

**DEFINICIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CONSULTORÍA PARA
EL SECTOR TURÍSTICO SANTANDEREANO EN LA FIRMA CONSULTORA
STRATEGIKA LTDA**

MONOGRAFÍA

**RUTH JOSEFA FLOREZ GÓMEZ
JORGE ELÍECER FIGUEROA VARGAS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
NOVIEMBRE 2008**

**DEFINICIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CONSULTORÍA PARA
EL SECTOR TURÍSTICO SANTANDEREANO EN LA FIRMA CONSULTORA
STRATEGIKA LTDA**

MONOGRAFÍA

**RUTH JOSEFA FLOREZ GÓMEZ
JORGE ELÍECER FIGUEROA VARGAS**

Para obtener el Título de Especialista de Marketing Estratégico

**Director
HERNAN PABÓN BARAJAS
Coordinador de Postgrados**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
NOVIEMBRE 2008**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. OBJETIVOS	2
1.1 OBJETIVO GENERAL	2
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
2. ALCANCE DEL PROYECTO	3
3. JUSTIFICACIÓN	4
4. GENERALIDADES DE STRATÉGIKA LTDA	8
4.1 MISIÓN	8
4.2 VISIÓN	8
4.3. ANTECEDENTES	8
4.3.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR DE LA CONSULTORÍA EN COLOMBIA	8
4.3.2 ANTECEDENTES DE STRATEGIKA EN EL SECTOR DE LA CONSULTORÍA	13
4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
4.5 SERVICIOS ACTUALES	15
4.5.1 STRATEGIKA CONSULTORÍA	15
4.5.2 STRATEGIKA CAPACITACIONES	16
4.5.3 AUDITORIAS	17
4.6 CLIENTES ACTUALES	17
5. MARCO TEÓRICO	20
5.1 EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	20
ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO:	22
5.2. DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	27
5.2.1 DISEÑO DE PRODUCTOS	27
5.2.2 DESARROLLO DE PRODUCTOS	33
6. MARCO CONCEPTUAL	36

7. MARCO LEGAL	39
8. MARCO CONTEXTUAL	44
8.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR TURÍSTICO EN COLOMBIA	44
8.1.1 IMPORTANCIA DEL SECTOR	45
8.1.2 CARACTERÍSTICAS ESPECIALES DEL SECTOR	45
8.1.3 ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA	48
8.1.4 COLOMBIA, UN PAÍS CON ALTO POTENCIAL TURÍSTICO	50
8.1.5 INFRAESTRUCTURA	52
8.1.6 OCUPACIÓN HOTELERA	53
8.1.7 LOGROS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TURISMO EN COLOMBIA	56
8.1.8 RETOS PARA EL DESARROLLO TURÍSTICO	57
8.2 ANÁLISIS DEL SECTOR TURISMO EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER	59
8.2.1 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS RESTAURANTES EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER	62
9. ANÁLISIS DEL PROCESO COMERCIAL	66
10. DEFINICIÓN DE PRODUCTOS DE CONSULTORÍA PARA EL SECTOR TURISMO	76
11. PLAN DE ACCIÓN	90
11.1 CONSOLIDADO DEL PLAN DE ACCIÓN AÑO 2009	95
12. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	96
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	101

Lista de Tablas

Tabla	Contenido
Tabla 1	Matriz DOFA para el sector de la Consultoría en Colombia
Tabla 2	Clientes Actuales de Strategika Ltda, 2008
Tabla 3	Normas técnicas sectoriales para los Hoteles
Tabla 4	Normas técnicas sectoriales para las Agencias de Viaje
Tabla 5	Normas técnicas sectoriales para los Restaurantes
Tabla 6	MATRIZ DOFA PARA EL SECTOR TURISMO EN COLOMBIA
Tabla 7	Apuestas, ventajas y necesidades del Turismo en Santander
Tabla 8	Estado General del Sector Turismo en Santander
Tabla 9	Caracterización del Proceso Comercial en Strategika Ltda
Tabla 10	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso Comercial de Strategika Ltda.
Tabla 11	Etapa 1 Identificación de necesidades y/o oportunidades detectadas
Tabla 12	Productos Planteadas vs las necesidades del Sector Turismo de Santander
Tabla 13	Ficha técnica del producto Servicios de Capacitación – Agencias de viaje
Tabla 14	Ficha técnica del producto Servicios de Capacitación – Restaurantes
Tabla 15	Ficha técnica del producto Servicios de Capacitación – Hoteles
Tabla 16	Ficha técnica del producto Planes Estratégicos para Destinos Turísticos
Tabla 17	Ficha técnica del producto Planes Estratégicos para Actores del Turismo
Tabla 18	Ficha técnica del producto Servicios de Consultoría Empresarial
Tabla 19	Ficha técnica del producto Servicios Auditorías Internas
Tabla 20	Principales gremios del sector Turismo
Tabla 21	Descripción del Plan de Acción año 2009
Tabla 22	Consolidado Plan de de acción año 2009
Tabla 23	Evaluación de los Objetivos Planteados

Lista de Figuras

Figura	Contenido
Figura 1	Sistema Administrativo Nacional de Competitividad
Figura 2	Estructura Organizacional, Strategika Ltda
Figura 3	Estrategias de desarrollo de producto
Figura 4	Mapa de procesos, Strategika Ltda.
Figura 5	Mapa Político del Departamento de Santander

Lista de Gráficas

Grafica	Contenido
Grafica 1	Ciclo de Vida del Producto
Grafica 2	Llegada de extranjeros a Colombia- Número de viajeros (2002-2007)
Grafica 3	Participación de viajeros a Colombia
Grafica 4	Participación en el Mercado Enero- Marzo 2008
Grafica 5	Ocupación Hotelera en Colombia 2005 – 2007
Grafica 6	Tasa de Ocupación hotelera en Colombia
Grafica 7	Inversión en hoteles
Grafica 8	Número habitaciones beneficiadas
Grafica 9	Proporción de cluster según tipo de producto
Grafica 10	Problemas de competitividad según importancia
Grafica 11	Ciclo de vida de los productos de Consultoría Strategika Ltda
Grafica 12	Generalidades del proceso Comercial
Grafica 13	Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso Comercial de Strategika Ltda.

ABSTRACT

TITLE: DEFINITION OF PRODUCTS AND SERVICES CONSULTING FOR THE TOURISM SECTOR IN THE SANTANDER CONSULTING FIRM STRATEGIKA LTDA*

AUTHORS: JORGE ELÍECER FIGUEROA VARGAS - RUTH JOSEFA FLOREZ GÓMEZ **

KEY WORDS: Services, products, consultancy, tourism, travel agencies, hotels, Santander

CONTENT:

This Monograph contains the case study on the Tourism Industry Santander in Colombia and allow us to know what the current trends, market demands, needs and opportunities that the sector offers for product development consultancy that respond effectively to the improvement and projection of hotels, restaurants and travel agencies.

Therefore the objective of this study is to present the diagnosis of Strategika Ltda, the theoretical framework in the design and product development, the history of the tourism sector in Colombia and Santander, analysis of the commercial process of Strategika, product design consultancy for the Tourism Industry of Santander in the Firm Consultant Strategika Ltda, the action plan and tools for the launch of the promotion and product development consulting, particularly with a view to preparing Strategika Ltda for the new business challenge to reach different sectors to strengthen its portfolio and its recognition in the region, as the tourism sector by the passage of time has been shifted from consulting services, so now it becomes a tempting proposal that would bring wonderful benefits for the company.

* Monographic

** Facultad de ingenierías fisicomecánicas – Especialización en Marketing Estratégico – Director Hernan Pabón Barajas

RESUMEN

TÍTULO: DEFINICIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CONSULTORÍA PARA EL SECTOR TURÍSTICO SANTANDEREANO EN LA FIRMA CONSULTORA STRATEGIKA LTDA*

AUTORES: JORGE ELÍECER FIGUEROA VARGAS - RUTH JOSEFA FLOREZ GÓMEZ **

PALABRAS CLAVES: Servicios, productos, consultoría, sector turismo, agencias viaje, hoteles, Santander

CONTENIDO:

La presente monografía consolida el estudio sobre el Sector Turístico de Colombia y Santander que permite conocer el estado actual, las tendencias, exigencias del mercado, las necesidades y las oportunidades que el sector brinda para el desarrollo de productos de consultoría que respondan eficazmente al mejoramiento y proyección de hoteles, restaurantes y agencias de viaje.

Por lo tanto el objetivo de este estudio es presentar el diagnóstico de Strategika Ltda, el marco teórico en el diseño y desarrollo de productos, los antecedentes del sector turismo en Colombia y Santander, análisis del proceso comercial de Strategika, el diseño de productos de consultoría para el Sector Turístico de Santander en la Firma Consultora Strategika Ltda, el plan de acción y las herramientas para la puesta en marcha de la promoción y desarrollo de los productos de consultoría, todo con el fin de preparar a Strategika Ltda para el nuevo reto comercial de llegar a diferentes sectores que permitan fortalecer su portafolio y su reconocimiento en la región, dado que el sector turismo por el paso del tiempo, ha sido desplazado de los servicios de consultoría, por lo que hoy se convierte en una propuesta tentadora que traería maravillosos beneficios para la empresa.

* Monografía

** Facultad de ingenierías fisicomecánicas – Especialización en Marketing Estratégico – Director Hernan Pabón Barajas

INTRODUCCIÓN

Las empresas de Consultoría Colombianas han venido experimentando un alto dinamismo como consecuencia de la globalización que les ha exigido mayor competitividad para mantenerse en el mercado y aprovechar las nuevas oportunidades que se generan. Es por esto que Strategika Ltda no puede quedar ajena a las exigencias del mercado que cada día son más altas en cuanto a calidad y competencia de los servicios de consultoría.

Por lo tanto es importante reevaluar los productos actuales que ofrece la empresa y proyectarlos a nuevos sectores poco cubiertos por la consultoría, como es el caso del Sector Turismo. “Un sector que ha demostrado en el último año (2007) un crecimiento bastante considerable, alrededor del 13% en Colombia”, resultados tentadores que motivan a diseñar productos de consultoría acordes con las necesidades del sector, que promuevan el crecimiento paralelo de la firma consultora y con la mejor calidad en cuanto a la transferencia de conocimiento y servicio.

Por todo lo anterior, la presente monografía describirá un breve estudio del sector turístico y las oportunidades que brinda para Strategika Ltda en el Departamento de Santander para responder a las exigencias del cliente y del entorno.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Definir los productos y servicios de Consultoría en el Sector Turístico Santandereano, con el fin de contribuir al mejoramiento del portafolio de servicios empresariales en la organización Strategika Ltda.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- *Recopilar información existente sobre el sector turístico colombiano y su nivel de competitividad en el ámbito mundial.*
- *Analizar la información del sector turístico nacional y departamental para identificar las proyecciones estratégicas diseñadas y el conjunto de brechas y necesidades existentes en el Departamento.*
- *Diagnosticar la situación actual del proceso comercial en la firma de consultoría.*
- *Determinar las líneas de servicios de consultoría del sector turístico santandereano.*
- *Diseñar los servicios de consultoría acorde a las necesidades del mercado turístico santandereano.*
- *Diseñar un plan de acción con el fin de establecer el derrotero de la empresa para los nuevos servicios diseñados.*

2. ALCANCE DEL PROYECTO

La presente monografía tiene como alcance el análisis del sector turístico a nivel macro (país) y a nivel regional (Santander) para diseñar los productos y planes de acción que debe adelantar Strategika Ltda con el firme propósito de especializarse en un nicho de mercado con gran potencial a nivel nacional e internacional, como es la venta de servicios de consultoría para el sector turístico.

3. JUSTIFICACIÓN

La globalización de la economía ha generado un entorno empresarial competitivo, que exige a las empresas la revisión de sus estrategias y procesos para mantenerse en el mercado y aprovechar las nuevas oportunidades que se generan. Este entorno ha motivado la entrada de las grandes consultoras multinacionales, lo que ha contribuido a dinamizar el sector de consultoría.

Igualmente las exigencias de competitividad a nivel mundial han obligado a los países a diseñar estrategias para mejorar sus indicadores, es así como en Colombia se diseñó una Política Nacional de Productividad y Competitividad con una serie de acciones reglamentadas a través del decreto 2828 y el CONPES 3439 de 2006 donde se sentaron las herramientas para dar orden al Sistema Nacional de Competitividad, lo cual constituye un importante paso hacia adelante para coordinar los esfuerzos relacionados con la competitividad y la productividad.

“En particular, el documento CONPES consideró prioritario realizar ajustes institucionales basados en la organización del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad (SNC), cuyo eje central es la Comisión Nacional de Competitividad (CNC). El SNC surge, entonces, como el conjunto de todos los actores públicos, privados y de la sociedad civil que afecta la competitividad del país. Así mismo, incorpora el conjunto de las reglas de juego que rigen las interacciones entre todos ellos.

En este sentido, el SNC coordina las actividades relacionadas con la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas necesarias para fortalecer la posición competitiva del país en los mercados interno y externo.

Figura 1. Sistema Administrativo Nacional de Competitividad



Fuente: Comisión Nacional de competitividad

La Comisión Nacional de Competitividad es la máxima autoridad nacional de competitividad y se convierte en el escenario ideal para que el sector público y privado discutan y articulen los planes y estrategias de acción para mejorar la competitividad y productividad de los mercados nacionales.

Como mecanismo de identificación de planes y estrategias se estableció la Agenda Interna Sectorial como unas características relevantes como son:

- Ejercicio participativo de consenso, concertación, decisión y legitimidad.
- La construcción de cada una de las propuestas, contó con la participación de personas con experiencia y trayectoria en cada sector (empresarios y gremios).

- El número de acciones presentadas en el proceso sectorial obedece a la priorización hecha al interior de cada sector.
- A diferencia del proceso regional, los sectores plantearon sus acciones hacia enfoques normativos e institucionales (gestión).
- Las propuestas y las posibles soluciones pensadas entre todos necesitan ser precisadas para lograr su implementación.

En la agenda Interna se definieron las apuestas, estrategias y acciones de Fomento de Sectores/Apuestas estratégicas, de acuerdo con las metas establecidas y un esquema de seguimiento. Con base en la Agenda Interna y de forma preliminar se identificaron estos sectores como prioritarios:

- ✓ Agroindustria.
- ✓ Turismo.
- ✓ Artesanías.
- ✓ Minería y Energía.
- ✓ Energías alternativas.
- ✓ TIC's y desarrollo de software.
- ✓ Servicios profesionales (salud).
- ✓ Servicios Ambientales.
- ✓ Manufacturas.

De los sectores definidos como apuestas internas Strategika concentra el interés es el sector Turismo, donde se tiene una importante información y proyección a nivel del país como se relaciona a continuación:

El sector turismo ha crecido 4.5% anual en el mundo, 8% anual en América Latina y cerca del 13% anual en Colombia. (1996-2007).

