

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MARKETING PARA EL HOTEL EL
PALMAR**

**JARIS JAVIER ALCAZAR MARRUGO
EMIRO DAVID RUZ QUESADA**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS- NEGOCIOS INTERNACIONALES Y ECONOMIA
CARTAGENA
2007**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MARKETING PARA EL HOTEL EL
PALMAR**

**JARIS JAVIER ALCAZAR MARRUGO
EMIRO DAVID RUZ QUESADA**

MONOGRAFIA

ASESOR: ORLANDO DEL RIO PAJARO

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE FINANZAS-NEGOCIOS INTERNACIONALES Y ECONOMIA
CARTAGENA
2007**

NOTA DE ACEPTACION

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

Cartagena de Indias, octubre 15 de 2007

DEDICATORIA

Luego de terminados nuestros estudios y dedicarnos a la realización de nuestra monografía les dedicamos este trabajo a:

Dios por haber sido nuestra guía en todo este proceso académico, por darnos sabiduría, entendimiento y fortaleza no solo en los buenos momentos sino en aquellos de dificultad.

A nuestros padres por apoyarnos y darnos ánimos en nuestro proceso académico.

A los profesores quienes nos impartieron conocimientos, dedicaron tiempo y nos tuvieron paciencia en este recorrido.

Y a aquellos que de una u otra manera estuvieron presentes en este proceso, gracias.

JARIS JAVIER ALCAZAR MARRUGO

EMIRO DAVID RUZQUESADA

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	7
0. PROBLEMA	12
0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
0.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
0.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
0.3.1. OBJETIVO GENERAL	19
0.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
0.4. JUSTIFICACIÓN	20
0.5. ALCANCE	21
0.6. DISEÑO METODOLÓGICO	22
0.6.1. Tipo de Investigación	22
0.6.2. Población y Muestra	22
0.6.3. Recolección de la Información	23
0.6.3.1. Fuentes de Información Primaria	23
0.6.3.2. Fuentes de Información Secundaria	23
0.6.4. Técnicas de Recolección de la Información	23
0.6.5. Procesamiento de la Información	24
0.7. MARCO TEÓRICO	24
0.7.1. El Turismo	24
0.7.1.1. Tipologías de turismo	24
0.7.2. Turismo como actividad económica	25
0.7.3. Importancia del turismo	28
0.7.4. Beneficios del turismo	28
0.7.5. Crecimiento del turismo mundial	29
0.7.6. Formas de segmentación	31
0.7.7. Comportamiento del consumidor de turismo	32

0.7.8. Principios de la Ventaja competitiva	33
0.7.10. Ventaja competitiva y la cadena de valor (CV)	39
0.7.11. Tipos de Actividad	40
1. MARCO REFERENCIAL	42
1.1. GENERALIDADES DEL HOTEL “EL PALMAR”	42
1.1.1. Misión	43
1.1.2. Visión	43
1.1.3. Objetivos	44
1.1.4. Caracterización de la organización del hotel El Palmar	44
1.1.5. Marco Ambiental General	46
1.1.5.1. Ambiente de tarea y dominio	47
2. ANALISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR TURISTICO EN CARTAGENA	53
2.1. Generalidades	53
2.2. Análisis Estructural del Sector	55
2.2.1.1. Condiciones de los factores	55
2.2.1.2. Condiciones de la demanda	56
2.2.1.3. Sectores relacionados y de apoyo	58
2.2.1.4. Estrategia, estructura y competencia de las empresas	59
2.2.1.5. La dinámica dentro del diamante	59
2.2.1.6. El azar y el papel del gobierno	61
2.3. CREACIÓN DE UN CLUSTER DE TURISMO COMO ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR EN EL SECTOR	62
2.3.1. Bases conceptuales	62
2.3.2. Selección del Caso	64
2.3.3. Descripción del <i>cluster</i>	68
2.3.4. Componentes del <i>cluster</i>	68
2.3.5 La infraestructura de acceso	74

2.3.6. Las externalidades	75
2.3.7. Práctica del <i>cluster</i>	76
2.3.7. Análisis de las Fuerzas Competitivas	77
2.3.8. Comportamiento del consumidor de turismo estratos medio y bajo	79
2.3.8.1. Competencia	79
2.3.8.2. Nivel de Competencia	80
2.3.8.3. Productos Sustitutos	80
2.3.8.4. Generadores de Valor	81
2.3.8.5. Tendencias	81
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO (D.O.F.A.)	82
3.1. LAS VARIABLES DE MERCADEO EN EL SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA	84
3.1.1. Producto	85
3.1.2. Precio	85
3.1.3. Distribución	85
3.1.4. Promoción	86
3.1.5. Debilidades	86
3.1.6. Fortalezas	86
3.1.7. Oportunidades	87
3.1.8. Amenazas del Sector	87
4. ANÁLISIS DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS	93
4.1. MATRIZ DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN DE CONSULTING GROUP (BCG)	93
4.2. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	96
4.3. MARKETING INTERNO EN EL HOTEL EL PALMAR	101
5. PLAN DE MARKETING	107
5.1. PRONÓSTICO	107
5.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	107

5.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	108
5.3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	109
5.3.1. A nivel de Recursos	109
5.3.2. A nivel de Infraestructura	109
5.3.3 A nivel de Cultura	109
5.4. ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL MIX COMERCIAL	110
5.4.1. Formulación de las estrategias para el sector	111
5.4.1.1. Estrategia de penetración	111
5.4.1.2 Estrategia de Expansión	111
5.4.1.3. Estrategia de Desarrollo de Mercados	111
5.4.1.4. Estrategias de producto	111
5.4.1.5. Estrategias de precios	114
5.4.1.6. Estrategias de promoción	114
5.5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	114
5.6. CONTROLES A EMPLEAR	115
5.7. RETROALIMENTACIÓN	116
5.8. PLANEACIÓN FINANCIERA	116
5.9. DIFICULTADES PRINCIPALES	116
5.10. RESUMEN DEL PLAN	117
PLAN DE ACCIÓN	118
MAPA ESTRATÉGICO	119
ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN HORIZONTAL	120
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS	125

INTRODUCCIÓN

Bajo las tendencias de la globalización de la economía, el mundo actual se ha convertido en un ente “competitivo” desde principios de los 90’s, debido a que la diversidad del trabajo organizacional ha estado lleno de retos, de aprendizaje de habilidades de administración donde las oportunidades son potenciales a la hora de competir con otras organizaciones por contratos, clientes y consumidores. Para sobrevivir y tener éxito, los gerentes de hoy deben pensar y actuar en forma estratégica, ya que los clientes de hoy están bien educados y son conscientes de sus opciones y exigen excelencia. Por este motivo, los gerentes deben pensar constantemente en la manera en que deben consolidar una fuerza de trabajo capaz y administrarla en forma tal que proporcione los bienes y servicios que otorguen el mejor valor posible al cliente¹.

Los gerentes y las organizaciones del siglo XXI deben desempeñarse bajo estándares representados en el *costo, calidad, velocidad e innovación*, donde estos cuatro tipos de desempeño pueden superar a la competencia, la iguala o pierde ante ella².

Durante las dos últimas décadas en la ciudad de Cartagena se ha producido un incremento en la actividad turística, siendo esto de vital importancia para la economía de la ciudad y del país; el turismo es una fuente de ingresos no solo

¹ BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scott A. *Administración: Una Ventaja Competitiva*. 4ª Ed. Mc Graw Hill Interamericana. México, D.F., 2001.

² BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scott A *Op cit. P. 131- 132*

para las grandes cadenas de hoteles sino también para los medianos y pequeños hoteles.

A nivel mundial, nacional y regional, se ha generado una tendencia por viajar y conocer nuevos sitios, siendo los de mayor demanda aquellos lugares con valor histórico, cultural, etc., lugares que les brinde a los viajeros: tranquilidad, recreación y que además presente un precio cómodo.

También están aquellas personas y/o grupos de personas que buscan un lugar que aparte de brindarles distracción, les faciliten un lugar para compartir y generar ideas en eventos tales como: congresos, seminarios, etc.

Cartagena es una ciudad que posee todas estas características de forma natural, por sus costumbres, paisajes, lugares y gente amable, pero encontramos que los grandes hoteles generan costos que tienden a ser muy elevados, que no están al alcance de los estratos medios, medio bajo; ante esto, encontramos que los pequeños hoteles muestran costos moderados pero no muestran atractivos de ninguna índole, ni comerciales, ni de recreación, ni tienen bien establecidos los productos o servicios diferentes a sol y playa que podría ofrecer a esta clientela potencial.

Frente a la anterior situación, con posibilidades reales para desarrollar la presencia en el sector turístico de los hoteles mediano y/o pequeños, por existir un potencial significativo de la clase media y media baja para hacer turismo, constituye un reto para estos hoteles el desarrollo de ofertas innovadoras por medio de la conformación de Clusters y Estrategias de Marketing adecuados que motive a este tipo de clientes a demandar sus servicios.

En particular, el hotel El Palmar no se encuentra ajeno a la anterior situación, se busca que el hotel El Palmar sea competitivo en el corto, mediano y largo plazo.

El presente trabajo trata sobre la necesidad de crear estrategias de marketing que puedan implementarse en el hotel “El Palmar” para mostrarlo más atractivo y así lograr sostenerse en el mercado de la hotelería en una ciudad turística como Cartagena. Para ello, se han determinado las características de las unidades estratégicas del sector del turismo con base en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que priman sobre el sector para que el hotel “El Palmar” realice un benchmarking que lo ayude a desarrollar estrategias para su competitividad en el mercado del hospedaje de mediano confort.

Para ello, se formula un modelo de cluster y un plan de Mercadeo que se puede ajustar a la realidad económica del mismo, para aprovechar las oportunidades y fortalezas que tiene la Boquilla como sector turístico y no solo como balneario.

Las anteriores reflexiones llevan a formular la siguiente pregunta:

¿Qué estrategias de marketing pueden implementarse en el hotel El Palmar para mostrarlo más atractivo y así lograr sostenerse y desarrollarse en el sector turístico como un hotel competitivo para la clase media en Cartagena?

0. PROBLEMA

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El turismo es una fuente de ingresos no solo para las grandes cadenas de hoteles sino también para los medianos y pequeños hoteles. Hay un mercado de alcance global que seguirá creciendo en el sector turístico; Cartagena es uno de los destinos más apetecidos a nivel nacional, pero los costos de los productos y servicios turísticos limitan la demanda de personas de estratos medios, por no existir una infraestructura de productos/servicios de calidad orientada a este tipo de demandantes.

Durante los últimos años vienen consolidándose cambios significativos en la sociedad, en general, que están condicionando el comportamiento del consumidor turístico. Desde el progresivo envejecimiento de la población (con mejor salud e ingresos disponibles más altos que el pasado), hasta las tendencias hacia la creciente valoración del componente educativo y espiritual de cualquier viaje, consecuencia del aumento del nivel medio de educación, pasando por la creciente penetración de Internet y su uso para la información y la adquisición de productos turísticos.

Desde el 2002, se ha producido un incremento en la actividad turística en un 6% en la ciudad de Cartagena con respecto al año 2007 donde el flujo de turistas fue mayor en un 15% de ocupación anual, siendo esto de vital importancia para la economía de la ciudad y del país³.

³ Fuente: COTELCO, Informe de Turismo 2007. Revista Electrónica Portafolio. Disponible en línea en www.portafolio.com.co Descargado el 22 de Noviembre de 2007.

Las tendencias más relevantes que caracterizan el actual comportamiento de la actividad turística en los principales mercados afectan de forma significativa tanto a los destinos turísticos como al conjunto de agentes que conforman el sistema turístico. Estas nuevas tendencias ofrecen opciones para que los medianos y pequeños hoteles ofrezcan planes familiares, planes para parejas o para ciertas comunidades específicas. Por ello, la necesidad de satisfacer a los estratos medios, se busca que los hoteles pequeños y medianos desarrollen propuestas que estén orientados a este segmento del mercado, que aprovechen las oportunidades que se vienen presentando en el sector turístico, brindando productos/servicios de calidad y acordes con las expectativas de los demandantes los cuales buscan experiencias únicas y auténticas.

En definitiva, se están produciendo cambios importantes en las formas de consumo, que, con respecto al destino objeto de estudio, podríamos sintetizar en los siguientes⁴:

- Demanda de instalaciones relacionadas con la salud, la recuperación física, la relajación y la comodidad.
- Sobre todo en los mercados especializados, los viajeros demuestran un mayor conocimiento acerca del destino que las propias agencias de viajes.
- Incremento de las vacaciones independientes y descenso de la compra de paquetes turísticos.

⁴Comercialización turística de Andalucía. Los retos futuros de la comercialización turística para Andalucía. BLOQUE III- p 313

- Aumento de los requisitos legales, cada vez más rigurosos, sobre todo en los países de la Unión Europea, para la defensa del turista como de consumidor.
- Inclusión de aspectos relacionados con el arte, la cultura y la historia en la oferta turística de los operadores y destinos.
- Turistas cada vez más experimentados, lo que exige profundizar en la necesidad de personalizar las ofertas, garantizar la satisfacción emocional e insistir en la autenticidad como elemento diferenciador.
- Mayor preocupación institucional y social por el desarrollo sostenible de la actividad turística y mayor interés por los productos turísticos relacionados con la naturaleza.
- Creciente importancia de club de vacaciones, asociaciones, colectivos de interés específico y otros grupos sociales en la organización de los viajes turísticos.

Para cubrir estas nuevas oportunidades, la oferta se debe especializar mediante el ofrecimiento de productos/servicios orientados a estos nuevos segmentos de mercado, agregando valor a los destinos tradicionales de sol y playa, como son el turismo cultural, cinegético, náutico, de aventura, de deportes (extremo y no extremo), ecoturismo, etnoturismo y de negocios.

La industria sin chimeneas, como es conocida la industria hotelera, se perfila como uno de los sectores más dinámicos en los últimos tiempos, este es un sector que no descansa en su afán de ser cada día más competitivo, y tiene que desarrollar

actividades innovadoras e implementar estrategias, sobre todo, los hoteles medianos y pequeños tienen que buscar el camino para ser productivos, para ser eficaces y eficientes. Ser competitivos.

Con base en lo anterior, los destinos turísticos y sobre todo los hoteles medianos y pequeños, deben aprovechar para focalizar más sus nichos de mercado realizando una serie de estrategias que personalicen esas expectativas de los clientes, saliéndose de la homogeneización en que ha estado el sector. Este debe ser el gran objetivo del hotel El Palmar.

Lo que básicamente se busca es conocer cuáles son los factores que se convertirán en motor de cambio a medio y largo plazo (aunque algunos ya empiezan a consolidarse como tales en el corto plazo) para poder anticiparse a ellos y mejorar la competitividad del destino o de la empresa, en este caso, del Hotel El Palmar.

Los hoteles medianos y pequeños, entre ellos, el hotel El Palmar, se debe aproximar a esos estratos medio y bajo, para formular una serie de cambios en las formas de producción y de consumo turístico que están condicionando su entorno competitivo y que requieren esfuerzos importantes por parte de todos los agentes implicados en la redefinición de sus estrategias de promoción y comercialización. No puede seguir haciendo lo mismo si quiere ser sostenible financieramente en el tiempo. Tiene que innovar en muchos de los aspectos de la cadena del turismo y por eso la importancia de la tendencia de estos nuevos productos/servicios que motivan al público objetivo (estrato medio y medio bajo).

A continuación, se plantean algunas tendencias que los hoteles medianos y pequeños deben considerar, para conseguir la competitividad; el hotel El Palmar

debe apropiarse de estos conceptos para liderar un cambio en su gestión dentro del sector turístico.

Competitividad turística

- La capacidad del destino para crear y agregar valor a los productos al mismo tiempo que se protegen los recursos y se mantiene la posición relativa frente a los competidores (Hassan, 2000).
- La competitividad depende de la capacidad de las empresas para innovar y mejorar sus productos de manera sostenida... la capacidad de innovar de éstas depende de un conjunto de factores del entorno conocidos como determinantes de la competitividad. (M. Porter, 1991)
- Para ser competitivo el desarrollo de un destino debe ser sostenible, no solo económica y ecológicamente, sino social, cultural y políticamente. (Ritchie y Crouch - Modelo de competitividad de destinos turísticos de larga distancia, 2000)
- La mejora en la competitividad depende de la capacidad del destino para adaptarse a las condiciones situacionales del entorno, mercado y gestión.(Dwyer y Kim. Modelo integrado de destinos turísticos, 2001).
- Construcción de indicadores cuantitativos de la competitividad y definición de competencia por actores (Francés, 2003)

El hotel El Palmar es un hotel comercial, de operación reducida, que se encuentra ubicado en el corregimiento de La Boquilla a escasos kilómetros de Cartagena;

ofrece como productos/servicios, los tradicionales, como son: sol y playa; se ha dedicado también a ofrecer sus salones a eventos musicales de algunos grupos de melómanos de la ciudad en cierta épocas del año⁵.

El principal producto/servicio del hotel es la prestación de servicios especialmente para personas (turistas) de estrato medio que llegan a la ciudad de Cartagena, que requieren servicio de hospedaje, salones de eventos, restaurante, canchas deportivas, etc., a un costo moderado.

El hotel no dispone de una promoción adecuada para sensibilizar a los turistas en sus ciudades de origen con paquetes personalizados y espera que lleguen sin ninguna personalización y por inercia.

El hotel aunque está vinculado en la Boquilla, no ha implementado programas con la población para resaltar los aspectos étnicos y culturales de la población, tampoco le ha dado importancia a imprimirle un sello de diferencia a través de la comida del lugar.

El hotel El Palmar no ha incursionado en la elaboración de paquetes orientados a ese estrato medio y bajo, se trata de personalizar los paquetes para grupos específicos cumpliendo con sus expectativas.

El hotel El Palmar no está articulado a una asociación que represente de alguna forma un eslabón dentro de la cadena tradicional formal o no formal del turismo,

⁵ Cámara Comercio de Cartagena, Observatorio del Caribe Colombiano. La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado. Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena No 14.

ha trabajado en forma aislada sin buscar formar redes con otros actores del turismo que le faciliten el contacto con los clientes potenciales (ciudadanos de estrato medio, bajo) de ciudades o poblaciones del interior.

En la actualidad el hotel el palmar cuenta con un portafolio de servicio no muy estable, de poca categoría, que le permite operar en el corto plazo. Pero si no se implementan hoy, con miras a futuro, estrategias comerciales, y mejoramientos en la gestión y en la propuesta de servicios con valor agregado para atraer turistas de los estratos medios que en verdad le puedan generar rentabilidad, su tendencia seria al decrecimiento hasta llegar a desaparecer.

