

**AMBIENTE Y DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR
HOTELERO DE LA CIUDAD DE QUIBDÓ- CHOCÓ**

**ELSA PASELIA DELGADO ROSERO
DIDHIER ADOLFO MOSQUERA MORENO**

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

QUIBDÓ - CHOCÓ

2011

***AMBIENTE Y DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR
HOTELERO DE LA CIUDAD DE QUIBDO- CHOCÓ***

ELSA PASELIA DELGADO ROSERO

DIDHIER ADOLFO MOSQUERA MORENO

Trabajo presentado para optar el título de magíster en Administración - MBA

I.M. M.Sc. SANTIAGO MASIAS

Asesor Temático

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

QUIBDÓ - CHOCÓ

2011

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma

Nombre:
Presidente del jurado

Firma

Nombre:
Jurado

Firma

Nombre:
Jurado

Medellín, Septiembre de 2011

DEDICATORIA

Queridas hijas, Mau, papá y hermanos, ustedes al igual que Dios son testigos de mis desvelos, afanes y dedicación para lograr felizmente la culminación de estos estudios, que como bien conocen era uno de los mayores retos incluido en mi proyecto de vida. Hoy puedo decir que lo he logrado y que ustedes fueron la principal inspiración para no desfallecer en los momentos más difíciles de la formación.

Estoy convencida que los conocimientos adquiridos no solo servirán para mi crecimiento personal y profesional, sino que además contribuirá al fortalecimiento institucional de la Cámara de Comercio de Quibdó, Entidad que hoy dirijo y a la solución de problemas de este rico y sufrido territorio llamado “Chocó”

Elsa Pselia Delgado Rosero

DEDICATORIA

Ha sido el omnipotente, quien ha permitido que la sabiduría dirija y guíe mis pasos.

Ha sido el todopoderoso, quien ha iluminado mi sendero cuando más oscuro ha estado, ha sido el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

De igual forma, a mis padres, quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

A mi esposa y mis hijos por entender y comprender todos estos momentos que no he compartido con ellos han permitido formar y fortalecer a una persona con expectativas que a corto plazo redundaran en beneficios para todos.

Didhier Adolfo Mosquera Moreno

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

A Dios, por habernos dado fortaleza y sabiduría al momento de afrontar este reto.

A la Coordinación, Asesor Temático y a los Docentes de la Universidad de Medellín que durante todo este proceso nos acompañaron e instruyeron; poniendo a nuestro servicio sus conocimientos y experticia, contribuyendo así a nuestra formación personal y profesional.

A la Universidad de Medellín, el SENA Regional Chocó y con especialidad a la Cámara de Comercio de Quibdó, porque a través de esa efectiva alianza público-privada, nos dieron la gran oportunidad de acceder a estos estudios de Maestría desde la ciudad de Quibdó.

A los hoteleros, representados en los Robles, Farallones, Camino Real, COMFACHOCO, Goval y los Ángeles, por permitirnos, a través de ellos, acercarnos y conocer el sector.

A las Instructoras del Área de Turismo del SENA, por facilitarnos, de manera oportuna y amplia, la información requerida atinente a esa Institución y al sector hotelero en general.

Al Asistente de Proyectos de la Comisión Regional de Competitividad del Chocó, por su apoyo incondicional como soporte técnico en la elaboración de la presente investigación.

Y a todas aquellas personas e instituciones que de alguna u otra manera contribuyeron con sus diferentes aportes a la construcción

CONTENIDO

Pág.

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: ASPECTOS FORMALES

5

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

5

1.1. ANTECEDENTES

5

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

7

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

11

1.4. SISTEMACION DEL PROBLEMA

11

2. OBJETIVOS

12

2.1. OBJETIVO GENERAL

12

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

12

3. METODOLOGÍA

13

3.1. TIPO DE INVESTIGACION

13

3.2. MUESTREO Y SELECCIÓN DE INFORMANTES

13

3.2.1. Fuentes Primarias

14

3.2.2. Fuentes Secundarias

14

3.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

15

3.4. REGISTRO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

18

CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS

19

4. SECTORES ECONÓMICOS

19

4.1. SECTOR PRIMARIO O AGROPECUARIO

19

4.2. SECTOR SECUNDARIO O INDUSTRIAL

19

4.3. SECTOR TERCIARIO O DE SERVICIOS

20

4.3.1. LA HOTELERÍA	20
5. COMPETITIVIDAD	23
5.1. VENTAJA COMPETITIVA	25
5.1.1. ESTRATEGIAS GENERICAS	26
5.1.2. FUENTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA	27
6. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (Diamante de M. Porter).	32
6.1. CONDICIONES DE LOS FACTORES DE PRODUCCION	32
6.2. CONDICIONES DE LA DEMANDA	34
6.3. SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES	36
6.4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS	36
6.4.1. LA ESTRATEGIA	36
6.4.2. ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA	37
6.4.2.1. Las Fuerzas Competitivas	38
7. EL PAPEL DEL GOBIERNO	45
CAPÍTULO III: RESULTADOS	46
8. DIAGNÓSTICO	46
8.1. CONDICION DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN EN EL SECTOR HOTELERO DE QUIBDO.	46
8.1.1. RECURSOS HUMANOS	46
8.1.2. RECURSOS DE CONOCIMIENTO	49
8.1.3. RECURSOS FÍSICOS	54
8.1.4. INFRAESTRUCTURA	55
8.1.4.1. Servicios Públicos	55
8.1.4.2. Infraestructura para las Telecomunicaciones	60
8.1.4.3. Infraestructura Vial y de Transporte	60
8.1.4.4. Infraestructura Recreacional, Cultural y Deportiva	68
8.1.4.5. Métodos de Pago y Transferencia de Fondos.	70
8.1.5. RECURSOS DE CAPITAL	71

8.1.6 LOCALIZACION, INSTALACIONES FÍSICAS Y SERVICIOS QUE PRESTAN LOS HOTELES	71
8.1.6.1 Localización	71
8.1.6.2. Instalaciones Físicas y Servicios que Prestan los Hoteles	77
8.2. SITUACION DE LA DEMANDA Y SECTORES CONEXOS A LA HOTELERIA EN QUIBDÓ.	80
8.2.1. CONDICIONES DE LA DEMANDA	80
8.2.1.1. Composición de la demanda	80
8.2.1.2. Tamaño y Pautas de Crecimiento del Mercado	82
8.2.1.3. Internacionalización de la demanda	84
8.2.2 SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES	85
8.3 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS	88
8.3.1 ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS	88
8.3.2 ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO	89
8.3.2.1 Poder de Negociación de los Huéspedes	89
8.3.2.2 Poder de Negociación de los Proveedores	90
8.3.2.3 Los Sustitutos	90
8.3.2.4 Amenaza de Participantes Potenciales	91
8.3.2.5. Intensidad de la Rivalidad entre los competidores actuales	94
8.3.3. ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR	97
8.3.3.1. Estilo de Dirección	98
8.4. Ambiente del sector hotelero de Quibdó	101
8.5 INCIDENCIA DE LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES NACIONALES Y LOCALES EN EL DESARROLLO DEL SECTOR.	102
HALLAZGOS	105
CONCLUSIONES	108
RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFÍA	114
ANEXOS	116

TABLAS

	Pág.,
Tabla 1. Talento Humano y Nivel Salarial	48
Tabla 2 Valor de Kwh. cobrado por DISPAC en el Chocó	56
Tabla 3 <i>Costo de los servicios públicos en la ciudad de Quibdó</i>	59
Tabla 4 Servicio de Transporte Terrestre en Quibdó	62
Tabla 5 Vuelos diarios desde Quibdó	63
Tabla 6 Transporte Fluvial	66
Tabla 7 Instituciones Financieras	70
Tabla 8 <i>Distancias de los hoteleros en Quibdó vs Instituciones</i>	75
Tabla 9 Movimiento de pasajeros por Departamento y por Aeropuerto	83
Tabla 10 Movimiento de pasajero según origen	83
Tabla 11 Crecimiento de la ocupación de habitaciones	84
Tabla 12 Relación de sectores conexos y auxiliares	88
Tabla 13 Puntos fuertes y débiles de las empresas	95

GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1 Cadena de valor de porter	28
Grafico 2 Determinantes de la ventaja nacional	32
Grafico 3 La Rueda de la Estrategia Competitiva	37
Gráfico No. 4 <i>Fuerzas que impulsan la competencia en la Industria</i>	38
Grafico 5 Talento Humano	49
Grafico 6 Consolidado de Recursos de conocimientos disponibles	53
Grafico 7 Cobertura de los servicios en Quibdó	57
Grafico 8 Mapa de la Ciudad de Quibdó a Escala 1:5000	76
Grafico 9 Segmentación de la demanda	81
Grafico 10 Servicios Sustitutos	91
Grafico 11 Desventaja en la Tecnología en servicios	92
Grafico 12 Rivalidad entre los competidores actuales	94
Grafico 13 Estructuras administrativas	97
Grafico 14 Principios corporativos	100
Grafico 15 Porcentaje de empresas hoteleras registradas	103

ANEXOS

	Pág.
Anexo A Modelo de encuesta para huéspedes	117
Anexo B Tabulación de la encuesta a Huéspedes	120
Anexo C Modelo de encuesta para funcionarios de los hoteles	122
Anexo D Tabulación de la encuesta a funcionarios de los hoteles	125
Anexo E Guion de entrevista para gerentes o dueños	128
Anexo F Respuesta de entrevista a los gerentes o dueños de los hoteleros de Quibdó	130
Anexo G Principales restaurantes del Municipio de Quibdó y sus Especialidades	143
Anexo H Guion para desarrollo de focus group con expertos del sector hotelero de Quibdó	144
Anexo I Respuestas de los focus group con expertos del sector hotelero de Quibdó	147
Anexo J Días de la semana con mayor frecuencia de ocupación de Habitaciones	152
Anexo K Proveedores de los Hoteleros	153
Anexo L Oferta académica y registro de egresados del SENA	154
Anexo M Fotos de los Focus group	157

RESUMEN

La investigación que se presenta a continuación tiene por objeto caracterizar los determinantes que inciden en la ventaja competitiva del sector hotelero de la ciudad de Quibdó, de manera tal que pueda convertirse, a futuro, en un insumo útil para el diseño de estrategias competitivas por parte del gremio en mención, y que de esta manera les permita posicionarse y apalancar su nivel de rentabilidad.

Bajo un estudio de tipo descriptivo, que implicó la realización de trabajos de campo en el sector y conexos, que permitieron la identificación, detalle y análisis de hallazgos percibidos en el desarrollo de la investigación. La metodología utilizada para la recolección de la información fue la observación directa, focus group con expertos académicos, autoridades y empresarios del sector; entrevistas de fondos tanto con la gerencia, como con colaboradores y huéspedes de los hoteles escogidos.

De una manera determinística y teniendo en cuenta el grado de formalidad, el tamaño, localización y posibilidades de crecimiento de las empresas en el sector, se seleccionaron como muestra seis hoteles de Quibdó, ubicados en su mayoría (5) en el centro de la ciudad. Para el análisis de la información recopilada se recurrió como apoyo principal a la Teoría sobre la Ventaja Competitiva de las Naciones sustentada por Porter (1991, 2002, 2004).

El presente estudio partió de una amplia conceptualización sobre el tema de competitividad, lográndose determinar las condiciones actuales de los factores de producción con que cuenta la ciudad de Quibdó, relacionados con el sector hotelero; al igual que las condiciones actuales de la demanda, sectores conexos y de apoyo a la hotelería. Adicionalmente, y teniendo en cuenta las variables sustentadas por Porter (2002, p. 20-49), se identificaron las estrategias, estructura y rivalidad de las empresas del sector; hasta llegar a determinarse el tipo de ambiente en que se encuentra inmerso el sector y el grado de incidencia de las

políticas gubernamentales nacionales y locales en el desarrollo de la hotelería de la ciudad.

Todo lo anterior permitió concluir que el sector hotelero de Quibdó, se mueve en un ambiente fragmentado y de transición hacia la madures, con un regular estado de sus factores de producción y totalmente desconectado de sus sectores conexos y auxiliares.

ABSTRACT

The research presented here aims to characterize the determinants that influence the competitive advantage of the hotel sector in the city of Quibdó, so you can become, in future, a useful input for the design of competitive strategies by the guild in question, and thus enable them to leverage their position and level of profitability.

Under a descriptive study, this involved conducting field work in the sector and related, which allowed the identification, detail and analysis of findings observed in the performance of research. The methodology used for data collection was direct observation, focus group with academic experts, authorities and business sector, interviews with both management funds, as with staff and guests of the hotels chosen.

A deterministic manner taking into account the degree of formality, size, location and growth potential of companies in the sector, were selected as sample Quibdó six hotels, located mostly (5) in the center of the city. To analyze the information collected was used as a mainstay to the Theory of Competitive Advantage of Nations by Michael Porter supported (1991-2002-2004).

This study came from a wide conceptualization about the issue of competitiveness, achieving is to determine the current conditions of the factors of production available to the city of Quibdó, related to the hotel sector; like the current conditions of the demand, support for the hospitality and related sectors. In addition, and taking into account the variables supported by Porter (2002, p. 20-49), identified strategies, structure and rivalry of the companies in the sector; up to determine the type of environment in which the sector and the degree of impact of national and local government policies in the development of the hospitality of the city is immersed.

Above concluded that the hotel industry of Quibdó, moves in a fragmented environment and transition towards her maturity, with a regular State of its factors of production and totally disconnected from their related and ancillary sectors.

INTRODUCCIÓN

El ambiente de globalización que se respira en cualquier país del planeta, exige la creación y desarrollo de factores de producción que garanticen no solo la subsistencia de las diferentes industrias o sectores económicos de una nación, sino además la implementación de ventajas competitivas que garanticen su diferenciación, posicionamiento y rentabilidad, garantizando ello el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, cual es, el fin último de la competitividad.

Para nadie es un secreto el poco impacto que han tenido las empresas del sector hotelero en Quibdó, donde los gerentes o dueños desconocen en gran medida las políticas y legislaciones que rigen la actividad, los factores de producción de los que pueden disponer, la estructura y condicionantes del mercado en que se mueven, sumado a todo ello, su actitud pasiva y reactiva ante las exigencias de su entorno inmediato.

En ese contexto, la presente investigación hace referencia al análisis de los ***determinantes que inciden en la ventaja competitiva del Sector Hotelero de la Ciudad de Quibdó***, para lo cual se tomó como muestra seis (6) hoteles, considerados por su formalidad, tamaño, ubicación, servicios que prestan y posibilidades de crecimiento; ellos son: Hotel Los Robles, Hotel Camino Real, Hotel Los Farallones, Hotel COMFACHOCO, Hotel Goval y Hotel Ángeles.

Para desarrollar la investigación, se hizo necesario involucrar a algunos actores de cada uno de los sectores considerados conexos a la hotelería, teniendo en cuenta el rol que desempeñan y el grado de importancia e incidencia que pueden tener a la hora diseñar estrategias para la creación de ventajas competitivas para el sector objeto de estudio.

La investigación como tal se encuentra estructurada en tres capítulos, que de manera secuencial y lógica permiten una mayor comprensión de los resultados arrojados por la misma, ellos son: El primero, referido los aspectos formales, el segundo los aspectos teóricos y el tercero a la concreción de los resultados.

**AMBIENTE Y DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR
HOTELERO
DE LA CIUDAD DE QUIBDO- CHOCÓ**

CAPÍTULO I: ASPECTOS FORMALES

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

La industria de la hospitalidad data desde los tiempos antiguos en los cuales las comunidades nativas movidos por la necesidad de intercambiar sus productos con otras tribus, bajo el denominado trueque, se vieron obligados a desplazarse a lugares diferentes de sus comarcas, lo cual llevaba implícito el tener que buscar un sitio donde alojarse. La Biblia hace alusión a las “posadas”, consistente en un cuarto comunal de gran tamaño, dotado de camas o bancas, donde no había privacidad, ni higiene y normalmente estaba ubicado en el establo.

En el siglo XVIII, con la llamada Revolución Industrial, los europeos empiezan a dar formas a las denominadas “*tabernas*”, combinando el hospedaje con servicio de comida y bebida; pero persistía el hecho de que los viajeros tenían que compartir las camas y habitaciones con personas extrañas, aunque se les cobrara una tarifa alta. Situación ésta que con el pasar del tiempo ha ido evolucionando favorablemente, hasta llegar a contar en la actualidad con diferentes y confortables tipos de alojamientos, diseñados para distintos nichos de mercados que según el gusto, servicios ofrecidos y capacidad adquisitiva escogerán donde hospedarse.

En el Departamento del Chocó, la acentuada tradición oral imperante, a través de los años, incluyendo su ciudad capital Quibdó, no ha permitido la elaboración de estudios o escritos que reseñen con claridad cuál ha sido la evolución o comportamiento de la industria del alojamiento en este territorio. Solo un documento de trabajo elaborado por la Instructora de Turismo del SENA Regional Chocó, Teresa Díaz en compañía de una empresaria de viajes, registra una remembranza del primer hotel reconocido como tal en el año 1979, que por su infraestructura, confort, gerencia y calidad del servicio, reunía las condiciones necesarias para ser categorizado como de cinco estrellas para la época, conocido bajo el nombre del **HOTEL CITARÁ DE QUIBDÓ**, ubicado en la carrera 1ª con calle 31 a la orillas del río Atrato, antiguamente llamada Avenida Istmina, frente a las instalaciones de la Gobernación Departamental; lugar que sirvió para hospedar desde los presidentes de la República de Colombia, que por aquella época estuvieron de visita, funcionarios del Gobierno y de otros países hasta mercaderes nacionales e internacionales. Recinto éste que sirvió además para la realización de importantes foros y recepciones sociales. En los años 80s, fue dado en administración a la firma Germán Morales y Cía, la firma más grande en hotelería a nivel nacional, reconocidos como impulsores del tema de las agremiaciones en el país; posteriormente fue administrado por el chocoano Eduardo Henry (Q.E.P.D.), pasando finalmente a manos del Gobierno Departamental en el año 1996, en el cual fue vendido a la Universidad Antonio Nariño.

En el año 2010, en el marco de la Política Nacional de Competitividad, la Comisión Regional de Competitividad del Departamento del Chocó, coordinada por la Cámara de Comercio de Quibdó, con la participación de la academia, empresarios del sector hotelero, organizaciones de base, entre otros, con el acompañamiento de un consultor de la Universidad Javeriana de Cali, partiendo de la iniciativa de *“Fortalecimiento de la Cadena Productiva del Turismo”* identificada en el Plan Regional de Competitividad del Chocó, como una de las apuestas priorizadas, se

logró caracterizar los establecimientos de alojamientos asentados en Quibdó, identificando además los problemas más sentidos de los mismos, bajo la metodología de marco lógico, con el propósito de elaborar posteriormente un proyecto de fortalecimiento para dicho eslabón de la cadena citada.

En términos generales, no existen en la actualidad estudios similares sobre el sector hotelero de la ciudad de Quibdó que sirvieran como marco de referencia para la elaboración del presente análisis; puesto que la caracterización aludida anteriormente se limitó a citar algunos problemas de los hoteles como tal sin profundizar en las condiciones determinantes para la creación de la ventaja competitiva del sector, como lo es: la situación de los factores de producción relacionados, las condiciones de la demanda, sectores conexos y auxiliares, y el nivel de rivalidad, estrategias y estructura de los hoteleros en la actualidad; como lo persigue ésta investigación.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Con la llamada globalización, donde las fronteras físicas entre países perdieron vigencia, el quehacer del gerente de cualquier lugar del planeta se volvió mucho más complejo, debiendo entonces asumir la consigna, que no solo compite con empresarios similares de su entorno cercano, sino que también lo está haciendo contra otros, que aunque aparentemente se encuentran distante de su zona de influencia, desarrollan estrategias que les permite competir con igualdad o mejores condiciones que los locales del mismo mercado.

Ante dicha panorámica, resulta ser un imperativo para el tejido empresarial existente, sin importar su ubicación geográfica, la necesidad de conocer al detalle las condiciones de los factores de producción con que cuenta el entorno inmediato en el que ejerce su actividad, la estructura de su organización y del sector al cual

pertenece, incluyendo la rivalidad que se da entre sus competidores, quien ejerce el liderazgo, cómo se encuentra segmentado el mercado, los sectores conexos, entre otros, que les permita diseñar estrategias competitivas que les garantice permanecer y posicionarse en mercados cada vez más cambiantes, en los cuales se demuestra que el precio y la calidad dejaron de ser los únicos determinantes, para ganar el liderazgo y la fidelización de sus clientes.

Quibdó, capital del Departamento del Chocó, con una población de 112.886 habitantes (Censo 2005), escogido en el año 2002 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, como uno de los 7 destinos mágicos en Colombia, debido a su belleza natural constituida por vastos recursos de flora y fauna e innata riqueza cultural que brota por cada uno de los poros de sus pobladores afros; cuenta en la actualidad con una cantidad significativa de hoteles (39 hoteles)¹, que oscilan entre 1 y 3 estrellas²; establecimientos estos que hacen parte del eslabón de alojamientos, y que asociados con otros sectores conforman la cadena productiva del turismo en la ciudad.

Se observa que el desempeño del sector hotelero no es destacado, ni competitivo a pesar de las fortalezas que ofrece el entorno por la ubicación geoestratégica de la que goza el Departamento del Chocó y por ende la ciudad de Quibdó. La problemática que se presenta en el mencionado gremio, obedece en gran medida a que los propietarios-gerentes de los establecimientos hoteleros de la localidad aludida, quienes en su mayoría ejercen el rol gerencial, al parecer son personas carentes de competencias adecuadas requeridas para la gestión exitosa de dichos negocios, que desconocen el ambiente y estructura del sector al que pertenecen, la segmentación de su mercado, el tipo de rivalidad imperante entre los competidores, el estado de cada una de las fuerza que los mueve; los factores de producción con que cuenta el entorno, relacionados con su actividad, que él podría

¹ Cámara de Comercio de Quibdó, Base de datos (Agosto 2011)

²Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Resolución 0657 DE 2005, (Abril 08)

aprovechar y que le permitiría apalancar su rentabilidad; sumado ello a su marcada debilidad organizacional.

El sector hotelero de la ciudad de Quibdó se encuentra conformado por establecimientos que adolecen de estructuras administrativas sólidas y pertinentes, donde se identifique con claridad las diferentes áreas con sus respectivos roles e interdependencia entre éstas; con administraciones prominentemente centralizadas, en cabeza del propietario o dueño, donde al parecer, poco o nada les preocupa introducir a la gestión de los mismos, principios corporativos, políticas y valores compartidos, expresos, que orienten y dinamicen su quehacer.

Ante las carencias descritas, son pocos los hoteles de la ciudad de Quibdó que ofrecen alternativas diferentes al alojamiento y servicio de restaurante; preocupándose eso sí, por la asignación de una tarifa, que en muchas ocasiones son calificadas por algunos de sus clientes como inequitativas y costosas, en comparación con la calidad del servicio prestado.

El empresario del sector hotelero percibe y maneja su establecimiento como cualquier otro negocio de la localidad que presta un servicio tradicional, en donde poco se aprovechan las ventajas del uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en los procesos gerenciales, administrativos, contables, de mercadeo y de atención al cliente que diariamente deben desarrollar, lo cual se ve reflejado en la lentitud y desconexión entre estos, sumado además, al desconocimiento que se tiene de la oferta hotelera de la ciudad de Quibdó, tanto a nivel nacional como internacional. Así mismo, muestra un marcado desinterés por afiliarse al gremio hotelero (COTELCO) e inscribirse en el Registro Nacional de Turismo, como parte de su proceso de formalización y clasificarse por estrellas, según los requerimientos vigentes establecidos por las autoridades turísticas del país.

La gran mayoría de los empresarios hoteleros de la ciudad de Quibdó carecen de visión empresarial, alimentado ello en parte por la alta demanda del servicio, ocasionada por la gran afluencia de visitantes a la localidad y la baja competencia entre el gremio, quienes mantienen presente la premisa de que -durante todo el año sus habitaciones permanecen copadas y que sus clientes normales no vienen en son de paseo, sino de trabajo-, es decir, al parecer, el hecho de hacerlo bien o mal no los afecta. El empirismo presente en la administración de los hoteles, es el reflejo de la incredulidad y escepticismo imperante en el sentir de los gerentes o dueños en torno a la efectividad de las nuevas herramientas gerenciales y la necesidad de conocer ampliamente el ambiente y el sector económico en el cual se mueven.

Existe poca conciencia de los propietarios de los hoteles respecto al importante papel que juegan en la cadena turística del Departamento, las normas que rigen la hotelería y el turismo, y la injerencia del Gobierno en el sector.

De persistir la situación descrita, ante los proyectos viales que actualmente se adelantan en el Departamento y el impulso que se viene dando a Quibdó, desde lo local con el apoyo del Gobierno Nacional en el desarrollo de la política de competitividad, como ciudad turística y propicia para hacer negocios, los actuales empresarios serán desplazados en el corto o mediano plazo por inversionistas foráneos, ya que sus clientes no fidelizados probablemente preferirán a aquellos que les cobren precios justos y brinden una atención completa y de mejor calidad. Asimismo, su falta de visión, el marcado desconocimiento del ambiente y la estructura del sector al cual pertenecen, les hará desaprovechar oportunidades y perder participación en el mercado.

Una forma significativa de atenuar o cambiar el pronóstico anterior, sería mediante la elaboración de un diagnóstico al sector hotelero de la ciudad de Quibdó, que

permita conocer el ambiente y determinantes de la competitividad para éste, a partir de lo planteado por Porter (1991, p. 110), que sirva como una importante herramienta de gestión a estas empresas, para que a partir de allí diseñen estrategias competitivas que les permita aprovechar las oportunidades del entorno, bajo un claro concepto de sostenibilidad, posicionarse y aumentar su rentabilidad.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la estructura del Sector Hotelero de Quibdó y qué determinantes inciden en su ventaja Competitiva?

1.4. SISTEMACION DEL PROBLEMA

- Cuáles son las condiciones actuales de los factores de producción relacionados con el sector hotelero de la ciudad de Quibdó?
- Qué determinantes condicionan la demanda, los sectores conexos y de apoyo a la hotelería de la ciudad?
- Cuál es la estructura, estrategia y rivalidad existente entre las Empresas del Sector hotelero de la ciudad de Quibdó?
- Cuál es el ambiente en que se encuentra inmerso el Sector Hotelero de Quibdó?
- ¿Cómo inciden las políticas gubernamentales nacionales y locales en el desarrollo del Sector hotelero de Quibdó?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el estado actual de los determinantes que inciden en la ventaja competitiva del sector hotelero de la ciudad de Quibdó.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar las condiciones actuales de los factores de producción con que cuenta la ciudad de Quibdó, relacionados con el sector hotelero.
- Determinar las Condiciones de la Demanda, Sectores Conexos y de Apoyo a la hotelería.
- Identificar la Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas del Sector.
- Determinar la estructura o ambiente del Sector Hotelero de Quibdó.
- Determinar el grado de incidencia de las políticas gubernamentales nacionales y locales en el desarrollo del Sector.
- Plantear recomendaciones que sirvan de base para el diseño de estrategias y creación de ventaja competitiva al sector hotelero.

3. METODOLOGÍA

3.1. TIPO DE INVESTIGACION

Consecuente con la naturaleza y objetivos específicos de la investigación, el tipo de estudio aplicado fue el **descriptivo**, ya que se logró identificar y caracterizar los determinantes que inciden en la ventaja competitiva de la población objeto de estudio, mostrando principalmente las condiciones actuales de los factores de producción con que cuenta el entorno inmediato en el que se ejerce la actividad hotelera, la estructura de las organizaciones y del sector al cual pertenecen, incluyendo la rivalidad que se da entre sus competidores, quién ejerce el liderazgo, como se encuentra segmentado el mercado, los sectores conexos, entre otros; que mediante un proceso interesante de asociación se llegó a conclusiones importantes, que le podrán servir de insumo a los empresarios del sector que se decidan a diseñar estrategias competitivas que les garantice permanecer y posicionarse en el mercado. La investigación adelantada fue en su esencia de tipo cualitativo, pero en determinados momentos hubo la necesidad de acudir a herramientas de tipo cuantitativo, que ayudaron a explicar y a comprender algunos aspectos claves inherentes a la competitividad del sector.

3.2. MUESTREO Y SELECCIÓN DE INFORMANTES

De una población total de 29 establecimientos hoteleros, registrados como activos en la Cámara de Comercio de Quibdó, de manera determinística y convencional, atendiendo a los propósitos perseguidos por la investigación, acceso a la información, tamaño y posibilidades de crecimiento de dichos establecimientos, se tomó una muestra de seis hoteles, equivalentes al 21% de la población citada.

Adicionalmente, y con el fin de levantar información relacionada con algunos actores de la cadena de valor de los establecimientos hoteleros, y sectores conexos considerados para el análisis determinante se tomó una muestra de manera selectiva, teniendo como criterios: el tamaño, ubicación, condiciones físicas, accesibilidad y referenciación por parte de expertos e involucrados con el tema.