A continuación se muestran unas cifras indicativas a nivel global del sector:

- ✓ Colombia: Turismo:
- ✓ 2,1% del PIB en 2007
- ✓ Crecimiento real esperado de 3,6% anual entre 2008 y 2017 (de 1.2 millones se espera llegar a 4 millones de turistas en 2010).
- ✓ 1.173.000 empleos (5,7% del total) en 2007
- ✓ 7,3% de la inversión total; 7,2% de las exportaciones totales
- ✓ Colombia: segundo país más biodiverso del mundo.”¹

Estas características, sumados a la situación actual de Strategika donde se posee una línea de servicios en Sistema de gestión de la calidad que no genera valor diferencial ante los productos y servicios ofrecidos por la empresas de consultoría existentes en el mercado, obliga a especializarse en un sector y diseñar nuevos productos para poder ofrecer servicios en áreas de trabajo insatisfechas actualmente en el mercado local.

¹. Sistema Nacional de Competitividad, Alta consejería de la presidencia de la República.

4. GENERALIDADES DE STRATÉGIKA LTDA

4.1 MISIÓN

Acompañamos a las organizaciones en la búsqueda e implementación de soluciones integrales de acuerdo a sus necesidades, ofreciendo servicios de consultoría efectivos a través de metodologías de avanzada y un equipo humano formado y comprometido.

4.2 VISIÓN

En el 2012 seremos reconocidos como una de las mejores empresas Santandereanas de consultoría con presencia en el mercado colombiano, que ofrece prácticas organizacionales efectivas y éticas para el incremento de la competitividad de nuestros clientes

4.3. ANTECEDENTES

4.3.1 Antecedentes del Sector de la Consultoría en Colombia

“La competencia que ha generado la globalización de la economía, representa una oportunidad especialmente valiosa para las empresas de consultoría, por ser éstas agentes facilitadores del cambio en las empresas.

La globalización también ha motivado la entrada al mercado de las principales compañías de consultoría del mundo, lo que ha llevado a que el sector de

consultoría en Colombia adquiera mayor dinamismo en los últimos años. Sin embargo, es un mercado aún en desarrollo, que a pesar de representar una oportunidad interesante para las empresas colombianas de consultoría interesadas en internacionalizar sus servicios, debe observarse con atención para seguir su evolución.

El entorno económico colombiano, en el cual se vienen dando los procesos de privatización de las grandes entidades del Estado, y que además se muestra propicio para la inversión extranjera, especialmente en el sector de la minería e hidrocarburos; exige cambios estructurales en las empresas, generando oportunidades importantes para la consultoría empresarial.

En el mercado colombiano de consultoría se encuentran importantes competidores, multinacionales y locales, en cada uno de los diferentes segmentos de aplicación, los cuales concentran el mercado de las empresa medianas y grandes. De aquí, que en el segmento de la pequeña empresa se presenten oportunidades interesantes, sobre todo si se considera que existen muy pocas empresas e instituciones especializadas en la consultoría para estas empresas.

La principal barrera en este sentido, es el desconocimiento que existe entre las PYMES, sobre los beneficios que pueden obtener de una consultoría, y también las empresas grandes y medianas, que pueden ser aprovechadas mediante el establecimiento de alianzas con consultoras colombianas del sector, para complementar su oferta en áreas en las cuales se identifiquen mayores fortalezas en las empresas colombianas.

Además, debido a la tendencia e interés de las empresas colombianas por regionalizar su oferta para atender los mercados vecinos, las alianzas con empresas de Latinoamérica pueden representarles una ventaja competitiva en la entrada a otros países.

Por otra parte, al examinar el perfil del empresario colombiano, se encuentra que éste considera que el principal limitante para alcanzar una mayor competitividad en la empresa es la falta de capacitación, lo cual se refuerza al observar su interés por actualizarse y capacitarse en los temas relacionados con la gestión empresarial en todas sus áreas.

Este hecho puede ser aprovechado por las empresas de consultoría que son quienes pueden proveer ese conocimiento a la empresa. Por último, es importante mencionar la existencia en Colombia de diversas entidades que promueven la consultoría, especialmente en las PYMES, lo que representa un aspecto positivo para el desarrollo futuro del sector en ese país.

La principal debilidad de las empresas colombianas del sector se deriva de la diversidad de áreas hacia las cuales se dirige la consultoría, lo cual dificulta la unión de las empresas y por ende el establecimiento de políticas sectoriales que faciliten su proceso de internacionalización.

Proexport realizó durante el año 2003 un estudio sobre el sector de la Consultoría en Perú, mercado que presenta similitud con el comportamiento de la consultoría en Colombia, el cual se presenta a continuación:

Tabla 1. Matriz DOFA para el sector de la Consultoría en Colombia

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Desconocimiento del mercado exterior	Calidad de los ejecutivos y profesionales colombianos.
Carencia de instituciones gremiales que agrupen el sector de consultoría ⁹⁰ .	Experiencia en diversas áreas de la consultoría.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado en desarrollo.	Presencia de las grandes multinacionales de la consultoría.
Poco desarrollo de la consultoría orientada a las PYMES.	Fuertes competidores locales en algunos segmentos.
Entorno económico favorable (globalización y recuperación de la economía).	Desconocimiento entre las PYMES de los beneficios de la consultoría.
Procesos de privatización en diversos sectores	Mala imagen de los servicios de consultoría entre las PYMES
Inversión extranjera creciente	Mercado en desarrollo- evolución incierta
Tendencia a la regionalización de la oferta, atendiendo los mercados vecinos	
Los empresarios perciben la necesidad de actualizarse frente a los cambios del entorno	

Fuente: Proexport, 2003

Es importante por lo tanto, analizar el entorno actual, su evolución y la forma como las grandes obras se desarrollan en el mundo y en el país, con el fin de establecer las estrategias y acciones que deberían seguir las firma de ingeniería para obtener las ventajas que ofrece el mercado y las actuales oportunidades, y reducir las desventajas y los riesgos que éstas imponen.

En todo caso, la situación actual y lo que se puede apreciar de las tendencias hacia el futuro es de grandes oportunidades para la consultoría en ingeniería en aquellas firmas que sepan adaptarse a los cambios y a las nuevas necesidades en el mercado.

El mercado actual y el futuro próximo para las firmas de consultoría en Colombia muy prometedor, dado el crecimiento del país y el crecimiento de la inversión en infraestructura y en el sector privado. Sin embargo, las oportunidades en el mercado actual plantean retos importantes para el cambio en aspectos importantes en estas firmas.

Aunque el conocimiento acumulado durante años de consultoría es un activo muy importante de experiencia para estas firmas, se requiere mantenerlo y explicitarlo por parte de las firmas y fomentarlo por parte de las Entidades Estatales. Esta gestión del conocimiento en las firmas de ingeniería es fundamental para mantener la competitividad y para que el factor experiencia, el cual debe ser cada vez mejor considerado por parte de las Entidades, sea un factor de mejor eficiencia y de valor agregado en el desarrollo de los proyectos.

La experiencia de las firmas debe capitalizarse adecuada y sistemáticamente para que la experiencia se convierta en un factor real de competitividad y crecimiento corporativo. Las nuevas oportunidades en el mercado para las firmas de consultoría en ingeniería requieren que éstas se preparen para nuevas modalidades de contratación y retos importantes, tanto en mejoramientos tecnológicos como de calidad y de mayor integración en la cadena de desarrollo de los grandes proyectos de infraestructura.

Las nuevas modalidades de contratación en el mercado obligan a que las firmas de consultoría se integren de una manera más real a la actividad de construcción y a las firmas constructoras para conformar equipos de trabajo que redunden en mayores eficiencias y beneficios para la ejecución de las obras.”²

². Revista de ingeniería n°27, universidad de los Andes, Bogotá, Mayo 2008.

4.3.2 Antecedentes de Strategika en el Sector de la Consultoría

Strategika Ltda es una empresa Colombiana que nace en el año 2003 en la ciudad de Bucaramanga, Santander, como una innovadora iniciativa de Consultoría Empresarial. Consientes de la necesidad y el potencial de mejoramiento de las empresas de la región y del país. Su principal interés ha sido siempre realizar un proceso de transferencia de conocimiento, acompañamiento en la implementación y seguimiento a los procesos de mejoramiento de las organizaciones, a través del diseño de soluciones de consultoría efectivas

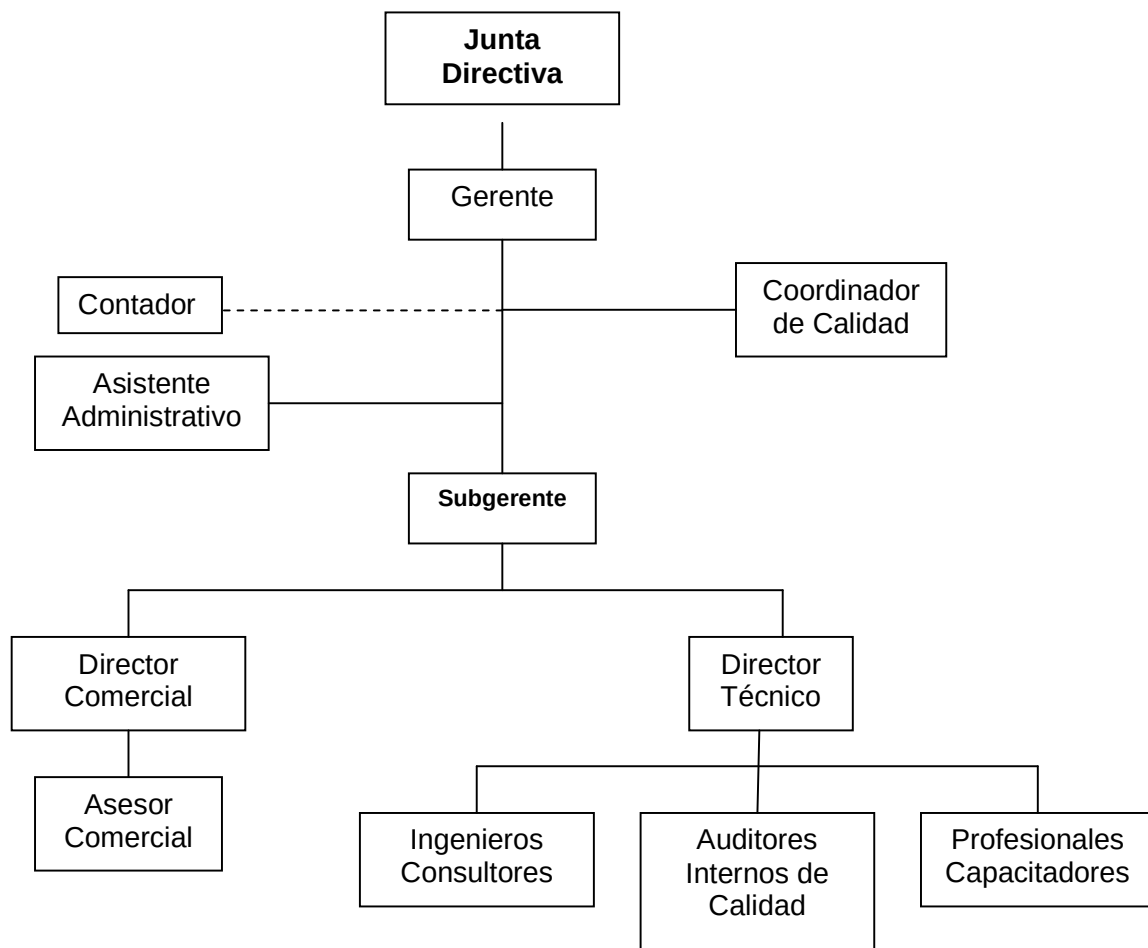
En los años 2003, 2004 y 2005 la empresa desarrolló importantes proyectos en empresas del sector energético tales como: Empresa de Energía de Boyacá S. A. E.S.P., Compañía Energética del Tolima, Electrificadora de Santander S.A. E.S.P., Centrales Eléctricas de Nariño S.A.

En el año 2005 amplió su portafolio de servicios con la incorporación de dos nuevos socios, y el ofrecimiento de nuevas líneas de servicios, enfocados en sistemas de gestión a través de servicios de consultoría, formación y auditorías.

Actualmente la empresa concentra sus ingresos por servicios de formación, consultoría y auditorías en sistemas de gestión de la calidad, enfrentando una alta competencia debido al incremento de consultores independientes que ofrecen bajos costos de operación, lo que ha generado una disminución en las tarifas del mercado.

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 2. Estructura Organizacional, Strategika Ltda



Fuente: Strategika Ltda, 2008

4.5 SERVICIOS ACTUALES

4.5.1 Strategika Consultoría

- **Direccionamiento Estratégico**

Strategika Ltda., orienta a las organizaciones en la definición del rumbo a seguir, a través del análisis de las diversas variables involucradas en el establecimiento o reformulación de su estrategia, la identificación de los elementos orientadores de su quehacer organizacional, el planteamiento de los modelos de negocio y las ventajas competitivas requeridas para garantizar su crecimiento y desarrollo en forma permanente, utilizando metodologías como BALANCED SCORECARD.

- **Asesoría en Mejoramiento de Procesos**

Strategika Ltda., orienta a las empresas en la implementación de procesos transformacionales de su desempeño, a través de la integración de las herramientas metodológicas y las soluciones proporcionadas por diferentes modelos de gestión organizacional, para lograr que los procesos gerenciales, técnicos y administrativos se establezcan como procesos confiables, eficientes, oportunos y competitivos.

- **Consultorías en el Diseño e Implementación de SGC bajo la NTC – ISO 9001:2000, NTC – GP 1000:2004 y MECI 1000:2005.**

La diferenciación basada en la gestión de la calidad es un elemento fundamental para la competitividad de las empresas, donde se debe garantizar la coherencia y la mejora de las prácticas de trabajo, lo que, a su vez, debe generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y las partes interesadas de la organización. Por otra parte el MECI orienta a las empresas del Estado en la gestión eficiente de sus procesos y en el control a los mismos.

4.5.2 Strategika Capacitaciones

Strategika Ltda., ofrece al mercado empresarial y personal todo su conocimiento actuando como un recolector estratégico del avance y desarrollo de las teorías administrativas, con el fin de informar, actualizar y capacitar a los equipos empresariales en metodologías y herramientas necesarias para una gestión efectiva.

Es una verdadera cadena de conocimientos donde la información absorbida es procesada y transformada en prácticas inteligentes para la aplicación inmediata y a disposición en forma de talleres, cursos abiertos, cursos a empresas, conferencias y exposiciones, publicaciones, grupos de estudio, entre otros.

El diseño de las metodologías se ajusta a las necesidades de la organización cliente, soportado por Seminarios – Talleres que constan de Sesiones que llevan constructivamente a interiorizar el proceso de transformación que debe adelantar la organización para lograr el mejoramiento de su desempeño.