El hotel cuenta con 18 habitaciones las cuales son ocupadas en su totalidad en época de temporada alta, el resto del año su ocupación en promedio es de 6 habitaciones; el hotel no muestra suficiente atractivo, lo que ocasiona problemas con la sostenibilidad, además con una tendencia al decrecimiento o a la desaparición.

El hotel El Palmar, se ha administrado muy empíricamente, sin procedimientos ni tareas establecidas, no han existido políticas ni reglas definidas; la administración se ha realizado a base de impulsos y corazonadas, sin una planeación estratégica adecuada.

0.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias de marketing pueden implementarse en el Hotel El Palmar para mostrarlo mas atractivo y así lograr sostenerse en el mercado de la hotelería en una ciudad turística como Cartagena?

0.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

0.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar y estructurar planes de marketing al hotel El Palmar, que permita desarrollar y establecer estrategias que lleven a mejorar la competitividad del mismo.

0.3.2. ESPECÍFICOS

- Analizar los componentes generales de la planificación estratégica como marco general de la planificación comercial de hoteles de carácter similar, además de concepciones teóricas de estrategias de marketing a partir de modelos existentes de variados autores para el diseño de estrategias de marketing.
- Realizar un diagnóstico situacional de la comercialización de los servicios prestados por el hotel por medio de un D.O.F.A. de marketing.
- Formular el modelo de diseño estratégico comercial apropiado teniendo en cuenta las características y particularidades del Hotel El Palmar.
- Diseñar la estrategia de marketing adecuada para el servicio turístico y el mercado en el cual se desenvuelve el hotel El Palmar y poder incrementar las ventas. (Análisis de la cadena de valor y conformación de un cluster)

0.4. JUSTIFICACION

El desarrollo empresarial de este siglo les exige a los pequeños, medianos y grandes empresarios ser innovadores, estar en constante actualización de conocimientos y entrenamientos que permitan penetrar en la mente de las personas para adaptarse a las exigencias cada día mayores por parte de sus clientes, se trata de tener presencia de marca en la mente del público objetivo.

El hotel El Palmar no es la excepción, por eso se considera que este trabajo contribuirá con el fortalecimiento del hotel, especialmente, en lo que corresponde a: la planeación estratégica de la organización, la gestión de ventas y servicio al cliente; generando mejores beneficios a corto, mediano y largo plazo.

El Hotel El Palmar es un hotel pequeño, que requiere un plan estratégico para lograr diferenciarse y competir con hoteles pequeños y medianos en calidad y servicio, tanto en la ciudad como en la costa en general, para lograr de esta manera posicionar sus servicios.

Se considera que parte de la importancia de esta investigación es estructurar un acercamiento de este hotel a un posible cluster como parte integral de un plan de mercadeo que facilite el acercamiento a sus clientes potenciales y a la cadena de valor de los mismos, para lucrar del auge del turismo y de la imagen turística de Cartagena.

Se busca con este trabajo, proponer una estructura organizativa que defina la división de los procedimientos, tareas que se deben realizar en el hotel; que facilite la toma de decisiones, la coordinación y la integración de las personas del hotel, con miras a la atención y satisfacción de los turistas.

Se busca mentalizar a los dueños de la importancia de realizar permanente promoción y comercialización de sus productos/servicios, basados en aspectos innovadores hacia los nichos metas.

Con este trabajo investigativo se pretende dotar de las herramientas necesarias al equipo humano para que puedan optimizar todo ese proceso, implementando un marketing estratégico, que le permita incursionar en el grupo de los hoteles exitosos orientado a un segmento de mercado.

0.5. ALCANCE

- Propiciar por medio de los conocimientos adquiridos en La Universidad, un proceso de mejoramiento continuo del hotel, brindándole una serie de directrices a sus dueños, que les permitan realizar los cambios necesarios para prestar un buen servicio.
- Concientizar a los dueños del hotel El Palmar sobre cuáles son sus mercados objetivos, para que a partir de ahí, planteen las estrategias de mercadeo.
- Asesorar a los dueños del hotel El Palmar para que conformen o se vinculen a ciertas cadenas turísticas o alianzas con otros actores del sector turístico para que lleguen a tener mejor capacidad de ocupación.
- Poner a pensar permanentemente a los dueños del hotel El Palmar en innovación de productos y servicios orientados a una clase media nacional que deben promover y dar a conocer permanentemente.

- Trascender la imagen del hotel El Palmar a otras ciudades de la región a través de cajas de compensación u otros actores del turismo para esta clase de estratos.
- Incentivar a los dueños del hotel El Palmar al desarrollo de productos diferentes a sol y playa, para los clientes que se hospeden y para su mercado objetivo.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en el Minor de mercadeo estratégico.

0.6. DISEÑO METODOLÓGICO

0.6.1. Tipo de Investigación

La presente investigación utilizó un tipo de diseño exploratorio – descriptivo. Es exploratorio porque sirvió para familiarizarse con fenómenos conceptuales del mercado relativamente desconocidos en el abordaje de un tema o problema de investigación poco estudiado o no abordado antes. Y es descriptivo porque midió de manera cuantitativa e independiente los conceptos o variables referentes al problema bajo estudio (Dankhe, 1986)⁶.

0.6.2. Población y Muestra

La población para el estudio se ha considerado en las siguientes unidades: segmento de hoteles similares que se encuentran en la Zona Turística de Bocagrande y Centro Histórico en Cartagena.

⁶ BERNAL, César A. *Metodología de Investigación*, página 159 – 210.

A partir de esta información, se consideró la utilización de un *muestreo por criterio*, ya que implicaba seleccionar únicamente cierto tipo de hoteles para participar en el estudio. En el caso, el estudio requería que se entrevistaran sólo a los administradores eran quienes podían brindar la información requerida por los investigadores.

0.6.3. Recolección de la información

0.6.3.1 Fuentes de Información Primaria

Las fuentes de información primaria del estudio fueron todos los empleados administrativos seleccionados para ser encuestados.

0.6.3.2 Fuentes de Información Secundaria

Las fuentes de información secundaria que se emplearon fueron: libros de administración, de servicio al cliente y de planeación estratégica, revistas, revistas electrónicas, monografías y trabajos de investigación, periódico local, y otras fuentes que ofrezcan información sobre el tema de gestión organizacional y servicio al cliente.

0.6.4 Técnicas de Recolección de Información

Para el propósito de estudio, se optó como técnica de recolección de información, el uso de la *encuesta telefónica* como forma práctica de obtener datos, a su vez que se ajusta a los fundamentos del tipo de investigación.

Un panorama amplio puede permitir a una empresa la explotación de los beneficios de desempeñar más actividades internamente. También puede permitir

a la empresa el explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados.

0.6.5 Procesamiento de la Información

A partir de los datos recolectados en la encuesta, se procedió a tabular los datos y por medio de la estadística descriptiva, especificar las características de los resultados con base en la identificación de los fenómenos estudiados. Es decir, se identificarán aspectos que permitan concluir en estrategias con base en la oportunidad atractiva de la promoción del turismo en el Hotel “El Palmar”.

0.7. MARCO TEÓRICO

0.7.1. El Turismo

Llamada la industria sin chimeneas, que se define como el “conjunto de industrias y actividades comerciales que producen bienes y servicios total o principalmente para el consumo turístico como alojamiento, transporte, alimentos y bebidas, agencias de viaje, operadores de turismo, atracciones comerciales, merchandising, artesanías y recuerdos, que suceden en el origen y en el destino” (Weaver y Oppermann)⁷.

0.7.1.1. Tipologías de turismo

Agroturismo: vinculación activa del viajero a las labores del campo en el destino elegido.

⁷ Citado por Figueredo, R. “Aprovechamiento económico como alternativa de preservación del patrimonio cultural construido - El caso del turismo en el Centro Histórico de Bogotá” Tesis de grado magíster en Planificación y administración del desarrollo regional Universidad de Los Andes, Bogotá. 2002.

Ecoturismo: actividad dirigida y controlada que respeta el patrimonio natural y cultural, se desarrolla dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible, busca la educación y esparcimiento mediante la observación y estudio de los valores del lugar y su desarrollo debe generar recursos para su preservación y para la comunidad aledaña.

Turismo cultural: contempla como uno de sus objetivos, el conocimiento de bienes del patrimonio cultural, lo cuál en efecto puede hacer parte de la industria cultural dada su contribución como generador de sociedad y de producto económico (disfrute y comunicación de valores y aprovechamiento económico para fines turísticos).

Turismo rural: es aquel tipo de turismo que se realiza en zonas no urbanas, realizando la cultura, los valores y la identidad de la población local, a través de su directa y activa participación en la prestación de los servicios turísticos.

Turismo residencial: se refiere al desplazamiento que realizan las personas a aquellos lugares cercanos a las grandes ciudades y cuyo alojamiento está caracterizado por su estadía en segunda vivienda. Es uno de los más novedosos conceptos y se relaciona con el turismo de ciudades.

0.7.2. Turismo como actividad económica

La palabra “turismo” es definida por la Organización Mundial de Turismo (OMT) como “las actividades de las personas que viajan y permanecen en lugares fuera de su ambiente habitual, por un período no mayor de un año para esparcimiento, negocios y otros propósitos”. Así, el turismo se puede mirar como un mercado donde existen una demanda y una oferta.

Por eso la “demanda turística” nacionales iguala al flujo de visitantes procedentes del extranjero que viajan a un destino específico, en donde necesitarán de una infraestructura funcional y de un sin número de servicios.

De igual forma, se entiende que la “oferta turística” es todo el producto o paquetes de hoteles y clusters turísticos enmarcados en el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al menudeo basado en una amplia gama de necesidades y deseos a satisfacer al consumidor llamado “turista”.

El Turismo es una actividad económica en crecimiento. En la economía, el Turismo se ubica en el tercer sector porque:

1. Es una actividad netamente de servicios.
2. Es una actividad de prestación de servicios.
3. Es una actividad de tendencia creciente tanto en los recursos materiales como humanos.
4. Es una actividad que cada vez requiere una mayor tecnología de servicios.
5. Porque la sociedad tiende cada vez más a conocer y tener nuevas experiencias, menor tiempo de trabajo, mayor tiempo libre y mayor deseo y motivación de integración con el mundo actual y pasado.

La actividad económica turística permite una captación de divisas, supone un ahorro interno, un proceso integral redistributivo y es un satisfactor de necesidades psico-económico sociales debido a la creación de puestos de trabajo, desarrollo de los recursos humanos e inversiones, lo que genera un efecto multiplicador en la economía del sector, es decir, un mayor incremento en el gasto turístico que repercute sobre el ingreso y multiplica sus efectos.

Es importante destacar que el turismo es una actividad de servicios que influye en las economías regionales, comerciales y locales. En su funcionamiento, uno de los principales elementos que lo componen es la planta turística, dentro de esta se encuentran los atractivos turísticos. Estos últimos comprenden:

- a) Sitios naturales (montañas, costas, lagos, arroyos, grutas, lugares de observación de flora y fauna, termas, parques nacionales).
- b) Museos y manifestaciones culturales e históricas (incluye ruinas y sitios arqueológicos).
- c) Folclore (ferias y mercados, música y danzas, grupos étnicos, arquitectura popular, etc.).
- d) Realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas (explotaciones mineras, explotaciones agropecuarias, etc.).
- e) Acontecimientos programados (artísticos, deportivos, ferias y exposiciones, fiestas religiosas y profanas, carnavales, etc.)

Quienes elaboran el producto turístico, tanto en su etapa de preparación (Mix de oferta) como de concreción (Mix de prestación de servicios), se olvidan que un viaje turístico implica el consumo de actividades turísticas y, además, viajar en avión, autobús o automóvil, dormir en un hotel o comer en un restaurante. Estos elementos integran el componente secundario del producto. El componente primario es el atractivo que motivó el viaje⁸.

Razones por las que viajan los turistas

1. Para descansar.
2. Para Cambiar de ambiente.

⁸ Boullón. Roberto. "Marketing turístico". Capítulo 2. P. 30. temas de turismo. Buenos Aires 1998.

3. Por hedonismo.
4. Para Conocer.
5. Por prestigio.
6. Por cultura o educación.
7. Para practicar algún deporte.
8. Para comprar.
9. Por trabajo.
10. Por razones de salud.

0.7.3. Importancia del turismo

Debido a la ubicación, clima, recursos limitados, tamaño y patrimonio cultural, algunas regiones no tienen otra opción que dedicarse al turismo para crecer, desarrollarse y mejorar su nivel de vida.⁹

0.7.4. Beneficios del turismo

El beneficio principal del turismo son los empleos en hoteles, restaurantes, establecimientos de ventas al menudeo y transporte. Estos empleos directos pueden ser calculados sobre una base de gastos por día o por viaje. Los empleos indirectos son creados por el consumo de los empleados del turismo en la economía de un lugar que, a su vez, genera más empleos. El segundo beneficio del turismo es su efecto multiplicador. El tercer beneficio del turismo proviene de los ingresos por impuestos del estado y municipios que proporcionan los turistas¹⁰.

⁹ Philip Kotler, Donald H. Haider, Irving Rein "Mercadotecnia de localidades". Editorial Diana, México. 1992. P.189.

¹⁰ Philip Kotler, Donald H. Haider, Irving Rein "Mercadotecnia de localidades". Editorial Diana, México. 1992. PP.191-193.

Dentro de los principales beneficios del turismo están:

- Mejora la tasa de desempleo.
- Minimiza problemas de carácter social.
- Suaviza situaciones de conflicto y fricción.
- Eleva los niveles de consumo vía rentas.

La creación de puestos de trabajo por el turismo puede ser: Directa, por el aumento de plazas de alojamiento, restaurantes, transporte, etc.

Indirecta, por la necesidad de expansionar sectores que prestan servicios a los sectores productivos turísticos.

0.7.5. Crecimiento del turismo mundial

La industria del turismo mueve cerca de 350 millones de dólares anuales en el mundo y es considerada como la salida estratégica de diversos países para obtener recursos y equilibrar su balanza de pagos.

Según el columnista económico del diario brasileño O Globo, Joelmir Beting, “El turismo es la actividad económica que más debe crecer en el siglo XXI pues este sector de la economía de servicios lidera el mercado laboral en los países más ligados a este ramo”.

La globalización ha contribuido a acelerar la expansión del turismo de negocios ó de trabajo, estimulando los viajes de incentivo y de placer, desburocratizando fronteras, modernizando estructuras y conduciendo a la competencia a rebajar tarifas aéreas y de hoteles. Hoy en día las opciones de viaje dan la vuelta al mundo en segundos gracias a Internet. Con el incremento de las computadoras y

las bases de datos cada vez más potentes y completas, el turismo marcha hacia un servicio más individualizado y personalizado que se centra en las necesidades específicas de consumo.

Es importante destacar que el turismo es una actividad de servicios que influye en las economías regionales, comerciales y locales. En su funcionamiento, uno de los principales elementos que lo componen es la planta turística, dentro de esta se encuentran los atractivos turísticos. Estos últimos comprenden:

- a) Sitios naturales (montañas, costas, lagos, arroyos, grutas, lugares de observación de flora y fauna, termas, parques nacionales).
- b) Museos y manifestaciones culturales e históricas (incluye ruinas y sitios arqueológicos).
- c) Folclore (ferias y mercados, música y danzas, grupos étnicos, arquitectura popular, etc.).
- d) Realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas (explotaciones mineras, explotaciones agropecuarias, etc.).

Acontecimientos programados (artísticos, deportivos, ferias y exposiciones, fiestas religiosas y profanas, carnavales, etc.)

Como ningún mercado es homogéneo, el próximo paso será descubrir los distintos grupos que lo forman y entre ellos a los consumidores potenciales más sensibles a las bondades del producto turístico, o Mix de oferta que se pretende vender. Cada uno de los integrantes de esos grupos, en su calidad de consumidor, guarda entre sí una cierta homogeneidad.

0.7.6. Formas de segmentación

1. Por niveles socioeconómicos: En turismo, ciertos servicios como los alojamientos, restaurantes y centros de vida nocturna, se diferencian en el mercado por el ambiente, que es una forma de indicar la clase de clientes que concurren a ellos. El consumo dentro de un mismo nivel socioeconómico cambia con la edad, el sexo y el estilo de vida de cada persona.¹¹
2. Por edad y sexo.
3. Por lugar de residencia: Conocer el origen del turista sirve para adaptar los mensajes destinados a ganar su atención y despertar su interés por viajar a un determinado lugar. También sirve para ajustar los servicios a sus características como consumidor.¹²
4. Por tamaño y composición del grupo: Familias, grupos de jóvenes con gustos y tendencias similares, profesionales, etc.
5. Por estilo de vida.
6. Por comportamiento: Muchos consumidores son sensibles a las actividades de Marketing a las que son expuestos. Por ejemplo, algunos compran por el precio sin pensar demasiado en lo que pasara con la calidad y otros se guían por los precios altos, bajo él supuesto que esto les garantiza niveles superiores de atención. En cuanto a la respuesta a los estímulos publicitarios, hay quienes responden al Marketing directo, algunos caen subyugados por un aviso de TV que ni siquiera otros logran recordar, mientras que para ciertas

¹¹ Boullón. Roberto. "Marketing turístico". Capítulo 5. P.55. temas de turismo. Buenos Aires 1998.

¹² Boullón. Roberto. *Op. Cit.* P. 61

personas, una carta puede despertar más curiosidad que los avisos de siempre publicados en la misma sección del diario de los días domingo.

Una localidad puede identificar sus mercados metas naturales, de dos maneras: una forma es reunir información sobre sus turistas actuales: ¿De dónde vienen?, ¿Por qué visitan este lugar?, ¿Cuáles son sus características demográficas?, ¿Qué tan satisfechos están?, ¿Cuántos son turistas de repetición?, ¿Cuánto gastan? Al examinar estas y otras preguntas, el lugar puede determinar que turistas son atraídos con mayor facilidad y cuáles vale la pena atraer. El segundo enfoque es examinar los atractivos del lugar y hacer conjeturas sobre los tipos de turistas que tendrían un interés natural en estos.

Después que un lugar identifica su mercado meta natural, los mercadólogos debe investigar donde encontrar a estos turistas.

0.7.7. Comportamiento del consumidor de turismo

El punto de partida es la necesidad de viajar (consumo del tiempo libre). En otro sentido la necesidad genera motivaciones (de orden psicológico) las que por un lado crean expectativas y por el otro lado condicionan la elección del lugar de destino del viaje.

Una vez concluido el viaje se produce la satisfacción- puede ser positiva, negativa o neutra- y dependerá de la experiencia del viaje y de los juicios o patrones de calidad que halla elaborado el consumidor.

También en la definición de la calidad intervienen las motivaciones y expectativas. A esto tendremos que sumarle los gustos personales del consumidor, su trayectoria como viajero y el conocimiento de otros hoteles, restaurantes, ciudades

y paisajes parecidos al lugar que acababa de visitar (experiencia). Por otra parte, como mencionáramos, la motivación y por lo tanto, las expectativas son sensibles a las influencias de la publicidad.