Acorde con la naturaleza de la investigación y los objetivos específicos trazados para la recopilación de la información, se acudió a las siguientes fuentes y técnicas de investigación:

3.2.1. Fuentes Primarias

Observación participante indirecta, cuestionario a empleados de los hoteles y huéspedes, entrevistas en profundidad a gerentes hoteleros, sondeos de opinión a viajeros, charlas y focus group con expertos del sector hotelero, cuestionarios a gerentes y colaboradores de establecimientos representativos clasificados dentro de los sectores conexos y de apoyo al sector de la hotelería en Quibdó. Igualmente, se abordaron representantes y delegados de organizaciones públicas y privadas que juegan un papel relevante en la determinación de las condiciones actuales de los factores de producción relacionados con el sector. Base de datos de la Cámara de Comercio de Quibdó

3.2.2. Fuentes Secundarias

Trabajos de grado, Informes económicos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, textos, revistas especializadas, Normas Técnicas Sectoriales, páginas webs especializadas relacionadas con el tema de la hotelería y sectores conexos.

3.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como mecanismo de recolección de la información, acorde a lo expresado en el punto anterior, en el trabajo de campo se utilizaron las fuentes primarias descritas, con lo cual se pudo lograr un acercamiento directo con los actores de la hotelería focalizados y de los sectores conexos, evitando así márgenes significativos de dispersión.

En lo atinente a la recopilación de la información, relacionada con la determinación de los factores de producción, tales como:

- **Recursos de Conocimiento:** Se visitaron en diferentes ocasiones cada una de las siete (7) instituciones de formación relacionadas en la investigación, recibidos en algunas, por los mismos rectores o coordinadores, quienes, de manera diligente, al conocer los objetivos de la consulta procedieron a contactarnos con el funcionario indicado, que a su vez procedían a facilitarnos la oferta académica o la base de datos requerida, para extractar de ellas los programas ofrecidos y el número de egresados en los programas relacionados con la hotelería. Adicionalmente, y en aras de indagar por las instituciones dedicadas a la enseñanza de idiomas extranjeros, se consultó a la Secretaría de Educación Municipal y Departamental.
- **Instituciones de Investigación:** Las buenas relaciones con funcionarios representativos de las dos (2) corporaciones (IIAP y CODECHOCO), facilitaron la obtención de la información de manera inmediata; logrando a su vez halagos por el trabajo de investigación que estábamos adelantando.
- **Recursos físicos: Perfil del municipio de Quibdó:** Se consultaron dos (2) fuentes para la obtención de esta información, una de ellas primaria, el Jefe de Archivo y Estadística de Alcaldía Municipal de Quibdó, quien después de dos semanas de habérsela solicitado, nos hizo entrega de un material documental bien

completo que permitió recopilar información requerida. Igualmente, y en aras de complementar la información recopilada, se acudió a una fuente secundaria, la biblioteca del Banco de la República de Quibdó.

- **Infraestructura:** Para la recopilación de la información inherente a la infraestructura de servicios públicos, hubo la necesidad de acudir a cada una de las empresas prestadoras del servicio en la ciudad de Quibdó. Atendidos normalmente por el subdirector Administrativo y Financiero de cada una de estas, quienes normalmente facilitaron informes de gestión del año anterior o accedían a algún tipo de entrevista breve. En general hubo una buena disposición de éstas para facilitar la información.

Con relación a la Infraestructura Vial y de Transporte: Se acudió al INVIAS, a la Secretaría de Tránsito Municipal, a la Inspección Fluvial, a la firma AIRPLAN y a cada una de las empresas prestadora del servicio. Información nada fácil de recopilar, ya que para acceder a algunas se tuvo que esperar hasta 3 semanas.

- **Métodos de Pago y Transferencia de Fondos:** Los gerentes de estas instituciones financieras nos permitieron obtener de primera mano el portafolio y demás información requerida para la investigación.
- **Servicios Postales de Mensajería y Paquetería:** A pesar de su alto nivel de ocupación las funcionarias de estas empresas facilitaron de manera instantáneas sus respectivos portafolios; para ello fue necesario tres días.
- Para la **localización, instalaciones físicas y servicios que prestan los hoteles:** Se acudió al Coordinador Regional del Agustín Codazzi para el Chocó, quien facilitó planos, fotografías aéreas y durante un día completo con metro en mano, ayudó a medir la distancia existente entre los hoteles las terminales de transportes, los principales centros de servicios y comerciales de la ciudad de Quibdó.

✚ La información atinente a los otros aspectos del diagnóstico, relacionados con las Condiciones de la Demanda; Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas, Incidencia de las Políticas Gubernamentales y la determinación del Ambiente imperante en el sector, fue recopilada mediante el trabajo de campo, utilizando la combinación de varias técnicas: encuestas, exploración de la base de datos de la Cámara de Comercio de Quibdó, entrevistas, y dos focus group, en los cuales se inició con una breve explicación de los objetivos y alcances del trabajo, y los avances obtenidos a dichas fechas (18 y 20 de agosto de 2011); ilustrando además, lo atinente al *diamante* y las *Fuerzas Competitivas*, explicadas por Porter en su teoría.

En el grupo focal mencionado, participaron profesionales de las diferentes áreas relacionadas con el sector, como fueron: tres Instructores del área de Turismo del SENA, la Gerente de la Agencia de Viajes Truandó, Gerente de la Oficina de SATENA, Asistente de Proyectos de la Cámara de Comercio de Quibdó; y por otro lado representando a los expertos de la Universidad Tecnológica del Chocó: Tres docentes del programa de Tecnología de Gestión de Turística y Hotelera, y la presencia fundamental de la Policía de Turismo a través del oficial encargado; una vez recopilada esta información procedimos a darle forma a la investigación, que finalmente terminó con unas recomendaciones, de las cuales estamos seguros que redundaran en mejores resultados y beneficios para el sector.

Vale la pena resaltar, las expresiones de satisfacción y felicitaciones recibidas por los expertos participantes en el precitado grupo focal, por el enfoque y tema escogido, puesto que el mismo, afirmaron, *se convierte en una herramienta importante para el análisis y desarrollo del sector hotelero de la ciudad de Quibdó; fuera del ser el primer estudio, que se efectúa en el Departamento y en Colombia al respecto.*

3.4. REGISTRO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Posterior a la recopilación de la información, se efectuó una depuración exhaustiva de la misma, que permitió su ordenamiento, clasificación, tabulación y codificación, mediante el uso de cuadros, tablas y gráficos

Para la obtención de los resultados, en lo atinente a los datos textuales, se describieron e interpretaron, utilizando para ello recuentos, comparación y contextualización. En lo atinente a los datos numéricos, se utilizaron técnicas estadísticas para facilitar la comparación y la comprensión.

En el proceso para alcanzar las conclusiones, se acudió a la consolidación teórica, apoyada en la aplicación de otras teorías, uso de analogías y símil, al igual que la comparación de los resultados con la teoría principal escogida. Para finalmente validar las conclusiones con los expertos y actores del sector involucrados en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II: ASPECTOS TEÓRICOS

4. SECTORES ECONÓMICOS

Un vocablo clave para facilitar la comprensión del ambiente y la dinámica en la cual se encuentran inmersas las empresas de cualquier país o región, es el término **sector**, el cual es definido como: *“Una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, que guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones”* (Pachón & Acosta, 2000, p. 13).

Dependiendo del tipo de bienes y servicios que generan las empresas, las actividades económicas se encuentran agrupadas en tres sectores:

4.1. SECTOR PRIMARIO O AGROPECUARIO:

Abarca aquellas actividades cuyos productos se obtienen directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación, como la agricultura, la ganadería, la pesca, entre otros.

4.2. SECTOR SECUNDARIO O INDUSTRIAL:

Este sector comprende todas las actividades industriales de un país, mediante las cuales las materias primas y los bienes son transformados, adicionándoseles características distintas y específicas. Ejemplo de ello son las manufacturas, la construcción, etc.

4.3. SECTOR TERCIARIO O DE SERVICIOS

Abarca todas aquellas actividades que no generan un producto con una expresión material específica, pero que suplen gran cantidad de necesidades experimentadas por una población, es decir, son esenciales para el funcionamiento normal de la economía. Pertenecen a éste las actividades de comercio, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.

Este sector, a diferencia de los anteriores, por no producir un bien tangible no se considera como productivo, pero sin embargo contribuye de manera significativa a la formación del ingreso nacional y del producto nacional. En el Chocó, el sector servicio, según la base de datos de la Cámara de comercio de Quibdó, constituye aproximadamente el 67% de la estructura empresarial del Departamento, lo cual está en consonancia con la tendencia de crecimiento que experimenta el sector en toda Colombia en las últimas décadas.

4.3.1. LA HOTELERÍA

Uno de los efectos visibles del fenómeno de la globalización, es el intercambio permanente que se da entre países, que aunque distintos culturalmente, con distancias geográficas significativas, deben establecer relaciones comerciales, gubernamentales, religiosas, o de otro tipo, como en el caso del turismo, que obliga a empresarios y a las personas en general, dependiendo de su actividad o interés, a desplazarse a otras localidades diferentes a su lugar de origen; aumentando así el número de viajeros a un determinado país. Colombia se ha visto privilegiada de dicho fenómeno en este sentido, puesto que datos de la Aeronáutica Civil, registrados en el informe “Movimiento Anual de Pasajeros, Carga y Correo (origen-destino) 1992-2010”, señalan que el país en un período de 7 años, contados a partir del 2004 al 2010, aproximadamente dobló el número

de visitantes extranjeros, pasando de recibir en el primer año mencionado, un número de 3.396.494 de viajeros a 6.231.924; lo cual tiene un impacto directo en la dinámica del sector hotelero y conexos.

Consecuente con dicha tendencia, desde el año 2004, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo “MCIT”, con la participación de la academia y gremios relacionados con la actividad turística del país, expidió La Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006 *“Clasificación de Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje, Categorización por Estrellas de Hoteles, Requisitos Normativos”*, aplicable a todos los establecimientos citados, aclarando a su vez que la categorización solo aplica a los hoteles; con lo que se busca facilitar la comprensión entre los usuarios y proveedores de estos servicios, al tiempo que provee a los responsables de la administración de dichos establecimientos de una herramienta importante que le permita acceder a criterios internacionales estandarizados de procedimientos de operación y gestión, que les garantice alcanzar un alto nivel de competitividad.

La norma en mención, teniendo en cuenta la modalidad en la prestación del servicio, clasificó los establecimientos de alojamiento y hospedaje de la siguiente manera:

- ✓ Albergue – Refugio – Hostal
- ✓ Apartahotel
- ✓ Apartamentos Turísticos
- ✓ Alojamiento Rural – Lodge
- ✓ Hotel
- ✓ Posadas Turísticas
- ✓ Recinto de Campamento o Camping

En ese contexto, la Norma NTS 006 define el **Hotel** como *aquel establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo*³.

De otro lado, y en aras poder analizar el comportamiento no solo de un hotel en particular, sino en su conjunto, de manera tal que se puedan diseñar estrategias que creen ventajas competitivas de largo impacto, surge la necesidad de explicar qué es un **Sector Hotelero**, lo cual es definido por Mestres Soler (1.999), como aquel sector que comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precios, con o sin servicio de carácter complementario.

Pese a que la Norma citada no hace referencia a otros tipos de alojamientos, localizados en la ciudad de Quibdó, vale la pena definirlos, puesto que hacen parte de la oferta sustituta a los hoteles, ellos son:

- Club Campestre
- Hospedaje
- Micro-hotel
- Motel
- Residencia

En el ambiente de la hotelería es normal escuchar el término **Estrellas**, referidas estas a la clasificación que se hacen a los hoteles, acordes a sus características físicas y servicios que ofrecen, que indica además el precio que tendrá que pagar el huésped y lo que espera encontrar. Igualmente la norma NTS 006 de 2005, se refiere a la **categorización por estrella**, como un mecanismo mediante el cual se verifican las características de calidad en los servicios ofrecidos y de planta que

³NORMA DE CLASIFICACION (NTS) 006 RESOLUCIÓN 0657 DE 2005, (Abril 08)

deben cumplir los hoteles, en una escala de 1 a 5 estrellas, conforme a los requisitos establecidos en la misma Norma.

5. COMPETITIVIDAD

La competitividad, entendida por muchos como sinónimo de productividad, tiende a volverse un tema polémico en algunos círculos académicos en que se le mira como parte de una política neoliberal que ha permeado gran parte de los países donde se tiende a dejar de lado el desarrollo social del ser humano; por ello en esta investigación la definición resulta de combinar las teorías de varios autores u organizaciones, quienes resaltan que el fin último de la competitividad en cualquier región debe ser el mejoramiento de la calidad de sus pobladores y la tasa de crecimiento económico per cápita, como producto de la capacidad desarrollada por una región para atraer e incubar nuevos negocios y proveer un entorno que conduzca al crecimiento de las empresas existentes.

Coherente con lo anterior una de las teorías tomadas es la de Porter (1990, p. 25), quien define la competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traducen en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.

Otro enfoque alrededor del tema de la competitividad, que apoya esta investigación, y que para nada riñe con el anterior, por el contrario lo complementa y lo baja a lo sectorial, es el abordado por el doctor Luis Ignacio López Villegas, en el que afirma:

El ser competitivo compete a la empresa, a partir de su entorno y tejido social existente, pero es a nivel microeconómico donde la competitividad se materializa. Las competencias distintivas están basadas en el capital intelectual de la organización, y es a partir de la eficiencia, eficacia y efectividad con que se gestionen los recursos, lo que le permite mantener su vigencia. (López, 2003, p. 31).

El referirse a la eficiencia, eficacia y efectividad, es por lo que suele prestarse para la confusión entre el término productividad y competitividad; puesto que al estar estrechamente ligados, ya que no se podría obtener esta última, sino se ha alcanzado la primera, es necesario recordar que la **productividad** es la relación directa entre la producción obtenida (bienes o servicios de calidad) y los recursos o insumos utilizados para generar dicha producción (recurso humano, materias primas, servicios y otros gastos)⁴; y que los términos eficiencia, eficacia, efectividad y calidad, se constituyen en unos indicadores para medir ésta. Se infiere bajo esta óptica que la productividad se da al interior de la organización y que se requiere para que esta se sostenga, pero la competitividad trasciende ésta al estar pendiente del entorno y condiciones del mercado para desarrollar ventajas que apalanquen la empresa, la diferencie de sus similares y haga que la prefieran entre varias.

5.1. VENTAJA COMPETITIVA

“Son las empresas y no las naciones, quienes compiten en los mercados internacionales” Porter (1991, p. 64).

Afirmación ésta que sirve como base para analizar a que se refiere la ventaja competitiva y por qué la mejor unidad de análisis para comprender la competencia es hacerlo desde el sector al que pertenece la empresa, en otras palabras es necesario conocer la estructura del mercado, para que a partir de allí cada industria pueda diseñar estrategias a la medida que les permita crear su propia ventaja competitiva.

La ventaja competitiva, según Porter, nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ellos.

⁴Medina Fernández de Soto, Jorge. Modelo Integral de Productividad. Una visión Estratégica. Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.

La ventaja competitiva se constituye en la esencia de cualquier estrategia, y es la empresa que en su real saber, y dependiendo el ámbito en que desea moverse decide el tipo de estrategia genérica a implementar.

5.1.1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

La estrategia genérica se define como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria; acciones que deben ser consecuentes con las cinco fuerzas competitivas que Porter señaló como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia en que está inmersa la empresa, a la que deberá dar respuesta si pretende alcanzar una significativa rentabilidad sobre la inversión.

Michael Porter determinó tres tipos de estrategias genéricas, para que una empresa pueda alcanzar un desempeño superior en el sector al cual pertenece, señalando además que el éxito de la estrategia depende en gran medida de la cultura organizacional que impere en la misma, así:

- **Liderazgo en Costos:** Esta Estrategia se fundamenta en lograr una gran participación en el mercado, a través de un alto volumen en ventas, mediante una estructura baja de costos. Aunque fue una estrategia muy utilizada en los años 70, para mantenerla la empresa tiende a sacrificar algunas áreas importantes para su crecimiento, como es la investigación y desarrollo.

La estrategia de liderazgo en costos, requiere de una cultura organizacional orientada a la prudencia, la disciplina y la atención al detalle. Es una estrategia que tiende a ser fácilmente imitable por la competencia.

- **Diferenciación:** Ésta segunda estrategia planteada por Porter, propone introducir al producto o servicio atributos que lo lleven a ser percibido por el cliente como único o diferente dentro del sector, y ello lo incite a pagar un precio más alto. Las empresas que adoptan estas estrategias deberán estar dispuestas y preparadas para invertir gran parte de su presupuesto en investigación y desarrollo, de manera tal que les permita garantizar la novedad en sus productos o servicios. La cultura a estimular para facilitar el éxito de la estrategia es la de innovación, la individualidad y la aceptación de riesgos.

- **Concentración:** Conocida también como estrategia de Enfoque, difieren de las dos anteriores en el sentido que considera que la empresa debe escoger un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial, es decir concentrarse en un grupo específico de clientes, en una línea de productos o en un mercado geográfico. Esta estrategia presenta dos variantes, que son la *concentración basada en costos*, en la cual la empresa busca obtener una ventaja de este tipo, pero en el segmento escogido, y la *concentración basada en la diferenciación*, en la que la compañía busca distinguirse entre las otras del segmento.

Las estrategias genéricas para garantizar el desempeño superior de una empresa deberán ser sustentables frente a la competencia y sensibles a los cambios del mercado para poder reaccionar a las posibles imitaciones.

5.1.2. FUENTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA

- **Cadena de Valor**

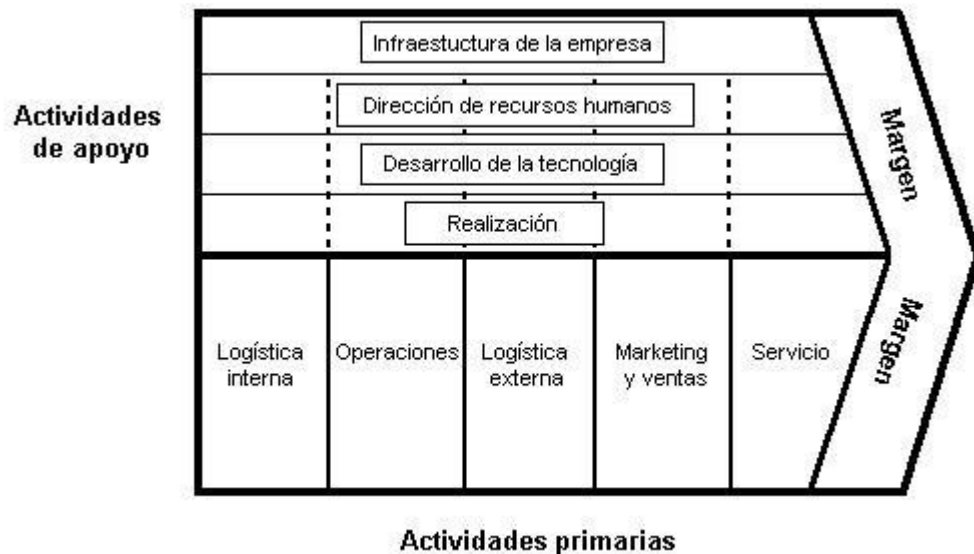
La cadena de valor, es aquella que divide una empresa en las actividades discretas que ésta realiza al diseñar, producir, comercializar y distribuir sus

bienes o servicios; y se constituye en la herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y la manera adecuada para mejorarla.

Una cadena está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en forma características, así:

- ✓ Actividades Primarias: Comprende la Logística de Entrada, Operaciones, Logística de Salida, Mercadotecnia y Ventas y Servicio.
- ✓ Actividades de Apoyo: Infraestructura de la Empresa, Administración de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Adquisiciones. (Ver Gráfico).

Gráfico 1 CADENA DE VALOR DE PORTER



Fuente: Las ventajas competitivas de las naciones, Porter 1991

- **Tecnología:**

Según Porter, la estrategia tecnológica es la forma en que una empresa realiza el desarrollo y emplea la tecnología; a su vez precisa tres aspectos generales que

debe incluir la estrategia, ya que dependiendo de las decisiones que se tomen al respecto ésta podrá o no mejorar la ventaja competitiva sustentable, ellos son:

- Determinación de la tecnología a desarrollar
- Decidir si se busca el liderazgo en esas tecnologías
- Determinar la función de las licencias tecnológicas

La tecnología afecta a la ventaja competitiva si contribuye decisivamente a determinar la posición relativa en costos o la diferenciación (Porter, 2004).

- **Innovación:**

Para Porter (1991), la innovación en un sentido general, se refiere tanto a las mejoras en la tecnología, como los mejores métodos o formas de hacer las cosas. Esta puede manifestarse en cambios en los productos, cambios en los procesos, nuevos enfoques, nuevas formas de distribución y nuevos conceptos de ámbito.

Equivocadamente se tiende a pensar que la innovación solo se da en los laboratorios, producto de profesionales muy estudiosos y especializados, mientras que en la práctica, lo que se observa es que ésta con frecuencia surge del análisis de la cotidianidad en la que un alguien la concibió, pero no despertó el suficiente interés en ese momento, hasta que se decide dedicarle una mayor atención por la utilidad y los buenos resultados que se pueden obtener a partir de ella.

Porter (1991), cita como las causas más habituales de innovaciones que derivan ventaja competitiva, las siguientes:

- ✓ Nuevas tecnologías
- ✓ Nuevas o cambiantes necesidades del comprador
- ✓ La aparición de un nuevo segmento sectorial

- ✓ Cambio en los costes o disponibilidad de insumos
- ✓ Cambios en las disposiciones gubernamentales

Las anteriores causas de innovación reiteran la importancia de que toda empresa, independiente del sector a que pertenezca, si desea posicionarse en el mercado, deberá conocer y estar a la vanguardia de los cambios de su entorno inmediato y lejano, para introducir cambios a su estructura o a la forma de hacer las cosas.

El gobierno de Colombia en la última década ha reconocido la importancia de impulsar e invertir en el tema de la innovación; por ello paralelo al Sistema Nacional de Competitividad creó el de Innovación, el cual en la actualidad será fusionado al primero. Ambos sistemas impulsados mediante políticas e incluidos como parte fundamental del Plan Nacional de Desarrollo del país, período 2010-2014, se pretenden convertir en el faro que guie a las empresas, ubicadas en las diferentes regiones de Colombia, hacia el mejoramiento de sus niveles de competitividad, y que puedan contribuir de manera significativa al elevamiento de la calidad de vida de sus pobladores.

La innovación, de la mano de la Ciencia y la Tecnología, es considerada como unos factores esenciales para alcanzar la competitividad del país en su conjunto, por ello ante los augurios de bonanza en materia de regalía para los próximos años, pronosticada por los expertos económicos del Gobierno Nacional de Colombia, donde según lo anunciado, la inversión hacia éste tema se incrementará de manera notable, razón por la cual se espera que el desarrollo de las regiones y las empresas sea destacado.

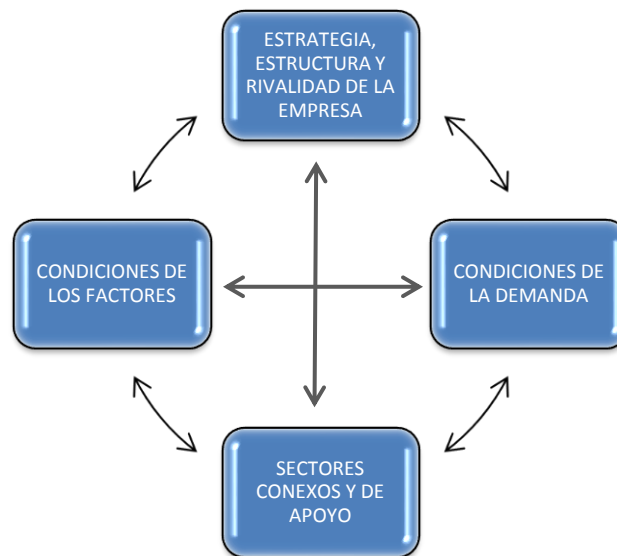
El Chocó, por su parte, y ante el rezago que presenta, al ser considerado por la CEPAL en su informe de 2009, como uno de los departamentos *“coleros y fuera de serie del país”* en materia de competitividad, con el apoyo de COLCIENCIAS, en la actualidad se encuentra formulando su Plan Estratégico Regional de Ciencia

Tecnología e Innovación “PERCTI”, con el que se aspira, a través de la alianza efectiva de las Universidades, el Estado y las Empresas (Comité Universidad Estado, Empresas – CUE), se empiece a cambiar esta realidad.

6. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA (Diamante de M. Porter).

Porter (1991), en su análisis a la ventaja competitiva de varias naciones, establece cuatro atributos genéricos que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomentan o entorpece la creación de ventaja competitiva, ellos son: Condiciones de los Factores, Condiciones de la Demanda, Sectores Afines y de Apoyo y la Estrategia, Estructura y Rivalidad de la Empresa; adicionando a estos los efectos de la casualidad y el gobierno. Factores estos que el autor denomina y esquematiza bajo la figura de un diamante.

Gráfico 2 Determinantes de la ventaja nacional



Fuente: Las ventajas competitivas de las naciones, Porter 1991

6.1. CONDICIONES DE LOS FACTORES PRODUCCIÓN:

Para el análisis de la ventaja competitiva Porter (1991), agrupa los factores en cinco categorías genéricas a saber:

- **Recursos Humanos:** Se refiere a la cantidad, cualificación y coste del personal, teniendo en cuenta las horas normales de trabajo y la ética de trabajo imperante.
- **Recursos Físicos:** La abundancia, calidad, accesibilidad y coste de la tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras, fuentes de energía hidroeléctrica, zonas pesqueras y otros como la localización geográfica, las condiciones climáticas, etc.
- **Recursos de Conocimiento:** La dotación que la nación o el sector tenga de conocimientos científicos, técnicos y de mercadeo que importen para los bienes y servicios.
- **Recursos de Capital:** La cuantía y el costo de capital disponible para financiar la industria.
- **Infraestructura:** El tipo, calidad y coste para los usuarios de la infraestructura disponible y que afecte la competencia, con inclusión del sistema de transporte, de la red de comunicaciones, los servicios postales, de mensajería y paquetería, los métodos de pago o de transferencia de fondos, la asistencia sanitaria y otros más.

“La mera disponibilidad de los factores no es suficiente para explicar el éxito competitivo; a decir verdad, virtualmente todas las naciones tienen algunos conjuntos atractivos de factores que nunca se ha desplegado en los sectores apropiados o que se han desplegado deficientemente” (Porter, 1991, p. 116)

El anterior postulado aplica perfectamente al caso específico del Departamento del Chocó, que teniendo una situación geográfica privilegiada, se encuentra incomunicado con gran parte del interior del país y con naciones vecinas; con dos mares, pero sin puertos y vías de acceso; con una de las mayores riquezas hídricas del mundo, pero con un deficiente sistema de acueducto y alcantarillado, como se demostrará más adelante, lo cual se ve reflejado en el nulo nivel de competitividad que reporta la región, y que lo hace merecedor al último puesto del

escalafón de competitividad entre 28 departamentos de Colombia, según la CEPAL (2009)

Continuando con el análisis de la dotación de los factores con que cuenta una nación, Porter jerarquiza dichos factores en dos categorías: Factores Básicos y Avanzados.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo. Estos factores son considerados por el autor como heredados y que cada vez más tales factores carecen de importancia para la ventaja competitiva nacional o la ventaja que ofrecen a las empresas de la nación es insostenible.

Los factores avanzados los describe como aquellos que abarcan la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado, tales como los ingenieros titulados y los científicos informáticos, y los universitarios de investigación en disciplinas complejas. Sustenta Porter que estos son los verdaderamente significante en la creación de ventaja competitiva.

6.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA:

Las condiciones de la demanda interior para el producto o el servicio del sector, es considerada por Porter (1991), como el segundo condicionante de la ventaja competitiva nacional en un sector; la cual conforma el ritmo y carácter de la mejora y la innovación por parte de las empresas de una nación.

Se citan tres atributos genéricos de la demanda interior significativos:

➤ **Composición de la Demanda Interior:**

La composición de la demanda interior conforma el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador. Para el análisis de éste se tienen en cuenta aspectos como:

- a. Estructura Segmentada del Mercado
- b. Compradores Entendidos y Exigentes
- c. Necesidades precursoras de los compradores

➤ **Tamaño y Pautas de Crecimiento de la Demanda:**

No existe duda que el tamaño y las pautas del crecimiento de la demanda interior, sumado a la composición avanzada de ésta pueden reforzar la ventaja competitiva de un sector, no obstante, existen posiciones encontradas entre los expertos estudiosos y conocedores del tema alrededor si un gran mercado interior resulta ser un punto fuerte, por lo de la economía de escala o si por el contrario es mejor contar uno limitado, donde los empresarios se ven obligados a exportar, tomado ello como un hecho importante para la competitividad en sectores mundiales. Algunos elementos importantes a tener en cuenta para el análisis de este ítem son:

- a. Número de compradores independientes
- b. Tasa de crecimiento de la demanda interior
- c. Temprana saturación
- d. Internacionalización de la demanda interior
- e. Compradores móviles o multinacionales
- f. La interacción de las condiciones de la demanda

6.3 SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES:

Sectores conexos son aquellos en los que las empresas del sector, pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios.

6.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS

En este cuarto determinante Porter (1991), hace alusión al contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas; así como la naturaleza de la rivalidad interior.