Los principales temas que se ofrecen a través de Strategika Capacitación son:

- Introducción al BSC, Traduciendo la Estrategia en Acción
- Indicadores de Gestión
- Análisis y solución de problemas
- Mejoramiento de procesos a través de la identificación de riesgos
- Mejores prácticas en los procesos organizacionales
- Formación de auditores internos de calidad
- Fortalecimiento de la competencia de auditores internos de calidad.
- El papel de los líderes de procesos
- El papel de los facilitadores de procesos
- La gestión exitosa de proyectos en empresas de ingeniería

- Cómo iniciar la innovación en la empresa
- Integración de los Sistemas de Gestión de la Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno
- Cómo alinear el Sistema de Gestión de la Calidad con la Estrategia Empresarial

4.5.3 Auditorias

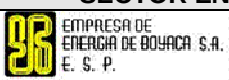
Strategika Ltda, facilita la planeación y ejecución de las auditorías internas de la organización, con el apoyo de un equipo auditor altamente experimentado en empresas de diferentes sectores.

Nuestras auditorias buscan generar un alto valor agregado, trascendiendo de un enfoque basado en lo procedimental hacia la identificación de factores y herramientas de innovación y mejoramiento aplicables a las empresas que permitan su evolución hacia un modelo más competitivo.

4.6 CLIENTES ACTUALES

Tabla 2. Clientes Actuales de Strategika Ltda, 2008.

SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN	
SECTOR INDUSTRIAL	
Linco S.A.	
SECTOR OFICIAL	
Alcaldía de Fusagasugá- Cundinamarca	
Alcaldía de Durania – Norte de Santander	
SECTOR SALUD	
Hospital del Sarare San Ricardo Pampurí	
SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD	
SECTOR SERVICIOS	
Gente Util	

SECTOR EDUCATIVO	
Colegio Cooperativo Comfenalco	
Universidad Cooperativa de Colombia	
UIS	
Colegio Luis López de Mesa	
Colegio La Merced	
Cámara de comercio de Pamplona	
Cámara de Comercio de Bucaramanga.	
Cámara de Comercio de Barrancabermeja	
Fundación Mundial de la Mujer	
Caja de Compensación Familiar	
SECTOR SALUD	
Clínica San José Barrancabermeja	
SECTOR ENERGÉTICO	
Empresa de Energía de Boyacá E.S.E	
Enertorlima	
ESSA	
Ecogas	
SERVICIOS PÚBLICOS	

Ruitoque E.S.P	
Aguas de Manizales	
Extracol	
Sistemas de Gestión de Calidad en el sector Hoteleros	
Hoteles CAFAM	  
Hotel del Terminal	
Hotel Pipatón	
Balance Store Card	
Familia Sancela	
Dole	
TV CABLE	
Sistema de gestión de Calidad en Constructoras	
Urbanas S.A	
Fénix Construcciones	
Sistemas de Gestión de Calidad en el sector Transporte	
Terminal de Transportes de Bucaramanga	
Metrolínea S.A.	

Fuente: Strategika Ltda, 2008

5. MARCO TEÓRICO

5.1 EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

“Según Lamb, Hair y McDaniel, el concepto de ***ciclo de vida del producto*** es muy útil para estimular a los mercadólogos a planear, a fin de que sean capaces de tomar la iniciativa, en lugar de reaccionar a hechos pasados.

En ese sentido, cabe señalar que el ***ciclo de vida del producto*** es especialmente útil como herramienta de predicción o pronóstico, puesto que los productos pasan por etapas distintivas que permiten calcular la ubicación de un determinado producto en el ciclo de vida mediante el uso de datos históricos, como el de las utilidades, las ventas y la cantidad de competidores, ya que éstos tienden a seguir una ruta predecible durante el ciclo de vida. Este cálculo, es muy necesario debido a que las estrategias de ambiente competitivo y de mercadotecnia que se han de usar dependen ordinariamente de la etapa particular del ***ciclo de vida del producto***.

Por todo ello, resulta de vital importancia que los mercadólogos conozcan qué es el ***ciclo de vida del producto***, cuáles son las etapas que lo conforman y qué características distinguen a cada etapa en particular, con la finalidad de que tengan los conceptos básicos para utilizar adecuadamente ésta valiosa herramienta de predicción o pronóstico, con la cual, se pueden obtener diversos elementos que permiten identificar las oportunidades y riesgos que plantean las diferentes etapas por las que atraviesan los productos desde su introducción hasta su declive.

En términos generales, el **ciclo de vida del producto** es una *herramienta de administración* de la mercadotecnia que permite conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría o clase de producto, lo cual, es un requisito indispensable para fijar adecuadamente los objetivos de mercadotecnia para un "x" producto, y también, para planificar las estrategias que permitirán alcanzar esos objetivos.

En términos más específicos, el **ciclo de vida del producto** tiene diversas definiciones; razón por la que se incluyen las siguientes propuestas de diversos expertos en temas de mercadotecnia:

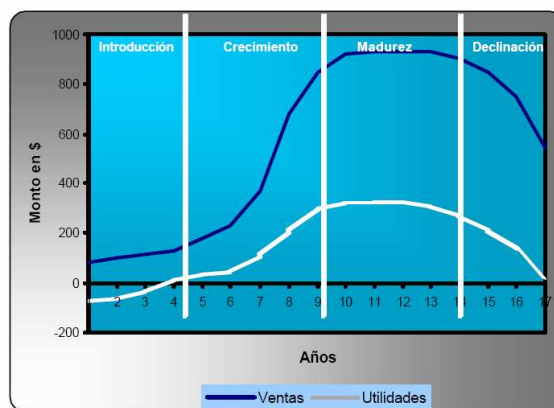
- Según Hair, Lamb y McDaniel, el **ciclo de vida del producto** es un *concepto que proporciona una forma de rastrear las etapas de la aceptación de un producto, desde su introducción (nacimiento) hasta su declinación (muerte)*.
- Para Stanton, Etzel y Walker, el **ciclo de vida del producto** consiste en la *demanda agregada por un tiempo prolongado de todas las marcas que comprenden una categoría de producto genérico*.
- Según Richard L. Sandhusen, el **ciclo de vida del producto** es un *modelo que supone que los productos introducidos con éxito a los mercados competitivos pasan por un ciclo predecible con el transcurso del tiempo, el cual consta de una serie de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación), y cada etapa plantea riesgos y oportunidades que los comerciantes deben tomar en cuenta para mantener la rentabilidad del producto*.
- Para Kotler y Armstrong, el **ciclo de vida del producto** (CVP) es el *curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia*.

En síntesis, el **ciclo de vida del producto** es el conjunto de etapas (introducción, crecimiento, madurez y declinación) por las que atraviesa una categoría genérica de productos; y cuyos conceptos son utilizados como una herramienta de administración de la mercadotecnia para conocer y rastrear la etapa en la que se encuentra una determinada categoría de productos, con la finalidad, de identificar con anticipación los riesgos y oportunidades que plantea cada etapa para una marca en particular. En este punto, cabe señalar que el concepto del **Ciclo de Vida del Producto** (CVP) no es una herramienta que se aplica a una marca individual; sino a una categoría genérica del producto (autos, televisores, microprocesadores, etc...). Por tanto, una de las tareas cruciales que tienen los mercadólogos consiste en identificar la etapa por la que está atravesando la categoría genérica en la que se encuentra su producto, para luego, planificar aquello que se hará para enfrentar los riesgos que plantea cada etapa, al mismo tiempo que se aprovechan las oportunidades que ofrece.

Etapas del Ciclo de Vida del Producto:

Diversos expertos en temas de mercadotecnia coinciden en señalar que son cuatro las etapas que conforman el **ciclo de vida del producto**: 1) Introducción, 2) Crecimiento, 3) Madurez y 4) Declinación.

Gráfica 1. Ciclo de Vida del Producto



Fuente: "El diamante de Porter y el ciclo de vida del producto" <http://paginas.tol.itesm.mx/Alumnos/A01050803/ciclo-de-vida-del-producto-por-porter.pdf>

Introducción:

Esta primera etapa del **ciclo de vida del producto**, se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado, que puede ser algo innovativo (como en su momento fue el televisor, el celular o la reproductora de videocasetes) o puede tener una característica novedosa que dé lugar a una nueva categoría de producto (como el caso del horno microondas y el televisor a color).

Esta etapa se caracteriza por presentar el siguiente escenario:

- o Las ventas son bajas.
- o No existen competidores, y en el caso que los haya son muy pocos.
- o Los precios suelen ser altos en esta etapa, debido a que existe una sola oferta, o unas cuantas.
- o Los gastos en promoción y distribución son altos.
- o Las actividades de distribución son selectivas.
- o Las utilidades son negativas o muy bajas.
- o El objetivo principal de la promoción es informar.
- o Los clientes que adquieren el producto son los innovadores.

Según Stanton, Etzel y Walker, la etapa de introducción es la etapa más arriesgada y costosa de un producto porque se tiene que gastar una considerable cantidad de dinero no solo en desarrollar el producto sino también en procurar la aceptación de la oferta por el consumidor. Por ello, cabe señalar que son muchos los nuevos productos que fracasan en esta etapa debido principalmente a que no son aceptados por una cantidad suficiente de consumidores.

Crecimiento:

Si una categoría de producto satisface al mercado y sobrevive a la etapa de introducción, ingresa a la segunda etapa del **ciclo de vida del producto** que se

conoce como la **etapa de crecimiento**; en la cual, las ventas comienzan a aumentar rápidamente.

Esta etapa suele presentar el siguiente escenario:

- o Las ventas suben con rapidez.
- o Muchos competidores ingresan al mercado.
- o Aparecen productos con nuevas características (extensiones de producto, servicio o garantía).
- o Los precios declinan de manera gradual como un esfuerzo de las empresas por incrementar las ventas y su participación en el mercado.
- o La promoción tiene el objetivo de persuadir para lograr la preferencia por la marca.
- o La distribución pasa de ser selectiva a intensiva.
- o Las utilidades aumentan, a medida que los costos unitarios de fabricación bajan y los costos de promoción se reparten entre un volumen más grande.
- o Los clientes que adquieren el producto en esta etapa son los adoptadores tempranos.

Según Lamb, Hair y McDaniel, en la **etapa de crecimiento** las ventas suelen incrementarse a tasas crecientes, muchos competidores ingresan en el mercado, las grandes compañías pueden comenzar a adquirir pequeños negocios pioneros y las utilidades son saludables.

Madurez:

Es en esta tercera etapa del **ciclo de vida del producto**, el crecimiento de las ventas se reduce y/o se detiene.

Las características que distinguen esta etapa son las siguientes:

- o En una primera etapa, las ventas siguen aumentando, pero a ritmo decreciente, hasta que llega el momento en que se detiene.
- o La competencia es intensa, aunque el número de competidores primero tiende a estabilizarse, y luego comienza a reducirse.
- o Las líneas de productos se alargan para atraer a segmentos de mercado adicionales. El servicio juega un papel muy importante para atraer y retener a los consumidores.
- o Existe una intensa competencia de precios.
- o Existe una fuerte promoción (cuyo objetivo es persuadir) que pretende destacar las diferencias y beneficios de la marca.
- o Las actividades de distribución son aún más intensivas que en la etapa de crecimiento.
- o Las ganancias de productores y de intermediarios decaen principalmente por la intensa competencia de precios.
- o Los clientes que compran en esta etapa son la mayoría media.

Según Kotler y Armstrong, esta etapa normalmente dura más tiempo que las etapas anteriores y presenta retos importantes para la dirección de mercadotecnia. La mayor parte de los productos se encuentran en la etapa de madurez de su ciclo de vida, por lo que casi toda la dirección de mercadotecnia se ocupa de productos maduros.

Declinación:

En esta **cuarta etapa** del **ciclo de vida del producto**, la demanda disminuye, por tanto, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales, podrían bajar a cero, o caer a su nivel más bajo en el que pueden continuar durante muchos años.

Las características que permiten identificar esta etapa, son las siguientes:

- o Las ventas van en declive.
- o La competencia va bajando en intensidad debido a que el número de competidores va decreciendo.
- o Se producen recortes en las líneas de productos existentes mediante la discontinuación de presentaciones.
- o Los precios se estabilizan a niveles relativamente bajos. Sin embargo, puede haber un pequeño aumento de precios si existen pocos competidores (los últimos en salir).
- o La promoción se reduce al mínimo, tan solo para reforzar la imagen de marca o para recordar la existencia del producto.
- o Las actividades de distribución vuelven a ser selectivos. Por lo regular, se discontinúan los distribuidores no rentables.
- o Existe una baja en las utilidades hasta que éstos son nulos, e incluso, se convierten en negativos.
- o Los clientes que compran en esta etapa, son los rezagados.

Según Stanton, Etzel y Walker, la etapa de declinación, medida por el volumen de ventas de la categoría total, es inevitable por una de las razones siguientes: 1) Se crea un producto mejor o menos costoso para satisfacer la misma necesidad. 2) La necesidad del producto desaparece, a menudo por el desarrollo de otro producto. 3) La gente sencillamente se cansa de un producto (un estilo de ropa, por ejemplo), así que este desaparece del mercado. Por ello, y al ver pocas oportunidades de lograr ventas o ganancias revitalizadas, la mayoría de competidores abandonan el mercado en esta etapa”³.

³ "El ciclo de vida de un producto", Thompson Ivan, <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>

5.2. DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

5.2.1 Diseño de Productos

“La búsqueda de ideas para productos nuevos deberá ser sistemática en vez de casual. De otro modo la firma encontrará un gran número de ideas, la mayoría de las cuales no serán apropiadas para este tipo de negocio. La alta gerencia deberá estipular qué productos y mercados recalcar. Deberá estipular qué quiere lograr la firma con los nuevos productos, si se trata del objetivo de tener un flujo elevado de efectivo, predominio en la porción del mercado o alguna otra meta. Deberá estipular el esfuerzo relativo que ha de dedicarse al desarrollo de productos originales, modificar los productos existentes e imitar los productos de la competencia.