Quienes elaboran el producto turístico, tanto en su etapa de preparación (mix de oferta) como de concreción (mix de prestación de servicios), se olvidan que un viaje turístico implica el consumo de actividades turísticas y, además, viajar en avión, autobús o automóvil, dormir en un hotel o comer en un restaurante. Estos elementos integran el componente secundario del producto. El componente primario es el atractivo que motivo el viaje¹³.

0.7.8. Principios de la Ventaja competitiva

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, y la “cadena de valor” es la herramienta básica para hacerlo.

¹³ Boullón. Roberto. “Marketing turístico”. Capítulo 2. P. 30. temas de turismo. Buenos Aires 1998.

La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes, más barato o mejor que sus competidores¹⁴.

De esta forma, la conducta constituye la manifestación de que hay una intención y una acción para lograr la meta, y que es, a su vez, delimitada por el requerimiento personal, en términos de la satisfacción esperada.

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (ejemplo: gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad. Las actividades de valor se dividen en *actividades primarias* y *actividades de apoyo*¹⁵.

En las actividades primarias hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra en la Figura 3:

Figura 1. Categorías genéricas de las actividades primarias y de apoyo en la organización.

¹⁴ HITT, Michael; IRELAND, Duane y HOSKINSON, Robert. *Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización*. 3ª Ed. Internacional Thompson, México, D.F., 1999.

¹⁵ ELKINS, Arthur *Administración y Gerencia: Estructuras, Funciones y Prácticas*. Fondo Educativo Interamericano. México, D.F. 1984



Cada una de las categorías es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa. Entre estas divisiones están: la logística interna, las operaciones, la logística externa, la mercadotecnia/ventas y el servicio.

Logística Interna. Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

Operaciones. Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.

Logística Externa. Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadotecnia y Ventas. Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

Servicio. Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación entrenamiento, repuestos y ajuste del producto¹⁶.

Por otra parte, las actividades de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas, como se mostró en la Figura 3.

Al igual que con las actividades primarias, cada categoría de actividades apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado. El desarrollo tecnológico, por ejemplo, las actividades discretas podrían incluir el diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de proceso y selección tecnológica. Similarmente, el abastecimiento puede estar dividido en actividades como la calificación de nuevos proveedores, abastecimiento de diferentes grupos de insumos comprados y unos monitores continuo del desempeño de los proveedores⁹.

- Abastecimiento. El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas,

¹⁶HITT, Michael; IRELAND, Duane y HOSKINSON, Robert. *Op Cit* p. 34

⁹ POPPE, Jeffrey. *Investigación de Mercados: Un enfoque de Desarrollo Gerencial*. Norma. Bogotá, D.C. Colombia. 1995.

provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

- **Desarrollo de Tecnología.** Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo. Además, la mayoría de las actividades de valor usan una tecnología que combina varias sub-tecnologías diferentes que implican diversas disciplinas científicas. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. El desarrollo tecnológico tiende a estar asociado con el departamento de ingeniería o con el grupo de desarrollo. El desarrollo de tecnología puede apoyar a muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades de valor.
- **Administración de Recursos Humanos.** La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos tipos del personal. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de apoyo y a la cadena de valor completa. Las actividades de administración de recursos humanos ocurren en diferentes partes de una empresa, como sucede con otras actividades de apoyo, y la dispersión de estas actividades puede llevar a políticas inconsistentes. Y afecta la ventaja competitiva en

cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar¹⁰.

- **Infraestructura de la Empresa.** La infraestructura de la empresa consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Dependiendo si la empresa está diversificada o no, la infraestructura de la empresa puede ser auto-contenida o estar dividida entre unidad de negocios y la corporación matriz.

0.7.9. Cadena de Valor (CV)

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña¹⁷.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular.

¹⁰ DESSLER, Gary. *Administración de Personal* 6ª Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México, D.F., 1996.

¹⁷ INFANTE, Arturo; DÁVILA, Carlos; OGLIASTRI, Enrique y SUDARSKY, John *Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria América LTDA. 1997

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aislen. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades. El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto¹⁸.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Si el procedimiento de pedidos es una forma importante en la que la empresa interactúa con sus compradores, por ejemplo, debe ser clasificada bajo mercadotecnia. Con frecuencia las empresas han obtenido ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades tradicionales¹⁹.

0.7.10. Ventaja competitiva y la cadena de valor (CV).

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que se llaman sistema de valor. Por ejemplo, los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también puede influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador. Los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base última para la diferenciación es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la

¹⁸HOLSTEIN, Mark *Diseño Organizacional en el Siglo XXI*. Manual Moderno. México, D.F. 1999 p. 354

¹⁹HOLSTEIN, Mark, *Op Cit*, P. 232

cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general²⁰.

Las cadenas de valor de las empresas en un sector industrial difieren reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación. Una diferencia importante es que la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva. El servir sólo a un segmento particular en el sector industrial puede permitir que una empresa ajuste su cadena de valores a ese segmento en comparación con sus competidores. El ampliar o estrechar los mercados geográficos servidos también puede afectar la ventaja competitiva.

0.7.11. Tipos de Actividad

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

Las actividades directas. Las actividades directamente implicadas en la creación del valor para el comprador, como ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc¹¹.

Las actividades indirectas. Actividades que hacen posible el desempeñar las actividades directas en una base continua, como mantenimiento, programación, operación de instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc.

²⁰Ibid 13 p.234

¹¹ INFANTE, Arturo; DÁVILA, Carlos; OGLIASTRI, Enrique y SUDARSKY, John *Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria América LTDA. 1997

Las actividades con seguro de calidad. Actividades que aseguran la calidad de otras actividades, como monitoreo, inspección, pruebas, revisión, ajuste y retrabajado. El seguro de calidad no es sinónimo de administración de calidad, porque muchas actividades de valor contribuyen a la calidad.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 GENERALIDADES DEL HOTEL EL PALMAR

El Hotel “El Palmar” está ubicado en el sector de la Boquilla y presta sus servicios desde el año 1989 con 17 años de existencia; la idea surge de su propietario de realizar actividades que le generaran ingresos a sus familiares y allegados, con el fin de ofrecerles una oportunidad de trabajo y así poder aprovechar los recursos que le brinda el entorno

Su objeto social ha sido el de hospedaje y ofrecer servicios adicionales como el alquiler de sus instalaciones para realizar eventos, ya sea a empresas públicas o privadas; posee un número determinado de empleados que aumentan dependiendo de la demanda, actualmente corresponde el número de empleados fijos a (7) siete personas y puede ascender hasta (12) doce empleados dependiendo de cuánto sea la exigencia y teniendo en cuenta que posee (18) dieciocho habitaciones con acomodación múltiple y que en temporada alta hay un lleno parcial o total del hotel.

La razón de existir de este hotel es la venta de servicio a los turistas especialmente de estrato medio que viajan desde las zonas aledañas a la ciudad de Cartagena y que demandan servicios de hospedaje, salones de eventos, restaurante, canchas deportivas etc. Este hotel cuenta con 18 habitaciones que por lo general se ocupan en su totalidad en los meses de noviembre y diciembre, y para los otros meses del año su ocupación en promedio es de 6 habitaciones.

Desde su creación, se buscaba aprovechar el auge turístico de Cartagena y las playas del sector de la Boquilla; sin embargo, no se tuvo en ese momento ningún plan estratégico con relación a segmentos específicos de clientes, ni productos o servicios diferenciados; sólo se pretendía aprovechar el sol y la playa y de alguna manera a la etnia de este corregimiento, donde la comida era uno de sus ganchos para generar turismo no sólo para el sostenimiento propio sino para las personas que llegaban al corregimiento en forma espontánea o llevados por algunos “tours” propiciados por otras fuentes generadoras de turismo.

Así mismo, el Hotel cuenta con una ambiente interno organizacional donde se reconocen como lo que son, quienes son y que quieren ser, representados en la misión, la visión y los objetivos organizacionales.

1.1.1. Misión

“Ofrecer servicios hoteleros y de eventos que superen las expectativas de los clientes. Promover el bienestar y progreso de los trabajadores. Asegurar el sostenimiento del medio ambiente, la identidad socio cultural y mejorar la rentabilidad con el fin de fortalecernos”.

1.1.2. Visión

“Ser para el año 2010 el Hotel líder en nuestro nivel, con la mejor calidad, consistencia en el servicio y tecnología; por medio de Trabajo en Equipo, Compromiso, Autocontrol, Proactividad, Confiabilidad e Higiene”.

1.1.3. Objetivos

- ◆ Proveer un servicio personalizado hacia nuestros clientes.
- ◆ Apoyar la información y capacitación del personal del hotel.
- ◆ Observar una estricta observancia de la moralidad y ética en las actividades del hotel.
- ◆ Auspiciar en beneficio del usuario todo cuanto contribuya a obtener un alto nivel de eficiencia y comodidad.
- ◆ Establecer y mantener relaciones con empresas turísticas de carácter público o privado no solo de la ciudad sino del resto del país.

El Hotel “El Palmar” ha pasado de generación en generación siendo manejado desde sus inicios por sus dueños, contando con ayuda de personal externo, cuenta con 16 habitaciones, salón de eventos Pal’anillo²¹.

1.1.4. Caracterización de la organización del hotel El Palmar.

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos²². Esto quiere decir que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo.

²¹ Información suministrada por el Hotel El Palmar

²² CHIAVENATO, Adalberto. Administración, Proceso Administrativo. Ed. Mc GrawHill 2001. P44.

Es en la organización donde se toman las decisiones con miras a alcanzar los objetivos que se proponen con base en una planeación articulada y sincronizada con los ejecutivos y mandos medios de la empresa; por lo anterior, es conveniente que entendamos a las organizaciones como un sistema interactivo en donde al decidir “sobre algo” en un departamento o división de la empresa, dicha decisión tiene efectos por toda la estructura organizativa.

Las decisiones que se den al interior de la organización deben basarse en la comprensión del contexto en el cual está inmersa y en análisis exhaustivo de la evolución que se esté desarrollando en el sector. Las empresas no viven en el vacío, aisladas, sino que funcionan dentro de un contexto del que dependen para sobrevivir y crecer.

El hotel no cuenta con una estructura organizativa como tal estipulada, sin embargo cuenta con cargo establecidos tales como el gerente, el administrador, recepcionista, personal de aseo y mantenimiento, personal de cocina y comedor, personal de recreación y salón de eventos. Este hotel cuenta con 16 habitaciones que por lo general se ocupan es su totalidad en los meses de Noviembre y Diciembre, y para los otros meses del año su ocupación en promedio es de 6 habitaciones.

Dentro del hotel existen documentos, libros y textos que hablan sobre manejo de hoteles, atención al cliente, estrategias para el incremento en la venta de servicios, además de documentos internos en donde encontramos información privada del mismo.

El hotel El Palmar no está exento de este proceso de planeación, que parte del análisis de su entorno si se quiere potencializar su crecimiento y reorientar su visión, misión y objetivos. La elaboración del diagnóstico al hotel El Palmar se hará a través del análisis del Ambiente general y el Ambiente de tarea y finalizaremos con el estudio de la estructura organizativa.

Es necesario elaborar un diagnóstico en donde se reasalten los factores claves de éxito y los limitantes de desarrollo para el hotel El Palmar en estos momentos, para que la gerencia, los dueños, aclaren hacia dónde y cómo deben orientar los recursos en el sector turístico

Con el anterior trabajo, se busca establecer en qué situación se encuentra el hotel El Palmar y así establecer las estrategias que hay que desarrollar para reorientarlo. Por ejemplo, en cuanto al estilo de dirección se observa que es característico de un sistema de administración clásica tipo taylorista y el estilo de liderazgo autocrático, con una estructura organizativa de tipo piramidal. No se evidencia sistemas de control en sus procesos y la toma de decisiones es parcial y no se fundamenta en un estilo administrativo participativo.

1.1.5. Marco Ambiental General

Dentro del marco ambiental del Hotel “El Palmar”, considerado como contexto de investigación, es importante ubicar al lector en el conocimiento de la organización como tal en el sector turismo de la ciudad. Y cuando se habla de ambiente general, se refiere al conjunto amplio y complejo de condiciones y factores externos que abarcan –e influyen- de manera difusa para todas las empresas; se deben considerar y sopesar variables como: las tecnológicas, políticas, legales,

demográficas, ecológicas, sociales, y económicas. Dependiendo del sector y de la definición de los clientes a que se quiere llegar, alguna de estas variables tendrá mayor relevancia²³.

En el caso específico del hotel El Palmar, vinculado al sector turístico, su mercado objetivo no ha estado definido, aunque sus servicios han estado demandados por el estrato medio hacia abajo. Con base en las prácticas empresariales se ha detectado tener un mayor contacto con el estrato medio hacia abajo; ésta vinculación con el hotel, se ha dado en forma espontánea y sin un proceso de planeación.

El hotel El Palmar, no ha partido para la definición de sus objetivos de un proceso de planeación estratégica, sino que su accionar ha dependido de la emocionalidad e intuición de los dueños, copiando en su momento de la competencia algunos productos y servicios, al igual que la forma de como llegar a sus clientes.

1.1.5.1. Ambiente de tarea y dominio

El ambiente de tarea es el que corresponde al segmento más inmediato y próximo a la empresa. Está constituido por las otras empresas, instituciones, grupos, e individuos con los cuales determinada empresa mantiene interfaz y entra en interacción directa para operar. Es el contexto ambiental más próximo a la empresa y está constituido por las partes del ambiente relevantes para que la empresa establezca y alcance sus objetivos²⁴.

²³ Philip Kotler, Donald H. Haider, Irving Rein "Mercadotecnia de localidades". Editorial Diana, México. 1992. P.189.

²⁴ CHIAVENATO, Adalberto. Administración, Proceso Administrativo. Ed. Mc GrawHill 2001. p78.

El hotel El Palmar, en su proceso de direccionar la razón de ser dentro del sector turístico, debe delimitar todos los aspectos que tiene que ver con el ambiente de tarea para precisar aspectos como: visión, misión, objetivos, segmentos de mercado y estrategias.

En estos aspectos, los propietarios del hotel no tienen claro cuál es la razón de ser de su negocio (misión), lo tienen sólo bajo el concepto de hotel pero mentalmente no precisan el negocio como una empresa y no trasciende para sus clientes el sitio donde está ubicado ya que se han perpetuado en alquilar habitaciones, en ofrecer almuerzos, en alquilar su sala de eventos a algunos clientes corporativos de la ciudad para que éstos organicen programaciones culturales de diferente índole; todo lo anterior en forma aislada y esporádicamente. Como en todos los pequeños hoteles tradicionales, solo se promociona el sol y playa en Cartagena, en la Boquilla.

Con respecto al ambiente de tarea, no tienen claro interacción con otros actores de la cadena turística que se entienda como un cluster competitivo, ya que los turistas arriban en épocas altas pero en las bajas sólo se busca de alguna manera al ciudadano local, pero aún esto último, no se hace con base en un plan estratégico diseñado con otras empresas que sirvan de apoyo para la oferta turística.

Al no tener claro cuál es el negocio, no se tiene definido el segmento del mercado al que se desea llegar, no se han caracterizado los valores, estilos de vida del segmento a motivar. Al no tener claro lo anterior, no hay productos y servicios diferenciados. Por lo que la publicidad es muy general y no está orientada a un público objetivo; no hay un esfuerzo de ventas personalizado hacia un segmento o personas.

Con base en el anterior, planteamiento es necesario precisar cuáles son los actores de ese ambiente de tarea y cómo se han dado las diferentes interacciones hasta el presente con el hotel El Palmar.

Realizando un análisis interno y otro externo de lo que ha sido la estructura organizativa del Hotel, se busca considerar las áreas claves que tienen que ver con la prestación de los servicios; de ahí que se describen todo el proceso que hace parte de la cadena de valor de la organización del hotel. Sin embargo, se encontró que no cuenta con estudios previos de factibilidad, rentabilidad, sostenibilidad previos a su creación, ni posteriores a ella, ya que sin proponérselo fue creado bajo el método de ensayo y error en la conformación ideática de una persona que quería generar ingresos y empleo, aprovechando en principio las ventajas comparativas que poseía el lugar.

De acuerdo con lo anterior, el Hotel “El Palmar” debe asumir una postura proactiva frente a las nuevas oportunidades comerciales que se están y darán en Cartagena, especialmente en el corredor turístico de la Boquilla. En esta área, las inversiones son tanto de nacionales y extranjeros de acuerdo con los recientes informes de Cotelco y los gremios inmobiliarios.

El hotel El Palmar debe aprender a incorporarse a la verdadera gestión de la actividad turística, iniciando con la elaboración de un plan estratégico de marketing que lo lleve en el largo plazo a ofrecer nuevos productos a nuevos segmentos de mercado; para lo anterior debe partir del análisis de su cadena de valor y de manera proactiva y prospectiva en la conformación de un cluster para su nivel de servicios hacia un segmento de mercado establecido.

Con el objetivo de hacer más competitivo al hotel El Palmar, los dueños y administradores del hotel, deben incorporar en sus decisiones un análisis de los

elementos básicos de la cadena de valor de tal forma que sean concientes de cómo se está actuando en el sector y de allí, poder sugerir estrategias que reorienten sus decisiones.

Para lograr esto, se hace necesario que se estructure la cadena de valor para orientar sus estrategias administrativas hacia elementos que le generen ventaja competitiva en el sector de turismo que pueda identificarse como el panorama competitivo.

Un panorama amplio puede permitir a una empresa la explotación de los beneficios de desempeñar más actividades internamente. También puede permitir a la empresa el explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos o áreas geográficas relacionadas. Por eso, hay cuatro dimensiones del panorama que afectan la cadena de valor y que para el caso del Hotel que se deben analizar las cuales se anunciarán a continuación²⁵:

- **Panorama de segmento.** Hace referencia a las variaciones de producto producidas y los compradores servidos. En el caso del Hotel esto está definido como un servicio dirigido a estratos medios y bajo; por lo que se deben ofrecer servicios ajustados a las necesidades de los visitantes.
- **Grado de integración.** El grado al que las actividades se desempeñan en casa en lugar de por empresas independientes. En el caso del Hotel, su característica de empresa familiar hace que las actividades no se vean organizadas y orientadas a acciones específicas referentes a la satisfacción del cliente
- **Panorama geográfico.** El rango de regiones, condados, o grupos de países en los que compite una empresa con una estrategia coordinada. Para el caso, se tiene que el Hotel suele competir con Hoteles de la misma

²⁵ OROZCO, Arturo *Investigación de Mercados*. Editorial Norma. Bogotá, D.C. Colombia, 1999.

categoría en el Centro Histórico y Bocagrande; no obstante, falta mucho para que esta competitividad se dé, por no poseer un plan estratégico específico y planteado a través de alianzas con otros actores del sector, orientado hacia un nicho de mercado preconcebido. Con esta concepción se buscaría, que el hotel El Palmar, se convierta en parte de un eslabón conformado con otros actores a nivel regional, llegando a no realizar acciones aisladas sino inmersa dentro de un posible cluster o alianzas con actores locales y/ regionales.