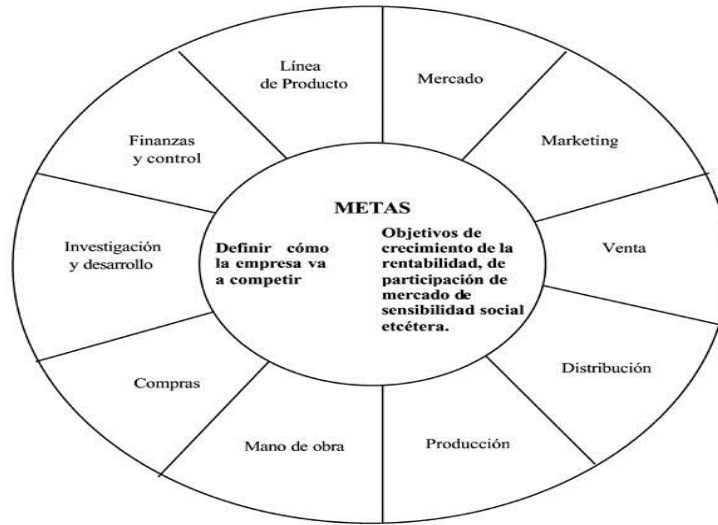
Las metas, estrategias y formas de organizar las empresas varían de un sector a otro, e igualmente crean ventajas competitivas diferentes.

6.4.1. LA ESTRATEGIA:

Afirma Porter, (2008, p.6) que *“la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”*.

Para Porter (2002), diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas. La estrategia se constituye en una combinación entre los fines que persiguen la empresa y los medios (políticas) que utiliza para alcanzarlos. Ver Gráfico 3.

Grafico 3 La Rueda de la Estrategia Competitiva



Fuente: Estrategia competitiva. Porter 2002

6.4.2. ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA

La estructura de la industria⁵ o sector juega un papel fundamental en las condiciones competitivas y las estrategias a que puede acceder la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes sobre todo en un sentido relativo: dado a que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso.

El análisis de la estructura del sector es esencial si se pretende diseñar estrategias competitivas para cada empresa, de manera tal que les permita posicionarse, mediante la defensa o aprovechamiento de las llamadas **fuerzas competitivas**.

⁵ Industria: grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí. Porter 2002: 21

6.4.2.1. Las Fuerzas Competitivas

Según Porter (2002), las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector son: rivalidad entre los competidores existentes (Competidores de la industria), Poder de negociación de los compradores (Compradores), Riesgos de nuevas empresas (Participantes potenciales), Sustitutos (amenaza de productos o servicios sustitutos) y Proveedores (Poder de negociación de los proveedores. Ver gráfico No. 4

Gráfico No. 4 Fuerzas que impulsan la competencia en la Industria



Fuente: Porter (2002 : 20)

➤ **Rivalidad de las Empresas:**

La rivalidad en las empresas es definida por Porter, como aquella competencia extendida o ampliada donde se encuentran inmersas las fuerzas competitivas del

mercado, es decir, los proveedores, los clientes, los participantes potenciales y los sustitutos. En otras palabras, cualquier empresa establecida en un mercado deberá mantener presente que su competencia en el sector va más allá de los participantes actuales, y que no solo son los de su misma naturaleza.

La estructura del sector se ve determinada por algunas características económicas y técnicas, que a su vez definen la solidez de las fuerzas competitivas citadas, ellas son:

➤ **Riesgos de que Entren más Participantes:**

Esta amenaza depende del grado de obstáculos de entrada y de salida que hallan consolidados las empresas establecidas en el sector, tales como:

- a. Economía de Escala
- b. Diferenciación de productos: Como identificación de marca, lealtad de clientes, diferencia en el servicio, por haber sido los primeros en entrar al sector, entre otros.
- c. Necesidades de Capital: Para infraestructura, publicidad, investigación y desarrollo, etc.
- d. Costos Cambiantes: Cambio de proveedor, que implique a su vez, reentrenamiento a los trabajadores, nuevo equipo auxiliar, tiempo, entre otros.
- e. Acceso a los Canales de Distribución.
- f. Desventaja de costos independientes de las Economías de Escala: Tecnología en servicios, Acceso preferencial a materias primas o insumos, ubicación favorable, curva de aprendizaje (experiencia) y la política gubernamental.

○ **Represalia Esperada:**

Las expectativas o temores de los posibles participantes con respecto a las reacciones o postura de las empresas ya establecidas, también determinan los riesgos de entrada a un sector; mandando señales que podrían estar relacionadas con:

- ✓ Antecedentes represalias vigorosas en contra de nuevas empresas
- ✓ Hoteles bien establecidos con recursos para contraatacar.
- ✓ Hoteles con arraigo y activos fijos. Lento crecimiento del sector.
- ✓ El precio disuasor de la entrada.

➤ **Intensidad de la Rivalidad entre los competidores actuales:**

Los aspectos citados por Porter (2002) para medir la rivalidad en un sector determinado son:

- ✓ Competidores numerosos o de igual fuerza.
- ✓ Lento Crecimiento de la Industria
- ✓ Altos costos Fijos
- ✓ Ausencia de diferenciación
- ✓ Aumento de la capacidad en grandes incrementos
- ✓ Competidores diversos
- ✓ Importantes intereses estratégicos

• **Barreras solidas contra la Salida:**

- ✓ Activos especializados
- ✓ Costos Fijos de la salida

- ✓ Interrelaciones estratégicas (Financieras, instalaciones compartidas, imagen)
- ✓ Barreras emocionales
- ✓ *Restricciones gubernamentales*

➤ ***Presión Proveniente de los Servicios Sustitutos:***

Los productos o servicios sustitutos se conciben como aquellos que cumplen una misma función que el de la industria analizada. Afirma Porter (2002), *que los productos o servicios sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente.*

Desde este marco conceptual, el análisis de los productos o servicios sustitutos resultan ser de vital importancia en el estudio de la estructura de un sector económico, puesto que dependiendo de cuan atractivo sean los precios de dichos sustitutos, mayor presión ejercerán en la industria de referencia, lo cual se verá directamente reflejado en su nivel de rentabilidad.

➤ ***Poder de Negociación de los Compradores o Clientes:***

Sostiene Porter (2002) que los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí; es decir los clientes juegan un papel importante y ejercen presión en las empresas del sector, alcanzando innumerables beneficios a su favor que se pueden ver reflejados en los precios o en otras prebendas.

El poder de los compradores o clientes dependerá en gran medida de la naturaleza, características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra respecto a la industria global.

➤ **Poder de Negociación de los Proveedores:**

Este poder se centra en la presión que pueden llegar a ejercer los proveedores ante los participantes de una industria, *“si estos amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen”* (Porter, 2002: 43).

- **El Gobierno como Fuerza en la Competencia de la Industria:**

En cualquier país el Gobierno juega un papel importante, bien sea que actúe como proveedor o comprador, pudiendo incidir mediante el establecimiento de políticas en la competencia. Las regulaciones del Gobierno, tal como lo afirma Porter (2002, p. 45), *fijan límites al comportamiento de las empresas en calidad de proveedoras o clientes.*

Consecuente con la premisa anterior, asegura el autor que *un análisis estructural estará incompleto si no diagnostica cómo la política actual y futura del Gobierno afectará a las condiciones estructurales en todos los niveles.*

➤ **Grupo Estratégico:**

Se considera grupo estratégico, aquel conjunto reducido de empresas que ostentan diferencias estratégicas esenciales entre las compañías de la industria; influyendo de manera significativa en patrón de rivalidad que se da entre éstas.

Entre mayor sea el número de grupos estratégicos de una industria, mayor será su tendencia hacia la competitividad en conjunto.

➤ **Ambientes Genéricos de la Industria:**

El ambiente se define como la dimensión estructural básica de la industria. Es así como Porter (2002) plantea cinco ambientes genéricos identificables:

- a. **Industria Fragmentada:** Se refiere a aquella industria donde ninguna empresa presenta una gran participación en el mercado, ni influye de manera significativa en éste.

- b. **Industria Emergente:** *“Aquellas recién formadas o reformadas, que han sido creadas mediante innovación tecnológica, mediante cambios en las relaciones de costos, aparición de otras necesidades del consumidor y otros cambios económicos y sociales que hacen de un producto o servicio una oportunidad viable” (Porter, 2002, p. 227).*

- c. **La transición a la Madurez:** Se ubica en ésta, la industria que experimenta en su quehacer los siguientes comportamientos:
 - ✓ Un crecimiento lento
 - ✓ Su afán de participación en el mercado es menor
 - ✓ La compañía vende cada vez más a clientes con experiencia que repiten la compra.
 - ✓ La competencia a menudo se centra principalmente en el costo y en el servicio.

- ✓ La necesidad de incrementar la capacidad de la industria y el personal plantea un problema de interrupción del crecimiento.

- d. **Industria en declinación:** Aquellas industrias que han tenido una reducción absoluta de las ventas unitarias a lo largo de un período sostenido.

- e. **Industrias Globales:** Porter (2002) define *“una industria global, como aquella en que las posiciones estratégicas de los competidores dentro de los mercados geográficos o nacionales se ven afectadas profundamente por su posición total”*. La competencia para las industrias consideradas globales se da a nivel mundial, por ello deben contar con estructuras bien coordinadas y competitivas que les evite sufrir desventajas estratégicas.

Finalmente, es de resaltar la importancia que da Porter al iniciar su análisis a este cuarto determinante de la ventaja competitiva, al referirse a las organizaciones, su cultura y el direccionamiento de las mismas, como aspectos fundamentales que contribuyen a la diferenciación y se vuelven decisivas para alcanzar el posicionamiento y éxito de cualquier empresa en su sector. En tal sentido, el abordaje de este tema se hace imprescindible en la presente investigación, puesto que el análisis del mismo, junto con los otros conceptos ya analizados, ayudará a diagnosticar y comprender la situación actual del sector hotelero de la ciudad de Quibdó.

7. EL PAPEL DEL GOBIERNO

En la creación de ventaja competitiva, el gobierno nacional juega un papel fundamental, ya que es éste con sus diferentes políticas y dinámicas quien influye positiva o negativamente en los cuatro determinantes antes descritos.

El Gobierno ejerce una importante influencia sobre la ventaja competitiva nacional, aunque su papel es inevitablemente parcial. La política gubernamental fracasará si sigue siendo la única ventaja competitiva nacional. Las políticas que llegan a tener éxito lo consiguen en aquellos sectores donde están presentes (y reforzados por la acción gubernamental) los determinantes fundamentales de la ventaja nacional. Porter (1991, p. 183)

CAPÍTULO III: RESULTADOS

8. DIAGNÓSTICO

A partir de los cuatro determinantes de la ventaja competitiva de las naciones, citados por Michael Porter, analizados con especificidad en el capítulo anterior, y considerados completamente aplicables para los propósitos del presente estudio, se logró esquematizar las condiciones actuales del sector hotelero de la ciudad de Quibdó que se describe a continuación.

8.1 CONDICIÓN DE LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN EN EL SECTOR HOTELERO DE QUIBDÓ.

Los factores de producción juegan un papel importante en torno a las posibilidades de crecimiento y competitividad de una industria, por ello no tendría sentido el tratar de analizar o diseñar estrategias competitivas si previamente no se ha estudiado la situación de dichos factores y el grado de dependencia o interrelación de éstos con respecto la misma industria o sector.

8.1.1. RECURSOS HUMANOS

Desde hace varias décadas el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA”, con sede en el Departamento del Chocó, coherente con la visión de desarrollo de la región, ha venido formando personal para la cadena productiva del turismo y como parte de ésta, para el eslabón del alojamiento o la hotelería en Quibdó; es así como a la fecha cuenta con una gama de egresados en la categoría de auxiliares, técnicos,

técnicos profesionales y jefes de alojamientos, algunos de ellos aún en proceso de formación, como se detalla a continuación:

- **Profesionales en Administración Turística:**

Existen 5 profesionales en Quibdó, tres de ellos vinculados a la Universidad Tecnológica del Chocó y los otros dos al SENA Regional Chocó.

- **Tecnólogos en Administración Hotelera:**

En la actualidad, cuenta con 39 estudiantes que se encuentran en la etapa productiva, quienes estarían egresando en el mes de octubre de 2011.

- **Técnicos Profesionales en Servicios de Alojamiento:**

A corte de diciembre del año 2010, se cuenta con 21 egresados, cifra que tiende aumentar con los 24 aprendices que a la fecha (agosto de 2011) se encuentran próximos a iniciar su etapa práctica.

- **Técnicos en servicios de alojamiento:**

Este es un programa de formación nuevo en el SENA Regional Chocó, que en la actualidad cuenta con 26 estudiantes sin graduar.

- **Auxiliares en Manejo de Posadas Turísticas (Camareros –as):**

El SENA Regional Chocó, registra 33 egresados de este curso de formación, ubicados actualmente en los municipios de Bahía Solano y Nuquí.

Adicional a la formación titulada anotada anteriormente, el SENA Regional Chocó desde hace varios años atrás, ha venido desarrollando capacitaciones complementarias orientada a los trabajadores del sector turístico y hotelero de la ciudad de Quibdó en temas de: reserva hotelera, recepción y reserva de habitaciones, arreglo de habitaciones, servicio de atención al cliente, servicio de atención al cliente personalizada y de etiqueta y protocolo, encontrando mayor acogida por parte de los hoteleros locales, hacia las dos primeras.

❖ **Remuneración Salarial:**

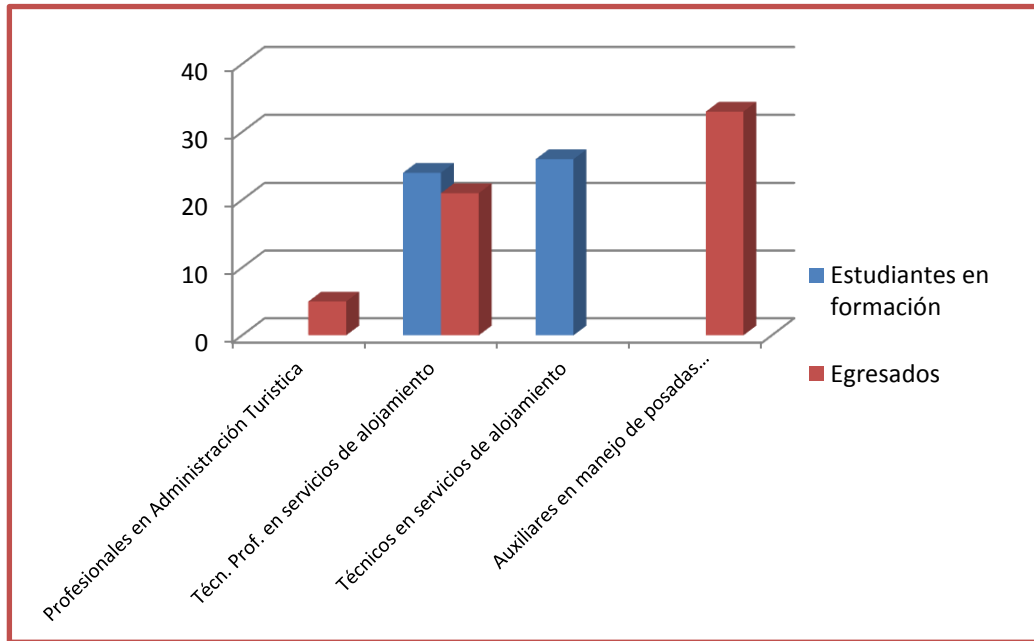
Producto de la información suministrada, mediante entrevistas con las instructoras del SENA Chocó del área de Turismo y Hotelería, quienes apoyadas en las escalas salariales promedios de lo que normalmente se paga a los vinculados formados en dicha área en ciudades con condiciones parecidas a las de Quibdó, se estableció que dichos salarios oscilan entre \$800.000 y \$2.800.000, detallados así:

Tabla 1. Talento Humano y Nivel Salarial

TALENTO HUMANO CAPACITADO	ESTUDIANTES		SALARIOS
	EN FORMACION	EGRESADOS	
Profesionales en Administración Turística		5	\$2.650.000
Téc. Prof. en servicios de alojamiento	24	21	\$1.800.000
Técnicos en servicios de alojamiento	26		\$1.500.000
Auxiliares en manejo de posadas turísticas(Camareros)(as)		33	\$800.000
Jefes de alojamiento.			1.100.000

Fuente: Información recolectada por los autores

Gráfico 5 Talento Humano



Fuente: Información recolectada por los autores

8.1.2. RECURSOS DE CONOCIMIENTO:

En la actualidad, la ciudad de Quibdó cuenta con siete (7) Instituciones de Educación Superior, con diferentes modalidades de formación académicas, así:

- ✓ Universidad Tecnológica del Chocó: Con una amplia oferta académica, de naturaleza pública. Ofrece programas de pregrado y post-gradados en áreas de la ingeniería, ciencias básicas, administrativas, económicas y contables, licenciaturas en educación, entre otras; en la modalidad presencial y a distancia.
- ✓ Universidad Antonio Nariño: Programas de pregrado y post-gradados. Modalidad presencial y a distancia.
- ✓ Universidad Cooperativa de Colombia: Carreras profesionales y post-gradados. Modalidad presencial.

- ✓ Universidad Santo Tomas: Carreras profesionales y post-grados en la modalidad presencial y a distancia.
- ✓ Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD”: Pregrados en diferentes áreas del conocimiento.
- ✓ Fundación Universitaria Claretiana “FUCLA”: Ofrece pregrados y post-grados, en la modalidad presencial.
- ✓ Corporación Universitaria Remington: Con programas de técnicos profesionales, tecnologías, carreras profesionales y postgrados, bajo la modalidad presencial y semipresencial.

De las siete instituciones citadas, pese a que todas ofrecen carreras de formación relacionadas con las ciencias económicas, administrativas y contables, que de alguna manera nutren de forma potencial el mercado laboral del sector de la hotelería en Quibdó, la única que desde el año 2008 ofrece a nivel de tecnología el programa de Gestión de Turística y Hotelera, es la Universidad Tecnológica del Chocó “Diego Luis Córdoba”, con 160 estudiantes en proceso de formación, previstos a egresar su primera cohorte en diciembre del año 2011⁶. Es de anotar que la Corporación Universitaria Remington, a pesar de poseer en su oferta académica el programa de formación de Técnico Profesional en Turismo, a la fecha y después de cinco años de estar funcionando en la ciudad de Quibdó, debido a la falta de demanda, no ha podido abrir dicho programa⁷.

Quibdó cuenta en la actualidad con dos Centros de Formación para el Trabajo, uno de ellos es el SENA, el cual inició labores en el Departamento desde el año 1965, con una variada oferta académica, en la categoría de cursos especiales, cuya intensidad máxima es de 200 horas, y la formación titulada a nivel de técnicos y tecnólogos, con una duración de 8 meses hasta 2 años respectivamente. El SENA es la institución que tradicionalmente ha venido

⁶ Dirección de Programa de Tecnología de Gestión Turística y Hotelera U.T.CH.

⁷ Coordinación Corporación Universitaria Remington Quibdó. Mayo 2011

formando el talento humano para el sector turístico y hotelero de la ciudad de Quibdó en sus diferentes modalidades de formación.

Recientemente, a partir del segundo semestre del 2011 entró en funcionamiento el Instituto Técnico para la Formación y el Desarrollo Humano, adscrito a la Caja de Compensación Familiar del Chocó, que aunque en su oferta incluye capacitaciones cortas dirigidas a algunos sectores conexos y de apoyo a la hotelería como son las artesanías, técnicas en conducción, entre otros; no presenta una formación específica orientada al sector de la hotelería.

Referente a la preparación del talento humano en el dominio de lenguas extranjeras, se cuenta en la actualidad con el programa de licenciatura de Inglés y Francés ofrecido por la Universidad Tecnológica del Chocó, la que anualmente, desde el segundo semestre del año 2000, egresa al mercado laboral, aproximadamente 140 licenciados⁸. Entre los años 2007 y 2009, funcionaron en Quibdó dos institutos de naturaleza privada registrados en la Secretaría de Educación Municipal de Quibdó, quienes ofrecían cursos de una duración máxima de seis meses, específicamente en la enseñanza del inglés, lamentablemente se les revocó la licencia de funcionamiento y a la fecha ya no operan en la ciudad⁹. En la actualidad el único centro privado, con una tradición reconocida es el English For Children Scholl, con licencia de funcionamiento 0479 expedida por Secretaría de Educación Departamental¹⁰.

Adicionalmente, se anota las capacitaciones virtuales ofertadas por el SENA, bajo la plataforma Roseta Stone, a través de su página web: www.sena.edu.co.

En lo relacionado con las **Instituciones de Investigación** con asiento en la ciudad, se encuentran:

⁸ Dirección de Programa de Inglés y Francés de la U.T.CH. (Agosto 2011)

⁹ Secretaría de Educación Municipal (Agosto 2011)

¹⁰ Bejarano, Lorenzo. Asesor Jurídico Cámara de Comercio Quibdó.

- ✓ **Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico “IIAP”**, con sede principal la ciudad de Quibdó, cuyo objeto misional es: *desarrollar investigación dirigida a la producción de información y conocimiento del Chocó Biogeográfico que al tiempo que fundamente la toma de decisiones y las políticas públicas nacionales, regionales y locales en materia ambiental y de desarrollo sostenible, promueva el progreso colectivo de los habitantes de la región y consolide la identidad cultural de sus pueblos negros e indígenas*¹¹.
- ✓ **CODECHOCÓ**: La Corporación Autónoma para el Desarrollo Sostenible del Chocó, tiene su sede principal en la ciudad de Quibdó; y su misión reza: *“Ejercer como máxima autoridad ambiental y desarrollar las políticas, planes, programas y proyectos sobre el medio ambiente y los recursos naturales renovables, en el marco del fortalecimiento del SINA, fomentando la integración de las comunidades indígenas y negras que tradicionalmente habitan el departamento del Chocó”*¹².

La presencia de estas dos instituciones de investigación en la ciudad de Quibdó, revierten relativa importancia para el sector hotelero de la ciudad, en la medida en que estas, y desde el convencimiento de los empresarios del sector en mención, podrían contribuir al aprovechamiento y diseños de estrategias de diferenciación que desde la biodiversidad se tornarían en una clave del éxito.

En cuanto a las **Instituciones Oficiales de Estadística**, la única presente en la ciudad de Quibdó es una sede del Departamento Administrativo Nacional de Estadística “DANE”, que como bien es sabido, presenta información de manera general, máxime en regiones, que como el Chocó, adolecen o carecen de instituciones u organizaciones consolidadas que registren de manera confiable y oportuna los acontecimientos económicos que se producen.

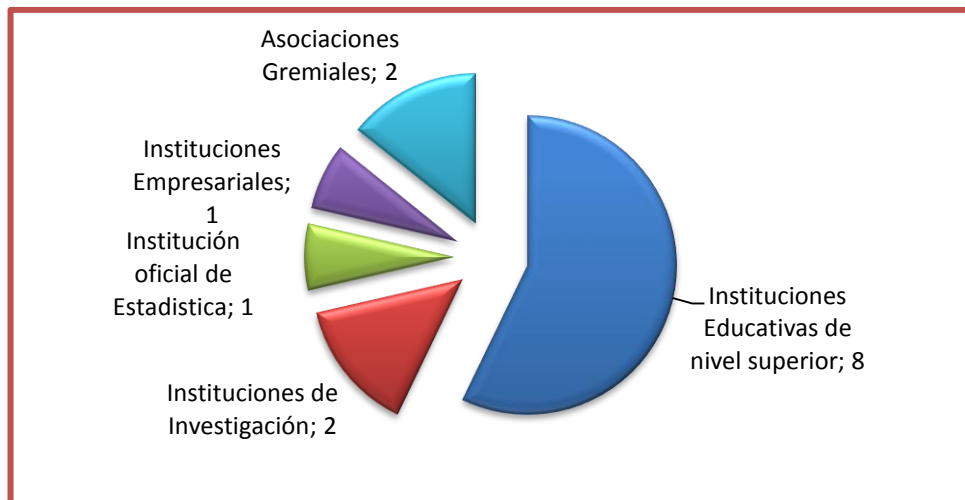
¹¹ Informe de Gestión IIAP, 2010

¹² Plan de Gestión Ambiental Regional. 2011-2019

Referente a las **Instituciones Empresariales y Gremiales** con asiento en la ciudad de Quibdó, la única reconocida y consolidada es la Cámara de Comercio, creada en 1935, con una cobertura de atención departamental, la que a pesar de cumplir con su función delegada por el Gobierno nacional, de llevar el registro público mercantil, viene impulsando y desarrollando estrategias tendientes al mejoramiento del nivel de productividad y competitividad de los empresarios, y jalonando acciones para incentivar el emprendimiento¹³; fundamentalmente, mediante el fortalecimiento de la alianza público-privada.

En Quibdó son pocas las asociaciones gremiales reconocidas como tal, resaltando entre ellas la Asociación de Comerciantes del Chocó, con sede en Quibdó, y la recientemente conformada Asociación de Porcicultores del Chocó. En lo atinente al sector Hotelero, a pesar de que los empresarios del sector pueden afiliarse a la Asociación Hotelera de Colombia “COTELCO” Capítulo Antioquia – Chocó, llama la atención que de los 39 hoteles registrados en la Cámara de Comercio de Quibdó en todo el Departamento, solo doce de ellos pertenecen a ésta asociación, pero lamentablemente ninguno de estos tiene asiento en la ciudad de Quibdó¹⁴.

Gráfico 6 Consolidado de Recursos de conocimientos disponibles



Fuente: Información recolectada por los autores

¹³ Informe de Gestión Institucional 2006-2010.

¹⁴ Guía Turística y Hotelera 2011. COTELCO Capítulo Antioquia-Chocó, pág. 89-100

8.1.3. RECURSOS FÍSICOS:

Perfil Municipio de Quibdó

El Municipio de Quibdó está ubicado en la región de las calmas ecuatoriales y según el sistema HOLDRIGE, corresponde a las zonas de vida de los bosques muy húmedos tropicales y bosque pluvial tropical, los cuales se caracterizan por altas precipitaciones y temperaturas superiores a los 24°C. Limita por el norte con el municipio de Medio Atrato, por el sur con los municipios de Río Quito y Lloró, por el oriente con el municipio de El Carmen de Atrato, por el nororiente con el departamento de Antioquia y por el occidente con el municipio de Alto Baudó.

Tiene un área de 3.337.5 km², y hasta hace unas pocas décadas fue el punto de enlace del sur y el centro del Chocó con la costa Atlántica y Medellín, sin embargo esta realidad cambió con la apertura de la carretera Tadó-Pereira, la cual permite una mayor autonomía en las relaciones comerciales de la zona del Alto San Juan con el interior. El Municipio de Quibdó se encuentra bañado por numerosos ríos, siendo el más importante el Río Atrato, el cual se constituye en su principal vía de comunicación fluvial.

En Quibdó, la principal actividad productiva se concentra alrededor del comercio, constituyéndose en eje de intercambio comercial y administrativo con los municipios de alto y medio Atrato, el San Juan y las ciudades de Medellín, Cali y Pereira.

Quibdó presenta una economía de enclave como consumidora de bienes y servicios importados especialmente de Antioquia, valle y del eje cafetero y exportadora de productos primarios como oro, platino, madera, y frutales en menor escala.

En materia turística el municipio de Quibdó cuenta con atractivos naturales, basados en las aguas cristalinas y refrescantes de los ríos que poseen algunos de sus corregimientos como son: Tutunendo (Saldefrutas y Chaparraidó), Ichó, La Troje, Guadalupe, Pacuritas y Las Mercedes, ubicados relativamente cerca al centro de la ciudad donde se encuentran la mayoría de los hoteles.

8.1.4. INFRAESTRUCTURA

8.1.4.1. Servicios Públicos

El Municipio de Quibdó cuenta con los siguientes servicios públicos: Acueducto, alcantarillado, energía eléctrica, aseo y recolección de basuras, telefonía, transporte, salud, educación y vías de comunicación.

- ✓ **Energía eléctrica:** Este servicio es prestado en el Municipio de Quibdó por la Empresa DISTRIBUIDORA DEL PACIFICO “DISPAC E.S.P”.

La Empresa Distribuidora del Pacífico S.A. E.S.P. (DISPAC), es una empresa de servicios públicos mixta, que tiene por objeto la distribución y comercialización de energía eléctrica en 15 municipios del departamento del Chocó. En la ciudad de Quibdó atiende 34.331 usuarios que constituyen el 55.76% de su cobertura en el Departamento.

El servicio de energía eléctrica es cobrado a los usuarios dependiendo el estrato o sector económico en que se encuentre clasificado. Para el caso específico de los hoteles de Quibdó estos se encuentran clasificados en el sector comercial o especial. (Ver tabla 2).

Tabla 2 Valor de Kwh cobrado por DISPAC en el Chocó

No residencial conectados a 13,2 kV	VR \$/kwh	No residencial conectado a 120 v o 220v	VR \$/kwh	No residencial conectados a 115 kV	VR \$/kwh
Comercial o Especial	406,81	Comercial o Especial	470,11	Comercial o Especial	341,01
Industrial	406,81	Industrial	470,11	Industrial	341,01
Provisional	406,81	Provisional	470,11	Provisional	341,01
Oficial	339,01	Oficial	391,76	Oficial	284,18

Fuente: Empresa DISPAC ESP

Pese a que los usuarios del servicio de energía eléctrica en Quibdó, con la entrada en funcionamiento de la empresa DISPAC, consideran que la calidad del servicio mejoró sustancialmente en comparación con la empresa liquidada, califican como costosa las tarifas que se les cobra actualmente.