Para generar una corriente continua de ideas para productos nuevos, la compañía debe cultivar activamente muchas fuentes de ideas. Las principales fuentes de ideas son:

- Fuentes internas. En un estudio se descubrió que más del 55 % de todas las ideas nuevas se dan dentro de la misma compañía. Esta puede encontrar nuevas ideas mediante investigación y desarrollo formales. Puede escoger cuidadosamente a sus científicos ingenieros o personal de fabricación. Los vendedores de la compañía son otra buena fuente porque tienen contacto diario con los consumidores.
- Consumidores: Casi 28 % de todas las ideas para productos nuevos provienen de un análisis de los consumidores. Los deseos y necesidades de los consumidores pueden vigilarse mediante encuestas del consumidor y grupos de enfoque. La firma puede analizar las preguntas y quejas de los clientes para descubrir nuevos productos que puedan resolver mejor los problemas de los consumidores

- Competidores. Alrededor de 27 % de todas las ideas para productos nuevos provienen de análisis de productos de la competencia. Las compañías compran regularmente productos nuevos de la competencia, los desarmen para ver cómo funcionan, analizan su rendimiento en el mercado y deciden si la firma debería responder con un nuevo producto propio.
- Distribuidores y Proveedores. Los revendedores están más cerca del mercado y pueden suministrar información acerca de los problemas de los consumidores y las posibilidades de los productos nuevos. Los proveedores pueden informarle a las compañías acerca de nuevos conceptos, técnicas y materiales que puede usar para desarrollar productos nuevos. -
- Otras fuentes. Otras fuentes de ideas incluyen revistas especializadas, exhibiciones y seminarios, agencias gubernamentales; consultores de productos nuevos; agencias de publicidad; laboratorios comerciales y universitarios e inventores .

a) **Tamizado de Ideas**

La generación de ideas tiene como propósito crear un gran número de ellas. La finalidad de las etapas subsiguientes es reducir el número de ideas. El primer paso es el tamizado de ideas. En la etapa de tamizado, la compañía debe evitar dos tipos de errores. Un error de EXCLUSION ocurre cuando la firma descarta una idea que es buena. Algunas firmas se estremecen cuando piensan en algunas de las ideas que han descartado:

Si una compañía comete demasiados errores de EXCLUSION, sus estándares son demasiado conservadores.

Un error de SEGUIR ADELANTE ocurre cuando la compañía permite que una idea mala pase a desarrollo y a comercialización. Esto da lugar a productos que pierden dinero o que producen utilidades decepcionantes.

El propósito de la clasificación es detectar y descartar ideas malas tan pronto como sea posible.

La mayoría de las compañías exigen que sus ejecutivos escriban ideas para productos nuevos en un formato estándar que un comité de producto nuevo podrá revisar. Describen el producto, el mercado meta y la competencia y hacen algunas estimaciones aproximadas del tamaño del mercado, precio del producto, tiempo y costos de desarrollo, costos de fabricación y tasa de rendimiento.

b) Desarrollo y Prueba de Conceptos

Las ideas que sobreviven deben desarrollarse ahora en conceptos del producto. Es importante hacer una distinción entre una idea, un concepto y una imagen del producto. La idea del producto es aquella que la compañía podrá ofrecerle al mercado. El concepto de producto es una versión elaborada de la idea expresada en términos de consumo significativos. Una imagen del producto es la percepción particular que los consumidores adquieren de un producto real o potencial.

Desarrollo de conceptos: La idea es crear un concepto o conjunto de características que involucren a un producto, de esta forma los consumidores no van a comprar una idea del producto; ellos compran un concepto del producto. La labor del mercadólogo consiste en desarrollar esta idea hasta convertirla en algunos conceptos alternativos del producto, evaluar el atractivo de éstos para los consumidores y escoger el mejor.

Pruebas del concepto: Estos, conceptos deben someterse a prueba usando un grupo apropiado de consumidores meta. Los conceptos pueden presentarse de forma simbólica o física. En esta etapa es suficiente una descripción verbal o gráfica, aunque mientras más concreto y físico sea el estímulo, mayor será la confiabilidad de la prueba de conceptos. A los consumidores se les presenta una versión elaborada de cada concepto.

c) Desarrollo de Estrategia de Mercadotecnia

La formulación de la estrategia de mercadotecnia consta de tres partes.. La primera describe el tamaño, la estructura y el comportamiento del mercado meta, el posicionamiento y las ventas planeadas del producto, la porción del mercado y las metas buscadas para el año; la segunda parte de la formulación de estrategia describe el precio planeado del producto, la estrategia de distribución y el presupuesto de mercadotecnia, por ultimo la tercera parte describe las ventas planeadas a largo plazo.

d) Análisis financiero

Una vez que la gerencia ha tomado una decisión sobre el concepto del producto y sobre la estrategia de mercadotecnia, podrá evaluar el atractivo financiero de la respuesta. La gerencia debe revisar las proyecciones de ventas, costos y utilidades para determinar si satisfacen los objetivos de la compañía. En caso positivo, el producto podrá pasar a la etapa de desarrollo.

Estimación de las ventas: La gerencia necesita estimar si las ventas serán lo suficientemente elevadas para que le proporcionen utilidades satisfactorias a la firma. La administración deberá examinar el historial de ventas de productos similares y encuestar la opinión del mercado. También preparará estimados de ventas mínimas y máximas para conocer el alcance del riesgo.

Estimación de costos y utilidades: Después de preparar el pronóstico de ventas, la gerencia puede estimar los costos y utilidades esperadas de esta aventura. Los departamentos de investigación y desarrollo, fabricación, contabilidad y finanzas estiman los costos. En el análisis se incluyen los costos de la mercadotecnia planeada. Se calcula el atractivo financiero de la propuesta usando técnicas como el análisis de equilibrio, del periodo de pago y de riesgo y rendimiento.

e) Desarrollo del Producto

Si el concepto de producto pasa la prueba del análisis financiero, el Departamento de investigación y desarrollo o el de ingeniería se encargaran de convertirlo e un producto físico. Esta etapa muestra si la idea del producto puede traducirse a un artículo factible o comercial.

f) Pruebas de mercado

Le permiten al mercadologo obtener experiencia con la comercialización del producto para descubrir problemas potenciales y averiguar si se necesita mas información antes de hacer el gasto de introducción; el propósito básico es poner a prueba el producto en situaciones reales, así como también el completo programa de mercadotecnia, que incluye estrategias de posicionamiento del producto, publicidad, distribución, marcas, precios, etc. Los resultados de las pruebas de mercado pueden usarse para hacer pronósticos más contables de ventas y utilidades.

El número necesario de pruebas de mercado varía con cada producto nuevo. Los costos de las pruebas de mercado pueden ser enormes y además llevan tiempo, durante el cual la competencia puede tomar ventaja. Cuando los costos de desarrollar e introducir el producto son bajos o cuando la gerencia ya está confiada en que el nuevo producto tendrá éxito, la firma puede hacer muy pocas pruebas de mercado o ninguna.

g) Comercialización

Presumiblemente, las pruebas de mercado le suministran a la gerencia suficiente información para tomar una decisión final acerca de lanzar o no un producto nuevo. A la hora de lanzar un producto la empresa debe tomar cuatro decisiones.

Cuando: (momento oportuno) :La primera decisión es si se trata del momento oportuno para introducir el producto nuevo

Dónde (estrategia geográfica) : La compañía debe decidir si lanzará el producto nuevo en una sola localidad, en una región, en varias regiones, en el mercado nacional o en el mercado internacional. Pocas firmas tienen la confianza, capacidad y capital para lanzar un producto nuevo en una distribución nacional. Fomentarán un desenvolvimiento planeado de mercado con el tiempo. Las compañías pequeñas, en particular, seleccionarán una ciudad atractiva y pondrán en marcha una campaña relámpago para entrar al mercado. Entrarán en otras ciudades una por una. Las firmas grandes lanzarán su producto en una región completa y después se moverán a la región siguiente. Las firmas con cadenas de distribución nacional, como las compañías automotrices, lanzarán sus nuevos modelos en el mercado nacional a no ser que haya escasez de producción.

A quién (prospectos de mercado meta): Dentro de los mercados de crecimiento gradual, la firma debe dirigir su promoción y distribución a los mejores grupos de prospectos. Presumiblemente, la firma ya ha perfilado los prospectos principales con base en pruebas de mercado preliminares. Los prospectos principales para un nuevo producto de consumo tendrán idealmente cuatro características: 1) serán adoptadores tempranos, 2) serán grandes usuarios, 3) serán líderes de opinión y hablarán favorablemente acerca del producto,. 4) se les podrá alcanzar a un costo bajo.

Cómo (estrategia introductoria de mercadotecnia): La compañía debe desarrollar un plan de acción para introducir el nuevo producto en los mercados de crecimiento gradual. Debe asignar el presupuesto de mercadotecnia entre los elementos de la mezcla de mercadotecnia y hacer una secuencia de las diversas actividades.”⁴

⁴ . Diseño de productos, www.infomipyme.com

5.2.2 Desarrollo de productos

“El desarrollo de productos en la empresa de hoy está siendo sometido a presiones en su concepción, características y oportunidades de lanzamientos, debido a los fuertes cambios que la tecnología y la globalización de los mercados han impuesto a los factores competitivos.

Las instituciones pueden posicionar sus productos con la concepción de ser diferenciados o alternativamente, de bajo costo, dependiendo de los segmentos de clientes a los cuales van dirigidos. Así mismo y en ambos casos, es necesario que se implementen estrategias de desarrollo comercial y de ingeniería de los productos, para lograr su mejoramiento continuo o producir innovaciones programadas frecuentes.

A continuación se presenta un esquema múltiple de desarrollo de productos, en cuatro estrategias diferentes, como se muestra en el gráfico a continuación:



Fuente: Documentos Planning, Carlos Alberto Mejía, Gerente Planning, Medellín, Colombia.

Estrategias para el Desarrollo de Productos:

- **Productos diferenciados con innovación permanente:**

Este es un esquema exitoso para empresas líderes, situadas en mercados muy exigentes, donde es necesario apoyarse en tecnologías de punta para ser capaces de ofrecer innovaciones frecuentes.

La innovación frecuente impone altos costos en el desarrollo de productos y el manejo planificado de la obsolescencia de los mismos para saber, dentro de su ciclo, cuando el producto va siendo maduro y debe ser rediseñado y relanzado, o cuando, por el contrario, debe ser reemplazado y sustituido por otro.

El hecho de tener frecuentemente que recurrir a tecnologías de punta garantiza niveles de productividad adecuados y además, el estar en segmentos que exigen diferenciación, le permite a la institución obtener mejores precios de venta de sus productos.

- **Productos diferenciados con mejoramiento continuo**

Este es el caso de mercados menos exigentes. En términos de generar lealtad, no requieren de innovaciones frecuentes, se trata aquí de productos muy estables, maduros, con ciclo de vida muy largos, los cuales difícilmente pueden ser sustituidos.

Con todo, el cliente siempre apreciará encontrar características o especificaciones novedosas en su producto, las cuales le darán la sensación de modernidad y le crearán nuevos elementos de fidelidad. En ese escenario, la institución podrá también obtener una recompensa en los precios de venta.

- **Productos de bajo costo con innovación permanente**

Esta es una situación muy interesante, en la cual, si bien el producto puede ser genérico y orientado a poblaciones muy numerosas, se introduce el elemento

innovación frecuente para realizar labores de profundización (venta cruzada) y propender por vinculaciones de mayor permanencia en la relación.

La producción de bajo costo requiere niveles de estandarización muy elevados y grandes volúmenes de usuarios, lo cual permite que la innovación rápidamente se extienda a esas grandes masas de clientes. En este caso la clave está en tener una masa crítica de clientes lo suficientemente amplia para justificar y pagar, aún con bajos precios de venta, las altas inversiones que demanda un proceso de innovación permanente.

- **Productos de bajo costo con mejoramiento continuo**

Este último suele ser el caso de economías de menor capacidad de compra o segmentos de mercado de menores ingresos, donde la defensa de los precios competitivos con productos estándar suele ser clave del éxito.

El público, en este caso, busca productos básicos que satisfagan su necesidad y no esperan ni está interesado en una oferta frecuente de productos de la institución porque no tienen capacidad económica para acceder a ellos, pero sí requiere que por el precio que paga, el producto tenga las especificaciones básicas bien satisfechas y se produzca en él algún nivel de mejoramiento continuo.”⁵

⁵ Documentos Planning, Carlos Alberto Mejía, Gerente Planning, Medellín, Colombia

6. MARCO CONCEPTUAL

- **Categorización por Estrellas**

“Mecanismo mediante el cual se verifican las características de calidad en los servicios ofrecidos y de planta, que deben cumplir los hoteles, en la escala de 1 a 5 estrellas, conforme a los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTSH 006” Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje- Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos.

- **Categorizar por Tenedores**

El esquema para categorizar o certificar los servicios de los restaurantes o industria gastronómica del país, los cuales se Certifican bajo la norma técnica Colombiana 430/04: El Ministerio destaca que la certificación busca, ante todo, la protección de los usuarios, ya que les permite tomar decisiones acertadas a la hora de elegir un restaurante y encontrar un servicio acorde con sus expectativas. De igual manera, permite al empresario orientar su organización para hacerla más competitiva en servicio y en calidad.

El esquema de la certificación les permite a los restaurantes ser clasificados como de uno, dos o tres tenedores, correspondiendo esta última categoría a los que se ubican en el primer lugar.

La categoría de los restaurantes se define bajo criterios establecidos por estándares de calidad en normas técnicas. El cumplimiento de estos requisitos les

permitirá obtener la certificación y la acreditación respectiva con el uso del símbolo del tenedor”⁶.

- **Hotel**

“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. Dispone además como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.”⁷

- **“Normalización**

Actividad que establece disposiciones para uso común y repetido, encaminados al logro del grado óptimo de orden en un contexto dado, con respecto a problemas reales o potenciales.”⁸

- **Norma Técnica**

Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que suministra, para uso común y repetido, reglas, directrices y características para las actividades o sus resultados, encaminados al logro del grado óptimo de orden en un contexto dado.

⁶.Categorización, Ministerio de comercio, industria y turismo, 2006, www.mincomercio.gov.co/eContent/VerImp.asp?ID=4881&IDCompany=1

⁷. Hotel Resolución 0657 de 2005, Ministerio de Industria y Turismo.

⁸ Norma técnica, Universidad Austral de Chile, 2007

- **Norma Técnica Colombiana NTC**

Norma Técnica Voluntaria aprobada o adoptada como tal por el organismo nacional de normalización (ICONTEC).

- **Norma Técnica Sectorial NTS**

Norma para un determinado sector (hoteles, agencias de viajes, guías, restaurantes). Son de carácter voluntario.

- **Unidad Sectorial de Normalización USN**

Entidad reconocida por el Organismo Nacional de Normalización, cuya función es la preparación de normas propias del sector”⁸.