- **Panorama industrial.** El rango de sectores industriales relacionados en los que compite la empresa con una estrategia coordinada. Básicamente en la “industria sin chimeneas” se requiere de esfuerzos de inversión suficientes para establecer competencia, no obstante, en el Hotel “El Palmar” no existen las estrategias para competir con otros hoteles de 1 y 2 estrellas según la Clasificación de la NTSH 06 que poseen otros recursos de infraestructura, económicos, financieros y tecnológicos.

Teniendo en cuenta el análisis a la Cadena de Valor del Hotel “El Palmar”, se concluye que en las actividades primarias, solo las operaciones y la categoría de mercadotecnia y ventas, se presentan de manera no clara en lo que refiere al tipo de actividad bien sea directa, indirecta que generen calidad. Mientras que las actividades de apoyo se ve más afectada ya que son las que sostienen el proceso organizativo del Hotel y que no le permite generar valor en sus servicios, por tanto, se requiere de un cambio de pensamiento clásico, a un pensamiento netamente estratégico para el logro de la ventaja competitiva, ya que la cadena de valor no se nota estructurada.

De acuerdo con el panorama competitivo del Hotel se observa reducido, ya que puede permitir ajustar la cadena a un segmento objetivo en particular, un área geográfica o un sector turístico para lograr menores costos, o en cambio perseguir un objetivo único. El Hotel si tiene en cuenta un panorama reducido mejorará la ventaja competitiva a través de las compras de las actividades de la empresa que las empresas independientes hacen mejor o más baratas como paquetes turísticos, asociaciones con agencias de viaje y otros hoteles de igual clasificación en programas para grupos y excursiones dentro del mismo Caribe colombiano. La ventaja competitiva del panorama estrecho radica en las diferencias entre las variedades de los productos, compradores o regiones geográficas dentro de un sector en términos de la cadena de valor que mejor se presta a servirlos, o las diferencias en recursos y habilidades de empresas independientes que les permitan desempeñar mejor las actividades.

En la actualidad el hotel “El Palmar” cuenta con un portafolio de servicio (alquiler de habitaciones y servicio de eventos) que le permiten garantizar su sostenibilidad a corto plazo. Para un futuro no muy lejano, si no se implementan estrategias de venta, servicios y costos, su tendencia seria al decrecimiento o a desaparecer.

El hotel no cuenta con una estructura organizativa como tal estipulada, sin embargo cuenta con cargo establecidos tales como el gerente, el administrador, recepcionista, personal de aseo y mantenimiento, personal de cocina y comedor, personal de recreación y salón de eventos.

2. ANALISIS ESTRATEGICO DEL SECTOR TURISTICO EN CARTAGENA

2.1 Generalidades

Durante las dos últimas décadas en la ciudad de Cartagena se ha producido un incremento en la actividad turística extranjera en los últimos cinco años se ha triplicado desde el año 2002 en un 6%, con un promedio anual del 15%, siendo esto de vital importancia para la economía de la ciudad y del país; ya que es una fuente de ingresos no solo para las grandes cadenas de hoteles sino también para los medianos y pequeños hoteles.

A nivel mundial se ha generado una tendencia consumista dirigida mas específicamente a los viajeros (turistas), que desean pasar un tiempo de ocio en lugares que aun conservan valor histórico, cultural, etc., que les brinde tranquilidad, recreación y que además presente un precio cómodo, por tanto, el Caribe se ha convertido en un destino turístico por excelencia en especial las antillas e islas como Puerto Rico y República Dominicana que han recibido 541.000 turistas hace 5 años, hoy esa cifra supera 1'250.000 turistas en el Caribe²⁶. También están aquellas personas y/o grupos de personas que buscan un lugar que aparte de brindarles distracción, les faciliten un lugar para compartir y generar ideas en eventos tales como congresos, seminarios, etc.

Cartagena es una ciudad que posee todas estas características de forma natural, por sus costumbres, paisajes, lugares y gente amable, pero encontramos que los grandes hoteles generan costos que tienden a ser muy elevados, y encontramos que los pequeños hoteles quienes muestran costos moderados no les muestran atractivos de ninguna índole ni comerciales, ni de recreación.

²⁶ *Ibíd.* P. 11

Frente a esta situación, y con posibilidades reales por la presencia de un potencial significativo en el territorio para el desarrollo de ofertas turísticas, constituye un reto para los hoteles el desarrollo de dichas ofertas, por medio de Estrategias de Marketing que permitan aprovechar las oportunidades que brinda el mercado y potenciar las fortalezas existentes en el entorno natural.

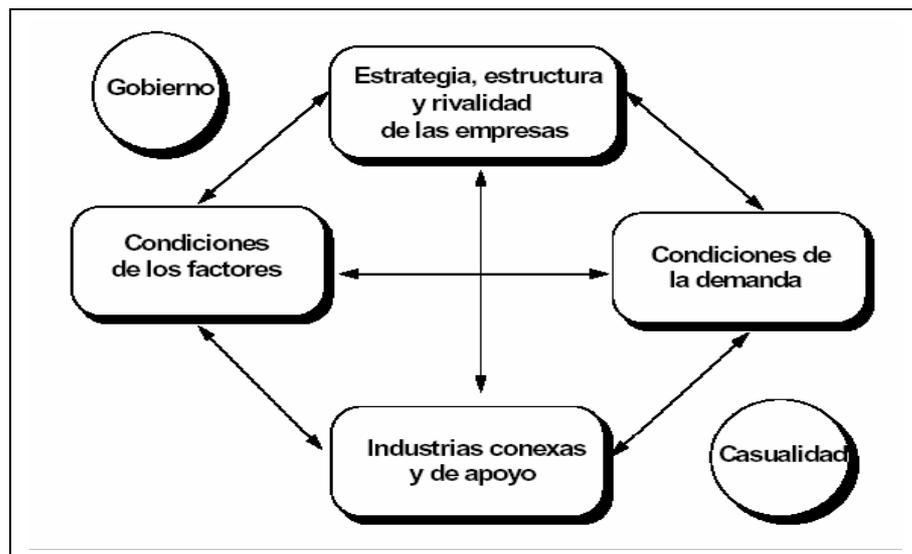
En particular el Hotel El Palmar no se encuentra ajeno a esta situación por lo que se plantea como problema del presente trabajo, un análisis estructural del sector de turismo basado en las Teorías de Michael Porter quien habla de la ventaja competitiva en el diamante de la competitividad.

Por tal razón, una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

2.2. Análisis Estructural del Sector

2.2.1 Análisis de las Fuerzas Competitivas

(Basado en las teorías de Michael Porter)



2.2.1.1. Condiciones de los factores

La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explica que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de los factores básicos de producción requeridos: tierra, mano de obra y capital. Pero, ¿cómo se explica con ese enfoque la competitividad de Colombia en la industria sin chimeneas? Colombia en general, posee poca infraestructura hotelera para grandes eventos mundiales, sin embargo, es responsable a la hora de afrontar retos de eventos de menor magnitud. A pesar de que es claramente deficiente en su dotación de factores básicos críticos para esta actividad: sufre de una escasez notoria de tierra y de infraestructura, tiene una temporada corta de vacaciones, el

clima es propicio para el desarrollo de actividades turísticas, es económica con relación a países competidores del Caribe.

La respuesta a esta aparente paradoja es que no son los factores básicos, sino los llamados factores especializados, los que permiten alcanzar ventajas competitivas. Estos factores especializados no son heredados, sino creados por cada país: surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo de conocimiento (“know-how”) tecnológico, de infraestructura especializada, etc.; y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos. Los factores especializados propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y muy difíciles de replicar o acceder por competidores de otras regiones.

De acuerdo a lo anterior, en turismo los factores básicos que permiten el desarrollo de un país son su legado patrimonial de riquezas naturales, arqueológicas y culturales. Sin embargo, la competitividad de un país o región reside, más bien, en la calidad de los factores especializados que permiten valorar su herencia patrimonial por encima de países con un legado similar. Por ejemplo, en recursos humanos con capacitación turística, infraestructura diseñada para hacer accesibles los atractivos naturales, mercados de capitales adecuados para financiar proyectos turísticos de largo plazo, niveles de seguridad personal adecuados y alta cobertura de servicios públicos de apoyo son ejemplos de ese tipo de factores especializados.

2.2.1.2. Condiciones de la demanda

En un mundo dirigido hacia la globalización podría parecer que la demanda local es de menor importancia, pero la evidencia demuestra lo contrario. Las empresas

más competitivas invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo.

Clientes exigentes permiten que las empresas vislumbren y satisfagan necesidades emergentes y se conviertan en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos conjuntos.

Cuando los clientes locales anticipan o moldean las necesidades de otros países, las ventajas para las empresas locales son aún mayores. Las compañías estadounidenses de comida rápida son líderes mundiales indiscutibles en la industria. Gran parte de su éxito se debe a que han tenido que satisfacer a clientes locales muy exigentes, que valoran la conveniencia, la calidad estandarizada y la rapidez en el servicio, ya que no disponen de mucho tiempo para comer. Ahora que estos atributos son cada vez más apreciados en otros mercados, las cadenas estadounidenses han podido aplicar lo aprendido y conquistar estos nuevos mercados.

En la industria turística, la demanda está formada tanto por los turistas nacionales como los extranjeros que visitan el país. En esta industria, en vez de exportar productos, son los consumidores los que se movilizan hacia los atractivos turísticos. Lo relevante de la calidad de la demanda, en el modelo conceptual propuesto, es el nivel de exigencia a que esté sometida una industria de parte de los clientes que atiende en forma directa. Por consiguiente, debe analizarse el volumen y tendencia de crecimiento de la demanda, su origen y grado de segmentación, pero fundamentalmente los gustos, exigencias y grado de sofisticación de los turistas que visitan un destino.

2.2.1.3. Sectores relacionados y de apoyo

La existencia de sectores de apoyo especializado y eficiente crea ventajas competitivas para un país. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al cluster insumos, componentes y servicios, hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior y suministrada de manera rápida y preferente. Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del cluster.

Para que un cluster turístico sea competitivo, es imprescindible un sector de apoyo vigoroso e innovador. Esto significa buenos proveedores de alimentos y suministros para la hotelería y los restaurantes, buenas escuelas de formación de personal, tanto a nivel operativo, técnico como gerencial; ingenieros y arquitectos especializados en diseño de obras de turismo, servicios médicos confiables y afiliados a los sistemas internacionales de seguros, entre otras empresas de servicio afines a la actividad.

Hay mucho que aprender, por ejemplo, de la dinámica de sectores relacionados, por ejemplo, en Cancún, México. Con eficientes y variados sistemas de transporte interno de turistas, abundantes puestos de información y un sistema de seguridad turística que transmite confianza al visitante, las grandes empresas que han invertido en hotelería y atractivos garantizan que sus clientes meta pueden disfrutar de una experiencia sin sobresaltos.

2.2.1.4. Estrategia, estructura y competencia de las empresas

La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente.

Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc.

La competencia intensa, lejos de ser un problema como algunos empresarios la conciben, es una bendición para la competitividad de largo plazo. Por eso en turismo, el nivel de competencia debe analizarse desde dos puntos de vista: la competencia local y la internacional. En los mercados locales, las empresas compiten en cada sector de la industria, generalmente no solo por participación de mercado, sino también por empleados, excelencia en servicio y por prestigio. Cuanto mayor sea el grado de rivalidad en un sector (por ejemplo, hotelería, alquiler de autos o “tour” operadores), mayor será la presión e incentivos por mejorar estándares e introducir nuevos productos.

En el ámbito internacional, debe analizarse la rivalidad entre países que compiten entre sí como destinos con posicionamientos diversos y campañas de promoción que intentan atraer al turista. Sin embargo, debe recalarse que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y cluster, ya que un país no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir.

2.2.1.5. La dinámica dentro del diamante

La interacción o refuerzo mutuo de los cuatro atributos de la ventaja nacional es, a menudo, más importante que los atributos en sí. El grado de impacto de un

atributo sobre las ventajas competitivas depende, en gran parte, del estado en que se encuentren los otros determinantes. Por ejemplo, si las empresas no cuentan con suficientes recursos humanos capacitados, la sola presencia de compradores locales exigentes no garantizará el surgimiento de mejores productos.

La dinámica de las relaciones entre los atributos del diamante puede darse de diversas maneras. Por ejemplo, la presencia de numerosas empresas hoteleras que compiten fuertemente en un mercado turístico justifica realizar nuevas inversiones para crear y desarrollar mejor infraestructura en su zona de influencia. También crea un mercado atractivo para el surgimiento de industrias de apoyo. La demanda turística se vuelve más exigente, gracias a que las empresas se ven obligadas a ofrecer mejores productos y servicios para ganar la preferencia de los consumidores.

Por otro lado, una fuerte demanda turística, o bien, la misma presión de las empresas que allí compiten, puede influir ante el gobierno y la opinión pública en la asignación de recursos para el mejoramiento de factores especializados (institutos de capacitación turística, mejoramiento de carreteras a las principales zonas de atractivos, policía turística, aeropuertos, etc.) y ello puede estimular aún más el surgimiento de nuevas empresas como “tour” operadores y alquileres de autos, dirigidas a atender directamente al consumidor. A su vez, los factores creados para atender la industria principal son aprovechables para las industrias relacionadas y de apoyo.

Estos factores especializados pueden ser un gran atractivo para atraer un mayor número de turistas exigentes, lo que ayudaría a construir una demanda local más sensible hacia unos servicios de mayor calidad. Por último, las industrias relacionadas y de apoyo pueden integrarse y transformarse en nuevos actores que vendrían a aumentar la rivalidad dentro de la industria principal.

Los determinantes de la ventaja competitiva de un país constituyen por sí mismos un sistema bastante complejo. Sus elementos se refuerzan entre sí y se multiplican con el transcurso del tiempo. Así, las ventajas crecen y se van expandiendo hacia otras industrias relacionadas. De esta manera se va creando un entorno de relaciones e interacciones complicadas, difíciles de imitar por parte de los otros países o clusters turísticos potencialmente competidores.

Por último, uno de los componentes del diamante de Porter es el azar y el papel que ejerce el gobierno en el panorama competitivo y que puede incidir de manera adversa o a favor de las condiciones que establece la ventaja competitiva de las organizaciones.

2.2.1.6. El azar y el papel del gobierno

Los cuatro atributos del diamante son, a su vez, influenciados por otras variables: el azar y el papel del gobierno. El azar surge de eventos repentinos que influyen en la posición competitiva de ciertas empresas que saben moverse ante los cambios. Estos eventos pueden ser nuevos inventos tecnológicos, cambios en las tendencias de los mercados, decisiones políticas, guerras, eventos de la naturaleza, entre otros.

El gobierno puede ejercer influencia sobre cualquiera de los elementos del diamante, tanto positiva como negativamente.

Por ejemplo, el gobierno define las políticas y asignación de recursos a infraestructura y educación. Por medio de la fijación de regulaciones y estándares, afectan la rentabilidad de las diferentes actividades económicas. Claramente, las

políticas tributarias pueden estimular o frenar la inversión en industrias turísticas o el desarrollo de industrias relacionadas dentro de un país.

De la misma manera, el gobierno también puede ser influenciado o afectado por los elementos del diamante, tal es el caso cuando decide invertir en educación en áreas específicas necesarias para el mejoramiento de un cluster, o invertir en caminos de acceso e infraestructura de servicios básicos, motivado por el ritmo de crecimiento de la demanda turística y los beneficios para el país en generación de divisas.

2.3. CREACIÓN DE UN CLUSTER DE TURISMO COMO ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR EN EL SECTOR

2.3.1. Bases conceptuales

Este estudio parte del concepto elaborado por Porter, según el cual un *cluster* representa una “concentración geográfica y sectorial de empresas e instituciones que en su interacción generan capacidad de innovación y conocimiento especializado”. En el desarrollo del trabajo se adaptó este concepto a las particularidades del objeto de estudio: el ecoturismo en la zona de la Boquilla.

En los mercados de bienes y servicios en general, la construcción de ventajas competitivas se apoya especialmente en innovaciones que posibiliten la reducción de los costos o la diferenciación como estrategias para conquistar el mercado. En un *cluster* en torno al turismo de naturaleza sostenible, es la interacción entre empresas e instituciones la que deberá posibilitar, especialmente, la optimización en el uso de los recursos naturales de manera sostenible.

Dentro de esta perspectiva, debe considerarse el papel importante que juegan las innovaciones en la competitividad de este sector, ya sea en el desarrollo de nuevos productos turísticos, o en las formas de gestión que propicien una mejor articulación entre los agentes de la cadena de valor.

Se postula que la interacción entre los agentes tiene por misión principal asegurar la sostenibilidad de explotación de aquello que inicialmente era sólo una condición natural. No sería una exageración afirmar que la forma como esta región cuida de su medio ambiente, se convirtió en uno de los principales factores de atracción. Este aspecto tiene aun mayor relevancia en situaciones donde el éxito inicial en la explotación de los atractivos naturales despiertan el interés por una explotación masiva de éstos, generando una fuerte tensión entre los inversionistas volcados hacia ganancias inmediatas y los agentes, inclusive otros inversionistas, comprometidos con la preservación ambiental.

En un estudio sobre ese polo de actividad (el turismo de naturaleza sostenible) merecen destacarse los determinantes de competitividad situados en el nivel meta pues el éxito en la explotación sostenible de este tipo de turismo, depende fundamentalmente de la capacidad de los actores de aglutinarse en torno de objetivos y directrices con horizontes a más largo plazo, capaces de garantizar el desarrollo de la actividad turística sin comprometer el medio ambiente. Eso requiere de un nivel mínimo de cohesión social y de una visión estratégica en torno de la forma como debe aprovecharse la vocación turística de la región.

Entre los determinantes de la competitividad mencionados por Meyer-Stamer, este estudio abordará aquellas situaciones a nivel microeconómico y a nivel macroeconómico. Con relación a este último se destaca la importancia de la actuación de los órganos de apoyo, instituciones gubernamentales del Distrito de

Cartagena, de educación, de investigación y tecnología, de calificación profesional, etc.

En lo que respecta al concepto de turismo de naturaleza sostenible, se partió de la definición propuesta por un grupo de trabajo interministerial integrado por los Ministros de Hacienda, Comercio, Secretarías de Turismo y Ministerio de Medio Ambiente. Según esta definición, se entiende por turismo de naturaleza sostenible, un “segmento de actividad turística que utiliza, de manera sostenible, el patrimonio natural y cultural, incentiva su conservación y busca la formación de una conciencia ambientalista a través de la interpretación del ambiente, promoviendo el bienestar de las poblaciones involucradas”.