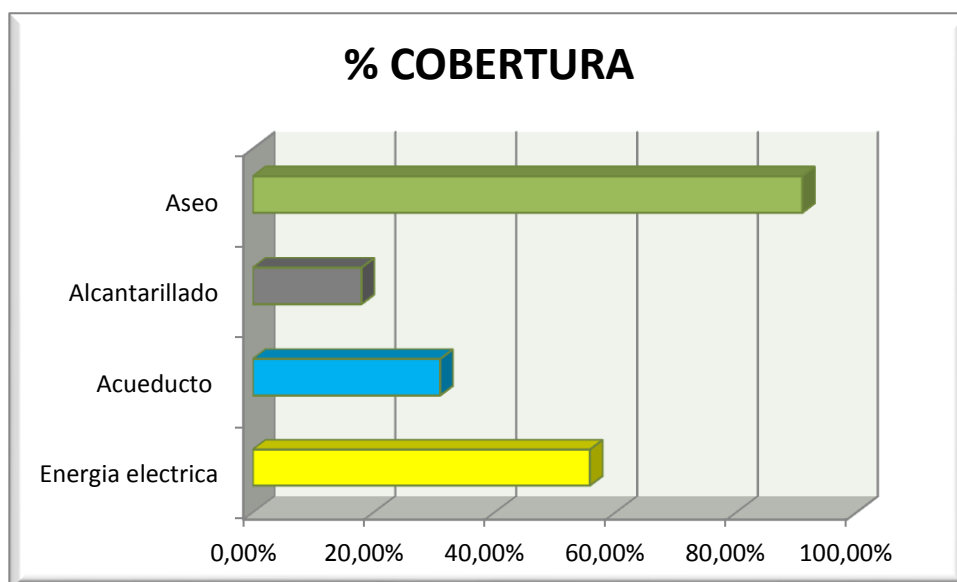
✓ **Acueducto, Alcantarillado y Aseo– EPM – EPQ**

Actualmente los servicios públicos de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de la ciudad de Quibdó son prestados por la Empresa **Aguas Nacionales EPM S.A. ESP** con su proyecto **Aguas del Atrato**; con 3 años de operación en esta ciudad¹⁵. Presenta la siguiente cobertura, ilustrada además en el Gráfico 7:

- ✓ Acueducto = 31%
- ✓ Alcantarillado = 18%
- ✓ Aseo = 91%

¹⁵ Balance social 2010. Empresas Aguas Nacionales EPM S.A.

Gráfico 7 Cobertura de los servicios en Quibdó



Fuente: Cálculos realizados por los investigadores a partir de información directa.

Con relación a la frecuencia o intensidad horaria con que son prestados cada uno de estos servicios se registra:

- ✓ Acueducto = 3 horas diarias durante toda la semana.
- ✓ Alcantarillado = Las 24 horas
- ✓ Aseo = Se tiene la mayor frecuencia de recolección en todo el país (Zona centro se recoge todos los días, en los barrios se recoge 3 veces a la semana y los sábados también se hacen recolecciones especiales).

Como se puede inferir el servicio de acueducto y alcantarillado es deficiente, con una cobertura promedio entre los dos, que no supera la atención del 25% de la población. Ante dicha situación la comunidad y empresarios de la localidad en especial los hoteleros, por el tipo de servicio que prestan, se ven obligados a invertir recursos en la construcción de grandes albergues o tanques elevados, que les permita garantizar durante las 24 horas del día el contar con agua permanente para el uso de sus actividades cotidianas y la de los huéspedes en particular.

Aunque el servicio de aseo presenta una buena frecuencia de recolección, las calles de la ciudad, sobre todo en la zona céntrica, gran parte del tiempo permanecen llenas de residuos sólidos y bañadas de aguas grises, al parecer por problemas de instalaciones sanitarias, lo cual no solo afea la misma, causa mala impresión a los visitantes, sino también expone a la comunidad en general a un sin número de enfermedades. Esta situación se torna preocupante para el desarrollo turístico de la región, con efectos directos en el sector hotelero, toda vez que dependiendo de la imagen y el grado de acogimiento que presente una región o ciudad los visitantes querrán volver o no a ésta.

Respecto a la calidad del servicio, pese a las certificaciones que ha obtenido la empresa por parte de las auditorías internas y externas como el ICONTEC, ISO 9001 DE 2008, GP 1000 y MECI por su desempeño en otras regiones de Colombia, los usuarios de los diferentes servicios experimentan un alto nivel de insatisfacción¹⁶.

Las tarifas de agua potable y saneamiento básico vigente, a partir del mes de junio de 2011 en el municipio de Quibdó, establecidas por la Empresa **Aguas Nacionales EPM S.A. ESP** con su proyecto **Aguas del Atrato**, en la que los hoteleros se encuentran clasificados en el sector comercial; son como se detallan en la tabla 3.

¹⁶ Resultado Encuesta Centro de Consultoría Aguas del Atrato 2011

Tabla 3 COSTO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN LA CIUDAD DE QUIBDÓ

SERVICIO	ACUEDUCTO			SANEAMIENTO DE BASICO (ALCANTARILLADO)			ASEO	
	CLASE DE USUARIO	CARGO FIJO- (\$/SUSCRIPTOR- R-MES)	NIVEL DE SUBSIDIO	CONSUMO (\$/M ³)	CARGO FIJO- (\$/SUSCRIPTOR- MES)	NIVEL DE SUBSIDIO	CONSUMO (\$/M ³)	CARGO FIJO- (\$/SUSCRIPTOR- MES)
Estrato 1	\$4.004	-30%	\$611	\$1.939	-50%	\$323	\$4.338	-50%
Estrato 4	\$5.720	0%	\$872	\$3.879	0%	\$646	\$8.676	0%
Oficial	\$5.720	0%	\$872	\$3.879	0%	\$646	\$8.676	0%
Comercial	\$6.864	20%	\$1.047	\$4.655	20%	\$775	\$10.411	20%
Industrial	\$6.864	20%	\$1.047	\$4.655	20%	\$775	\$10.411	20%

Fuente: Cálculos realizados por los investigadores a partir de información directa.

Actualmente, el costo del servicio, es considerado elevado por gran parte de los usuarios, ya que al parecer éste no corresponde de manera consistente a los servicios recibidos.

8.1.4.2. Infraestructura para las Telecomunicaciones:

En materia de telefonía, según información suministrada por la empresa Telefónica de la Sede Quibdó, la cual tiene presencia en 11 Municipios del Departamento del Chocó, la ciudad capital cuenta actualmente con una cobertura 25.000 líneas de telefonía fija suscritas.

Con respecto a la cobertura de Internet, telefónica sólo cuenta con presencia en 2 Municipios del Departamento del Chocó, con un total de 6.000 usuarios, de los cuales el 80% están en Quibdó, es decir 4.800.

8.1.4.3. Infraestructura Vial y de Transporte:

➤ Sistema de Transporte en la ciudad de Quibdó:

En la ciudad capital del Chocó operan distintos medios de transporte, utilizados acordes a sus diferentes vías comunicación como son: terrestres, fluviales y aéreas.

✓ Transporte Terrestre:

A partir del mes de abril de 2011, y sin permiso de la Alcaldía Municipal de Quibdó, entró en funcionamiento de manera provisional el Centro Empresarial de Transporte, el cual hace las veces de terminal. Se encuentra ubicado en la vía que

de Quibdó conduce al Municipio del Atrato (Yuto), contiguo a la nueva e inconclusa Terminal de Transporte provisional, autorizada por la Administración Municipal de Quibdó, pero que actualmente, y por resistencia de los transportadores no se encuentra en operación. El Centro en mención, donde se despachan los vehículos con destino al sur del Departamento y a otros vecinos, se encuentra situado aproximadamente a 8.260 metros del centro de la ciudad.

En Quibdó existen nueve (9) empresas de servicios públicos de transporte terrestre a saber, informadas por la Oficina de Tránsito Municipal de Quibdó y visitadas en su sede principal:

- **Transprogreso del Chocó:** Presta sus servicios en dos tipos de vehículos dentro y fuera del municipio de Quibdó: Taxis y Microbuses. Cuenta con la afiliación de 33 Taxis y 18 Microbuses.
- **Transpacífico:** Esta empresa cuenta con una flotilla de 13 taxis que prestan sus servicios dentro y fuera del municipio de Quibdó.
- **Expreso Chocó:** Presta sus servicios con dos tipos de vehículos: Taxis y Microbuses. Taxis 12 y Microbusetas 11, solo en la ciudad de Quibdó.
- **Cootrachocó:** En esta Cooperativa sólo se presta el servicio con taxis al interior de la ciudad, con una flotilla de 13 vehículos.
- **Cootrasanjuan:** Cooperativa de transportadores que presta sus servicios en las rutas: Quibdó-Istmina-Quibdó y Quibdó-Condoto-Quibdó, a través de 3 buses y 4 microbuses.
- **Rápido Ochoa:** Opera en la ruta Quibdó-Medellín-Quibdó y de allí a diferentes ciudades del país.

- **Flota Occidental:** Presta sus servicios en las rutas: Quibdó-Tadó-Pereira-Medellín y Quibdó-Istmina-Condoto.
- **Empresa Arauca:** Opera en la ruta Quibdó-Pereira-Cali y Cali-Condoto.
- **Servitaxi:** Servicio de taxi a domicilio al interior de la ciudad de Quibdó, durante las 24 horas del día.

Tabla 4 Servicio de Transporte Terrestre en Quibdó

EMPRESA	COBERTURA	TIPO DE VEHICULOS	CANTIDAD DE VEHICULOS
TRANSPROGRESO DEL CHOCÓ	local e intermunicipal	Taxis	33
		Micro Busetas	18
TRANSPACIFICO	local e intermunicipal	Taxis	13
EXPRESO CHOCÓ	Local	Taxis	12
		Micro Busetas	11
COOTRACHOCÓ	Local	Taxis	13
SERVITAXI	Local	Taxis	
COOTRASANJUAN	local e intermunicipal	Buses	3
		Micro Busetas	4
RAPIDO OCHOA	Medellín	Buses	Indefinido
FLOTA OCCIDENTAL	Intermunicipal e interdepartamental (Pereira y Medellín)	Buses	Indefinido
EMPRESA ARAUCA	Intermunicipal e interdepartamental (Pereira y Cali)	Buses	Indefinido

Fuente: Información recopilada por los autores de la investigación.

Vale la pena anotar, que aunque no está considerado como un medio de transporte legal, el fenómeno del rapimotismo¹⁷ en la ciudad de Quibdó, no puede pasar desapercibido, bien sea por el impacto social que ha generado, o porque simple y lamentablemente se ha constituido en una opción de transporte para el ciudadano raizal y para los viajeros, a punto tal, que ha logrado desplazar los

¹⁷ Servicio de transporte prestado a través de una motocicleta.

buses o colectivos, quienes para no salir definitivamente del mercado se vieron obligados a bajar el precio del pasaje a un monto inferior que lo cobrado por los mencionados vehículos.

✓ **Transporte Aéreo:**

En la actualidad Quibdó cuenta con un Aeropuerto de clase G de nombre el Caraño, recientemente reinaugurado; el cual pertenece a la unidad administrativa de la Aeronáutica Civil, pero dado en concesión por más de 12 años a la firma Airplan. Desde éste aeropuerto se realizan viajes intermunicipales y nacionales, mediante la disposición de cuatro (4) cubículos para el funcionamiento de aerolíneas regulares con conexión a otras ciudades, como son: Aires, SATENA, ADA, EASYFLY, y de otros tres para aerolíneas no regulares, eventuales o charter: Aexpa, TAC y Aeroejecutivos de Antioquia.

El número de vuelos realizados diariamente desde Quibdó al interior del país, se detallan en la tabla a continuación:

Tabla 5 Vuelos diarios desde Quibdó

DESTINOS	Nº DE VUELOS
Medellín	14
Bogotá	3
Pereira	1
Cali	2 Semanales

Fuente: Información recopilada por los autores de la investigación.

Quibdó cuenta con 7 agencias de viajes, las cuales venden tiquetes aéreos de diferentes aerolíneas y paquetes turísticos a distintos lugares nacionales e internacionales, ellas son:

- Pacifico Azul
- Truandó
- Katios
- Bojaya
- Castillo Castro
- Mundo Viaje
- Aviatour.

✓ **Transporte Fluvial:**

Según información de la Inspección Fluvial de Quibdó y visitas efectuadas a las sedes de las cinco (5) empresas de transporte fluvial relacionadas, que operan en la ciudad capital del Departamento del Chocó, relacionadas en la Tabla 6 se encontró lo siguiente:

- COOTRANSFLUMAR: Su sede principal está en Turbo, la ruta está comprendida entre Quibdó – Turbo – Unguia y puertos intermedios; poseen 40 embarcaciones elaboradas en fibra de vidrio con capacidad para 20 personas en promedio.
- TRANS ATRATO: Con sede principal en Quibdó; la ruta que ofrece a los pasajeros contempla los Municipios de Quibdó – Turbo – Unguía y Puertos intermedios; poseen 10 embarcaciones elaboradas en fibra de vidrio con capacidad para 18 personas en promedio.
- ATRACARIBE LTDA: Su sede principal está en Quibdó, opera en la ruta Quibdó – Unguia – Bagadó - Lloró y puertos intermedios; la empresa posee 20

embarcaciones elaboradas en fibra de vidrio con capacidad para 18 personas en promedio.

- RIO Y MAR LTDA: Sede principal Quibdó, su ruta comprende los Municipios de Quibdó – Turbo y puertos intermedios; poseen en la empresa 12 embarcaciones elaboradas en fibra de vidrio con capacidad para 18 pasajeros en promedio.
- EXPRESO BAGADÓ: La empresa tiene su sede principal en el Municipio de Quibdó, la ruta comprende los municipio de Quibdó – Bagadó y puertos intermedios, sólo poseen en la empresa una(1) embarcación elaborada en fibra de vidrio con capacidad para 22 personas, en la actualidad se están solicitando la ampliación o aumento de embarcaciones.

Frecuencia de viaje en la semana: Las empresas relacionadas viajan todos los días de la semana, y teniendo en cuenta la situación actual de orden público, su itinerario normal es de 7:00a.m., 9:30a.m. y 12:30p.m.

Tabla 6 Transporte Fluvial

Empresa	Destinos	Número de embarcaciones	Capacidad de los vehículos
COOTRANSFLUMAR	– Turbo – Unguía – Puertos intermedios Quibdó a	40	20
TRANS ATRATO	– Turbo – Unguía – Puertos intermedios Quibdó a	10	18
ATRACARIBE	– Unguia – Bagadó – Lloro – Puertos intermedios	20	18
RIO Y MAR Ltda.	– Turbo – Puertos intermedios Quibdó a	12	18
EXPRESO BAGADÓ	– Bagadó – Puertos intermedios	1	22

Fuente: Cálculos realizados por los autores de la investigación.

✓ **Red de comunicación vial en el Departamento del Chocó y Quibdó:**

La Ley 105 de 1993 categorizó las vías del país en tres grandes grupos: Nacionales o Primarias, Departamentales o Secundarias y Municipales o terciarias.

El Municipio de Quibdó por ser capital de Departamento, confluyen vías primarias, secundarias, y terciarias a saber:

- **Vías Primarias:** Recuérdese que las vías primarias son aquellas cuya función básica es la de unir la capital del Departamento con los demás centros de consumo del país o con el exterior, o aquellas que ameriten clasificarse así por el papel que desempeñan en la economía departamental. Para el caso específico del Chocó las principales son la carretera Quibdó-Medellín y la carretera transversal del Pacífico: Quibdó-Pereira. Ambas totalmente acabadas y en buenas condiciones hasta el territorio perteneciente a los departamentos vecinos de Antioquia y Risaralda respectivamente. En la actualidad, las dos vías citadas, mediante la asignación de recursos por parte del Gobierno Nacional, previo un sinnúmero de accidentes por las malas condiciones de las mismas, en la actualidad se encuentran en proceso de adecuación y pavimentación, las siguientes carreteras:

Quibdó - La Manza: 107Km Aproximadamente.

Nuquí – La Y – Las Animas (Vía al mar) 66.36Km Aproximadamente

Animas – Mumbú 50Km

Animas – Quibdó 51Km

- **Vías Secundarias:** Se consideran carreteras secundarias, aquellas cuya función es la de comunicar las cabeceras municipales con la capital del Departamento o con otros municipios vecinos, o las regiones entre sí o cuando sea acceso de una cabecera municipal a una vía primaria. Las vías pertenecientes al municipio de Quibdó, cuyo responsable de su estado actual es el Departamento del Chocó:

Quibdó – Guayabal: Con una longitud total de 7 kilómetros, de los cuales 6.98 se encuentran en afirmado y solo 0.02 Kms pavimentados¹⁸. El estado general de esta vía se califica como malo.

¹⁸ INVIAS Regional Choco. Secretaría de Planeación Departamental del Chocó.

- **Vías Terciarias:** Aquellas carreteras cuya función es la de vincular pequeños y medianos caseríos, veredas o parajes con los centros urbanos. Normalmente confluyen a la red secundaria o primaria. Para el caso del municipio de Quibdó se anotan:

Yuto – Lloró – La Vuelta:	11,95 Kms
Quibdó – Istmina – Real de Tanando:	14,30 Kms
Real de Tanando – San José de Purré:	3,40 Kms
Quibdó – Pacurita:	6,78 Kms
Los Estancos – Guadalupe:	3,10 Kms
Tutunendo – San Francisco de Ichó:	10,55 Kms
Quibdó – Istmina – Ramal Doña Josefa:	3,40Kms

Actualmente, el estado de las vías citadas es relativamente malo, con excepción de la carretera que de Quibdó conduce directamente al municipio del Atrato (Yuto), que excluyendo el tramo inicial de la salida de la ciudad, el resto de la vía se encuentra en buenas condiciones; y de éste hasta la cabecera municipal de Istmina, que debido a algunos broches que presenta en determinados sitios, se le califica como regular.

8.1.4.4. Infraestructura Recreacional, Cultural y Deportiva

Quibdó se encuentra dotado de ecosistemas, centros recreacionales, culturales y deportivos ubicados en puntos equidistantes y de fácil acceso a la zona hotelera de Quibdó, entre ellos:

- ✓ El Malecón: Carrera 1ª a orillas del Río Atrato.

- ✓ Zona Rosa: Conformada por bares, restaurantes, establecimientos de comidas rápidas y discotecas; ubicada en el centro de la ciudad entre carreras 1ª y 3ª.
- ✓ Parque Manuel Mosquera Garcés: Situado en la calle 31 con carrera 1ª.
- ✓ Parque Centenario: Situado en la carrera 1ª, con mirada al Río Atrato, contiguo al Banco de la República y al frente de la Catedral San Francisco de Asís de Quibdó, símbolo de la ciudad, por su arquitectura colonial y belleza física.
- ✓ Aeroparque: Sitio público, construido para el esparcimiento y práctica de deportes por parte de la comunidad, situado aproximadamente a 500 metros del Aeropuerto el Caraño de Quibdó.
- ✓ Centro Recreacional COMFACHOCO: Ubicado al oriente de la ciudad, hace parte del Hotel que lleva su nombre.
- ✓ Parque las Cachamas: Estadero bar con servicio de alimentación y piscina; ubicado en la zona norte de Quibdó, a 3 kilómetros del centro.
- ✓ Selva Ressort: Centro recreacional con servicio de alojamiento en cabañas y de alimentación, situada en el kilómetro 7 de la vía que de Quibdó conduce al municipio del Atrato.
- ✓ Villa Esperanza: Centro que al igual que el anterior se encuentran ubicado en la misma vía, pero que solo prestan de manera permanente el servicio de piscina, de canchas deportivas, y de manera ocasional el de alimentación.
- ✓ La Torva: Estadero y centro recreacional, con balneario natural, kioscos y servicio de alimentación. Se encuentra ubicado en el Kilómetro 15 en la vía Quibdó-Istmina en el Municipio del Atrato (Yuto).

8.1.4.5 Métodos de Pago y Transferencia de Fondos.

La mejor manera de conocer y utilizar los servicios de una entidad financiera es la utilización del dinero plástico, ya sea a través de tarjetas débitos y créditos; la cantidad de tarjetas y de datafonos en las entidades afiliadas a los establecimientos financieros depende en gran medida a las solicitudes y necesidades de los clientes. En Quibdó existen nueve (9) entidades financieras, tal como se ilustra en la Tabla 7, que pueden ofrecerles y facilitarles a los hoteleros de Quibdó, así como a sus huéspedes los servicios de tarjetas, cajeros automáticos, y datafonos para ser instalados en las empresas o negocios.

Tabla 7 Instituciones Financieras

INSTITUCIONES FINANCIERAS	NUMERO DE CAJEROS
BANCO POPULAR	4
BANCO AV VILLAS	3
BANCO DE BOGOTA	3
BANCO AGRARIO	1
BANCOLOMBIA	3
BANCOOMEVA	1
BANCO BBVA	2
COOPETRABAN	1
FINANCIERA JURISCOOP	1
TOTAL	19

Fuente: Cálculos realizados por los autores de la investigación.

Paralelo a las entidades financieras descritas anteriormente, Quibdó cuenta con las siguientes oficinas de giros:

- ✓ Supergiros (Gana)
- ✓ Colgiros (Colombiana de Giros)
- ✓ Servientrega (Efecty)
- ✓ Servicio Inmediato

- ✓ Invercosta
- ✓ Red

Servicios Postales de Mensajería y Paquetería: Detallados así:

- ✓ Deprisa
- ✓ Servientrega
- ✓ 472
- ✓ Inter Rapidísimo
- ✓ Aerpostal

8.1.5. RECURSOS DE CAPITAL

Las entidades financieras radicadas en Quibdó, con excepción de Bancoomeva y Juriscoop, poseen una línea de crédito que permite apalancar el sector hotelero y turístico, conocida como **capital de trabajo**, la cual contempla recursos para inversión en infraestructura y adquisición de maquinaria, equipos, muebles y enseres y demás insumos requeridos por los empresarios del sector. La cuantía de dichos créditos se limita a la capacidad de endeudamiento y de pago que posean los solicitantes.

8.1.6. LOCALIZACIÓN, INSTALACIONES FÍSICAS Y SERVICIOS QUE PRESTAN LOS HOTELES:

8.1.6.1 Localización:

De los seis hoteles seleccionados como muestra para la presente investigación, como son: Los Robles, Farallones, Camino Real, Ángeles, Goval y

COMFACHOCO, a excepción de éste último, todos se encuentran ubicados en el centro de la ciudad, cercanos a la zona comercial, e instituciones financieras, públicas y privadas, y organizaciones en general con asiento en la ciudad de Quibdó. La localización física de cada uno de los hoteles citados, es la siguiente:

- **Hotel Los Robles:**

Ubicado en la Calle 28, entre las carreras 1ª y 3ª (Nº 1- 88), frente al Comando de la Policía Chocó y diagonal al Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA” Regional Chocó. Su distancia al aeropuerto El Caraño de Quibdó es de 2.610mts, a la terminal terrestre a 8.260mts, al puerto fluvial a 350 y 750mts, a las entidades financieras a 300 y 650mts, y a los demás sitios descritos en la Tabla 8 que resultan ser de mayor interés para cualquier viajero, no superan los 800mts.

- **Hotel Los Farallones:**

Ubicado en la Calle 28, entre las carreras 1ª y 3ª (Nº 1-70), frente al Comando de la Policía Chocó y diagonal al Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA” Regional Chocó. Su distancia al aeropuerto El Caraño de Quibdó es de 2.610mts, a la terminal terrestre a 8.280mts, al puerto fluvial a 350 y 750mts, a las entidades financieras a 300 y 650mts, y a los demás sitios descritos en la Tabla 8 que resultan ser de mayor interés para cualquier viajero, no superan los 800mts.

- **Hotel Camino Real:**

Ubicado en la Calle 28, entre las carreras 1ª y 3ª (Nº 1-124), frente al Comando de la Policía Chocó y Contiguo a la Registraduría Nacional Regional Chocó. Su distancia al aeropuerto El Caraño de Quibdó es de 2.610mts, a la terminal terrestre a 8.230mts, al puerto fluvial a 350 y 750mts, a las entidades financieras a

300 y 650mts, y a los demás sitios descritos en la Tabla 8 que resultan ser de mayor interés para cualquier viajero, no superan los 800mts.

Los tres hoteles citados gozan de una ubicación, considerada por muchos de sus huéspedes, estratégica, por la facilidad de acceso y la cercanía a las principales instituciones y a la zona comercial, ya mencionada. Se encuentran localizados en una misma cuadra; presentando una distancia entre ellos de 10 – 30mts. El tiempo que tarda el taxi en llegar del aeropuerto al hotel o viceversa, desde cada uno de estos, oscila entre 7 y 10 minutos aproximadamente, y a la terminal de transporte terrestre entre 20 y 25 minutos.

- **Hotel Goval:**

Se encuentra localizado en la Carrera 3ª entre calles 25 y 26 (Nº 25-32), en plena zona comercial de la ciudad. Su distancia al aeropuerto El Caraño de Quibdó es de 2.820mts, a la terminal terrestre a 8.440mts, al puerto fluvial a 350 y 750mts, a las entidades financieras a 300 y 650mts, y a los demás sitios descritos en la Tabla 8 que resultan ser de mayor interés para cualquier viajero, no superan los 800mts. El tiempo de traslado en taxi del aeropuerto al hotel o viceversa, es de aproximadamente 10 minutos, y a la terminal de transporte terrestre unos 20 minutos.

- **Hotel los Ángeles:**

Un poco más alejado del centro de la ciudad, goza de una buena ubicación. Se encuentra localizado en la Carrera 3ª entre las calles 31 y 32 (Nº 31-80), dos cuadras antes del edificio de la Gobernación Departamental. Su distancia al aeropuerto El Caraño de Quibdó es de 2.435mts, a la terminal terrestre a 8.440mts, al puerto fluvial a 350 y 750mts, a las entidades financieras a 300 y

650mts, y a los demás sitios descritos en la Tabla 8 que resultan ser de mayor interés para cualquier viajero, no superan los 800mts.

- **Hotel COMFACHOCO:**

De propiedad de la Caja de Compensación Familiar del Chocó “COMFACHOCO”. Hace parte de las instalaciones del Centro Recreacional de ésta Caja, razón por la cual lleva el mismo nombre, y se encuentra ubicado al oriente de la ciudad, en el barrio conocido como Zona Minera. La distancia de este hotel al aeropuerto El Caraño de Quibdó es de 1.610mts, a la terminal terrestre a 7.615mts, al puerto fluvial a 350 y 1.600mts, a las entidades financieras a 300 y 1.600mts. El tiempo de traslado entre el aeropuerto y el hotel es de aproximadamente 5 minutos, y a la terminal terrestre unos 15 minutos. Este es el hotel más alejado del centro de la ciudad, se encuentra rodeado de abundante zona vegetal, lo cual le da una ventaja comparativa especial frente a los otros.

Tabla 8 Distancia de los hoteleros en Quibdó vs instituciones

HOTELES	ROBLES	FARALLONES	CAMINO REAL	GOVÁL	LOS ÁNGELES	COMFACHOCÓ
Dirección	Calle 28, N° 1- 88	Calle 28, N° 1 - 70	Calle 28, N° 1 - 124	Cra 3ª, N°25-32,P-2	Cra 3ª N° 31 - 80	Centro Vacacional - Zona Minera
Terminal Terrestre	8.260mts	8.280mts	8.230mts	8.440mts	8.055mts	7.615mts
Terminal Aéreo	2.610mts	2.610mts	2.610mts	2.820mts	2.435mts	1.610mts
Terminal Fluvial	350 y 750mts	350 y 750mts	350 y 750mts	350 y 750mts	350 y 750mts	350 y 1600mts
Entidades Financieras	300 y 650mts	300 y 650mts	300 y 650mts	300 y 650mts	300 y 650mts	300 y 1600mts
Empresas de Giros	450 y 850mts	450 y 850mts	450 y 850mts	450 y 850mts	450 y 850mts	450 y 1600mts
Empresas de Mensajería	200 y 600mts	200 y 600mts	200 y 600mts	200 y 600mts	200 y 600mts	200 y 1600mts
Agencias de Viajes	300 y 800mts	300 y 800mts	300 y 800mts	300 y 800mts	300 y 800mts	300 y 1600mts
SENA	100 y 700mts	100 y 700mts	100 y 700mts	100 y 700mts	100 y 700mts	100 y 1700mts
UTCH	570 y 1400mst	570 y 1400mst	570 y 1400mst	570 y 1400mst	570 y 1400mst	570 y 1400mst
Empresas Oficiales	50 y 1600mts	50 y 1600mts	50 y 1600mts	50 y 1600mts	50 y 1600mts	50 y 1600mts
Empresas Privadas	100 y 1600mts	100 y 1600mts	100 y 1600mts	100 y 1600mts	100 y 1600mts	100 y 1600mts
Restaurantes	200 y 1600mts	200 y 1600mts	200 y 1600mts	200 y 1600mts	200 y 1600mts	200 y 1600mts
Policía	20 y 1600mts	20 y 1600mts	20 y 1600mts	20 y 1600mts	20 y 1600mts	20 y 1600mts
Batallón del Ejército	600 y 2200mts	600 y 2200mts	600 y 2200mts	600 y 2200mts	600 y 2200mts	600 y 2200mts
DAS	300 y 1600mts	300 y 1600mts	300 y 1600mts	300 y 1600mts	300 y 1600mts	300 y 1600mts
CTI	500 y 2100mts	500 y 2100mts	500 y 2100mts	500 y 2100mts	500 y 2100mts	500 y 2100mts
Procuraduría	150 y 1800mts	150 y 1800mts	150 y 1800mts	150 y 1800mts	150 y 1800mts	150 y 1800mts
Distancia con la CGR	400 y 2000mts	400 y 2000mts	400 y 2000mts	400 y 2000mts	400 y 2000mts	400 y 2000mts
Bomberos	300 y 1900mts	300 y 1900mts	300 y 1900mts	300 y 1900mts	300 y 1900mts	300 y 1900mts
Defensa Civil	400 y 1600mts	400 y 1600mts	400 y 1600mts	400 y 1600mts	400 y 1600mts	400 y 1600mts
Cruz Roja	600 y 1200mts	600 y 1200mts	600 y 1200mts	600 y 1200mts	600 y 1200mts	600 y 1200mts

Fuente: Cálculos realizados por los investigadores a partir del Plano Urbano de Quibdó - Empresa **Agustín Codazzi**

Grafico 8 Mapa de la Ciudad de Quibdó a Escala 1:5000



Fuente: Instituto geográfico Agustín Codazzi

Nomenclatura: ○ los angeles
● Farrallones

○ Camino real
○ Goval

○ Los Robles
○ Comfachocó

8.1.6.2. Instalaciones Físicas y Servicios que Prestan los Hoteles:

Las instalaciones físicas de los hoteles, incluyendo su fachada e imagen exterior, señales de confort, elegancia, tranquilidad, ubicación, los servicios con que cuenta, entre otros, se vuelven determinantes claves a la hora de establecer diferencias y ventajas competitivas en el sector. Por ello es importante describir, brevemente, algunos aspectos relacionados de los hoteles seleccionados:

- **Hotel Los Robles:**

Posee dos edificios interdependientes, donde el primer bloque consta de cuatro pisos y el segundo de seis. Este hotel en la actualidad se encuentra en proceso de ensanche, mediante la construcción de una nueva edificación, contigua a la actual, que le permitirá complementar y modernizar la oferta de los servicios que hoy ofrece.