⁹ Norma técnica, Universidad Austral de Chile, 2007

7. MARCO LEGAL

El gobierno de Colombia junto con los organismos de certificación y normalización ha desarrollado una serie de regulaciones que permiten fortalecer y orientar el sector turismo Colombiano a mejores niveles de competitividad, nombrando a continuación la normatividad más relevante del sector:

- **Ley 300 de 1996** "Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones".
- **El Artículo 1º de La Ley 300 de 1996:** Lo define como una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y que cumple una función social. El Estado le dará especial protección en razón de su importancia para el desarrollo nacional.
- **Resolución N° 0657 de 2005:** El Ministerio de comercio, Industria y Turismo, mediante la Resolución número 0657 de 2005 por la cual reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedajes que prestan sus servicios en Colombia.
- **Decreto 2269 del 16 de noviembre de 1993:** Organiza el Sistema Nacional de Normalización , Certificación y Metrología

- **Unidad Sectorial de Normalización Cotelco**

- Competencias Laborales
- Calidad en los Servicios Hoteleros
- Calidad en la Operación Hotelera
- Calidad de Compromiso con el Medio Ambiente (NTC 5133 Etiquetas ambientales tipo I)
- Categorización por Estrellas

Competencias laborales:

- **01: Realización de Procesos Básicos para la Prestación del Servicio**

Proporciona los requisitos para organizar el inicio y el cierre de actividades y operar equipos y elementos de trabajo de acuerdo con los parámetros definidos en los hoteles.

- **02: Atención al Cliente de Acuerdo a Políticas de Servicio**

Proporciona los requisitos para atender sugerencias y reclamaciones cumpliendo el protocolo de servicio y brindar información conforme a requerimientos del cliente en los hoteles.

- **03: Prestación de Servicio de Recepción y Reservas Conforme a Manuales Existentes**

Proporciona los requisitos para ofrecer productos y servicios dando respuesta al cliente, realizar check in –out de huéspedes y reservar habitaciones de acuerdo con procedimientos definidos en los hoteles

- **04: Manejo de Valores e Ingresos Relacionados con la Operación del Establecimiento**

Proporciona los requisitos para cumplir procedimientos definidos para el manejo de valores y realizar el cobro en los hoteles.

- **05: Atención del Área de Conserjería de Acuerdo al Manual de Procedimiento**

Proporciona los requisitos para ejecutar labores de apoyo en el servicio a huéspedes y clientes y atender entrega y recibo de habitaciones según procedimientos definidos en los hoteles.

- **Normas técnicas Sectoriales**

Tabla 3. Normas técnicas sectoriales para los Hoteles

	No	TITULO	TIPO
H O T E L E S	NTSH 001	Realización de actividades básicas para la prestación del servicio	Certificación personal
	NTSH 002	Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas de servicio	Certificación personal
	NTSH 003	Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes	Certificación personal
	NTSH 004	Atención del área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos	Certificación personal
	NTSH 005	Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento	Certificación personal
	NTSH 006	Categorización por estrellas de hoteles y establecimientos de alojamiento y hospedaje	Servicio
	NTSH 007	Posadas turísticas: requisitos de planta y servicios	Servicio
	NTSH 008	Alojamientos rurales	Servicio
	NTSH 009	apartamentos turísticos	Servicio
	NTSH 010	apartahoteles	Servicio

Fuente: Calidad turística, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Cartagena de Indias

Tabla 4. Normas técnicas sectoriales para las Agencias de Viaje

	No	TITULO	TIPO
A G E N C I A S D E V I A J E	NTS AV01	Reservas en agencias de viajes	Servicio
	NTS AV02	Atención al cliente en agencias de viajes	Servicio
	NTS AV03	Infraestructura en agencias de viajes	Servicio
	NTS AV04	Diseño de paquetes turísticos en agencias de viajes	Servicio
	NTS AV05	Asesoría y venta de servicios y paquetes turísticos	Servicio
	NTS AV06	Dirigir el area comercial en agencias de viaje	Certificación personal
	NTS AV07	Dirigir el area administrativa en las agencias de viaje	Certificación personal
	NTS AV08	Dirigir el area financiera en las agencias de viaje	Certificación personal
	NTS AV09	Transporte Turistico terrestre	Servicio
	NTS AV10	Turismo de aventura Rafting	Servicio
	NTS AV11	Turismo de aventura. Rapel	Servicio
	NTS AV12	Turismo de Aventura. Espeleología	Servicio
	NTS AV13	Turismo de aventura. Parapente	Servicio

Fuente: Calidad turística, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Cartagena de Indias

Tabla 5. Normas técnicas sectoriales para el Turismo Sostenible

	No	TITULO	TIPO
S O S T E N I B L E	NTS TS 001-1	DESTINOS TURISTICOS DE COLOMBIA. REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD	Servicio
	NTS TS 001-2	DESTINOS TURISTICOS DE PLAYA. REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD	Servicio
	NTS TS 002	ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE (EAH). REQUISITOS DE	Servicio
	NTC 5133	ETIQUETAS AMBIENTALES TIPO 1. SELLO AMBIENTAL COLOMBIANO. CRITERIOS PARA ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE.	Servicio
	NTS TS 003	AGENCIAS DE VIAJE. REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD	Servicio
	NTS TS 004	RESTAURANTES Y ESTABLECIMIENTOS DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA. REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD	Servicio

Fuente: Calidad turística, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Cartagena de Indias,

Tabla 6. Normas técnicas sectoriales para los Restaurantes

	No	TITULO	TIPO
R E S T A U R A N T E S	NTS-USNA 001	Preparación de alimentos de acuerdo con la orden de producción	Certificación personal
	NTS-USNA 002	Servicio a los clientes de acuerdo con estándares establecidos	Certificación personal
	NTS-USNA 003	Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a	Certificación personal
	NTS-USNA 004	Manejo de recursos cumpliendo las variables definidas por la empresa	Certificación personal
	NTS-USNA 005	Coordinación de la producción de acuerdo a los estándares establecidos	Certificación personal
	NTS-USNA 006	Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica	Servicio
	NTS-USNA 007	Categorización por tenedores.	Servicio
	NTS-USNA 008	Norma sanitaria de manipulación de alimentos para restaurantes	Servicio
	NTS-USNA 009	Guía. Seguridad industrial en Restaurantes	Servicio
	ANTS-USNA 010	Restaurantes. Establecimientos de comidas rápidas.	Servicio

Fuente: Calidad turística, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Cartagena de Indias

8. MARCO CONTEXTUAL

8.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR TURÍSTICO EN COLOMBIA

“Colombia se perfila como uno de los destinos turísticos más importantes de América Latina. Según el World Travel & Tourism Council (WTTC) para el periodo 2009-2018, se espera un crecimiento real anual de 4% en la demanda por viajes y turismo en Colombia,4 pasando de US\$ 10.753 millones a US\$ 15.753 millones en el 2018.

Actualmente en Colombia, el sector contribuye con el 1.9% del total del PIB (US\$ 3.524 millones), aporta el 7.5% del total de la inversión en capital con US\$ 3.431 millones, y genera 386.000 empleos directos; el equivalente al 1.8% del total de empleos en el país. Para el 2018, se espera que la producción bruta del sector turístico colombiano sea de US\$ 4.801 millones, lo que supondría un crecimiento anual de 4%. Adicionalmente se espera una inversión en capital de US\$ 4.934 millones y una generación de 478.000 empleos directos; lo que equivaldría a un crecimiento 2.6% en la creación de empleos.

La proyección a nivel mundial para el año 2020, se estima en 1.56 billones de turistas, con una participación de la región comprendida por Norte, Centro y Sur América de 282 millones de turistas, representando el 18.1% del total del mercado mundial.

8.1.1 Importancia del sector

El crecimiento en el número de viajeros extranjeros llegados a Colombia (12,6%) supera ampliamente el crecimiento mundial estimado por la OMT (4,6%) para el año 2006. Colombia se perfila así, como uno de los destinos más importantes de América Latina tanto como destino turístico, como de inversiones en el sector. Muestra de ello son los múltiples artículos promocionando a Colombia como un sitio turístico aún sin descubrir en importantes publicaciones tales como *Lonely Planet*, *New York Times* y *The Guardian* entre otros.

Diferentes destinos colombianos se han destacado en publicaciones internacionales como las revistas *Travel* y *Dream World Cruise Destinations*; *Viajeros de España*; *Gastronómica de México*. El canal de televisión ESPN estuvo en Colombia realizando la grabación de su programa Sport Travel, visitaron San Andrés, Cartagena, Santa Marta, centrándose principalmente en la oferta de deportes extremos de estos destinos.

Adicionalmente, el avance y crecimiento que ha tenido el país en materia de seguridad y turismo es ampliamente destacable. La seguridad se ha convertido en prioridad para el país desde el 2002, mostrando resultados positivos a partir de la implementación de la política de Seguridad Democrática en el 2003; resultados que se han visto reflejados en una mayor confianza internacional.

Por otro lado, Colombia tiene características especiales que lo convierten en un destino potencial para la inversión, especialmente por los incentivos ofrecidos para los inversionistas en el sector.

8.1.2 Características especiales del sector

- **Incentivos para el inversionista:**

Colombia ofrece características especiales que la hacen un buen destino potencial para la inversión en turismo, particularmente en términos de incentivos que se ofrecen a los inversionistas en el sector.

Exención del impuesto a la renta:

- Los servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles que se construyan a partir del 2003 y hasta el 2018, hasta el 2032.
- Los servicios hoteleros prestados en hoteles que remodelen y/o amplíen hasta el 2018, hasta 2032, en la proporción que represente el valor de la remodelación y/o ampliación en el costo fiscal del inmueble remodelado y/o ampliado.
- Servicios de ecoturismo, por 20 años a partir de 2003.

Deducción del Impuesto de Renta:

La deducción al impuesto de renta es de 40% sobre valor de las inversiones realizadas en activos fijos reales productivos.

Impuesto al Valor Agregado (IVA):

- Tarifa diferencial del IVA de 10% a servicios de alojamiento.
- Exención del IVA para aplicable a servicios de turismo que se provean in Colombia a residentes de otros países a través de paquetes vendidos ya sea en Colombia o en el exterior por agencias de viaje, operadores u hoteles que se encuentren en el Registro Nacional de Turismo de Colombia.

- **Zonas Francas**

Beneficios Legales:

- Impuesto de renta único de 15%
- Exención de impuestos aduaneros (IVA o aranceles)
- Posibilidad de exportar desde las Zonas Francas hacia otros países así como al mercado doméstico.
- Las exportaciones desde Zonas Francas se benefician de los tratados internacionales de comercio.

- **Zona Franca especial para Servicios**

Una compañía puede convertirse en una Zona Franca Espacial para Servicios en cualquier área, una vez pueda probar durante los tres años siguientes a la fecha en la que fue declarada como tal, que ha cumplido los siguientes rangos de inversión y generación de empleo:

Si el proyecto es desarrollado a través de varias zonas geográficas, puede ser que excepcionalmente esas áreas también sean declaradas Zonas Francas especiales para Servicios.

- **Acuerdos de Estabilidad Legal**

A través de estos acuerdos, el Gobierno Colombiano garantiza a los inversionistas que si se aprueba una legislación durante la vida de un contrato, que afecte cualquiera de las reglas que de acuerdo previo hayan sido identificadas como “factor determinante para realizar la inversión”, se permitirá continuar operando bajo la regulación anterior, durante el término de dicho acuerdo. El periodo de estos acuerdos puede variar entre 3 y 20 años, y pueden cubrir nuevas inversiones o aumentos en las inversiones existentes por montos iguales o

mayores a 7.500 salarios mínimos legales (aproximadamente US\$ 1.730.625, basados en una tasa de cambio de referencia de \$ 2.000 = US\$1. El inversionista debe pagar al Gobierno una prima igual al 1% del monto de inversión hecho cada año o 0.5% del mismo durante los periodos no productivos.

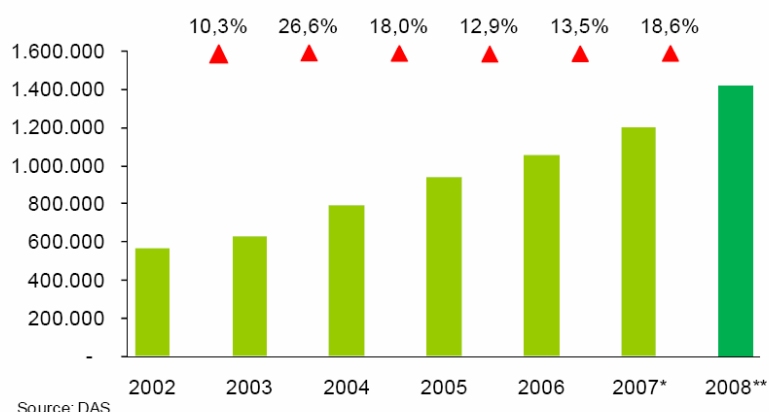
8.1.3 Aspectos generales de la industria

Entre enero y diciembre de 2007 ingresaron al país 2.241.953 visitantes extranjeros, registrando un crecimiento de 13,5% frente al mismo periodo de 2006. Es decir, un ingreso de 117.325 extranjeros más. Se completan así 4 años de crecimiento sostenido entre 2002 y 2006 y las perspectivas para 2007 indican que la tendencia positiva que se refleja en la gráfica se mantendrá.

Esto reflejó un aumento de 13.5% comparado con el mismo periodo en 2006, equivalente a 263.374 visitantes más. Este es el quinto año consecutivo de crecimiento entre 2002 y 2007. La tendencia de crecimiento actual que se muestra en la gráfica siguiente, se espera que continúe en 2008.

Gráfica 2. Llegada de extranjeros a Colombia- Número de viajeros (2002-2007)

Llegada de extranjeros a Colombia – Número de viajeros (2002 – 2007)



*Datos Preliminares

**Proyección hecha por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

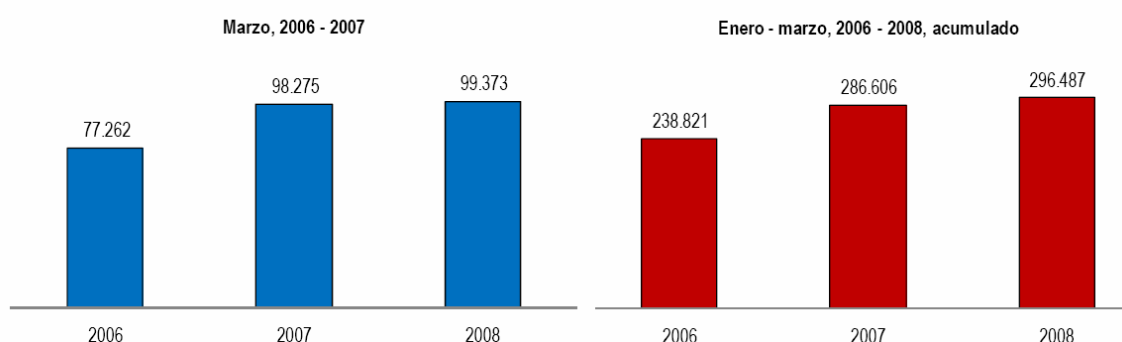
Fuente: DAS

Colombia cuenta con un importante potencial turístico, ya que el sector no ha sido explotado en su totalidad. Esto se evidencia en las cifras de turistas comparadas con las de otros países de la región. Por ejemplo, Brasil y México reconocidos por el importante número de turistas internacionales que llegan a su país, sufren un decrecimiento en el año 2006 de 6.3% y 2.6% respectivamente, comparado con el año inmediatamente anterior.