2.3.2 Selección del caso

La selección del caso a ser estudiado fue precedida de un análisis de las características de las actividades del ecoturismo en la Zona del Corredor de la Boquilla que se destacan por el elevado potencial turístico ecológico que presenta como la cercanía a la Ciénaga de la Virgen, los manglares y las Playas de Manzanillo.

La Boquilla es el objeto actualmente de los polos de crecimiento de turismo de naturaleza sostenible y cuenta con la pujanza de sus atractivos naturales. No obstante, la dispersión de los polos de turismo en el área, correspondiente al 0,2% del turismo nacional que arriba a la ciudad, no contribuye al desarrollo de estrategias orientadas a lograr la complementariedad de las acciones a desarrollar y no permite ganancias importantes por externalidades o acciones colectivas. Esto no significa que la zona no presenta condiciones para una explotación sostenible del turismo nacional y extranjero, sino que, comparativamente, sería propicia para el análisis de un caso de *cluster*.

Por otro lado, después de un análisis preliminar de turismo de naturaleza sostenible en la zona de la Boquilla, se considera que el área adyacente, comprendida por los corregimientos de Tierra Baja, Manzanillo del Mar y Boquillita, presenta una serie de características que la torna más interesante para el estudio de caso de formación de un *cluster de turismo* para el Hotel “El Palmar”.

Características:

Posee gran cantidad y diversidad de lugares naturales concentrados en un radio de 5kms. de la sede del Hotel y a un kilómetro de Cartagena de Indias, entre las que se destacan La Bocana de aguas cristalinas que contienen una exuberante fauna, fauna terrestre, flora; cuya forma de explotación de esos lugares cenagosos, especialmente los acuáticos, cuya visita requiere de técnicas de manejo a fin de no comprometer la sostenibilidad de la actividad; Significativo número de actores con acciones que contribuyen al desarrollo sostenible de las actividades turísticas; Existencia de proyectos financiados por el BID como fue la Bocana, lo que despierta el interés de otros inversionistas; Percepción por parte de los líderes empresariales locales, de la importancia de la preservación del medio ambiente.

Localización estratégica de la Zona:

Es una de las principales puertas de entrada al Norte del Distrito de Cartagena de Indias, que además ocupa una posición geográfica privilegiada en el llamado corredor ecoturístico, concentrando la mayoría de los puntos de importancia nacional como es la Ciénaga de la Virgen sus caños y el Mar Caribe.

Dentro de esta perspectiva, debe considerarse el papel importante que juegan las innovaciones en la competitividad de este sector, ya sea en el desarrollo de nuevos productos turísticos, o en las formas de gestión que propicien una mejor articulación entre los agentes de la cadena de valor. Se postula que la interacción entre los agentes tiene por misión principal asegurar la sostenibilidad de explotación de aquello que inicialmente era sólo una condición natural. No sería una exageración afirmar que la forma como esta región cuida de su medio ambiente, se convirtió en uno de los principales factores de atracción. Este aspecto tiene aun mayor relevancia en situaciones donde el éxito inicial en la explotación de los atractivos naturales despiertan el interés por una explotación masiva de éstos, generando una fuerte tensión entre los inversionistas volcados hacia ganancias inmediatas y los agentes, inclusive otros inversionistas, comprometidos con la preservación ambiental.

En realidad, no en todas las actividades turísticas realizadas en la Boquilla se cumplen integralmente los requisitos arriba mencionados. Por eso, se optó por el uso del término turismo de naturaleza sostenible, más flexible y adecuada para abarcar la práctica del turismo de aventura y los paseos a los balnearios. En función de eso, se estableció una tipología de lugares agrupados en tres modalidades, divididos a su vez en tipos de atractivos.

Modalidad de turismo de naturaleza sostenible, compuesta por los siguientes tipos de atracción para los visitantes de la Boquilla:

- Visitas a zonas rocosas de Manzanillo
- Observación de la flora y fauna silvestre de la Ciénaga de la Virgen
- Caminatas con observación del paisaje marino y creación de un parque zoológico en la zona de Tierra Baja con fauna terrestre y la flora.

- Turismo rural y ecológico hacia la zona Norte (conocimiento de actividades rurales y concientización ambiental).

Modalidad de turismo aventura y especializado, compuesta de los siguientes tipos de atractivos para los visitantes de la Boquilla:

- Paseos en canoas o botes especiales en la Ciénaga de la Virgen
- Buceo ecológico de superficie

Modalidad de turismo de esparcimiento, compuesta de lo siguiente:

- Balnearios (parques acuáticos en la zona de Manzanillo y Tierra Baja)
- Cabalgatas por los Manglares.

Para que la práctica del turismo de naturaleza sostenible sea exitosa es fundamental que la formación de una conciencia ambiental constituya un interés compartido por todos los agentes involucrados. Sin embargo, las condiciones para que eso ocurra, no son pocas. Los mismos turistas, frecuentemente se han mostrado más interesados en apreciar la riqueza escénica de la localidad que en tener un conocimiento acabado sobre el *hábitat*. Por lo tanto, la práctica de este tipo de turismo exige personas que, aunque su número esté aumentando, aún constituyen la parte menos significativa de la demanda en la Boquilla.

La interacción entre empresarios y turistas con perfiles socioculturales bien diferenciados dio origen a una actividad turística igualmente diversificada. Algunos atractivos explotan los recursos naturales, especialmente los hídricos, en niveles próximos o superiores a la capacidad de soporte, principalmente en períodos de vacaciones. En otros se observa una mayor preocupación con la práctica de los

parámetros de sostenibilidad, aunque establecidos de manera meramente empírica.

La denominación *Trade* se utilizará en este cluster para designar la cadena de negocios relacionada con la explotación del turismo de naturaleza sostenible, con los operadores y agencias de turismo, hoteles, restaurantes, atractivos turísticos, así como por el comercio dirigido a los turistas. Y es así como no se conocen negocios que se acerquen a aprovechar esta zona.

2.3.3. Descripción del *cluster*

La región estudiada

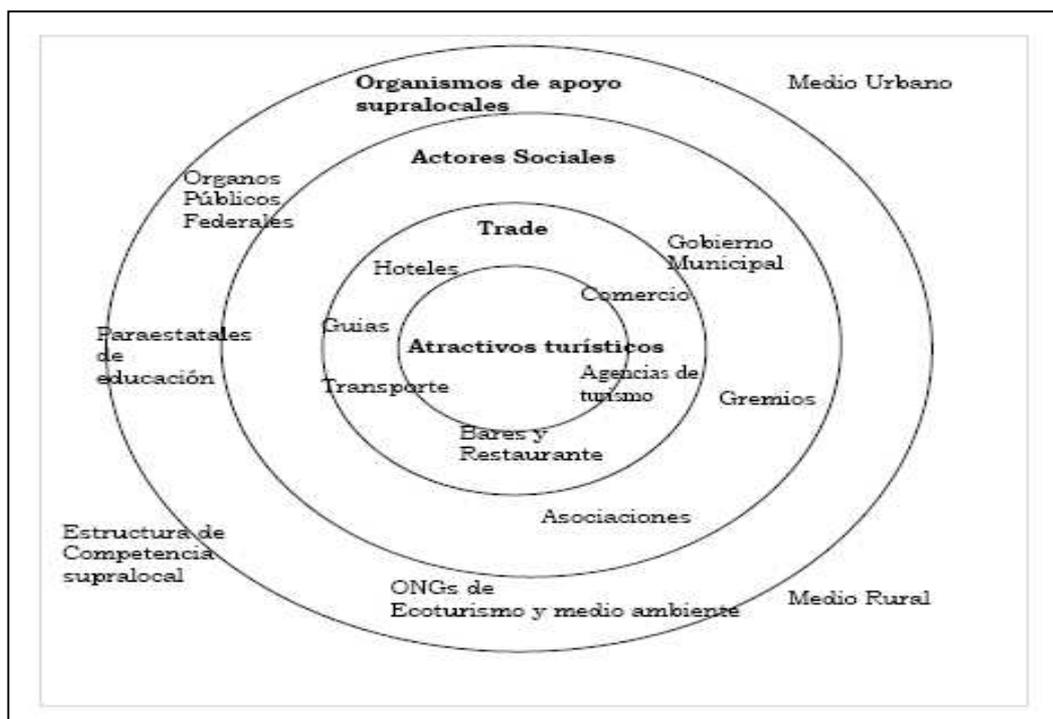
La región en estudio comprende la zona del Corredor de la Boquilla, ubicada en la microregión geográfica de Cartagena de Indias, D.T. El corregimiento presentó hasta la década pasada una estructura estrictamente rural. Con la decadencia de la pesca artesanal, poca agricultura y posterior incremento de las actividades turísticas, en la actualidad la Boquilla está configurada como un espacio de población predominantemente urbana con auge de crecimiento turístico.

2.3.4. Componentes del *cluster*

La descripción del *cluster*, con la posición ocupada por cada uno de los actores y las correlaciones que establecen entre sí, se realizó a partir de una presentación geográfica compuesta de cinco anillos (véase Figura 1). El epicentro está conformado por los atractivos turísticos, donde la modalidad de turismo de naturaleza sostenible constituye el vector más importante. El segundo anillo, que corresponde al *Trade*, abarca la infraestructura básica para el turismo como son

los hoteles, agencias de turismo, guías, bares y restaurantes, medios de transporte y el comercio dedicados al sector turismo. El tercer anillo incluye a los actores sociales ligados, directa y permanentemente a la actividad turística, se sitúan los órganos de poder público local, los gremios y las asociaciones. El cuarto anillo está constituido por los órganos de apoyo con alcance local. En este nivel se encuentran los órganos públicos y del Estado que actúan en el área de turismo y medio ambiente, organizaciones paraestatales dedicadas a la capacitación empresarial y calificación de trabajadores; instituciones de enseñanza e investigación y ONG's orientadas a las áreas de ecoturismo y medio ambiente. El último anillo constituye el telón de fondo sobre el cual se desarrolla el turismo, englobando todo el medio urbano, rural y la estructura de competencia local.

Figura 2. El cluster como un sistema de círculos concéntricos



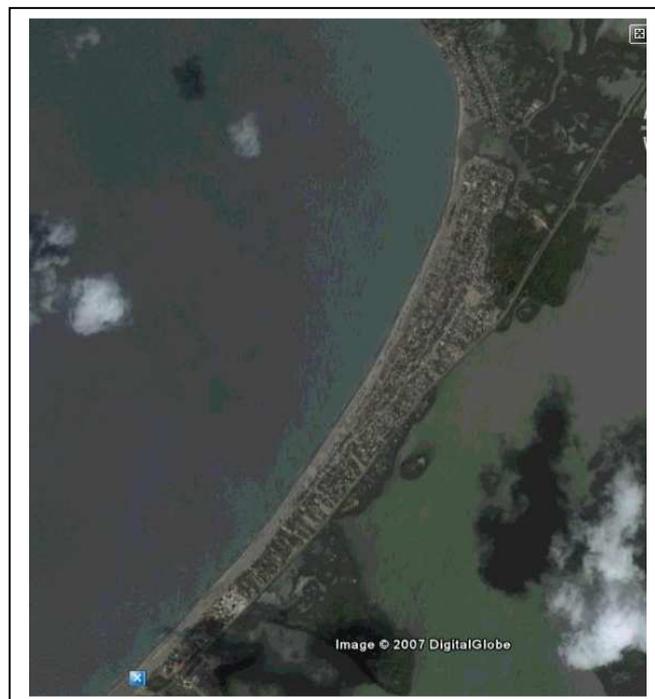
a) Los atractivos turísticos: el núcleo de *cluster*

La especificidad de los atractivos situados en la zona de la Boquilla, con 350m de extensión por 1km de largo se debe, fundamentalmente a la estructura morfológica compuesta por arena y rocas de caliche (Ver Figura 2).

Turismo de naturaleza sostenible

Se trata de una modalidad que además de prestar mayor preocupación con las técnicas de manejo y límites de carga que aseguren la sostenibilidad ambiental, permite la transmisión de información de interés a los turistas sobre los ambientes visitados.

Figura 3. Vista aérea por medio de satélite de la Boquilla (Alt. 4,05 kms)



Buceo ecológico de superficie

La práctica de este deporte se puede realizar de forma organizada en lugares como Playas de Manzanillo y cuenca de la Ciénaga de la Virgen ofreciendo a los turistas la oportunidad de observar la fauna de 1 a 2 Km y flora acuática.

Este deporte se puede organizar en grupos cuyo número máximo de integrantes varía de 8 a 15 personas, respetando un intervalo de 30 minutos entre cada grupo, de manera que los turistas tengan la sensación de privacidad durante el paseo y al mismo tiempo minimizar el impacto sobre la fauna.

Además de su mayor relevancia económica se refleja en la calidad y cuidados de higiene con los equipos, en la mejoría de la recepción de los turistas y en el interés de los administradores de los hoteles en expandir y sofisticar la calidad de la atención.

Caminatas de observación del paisaje marino

Las caminatas y visitas a flora y fauna marina se pueden realizar en los terrenos aledaños que son de particulares y que pueden organizar las caminatas en mulos o asnos para observar la flora y fauna, además de otras opciones específicas de cada sitio.

En esta modalidad de turismo se puede explotar en dos atractivos (Ciénaga de la Virgen y parque zoológico (si se crea) y puede recibir un buen porcentaje de turistas al año.

Turismo rural y ecológico a la Zona Norte

Solamente dos puntos (Manzanillo del Mar y Tierra Baja) se pueden ubicar a que este tipo de turismo combine la práctica de actividades de turismo de naturaleza sostenible con la vivencia o conocimiento/aprendizaje de las actividades productivas del medio rural, con énfasis en la educación del medio ambiente.

Con relación a estos dos polos cabe destacar que en conjunto se pueden recibir cientos de turistas en el año.

Turismo aventura y especializado

Los tipos de turismo en esta modalidad (paseos en canoas o botes especiales y buceo) no utilizan a los guías autorizados. En el caso de los paseos en bote, el responsable por la orientación y seguridad de los turistas puede ser el remador, en tanto que la práctica de buceo puede ser acompañada por instructores.

Paseos en canoa o bote especial: Los paseos se pueden realizar en botes de goma con capacidad para 6 personas; recorriendo un trecho de cerca de 1km a lo largo de la Playa hasta Manzanillo del Mar. Sin límite de carga se puede establecer, el tránsito de botes y canoas, principalmente en período de temporada alta. Además en los períodos de sequía, cuando el nivel de las aguas de la Ciénaga es más bajo, los botes y canoas que no controlan el número de pasajeros, pueden provocar problemas de erosión.

b) Hospedaje

Hasta el año 2006 la red hotelera de Cartagena de Indias, D.T. ofrecía más de 1300 camas. Actualmente el número prácticamente se debe duplicar por los

continuos eventos nacionales e internacionales que se realizan en la ciudad. Este intenso crecimiento, en un período de varios años desde el 2000, se produjo análogamente a las demás actividades turísticas, de forma espontánea, independiente de cualquier proceso de planificación del sector, precedido sólo por algunos estudios de mercado realizados por los inversionistas de los mayores hoteles o posadas.

Dentro de este ambiente se multiplicaron los medios de hospedaje con características bastante homogéneas. Este fenómeno está asociado a una base empresarial, donde una importante cuota de propietarios ingresó al sector sin experiencia en hotelería o en prestación de otro tipo de servicios. La distribución de los medios de hospedaje puede ilustrarse sobre la base de cinco conjuntos de establecimientos reunidos según su grado de homogeneidad. Cabe resaltar que ese agrupamiento se realizó a partir de observaciones empíricas, sin obedecer a criterios rígidos y con la sola idea de contribuir a caracterizar el sector para fines de este estudio:

- a) Hoteles tipo resort;
- b) Posadas/hoteles con mediano confort;
- c) Posadas/hoteles con poco confort;
- d) Posadas precarias.

En el caso del Hotel “El Palmar”, se clasifica en Posadas/Hoteles de mediano confort. Y es sabido que el área hotelera en el Corredor de la Boquilla es poco explotado por este tipo de servicio habitacional.

c) Restaurantes

La Boquilla cuenta con 10 restaurantes para atender la clientela conformada por los turistas que visitan la ciudad, además de dos terrazas - bares y cuatro heladerías. Entre los 10 restaurantes, dos se encuentran en hoteles y atienden, casi exclusivamente a sus huéspedes. Además de los restaurantes ubicados en la ciudad, tres lugares incluyen en su ruta la opción de almorzar. Esto se produce principalmente en las visitas y tránsito de Barranquilla a Cartagena que tiene una duración de un día o medio día.

Cabe resaltar que la región se destaca por la gastronomía del pescado y las bandejas típicas la cual constituye un factor importante en la atracción de los turistas.

2.3.5 La infraestructura de acceso

a) Red vial

Según los sondeos realizados conjuntamente con las agencias de turismo, se estima que del total de turistas que visitan la Boquilla, alrededor de un 30% utilizan su propio vehículo, con lo cual se justifica la importancia de construcción y adecuación de la red vial.

El acceso de la carretera se originado en las vías principales que muchas veces no están integralmente pavimentadas.

b) Aeropuerto

El transporte aéreo es el medio de acceso utilizado por alrededor de 0.7% de los turistas que se dirigen a la Boquilla como sitio turístico. Los vuelos llegan al aeropuerto de Rafael Núñez que dispone de buena estructura de recepción a los pasajeros.

La distancia entre el aeropuerto y la Boquilla es de 1 Km aproximadamente y propició el surgimiento de hoteles en el Anillo Vial que utilizan principalmente el transporte de turistas en Vans (más de un 40% utilizan este medio y un 60% en carro de servicio público). Una proporción inferior de turistas utiliza el servicio de alquiler de vehículos hacia el sector, al menos que sean paseos escolares que abundan para la época vacacional.

2.3.6. Las externalidades

a) Externalidades positivas

- Exposiciones de la Boquilla en planes turísticos y documentales presentados por televisión.
- Diversidad de instituciones de apoyo a la planificación/políticas públicas, así como de soporte a las empresas interesadas en la investigación de la fauna y flora de esta zona.
- Estructura de acceso compuesta por la red vial ligada a los ejes viales estratégicos de la ciudad.
- Implementación en la Boquilla de dos reservas particulares de protección a la naturaleza, totalizando 4,5 has en Tierra Baja y parte de la cuenca de la Ciénaga de la Virgen.