El hotel posee 30 habitaciones en múltiples presentaciones para 40 camas, Sala de internet – WI – FI, Salón de conferencias, comedor (restaurante), cocina, área de Lavandería y Planchado, Recepción y Lobby.

Los servicios que presta en la actualidad, son: Alimentación tipo bufet, Gimnasio, Parqueo de Vehículos en asocio con un parqueadero, Alquiler de equipos audiovisuales. Próximamente y acorde con proceso de ampliación que hoy adelanta el hotel, se tienen diseñadas las zonas húmedas (piscina) y el servicio de Bar. Incrementando además el número de habitaciones a 45.

- **Hotel Los Farallones:**

Actualmente el más grande de la ciudad, posee un edificio de 4 pisos y cuenta con los siguientes espacios físicos: 23 habitaciones para 100 camas, un salón

comedor, Cocina, Salones de conferencias y recepciones, área de Lavandería y Planchado, Sala de Internet – WI – FI, Sala de Televisión, Bar, Recepción y loby. Se presta el servicio de restaurante, de lavandería y planchado.

Hotel Camino Real:

Cuenta con un edificio poco moderno de 4 pisos, de aproximadamente 248m², con los siguientes espacios físicos para el desarrollo de su objeto misional: 30 habitaciones, 33 camas, Restaurante, Cocina, Lavandería y Planchado, Recepción y Lobi. Presta los siguientes servicios a sus huéspedes: Internet, alimentación y Cafetería sin cargo extra a la cuenta.

- **Hotel Goval:**

El hotel cuenta con una edificación de 3 plantas, con 32 camas, repartidas en 23 habitaciones. Ofrece los siguientes servicios: Restaurante, Lavandería y planchado, Servicio de Internet – Wi – Fi y Aire acondicionado.

- **Hotel los Ángeles:**

Edificación de 4 plantas, con 20 habitaciones para 20 camas. Posee cocina, comedor, una sala con ambiente familiar, sala de internet. Ofrece servicios de: restaurante con comidas típicas chocoanas, Televisión por cable, Aire acondicionado, Servicio de lavandería y agua permanente.

- **Hotel COMFACHOCO:**

Cuenta con un edificio construido en cemento, que consta de 2 pisos, 34 habitaciones, 55 camas en la actualidad, pero con una capacidad instalada que asciende hasta 110 camas. Posee áreas húmedas, restaurante, cocina, bar,

Gimnasio, Wi - Fi, Sala de conferencias, un auditorio, Canchas Multideportivas y zonas verdes. Presta los siguientes servicios: de restaurante, internet, Servicio de auditorio, Servicio de Lavandería y planchado, Aire acondicionado, Jacuzzi – Sauna, Servicio de Piscina, Directv y Servicio de Bar.

Nótese que los servicios que prestan los hoteles muestras son muy similares entre sí, marcando solo la diferencia el Hotel COMFACHOCO, que en la actualidad resulta ser el más completo de la ciudad de Quibdó.

- **Dotación y Tecnología:**

En materia de dotación y tecnología, se detectó que el 90% de los hoteles analizados están dotados de electrodomésticos y equipos de telecomunicaciones como: teléfonos en todas las habitaciones, Televisores LCD en todas las habitaciones, Telefax en la Recepción, Aire Acondicionado, Datafono para tarjetas (VISA y Mastercard), Aire Acondicionado y equipos de cómputos. Solo el 10%, representado en el hotel de COMFACHOCO presenta una tecnología más avanzada al poseer un Software (lenguaje de Programación) denominado Visual Fox Pro, que contiene un módulo para el registro de huéspedes, reservas, facturación de los servicios de hospedaje, Bar, Restaurante, Alquiler de Auditorio e inventarios. Cuenta además con una página Web, mediante la cual oferta y promociona sus servicios.

8.2. SITUACIÓN DE LA DEMANDA Y SECTORES CONEXOS A LA HOTELERÍA EN QUIBDÓ.

8.2.1. CONDICIONES DE LA DEMANDA:

Para poseer una panorámica real de las condiciones actuales de la demanda que presenta el sector hotelero de la ciudad Quibdó, se hace necesario conocer variables como: composición, su tamaño, movilidad y pautas de crecimiento, entre otras.

8.2.1.1. COMPOSICIÓN DE LA DEMANDA

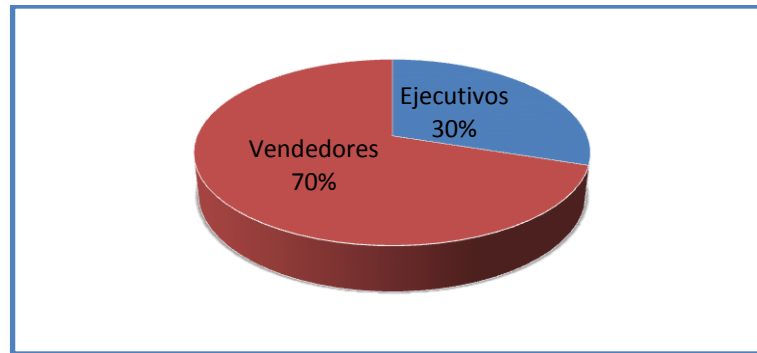
En el análisis de la composición de la demanda del sector hotelero de la ciudad de Quibdó se tomó como base los aspectos planteados por Porter, citados en el capítulo anterior, aplicado a los seis (6) hoteles seleccionados como muestra, ellos son:

➤ Estructura segmentada del Mercado:

El tipo de cliente que se hospeda normalmente en los hoteles de la ciudad de Quibdó, presenta dos clasificaciones:

- ✚ Vendedores: Un 70%, vinculados a empresas como Café sello Rojo, Papel Familia, Colombina, Nacional de Chocolates, Revistas por catálogos, Arroz Roa, Gaseosas Postobón, entre otras.
- ✚ Ejecutivos: Un 30%, entre ellos Empresarios, funcionarios de la Fiscalía General de la Nación, Abogados, Contadores Públicos, Gerentes de Bancos, Docentes de Postgrado, Funcionarios de la EPM, entre otros.

Gráfico 9 Segmentación de la demanda



Fuente: Información recolectada por los autores

➤ **Clientes entendidos y exigentes:**

Se incluyen aquí aquellos huéspedes que por su profesión, dinámica laboral o nivel de interrelación, donde constantemente se están desplazando de un lugar a otro, teniendo la oportunidad de conocer diferentes tipos de hoteles, cuentan con altos parámetros de comparación, y gustos demasiados sofisticados.

No obstante a la precisión anteriormente anotada, los huéspedes que regularmente son atendidos en los hoteles del sector, bien sean por que se adaptan a las condiciones o por que vienen preparado mentalmente al lugar que se van a encontrar, por referencias recibidas, el 100% de los hoteleros entrevistados manifiestan que las exigencias o solicitudes efectuadas por éstos, giran en torno a los siguientes servicios o condiciones del establecimiento:

- ✚ Internet
- ✚ Comida dentro del Hotel (Desayuno incluido en las tarifas)
- ✚ TV con Señal de Cable, Directv u otro de la región.
- ✚ Limpieza en las habitaciones y principalmente en los baños
- ✚ Privacidad

➤ **Necesidades precursoras de los Huéspedes:**

Entendidas como aquellas solicitudes consideradas novedosas o atípicas dentro de la demanda normal del servicio. En Quibdó, según lo informado, este tipo de clientes se presentan mayormente en épocas de conciertos, fiestas patronales (San Pacho) u otras actividades especiales que se lleven a cabo en la ciudad, los cuales al parecer por efectos del licor u otros alucinógenos efectúan solicitudes poco licitas o anormales para una sociedad de bien.

8.2.1.2. Tamaño y Pautas de Crecimiento del Mercado

El análisis a este aspecto, se efectuó a partir del movimiento de pasajeros ingresados al departamento del Chocó por el aeropuerto El Caraño de Quibdó, entre el período 2007 y tercera semana de Agosto de 2011, registrado por la Aeronáutica Civil¹⁹; movimiento en el cual la ciudad de Quibdó presenta una participación promedio, con respecto a los demás municipios visitados en el departamento, de aproximadamente el 72%, y un incremento de un año a otro, durante el período aludido del 10%, tal como se ilustra en la Tabla 9. Las cifras mostradas dan una idea del potencial crecimiento de la demanda que pueden experimentar los hoteles de la ciudad.

¹⁹ [www. Aerocivil.gov.co/](http://www.Aerocivil.gov.co/) Estadística Transporte Aéreo

Tabla 9 Transporte aéreo - Movimiento de pasajeros por Departamento y por Aeropuerto

DEPARTAMENTO AEROPUERTO	2007		2008		2009		2010		AGOSTO 21 DE 2011	
	Internacional	Nacional	Internacional	Nacional	Internacional	Nacional	Internacional	Nacional	Internacional	Nacional
CHOCO	164	239.473	174	253.841	207	276.687	232	309.890	224	343.977
ACANDI	19	2.613	20	2.770	22	3.019	24	3.381	27	3.753
BAHIA SOLANO	4	25.865	4	27.417	4	29.884	4	33.471	5	37.152
BAJO BAUDO	0	3.086	0	3.271	0	3.566	0	3.993	0	4.433
CAPURGANÁ	70	12.299	74	13.037	101	14.210	115	15.915	95	17.666
CONDOTO	0	8.430	0	8.936	0	9.740	0	10.909	0	12.109
JURADO	5	325	5	345	5	376	5	421	6	467
NUQUI	0	14.943	0	15.840	0	17.265	0	19.337	0	21.464
QUIBDO	66	171.912	70	182.227	75	198.627	84	222.462	91	246.933
%	40,24	71,79	40	72	36,23	72	36,21	72	40,63	72

Fuente: Información recopilada por los investigadores.

NOTA: Durante los años 2008 a lo que va corrido de 2011 ha tenido los siguientes incrementos porcentuales:

Tabla 10 Movimiento de pasajero según origen

Año	Nacional	Internacional
2008	6,0%	6%
2009	9,0%	7,20%
2010	12%	12%
2011	11%	8,30%
Promedios	9,50%	8,38%

Fuente: Cálculos realizados por los investigadores

No obstante, y atendiendo a que no solo existe como vía de acceso a Quibdó el medio de transporte aéreo, se utilizó otra base de proyección de crecimiento a partir de la información suministrada por los hoteleros, tomando como base de cálculo la cantidad de clientes que ocupan el hotel durante los días más concurridos; se pudo obtener la cantidad de ocupación anual de cada uno de los hoteles, arrojando un incremento promedio anual de 17% en los 4 años proyectados a partir del año 2, método con el cual no se aleja notablemente de lo que podría ser su crecimiento potencial a partir del análisis anterior (Ver tabla 10).

Tabla 11 Crecimiento de la ocupación de habitaciones

HOTELES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Promedios
ROBLES	6.192	6.935	7.975	9.491	11.768	8.472
FARALLONES	3.216	3.505	3.891	4.436	5.190	4.048
CAMINO REAL	3.552	3.907	4.415	5.166	6.302	4.668
GOVÁL	5.520	6.238	7.236	8.683	10.853	7.706
COMFACHOCÓ	6.480	7.452	8.868	11.085	14.521	9.681
ÁNGELES	1.632	1.779	1.975	2.231	2.611	2.045
Totales	26.592	29.816	34.360	41.091	51.246	6.103
Variación %	Base	11%	14%	18%	23%	17%

Fuente: Cálculos realizados por los investigadores a partir de información directa.

8.2.1.3. Internacionalización de la demanda:

A partir del movimiento de pasajeros internacionales hacia la ciudad de Quibdó, que ingresaron por el aeropuerto, según datos de la Aeronáutica Civil para el período 2007- Tercera semana 2011, se experimenta un crecimiento promedio anual en la afluencia de visitantes extranjeros a Quibdó del 8,38%.

De otro lado, y acorde a lo informado por los hoteleros seleccionados, los países de procedencia de los extranjeros visitantes con mayor frecuencia la ciudad de Quibdó son: España, Holanda, EE.UU, Puerto Rico, Ecuador, Perú, Venezuela, China, Cuba, Chile, Panamá y Alemania. Exponen además que los motivos más comunes por el cual visitan la ciudad, radican en: adopción, misiones delegadas por la OIM, reuniones con afrodescendientes, educación, exploración de flora, fauna y metales preciosos, Intercambios culturales (Tour) y otros motivos pocos explícitos.

8.2.2. SECTORES CONEXOS Y AUXILIARES

Partiendo del punto de vista de los expertos reunidos, y teniendo en cuenta la cadena de valor de los hoteles del sector, se identificaron 8 sectores entre conexos y auxiliares, representados en: Restaurantes, agencias de viajes, artesanías, lavanderías, transportadores, salas de eventos y auditorios, bares y heladerías; detallados en la Tabla 12.

Por considerarse los restaurantes uno de los sectores que mayor conexión debe tener con los hotelería, puesto que la buena gastronomía también resulta ser un motivador para que los viajeros o turistas quieran regresar a determinado lugar, se hará una amplia descripción de los mismos.

- ✓ **Los Restaurantes en Quibdó:** La ciudad capital del Chocó en la actualidad cuenta con 155 restaurantes registrados en la Cámara de Comercio de Quibdó de los cuales solo el 8.38% (13) se encuentran renovados y 18 de ellos ubicados en el centro de la ciudad.

Los restaurantes de la ciudad de Quibdó, por el número de personal vinculado y los activos que poseen, los cuales oscilan entre \$80.000 y

\$65.000.000²⁰, resultan ser microempresas que luchan por sostenerse en el mercado y con poca o nula conexión con el sector hotelero y demás eslabones de la cadena productiva del turismo.

Partiendo de la priorización efectuada, reiterando la importancia que para un huésped puede implicar conocer los sitios que ofrecen comidas saludables y/o típicas de la región, y la necesidad que los hoteleros conozcan y se conecten con los establecimientos gastronómicos; se tomaron once (11) hoteles de los que aparecen al día en la Cámara de Comercio de Quibdó, atendiendo a su tamaño, ubicación, higiene, variedad y sazón, ellos son: El Quinto Elemento, Ricuras del Mar, Ricuras de Toña, El Buen Gusto, Doña Jacinta, El Tablazo, María Mulata, La Paila de Mi Abuela, Brisas del Atrato, Mar de Reyes y Sabores del Atrato. En la Tabla 11, se describe el plato bandera de cada uno de estos establecimientos y el rango de precios de la carta gastronómica que ofrecen.

- ✓ **Agencias de viajes:** Según base de datos de la Cámara de Comercio de Quibdó existen 13 agencias formalizadas, de las cuales el 30.76% (4) se encuentran renovadas. Estas agencias se encuentran clasificadas según el valor de sus activos entre micros y medianas empresas (\$500.000- \$418.810.645). En su portafolio ofrecen venta de tiquetes aéreos, paquetes turísticos, toures, entre otros. Algunas de estas agencias se encuentran listadas en el aparte 8.1.4.3. de la presente investigación.

- ✓ **Artesanías:** A pesar de que la Cámara de Comercio de Quibdó, registra 108 microempresas de artesanías formalizadas, a la fecha solo cuatro (4) de ellas, es decir el 3.7%, han renovado su matrícula mercantil. Por poseer unos activos inferiores a \$48.160.000 se consideran unas

²⁰ Cámara de Comercio de Quibdó, Base de datos. Agosto 2011

microempresas, pudiéndoseles catalogar, por las características que presentan, como como unas famiempresas.

- ✓ **Lavanderías:** Solo se cuenta con cuatro (4) establecimientos de esta naturaleza formalizados en Cámara de Comercio, pero uno solo renovado. Con activos registrados entre \$1.000.000 y \$12.724.700.
- ✓ **Heladerías:** Quibdó cuenta con 100 heladerías matriculadas, de las cuales solo un 5%, se encuentran al día; son consideradas por el valor de sus activos como microempresas. Trece de ellas se encuentran ubicadas en la zona céntrica de la ciudad.
- ✓ **Bares:** La Cámara de Comercio de Quibdó, registra 30 negocios en la ciudad, con un muy bajo nivel de cumplimiento de renovación de su matrícula mercantil.
- ✓ **Transportadores:** Este sector fue ampliamente ilustrado en el aparte 8.1.4.3 de este trabajo, al analizar la infraestructura vial y de transporte, detallando los medios y empresas de transporte con asiento en la ciudad de Quibdó.
- ✓ **Auditorios y salas de eventos:** La gran mayoría de los auditorios existentes en la ciudad son de propiedad de las instituciones, públicas o privadas, que ante la falencia de alternativas particulares, les ha tocado construir uno. Entre ellos se listan los siguientes: del SENA, COMFACHOCO, U.T.CH., Cámara de Comercio, FUCLA, Casa de Encuentro la Esmeralda (Claretianos), entre otros.

Tabla 12 Relación de sectores conexos y auxiliares

Sector	Cantidad	Tipo de empresa	% Empresas al día
Restaurantes	155	Micro empresa	8,38%
Agencias de viajes	13	Micros y Medianas empresas	30,76%
Artesanías	108	Micro empresa	3,70%
Lavanderías	4	Micro empresa	25,00%
Heladerías	100	Micro empresa	5,00%
Bares	30	Micro empresa	
Transportadores	21	Micros y Medianas empresas	
Auditorios y salas de eventos	6	Micros y Medianas empresas	

Fuente: Cálculos realizados por los investigadores a partir de información directa.

8.3. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS

En la actualidad, el sector hotelero de la ciudad de Quibdó, por su tamaño y número de empleados, según base de datos de la Cámara de Comercio, se encuentra conformado por micro y pequeñas empresas. Percibido como una amplia diseminación de organizaciones tradicionales de tipo familiar que apalancan sus procedimientos y actuaciones ligadas a valores y creencias de su fundador o dueño, más que a preceptos administrativos científicos, o modelos gerenciales determinados.

8.3.1 ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS

A pesar de que los expertos reunidos en los diferentes focus group, realizados en escenarios distintos, coincidieron en afirmar que los hoteleros del sector no utilizan

estrategias que les ayude a apalancarse y a mejorar su nivel de competitividad, con frases concluyentes, como esta: *“En el sector no existen grupos ni alianzas estratégicas que permitan fortalecer el gremio”* (Ver Anexo F). Contrario a ello, el 100% de los gerentes o dueños de los hoteles entrevistados manifestaron que si las utilizan, citando las siguientes:

- ✓ Reducción de precios a las habitaciones (Dependiendo el evento).
- ✓ Optimización del servicio
- ✓ Relación con los taxistas
- ✓ Elaboración de muchos eventos para dar a conocer nuestro portafolio
- ✓ Buscar socios estratégicos del gremio
- ✓ Aprovechar la Caja de Compensación Familiar como referente empresarial para atraer mayores clientes.

8.3.2 ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO

Para analizar la estructura del sector hotelero, tal como se planteó en la primera parte de la investigación, soportada en la teoría de Porter, se hace necesario conocer la situación actual de las cinco (5) fuerzas competitivas del mercado, como son: El poder de Negociación de los compradores, para el caso, el de los huéspedes (compradores), Riesgos de nuevas empresas (Participantes Potenciales), Sustitutos (Amenaza de productos o servicios sustitutos) y Proveedores (Poder de negociación de los proveedores).

8.3.2.1 Poder de Negociación de los Huéspedes:

Por la naturaleza del sector estudiado, en donde se tienen tarifas preestablecidas, y donde a juicio de los expertos consultados la escogencia del hotel *“ depende del poder adquisitivo del cliente y sus preferencias”* (Ver Anexo

B), por no tener los huéspedes mayores alternativas de donde escoger; se calificó este aspecto como bajo o nulo. Compartiendo igual concepto los hoteleros entrevistados, con el argumento de que: *“cada cliente sabe lo que quiere”* (Anexo B).

8.3.2.2. Poder de Negociación de los Proveedores:

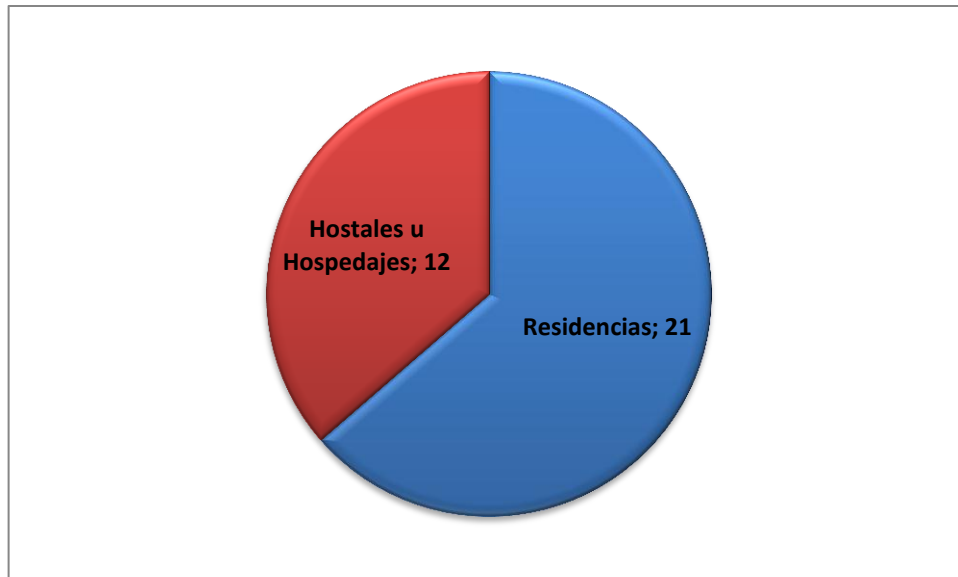
El 100% de los hoteleros entrevistados describen sus proveedores como aquellas personas que le suministran artículos como: electrodomésticos, alimenticios (víveres, frutas y legumbres), bebidas, útiles de aseo, “los blancos” (ropa de cama y toallas), entre otros, se encuentran mayoritariamente en Quibdó. El grupo de proveedores listados los constituyen autoservicios, legumbreras y almacenes de la ciudad; solo en contadas ocasiones y un solo hotelero manifestó dotarse de artículos adquiridos en la ciudad de Medellín. (Ver anexo K).

Al consultarle a los expertos en los diferentes Focus group realizados, afirmaron que *“Debido a que todos los proveedores ofrecen lo mismo en nuestro medio; dependiendo los intereses de los hoteleros, estos juega con el piso y el techo de la negociación”* (Ver Anexo K)

8.3.2.3. Los Sustitutos:

Los sustitutos en el sector hotelero de la ciudad de Quibdó están representados por las residencias y los hostales u hospedajes. Los primeros ascienden a 21 y los segundos 12. El 100% de los hoteleros consultados, pese a reconocer la existencia de estos consideran que no son competencia para ello, por lo tanto no manifiestan ningún temor; coincidiendo con la percepción de los expertos, quienes afirman que por los hoteles tienen su propio nicho de mercado y que en nada los afectan las residencias u otro tipo de hospedaje.

Grafico 10 Servicios Sustitutos



Fuente: Información construida por los autores a partir de observación directa.

8.3.2.4. Amenaza de Participantes Potenciales:

Para identificar la situación actual del sector en torno a este aspecto se acudió a la percepción de los expertos, en el análisis de las siguientes variables:

- Barreras contra la entrada de nuevos empresarios:
 - a. Economía de escala: El 100% de los expertos consideran que esta no se da.
 - b. Diferenciación del Servicio:
 - ✓ Identificación de marca. El 100% de los expertos consideraron esta como la principal barrera.
 - ✓ Lealtad del Cliente: Este aspecto ocupó el segundo lugar a juicio de los expertos.
 - ✓ Diferenciación del servicio: No se consideró como una barrera, puesto que los servicios se dan acorde con la capacidad de pago

de los mismos y además, porque tienden a ser parecidos en cuanto a las deficiencias que presentan.

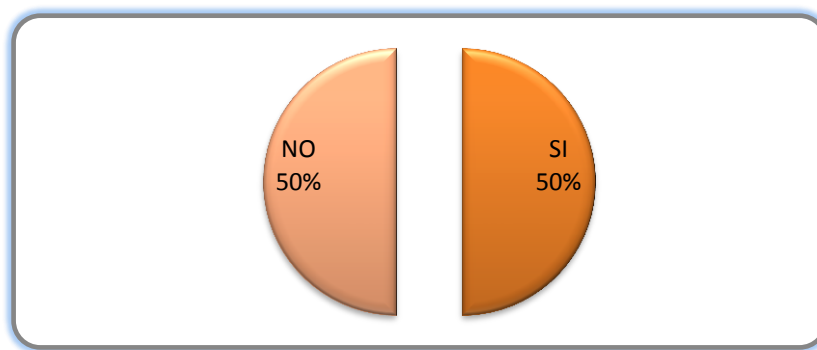
- ✓ Por haber sido los primeros en entrar sector: Aunque consideraron ésta como un factor a tener en cuenta, no se vuelve determinante para impedir la entrada de un nuevo competidor.

- c. Necesidades de Capital: Coinciden los expertos en afirmar que la inversión más alta de capital en el sector se encuentra representada en lo atinente a la infraestructura, puesto que las necesidades de capital en publicidad e investigación y desarrollo es baja. Ilustrando lo anterior con la facilidad de entrada al sector por el Hotel COMFACHOCO, que solo requirió construir una buena edificación.

- d. Los Costos Cambiantes: Fueron calificados en su totalidad como bajos, puesto que no se visualizan contratiempos o traumatismo a la hora de cambiar un proveedor.

- e. Desventaja de costos independientes de las Economías de Escala:
 - ✓ Tecnología en servicios: El 50% de los expertos consideraron ésta como una desventaja para los que aspiren a entrar al sector y el otro 50% piensa que no.

Gráfico 11 Desventaja en la Tecnología en servicios



Fuente: Cálculos realizados por los investigadores a partir de información directa.

- ✓ Ubicación favorable: Este aspecto dividió la opinión de los expertos, considerando un 50% que sí y la otra mitad que no.
- ✓ Curva de Aprendizaje (Experiencia). Coinciden los expertos al significar que ésta en vez de ser una barrera se constituye en una oportunidad para los que llegan.
- ✓ Política gubernamental: El 100% de los expertos opinaron que esta no se constituyen en una desventaja para nadie, puesto que no existen en lo local.

f. Represalia Esperada: Señales:

- ✓ Antecedentes represalias vigorosas en contra de nuevas empresas: Coinciden en afirmar que no se conocen o no existen.
- ✓ Hoteles bien establecidos con recursos para contraatacar. Los expertos opinan que no se percibe ésta variable en el grueso del gremio, ya que uno que otro efectúa inversiones aislada en aras de ampliar su capacidad locativa y mejorar sus ingresos, y lo expresan así: *“El gremio es muy débil, en ocasiones remodelan sus instalaciones física, pero no es suficiente” (Ver Anexo I).*
- ✓ El precio disuasor de la entrada. Los expertos no consideran este como una barrera para entrar al negocio, puesto que en el sector cada quien establece los precios a su antojo, y el que entra deberá fijar el del acorde a sus costos y conveniencia.

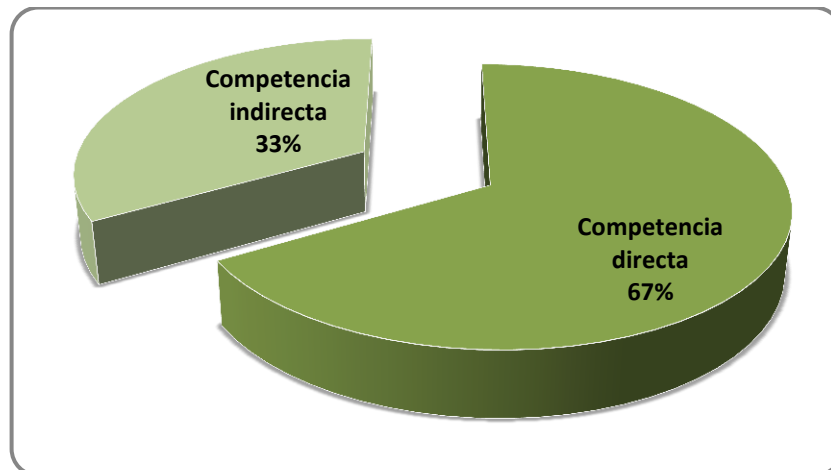
8.3.2.5. Intensidad de la Rivalidad entre los competidores actuales

Producto de las entrevistas sostenidas con los gerentes o dueños de los hoteles seleccionados en torno a la percepción que poseían acerca de sus inmediatos competidores y como se veían ellos mismos, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Al interrogante de a quienes consideran su competencia?