Ecuador, por su parte, también muestra una variación negativa del 2.2%; mientras que Colombia para el mismo período muestra un crecimiento del 12.5%.

En Marzo de 2008 hubo un aumento de 1.1% en contraste con el mismo mes del año anterior. (de 98.275 a 99.373). Similarmente, para el periodo Enero-Febrero hubo un crecimiento de a 3.4% entre los años 2007 (286.606) y 2008 (296.487), y un crecimiento extraordinario de 36.6% en el número de viajeros venezolanos, que representan 14.324 personas.

Gráfica 3. Participación de viajeros a Colombia



Fuente: DAS, 2008

Los Estados Unidos, continúan teniendo la mayor proporción con 19% (57.515 viajeros) de participación de mercado (296.487) durante en periodo de Enero – Marzo de 2008. Venezuela registró un aumento de 4.3% (de 13.7%, a 18%) en

participación de mercado, y a un crecimiento 36.6% en lo que respecta a llegadas de viajeros, de 39.169 viajeros in Ene – Mar 2007 a 53.493 viajeros durante el mismo periodo del presente año. Las llegadas de viajeros desde el Ecuador, registraron una disminución caída de 6.510 visitas comparado con las 29.587, llegadas del periodo Ene – Mar 2007, perdiendo así un 2.5% de la participación de mercado que tenía en el 2007.

Gráfica 4. Pariticipación en el Mercado Enero- Marzo 2008



Fuente: Proexport 2008

8.1.4 Colombia, un país con alto potencial turístico

La insuficiente infraestructura hotelera del país ofrece un espacio propicio para la inversión extranjera. Colombia necesita de nuevos proyectos de inversión para satisfacer el aumento en la demanda gracias a la mejora en la imagen del país, la cual está comenzando a generar un flujo importante de visitantes extranjeros. El sector ha sido calificado como de Alto Impacto en términos de un grupo de variables consideradas en un ejercicio de segmentación de sectores:

Crecimiento Anual

De acuerdo con los pronósticos del WTTC 2006-2015 la demanda por viajes y turismo crecerá en Colombia en (de US\$ 9,8 millones a US\$ 14,3 millones), sobrepasando el crecimiento esperado para América Latina de (4.1%).

Participación del sector en el producto interno bruto

La participación del sector de Turismo en Colombia en el PIB para 2008 en de 5.9%, lo que representa un aumento de US\$ 10,753,300 in 2007 a US\$ 15,383,100 en 2008.

Crecimiento

El crecimiento real esperado de viajes y turismo en el PIB para 2008 en de 3,4%. Así mismo se prevé un crecimiento promedio de 4% para los próximos 10 años.

Empleo

1.121.000 empleados en el sector de turismo en la meta para el 2008. Esto representa un 5.3% del total de la fuerza de trabajo doméstica o 1 de cada 19 empleos.

Llegadas de viajeros extranjeros durante 2007

El número de viajeros extranjeros que llegaron a Colombia, alcanzó los 2.241.953 en 2007

Llegadas de pasajeros en cruceros durante 2007

En 2007, llegaron 92.364 pasajeros en barcos cruceros lo que significa un aumento de 116% respecto a las llegadas en 2006 (42.438).

Tamaño del Mercado

Producción de US\$ 274 millones (2003) y ventas de US\$ 346 millones (2004).

Capacidad y orientación exportadora

Exportaciones de US\$ 1,550 millones debidas a viajes y de US\$ 455 millones por transporte de pasajeros por tierra (2006).

Valor Agregado

El sector genera un alto nivel de valor agregado de acuerdo a las entrevistas sostenidas con asociaciones comerciales y líderes en negocios.

8.1.5 Infraestructura

En términos de la infraestructura necesaria para la industria turística, Colombia está bien posicionada frente a los países de la región. Actualmente el país tiene 10 aeropuertos con vuelos internacionales. Se adjudicó la concesión del aeropuerto El Dorado para su ampliación y modernización a cargo de OPAIN S.A. con lo cual se convertirá en el más importante de la región en transporte de pasajeros y de carga.

Otra concesión fue adjudicada recientemente a un consorcio Colombo-Chino para la mejora y modernización de otros 6 aeropuertos incluyendo José María Córdoba en Medellín. Para el período Enero-Febrero de 2008 se registró la llegada de 414.369 pasajeros internacionales al Aeropuerto de Bogotá. La llegada

de pasajeros internacionales para el primer trimestre reveló un crecimiento de 11,53%; 42.848 pasajeros más que el año anterior.

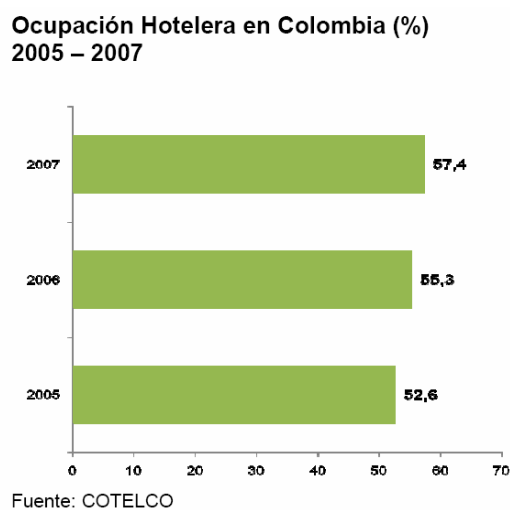
Compañías como Avianca, Aerorepública, Aires, AeroGal, Aerolíneas Argentinas, Air Canada, Air Comet, Air France, American Airlines, Continental Airlines, Copa Airlines, Cubana de Aviación, Delta Air Lines, Dutch Antilles Express, Iberia, Icaro Air, LAN Airlines, Spirit Airlines, TACA, TAME y Varig, acortan distancias con vuelos directos entre Europa, Norte y Suramérica y Colombia; que a su vez, por su ubicación geográfica privilegiada, se puede convertir en el puente perfecto con toda América.

Adicionalmente, Colombia se ha constituido como destino en materia de turismo corporativo, ideal para llevar a cabo congresos y convenciones internacionales. Los espaciosos centros de convenciones están estratégicamente ubicados en las ciudades más importantes y están equipados con tecnología de punta. Actualmente, en la estrategia de promoción del sector, se está pensando en atraer en el 2008 un total de 192.287 visitantes directamente facilitados por Proexport.

8.1.6 Ocupación Hotelera

Según datos de la Asociación Hotelera de Colombia – Cotelco, desde el 2002 hasta el 2006 el promedio de ocupación hotelera nacional ha aumentado en 13 puntos porcentuales. Bogotá, Cartagena, Norte de Santander y Antioquia registraron una ocupación hotelera superior al promedio nacional en el acumulado de 2006 a diciembre.

Gráfica 5. Ocupación Hotelera en Colombia 2005 - 2007



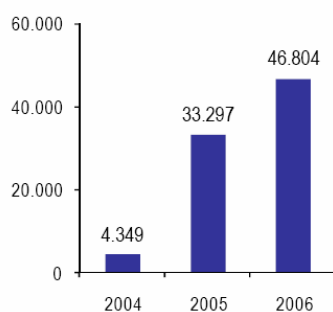
Gráfica 6. Tasa de Ocupación hotelera en Colombia



Fuente: Cotelco

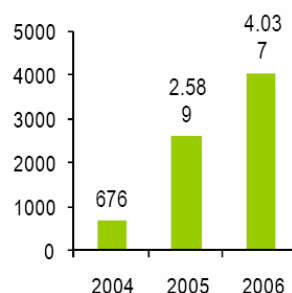
Gráfica 7. Inversión en hoteles

Inversión en Hoteles*
Inversión
2004- 2006 (Miles de dólares)



Gráfica 8. Número habitaciones beneficiadas

Número de habitaciones beneficiadas
2004- 2006



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo– DITUR

*Información de inversión en hoteles nuevos o remodelados que se beneficiaron de la Ley 788 de 2002 y del decreto 2755 de 2003.

Entre los años 2003 y 2006 el beneficio tributario concedido por la ley 788 de 2002, que consiste en la exención del impuesto de renta sobre los servicios prestados por hoteles que se construyan o se remodelen, ha incentivado la construcción de 2.485 habitaciones con una inversión de US\$ 31,8 millones y la remodelación de 4.877 con una inversión de \$53,2 millones de dólares. Estas nuevas construcciones y remodelaciones resultaron en un total de 7.362 habitaciones con una inversión de 85 millones de dólares, en 25 departamentos del país, encabezados por San Andrés, Bogotá, Antioquia, Atlántico y Quindío.

Durante el año 2006, la exención tributaria impulsó inversiones en este sector por un total de US\$ 46,8 millones, destinados a la construcción o remodelación de 4.037 habitaciones de hoteles situados en distintas regiones del país. Del total, \$13,2 millones dólares fueron invertidos en la construcción de 1.433 habitaciones nuevas; y US\$ 33,5 millones en la remodelación de 2.604 habitaciones”¹⁰

¹⁰. Industria del Turismo en Colombia, Proexport 2008

8.1.7 Logros de Competitividad del Sector Turismo en Colombia

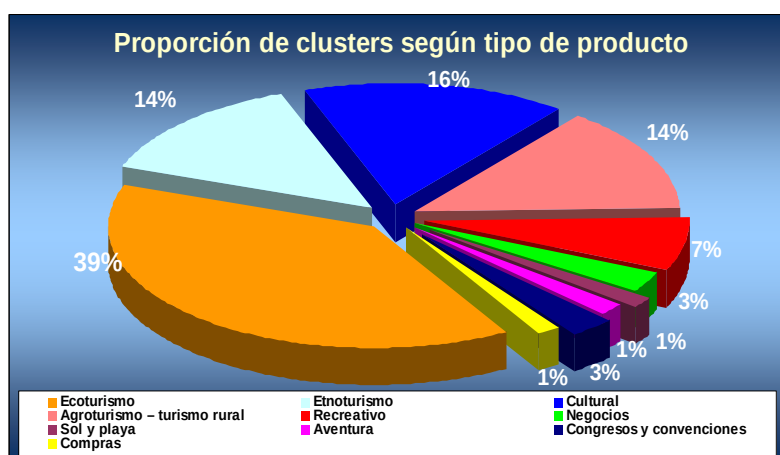
“Los principales logros que ha alcanzado el Sector turismo en cuanto a Competitividad son:

- Fortalecimiento de destinos y productos turísticos para el mercado interno
- Creación de conciencia de los retos para competir en el ámbito internacional
- Fomento del trabajo en equipo en torno a un objetivo común.
- Definición de logros y metas a corto, mediano y largo plazo, según la situación regional.
- Avances en compromisos con los actores, generación de inversión directa y conocimiento”¹¹.

-

A continuación se presenta una gráfica sobre diversificación de la oferta turística colombiana.

Gráfica 9. Proporción de cluster según tipo de producto



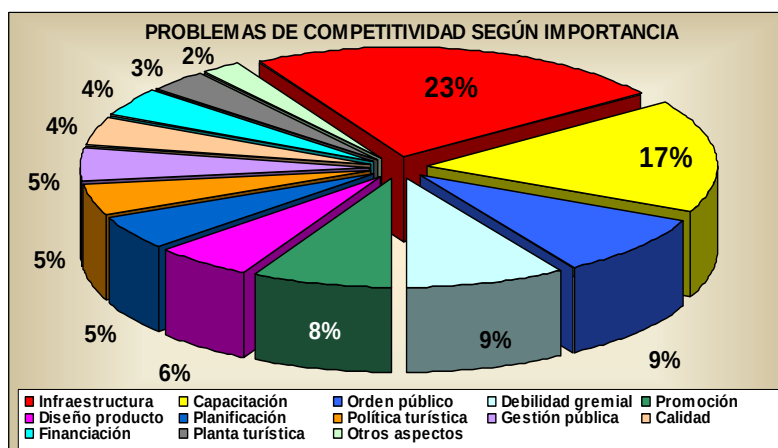
Fuente: Ministerio de comercio, industria y turismo, Plan sectorial de turismo, Colombia 2002 – 2006.

¹¹. Ministerio de comercio, industria y turismo, Plan sectorial de turismo, Colombia 2002 – 2006.

8.1.8 Retos para el desarrollo turístico

Los principales retos para mejorar la competitividad del sector turístico en Colombia se presentan en la siguiente gráfica:

Gráfica 10. Problemas de competitividad según importancia



Fuente: Ministerio de comercio, industria y turismo, Plan sectorial de turismo, Colombia 2002 – 2006.

Tabla 6. MATRIZ DOFA PARA EL SECTOR TURISMO EN COLOMBIA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Desarrollo de planes de competitividad y desarrollo turísticos del país.	Insuficiente infraestructura Turística acorde con las necesidades del mercado
Mejoramiento de la seguridad del país.	Baja capacitación del personal en el sector.
Fortalecimiento de los empleos formales en el sector.	Baja ocupación hotelera
Aumento de la cultura de mejoramiento y servicio de los establecimientos de turismo.	Falta de implementación de normas de calidad para los establecimientos de turismo.
	Falta de actitud en la prestación de servicios y atención al turista
	Debilidad recurso humano con niveles de calidad, bilingüe y formación según necesidades del mercado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Buen posicionamiento de Colombia a nivel mundial por sus destinos turísticos.	Debilidad gremial del sector turismo
Aumento del Turismo corporativo en Colombia para eventos y convenciones.	Baja gestión pública para la promoción de los sitios turísticos Colombianos en el exterior.
Alta inversión extranjera en el sector turismo	Pocas entidades financieras dispuestas a sentar créditos para el turismo.
Colombia como primer país de crecimiento turístico de Latinoamérica.	Poca consolidación de la cultura turística
Alta inversión del estado en aeropuertos y vías.	Baja promoción de los productos básicos de turismo.
Existencia de regiones especializadas en ciertos productos turísticos.	Desconocimiento de los perfiles de los consumidores turísticos por segmentos
	Baja implementación de sistemas de información para el turismo.

Fuente: Autores

Según la Matriz anterior, Colombia presenta retos importantísimos para fortalecer la competitividad del sector turismo que permitan ofrecer una plataforma de desarrollo y crecimiento que jalone la economía, el empleo formal, el mejoramiento de la calidad vida de los microempresarios, trabajadores y turistas. Para ello, se debe concentrar básicamente en:

- Impulsar la competitividad de los destinos turísticos
- Destinar recursos para mejorar la infraestructura turística
- Mantener la seguridad para los viajeros
- Impulsar una fuerza empresarial eficiente

- Mejorar el conocimiento de los mercados y su promoción en torno a productos prioritarios.
- Ofrecer capacitación, formación y fortalecimiento de la cultura de turismo.
- Gestionar con las entidades financieras productos que faciliten el acceso a recursos destinados para el turismo.