- Programa destinado a la conservación y uso sostenible de la microcuenca de la Ciénaga de la Virgen.
- Movilización de la Boquilla en eventos de marketing turístico.
- Estación de tratamiento de aguas residuales y agua potable así como de reciclaje de la basura en fase de iniciación.
- Posibilidad de construir un acceso fácil al aeropuerto.

b) Externalidades negativas

- Explotación de la fauna y flora causando daños ambientales.
- Fragilidad de las instituciones responsables de las licencias y fiscalización ambiental CARDIQUE y EPA.
- Implementación de lotes en áreas que impactan la Zona de expansión forestal.
- Falta de efectividad en el control de licencias y fiscalización de los servicios prestados por la infraestructura turística (ausencia de instrumentos de certificación de calidad).
- Eventos turísticos de masas que dañan el entorno.

2.3.7. Práctica del *cluster*

El análisis de la cadena productiva en torno a las actividades turísticas en la Boquilla se configura como un potencial *cluster*, donde de una manera general se encuentran:

- Factores de competitividad naturales de calidad superior,
- Factores de competitividad del nivel meta poco desarrollados.
- Factores de competitividad del nivel micro insuficientes (con excepción de algunas empresas líderes),

- Factores de competitividad del nivel macro suficientes (gran número de instituciones de apoyo en diversos sectores).

Esta práctica refleja restricciones derivadas de la falta de tradición asociativa y a la incipiente capacidad empresarial de la mayoría de los dirigentes del *Trade* como también del corto tiempo de existencia del turismo en la zona

2.3.7. Análisis de las Fuerzas Competitivas

(Basado en las teorías de Michael Porter)

1. Por niveles socioeconómicos: En turismo, ciertos servicios como los alojamientos, restaurantes y centros de vida nocturna, se diferencian en el mercado por el ambiente, que es una forma de indicar la clase de clientes que concurren a ellos. El consumo dentro de un mismo nivel socioeconómico cambia con la edad, el sexo y el estilo de vida de cada persona.²⁷
2. Por edad y sexo.
3. Por lugar de residencia: Conocer el origen del turista sirve para adaptar los mensajes destinados a ganar su atención y despertar su interés por viajar a un determinado lugar. También sirve para ajustar los servicios a sus características como consumidor.²⁸
4. Por tamaño y composición del grupo: Familias, grupos de jóvenes con gustos y tendencias similares, profesionales, etc.

²⁷ Boullón. Roberto. "Marketing turístico". Capítulo 5. P.55. temas de turismo. Buenos Aires 1998.

²⁸ Boullón. Roberto. "Marketing turístico". Capítulo 5. P. 61. temas de turismo. Buenos Aires 1998.

5. Por estilo de vida.

6. Por comportamiento: Muchos consumidores son sensibles a las actividades de Marketing a las que son expuestos. Por ejemplo, algunos compran por el precio sin pensar demasiado en lo que pasara con la calidad y otros se guían por los precios altos, bajo él supuesto que esto les garantiza niveles superiores de atención. En cuanto a la respuesta a los estímulos publicitarios, hay quienes responden al Marketing directo, algunos caen subyugados por un aviso de TV que ni siquiera otros logran recordar, mientras que para ciertas personas, una carta puede despertar más curiosidad que los avisos de siempre publicados en la misma sección del diario de los días domingo.

Una localidad puede identificar sus mercados metas naturales, de dos maneras: una forma es reunir información sobre sus turistas actuales: ¿De dónde vienen?, ¿Por qué visitan este lugar?, ¿Cuáles son sus características demográficas?, ¿Qué tan satisfechos están?, ¿Cuántos son turistas de repetición?, ¿Cuánto gastan? Al examinar estas y otras preguntas, el lugar puede determinar que turistas son atraídos con mayor facilidad y cuáles vale la pena atraer. El segundo enfoque es examinar los atractivos del lugar y hacer conjeturas sobre los tipos de turistas que tendrían un interés natural en estos.

Después que un lugar identifica su mercado meta natural, los mercadólogos debe investigar donde encontrar a estos turistas.

2.3.8. Comportamiento del consumidor de turismo estratos medio y bajo

El punto de partida es la necesidad de viajar (consumo del tiempo libre)

En otro sentido la necesidad genera motivaciones (de orden psicológico) las que por un lado crean expectativas y por el otro lado condicionan la elección del lugar de destino del viaje.

Una vez concluido el viaje se produce la satisfacción- puede ser positiva, negativa o neutra- y dependerá de la experiencia del viaje y de los juicios o patrones de calidad que halla elaborado el consumidor.

También en la definición de la calidad intervienen las motivaciones y expectativas. A esto tendremos que sumarle los gustos personales del consumidor, su trayectoria como viajero y el conocimiento de otros hoteles, restaurantes, ciudades y paisajes parecidos al lugar que acababa de visitar (experiencia). Por otra parte, como mencionáramos, la motivación y por lo tanto la expectativa son sensibles a las influencias de la publicidad.

2.3.8.1. Competencia

A. Competidores Actuales

Cartagena y sus alrededores resulta un campo de batalla altamente competido porque se encuentra todo tipo de hoteles para todos los gustos, todo tipo de hospedajes y hostales, incluso en las temporadas altas crece lo que se conoce como la "parahotelería".

Los hay espacios grandes, con excelentes servicios hasta reducidas habitaciones con condiciones precarias en zonas no recomendadas por el nivel de seguridad como lo es Getsemaní.

Los grandes hoteles con reconocidas marcas como lo es Hilton, Almirante, Capilla del Mar, Dorado, Dann, Santa Clara, Santa Teresa, Casa Pestagua. Los Hay especializados como Aqua que solo es para pasar la noche con un alto servicio catalogado como excepcional.

También los hay otros más modestos con nombres poco publicitados que se esconden en el anonimato prometiendo descanso apartados del movimiento de la ciudad; estos se colocan en zonas como Barú, La Boquilla y Manzanillo del Mar.

2.3.8.2. Nivel de Competencia

Se compite con precios, infraestructura, calidad en el servicio, servicios conexos, acceso, calificación de estrellas.

2.3.8.3. Productos Sustitutos

La Parahotelería, que no es otra cosa que casas y apartamentos que son desocupados por sus inquilinos o propietarios en las temporadas altas para ser arrendados por días y semanas a precios por debajo de lo que cobraría un hotel y con todos los servicios de una casa, cada vez cobra más fuerza porque ya cuenta con comisionistas que los promocionan clandestinamente.

2.3.8.4. Generadores de Valor

El cliente decide donde se hospeda. Su poder de decisión responde a su presupuesto y necesidad específica de hospedaje.

2.3.8.5. Tendencias

- Los clientes son cada vez mas exigentes
- Más hoteles y apartamentos que son comprados por gente foránea y los tienen como inversión o sitio de descanso en vacaciones.
- Alianzas estratégicas con negocios de servicios conexos como Spa, gimnasios, restaurantes, playas, islas, Tours.
- Hay alta inversión en proyectos de construcción
- Emplea un número importante de personas en las labores directas e indirectas de la actividad.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO (D.O.F.A.)

Es por lo tanto importante que el hotel convierta en una ventaja competitiva el involucrar al personal que trabaja en este, en la gestión comercial; esto partiendo de un proceso de reciprocidad entre el hotel y sus empleados de forma directa y motivándolos al trabajo en equipo enfocado siempre en dirección al cliente (el mercado).

A los trabajadores se les debe integrar a los objetivos del hotel, mostrándoles atractivos que no solo abarquen el puesto de trabajo y el salario, sino que vallan mucho más, esto le traerá beneficios al hotel tales como:

- ◆ Calidad, excelencia, innovación, competencia, adaptación, eficiencia en los diferentes servicios que presta el hotel.
- ◆ Relación constante y directa entre el personal y la gerencia del hotel.
- ◆ Alto rendimiento del personal que les conlleva a un éxito permanente.

Para la gerencia quien su objetivo principal es incrementar la venta de sus servicios es muy importante encontrarse siempre informada que tomo lo que sucede dentro de la organización, para poder comprender cuales son las verdaderas necesidades que están presentes en el personal del hotel, esto solo lo logran considerando a los trabajadores como los clientes principales del hotel.

Es importante que se establezcan las responsabilidades en cada cargo basándose en el perfil de cada uno de estos; mantener informados a todos los trabajadores sin distinción de tareas sobre la realidad del mercado, los clientes, sus necesidades, sus quejas, reclamaciones, para que estén siempre informados de los cambios constantes en el mercado.

El éxito del hotel solo se lograra si se logra obtener dentro de el un cambio de mentalidad, hacia una mentalidad competitiva y no una conformista.

Para la realización del plan de marketing interno, siendo esta una tendencia actual que ayuda al mejor funcionamiento, el primer paso es el análisis de la problemática internas existentes, esto se logra recopilando información de aspectos puntuales tales como:

- ◆ Tamaño del hotel, indicadores comerciales y económicos.
- ◆ Características de los empleados como edad, sexo y antigüedad media, indicadores sociolaborales.
- ◆ Formación: proporción de salarios, nivel de escolaridad (incluyendo cursos, seminarios, talleres).
- ◆ Comunicación interna: canales utilizados, buzón de sugerencias.

Con esta información se realizará un análisis del cliente interno (trabajadores), ubicando sus fortalezas, debilidades.

El segundo paso la planificación; ya teniendo este análisis y luego de ser estudiados, se debe tener en cuenta que si es necesario deberá realizar un cambio en la estructura organizacional, siendo que en caso de este hotel es de carácter obligatoria ya que esta estructura se encuentra de forma empírica.

Se planean diversas capacitaciones para el personal, la fundamental es sobre comunicación, puesto que esta es indispensable que exista y que debe cruzar todos los niveles de la organización, esta comunicaron no solo debe quedar en las capacitaciones, debe ser aplicada como un compromiso de todos para con el hotel ya que esto repercutiría directamente en la rentabilidad del hotel; otras

capacitaciones a realizar ya son mas de tipo especifico referentes al cargo teniendo en cuenta el nivel de escolaridad de cada uno, buscando siempre el compromiso.

En el paso de ejecución, ya habiendo tomado la decisión de que hacer y teniendo la base para hacerlo se empieza a realizar las acciones estratégicas, siendo que estas estrategias son de tipo constante y permanente, para el logro de las siguientes expectativas:

1. Involucrar a todos en el proceso (no debe quedar ninguno sin conocer la situación actual y real del hotel, sino además el proceso que se esta realizando y teniendo siempre presente que se pretende alcanzar).
2. Lograr compromisos reales de cada miembro consecuente con su responsabilidad con el proceso.
3. Responsabilidad con los resultados puesto que la mejoría en nombre y rentabilidad del hotel no solo daría beneficios a sus dueños sino también a ellos como parte del hotel.

Por ultimo se establecerá un control con respecto a todo lo realizado, pues no es solo realizarlo, es mantenerlo para que el crecimiento del hotel sea efectivo.

3.1. LAS VARIABLES DE MERCADEO EN EL SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA

A continuación se revisan las variables de mercadeo y se describe su comportamiento en el mercado en el Sector Turístico de Cartagena de acuerdo a las percepciones obtenidas durante la investigación realizada a la muestra seleccionada.

Las variables de mercadeo se utilizan para realizar un comparativo o parangón a fin de encontrar similitud o diferencia entre lo que muestra el mercadeo teórico y el mercadeo real que se percibe o puede percibirse en el Sector Turístico de Cartagena

3.1.1. Producto

Servicio de hospedaje con:

- Restaurante
- Piscina
- Discoteca
- Bar
- Boutique
- Gimnasio
- Guardería
- Lavandería
- Room Service

3.1.2. Precio

Oscilan desde \$60.000 por noche hasta los \$500.000. Los precios se ajustan dependiendo de los servicios prestados y del estado de la temporada.

3.1.3. Distribución

La comercialización esta a cargo de los departamentos de mercadeo de los hoteles o su promoción es entregada a agencias de turismo.

3.1.4. Promoción

La publicidad se hace en revistas, vallas, catálogos, folletos y abundante material de Merchandising.

- Avisos con diseño conceptual
- Hay desarrollo de posicionamiento de marca
- Merchandising desarrollado
- Especializados en Relaciones Públicas
- Publicidad Visual
- Fuerza de ventas con experiencia comercial
- Descuentos basados en negociación
- Hay actitud de servicio

3.1.5. Debilidades

1. No existe por parte de los empleados del Hotel una total participación para óptima prestación de sus servicios.
2. La presente estructura organizativa que posee el hotel.
3. Estimulación salarial es muy baja.
4. Insuficiente gestión de venta.
5. Nivel idiomático de los trabajadores es muy bajo.
6. Niveles de estancia.

3.1.6. Fortalezas

1. Entorno natural del Hotel.
2. Servicios personalizados y familiares, experiencias y estabilidad de los trabajadores.

3. Cercanía al Terminal aéreo.
4. Seguridad de los clientes.
5. Servicios prestados de la planta hotelera.
6. Infraestructura.

3.1.7. Oportunidades

1. Incremento a nivel mundial del turismo y de eventos (congresos, seminarios, etc.).
2. Incremento del turismo a Cartagena por su imagen y por ser destino turístico de muchos buques y aerolíneas a nivel mundial.
3. Ubicación geográfica del hotel.
4. Relación favorable con entidades turísticas y organizacionales de la ciudad.
5. Posibilidades de capacitación laboral a empleados.
6. Diversidad en sus servicios.

3.1.8. Amenazas del Sector

1. Poca participación de los hoteles en procesos comerciales de bajo precio y escaso material promocional.
2. Planta hotelera con varios años de servicio y con poca actualización.
3. Vías de acceso al hotel en estado deterioro avanzado.
4. Deficiente servicio de terceros (suministro, mantenimiento).
5. Incremento en la competencia.
6. Entrada de otras cadenas hoteleras.

Tabla 1. Matriz del Análisis Estratégico

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
<ul style="list-style-type: none"> • Personal comprometido. 		X		<ul style="list-style-type: none"> • Congresos, seminarios, talleres 	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Ostenta de buenas instalaciones. 	X			<ul style="list-style-type: none"> • Eventos de integración y recreación. 		X	
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades Programadas. 		X		<ul style="list-style-type: none"> • Reactivación del sector turístico. • Expansión turística hacia el sector de la boquilla. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Buena ubicación 	X						
<ul style="list-style-type: none"> • Precios asequibles. 	X						
<ul style="list-style-type: none"> • Baja rotación de personal. 		X				X	
DEBILIDADES	A	M	B	AMENAZAS	A	M	B
<ul style="list-style-type: none"> • No posee una cultura corporativa. 	X			<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de competidores. 	X		
<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un organigrama estructurado. 		X		<ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos 		X	
<ul style="list-style-type: none"> • Carece de un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personal. 		X		<ul style="list-style-type: none"> • Tratados comerciales. 		X	
<ul style="list-style-type: none"> • No existe manuales de funciones y procesos administrativos. 		X		<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad en carreteras y sector hotelero. 		X	

• No poseen programas formales de capacitación al Recurso Humano.		X		• Situación económica de Colombia	X		
• Carecen de un número suficiente de personal para la demanda que manejan.		X					
• No tienen un sistema formal que mida el nivel de desempeño del personal.		X					
• No poseen presupuestos publicitarios.	X						
• Son poco agresivas las campañas publicitarias y promoción.		X					
• La toma de decisiones es centralizado.	X						
• No tienen un sistema contable.	X						

Tabla 2. Elementos relacionados de la Matriz DOFA

DEBILIDADES	FO DO	PA
<ul style="list-style-type: none"> • No posee una cultura corporativa. • Ostenta de buenas instalaciones. • Carece de un proceso de reclutamiento y selección. • Posee actividades programadas. • No existe manuales de funciones y procesos administrativos. • Buena ubicación. • Precios asequibles. • No poseen programas formales de capacitación • Baja rotación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de una Misión y visión a través de la agencia para dar estrategias y conocer sus objetivos de la cultura corporativa. • Crear pagina Web. • Diseño de un manual de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un programa contable de capacitación. • Diseño agresivo de publicidad y promoción. • Crear una estructura financiera. • Realización de reservas vía Internet. • Realizar alianzas con negocios afines.
<ul style="list-style-type: none"> • Carecen de personal para la demanda. • No tienen un sistema formal que mida el nivel de desempeño del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descentralización en el proceso de toma de decisiones. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Carece de Estructura Organizacional • Poseen presupuestos publicitarios. • Son poco agresivas las campañas publicitarias y promoción. • La toma de decisiones es centralizado. • No tienen un sistema contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un presupuesto publicitario. 	
--	--	--

4. ANÁLISIS DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS

4.1. MATRIZ DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN DE CONSULTING GROUP (BCG)

Para desarrollo y aplicación de la matriz BCG se tiene que tener previo conocimiento de las unidades estratégicas de negocios con que cuenta cualquiera organización a la que se le vaya a aplicar en esta investigación se tiene que ver con que cuenta el Centro de Eventos Palmar, es decir tener identificado sus servicios y saber la participación en porcentajes de cada uno de ellos, dependiendo del grado de aceptación que tengan en el mercado.

Relacionando su objeto social que es el hospedaje y alquiler de sus instalaciones para integración y recreación como servicio adicional se encontró estos dos como los servicios principales y una serie de subservicios que se derivan de estos haciendo parte de los atractivos para los clientes.

Por otra parte para ser ubicados dentro de cada elemento de esta matriz se tiene en cuenta su crecimiento, participación en el mercado, su atracción y posición competitiva formando un excelente juicio de mercadotecnia. Todo lo anterior cambia de acuerdo con el tamaño, la tasa anual de crecimiento y los márgenes de utilidad que arrojen los diferentes productos al pasar los años.

El Centro de Eventos Palmar ofrece los siguientes servicios:

1. Hospedaje dentro de los que se encuentran

- Servicios de paquete para la familia en los que se incluyen hospedaje, comida típica de la región (desayuno y almuerzo) y paseo por la ciudad, teniendo en cuenta que es a un precio mas alto.
- Otro servicio de paquete que ofrece el Centro de Eventos Palmar es para personas que van para reuniones de negocios y congresos por pocos días, nada mas incluyendo desayuno.

2. Alquiler de sus instalaciones para eventos de integraciones y recreación.

Teniendo en cuenta los servicios planteados anteriormente se identificara en que elemento y cuadrante de la matriz se encuentran.

ESTRELLA: En la actualidad el servicio de paquete familiar es el producto estrella de esta organización, debido a que es la que le da una mayor rentabilidad, ocupando un mayor porcentaje en las ventas, es por esto que la empresa hace una mayor inversión en este servicio para dar mas calidad y para que los clientes se sientan mas satisfechos con el servicio prestado.

INTERROGANTE: En este momento en el Centro de Eventos Palmar no cuenta con un servicio con el cual intente penetrar en el mercado en el que ya exista un líder.