De manera recíproca, 4 de los hoteles seleccionados, equivalentes al 66.67% de la muestra, se ven como competencia, el 33.33% restante los consideran como “una competencia indirecta”; restándoles total importancia a las residencias.

Grafico 12 Rivalidad entre los competidores actuales



Fuente: Cálculos realizados por los investigadores a partir de información directa.

Asimismo, se les consultó sobre sus puntos fuertes y débiles a la hora de competir en el sector, y estas fueron sus respuestas:

Tabla 13 Puntos fuertes y débiles de las empresas

HOTELES	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
COMFACHOCO	Imagen institucional, ubicación e infraestructura moderna	Costo de las habitaciones
LOS FARALLONES	Servicio tipo tres estrella diferencial	Baja cualificación de la mano de obra
CAMINO REAL	Confort y excelentes relaciones publicas	Baja remuneración de los funcionarios e infraestructura del hotel
LOS ROBLES	Ambiente familiar en las instalaciones y acompañamiento del huésped a todo nivel.	Baja cualificación de la mano de obra
GOVAL	Calidad en el servicio, precio y rotación de los clientes	Insuficiencia de habitaciones
LOS ANGELES	Ubicación e infraestructura	Baja motivación de los colaboradores

Fuente: Información recolectada por los investigadores

De otro lado, y en torno al mismo tema, mediante la técnica de focus group, se tomó la percepción de los expertos, a través de las siguientes variables:

➤ **Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Actuales:**

- ✓ Competidores numerosos o de igual fuerza: *“Consideran que los competidores no son numerosos, pero su fuerza es parecida” (Ver Anexo I).*
- ✓ Lento Crecimiento de la Industria: Por unanimidad consideran que el sector crece a pasos demasiado lento y debe dinamizarse más; uno de ellos lo expreso de la siguiente manera: *“Su crecimiento es tan lento que el sector parece estancado” (Ver Anexo I).*
- ✓ Altos costos Fijos: Consideran que por el contrario el sector presenta bajos costos fijos.

- ✓ Ausencia de diferenciación: En total acuerdo, puesto que es marcada la uniformidad, afirman que *“los servicios prestados por estos hoteles son muy parecidos” (Ver Anexo I).*
- ✓ Competidores diversos: Manifiestan de que no existe tal diversidad, y que si esta se pudiera anotar sería escasamente en el caso del Hotel de COMFACHOCO por lo instalaciones físicas.
- ✓ Importantes intereses estratégicos: Consideran los expertos que *“los empresarios del sector no tienen identificado sus intereses, ellos piensan en un negocio, no piensan en estrategia, solo reaccionan a cada evento cotidiano” (Ver Anexo I).*

➤ **Barreras Solidas contra la Salida:**

- ✓ Activos especializados: Manifiestan que este no es un motivo valido en el sector, para permanecer en el negocio.
- ✓ Costos Fijos de la salida: Sugieren que no es una razón de fuerza para quedarse.
- ✓ Barreras emocionales: Los expertos consideran ésta como una barrera, argumentando lo siguiente: *“Si lo es por la tradición, más sin embargo, si se presenta un mejor negocio se van del sector” (Ver Anexo I).*
- ✓ Restricciones gubernamentales: Reiteran los expertos desde cualquier ámbito que no existen restricciones en tal sentido, por la marcada ausencia de la institucionalidad.

Se sugirió adicionalmente a las expuestas, la falta de opción como un motivo para permanecer en el negocio.

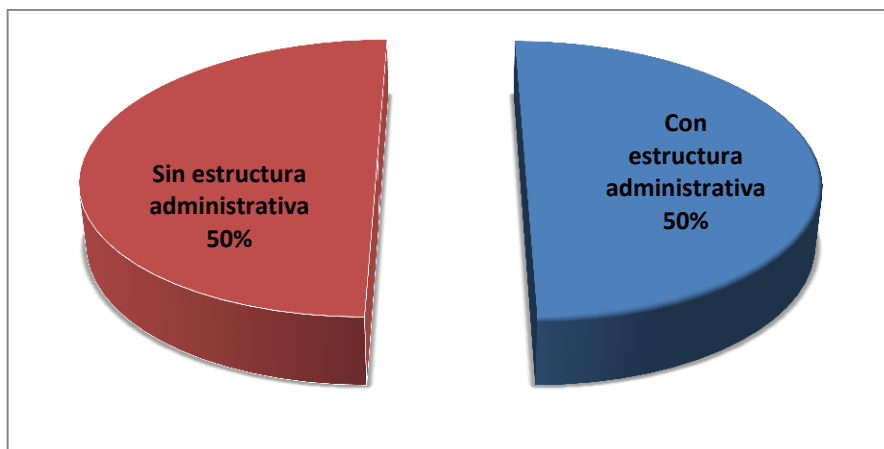
Al consultar a los expertos por la existencia de un grupo estratégico en el sector hotelero? Respondieron que no existen grupos estratégicos, ni siquiera existen alianzas, no se perciben estrategias en el sector implementadas por sus empresarios; también se afirmó que *“la ubicación de los hoteles se convierte en oportunidades, pero actúan de forma independiente, no se apoyan entre sí, es decir los hoteles Camino Real, Robles y Farallones con respecto a COMFACHOCO y los Ángeles”*. (Ver Anexo I)

8.3.3. ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR

Identificar el tipo de organizaciones prevalentes, incluyendo el estilo de dirección de las mismas, se constituye en un aspecto clave para la comprensión del estado actual del sector en materia de competitividad. Por esta razón se consultó a los gerentes o dueños de los hoteles alrededor de algunas variables importantes relacionadas con el tema en mención.

El 50% no cuenta con estructura administrativa y manifiestan que están funcionando bien, el otro 50% manifiestan que la mejor manera de crecer es trabajar organizados y poseer las mínimas herramientas de una empresa.

Gráfico 13 Estructura administrativa



Fuente: Cálculos realizados por los investigadores a partir de información directa.

El 50% de los encuestados no cuentan con principios corporativos expresos, como visión, misión, objetivos y valores; ni con reglamentos internos y protocolos de servicio para la atención y servicio al usuario.

Grafico 14 Principios corporativos



Fuente: Cálculos realizados por los investigadores a partir de información directa.

Contradictoriamente a lo anterior, se detectó que el 83,33% de los hoteles investigados poseen cargos similares no agrupados en áreas específicas y todos en la práctica dependen del gerente o dueño, detallados así: Administradores, Recepcionistas, Camareras, Botones, Meseros, Auxiliar de Mantenimiento; y Auxiliares de Cocina, en aquellos casos en que se presta el servicio de restaurante. Llama la atención que el ámbito o función del Administrador en su mayoría está limitada a la coordinación (facturación, elaboración de cuentas, etc.) y solución de problemas cotidianos, más no a la actividad de planificación, acompañamiento y control.

8.3.3.1. Estilo de Dirección

Los gerentes, que en ocasiones es el mismo dueño, en quienes recae toda la responsabilidad de la gestión del hotel, manifestaron no utilizar para la

administración de dichos establecimientos planes, presupuestos, políticas, ni estrategias definidas que orienten y dinamicen su quehacer.

La dirección de los hoteles se centra fundamentalmente en el pensar de sus dueños o gerentes, todos con profesiones o perfiles diferentes al objeto misional del negocio, así: docente, abogada, administradora de empresas, estudiante de contaduría y arquitecto; con una antigüedad al frente del hotel, que oscila entre 16 meses y 22 años (Ver anexo F).

La manera de dirigir los hoteles investigados, por la presencia de algunos factores o condiciones, como son la participación de los colaboradores en ciertas decisiones de tipo operativo - como donde se ubica tal o cual elemento o equipo, como se puede efectuar más rápido uno que otro procedimiento-, podrían generar cierta confusión al momento de determinar el estilo de dirección; pero al percibirse la exclusión de éstos a la hora de tomar determinaciones trascendentales para el hotel, consultándose solo a la cúpula o familiares que participan en la administración de la organización, el bajo nivel de delegación, entre otros, conlleva a afirmar que el tipo de dirección actual de los hoteles es **Autoritario-benévolo**, con algunas manifestaciones de democracia.

Prueba de dicha afirmación es el hecho de que pese a que los empleados y gerentes entrevistados de los hoteles seleccionados, afirmaron convivir en un ambiente de confianza (excepto uno), se detectó que es la gerencia quien define aspectos como:

- Objetivos y metas (o los problemas).
- Selecciona las alternativas posibles de acción.
- Evalúalas diferentes alternativas.
- Decide cual alternativa se llevará a cabo.
- Hace los encargos a sus subordinados (define funciones y tareas)

- Controla la acción (compara lo real con lo previsto).

En lo relacionado con la administración del talento humano, se detectó que los hoteles no adelantan procesos confiables de reclutamiento, selección e integración, ni estrategias de motivación y de retención.

Los empleados de los hoteles, según lo manifestado por los gerentes o dueños, son vinculados por recomendaciones de personas conocidas o cercanas al hotel, quienes dan fe de la honestidad, responsabilidad y honorabilidad del presentado. Una mínima parte de los hoteles analizados manifestó solicitar al SENA el envío de candidatos para llenar sus vacantes. Privilegiando así, la vinculación al hotel de personal no muy profesional, que poco cuestiona y haga las cosas tal y como se definen; lo cual a futuro se constituye en una desventaja para el hotel, disminuyendo, además, sus posibilidades de competir en el mercado.

Los hoteles cuentan con una planta de personal que oscila entre siete (7) y diecisiete (17) empleados, de los cuales aproximadamente un 30% son de planta con contratos a término indefinido y el 70% considerados ocasionales con contrataciones a término fijo de dos meses y por necesidades del servicio. Resultó ser una constante entre los establecimientos investigados, que el personal de planta lo constituyen el Administrador y la Recepcionista; presentando una antigüedad significativa ésta última a quien se le da gran relevancia en la organización por continuar considerando que el problema fundamental del hotel es solo el tema de reservas.

El 50% de los empleados encuestados están de acuerdo que el **ambiente de trabajo** es agradable, que sus compañeros asumen las responsabilidades asignadas, pero temen por su estabilidad laboral al momento que se presenta algún tipo de dificultad. Igualmente perciben pocas posibilidades de **ascenso** al

interior del hotel, por merito laboral, y que en muy contadas ocasiones se recompensa o estimula el trabajo destacado.

Se resalta el hecho de que aproximadamente un 80% de los trabajadores de los hoteles, perciben que su **remuneración** no está acorde con sus capacidades y responsabilidades.

En materia de **capacitación** la gran mayoría de los hoteles no cuentan con políticas claras al respecto, lo cual se evidencia en la frecuencia con que participan los empleados en estas y el número reducido de los mismos que acceden a estas. Las capacitaciones son dirigidas sobre todo al personal de planta, en especial a la recepcionista, en temas de Servicio al cliente y Marketing. Al resto de empleados, según lo informado, se le capacita en el mismo hotel por parte del dueño o de los colaboradores más antiguos; excepto en uno de los hoteles, que manifestaron acudir al SENA, DASALUD y a otras instituciones de formación, para preparar a su personal en temas de:

- ✓ Manejo de portafolio
- ✓ Manipulación de alimentos
- ✓ Mesa y Bar
- ✓ Etiqueta y Glamur
- ✓ Tendido de camas

Por último, llama la atención que los gerentes entrevistados solo se refieren a cambios en materia de infraestructura física, en lo inherente a las instalaciones y equipos como de televisión, entre otros; más no en políticas y estrategias para el gobierno de la gente y productividad del hotel. En ninguna de las entrevistas realizadas se dio importancia al tema de la innovación como sinónimo de cambio.

Por último, y con respecto al tema en mención, se reseña lo afirmado por los expertos y académicos del área en los grupos focales, quienes coinciden en

expresar “*que gran parte del problema de esta industria radica en la administración y dirección de estos establecimientos.*”

8.4. AMBIENTE DEL SECTOR HOTELERO DE QUIBDÓ:

Para determinar el ambiente del sector hotelero de la ciudad de Quibdó, lo cual es sinónimo de establecer la dimensión de su estructura, se requirió acudir al siguiente análisis con la intervención de los concitados expertos, donde inicialmente se les recordó la conceptualización de cada una de los ambientes explicados por Porter, como son: Fragmentado, Emergente, La transición a la Madurez, Industria en Declinación e Industria Global.

- Con base en el recorderis efectuado, los expertos consideraron, que el sector presentaba características, tanto del fragmentado como el de una industria en transición; ubicando al Hotel los Robles como el de mayor participación en el mercado.

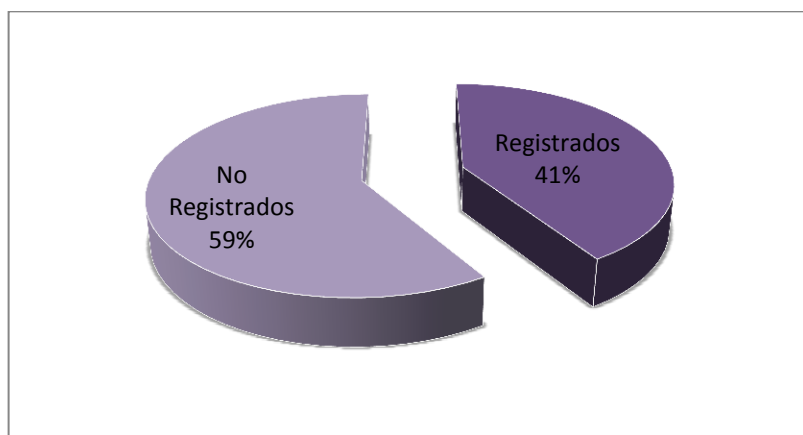
8.5. INCIDENCIA DE LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES NACIONALES Y LOCALES EN EL DESARROLLO DEL SECTOR.

Desde hace ya varios años, aproximadamente del año 2002 hacia el presente, y acorde con el aumento significativo que ha venido experimentando el sector de viajes y turismo en el país, el Gobierno Nacional de Colombia ha venido expidiendo políticas y leyes que permita el apalancamiento de la cadena productiva del turismo, en el cual se enmarca la hotelería. Es así como en el año 2004 en busca de la estandarización del servicio, la protección de los clientes en cuanto al respeto de sus expectativas y el mejoramiento de la competitividad del sector, emanó la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006 “*Clasificación*

de Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje, Categorización por Estrellas de Hoteles, Requisitos Normativos”, con la cual se pretendía subsanar gran parte de los problemas presentes en el sector.

En el Departamento del Chocó, lamentablemente, según lo expresado por los expertos reunidos, a la fecha las autoridades locales no han ejercido la autoridad delegada para hacer cumplir las normas vigentes, prueba de ello es que son pocos los hoteleros que a la fecha se encuentran formalizados ante el Registro Nacional de Turismo, de los 39 matriculados en la Cámara de Comercio de Quibdó, solo 16 de ellos, equivalentes 41% se encuentran registrados, y de los seis (6) seleccionados como muestra del sector solo 3 de ellos ostentan el mismo.

Grafico 15 Porcentaje de empresas hoteleras registradas



Fuente: Cálculos realizados por los autores de a investigación

A nivel local se detecta una total ausencia de políticas, acuerdos u ordenanzas que ayuden a apalancar o que en su defecto restrinja o controle el cumplimiento de las normas establecidas a nivel nacional.

Pese a lo expuesto, vale la pena resaltar que en el marco del fortalecimiento de la alianza público privada, en noviembre de 2009, se firmó un Acuerdo de Competitividad Turística, entre el Gobierno Nacional, representado en el

Viceministerio de Turismo, autoridades locales y actores claves del sector privado articulados a la cadena productiva del turismo, mediante el cual las partes asumieron compromisos en torno al mejoramiento y competitividad del sector turístico del Departamento del Chocó.

HALLAZGOS

Acorde a cada uno de los objetivos específicos planteados, a continuación se destacan los hechos detectados en la investigación, considerados de mayor relevancia, así:

Pese a lo manifestado por los hoteleros, en el sentido de requerir personal capacitado, llama la atención que a la hora de seleccionar estos, dicha variable no es tomada en cuenta como criterio prioritario. Coincidiendo ello, de alguna manera, con lo expresado por los instructores SENA en el grupo focal, en el entendido de que los *“estudiantes manifiestan cierta contradicción en la forma como se les enseña a hacer las cosas y la manera como les exigen en los hoteles realizarlas”*.

Los hoteles no poseen personal vinculado con las competencias requeridas y no manifiestan una necesidad sentida al respecto.

Se evidenció la resistencia hacia la Asociatividad por parte de los hoteleros de la ciudad, al abstenerse de hacer parte de agremiaciones como COTELCO Capítulo Antioquia-Chocó, o a cualquier otra promovida por ellos mismos.

La deficiente infraestructura de servicios públicos, constatada a partir del análisis efectuado, especialmente en lo que se refiere a saneamiento básico (acueducto, aseo y alcantarillado); obligando a los empresarios del sector a incurrir en inversiones extras, como construcción de albergue de agua potable, para poder garantizar la distribución de éste preciado líquido las 24 horas del día; haciendo además, que algunos hoteles promocionen en su portafolio de servicios, dicho hecho como un valor agregado del hotel.

Los servicios aludidos, en conjunto con el de energía eléctrica, al cual se le adjudica una notable mejoría en cuanto a la calidad, en la última década, son calificados como costosos por parte de los empresarios del sector.

Se cuenta con un número considerable de empresas y vehículos de transporte público, pero totalmente desconectados con el sector hotelero de la ciudad de Quibdó.

En lo relacionado con los medios de transporte fluvial, la oferta actual se considera acorde a las necesidades del servicio, pero al igual que los anteriores, no tienen ningún tipo de contacto o alianza con los hoteleros de la ciudad.

Referente al transporte aéreo, el mayor número de alternativas de viajes, dada por la frecuencia de vuelos diarios, brindadas por las aerolíneas existentes, están orientadas hacia la ciudad de Medellín.

Los hoteles investigados, considerados los de mayor representatividad en el sector, presentan serias limitaciones, en cuanto a las opciones de pago para sus huéspedes de deseen cancelar con tarjetas de crédito.

En materia de localización física, la ubicación de los principales hoteles de la ciudad, resulta ser estratégica por su cercanía tanto a las terminales de transporte, como a las instituciones prestadoras de servicios y a los centros comerciales de Quibdó.

La estructura del mercado, en cuanto a la demanda, se encuentra mayoritariamente (70%) representada por vendedores, que resultan ser clientes poco entendidos y con muy bajas necesidades precursoras, según lo definido por Porter.

El crecimiento del sector hotelero, en consonancia a lo manifestado por los expertos e investigado con los empresarios del sector, es lento y se encuentra acorde al incremento anual de viajeros que visitan la ciudad.

La competencia resulta ser algo cerrada, entre los seis (6) hoteles investigados, los cuales presentan similitud en los servicios prestados y en la calidad de los mismos.

No existen grupos estratégicos, identificados en el sector.

El 80% de los hoteles no cuentan con principios corporativos, ni reglamentos internos y protocolos de servicios para la atención y servicio al usuario. Se adolece de una estructura administrativa que demarque con claridad las áreas, cargos y nivel de interdependencias.

El 90% de los hoteles investigados, adolecen de políticas de selección y de capacitación; por ello privilegian las recomendaciones personales para las vinculaciones, y confían en la enseñanza que desde el empirismo ellos mismos pueden impartir.

Los profesionales o técnicos bilingües en la actualidad no resultan ser demandados, ni vinculados al sector hotelero de la ciudad de Quibdó.

El 90% de los hoteles, se encuentran gerenciados por personal con competencias diferentes e insuficientes a las requeridas para garantizar el éxito y la competitividad de estos establecimientos.

CONCLUSIONES

La oferta de egresados de cursos de capacitación relacionados con la hotelería es suficiente, y se cuenta con una base significativa de personal en proceso de formación, que garantiza la disposición del talento humano para el mercado laboral del sector.

La oferta académica actual, representada en las instituciones de formación, se considera pertinente y muy superior, respecto a la demanda actual del sector, que en muy bajo grado vincula al personal capacitado a sus establecimientos.

Con la existencia de solo dos instituciones públicas de formación, y una de carácter privado (con una docente-dueña), dedicadas a la enseñanza del inglés en Quibdó, se podría inferir que la oferta del servicio es insuficiente, si se tiene en cuenta la marcada tendencia hacia la internacionalización que vive el país y el departamento del Chocó por su ubicación geográfica. Contradictoriamente, en el sector hotelero de la ciudad de Quibdó no es requerido.

En la actualidad, Quibdó cuenta con una deficiente infraestructura de servicios públicos que coloca en desventaja al sector con respecto a los estándares nacionales de calidad en el servicio y disminuye sus posibilidades en materia de competitividad. Igualmente, la precariedad de sus vías de acceso terrestre, incide negativamente en la atracción de viajeros a la ciudad, que como ya se dijo, visitan ésta, normalmente por asuntos de negocios.

Quibdó, goza con frecuencia de vuelos diarios solo a las ciudades de Medellín y Bogotá. Pero cuenta con significativa alternativas de transporte fluvial por el río Atrato.

Teniendo en cuenta la poca complejidad del tejido empresarial de la ciudad de Quibdó, y según lo analizado, se considera que el número de instituciones financieras con asiento en el medio, es suficiente, al igual que los mecanismos de pago, transferencias de fondos, servicios postales de mensajería y paquetería.

La ubicación física de los principales hoteles de la ciudad de Quibdó, en la que todos ostentan cercanías a los principales centros de servicios y comerciales, obliga a cada empresario del sector a diseñar estrategias genéricas de diferenciación, para poder superar dicha ventaja comparativa poseída por más del 90% de ellos.

En lo relacionado con la dotación tecnológica, esta se considera precaria y sin desarrollos significativos que contribuyan a la competitividad del sector; excepto en un solo hotel de la ciudad.

En lo atinente a los sectores conexos y auxiliares, a pesar de existir un número representativo de estos, no existe la mínima interrelación entre estos y el sector, que les permita a los hoteleros contar con una vasta información y poderlos referenciar a sus huéspedes, de manera tal que se pueda percibir ello, como parte de su cadena de valor.

El sector hotelero de la ciudad de Quibdó, se considera como una industria de baja rivalidad, según lo sustentado por Porter; pero de poco acercamiento o alianzas estratégicas entre las empresas, lo cual las hace vulnerables ante la amenaza de entrada de un nuevo inversionista, puesto que no se poseen barreras visibles de entrada, ni de salida. Con un aspecto importante a su favor, cual es, que los establecimientos considerados sustitutos (residencias y hostales), no resultan ser contrapeso, que amenace con atraer parte del nicho de mercado ya definido por los hoteleros.

La estructura actual del mercado, en lo atinente a la demanda, genera poco estímulo a los hoteleros a esforzarse por implementar y brindar servicios diferentes, en respuesta a necesidades precursoras.

El sector hotelero de la ciudad de Quibdó, se mueve en un ambiente fragmentado y de transición hacia la madures, con carencia de grupos estratégicos identificables.

Según lo analizado, el sector hotelero de la ciudad de Quibdó, se percibe como un sector débil, desarticulado y desconocedor de su entorno. Con muy baja o nula preocupación del comportamiento de sus fuerzas competitivas.

Los empresarios del sector, resultan ser escépticos a los procesos de Asociatividad y a los beneficios que estos generan.

Es una industria que a pesar del crecimiento acelerado que viene experimentando el sector de viajes y de turismo, le resta importancia a este fenómeno, convencidos de que su demanda actual, representada por vendedores y ejecutivos continuará invariable.

En la práctica, un alto porcentaje de los empresarios del sector aún continúan viendo su establecimiento como un simple negocio, que no requiere conocimientos especializados para su gestión y dinamización, donde los clientes deben llegar a buscarlos sin crear ninguna estrategia que les permita atraerlos y fidelizarlos.

El estilo de dirección identificado que prevalece en el sector hotelero de Quibdó, es el denominado por Rensis Likert, citado por Chiavenato (1998), como Autoritario- Benévolo.

Los empresarios del sector le restan importancia al talento humano vinculado, reflejado ello en la baja valoración que le dan a los procesos de selección, capacitación, participación y motivación del talento humano, y a la implementación de programas de bienestar social, como parte de su política de direccionamiento institucional.

Los procesos de cambios e innovación, según lo analizado, no son prioritario en la agenda de los empresarios del sector.

RECOMENDACIONES

Reuniones de acercamiento entre las instituciones de formación y el gremio hotelero para que se concreten capacitaciones a la medida de las necesidades del sector y se les muestre la importancia de vincular personal competente a sus establecimientos.

Divulgación de la presente investigación ante instancias del Gobierno Nacional, para que complementario al Acuerdo de Competitividad Turística para el Departamento, suscrito con éstos, se creen y renueven compromisos entorno aquellos factores de producción que como las vías de comunicación inciden de manera negativa en la creación de ventaja competitiva para el sector.

Socialización del presente estudio ante el gremio hotelero y sectores auxiliares, para que se conozcan, compartan expectativas y de manera conjunta diseñen una agenda que les permita fortalecerse mutuamente.

Jornadas de sensibilización y capacitación al gremio hotelero, donde se haga énfasis en la urgencia y beneficios que se obtienen al estar interrelacionado con los sectores conexos y auxiliares a la Hotelería.

Promover la inversión en tecnología ante el gremio hotelero, resaltando la importancia y ventajas de poseer estas en la implementación de estrategias que les permita mejorar sus actuales condiciones en la gestión del hotel, y los prepare para alcanzar la competitividad.

Motivación a los gerentes de los hoteles para que a partir de la presente investigación procuren diseñar estrategias competitivas que les permita diferenciarse y mejorar la rentabilidad de sus establecimientos.

Consecuente con la segmentación de los clientes actuales que visitan los hoteles, sensibilizar a los gerentes-propietarios de dichos establecimientos, para que diseñen y ofrezcan paquetes turísticos a estos, que les permita cambiar su motivación inicial de viaje y se queden más tiempo en la ciudad de Quibdó.

Ciclos de charlas motivacionales hacia la asociatividad y afiliación a COTELCO Capítulo Antioquia-Chocó, con el fin de aprovechar los beneficios logrados por esta asociación.

Implementación de un diplomado en Gestión y Gerencia de las Empresas hoteleras, dirigido a los dueños o gerentes de estos establecimientos, con el fin de que puedan introducir técnicas modernas de administración, y ello repercuta en el mejoramiento de la competitividad de la empresa y el sector.

Compartir el presente estudio con la Mesa Departamental de Turismo, y motivarlos hacia el diseño de estrategias que faciliten la articulación de los hoteles con los sectores conexos y auxiliares.

Visitas de orientación y taller con acompañamiento de la Cámara de Comercio y el Viceministerio de Turismo, cuyo objeto principal sea la formalización y la inscripción ante el Registro Nacional de Turismo, como un primer paso a la competitividad.

BIBLIOGRAFÍA PRINCIPAL

- *BARNARD, Chester, Análisis Organizacional desde la teoría general de los sistemas, 1938, pág. 65*
- DAVILA L. de Guevara, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Segunda edición. Mc Graw-Hill. Colombia. 2001.
- FOSTER, Dennis L. Introducción a la industria de la hospitalidad. 1994.
- MEDINA Fernández de Soto, Jorge. Modelo Integral de Productividad. Una visión Estratégica. Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.
- PACHON Orjuela, Efrain, y Acosta Sanchez, Fabian. Economía y política 10, 2000
- PORTER, Michael E, Ventaja competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Compañía editorial continental, 2004. 555 p.
- PORTER, La ventaja competitiva de las naciones. Vergara editor s.a., 1991. 1025 p.
- PORTER, Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales, México: Compañía editorial continental. 2002. 389 p.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 2ª. Edición, pag. 102-103
- CORDOBA MENA, Nury del Carmen, MURILLO MENA, Yaneth, MURILLO MENA Delvis, ARIAS CUESTA, Josefina. Conozcamos al municipio de Quibdó. Editorial Norma, 2009.

- DEMING, W. Edwards. Calidad, Productividad y Competitividad. Ed. Díaz de Santos. Madrid. 1989.
- FIEDLER, Fred y CHEMERS, Martin M. Liderazgo y Administración. Editorial Trillas. México. 1989.
- Guía Turística y Hotelera 2011. COTELCO Capitulo Antioquia-Chocó, pág. 89-100
- KAST, Fremont E. y ROSENZWEIG, James E. Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencia. Mac Graw- Hill. México. 1990.
- MC GREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Mc Graw-Hill. Colombia. 1994.
- MENDEZ ALVAREZ Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. Editorial Limusa S. A, Cuarta Edición 2009
- MUÑOZ. Colomina C.I, MUSA Alhasan, S.M. y PALACIO Sanchis, J.R. “La determinación de los precios de alojamiento en la industria hotelera”. 1993.
- *NORMA DE CLASIFICACION (NTS) 006 RESOLUCIÓN 0657 DE 2005, (Abril 08) http://www.coninpyme.org/pdf/Gerencia,calidad_y_competitividad*

ANEXOS

ANEXO A

Modelo de encuesta para huéspedes

CALIDAD DEL SERVICIO

Estimado Huésped

Como estudiantes del programa de Maestría (MBA) de la universidad de Medellín, que nos encontramos realizando una investigación académica relacionada con el nivel de competitividad del sector hotelero de la ciudad de Quibdó, la cual apunta a contribuir al posicionamiento de los mismos; comedidamente solicitamos a usted responder de manera sincera el siguiente cuestionario:

Favor marcar en el cuadro correspondiente de acuerdo a su calificación.

