estrategias de mercadeo especialmente en el tema publicitario, aspecto en el cual hay una marcada deficiencia principalmente por definición estratégica en las empresas del sector.
- Incrementar los estudios relacionados con aliados estratégicos que soporten la inversión y el continuo crecimiento del sector.
- Implementación en la capacitación e investigación que ayude en el desarrollo constante del sector.

BIBLIOGRAFIA

NOGUERA HIDALGO, ÁNGELA LUCIA, Enseñando prospectiva, Bogotá: Centro Editorial Rosarista, 2009.

RESTREPO PUERTA, RIVERA RODRIGUEZ, FERNANDO HUGO ALBERTO, Análisis Estructural De Sectores Estratégico, Bogotá: Centro Editorial Rosarista, 2008.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. "Anteproyecto Norma Técnica Sectorial ANTSH 011". Disponible en <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/NormasTecnicas/AnteproyectoNTSH011.pdf>

Bogotá Trabaja. Ley No. 590 del 10 de julio de 2000 "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de Las micro, pequeñas y medianas empresas". [En línea]. Colombia. [Citado Enero 23 de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.bogotatrabaja.gov.co/ms-articles/informacion-laboral/normatividad/Ley-590-del-2000.pdf>

Superintendencia de Sociedades. Sistema de información general de sociedades. [En línea]. Colombia. [Citado Enero 23 de 2010]. Disponible en Internet: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=ppal&dir=90> >.

Asociación Hotelera de Colombia. [En línea]. Colombia. Disponible en www.cotelco.org

PROEXPORT. [En línea]. Colombia. Disponible en www.proexport.com.co

Asociación Colombiana de Agencias de Viaje y Turismo. [En línea]. Colombia. Disponible en www.anato.org

Departamento Administrativo de Seguridad. [En línea]. Colombia. Disponible en www.das.gov.co

Organización Mundial del Turismo. [En línea]. Colombia. Disponible en www.unwto.org

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia. Disponible en www.dian.gov.co