VACA: En este cuadrante se encuentra el servicio de alquiler de las instalaciones para eventos de integración y recreación, ya que tienen una buena participación en el mercado generando una gran cantidad de dinero para la organización. El Centro de Eventos Palmar tiene convenios con empresas públicas y privadas los cuales generan cierta estabilidad, hay que tener en cuenta que este servicio se creo desde sus inicios con la intención de generar ingresos en los periodos de baja temporada para ayudar a la subsistencia de la organización.

PERRO: Por su condición estos productos generan pocas utilidades y se mantienen por si solas. En el Centro de Eventos Palmar existe un servicio para personas que asisten a negocios y congresos en la ciudad por pocos días, en el solo incluyen hospedaje y desayuno. El servicio mencionado anteriormente se halla en este cuadrante debido a que se da esporádicamente dando pocos ingresos a la empresa.

Figura 4. Matriz de crecimiento participación de BCG



Después de conocer y ubicar el portafolio de negocios de la compañía el paso siguiente es estructurar sus negocios ya se sostenerlos, ordenarlos o eliminarlos si es necesario, teniendo en cuenta que es un proceso dinámico es decir que hoy pueden ser interrogantes y mañana pueden ser estrellas.

Después de analizar y ubicar cada uno de los servicios del Centro de Eventos Palmar se detecta que la situación del servicio de paquete familiar es servicio que se tiene que seguir manteniendo e invirtiendo ya que tiene una gran participación y atractivo en el mercado generándole utilidades significativas a la organización.

En el caso del servicio de alquiler de sus instalaciones para eventos se revela que la organización debe mantenerlo pero invirtiendo más, ya que a pesar de que su crecimiento es lento tienen una participación significativa que ayuda a mantenerse cuando hay baja temporada.

En cuanto a los perros el servicio de paquetes para personas que se van a alojar poco tiempo, se tiene que reestructurar de manera que además de mantenerse ellas solas le generen algo de utilidad a la organización, aunque todo esto es debido a su crecimiento que es lento.

Por último como se plantea anteriormente el Centro de Eventos Palmar actualmente no tienen servicios que se encuentren en el Cuadrante de interrogantes pero hay que tener en cuenta que toda organización debe estar en constante crecimiento e investigación de nuevos servicios que ofrezcan satisfacer las necesidades y deseos de los clientes sin olvidar que estos son cambiantes y exigentes cada día.

4.2. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

En el desarrollo de esta matriz se tendrá en cuenta los aspectos tanto internos y externos con que cuenta la organización en comparación con su competencia. Por ejemplo, identificando sus fuerzas y debilidades en particular, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

De igual manera existen variables importantes que son:

PESOS: Es la calificación que se le da al factor dependiendo de su impacto en el éxito y la capacidad competitiva que brinda a la empresa que la posea, la sumatoria de los pesos debe ser igual a 1.0, en este caso se le asigna una ponderación mayor de (0.3) se le asigna a la infraestructura y ubicación debido a la importancia que le dan los clientes a este factor, también se considera a la lealtad de los clientes como el de menor influencia (0.1) debido a que se da una gran rotación de estos por no son constantemente las mismas personas las que desean conocer un lugar y por último a los otros aspectos se le da una calificación intermedia de (0.2) debido a que son significativos.

CALIFICACIÓN: Se define como el factor competitivo para cada organización, considerando a 1 como una debilidad alta de la empresa, a 2 como una debilidad baja, a 3 como una fuerza baja y 4 como una fuerza alta.

PESO PONDERADO: El peso ponderado combina el peso del factor competitivo con la calificación que tiene cada empresa respecto al mismo factor, la suma de los pesos ponderados indica la posición de cada empresa en el sector.

En este caso se asigna una calificación para cada empresa hotelera, teniendo en cuenta los factores críticos determinantes, factores críticos de mayor importancia en este sector como precios, infraestructura y ubicación, efectividad publicitaria, calidad del servicio y lealtad de los clientes. En esta matriz (MPC), las calificaciones y los totales ponderados se comparan con la empresa objeto de estudio.

En la MPC el factor crítico de mayor importancia para el éxito como aquel cuya calificación o peso es superior, la empresa que se considere como competidor fuerte es aquella que alcanza un total ponderado mayor.

A continuación cuadro muestra el análisis competitivo de las siguientes empresas que son: Centro de Eventos Palmar objeto de estudio, Boquilla Tour que este es directamente competencia del primero por esta situado en el mismo corregimiento y por estar en condiciones muy similares y Hotel Toledo (antes Hotel París) situado en el sector de Bocagrande en la ciudad de Cartagena por ser de su mismo nivel y por ser muy representativo.

Tabla 3 Matriz del perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Centro de Eventos Palmar			Boquilla Tour		Hotel Paris	
	Peso	Calificación	P.P	Calificación	P.P	Calificación	P.P
Infraestructura y ubicación	0.30	2	0.6	2	0.6	3	0.9
Competitividad de precios	0.2	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Efectividad publicitaria	0.2	2	0.4	1	0.2	1	0.2
Calidad del servicio	0.20	1	0.2	1	0.2	1	0.2
Lealtad de los clientes	<u>0.1</u>	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Total	1.0		1.7		1.5		1.8
P.P = Peso Ponderado							

FUENTE: Datos de los investigadores.

La tabla anterior, la infraestructura y ubicación es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.30. En donde el Hotel Paris obtuvo el mayor porcentaje debido a su ubicación ya que se encuentra ubicado en la parte norte de la ciudad es decir Bocagrande y muchos turistas prefieren las zonas de mayor comercio y cercanía con la ciudad. Con respecto a los precios los tres organizaciones le dan el valor mas alto de importancia por eso se da una igual en esta categoría, por otra parte la publicidad el centro de eventos palmar le asigna y le invierte mas a esta parte por que considera que es primordial para dar a conocer su organización por medio de los diferentes medios como la agencia de publicidad siendo de gran ayuda para que sus clientes potenciales estén al tanto de los servicios y beneficios que brinda la empresa. Siguiendo con los criterios la calidad del servicio viene siendo de prioridad para las tres debido a que le dan el mayor peso a este y tratando de darle a sus clientes la mejor opción y servicio. Por ultimo la lealtad de los clientes es considerada como uno de los factores de menor peso debido a que este sector se da mucho la rotación de clientes y de lo que se trata es de atraer mas personas a cada un a de las organizaciones a pesar de lo anterior se detecto que por su ubicación central el Hotel Toledo (antes París) tiene un mayor grado de lealtad de sus clientes.

En conclusión se identifico que el perfil competitivo mas fuerte lo tiene el Hotel Paris debido a las condiciones de organización que este tiene como un sistema contable organizado, sin embargo el propósito es más bien asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones y reaccionar sobre las falencias que tiene actualmente el Centro de Eventos Palmar.

4.3. MARKETING INTERNO EN EL HOTEL EL PALMAR

Para poder estructurar un plan de marketing, el hotel debe realizarse tres interrogantes:

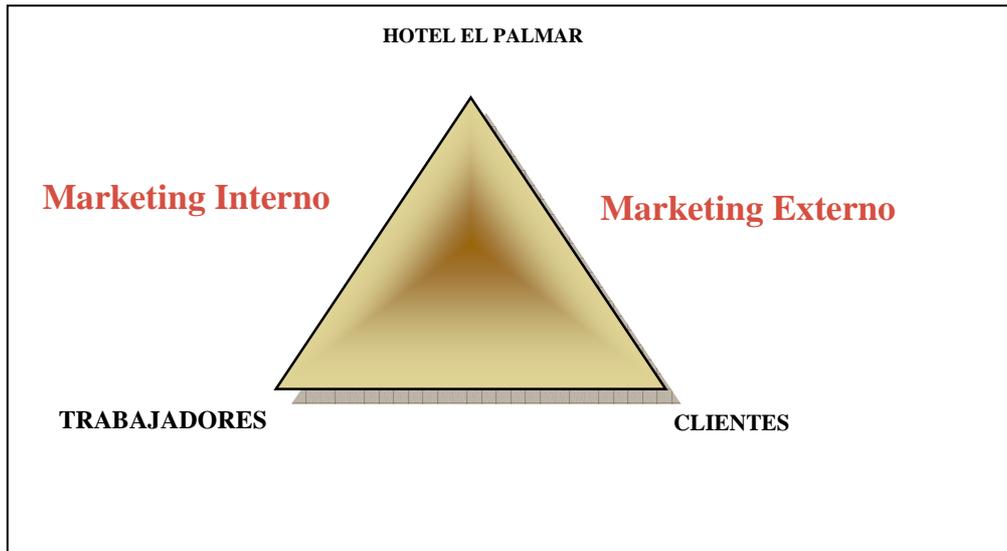
1. ¿Dónde está el Hotel en estos momentos?
2. ¿A dónde va?
3. ¿A dónde quiere ir?

Con respecto a esto se debe realizar un análisis situacional de donde se encuentra ubicado el hotel con respecto a su competencia, teniendo en cuenta no solo a su competencia directa que serian los hoteles de su mismo nivel (medianos y pequeños hoteles, así como hostales), sino también a los de mas alto nivel que son los hoteles de cadena (grandes hoteles), ubicando sus ventajas y desventajas frente a los demás, este análisis debe incluir la capacidad, los servicios prestados, el nivel de los empleados, su infraestructura. Otro análisis es con respecto a si mismo, de cómo se encuentra no solo en personal sino es infraestructura, en servicios prestados, encaminado siempre hacia lo que se desea proyectar en imagen y en realidad, desarrollando un análisis DOFA.

Para un proceso de marketing se hace mas difícil la gestión para los servicios, en este se presentan componentes tales como el contacto visual, el medio físico (zona interior, muebles, equipos, etc.); por lo que se propone para un plan de marketing interno en el hotel. Esta es una concepción de Grönroos²⁹ de que el marketing aplicado a servicios requiere entre otras del marketing interno.

Figura 5. Tipos de marketing en empresas prestadoras de servicio

²⁹ Grönroos, C.: "Marketing y Gestión de los servicios". Madrid, Díaz Santos. 1990.



Es por lo tanto importante que el hotel convierta en una ventaja competitiva el involucrar al personal que trabaja en este, en la gestión comercial; esto partiendo de un proceso de reciprocidad entre el hotel y sus empleados de forma directa y motivándolos al trabajo en equipo enfocado siempre en dirección al cliente (el mercado).

A los trabajadores se les debe integrar a los objetivos del hotel, mostrándoles atractivos que no solo abarquen el puesto de trabajo y el salario, sino que vallan mucho más, esto le traerá beneficios al hotel tales como:

- ◆ Calidad, excelencia, innovación, competencia, adaptación, eficiencia en los diferentes servicios que presta el hotel.
- ◆ Relación constante y directa entre el personal y la gerencia del hotel.
- ◆ Alto rendimiento del personal que les conlleva a un éxito permanente.

El marketing que como filosofía nos dice que es el estudio de las necesidades de los consumidores y la relación de lo que se produce con las necesidades, dan las bases necesarias para la planificación que debe lograr la proximidad entre el hotel y sus posibles cliente, por lo que se tiene en cuenta la definición de mercadotecnia que es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

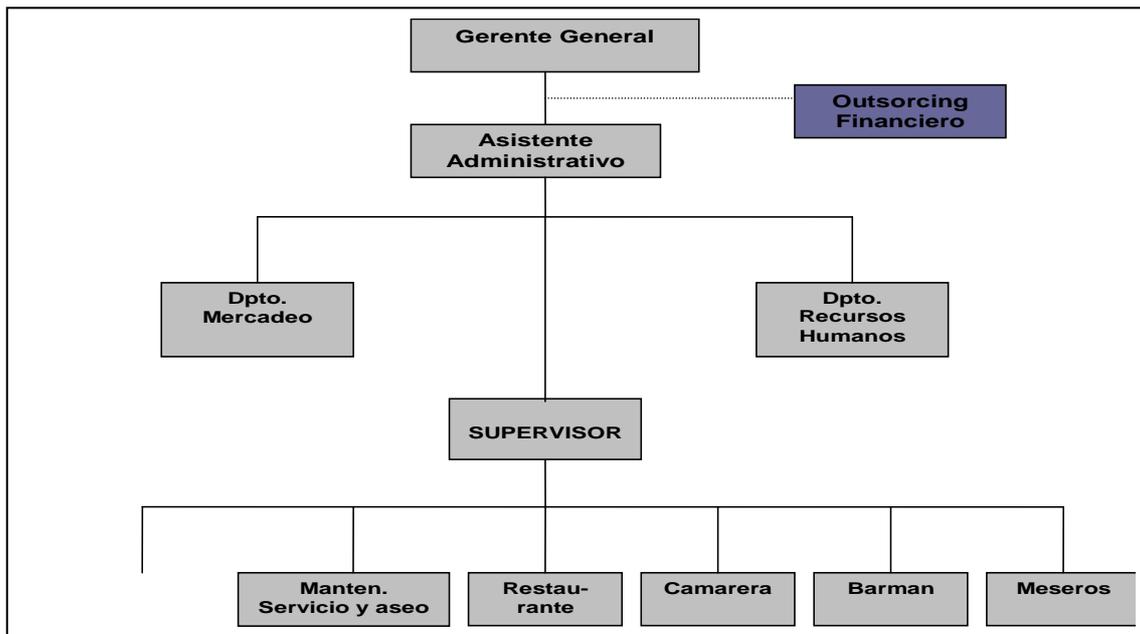
Establecer cuáles son los servicios que presta el hotel, cuales esta dispuesto a modificar, y luego de haber analizado el mercado competitivo cuales esta dispuesto a incluir en su actual portafolio de servicios, es importante que se tenga claro cuanto se esta dispuesto a invertir para el logro de este plan de mercado, puesto que aunque mínimo se generara un costo, mínimo por lo que el hotel cuenta con diversos elemento que lo ayudan a salir adelante, una ventaja importante es que cuenta con personal profesión a su servicio para poner en marcha las estrategias de marketing, esto en cuanto a la parte profesional, pues también se deberá invertir en tecnología. Por esto es importante la realización de una breve examinada a la coyuntura económica.

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que puedan influir de una u otra manera en el proceso óptimo de la empresa, definiendo como ya se había planteado hacia donde se quiere dirigir el hotel, que quiere lograr con la implementación de estas estrategias, ya que no es posible realizar un marketing efectivo si no se sabe cual o cuales son los posibles clientes del hotel; es importante resaltar los motivos por los que estos están dispuestos a pagar por un buen servicio hotelero, establecer cual seria el tamaño del mercado objetivo, este se puede establecer mediante encuestas, entrevistas (representantes de agencias de viajes, entre otros), no solo para esto sino también para conocer el grado de aceptación y el nivel de satisfacción en relación a los servicios del hotel, este análisis debe tener periodicidad, pues son fuentes de información de importancia para el hotel, este análisis permitirá definir los problemas y oportunidades en que se desenvuelve el hotel y que pudieran afectar los objetivos del mismo.

Para la gerencia quien su objetivo principal es incrementar la venta de sus servicios es muy importante encontrarse siempre informada que tomo lo que sucede dentro de la organización, para poder comprender cuales son las verdaderas necesidades que están presenten en el personal del hotel, esto solo lo logran considerando a los trabajadores como los clientes principales del hotel. Por tanto, para que la organización tenga un óptimo desempeño se necesita conocer y tener definidas las líneas de mando, en donde los empleados conozcan como esta estructurada internamente, así mismo sus

departamentos y áreas de responsabilidades, distinguiendo así sus jefes inmediatos a los cuales les rendirán informes; por esto es de gran importancia diseñar un organigrama que se adapte de la mejor manera y satisfaga las necesidades de esta, dando un cambio radical a la organización.

Figura 6. Organigrama Propuesto



Es importante que se establezcan las responsabilidades en cada cargo basándose en el perfil de cada uno de estos; mantener informados a todos los trabajadores sin distinción de tareas sobre la realidad del mercado, los clientes, sus necesidades, sus quejas, reclamaciones, para que estén siempre informados de los cambios constantes en el mercado.

El éxito del hotel solo se lograra si se logra obtener dentro de el un cambio de mentalidad, hacia una mentalidad competitiva y no una conformista.

Para la realización del plan de marketing interno, siendo esta una tendencia actual que ayuda al mejor funcionamiento, el primer paso es el análisis de la

problemática internas existentes, esto se logra recopilando información de aspectos puntuales tales como:

- ◆ Tamaño del hotel, indicadores comerciales y económicos.
- ◆ Características de los empleados como edad, sexo y antigüedad media, indicadores sociolaborales.
- ◆ Formación: proporción de salarios, nivel de escolaridad (incluyendo cursos, seminarios, talleres).
- ◆ Comunicación interna: canales utilizados, buzón de sugerencias.

Con esta información se realizara un análisis del cliente interno (trabajadores), ubicando sus fortalezas, debilidades.

El segundo paso la planificación; ya teniendo este análisis y luego de ser estudiados, se debe tener en cuenta que si es necesario deberá realizar un cambio en la estructura organizacional, siendo que en caso de este hotel es de carácter obligatoria ya que esta estructura se encuentra de forma empírica.

Se planean diversas capacitaciones para el personal, la fundamental es sobre comunicación, puesto que esta es indispensable que exista y que debe cruzar todos los niveles de la organización, esta comunicaron no solo debe quedar en las capacitaciones, debe ser aplicada como un compromiso de todos para con el hotel ya que esto repercutiría directamente en la rentabilidad del hotel; otras capacitaciones a realizar ya son mas de tipo especifico referentes al cargo teniendo en cuenta el nivel de escolaridad de cada uno, buscando siempre el compromiso.

En el paso de ejecución, ya habiendo tomado la decisión de que hacer y teniendo la base para hacerlo se empieza a realizar las acciones estratégicas, siendo que estas estrategias son de tipo constante y permanente, para el logro de las siguientes expectativas:

4. Involucrar a todos en el proceso (no debe quedar ninguno sin conocer la situación actual y real del hotel, sino además el proceso que se esta realizando y teniendo siempre presente que se pretende alcanzar).
5. Lograr compromisos reales de cada miembro consecuente con su responsabilidad con el proceso.
6. Responsabilidad con los resultados puesto que la mejoría en nombre y rentabilidad del hotel no solo daría beneficios a sus dueños sino también a ellos como parte del hotel.

Por ultimo se establecerá un control con respecto a todo lo realizado, pues no es solo realizarlo, es mantenerlo para que el crecimiento del hotel sea efectivo.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. PRONÓSTICO

La situación del Hotel se está viendo la disminución del turismo tradicional que utiliza los servicios de hospedaje y alquiler para eventos. A mediano plazo, se observa la posibilidad de obtener ingresos por ventas de servicio de hospedaje y alquiler de salones para eventos. A largo plazo, la posibilidad de abarcar otros segmentos de mercado como las tendencias juveniles a las excursiones ya que actualmente se ofrecen para segmentos de adultos.