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No lo utilizó
Imagen del Hotel:					
Fachada del edificio	-----	-----	-----	-----	-----
Zonas sociales	-----	-----	-----	-----	-----
Zonas de recreación	-----	-----	-----	-----	-----
Recepción:					
Proceso de reservación	-----	-----	-----	-----	-----
Registro de entrada	-----	-----	-----	-----	-----
Registro de salida	-----	-----	-----	-----	-----
Servicio de Habitación:					
Apariencia	-----	-----	-----	-----	-----
Limpieza	-----	-----	-----	-----	-----
Baño	-----	-----	-----	-----	-----

Restaurante-Bar:

Agilidad en el servicio

Calidad e higiene en los alimentos

Calidad del servicio

Excelente Bueno Regular Malo No lo utilizó

Servicio a Huéspedes:

Botones

A la Habitación

Lavandería

Recados telefónicos

Otros Servicios Adicionales

Reserva de tiquetes

Paquetes turísticos

SI -----

NO -----

SI -----

NO -----

Cómo califica usted la atención y amabilidad de los empleados del hotel?

En general como valora usted la relación calidad – precio de este hotel?

Como califica usted la habilidad del hotel en proporcionarle una atmósfera agradable?

En general como califica usted el hotel?

Recomendaría este hotel?

Si

No

Si regresa a esta región, ¿se hospedaría nuevamente en este hotel?

Por qué?:

Pulcritud y comodidad de las instalaciones -----
Eficiencia en el Servicio -----
Gastronomía -----
Atención -----
Tarifas -----
Ubicación -----
Otros: _____

Razón del Viaje Negocio: ----- Vacaciones: -----

Sugerencias:

Si lo desea escriba sus datos personales para permitirnos mantenerle informado sobre nuevos programas y ofertas especiales.

Nombre _____
Dirección _____
Correo electrónico E-mail _____
Compañía/Organización _____
Fecha de entrada _____

Anexo B
Tabulación de la encuesta a Huéspedes

Pregunta	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	NO LO UTILIZÓ
Imagen del Hotel:					
Fachada del edificio	1	10	1		
Zonas sociales		7	3		2
Zonas de recreación		5	1		6
Recepción:					
Proceso de reservación	2	9	1		
Registro de entrada	1	8	3		
Registro de salida.	1	10	1		
Servicio de Habitación:					
Apariencia		5	7		
Limpieza	1	7	4		
Estado de los Baños		4	8		
Restaurante-Bar:					
Agilidad en el servicio		9	1	1	1
Calidad e higiene en los alimentos	2	7	1		2
Calidad del servicio.		11	1		
Servicio a Huéspedes:					
Botones	1	11			
A la Habitación		9			3
Lavandería		6			6
Recados telefónicos.		6			6
Otros Servicios Adicionales:					
Reserva de tiquetes	6				6
Paquetes turísticos	3				9
¿Cómo califica usted la atención y amabilidad de los empleados del hotel?	1	11			
En general ¿cómo valora usted la relación calidad – precio de este hotel?		10	2		
¿Cómo califica usted la habilidad del hotel en proporcionarle una atmósfera agradable?		12			

Preguntas	SI	NO	%
Recomendaría este hotel	12	0	50%
Si regresara a esta región, ¿se hospedaría nuevamente en este hotel?	12	0	50%
Totales	24	0	100%

por qué?	Razón	%
Pulcritud y comodidad de las instalaciones	6	33%
Eficiencia del servicio	5	28%
Gastronomía	0	0%
Atención	4	22%
Tarifas	3	17%
Ubicación	0	0%
Otros:	0	0%
Totales	18	100%

Razón del viaje	Resp.	%
Negocio	12	100%
Vacaciones	0	0%
Totales	12	

Anexo C

MODELO DE ENCUESTA PARA FUNCIONARIOS DEL HOTEL

Como estudiantes del programa de Maestría (MBA) de la universidad de Medellín, que nos encontramos realizando una investigación académica relacionada con el nivel de competitividad del sector hotelero de la ciudad de Quibdó, la cual apunta a contribuir al posicionamiento de los mismos; comedidamente solicitamos a usted responder de manera sincera.

Seguidamente encontrará una serie de afirmaciones relacionadas con sus labores cotidianas en el hotel. Frente a cada una de ellas tendrá cuatro alternativas de respuestas que son : **Completamente de acuerdo; De acuerdo; En desacuerdo; Muy en desacuerdo**. Deberá marcar con una **X** la alternativa que según su opinión describe con más exactitud la situación actual de la empresa. Sea lo más honesto posible. La encuesta es anónima.

PREGUNTAS RESPUESTAS	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. Su jefe delega trabajo en usted				
2. En este hotel los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error				
3. En este hotel no existe mucha confianza entre el superior y los subordinados				
4. En algunas labores no sé quién es mi jefe				
5. Al gerente o dueño del hotel lo que le importa es lograr los objetivos cueste lo que cueste				
6. Al Gerente del hotel le interesa mucho lo que pensamos				
7. El Gerente siempre				

pide la opinión de sus colaboradores				
8. En este hotel no siempre está claro quien toma las decisiones				
9. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta				
10. A veces trabajamos en forma desordenada y sin planificación				
11. Uno de los problemas que tenemos es que los compañeros no asumen sus responsabilidades				
12. En este hotel aquellos que se desempeñan mejor pueden ascender				
13. En este Hotel no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho				
14. Me doy cuenta que existe lealtad hacia la empresa				
15. Cada vez que tengo dificultades en el hotel temo por mi estabilidad laboral				
16. Percibo que mi remuneración es acorde con mis capacidades y responsabilidades				
17. En este hotel es fácil hacer amigos				
18. Las personas están satisfechas de trabajar en este hotel				

19. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien				
20. El hotel se caracteriza por un ambiente agradable para laborar				
21. El hotel cuenta con tecnología de punta para realizar bien nuestro trabajo				
22. Los huéspedes se sienten satisfechos con los servicios prestados en el hotel				

Anexo D

Tabulación de la encuesta a funcionarios de los hoteles

PREGUNTAS RESPUESTAS	Completamente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo
1. Su jefe delega trabajo en usted		6	6	
2. En este hotel los jefes son poco comprensivos cuando se comete un error		11	1	
3. En este hotel no existe mucha confianza entre el superior y los subordinados		7	5	
4. En algunas labores no sé quién es mi jefe		3	9	
5. Al gerente o dueño del hotel lo que le importa es lograr los objetivos cueste lo que cueste		7	5	
6. Al Gerente del hotel le interesa mucho lo que pensamos		6	6	
7. El Gerente siempre pide la opinión de sus colaboradores		5	7	
8. En este hotel no siempre está claro quien toma las decisiones		6	6	
9. Las ideas nuevas no se toman mucho en cuenta		9	3	
10. A veces trabajamos en forma desordenada y sin		10	2	

planificación				
11. Uno de los problemas que tenemos es que los compañeros no asumen sus responsabilidades	3	6	3	
12. En este hotel aquellos que se desempeñan mejor pueden ascender		4	8	
13. En este Hotel no hay recompensa ni reconocimiento por el trabajo bien hecho	2	8	2	
14. Me doy cuenta que existe lealtad hacia la empresa		10	2	
15. Cada vez que tengo dificultades en el hotel temo por mi estabilidad laboral	1	4	7	
16. Percibo que mi remuneración es acorde con mis capacidades y responsabilidades		1	7	4
17. En este hotel es fácil hacer amigos	2	10		
18. Las personas están satisfechas de trabajar en este hotel		5	5	2
19. Siento que pertenezco a un grupo de trabajo que funciona bien		6	6	
20. El hotel se caracteriza por un ambiente agradable para laborar		9	3	
21. El hotel cuenta con tecnología de punta para realizar bien nuestro trabajo		5	7	

22. Los huéspedes se sienten satisfechos con los servicios prestados en el hotel		12		
----------------------------------------------------------------------------------	--	----	--	--

Anexo E

GUIÓN DE ENTREVISTA PARA GERENTES O DUEÑOS

- + ¿Cuál es su profesión y que tiempo lleva al frente del hotel?*
- + ¿Qué cualidades positivas o valores a resaltar cree usted identifican al hotel?*
- + ¿Enuncie en su orden cuáles son las características y habilidades principales que identifican su quehacer como gerente o dueño del hotel?*
- + ¿Participan sus colaboradores en la toma de decisiones? ¿De qué manera?*
- + ¿Cómo se dan las comunicaciones al interior del hotel? y ¿qué factores inciden para que estas se den o no de forma fluida?*
- + ¿Cómo procede usted a la hora de dirimir un conflicto entre los colaboradores?*
- + ¿De qué forma permite usted que los empleados sugieran nuevas formas o procedimientos de hacer las cosas?*
- + ¿En qué medida prevalece su preocupación por el logro de los resultados del hotel sobre el bienestar o desarrollo personal de sus colaboradores, o viceversa?*
- + En términos generales ¿qué percepción tiene usted de sus empleados?*
- + ¿Cuenta el hotel con una estructura administrativa definida (Organigrama) donde se describan las áreas y sus funciones?*
- + ¿Qué tipo de interrelación se da entre las áreas del hotel?*
- + ¿Con qué reglamentos, manuales de procedimientos o protocolos cuenta el hotel?*
- + ¿Cuenta el hotel con una política o mecanismos de selección para vinculación de sus empleados? ¿Cuál?*
- + ¿Qué planes o metas se ha trazado el hotel en los últimos tres (3) años y cuales ha logrado? ¿Se encuentran escritos?*

- ✚ *¿Utiliza la gerencia para la administración efectiva del hotel herramientas presupuestales?*
- ✚ *¿Cuáles es el rango de ingresos y gastos promedios mensuales del hotel?*
- ✚ *¿Con cuántas camas cuenta el hotel? Y ¿Cuál es el promedio de huéspedes mensuales?*
- ✚ *¿Qué factores considera usted han incidido de manera determinante en los resultados del hotel?*
- ✚ *¿Se siente usted parte de la cadena productiva del turismo en el Chocó?, Si es así ¿qué papel juega?*
- ✚ *¿Le gustaría asociarse con otros hoteleros y otros empresarios de la cadena turística del Departamento?*
- ✚ *¿Qué ventajas identifica en esa posible asociatividad o qué inconvenientes pronosticaría a la misma?*
- ✚ *¿De qué manera aprovecha usted las bondades naturales del entorno?*
- ✚ *¿Considera usted a la ciudad de Quibdó y al Chocó en general como un lugar propicio para hacer empresas? ¿Por qué?*
- ✚ *¿Ve usted a su hotel como una empresa? ¿Por qué?*
- ✚ *¿Cuál es el valor agregado del hotel?*
- ✚ *Describa brevemente las instalaciones del hotel, es decir, cuantos pisos tiene, número de habitaciones, camas que posee, capacidad instalada para ofrecer el servicio.*

ANEXO F

RESPUESTA DE ENTREVISTAS A LOS GERENTES O DUEÑOS DE LOS HOTELES DE QUIBDÓ							Nº DE HOTELES 6
Respuestas Preguntas	Hotel los Robles	Hotel Comfachocó	Hotel los Farallones	Hotel Camino Real	Hotel Govál	Hotel los Ángeles	Conclusiones finales
¿Cuál es su profesión y que tiempo lleva al frente del Hotel?	Soy Docente de profesión y llevo 22 años en esta actividad, inicié el negocio con 8 habitaciones, hoy tengo 30 y estoy construyendo otras más.	Soy Abogada titulada y llevo 16 meses al frente del hotel	Soy Administradora de empresas y llevo 17 meses al frente del hotel.	Soy secretaria Ejecutiva de Profesión con una diversidad de capacitaciones en el sector hotelero y relaciones públicas. No tengo exactitud pero son como 5 años.	Soy estudiante de Contaduría Pública y actualmente curso el 4º semestre, llevo 4 años al frente de este hotel.	Soy Arquitecto de profesión y estoy a cargo del hotel hace dos (2) años.	Al analizar los perfiles nos encontramos que sólo la Gerente del Hotel los Farallones cumple con este requisito, los demás son empíricos y poseen perfiles totalmente diferentes para estar al frente de estas empresas, debemos anotar que poseen experiencias en el sector pero no es suficiente para lo que queremos lograr.
¿Qué cualidades positivas o valores a resaltar cree usted identifican al hotel?	Cualidades tenemos el orden y la Limpieza, los valores que nos acompañan son el Respeto, la Responsabilidad y la Honestidad. Entre otros	Cualidades como la Limpieza, Prontitud - Eficiencia, y valores como la Honestidad y la Responsabilidad.	Dentro de estas tenemos, la Honestidad, la Ética, el Respeto, la Comunicación y el Compromiso.	Las que nos identifican son: Respeto, Responsabilidad y la cordialidad (Amigable).	Para mi es la calidad del servicio, y los valores que más se evidencian en el hotel son El respeto, la honestidad y el compañerismo.	La atención personalizada, Agilidad, Comodidad, Oportunidad, Confort y buena Tecnología.	La agilidad, amabilidad, la atención son las características más relevantes en estos Gerentes o Dueños, los valores más significativos

	menos importantes.						son: La responsabilidad, el respeto, la honestidad.
¿Enuncie en su orden cuáles son las características y habilidades principales que identifican su quehacer como gerente o dueño del hotel?	La integridad, Emprendimiento, ser correcta y Justa, las habilidades más frecuentes son: la organización, comunicación con los huéspedes de manera constante.	Las que me identifican en mí que hacen son: El esmero acompañada de la Dedicación	Planeación, Coordinación, Perseverancia, Innovación, y el constante Aprendizaje	En su orden me identifican: La tolerancia, Comprensión, relaciones públicas	Las principales son la comprensión, y la comunicación con los trabajadores	Asesoría, Seguimiento a los procesos y Control a los mismos.	Cada gerente tiene habilidades que lo identifican para el manejo integral de sus hoteles, solo que no aplican con los resultados y el comportamiento de sus colaboradores.
¿Participan sus colaboradores en la toma de decisiones? ¿De qué manera?	Lo que siempre hago es escuchar a mis hijos y a los trabajadores que al contacto con los huéspedes se puedan atender sus exigencias.	Mis colaboradores si participan y de manera permanente, se les permite opinar en cualquier tema relacionado con nuestras actividades.	Mis colaboradores si lo hacen de manera espontánea y libre	No, yo tomo las decisiones y los colaboradores cumplen con sus obligaciones.	No, las decisiones son tomadas por los dueños del hotel y nosotros acatamos las órdenes que nos impartan.	Los empleados del hotel no participan en la toma de decisiones, solo cumplen órdenes.	El 66,66% de los Gerentes no permite la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones, tan sólo el 33,34% reconoce la importancia de involucrar a los empleados en estas decisiones.

<p>¿Cómo procede usted a la hora de dirimir un conflicto entre los colaboradores?</p>	<p>Trato a mis trabajadores como si fueran mis hijos, los valoro, les hago saber que cometieron un error pero que esta situación no se puede volver a repetir, con el objeto que no se presenten discordias entre los empleados, se realiza la conciliación y hago que la persona que cometió la falta ofrezca disculpas al agredido y fin del asunto.</p>	<p>Está se realiza de dos maneras principalmente: 1).Invitarlos al diálogo. 2).Se remiten al Reglamento Interno.3).Se toman decisiones al respecto.</p>	<p>La forma como procedo a la hora de dirimir un conflicto es a través del diálogo y de sanciones cuando la situación lo amerita.</p>	<p>Normalmente los llamo a solas y les hago recomendaciones, la verdad es que no hago seguimientos.</p>	<p>Se citan a las personas que tienen el inconveniente, se escuchan de a uno y se entregan las recomendaciones, pero lo más importante se hace un acta de compromiso para que la situación no se vuelva a repetir.</p>	<p>Se citan las partes en conflicto a un dialogo para dirimir el inconveniente presentado y se dan recomendaciones.</p>	<p>En esta respuesta encontramos unos gerentes conciliadores que les interesa mantener un buen clima laboral y se preocupan por dirimir cualquier diferencia existente o que se pueda presentar que atente contra la tranquilidad y el buen nombre del hotel (Imagen).</p>
<p>¿De qué forma permite usted que los empleados sugieran nuevas formas o procedimientos de hacer las cosas?</p>	<p>Son los empleados que de primera mano conocen la dificultad del huésped, por tanto les permito hacer sugerencias para mejorar la prestación del servicio en cada una de las áreas del hotel.</p>	<p>Frecuentes diálogos con cada una de las dependencias del hotel de manera constante y permanente. Tienen la posibilidad de hacer ver una nueva forma de desarrollar sus tareas y son aceptadas siempre y</p>	<p>Creo que las opiniones de nuestros colaboradores y clientes son importantes, por eso no existe una formula o receta para recibir las sugerencias que estos nos dan, ya que son de forma libre y abierta.</p>	<p>No se permiten sugerencias, en oportunidades las solicito a la recepcionista que conoce el funcionamiento del hotel.</p>	<p>En el hotel solo se reciben sugerencias en la medida que los huéspedes realicen algún requerimiento con respecto al servicio que prestamos.</p>	<p>Lo que se les permite es que escuchen los inconvenientes e inquietudes de los huéspedes y los lleven a la Gerencia del Hotel.</p>	<p>Solo la mitad de los Gerentes permiten la opinión de sus colaboradores, en los otros casos no, sólo aceptan sus opiniones en la medida que el huésped requiera algo o esté inconforme con algún detalle del servicio.</p>

		cuando no estén en contravía del hotel.					
¿En qué medida prevalece su preocupación por el logro de los resultados del hotel sobre el bienestar o desarrollo personal de sus colaboradores, o viceversa?	Les inculco dedicación y ahínco por su trabajo, y los incentivo con premios apreciados en dinero, me preocupa el bienestar de mi trabajador, las capacitaciones en las áreas pertinentes; para mí las metas y los beneficios de los empleados van cogidos de la mano.	Luchar por el cumplimiento de las metas es una tarea constante de todo el equipo de trabajo, pero esto sin tener que perjudicar el bienestar social, laboral y emocional de los colaboradores.	Mi preocupación por el logro de los resultados del hotel prevalece en la medida en que exista algún obstáculo en el resultado esperado.	El logro de las metas prevalece, ya que debido a los resultados les puedo brindar un bienestar a través de su salario.	Aquí nos distinguimos por brindar a los empleados beneficios para su crecimiento personal, en tal sentido la recepcionista y yo tenemos la oportunidad de estudiar para crecer, y a la par estamos cumpliendo con el hotel.	Me preocupa la satisfacción del huésped, es decir, prevalece el cliente frente al logro de los objetivos, de igual manera me interesa el bienestar de los empleados.	Sólo en un caso el logro de las metas está por encima del bienestar de los empleados; mientras que en otros hoteleros prevalece el bienestar de los empleados frente a las metas, y finalmente conseguimos que a dos hoteleros el bienestar va a la par con las metas para poder cumplir con lo primero.
En términos generales ¿qué percepción tiene usted de sus empleados?	No todos tienen liderazgo, apenas el 60% lo tienen, ya todos saben lo que les toca hacer, me merecen el mejor concepto que se les pueda asignar a cada uno de ellos y ellas.	Mis colaboradores son un talento humano comprometido con el hotel, con sus jefes y compañeros.	Mi percepción es buena, ya que son personas muy colaboradoras y comprometidas con su trabajo, además son honestas y respetuosas.	Simplemente que cumplen sus tareas asignadas, también pienso que trabajan duro porque lo necesitan no porque les nace.	Son muy responsables, honestos y se preocupan mucho por mantener atractivo el hotel para quienes nos visitan.	Trabajan por que lo necesitan mas no por vocación; de tal manera que mi percepción no es más que calificarlos de acuerdo a su rendimiento y comportamiento según el caso.	El 66,66% de los Gerentes o Dueños consideran que sus colaboradores son responsables de los buenos resultados, el 33,34% consideran que sus funcionarios son poco comprometidos

							y que trabajen por cumplir no porque lo quieran hacer.
¿Cuenta el hotel con una estructura administrativa definida (Organigrama) donde se describan las áreas y sus funciones?	El hotel no cuenta con estructura administrativa, estamos en el proceso de elaboración del mismo.	Si, sólo que el hotel hace parte de la gran empresa como una unidad empresarial hotelera.	Si, este hotel cuenta con una estructura organizacional definida.	No cuenta con estructura administrativa, en algún momento se realizó el Cronograma, la Visión, La Misión, pero en estos momentos tengo estos cuadros en la casa.	Si cuenta con estructura administrativa, tenemos organigrama, Misión, Visión y objetivos y deberes.	No cuenta con estructura administrativa de manera física, es decir, no está protocolizada, existe Visión, Misión, y Objetivos, estos no están en lugares visibles.	El 50% no cuenta con estructura administrativa y manifiestan que como están funcionan bien, el otro 50% manifiestan que la mejor manera de crecer es trabar organizados y poseer las mínimas herramientas de una empresa.
¿Qué tipo de interrelación se da entre las áreas del hotel?	Comunicación constante entre las áreas en tal sentido que todos y cada uno de los empleados se mantengan concentrados en las tareas que se les asignó.	Esta se da de manera alta y frecuente, porque no se puede perder de vista a las áreas y viceversa, las áreas deben estar en constante comunicación con la gerencia para coordinar hasta el mínimo detalle.	El tipo de interrelación que se dan en las áreas del hotel es de uno a muchos , ya que los departamentos están en constante comunicación.	Las comunicaciones con los colaboradores se dan a través de la recepcionista, es decir, le doy las instrucciones a ella y posteriormente las hace llegar a sus compañeros.	Como poseemos pocas áreas las comunicaciones son muy fluidas, constantes y permanentes entre la administración, empleados y dueños.	No existe interrelación entre las áreas, si se requiere algo mi mamá o yo lo solucionamos, la comunicación sólo se presenta entre los dueños.	El 60% de los hoteleros son autocráticos sólo dan órdenes y los colaboradores solo las cumplen, el 40% restante considera que las comunicaciones constantes con todas las áreas del hotel les proporcionan mayores y mejores resultados, pero más que todo

							mantiene a los colaboradores motivados porque se sienten importantes en la empresa.
¿Con qué reglamentos, manuales de procedimientos o protocolos cuenta el hotel?	No poseemos reglamentos internos, manuales y demás documentos requeridos, pero en cada reunión levantamos actas de compromisos para desarrollar nuestras actividades.	Contamos con manuales de procedimientos, manuales de Funciones de cada área, reglamento interno de trabajo establecidos por el hotel en coordinación con toda la empresa - COMFACHOC Ó -	El Hotel cuenta con reglamento interno, manual de funciones y procedimientos, y actualmente se está diseñando el manual de seguridad.	El hotel si cuenta con reglamentos y manuales de procedimientos, funciones, pero esporádicament e son aplicados a los funcionarios.	Si, nosotros contamos con un reglamento interno, manual de funciones que nos orienta al logro de los objetivos propuestos.	No contamos con reglamento interno; sólo poseemos un manual de procedimientos para ser aplicado desde la llegada del huésped hasta su salida.	El 50% cuanta con estas herramientas, el otro 50% todavía considera que no es necesario porque sus hoteles han funcionado así todo el tiempo. En el camino se arreglan las cargas.
¿Cuenta el hotel con una política o mecanismos de selección para vinculación de sus empleados? ¿Cuál?	No existen políticas de selección; es más nos interesan más los que no conocen el oficio para enseñarles, la presentación personal es crucial a la hora de seleccionar un trabajador y por su puesto las referencias de personas conocidas que lo respaldan.	Si, el establecido en la Caja de Compensación Familiar del Chocó es utilizado en el hotel.	Si, el hotel cuanta con políticas de reclutamiento, consistente en estar recomendado por una persona prestante y conocida por el dueño del hotel y que además lo consideren honesto, responsable y respetuoso.	El mecanismo es a través de recomendaciones y los contratos son verbales y sin prestaciones sociales.	No existen dichos procesos, los funcionarios ingresan de acuerdo al gusto de los dueños.	No existen políticas de reclutamiento, este tema es subjetivo para el hotel debido a que los empleados son tenidos en cuenta por recomendaciones realizadas y por las calidades de sus hojas de vida presentadas.	Sólo el Hotel COMFACHOCÓ posee estas políticas, los otros hoteles consideran que con una referencia y apreciación de los dueños es suficiente para que una persona haga parte de los hoteles, es una situación empírica carente de técnica.

<p>¿Qué planes o metas se ha trazado el hotel en los últimos tres (3) años y cuales ha logrado? ¿Se encuentran escritos?</p>	<p>Si tenemos, estamos y hemos desarrollado planes durante el periodo en cuestión, sólo que estos no se encuentran escritos, uno de estos planes es la construcción del nuevo bloque del hotel que permitirá ampliar la cobertura de huéspedes, así mismo instalamos una cocina moderna como la del Hotel Cinco estrellas de Medellín Real Plaza.</p>	<p>Dentro de los más importantes tenemos: a) Posicionarlo como el mejor hotel del Departamento del Chocó). Satisfacción del huésped, en reciente encuesta realizada obtuvimos el 95% del 100%. C). Que los afiliados a la Caja de Compensación familiar sean los principales huéspedes del hotel, sólo hemos logrado el 25% del total de los afiliados.</p>	<p>Una de las metas que se ha trazado el hotel es mejorar la imagen y captar un mayor número de huéspedes, no está escrito y si se ha logrado.</p>	<p>El más relevante fue la ampliación de las instalaciones del hotel que ha permitido ampliar la capacidad instalada.</p>	<p>Sólo se han realizado algunos cambios, uno de ellos fue la adaptación de un software para mejorar los controles del hotel, el otro fue las mejoras a las habitaciones, convirtiéndolos en más amplios y cómodos.</p>	<p>Es relevante la meta alcanzada, iniciamos como Aparta hotel con clientes que se hospedaban por más de un mes, y posteriormente nos convertimos en un hotel de 20 habitaciones y 4 pisos</p>	<p>Definitivamente no poseen planes escritos que evidencien una verdadera planeación de las actividades que se han desarrollado, todos han trazado y ejecutado metas que han permitido hacer un poco llamativo a los hoteleros.</p>
<p>¿Utiliza la gerencia para la administración efectiva del hotel herramientas presupuestales?</p>	<p>No estamos utilizando herramientas presupuestales, manejamos el sistema de caja, manejamos las actividades a cálculo por la experiencia que tenemos en el oficio, sobre todo que los eventos no dan espera.</p>	<p>Sí; todos los movimientos del hotel están centralizados en el sistema financiero de la empresa.</p>	<p>Si, hace nueve (9) meses y ha permitido mejorar la administración del hotel.</p>	<p>No, sólo existe una hoja de cálculo en Excel donde la recepcionista registra los Ingresos y gastos diarios para llevar un control.</p>	<p>No, sólo existe un software que permite controlar los ingresos y gastos diarios del hotel.</p>	<p>No se utilizan herramientas presupuestales, los recursos son manejados en caja menor lo cual permite su optimización.</p>	<p>Hemos notado que los recursos son manejado como plata de bolsillo, tan solo dos hoteleros poseen esta herramienta, la desconfianza y la poca visión de tecnificar y modernizar sus procesos impiden utilizar estas.</p>

<p><i>¿Cuáles es el rango de ingresos y gastos promedios mensuales del hotel?</i></p>	<p>Nuestros Ingresos ascienden a \$38.000.000 aproximadamente cada mes y nuestros gastos alcanzan los \$13.000.000 promedio mensuales.</p>	<p>Los ingresos de este hotel están representados en un 95% por ocupación de particulares, es decir en nuestro plan D, y tan solo un 5% de los afiliados Plan A, por tanto el promedio de estos dos valores equivale a \$42.900.000 c/m en temporada media; los gastos equivalen al 17% de los ingresos, es decir, \$7.293.000 c/m.</p>	<p>A pesar que esta información es confidencial les puedo informar que el rango de ingresos y gastos promedio mensual del hotel está en: Ingresos \$22.000.000, Gastos \$6.000.000</p>	<p>Ingresos promedio mensuales \$26.000.000; Gastos promedio mensuales \$9.000.000 incluida la cuota del crédito para la ampliación del hotel.</p>	<p>Los ingresos obtenidos obedecen a la gran afluencia de huéspedes diariamente al hotel en promedio 15 diarios, 105 a la semana y 420 mensuales aproximadamente, te entregaré el valor con la habitación más económica, así: Ingresos\$32.000.000 c/m, Gastos\$12.000.000c/m.</p>	<p>Es un hotel poco frecuentado, por tanto los ingresos y gastos promedio mensuales no son relevantes, así: Ingresos \$13.000.000, Gastos\$4.000.000</p>	<p>Los ingresos entregados por los hoteleros no son reales, estamos convencidos que por evadir impuestos no entregan la información real, los gastos presentados y entregados por los Gerentes o Dueños fueron disparados o incrementados significativamente para tratar de justificar los ingresos que dicen obtener, este negocio les entre muchísimos más ingresos.</p>
<p><i>¿Con cuántas camas cuenta el hotel? Y ¿Cuál es el promedio de huéspedes mensuales?</i></p>	<p>Este hotel posee 40 camas en la actualidad, de donde sus huéspedes mensuales son de 220 aproximadamente en temporada regular.</p>	<p>El hotel actualmente cuenta con 55 camas y una ocupación semanal de 65 personas para un total promedio mensual de 260 huéspedes en temporada media.</p>	<p>El hotel cuenta con 100 camas y 23 habitaciones por el momento, de igual forma el número de huéspedes promedio mensual es de 130.</p>	<p>El hotel cuenta con 33 camas sin incluir las auxiliares, nos frecuentan en promedio 200 personas c/m.</p>	<p>El hotel cuenta actualmente con 32 camas repartidas entre el segundo y tercer piso del hotel que es donde funciona este, el número de huéspedes diarios es de 25, 175 semanales y 700 mensuales.</p>	<p>El hotel tiene 20 camas y promedio de huéspedes mensual de 90</p>	<p>La capacidad instalada de los hoteleros es suficiente para albergar a propios y extraños, sobre todo que existen huéspedes que buscan economía a la hora de pagar una habitación y para ellos existen las</p>

							residencias y albergues.
¿Qué factores considera usted han incidido de manera determinante en los resultados del hotel?	Los más relevantes son: La atención, que como dueños manejamos este hotel con pulcritud, estar pendiente del mínimo detalle que le falte a las instalaciones como al servicio que prestamos.	Las instalaciones físicas del hotel, calidad del servicio prestado, Zonas húmedas y de relajación, tranquilidad para reflexionar, cercanía al aeropuerto, comodidad de las habitaciones.	Los factores más relevantes son: Económicos, Estrategias de la Dirección, Nuevas Políticas implementadas a lo largo de este año, entre otras.	Los funcionarios, la limpieza, la atención, la ubicación del hotel, las relaciones públicas.	La calidad de las habitaciones y la ubicación geoestratégica del hotel, sumado el costo de las habitaciones que son más bajos que los de la competencia y con los mismos servicios y lo más importante, la confidencialidad a los huéspedes.	Sigo creyendo en la Exclusividad y en la Atención personalizada.	Todos le apuntan a la calidad del servicio pero las encuestas a huéspedes nos indican que en la mitad de los hoteles el servicio es regular, hablan además de la ubicación del hotel pero la preferencia de los huéspedes más que por ubicación es donde consiguen albergarse por el tiempo que requieran adelantar sus actividades.