Los anteriores aspectos son algunos de los ejes temáticos que el Gobierno Colombiano debe trabajar para promover y fortalecer el Sector turístico en el país.

8.2 ANÁLISIS DEL SECTOR TURISMO EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER

“El sector turístico comprende: prestadores de servicios como agencias de viajes y turismo, empresas dedicadas a la operación de actividades turísticas, hoteles, restaurantes, parques naturales, parques temáticos, empresas de transporte aéreo, marítimo, fluvial y terrestre, entre otros.

En Colombia la actividad turística representó en promedio un 2,3% del PIB entre 1999 y el 2004; ese año tuvo el mayor crecimiento de la década. En esta tendencia positiva influyó la política de seguridad democrática y, en particular, las caravanas turísticas que generaron la confianza necesaria para que los viajeros colombianos se movilizaran por las carreteras del país. Lo anterior propició un aumento de la ocupación hotelera de un 40% promedio anual en el 2000 a un 49,3% en el 2004.

Los ingresos por turismo en la balanza de pagos, registrados en las subcuentas viajes y transporte de pasajeros, ascendieron en septiembre de 2005 a US\$ 1.069 millones, un 12% por encima de los recibidos en el mismo período de 2004. El mayor incremento se observó en el rubro transporte de pasajeros, el cual pasó de US\$ 229 millones entre enero y septiembre de 2004 a US\$ 261 millones en el

mismo período del año 2005; esto corresponde a un crecimiento del 14%. En el rubro viajes, hubo un incremento del 11% entre 2004 y 2005, y se registraron ingresos totales por US\$ 808 millones entre enero y septiembre de 2005⁴⁶. Un 44,6% de los prestadores de servicios turísticos son unidades de alojamiento y hospedaje; de 1.303 prestadores, 582 pertenecen a esa categoría. A los establecimientos de hospedaje, le siguen en importancia las agencias de viajes con un 32,46%.

Colombia posee diversidad de destinos turísticos de sol y playa, turismo de aventura, agroturismo y ecoturismo y turismo de negocios, entre otros. Pero algunas regiones no están preparadas para explotar las ventajas del sector. Esto lo evidencia la concentración de prestadores de servicios turísticos en pocas regiones del país: de 1.303 empresas del sector turístico que se registraron en el 2004, 25,5% se encuentran en Cundinamarca; cerca del 8%, en Antioquia y Valle, y 7,6%, en Bolívar. Es decir, cerca del 50% de las empresas de turismo del país se concentra en cuatro departamentos.

La región de Santander ha identificado numerosas necesidades que requieren ser cubiertas para desarrollar exitosamente su apuesta. Es fundamental mejorar el sistema vial de la región y del servicio en el transporte de turistas, al igual que ampliar la red de equipamiento e instalaciones en los destinos turísticos, e implementar normas de calidad ambiental y de servicio”.¹²

¹² Agenda interna para la productividad y la competitividad”, documento regional Santander, DNP 2007

Tabla 7. Apuestas, ventajas y necesidades del Turismo en Santander

TURISMO	
Apuesta	El departamento de Santander en el 2015 se habrá consolidado como el destino turístico nacional con mayor oferta de productos y servicios turísticos, que combinarán el patrimonio histórico, cultural y religioso de la región y la belleza de sus parques naturales (páramos, cañones, selvas y humedales), con los deportes de aventura y la infraestructura para eventos y congresos.
Ventajas	Ventaja comparativa • La ubicación geográfica de Santander la convierte en paso obligado de ejes viales del país, tanto actuales como futuros. Ventajas competitivas • Bajos costos y alta calidad de los servicios ofrecidos. • Hospitalidad de la gente. • La infraestructura para ferias y eventos. • Excelentes servicios públicos y médicos. • Buenas vías troncales de comunicación. • La existencia de bienes históricos y culturales.
Necesidades	• Planificación del sector turístico en Santander. Actualizar estudios de mercadeo de sus productos y estudiar la declaratoria de nuevos parques naturales. • Realizar un plan quinquenal de mercadeo y comercialización de productos turísticos de Santander. • Desarrollar y elaborar planes sectoriales locales. • Mejoramiento (pavimentación) del anillo turístico Bucaramanga -San Gil - Barichara - Galán - Zapatoca - Girón - Bucaramanga. • Implementar normas de calidad ambiental y de servicio. Crear cultura ambiental en saneamiento básico. • Sensibilizar a la comunidad receptora y al sector público en normas de calidad. • Crecimiento de la red hotelera, de posadas, hospitales, restaurantes, paradores de caminos y señalización, con proyectos señalados por la Dirección de Turismo en Santander. • Mejoramiento de las empresas de transporte al servicio del turista, para un mejor desplazamiento entre municipios. Se debe aplicar normas de calidad en sector del transporte. • Pavimentación de la carretera San Gil - Aeropuerto (Los Pozos). • Implementar el proyecto de iniciativa privada "Fundación Comuneros en acción" denominado: Ruta Comunera. • Implementar proyectos de ecoturismo en la provincia de Soto. Mejoramiento de la infraestructura en rutas ecológicas y una Declaratoria de áreas protegidas en la Provincia. • Implementar el proyecto de Ecoturismo en Humedales del Magdalena Medio. Se debe consolidar el producto Ruta del Llanito, mejoramiento de la infraestructura y designación de los Humedales del Magdalena Medio como Área Importante para la Conservación de las Aves de Colombia y el Mundo (AICA⁴⁵). • Construir el Parque Nacional del Chicamocha. Fortalecer el corredor turístico que tiene como eje la troncal central, en la zona del Cañón del Chicamocha. • Elaborar campañas promocionales de los productos turísticos santandereanos. Elaborar material informativo para la promoción de atractivos turísticos de la región. • Diseñar y construir el teleférico del cañón del Chicamocha. Dotar a la provincia de Guanenta de la infraestructura necesaria para el apropiado disfrute del imponente Cañón del Chicamocha y de los deportes de aventura. • Fortalecer a Bucaramanga y su Área Metropolitana como organizador de eventos y congresos. • Promoción y consolidación de eventos y competencias de deportes de aventura. • Fortalecer las mipymes turísticas como eslabones de la cadena productiva.

Fuente: "Agenda interna para la productividad y la competitividad", documento regional Santander, DNP 2007

8.2.1 Análisis del comportamiento de los Restaurantes en el Departamento de Santander

“Entre el 25 y 30 por ciento ha crecido la generación de empleo formal en los restaurantes de Santander en el último año, debido al auge que presenta el sector turístico regional, expresó el presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica -Acodres-, Capítulo Santander, Jorge Ernesto Forero Tobón.

El anuncio lo hizo el dirigente gremial al explicar que el sector de restaurantes de Bucaramanga y el resto del departamento, se ha preparado de la mejor manera durante todo este año, para atender muy profesionalmente a los clientes que visitarán estos negocios en la temporada de Navidad y año nuevo, la cual se prevé que será la mejor de los últimos años.

Forero Tobón dijo que en el transcurso de este año se hicieron cambios en la infraestructura física de los restaurantes, lo cual incluyó mejoramiento en las cocinas, acondicionamiento y actualización del espacio social (mesas, pasillos, sillas, mostradores). Además, se capacitó el personal de meseros, cocina y atención al cliente.

De igual manera, señaló que se inició un proceso de estandarización de recetas y composición de los distintos platos y demás productos que ofrecen los restaurantes santandereanos, para lograr mayor productividad y optimización de los recursos de esta industria y darle un mejor servicio a los clientes.

Según el presidente de Acodres Santander, estas acciones llevan a que la industria gastronómica del departamento se posicione como una de las mejores del país, lo cual contribuye a dinamizar la industria turística y la economía regional.

Otro de los elementos que muestran la dinámica del sector de restaurantes en el

departamento, es el gran número de establecimientos que han iniciado operaciones en la región, situación que lleva a que cada día este renglón económico deba contar con mayor mano de obra calificada, y en ese sentido trabaja Acodres, indicó el dirigente gremial.

Esa demanda de mano de obra calificada y la necesidad de mantener este personal en los establecimientos gastronómicos, han hecho que los propietarios y administradores de los restaurantes les garanticen óptimas condiciones laborales a sus trabajadores, que se refleja en el aumento del empleo formal en esta industria, manifestó Jorge Ernesto Forero Tobón.

El personal de restaurantes no puede seguir trabajando por horas, ni por ratos o fines de semana, porque esta industria requiere trabajadores especializados y con sentido de pertenencia. Por esta razón, Acodres invita a los administradores de los restaurantes a que por favor, ofrezcan condiciones laborales interesantes a sus trabajadores, porque ellos, con su labor, son los todos los días genera ingreso a estos establecimientos, sentenció el presidente de Acodres.

Sobre la llegada de nuevos restaurantes a Bucaramanga, el dirigente gremial dijo que esta situación es muy importante para la industria gastronómica de la región, porque incluyen nuevas propuestas, no solo para los turistas sino también para los residentes en la ciudad y Área Metropolitana.

“Invitamos a todos los santandereanos a que visiten los restaurantes, a que empecemos a probar las nuevas propuestas gastronómicas que están ingresando a la ciudad. Esta es una gran ventaja. Además, como sello región es interesante que nos conozcan en el resto del país y a nivel internacional, porque aquí hay muy buena gente trabajando en esta materia”, expresó dijo el presidente de Acodres.

Con el fin de que la industria gastronómica de todo el departamento cuente con los elementos técnicos, administrativos y de calidad que exige el mercado de hoy, el

presidente de Acodres Santander convocó a toda la gente del corredor turístico de Guanentá, Comunera y zona aledaña al Parque Nacional Chicamocha para que se pongan en contacto con Acodres Santander, y poderles brindar la capacitación necesaria, mediante convenios que se tienen con el SENA y la Cámara de Comercio de Bucaramanga, que son dos aliados estratégicos de los restauranteros.

También dijo que para prestar un servicio idóneo en todos los aspectos a los turistas que visitan la región, es importante que los gremios del sector turístico, como **Anato, Cotelco y Acodres** se unan y desarrollen paquetes turísticos integrales, lo cual permite ofrecer servicios especializados en cada área, colme todas las expectativas de la gente.”¹³

Del texto anterior, se puede deducir los principales retos que presenta la industria de restaurantes en el Departamento de Santander, que implica necesidades y expectativas que requieren ser suplidas en especial por los servicios de consultoría. La siguiente tabla presenta un breve resumen de las brechas existentes en este sector:

¹³ Periódico *El Frente*, WILLIAM B. DÍAZ AMADOR, 2008

Tabla 8. Estado General del Sector Turismo en Santander

Sector	Fortalezas/Oportunidades	Necesidades / Debilidades
Restaurantes	• Alto crecimiento del sector turístico • Crecimiento de la generación de empleo formal • Alta Inversión en Infraestructura • Crecimiento de la cultura de capacitación del personal. • Alta estandarización de recetas • Apoyo por parte de los gremios del sector	• Baja orientación en la planificación estratégica de los negocios • Carencia de herramientas técnicas, administrativas y de calidad para el mejoramiento de la posición y servicio de los restaurantes • Necesidad de diversificar los productos y servicios • Necesidad de servicios de Capacitación (servicio, categorización, gastronomía, infraestructura, dirección de restaurantes y sistemas de gestión) • Deficiencias en la infraestructura y capacidad de los restaurantes del departamento. • Debilidad en la Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura. • Carencia de conocimientos e implementación de normas bromatológicas.
Agencias de Viaje	• Alto crecimiento del sector turístico • Creación de gremios y asociaciones (ANATO) para el fortalecimiento de las agencias de viaje. • Desarrollo de servicios de Capacitación y acompañamiento del SENA en los procesos de certificación de competencias y operadores turísticos. • Apoyo del gobierno a través de la agenda de competitividad del sector. • Crecimiento de Inversión del sector privado y público en infraestructura y promoción del turismo.	• Carencia de cultura de servicio y organizacional de las agencias de viaje. • Debilidad en el diseño y desarrollo de paquetes turísticos innovadores y con precios accequibles • Debilidad en el diseño de planes de mercadeo y técnicas para la atracción y mantenimiento de los clientes. • Pocas entidades financieras para situar préstamos para el turismo. • Bajo inversión en infraestructura y capacidad instalada. • Personal de las agencias con baja experiencia y formación en el campo turístico (empíricos) • Personal no formado y competente para la realización de guianzas profesionales. • Debilidad de formación en idiomas para el personal de las agencias.
Hoteles	• Existencia de normas técnicas sectoriales para el mejoramiento del servicio y la categorización. • Crecimiento del Sector turismo y alta proyección de los destinos turísticos de Santander. • Alta Inversión hotelera en el Departamento. • Alto Posicionamiento de los sectores turísticos. • Apoyo del gobierno a través de la agenda de competitividad del sector.	• Debilidad en la diversificación de productos y mercados • Incremento de la oferta complementaria. • Baja capacitación del recurso humano. • Necesidad de buscar mecanismos para desestacionalizar la demanda • Carencia de política de precios. • Crecimiento selectivo de la oferta. • Bajos niveles de servicio para Información e intercomunicación con los clientes. • Crecimiento de la competencia leal. • Debilidad en el servicio de atención al cliente • Debilidades en la gestión empresarial en cuanto a adecuación de ventas a costos y control de costos.

Fuente: Autores

9. ANÁLISIS DEL PROCESO COMERCIAL

El proceso comercial está conformado por el Gerente General quien direcciona y jalona las ventas acompañado de una Ingeniera Soporte que desarrolla las actividades de Asesora Comercial y la Asistente administrativa quien apoya las actividades de servicio al cliente. El proceso Comercial se caracteriza por impulsar las ventas de la empresa a través de la visita constante a los clientes actuales, a los referidos o aquellos que contactan directamente la empresa.