5.2. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

Relativos al producto: Lograr una mejoría tangible en un 98% respecto a la calidad y presentación de los productos comercializados para mejorar el nivel de competitividad. Considerar la venta de servicios por Internet y el acercamiento al cliente en el lugar donde se encuentre, aprovechando las épocas de vacaciones colectivas

Relativos al consumidor: Retener la clientela que por sus condiciones geográficas o culturales fluctúa en la compra. Indagar permanentemente acerca sus hábitos y sus tendencias, para ello, debe ingresar al mercado juvenil, para tener participación de utilidades mayores de las que se presentan en la actualidad.

Relativas al mercado: Incrementar la cobertura en un 15% de su participación en la economía de la ciudad y sus ventas unitarias en cada negocio en un 25% dirigiéndose a nuevos mercado o nuevos segmentos de mercado, para ello debe considerar una nueva visión ajustada a las condiciones del servicio actual en pro de aumentar la cobertura del mercado y la fidelidad del cliente al proyectarse el plan estratégico en un 80%.

Relativos a los resultados económicos: Incremento en los márgenes de rentabilidad por producto en un 20% y aumento de la capacidad de ahorro y por ende de inversión para la expansión del negocio.

5.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Se analiza que la competencia existente son los hoteles de una estrella, que cuentan con más oportunidad de ser elegidos para el servicio de hospedaje y programación de eventos, por parte de usuarios potenciales.

El siguiente Análisis Estratégico, permitirá conocer las situaciones a la que debe reforzar, corregir, prevenir y aprovechar El Hotel “El Palmar”.

- **DAFO (Debilidades, Amenazas, Fuerzas y Oportunidades)**

Debilidades del Servicio:	Amenazas del Servicio
<ul style="list-style-type: none"> • No posee una cultura corporativa. • Carece de un proceso reclutamiento y selección. • No existe manuales de funciones y procesos administrativos. • No poseen programas formales de capacitación al Recurso Humano. • Carecen de personal para la demanda. • No tienen un sistema formal que mida el nivel de desempeño del personal. • Carece de Estructura Organizacional • Poseen presupuestos publicitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de competidores. • Avances tecnológicos • Tratados comerciales. • Inseguridad en carreteras y sector hotelero. • Situación económica de Colombia
Fortalezas del Servicio	Oportunidades del Servicio
<ul style="list-style-type: none"> • Personal comprometido. • Ostenta de buenas instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Congresos, seminarios, talleres • Eventos de integración y

<ul style="list-style-type: none"> • Posee actividades programadas. • Buena ubicación • Precios asequibles. • Baja rotación de personal. 	<p>recreación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reactivación del sector turístico. • Expansión turística hacia el sector de la boquilla.
--	--

5.3. IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

5.3.1. A nivel de Recursos

Existen dos líneas:

Recursos propios y recursos externos que pueden ser bancarios y de inversionistas

5.3.2. A nivel de Infraestructura

Revisar las instalaciones y adaptarlas a las exigencias de los clientes, no de los propietarios.

5.3.3 A nivel de Cultura

Diseñar una metodología propia el proceso de aprendizaje que propenda por sensibilizar y concientizar al grupo objeto y asuman actitudes nuevas con visión de negocio y proyección comercial.

5.4. ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL MIX COMERCIAL

Aventurarse a plantear un Plan de Mercadeo a una empresa, cuando se tiene amplio conocimiento del tema puede resultar fácil, pero plantearse a un sector con crecimiento ordenado, con diversas actividades dentro del mismo, resulta una osadía ante la cual asumimos la absoluta responsabilidad.

A continuación presentamos, enmarcando el Plan de Mercadeo, lo que a nuestro modo de ver deben ser las estrategias de mercadeo en el sector

Previo a la elaboración del plan de mercadeo la empresa deberá definir una serie de principios que constituyen el cuerpo general del plan y expresa la política global del sector. Los puntos principales sobre los cuales se deberá plasmar la reflexión empresarial son:- ¿Cuál es el papel económico del sector? (su oficio)- ¿Cuál es su vocación actual y futura?- ¿Cuáles son los tipos de servicio que desea ofrecer a sus clientes?- ¿Cuál es la imagen de marca que quiere otorgarse en el mercado? Existen diferentes expresiones acerca de las etapas de elaboración de un plan de mercadeo así como del proceso de planificación y de la información previa.

Para iniciar cualquier Plan de Mercadeo se hace necesaria la estructuración de un análisis profundo que incluye estudio estructural del sector y análisis D.O.F.A., los cuales en capítulos anteriores ya fueron abordados.

También fueron analizados el mercado, el consumidor y las variables del Marketing Mix.

5.4.1. Formulación de las estrategias para el sector

5.4.1.1. Estrategia de penetración

Debe usarse cuando un negocio quiere ingresar al mercado o uno ya establecido decide comercializar un nuevo producto o un nuevo servicio. Se fundamenta en un amplio despliegue de medios publicitarios y precios relativamente bajos. Aquí no aplica por la trascendencia histórica del hotel, sólo el apoyo de un cluster de turismo.

5.4.1.2 Estrategia de Expansión

Consiste en colocar otros puntos con los mismos productos y la misma infraestructura. Se recomienda aplicar este procedimiento cuando el negocio haya encontrado algunos niveles de estabilidad, posicionamiento y solvencia.

5.4.1.3. Estrategia de Desarrollo de Mercados

Consiste en trabajar algunos segmentos de mercados que no están comprando. Un servicio de domicilio resultaría novedoso. Aquí influye el conocimiento del consumidor y la habilidad comercial de quien está al frente del negocio.

5.4.1.4. Estrategias de producto

Una estrategia recomendada es la de la **diferenciación de productos**, esto es, al momento de comercializar los productos se deben incluir servicios y valores agregados y que se diferencien de los otros negocios similares por el valor que le generan al comprador o arrendatario.

Antes que nada se debe analizar ampliamente el mercado, el segmento y el nicho a los cuales se pretende llegar. Esto aumenta la probabilidad de éxito de cualquier punto de venta, por lo cual se debe definir el direccionamiento a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Por tanto es importante precisar que estrategias, en el caso del hotel serán necesarias estrategias de competitividad, de posicionamiento y de crecimiento, una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es el siguiente: *“el modo en el hotel pretende ganar dinero a largo plazo”*.

Las principales ofertas potenciales del hotel son:

TURISMO DE NATURALEZA

Producto #1. Recorrido por Cartagena

4 NOCHES Y 5 DIAS. (Potencial)

- Viaje a las Islas de Rosario.
- Paseo en coche por la ciudad amurallada.
- Visitas a sitios turísticos.
- Visita a centros comerciales y sitios de ventas de la ciudad.
- Animación.
- Playa y piscina.
- Gastronomía.

Producto #2. Recorrido por la ciudad. (Actual)

1 NOCHE

- Animación
- Gastronomía
- Paseo por la ciudad amurallada.

Producto #3. Observación de sitios turísticos. (Actual)

2 NOCHES Y 3 DÍAS

- Visita a castillos, bóvedas.
- Animación.
- Gastronomía.

Producto #4. Básico del Hotel. (Actual)

2 NOCHES Y 3 DIAS

- Animación.
- Gastronomía y Bar
- Recorridos por la ciudad.
- Alojamiento.
- Playa y piscina.

El hotel se plantea objetivos de estrategia entre los cuales encontramos:

1. Lograr crecimientos progresivos en los ingresos y utilidades a través de una mayor eficiencia, economía y financiera. Cumpliendo un plan de ingresos con un crecimiento anual entre el 7 y el 8% como mínimo.
2. Consolidar una posición en el mercado, aumentando la comercialización del turismo, alcanzar ocupar el hotel en mayor medida en épocas consideradas de temporada baja, alcanzar un nivel de estancia por 3 noches promedio.
3. Lograr una mejora continúa de la calidad de los productos y servicios que ofrece el servicio.
4. Obtener un mayor desarrollo, gestión y motivación de los trabajadores (marketing interno).
5. Elevar los niveles de seguridad y protección al cliente y a las instalaciones, garantizando la consolidación de la preparación para la defensa del hotel.
6. Avanzar en cuanto a la información del hotel se refiere: automatizar la gestión del Hotel, ofrecer servicios de Internet las 24 horas del día.

Con referencia a los productos y servicios que ofrece el hotel, la estrategia principal dar a conocer por medio de publicidad hacia los mercados potenciales brindando ofertas y promociones necesarias para atraer a los clientes sin ir en perjudicarse.

5.4.1.5. Estrategias de precios

Se puede utilizar varias estrategias en este punto. Una es la de **Descremado** que consiste en lanzar un nuevo producto o servicio con un precio algo más bajo del precio tope o **precio Premium** para “tentar” a los sensibles al precio que no compran, luego en forma gradual los precios se incrementan hasta alcanzar el precio alto planeado. Esto aplica en productos de precios elevados.

5.4.1.6. Estrategias de promoción

Descuentos: Deben ser atractivos, reales, puntuales y por corto tiempo

Publicidad: Seguir con anuncios de prensa, carteles atractivos en el punto de venta anunciando de manera extraordinaria algo que realmente llame la atención o asombroso.

Relaciones Públicas: Hacer reuniones con el sector industrial de mamonal

Venta Personal: Cuidado en la selección de vendedores, entrenamiento permanente y acompañamiento con supervisión.

Servicio: Cuidar la excelencia en el servicio. Procurar generar valores agregados en la venta. Administrar bien los procesos y manejar líneas efectivas de comunicación acordes a los niveles culturales de los clientes.

Merchandising: Exhibir de manera creativa y los elementos que enriquecen al hotel y lo hacen pintoresco

5.5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Rediseñar una estrategia de mercadeo horizontal del servicio con los usuarios por medio de campañas de publicidad para aumentar la promoción de los nuevos servicios que ofrece el Hotel.
- Invertir financieramente en lograr el reposicionamiento en el mercado local con la ayuda de otras empresas para conformar un clúster de turismo popular, dando aportes de parte de los asociados para aumentar el volumen de ventas en un 10% más para el 2008.
- Investigar las necesidades de los usuarios del servicio con el fin de mejorar aspectos para reposicionarse con los clientes potenciales.
- Explorar nuevos segmentos de mercado como los jóvenes y tener servicios y productos especiales para éste tipo de segmentos.
- Conocer quiénes de los usuarios son verdaderamente los clientes, y enfatizar por cimentar la lealtad y mantener la fidelidad tanto con el producto o servicio.

- El mercado objetivo seguirá siendo los estratos bajo y medio como se ha venido manejando.

5.6. CONTROLES A EMPLEAR

Teniendo en cuenta la naturaleza del plan estratégico se podrá utilizar el procedimiento de control preventivo que permita determinar con anticipación las causas de las acciones tanto internas como externas, para así tener una acción correctiva en caso de producirse. También, debido a que es el momento de pasar a la proactividad para el manejo y control de las situaciones conflictivas en especial con los usuarios del Hotel. Para ello, se deben montar unos indicadores de gestión para ejercer un control al Plan para el logro de los objetivos.

- Valor de Ingresos mensuales
- Participación del sector en la economía de la ciudad
- Margen de rentabilidad por Unidad de Negocio y por volumen de operación
- Numero de visitantes al negocio por día y por mes
- Número de usuarios efectivos.

5.7. RETROALIMENTACIÓN

Durante la implementación del Plan es conveniente retroalimentar los procesos con base en los objetivos perseguidos con el fin de que las amenazas no logren afectar los procesos del Hotel. Para ello, es conveniente realizar mejoramientos continuos en los procesos, tanto de trabajo, como en el talento Humano con el fin de brindar mayor calidez en el servicio que se presta.

El plan que se diseñe, no debe ser rígido e inflexible. Por el contrario debe mostrar ciertos ajustes en su aplicación, ya que es importante establecer un

plan de contingencias para cada situación nueva que se presente tales como las planteadas en las amenazas.

5.8. PLANEACIÓN FINANCIERA

Para el Hotel es importante tener previstos los costos para la investigación de mercados, los presupuestos de publicidad y promoción, ingresos del servicio y costos de incentivos para empleados, etc.

5.9. DIFICULTADES PRINCIPALES

Quizás las dificultades que se pueden presentar para el desarrollo del Plan de Marketing Estratégico del Hotel “El Palmar”, sería la falta de medios técnicos, humanos o financieros que ayuden a que no se lleve a cabo. También, están la no previsión de posibles reacciones de la competencia, el no disponer de planes alternativos para ajustarse a esos cambios, la poca planificación en cuanto a la ejecución de las acciones planteadas, la falta de implicación por parte de la Administración, el no establecer controles adecuados, estar explorando un mercado objetivo inadecuado, que haya falta de previsión en cuanto a planes de contingencia, que exista escasa información del mercado por no realizar estudios de mercado y por tanto, el análisis de la información sea poco preciso. De igual forma, si el Hotel recurre a intermediarios, el exceso de información y de trámites burocráticos se vuelve innecesario para el proceso de mejoramiento continuo

5.10. RESUMEN DEL PLAN

Aquí se plantea el contenido general del plan estratégico para el servicio en esquemas de acción proyectado a tres años.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Hotel El Palmar por su condición de hotel familiar, se encuentra en estos momentos en lo que se podría llamar crisis existencia, esto debido a que en la actualidad posee muchas falencias en cuanto a la prestación de los servicios y/o productos con los que cuenta, por lo cual se plantea la puesta en practica un estrategias de marketing internas y comerciales.

Poner en practica en marketing interno en la organización constituye una prioridad para lograr resultados eficientes y eficaces, ya que para cualquier tipo de empresa sea de servicios o de productos el talento humano con el que cuenten es una ventaja competitiva siempre que se encuentren motivados y comprometidos con la organización.

En cuanto al marketing comercial se tiene que en cuenta que el hotel ofrece buenos servicios, sus fallas radican mas en cuanto a promoción y divulgación se refieren pues no abarcan el mercado por completo al que deben dirigirse.

Se recomienda definir una política de Plan Estratégico para proyectar al hotel a 3 años.

Se debe buscar apoyo del Sena y de bancos para apoyo en capacitación y recursos financieros

Deben existir programas de capacitación permanente en servicio

Promocionar el Mercadeo Ecológico o Green Marketing

BIBLIOGRAFIA

Grönroos, C.: "Marketing y Gestión de los servicios". Madrid, Díaz Santos.

David, F. (1999). *Conceptos de Administración Estratégica*, (5ª ed) México: Editorial Prentice Hall.

CORPUS, Javier, MENDOZA, Luz, NOWACKY, Mirta, OLIVO, Alexandro: trabajo de grado titulado La reingeniería un nuevo enfoque para mejorar lo procesos administrativos en las instituciones educativas, 1998.

ELKINS, Arthur *Administración y Gerencia: Estructuras, Funciones y Prácticas*. Fondo Educativo Interamericano. México, D.F. 1984

GULTINAN, Joseph P y GORDÓN W, Paúl. *Administración de Marketing*, Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición.

HART, Norman A. Publicidad Guía para ejecutivos de Marketing, Editorial Mc Graw Hill

HITT, Michael; IRELAND, Duane y HOSKINSON, Robert. *Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización*. 3ª Ed. Internacional Thompson, México, D.F., 1999

HOLSTEIN, Mark *Diseño Organizacional en el Siglo XXI*. Manual Moderno. México, D.F. 1999

INFANTE, Arturo; DÁVILA, Carlos; OGLIASTRI, Enrique y SUDARSKY, John *Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria América LTDA. 1997

KOTLER, Philip. Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. Editorial Prentice Hall, Octava edición, México.1998.

KOTLER, Philip. BOWEN, John. MAKENS, James. MORENO, Ramón Rufin. REINA PAZ, Maria Dolores. Marketing para Turismo, Editorial Pearson Prentice Hall, Tercera Edición

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary: Fundamentos de Mercadotecnia, Cuarta edición, Editorial Prentice Hall.

LAMBIN Charles W.; Jr; HAIR Joseph F.; Jr; Mc Daniel Carl. Marketing Estratégico. . Buenos Aires, Argentina: Thompson Editores. Cuarta Edición. 1998.

LAMBIN. Jean JACQUES. Marketing Estratégico, Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición.

LEROY M. Buckner Eugene L. Dorr. Curso Práctico de Mercadotecnia. Servicio a Clientes. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. 1996.

MANGANELLI, Raymond L, KLEIN, Mark M: Como hacer Reingeniería, Grupo Editorial Norma, 1995.

MEDIANO, Lucia. La Gestión de Marketing en el Turismo Rural, Editorial Pearson Prentice Hall

MORRIS, Daniel, BRANDON, Joel: Reingeniería siglo XXI, Editorial MC Graw Hill 1996.

PORTER, Michael E. *La Ventaja Competitiva de las Naciones: su Naturaleza, así como sus Perspectivas y posibles impactos en la Economía Regional.* Prentice Hall Interamericana. Madrid, España. 2002

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín: Administración con enfoque estratégico. México: Trillas 2000.

SERNA GOMEZ, Humberto, Gerencia, Planeación, Gestión y Metodología, Editorial 3R Editores, séptima edición junio 2000.

STONER F, James, FREEMAN, R. Edward, GILBERT JR, DANIEL R: Administración, Sexta edición, Editorial Prentice Hall 1996.

ANEXOS

Foto 1. Panorámica del Hotel “El Palmar” – Corredor de la Boquilla



Foto 2. Interiores del Hotel “El Palmar” – Corredor de la Boquilla

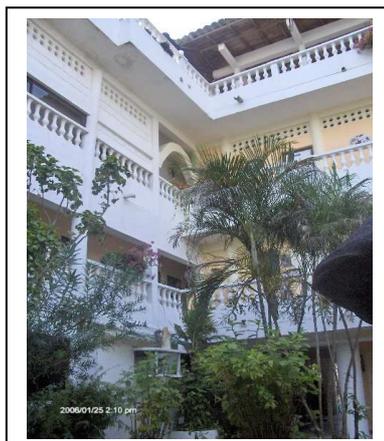


Foto 3. Zona de bar y licores Hotel “El Palmar” – Corredor de la Boquilla

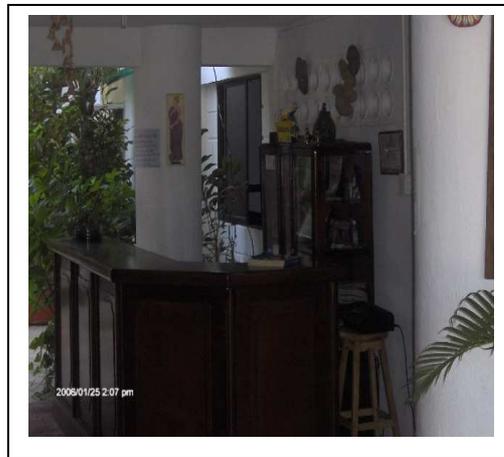


Foto 4. Zona de Habitaciones del Hotel “El Palmar” – Corredor de la Boquilla