<p>¿Se siente usted parte de la cadena productiva del turismo en el Chocó?, Si es así ¿qué papel juega?</p>	<p>Si me siento parte de la cadena productiva del turismo en Quibdó, debido a que me esmero para que los huéspedes y visitantes se sientan en casa, facilitarles los procesos que vienen a desarrollar, sobre todo que como son foráneos desconocen muchos trámites.</p>	<p>Sí; además de ofrecer el servicio de alojamiento, ofrecemos a los huéspedes conocer sitios aledaños como el centro vacacional de Nuquí, a través de nuestra oficina de turismo y agencia de viajes.</p>	<p>Considero que el Chocó no se ha posicionado como un destino turístico, ya que si hacemos un análisis del hotel, los fines de semana y la épocas vacacionales la ocupación es baja, esto debido a que los huéspedes que visitan al Municipio de Quibdó son comerciantes o personas que vienen por negocios.</p>	<p>Si, de hecho atraigo a personalidades del nivel nacional para que visiten a nuestro Departamento.</p>	<p>Si, los dueños del hotel utilizan personal en el aeropuerto de Medellín para entregar volantes a los viajeros que visitan Quibdó, y mostrándole las maravillas que pueden hacer en un Departamento que adolece de todo un poquito.</p>	<p>Si, se está avanzando a paso lento, pero se hace el intento para seguir incrementando el ritmo. El poder de convocatoria es bueno.</p>	<p>Las respuestas evidencian que la mayoría ni si quiera conocen que es una cadena productiva, solo siguen pensando que los hoteles deben participar albergando a los que llegar y requieren el servicio de alojamiento y nada más.</p>
<p>¿Le gustaría asociarse con otros hoteleros y otros empresarios de la cadena turística del Departamento?</p>	<p>Si, siento que nos puede ir mejor si nos unimos, no sé si la competencia esté de acuerdo, pero yo veo una oportunidad de trabajo.</p>	<p>Si, las puertas al dialogo y a las alianzas están abiertas, sobre todo que contribuimos a fortalecer el turismo en nuestro Departamento.</p>	<p>Si, sería una excelente estrategia realizar convenios y alianzas con otros hoteles y/o empresas.</p>	<p>No lo considero necesario debido a que tenemos nuestra clientela, mas sin embargo siempre he creído en las alianzas.</p>	<p>Si, a los dueños les gusta poder agremiarse y compartir experiencias y estrategias de cómo ofrecer el servicio.</p>	<p>Si, con la condición que se organice la base de datos que existe en la Cámara de Comercio donde se pueda reclasificar los hoteles de los demás negocios parecidos, que intervengan todas las instituciones públicas y privadas de Quibdó.</p>	<p>5 de los 6 hoteleros quieren asociarse pero al mismo tiempo temen por el rechazo de los otros hoteles, no hay un abanderado que propicie esta posible y provechosa alianza.</p>

<p>¿Qué ventajas identifica en esa posible asociatividad o qué inconvenientes pronosticaría a la misma?</p>	<p>Veo muchas, pero nosotros hasta donde podamos llegar en el proceso lo haremos, de tal forma que todos ganemos; con respecto a los otros hoteles yo lo veo difícil porque cada quién coge para su lado.</p>	<p>No tiene ningún inconveniente, por lo contrario sólo se observan ventajas ya que venderíamos al Departamento como un gran destino turístico.</p>	<p>Las ventajas son muchas, si existe un convenio se puede complementar los servicios y reducir los costos, lo más importante es que no visualizamos inconvenientes en la alianza.</p>	<p>En las asociaciones existen muchas ventajas, una de ellas es la ocupación de las habitaciones, que representaría mayores visitantes; no encuentro inconvenientes en asociarme con otros hoteles.</p>	<p>Existen muchas, pero la más importante es que a través de las alianzas se podrían invitar a más turistas a conocer a Quibdó y entre todos programar eventos.</p>	<p>Las Alianzas son muy buenas desde todo punto de vista, mas sin embargo nos falta trabajo en equipo, optimizar los factores externos del entorno del hotel tales como: Pavimentación de las calles, seguridad, basuras en las calles, entre otros.</p>	<p>Hay mucho escepticismo, hay un sentimiento de dudas y egoísmo con respecto al tema.</p>
<p>¿De qué manera aprovecha usted las bondades naturales del entorno?</p>	<p>Muchos turistas llegan temerosos del orden público, miedos inculcados en el interior del país, pero acá lo aterrizamos y le mostramos las bondades de la región y créame que vuelven a conocer algunos sitios así sea de sábado para irse el domingo.</p>	<p>Organizando paseos y visitas con nuestros huéspedes a destinos como: Tutunendo, Nuquí, La Torba, Bahía Solano.</p>	<p>Inculcándoles a los nuevos huéspedes a través de fotografías del medio las bondades para que en alguna oportunidad no solo nos visiten para actividades de negocios sino también para pasar vacaciones.</p>	<p>Invitando a mis huéspedes a conocer algunos atractivos turísticos, de tal manera que la ocupación del hotel se incremente.</p>	<p>Muy poco queda tiempo para aprovechar estas bondades, debido a la cantidad de huéspedes que nos llegan diariamente, los empleados y yo solo damos abasto para atender el servicio de alojamiento.</p>	<p>No se ha podido, pero si se ha hecho el intento, fortalecer los sitios turísticos, las condiciones de seguridad, infraestructura.</p>	<p>Existen sentimientos encontrados, la verdad que falta iniciativa por parte de los hoteleros para aprovechar las bondades de nuestra hermosa naturaleza, sólo miran a los establecimientos como una forma de incrementar sus ingresos.</p>

<p>¿Ve usted a su hotel como una empresa? ¿Por qué?</p>	<p>Sí, porque tiene las herramientas necesarias que le brindan un excelente ambiente para prestar el servicio.</p>	<p>Si, en especial como una empresa del sector turístico, porque ofrecemos todo lo que una persona requiere para descansar.</p>	<p>Si, porque a través del hotel desarrollamos una actividad empresarial, le brindamos un sustento a varias familias mediante la contratación de su Mano de Obra. Entre otras razones.</p>	<p>Sí, porque presta un servicio y genera empleos.</p>	<p>Si, cumple con todos los elementos, documentos, para ser considerado una empresa, sobre todo que cumplimos horarios, somos subordinados, firmamos un contrato y nos pagan salarios y prestaciones.</p>	<p>Si, debido a que posee los elementos que se requieren Oferta, Demanda y Estructura.</p>	<p>Para los Gerentes o Dueños de estos hoteles sus establecimientos son empresas debido a que cumplen con las características para ser considerados así, pero va en contravía con la situación de sus empleados que pasan hasta 13 horas laborando más por necesidad que por querer.</p>
<p>¿Considera usted a la ciudad de Quibdó y al Chocó en general como un lugar propicio para hacer empresas? ¿Por qué?</p>	<p>Si, faltan más empresarios que lleguen a Quibdó y el Chocó, aquí hay oportunidades para que todos ganemos, hay muchos negocios que todavía faltan en la Región.</p>	<p>Si, debido a que existen muchas actividades por explotar y no hay restricciones para fomentar la empresa.</p>	<p>Si, las condiciones del mercado están dadas, el libre juego de la oferta y la demanda, la insatisfacción de muchos servicios, el costo de comprar afuera del Departamento; todos estos factores se convierten en una oportunidad de negocio en Quibdó y en el Chocó en general.</p>	<p>Si, en esta ciudad y en general en el Depto. del Chocó está todo por hacer y faltan muchas opciones de negocios que con un buen capital invertido en un negocio atractivo, se obtendrían muchas ganancias.</p>	<p>Si, sólo se requiere un poquito de capital y los negocios se afianzan solitos en cualquiera de los municipios del Chocó.</p>	<p>Sí, todo está por hacer, sólo se requiere voluntades de las instituciones y empresarios que quieran invertir recursos significativos.</p>	<p>Todos consideran que Quibdó y el Chocó es propicio para hacer negocios pero al mismo tiempo están propiciando oportunidades para que empresarios con gran poder económico los desplacen y creen monopolios en los diferentes sectores económicos.</p>

<p>¿Cuál es el valor agregado del hotel?</p>	<p>La calidad en la atención y el buen nombre que se vende solo sin hacer publicidad.</p>	<p>La tranquilidad y esparcimiento que ofrecen las instalaciones.</p>	<p>El servicio prestado por la nueva administración y el cambio de táctica para competir en este nicho.</p>	<p>Excelente servicio y comodidad de sus habitaciones.</p>	<p>La amabilidad, agilidad y asesoría a huéspedes actuales y los que a futuro nos puedan visitar.</p>	<p>La atención personalizada a los huéspedes.</p>	<p>La mayoría coincide que se trata de la calidad en la prestación de servicio, mas sin embargo se deben mejorar muchos procesos y procedimientos para realmente hablar de valor agregado en los hoteles de Quibdó.</p>
<p>Describe brevemente las instalaciones del hotel</p>	<p>Son edificios donde el primer bloque tiene cuatro pisos y el segundo tiene seis, con capacidad para albergar grandes eventos, en la actualidad contamos con 45 habitaciones a todo confort para ser utilizadas en cualquier momento.</p>	<p>Es un edificio construido en cemento, actualmente consta de 2 pisos, 34 habitaciones, 55 camas, su capacidad instalada asciende hasta 110 camas, posee áreas húmedas, restaurante, cocina, Gimnasio, Wi - Fi, Sala de conferencias, Canchas Multideportivas.</p>	<p>Este hotel cuenta con 4 pisos, 100 camas, 23 habitaciones, y el promedio de huéspedes que nos visitan al mes es de 130 personas aproximadamente.</p>	<p>Es un edificio poco moderno, posee 4 pisos, 30 habitaciones y un área de 284m²</p>	<p>El hotel tiene en la actualidad 32 camas repartidas en tres pisos, lo cual nos brinda una mayor seguridad, confianza y calidez a la hora de prestar el servicio.</p>	<p>Está compuesto de 20 habitaciones, 4 pisos, baños internos, cocina, comedor, sala de ambiente familiar, lo más importante está ubicado a 30mts de la Zona Rosa de Quibdó.</p>	<p>Son edificaciones que poseen las habitaciones suficientes con respecto a la cantidad de huéspedes que albergan, se requiere realizar algunas mejoras locativas que les brinde mayor comodidad a los huéspedes, las fachadas deben ser remodeladas con el objeto que los visitantes se enteren que pueden contar con un servicio de primera como lo hacen en otras ciudades y países.</p>

Anexo G

Principales restaurantes del Municipio de Quibdó y sus Especialidades

RESTAURANTES	ESPECIALIDADES	RANGO DE PRECIOS
El Quinto Elemento	Carnes a la Plancha	\$11.000 Y \$16.000
Ricuras del Mar	Cazuelas	\$25.000 y \$30.000
Ricuras de Toña	Róbalo Ricuras(Camarones, Jamón, Queso)	\$13.000 Y \$18.000
El Buen Gusto	Bandeja Paisa	\$8.500 Y \$12.000
Doña Jacinta	Denton en Salsa	\$5.000 y \$15.000
El Tablazo	Paella Chocoana(Longaniza, Pollo, Queso, Mariscos)	\$17.000 Y \$30.000
María Mulata	Salmón en Salsa María Mulata	\$11.000 Y \$27.000
La Paila de mi Abuela	Pusandao(Carne serrana, Pollo, Huevo duro en la mitad del plato)	\$11.000 Y \$28.000
Brisas del Atrato	Cazuela Chocoana(Bravo o Pargo en leche de coco, papa, queso costeño, crema de leche)	\$14.000 Y \$33.000
Sabores del Atrato	Trucha Delicias Dora	\$12.000 Y \$27.000
Mar de Reyes	Pescado Mar de Reyes(Camarones, Quesillo, Queso parmesano en salsa de coco)	\$19.900 Y \$28.000

Fuente: Información recolectada por los investigadores a partir de las cartas de cada uno de los restaurantes

Anexo H

GUIÓN PARA DESARROLLO DE FOCUS GROUP CON EXPERTOS DEL SECTOR HOTELERO DE QUIBDÓ

OBJETIVOS:

- Identificar las estrategias, estructura y rivalidad de las empresas del sector hotelero de Quibdó, desde la óptica de los expertos; utilizando para ello las **fuerzas competitivas** del mercado, sustentadas por Porter.
- Conocer la percepción de la existencia de grupos estratégicos en el sector.
- Identificar el ambiente imperante en que se mueve el sector hotelero de la ciudad de Quibdó.

Fuerzas Competitivas:

Compradores

Proveedores de los Hoteleros

Participantes Potenciales

Sustitutos

1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (HUÉSPEDES)

Alta _____ Por qué? _____
Baja _____ Por qué? _____

2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Alta _____ Por qué? _____
Baja _____ Por qué? _____

3. RIESGOS DE QUE ENTREN MÁS PARTICIPANTES

Barreras contra la Entrada

- a. Economía de Escala (Investigación, marketing, red de servicios, etc.)?
- b. Diferenciación de Productos (Priorizar entre las variables)
 - ✓ Identificación de marca
 - ✓ Lealtad de clientes (por la publicidad)
 - ✓ Diferencia en el servicio

- ✓ *Por haber sido los primeros en entrar al sector*
- c. *Necesidades de Capital*
- ✓ *Infraestructura:* Alto __ Bajo __
- ✓ *Publicidad:* Alto __ Bajo __
- ✓ *Investigación y Desarrollo:* Alto __ Bajo __
- d. *Costos Cambiantes: Cambio de Proveedor* Alto __ Bajo __
- e. *Accesos a los Canales de Distribución*
- f. *Desventaja de costos independientes de las Economías de Escala:*
(Priorizar)
 - ✓ *Tecnología en servicios*
 - ✓ *Acceso preferencial materias primas o insumos*
 - ✓ *Ubicación favorable*
 - ✓ *Curva de Aprendizaje (Experiencia).*
 - ✓ *Política gubernamental*

Represalia Esperada: Señales:

- ✓ *Antecedentes represalias vigorosas en contra de nuevas empresas*
- ✓ *Hoteles bien establecidos con recursos para contraatacar.*
- ✓ *Hoteles con arraigo y activos fijos. Lento crecimiento del sector.*
- ✓ *El precio disuasor de la entrada.*

4. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES:

- ✓ *Competidores numerosos o de igual fuerza.*
- ✓ *Lento Crecimiento de la Industria*
- ✓ *Altos costos Fijos*
- ✓ *Ausencia de diferenciación*
- ✓ *Aumento de la capacidad en grandes incrementos*
- ✓ *Competidores diversos*
- ✓ *Importantes intereses estratégicos*

Barreras solidas contra la salida:

- ✓ *Activos especializados*
- ✓ *Costos Fijos de la salida*
- ✓ *Interrelaciones estratégicas (Financieras, instalaciones compartidas, imagen)*
- ✓ *Barreras emocionales*
- ✓ *Restricciones gubernamentales*

5. PRESION PROVENIENTE DE LOS SERVICIOS SUSTITUTOS

Alta _____ Por qué? _____

Baja _____ Por qué? _____

6. EXISTE UN GRUPO ESTRATÉGICO EN EL SECTOR HOTELERO?

Cuál? Como está conformado?

7. AMBIENTE: Dimensión estructural del sector

- a. Fragmentada: Ninguna participación mayor*
- b. Emergente*
- c. La transición a la Madurez*
- d. Industria Global*
- e. Industria en declinación*

Anexo I
RESPUESTAS DE LOS FOCUS GROUP CON EXPERTOS DEL SECTOR
HOTELERO DE QUIBDÓ

1.) Poder de negociación de los huéspedes	VARIABLES	RESPUESTAS		OBSERVACIONES (Por qué)
		SI	NO	
	ALTA		X	N/A
	BAJA	X		Este depende del poder adquisitivo del cliente y sus preferencias

2). Poder de negociación de los Proveedores	VARIABLES	RESPUESTAS		OBSERVACIONES (Por qué)
		SI	NO	
	ALTA		X	N/A
	BAJA	X		Debido a que todos los proveedores ofrecen lo mismo en nuestro medio; dependiendo del interés de los hoteleros, estos juegan con el piso y el techo de la negociación.

3). Riesgos de que entren más participantes al mercado. (Barreras de Entrada).	VARIABLES	SUB VARIABLES	TIPO DE RIESGO		RESPUESTAS		OBSERVACIONES (Por qué)
			Alto	Bajo	Alto	Bajo	
	a) Economías de escala		Alto	Bajo		X	No hay economías de escala que generen riesgo en el sector.
	b). Diferenciación de servicios:	Identificación de marcas	Alto	Bajo			Si constituye un riesgo, pero no es relevante
		Lealtad de clientes	Alto	Bajo			N/A
		Diferencia en el servicio	Alto	Bajo			N/A
		Por haber sido los primeros en entrar al sector	Alto	Bajo			N/A

	c). Necesidades de Capital	Infraestructura	Alt o	Baj o	X		Hoy es lo es, esto obedece a las exigencias de los huéspedes.
		Publicidad	Alt o	Baj o		X	El sector no es agresivo en este aspecto, la mayoría no hace publicidad a sus hoteles.
		Investigación y Desarrollo	Alt o	Baj o		X	No se realizan estas actividades en el sector.
	d). Costos Cambiantes	Cambio de Proveedor	Alt o	Baj o		X	Todos ofrecen productos similares, y están dispuestos a vender en cualquier instante.
	e). Acceso a los canales de distribución		Alt o	Baj o		X	N/A
	f). Desventaja de costos independientes de las Economías de Escala.	Tecnología en servicios	Alt o	Baj o	X		Los huéspedes siempre quieren lo mejor, y para los que visitan a Quibdó es indispensable por el objeto de su viaje.
		Acceso preferencial materias primas o insumos	Alt o	Baj o		X	N/A
		Ubicación favorable	Alt o	Baj o	X		Las principales instituciones de tipo Gubernamental, Privadas, ONGS, están en el centro de la ciudad.
		Curva de aprendizaje (Experiencia)	Alt o	Baj o		X	N/A
		Política gubernamental	Alt o	Baj o		X	No existen políticas para regular este sector en Quibdó.

	VARIABLES	RESPUESTAS		OBSERVACIONES (Por qué)
		SI	NO	
3.a)Represalia Esperada: Señales	Antecedentes represalias vigorosas en contra de nuevas empresas		X	No existen antecedentes al respecto
	Hoteles bien establecidos con recursos para contraatacar		X	No hay represarías por miedo a invertir, el gremio es muy débil; en ocasiones remodelan sus instalaciones físicas pero no es suficiente.
	Hoteles con arraigo y activos fijos. Lento crecimiento del sector.		X	El crecimiento lento y el contra ataque se presenta por reacción.
	El precio disuasor de la entrada		X	No, todo depende de quien vaya a ingresar al sector; esta no sería barrera, ya que al ingresar basarían sus precios en los demás.

	VARIABLES	RESPUESTAS		OBSERVACIONES (Por qué)
		SI	NO	
4). Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.	Competidores numerosos de igual fuerza.		X	Existen pocos competidores en el sector, pero su fuerza es parecida.
	Lento crecimiento de la industria	X		Su crecimiento es tan lento que el sector parece estancado.
	Altos costos fijos			A pesar de ser elevados, en nuestro medio son justificados porque se mantienen en el mercado.
	Ausencia de diferenciación	X		Los servicios prestados por estos hoteles son muy parecidos.

	Aumento de la capacidad en grandes incrementos		X	En este sector no existe una frecuencia en grandes incrementos.
	Competidores diversos		X	Todos los hoteleros son muy parecidos, excepto Comfachocó que posee dos zonas adicionales.
	Importantes intereses estratégicos		X	No tienen identificados sus intereses, ellos piensan en un negocio, no piensan en estrategias, sólo reaccionan a cada evento cotidiano.
4a).Barreras sólidas contra la salida	VARIABLES	RESPUESTAS		OBSERVACIONES (Por qué)
		SI	NO	
	Activos especializados		X	No es un motivo para quedarse en el sector
	Costos fijos de la salida		X	No es un motivo para quedarse en el sector
	Interrelaciones estratégicas (Financieras, Instalaciones compartidas, Imagen).		X	No es un motivo para quedarse en el sector
	Barreras emocionales	X		Si lo es por la tradición, mas sin embargo si se presenta un mejor negocio se van del sector.
	Restricciones gubernamentales		X	No existen tales restricciones, por tanto no constituye una razón para quedarse en el sector.
5).Presión proveniente de los servicios sustitutos	VARIABLES	RESPUESTAS		OBSERVACIONES (Por qué)
		SI	NO	
	ALTA		X	N/A
BAJA	X		Llegan atraídos por precios y por la clase de turismo que se ofrece, sobre todo en los comerciantes y vendedores... Se recomienda un término medio para los precios de	

				los servicios.
--	--	--	--	----------------

6). ¿Existe un grupo estratégico en el sector hotelero?, ¿Cuál? , ¿Cómo está conformado?	RESPUESTAS		OBSERVACIONES (Por qué)
	SI	NO	
		X	En el sector no existen grupos ni alianzas estratégicas que permitan fortalecer el gremio.
			La ubicación de los hoteles se convierte en oportunidades, pero actúan de forma independiente, no se apoyan entre sí, es decir los hoteles camino real, robles y farallones que están ubicados en la misma cuadra con respecto a COMFACHOCÓ y los Ángeles cuya ubicación es significativa.

7). Ambiente: Dimensión estructural del sector.	VARIABLES	RESPUESTAS		OBSERVACIONES (Por qué)
		SI	NO	
	a) Fragmentada		X	Ningún hotel posee una participación mayor, aunque dos de ellos tienen una pequeña tendencia a alejarse de los demás.
	b) Emergente		X	N/A
	c) La transición a la Madurez	X		Transición a la madurez debido a que todos están en la cúspide, poseen la misma calidad del servicio, aunque este proceso es lento.
	d) Industria Global		X	N/A
	e) Industria en Declinación		X	N/A

Anexo J

Días de la semana con mayor frecuencia de ocupación de habitaciones

DIAS DE LA SEMANA				
HOTELES	Martes	Viernes	Sábados	Domingos
Los Robles	28	39	40	22
Los Farallones	23	33	34	13
Camino Real	25	30	32	17
Goval	21	32	35	26
Comfachoco	65	35	25	10
Los Ángeles	16	9	7	5

Fuente: Información recopilada por los autores de la investigación

Anexo K
Proveedores de los Hoteleros

Producto	LOS ROBLES	Los Farallones	Camino Real	GOVAL	LOS ANGELES	COMFACHOCÓ
Colchones	Comodísimo	Comprados en Medellín – Varios Almacenes				Almacén la Montaña
Cocina Industrial	Citalza					En Medellín
Televisores	Discos Fuller					Almacén la Montaña
Aires acondicionados	Discos Fuller					En Medellín
Todos los demás Electrodomésticos	Discos Fuller					Almacén la Montaña
Muebles y Enseres	Almacén la Montaña					En Medellín
Carnes, embutidos, Lácteos	Fríos del San Juan	Fríos del San Juan	Fríos del San Juan	Fríos del San Juan	Fríos del San Juan	Pesquera Atrato
Viveres, Legumbres	Supermercado Mercadiario, Legumbres y Plaza de mercado.	Supermercado Asturias	Supermercado Asturias, Bodegas	Mercadiario	Supermercado Asturia	Rapitienda Comfachoco, Legumbtería la 20, Legumbtería la economía
Refrescos	Postobón, Bavaria, Coca cola					
Artesanías	Indígenas de la Región- Luego se Revenden	Indígenas de la Región- Luego se Revenden	Traídos desde Nuquí- Luego se Revenden			Indígenas de la región
Juegos de Tendidos	Almacén la Montaña	Almacenes de Medellín				Almacén la Montaña
Jabones y Papel Higiénico	Supermercado Mercadiario	Supermercado Asturias	Supermercado Asturias	Mercadiario	Supermercado Asturia	Rapitienda Comfachoco
Licores						Estanquillo el socio

Anexo L

Oferta académica y registro de egresados del SENA

ESTADO CURSO	FECHA INICIO (AÑO)	FECHA TERMINACION (AÑO)	NOMBRE PROGRAMA FORMACION	TOTAL APRENDICES ACTIVOS EN EJECUCIÓN	TOTAL APRENDICES ACTIVOS TERMINADOS	NOMBRE NUEVO SECTOR		
EN EJECUCION	2011	2011	BASICO DE ETIQUETA Y PROTOCOLO	35		SERVICIOS		
			LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	38	0			
			MANIPULACION HIGIENICA DE ALIMENTOS	121	265			
			SERVICIO AL CLIENTE	38	131			
						TURISMO Y RECREACION	38	0
TERMINADO					ADMINISTRACIÓN HOTELERA	0	45	SERVICIOS
					ARREGLO Y LIMPIEZA DE HABITACIONES	0	27	
					ASISTENCIA ADMINISTRATIVA	0	45	
					ETIQUETA Y PROTOCOLO EMPRESARIAL	0	53	
					ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE	0	59	
					COCINA BASICA	0	20	
					PREPARACIÓN Y ALISTAMIENTO PARA UN SERVICIO DE COCINA	0	71	
					REPOSTERIA	0	26	
					SERVICIO AL CLIENTE BASADO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	0	76	
					SERVICIO AL CLIENTE PRINCIPIOS BASICOS	0	48	
TERMINACION		2010	ACUATURISMO	0	13	HOTELERIA Y TURISMO		

CURSO		ADECUACION DE SUELOS EN SENDERISMO	0	29
		AFINAMIENTO DE SENDEROS ECOLOGICOS	0	29
		ALISTAMIENTO PARA SERVICIO DE MESA	0	21
		ALOJAMIENTO	0	13
		ARREGLO DE HABITACIONES	0	41
		ATENCION AL USUARIO	0	67
		BASICO DE MESA Y BAR	0	50
		BIODIVERSIDAD LOCAL	0	26
		COCINA Y MANIPULACION DE ALIMENTOS	0	41
		DISEÑO DE SENDERO ECOLOGICO	0	30
		ECOTURISMO	0	15
		ECOTURISMO	0	8
		ETIQUETA Y PROTOCOLO	0	43
		ETIQUETA Y PROTOCOLO	0	30
		FACILITACION TURISTICA	0	26
		FUNDAMENTACION EN ALOJAMIENTO	0	13
		FUNDAMENTACION EN TURISMO ECOLOGICO	0	30
		GUIANZA TURISTICA	0	12
		INTRODUCCION A LA GUIANZA ECOTURISTICA	0	26
		INTRODUCCION A LA HOTELERIA	0	41
		LAVADO Y PLANCHADO DE ROPA DE CAMA	0	41
		LIMPIEZA DE HABITACIONES Y AREAS DE SERVICIOS	0	41
		MANTENIMIENTO ESTETICO DE SENDERO ECOLOGICO	0	29
		ORGANIZACION DE EVENTOS DEL SECTOR TURISTICO	0	74
		PLANIFICACION Y DISEÑO DE RECORRIDOS ECOTURISTICOS	0	26
		SEMINARIO DE MESA Y BAR	0	14
		SEÑALIZACION Y ADAPTACION DE PASAMANOS EN SENDERISMO	0	29

			SERVICIO AL CLIENTE	0	42	
			TECNICAS DE RECEPCION	0	41	
			ATENCION AL CLIENTE	0	59	SERVICIOS
			SERVICIO AL CLIENTE	0	94	
			TALLER DE ETIQUETA Y PROTOCOLO	0	14	
			TALLER DE SERVICIO AL CLIENTE	0	17	

Anexo M
Fotos de los Focus group