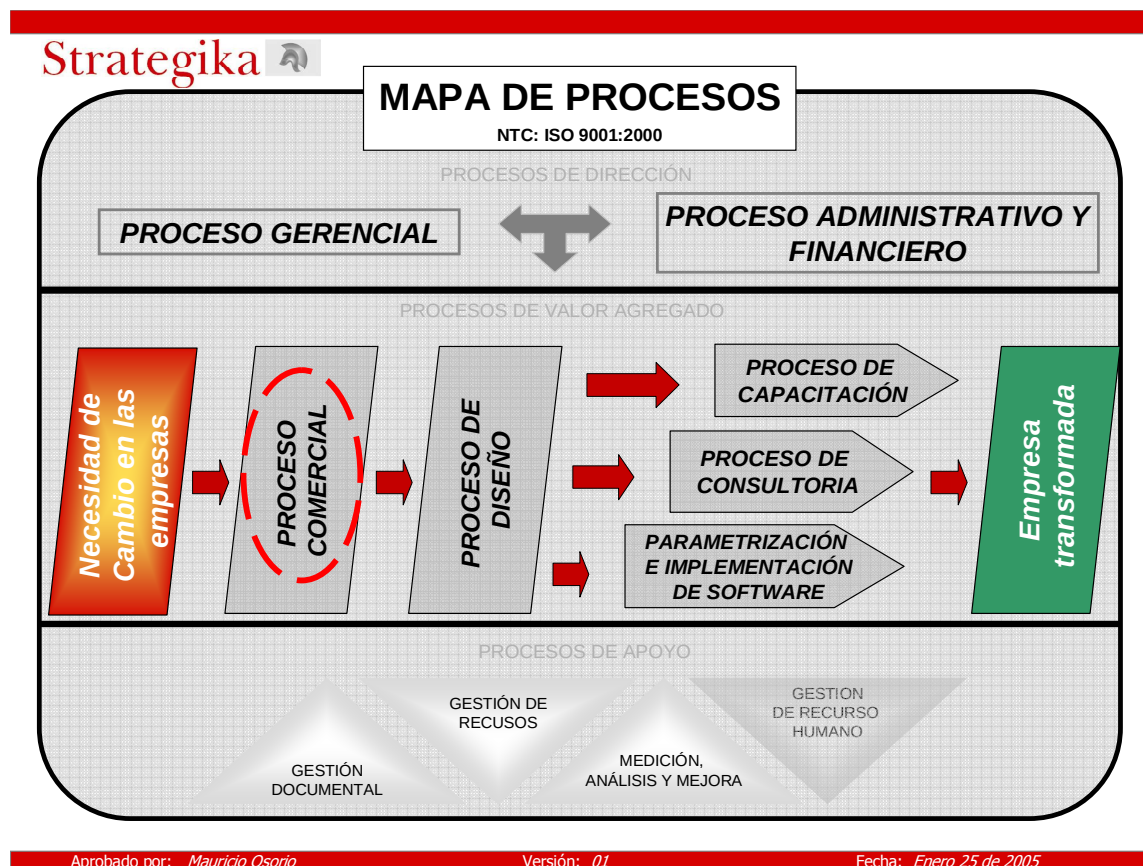
El proceso Comercial de la empresa, se convierte en el proceso fundamental que orienta el trabajo de los demás procesos, es por eso que es considerado como un proceso misional de la cadena de valor de Strategika Ltda. Para entender un poco el modelo de operación por procesos de Strategika se presenta a continuación la estructura de sus procesos:

PROCESOS DE DIRECCIÓN: Son aquellos que tienen como objetivo definir el rumbo de la organización, asegurando así el buen funcionamiento de todas y cada una de las actividades que se llevan a cabo al interior de la misma. En esta clasificación se han identificado los siguientes procesos: Proceso Gerencial y Proceso Administrativo y Financiero.

PROCESOS DE VALOR AGREGADO: Son aquellos que guardan relación directa con la prestación del servicio y tienen una secuencia lógica de ejecución. Entre estos se encuentran los siguientes procesos: **Proceso Comercial**, Proceso de Diseño, Proceso de Capacitación, Proceso de Consultaría, Proceso de parametrización e Implementación de Software.

PROCESOS DE APOYO: Son aquellos que deben ser ejecutados con el fin de garantizar la correcta ejecución de otros. En este grupo se encuentran los siguientes procesos: Gestión Documental, Gestión de Recursos, Gestión del Recurso Humano y Medición, análisis y mejora.

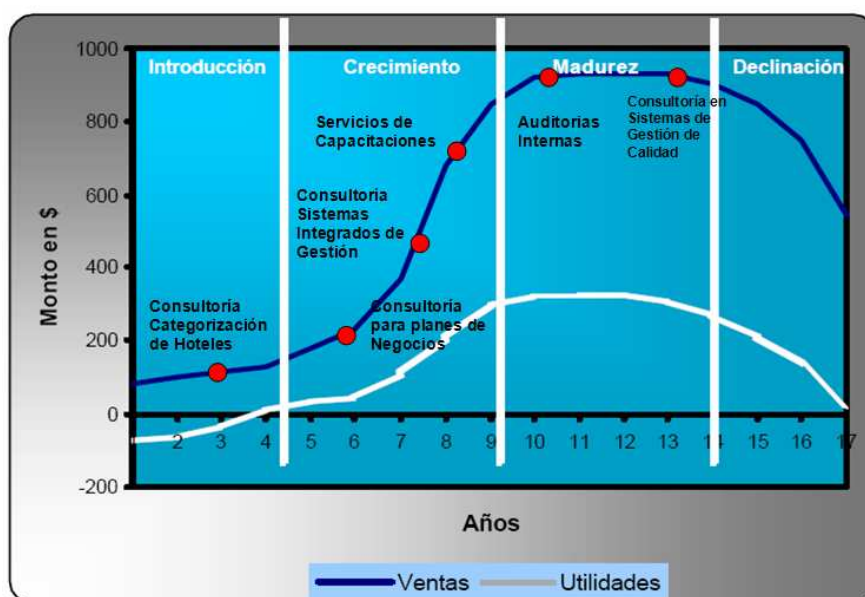
Figura n°4. Mapa de procesos, Strategika Ltda.



Fuente: Manual de Calidad, Strategika Ltda 2005.

El proceso comercial de Strategika Ltda tiene como objetivo “Garantizar el crecimiento constante de las ventas de la empresa”, a través de la promoción de los productos actuales y la definición de productos nuevos en el campo de la consultoría que permita proyectar la empresa en el nivel de posicionamiento y ventas que espera. Debido a que en los últimos años ha concentrado su proceso comercial en la promoción de los servicios de consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad, producto que hoy en día no arroja los resultados esperados en cuanto a ventas y utilidades, según como lo muestra el siguiente gráfico “Ciclo de vida de los productos de consultoría”, se encuentra en la etapa de inicio de la declinación. Es por eso que Strategika debe enfocarse a abrir nuevos mercados y diseñar nuevos productos que faciliten su proyección en el sector.

Gráfico 11. Ciclo de vida de los productos de Consultoría Strategika Ltda



Fuente: Autores

Para lograr el objetivo del proceso Strategika tiene definido su proceso comercial de la siguiente forma:

Tabla 9. Caracterización del Proceso Comercial en Strategika Ltda

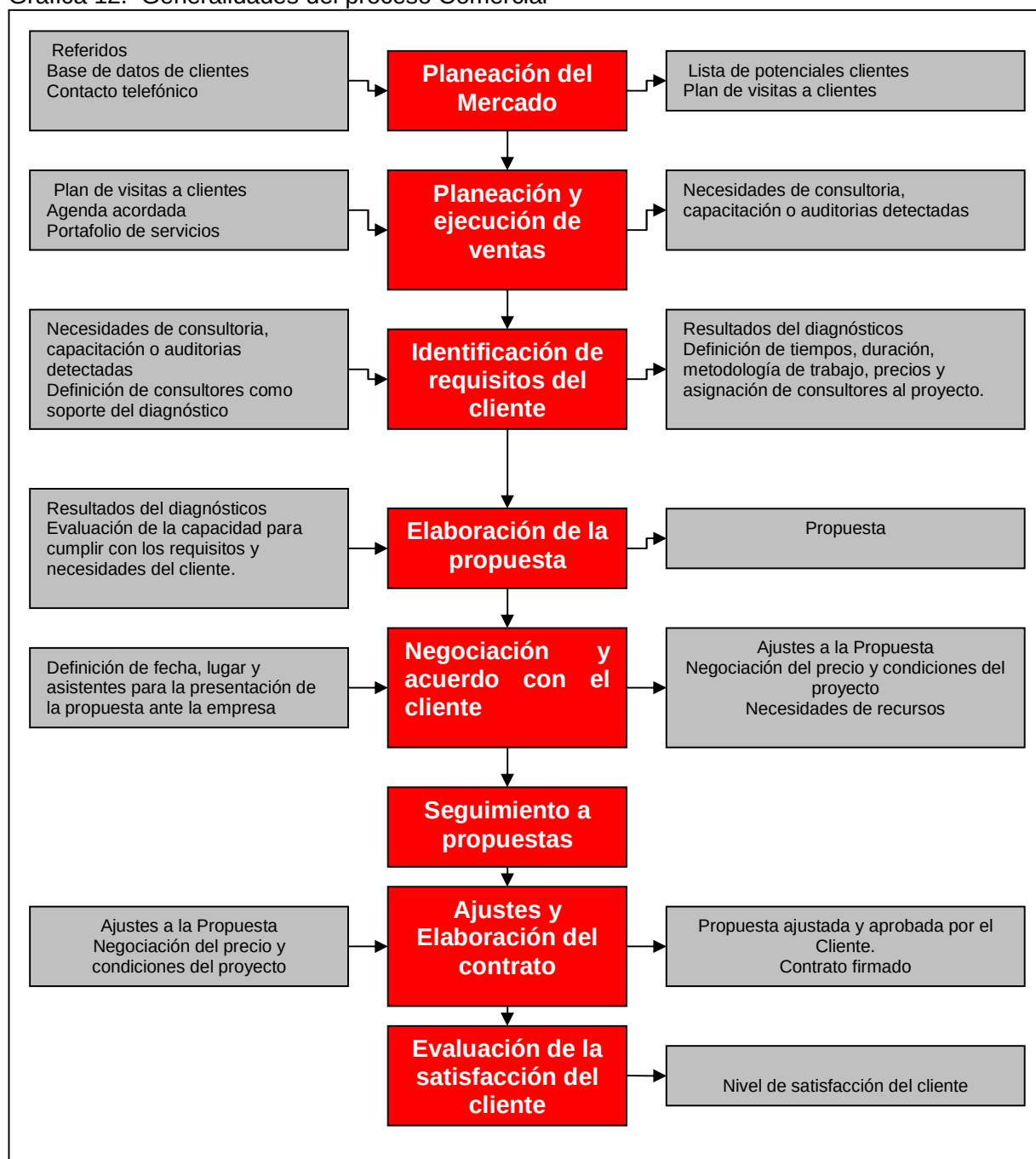
Objetivo	Garantizar el crecimiento rentable de las ventas en la organización.
Cliente del proceso	Interno : Proceso de prestación del servicio Externo: Cliente de la organización
Responsable	Gerente General
Entradas principales	Solicitud de propuesta por parte del cliente
Actividades principales	• Planeación del mercado • Planeación y ejecución de ventas • Identificación de requisitos del cliente relacionado con el producto • Evaluación de la capacidad para cumplir con los requisitos y necesidades del cliente. • Elaboración de propuesta comercial • Seguimiento a propuestas • Negociación y acuerdo con el cliente • Manejo de cambios en el acuerdo con el cliente • Evaluación de la satisfacción del cliente
Salidas principales	• Propuestas comerciales. • Contratos o acuerdos comerciales con el cliente. • Requerimientos para producción • Necesidades de recursos • Nivel de satisfacción del cliente
Documentos	PR-COM-001 Elaboración de propuestas. Portafolio de servicios Guía: protocolo de presentación
Registros	Contratos Hojas de vida de proveedores Control de propuestas Propuesta comercial Lista de chequeo de requerimientos para el diagnóstico Encuesta satisfacción del cliente Actas de reunión
Medición	Cumplimiento presupuesto de Ventas = Ventas reales / ventas presupuestadas %Satisfacción=Prom(Prom(Encuesta1), Prom(Encuesta2)) (Trimestral) Encuesta1 : Durante el proyecto. Encuesta2 : Posterior al proyecto

	Nro de Quejas y reclamos / Nro de Clientes
Seguimiento y Control	Seguimiento a indicadores. Seguimiento a planes de ventas, semanal. Reunión semanal. Revisión de propuestas.

Fuente: Strategika Ltda., 2008

La caracterización del proceso comercial se resume en el siguiente gráfico que permite visualizar las etapas en orden de ejecución:

Grafica 12. Generalidades del proceso Comercial



Fuente: Autores

Según la gráfica anterior, el proceso comercial inicia desde el Gerente y la asesora Comercial de Strategika Ltda, con la búsqueda continua de clientes ya sea por referidos, a través de la base de datos de clientes actuales o simplemente se reciben las solicitudes por medio del servicio telefónico. Una vez se identifican las necesidades de los clientes se prosigue a la aplicación del diagnóstico de la empresa cliente con el fin de garantizar la objetividad en la estipulación de los precios de los servicios. Sin embargo, este punto puede obviarse cuando las empresas suministran la información general directamente vía telefónica y cuando se decida no aplicar el diagnóstico.

Cualquiera de las dos formas, la información recibida es analizada y procesada para la elaboración de las propuestas. Dichas propuestas antes de salir al cliente son revisadas por el Gerente para verificar precios, entregables y desarrollo del proyecto. De igual forma antes de salir al cliente se evalúan los posibles consultores que apoyarían dicho proceso, para verificar la capacidad con la que se cuenta al interior de Strategika Ltda.

Una vez definida la propuesta, se acuerda una hora o fecha con el cliente para realizar la presentación de la misma que en su mayoría está acompañada del Gerente y/o asesor comercial para poder tomar decisiones en el momento relacionadas con algún aspecto de la propuesta o en su defecto, se envía vía electrónicamente cuando la urgencia lo amerita.

El proceso Comercial se encarga de hacerle seguimiento a las propuestas presentadas para identificar la necesidad o no de una segunda visita comercial que permita llegar a un acuerdo definitivo con el cliente para la posterior elaboración del contrato.

Por otro lado en los comités de Dirección que se desarrollan en Strategika, se presentan los proyectos tentativos, definidos y ejecutados, con el fin de efectuarles un seguimiento continuo a cada tipo de proyecto. En este espacio participan todos

los consultores y el gerente, con el fin de tomar decisiones para el mejoramiento de los proyectos y en cuanto a las cargas laborales de cada consultor. Sin embargo el proceso comercial en Straegika ha presentado a lo largo de los años ciertas dificultades que han impedido el total éxito de los procesos de negociación con el cliente, debido a la falta de organización interna del proceso con procedimientos estándares, políticas de precios, planificación del negocio y un portafolio de servicio completo y dinámico a las necesidades de los clientes, que le permita a la empresa sobresalir en el mercado.

Tabla 10. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proceso Comercial de Strategika Ltda.

Debilidades	Fortalezas
Agilidad en la toma de decisiones del personal asesor del proceso comercial para definir precios y evaluar condiciones para las propuestas.	Conocimiento y experiencia del personal
Carencia de una tubería de ventas o planificación de las ventas que permita proyectar el crecimiento de la empresa.	Calidad en la ejecución de los proyectos.
Débiles procesos de capacitación al personal tanto en los temas comerciales como en las áreas de consultoría.	Compromiso de la gerencia con el personal
Capacidad del personal	Mecanismo de seguimiento y medición a los proyectos
Carencia de procedimientos estandarizados para los procesos de la empresa.	Posicionamiento de la empresa
Baja diversidad de profesionales para suplir los diferentes sectores del mercado. En el personal sobresalen los ingenieros industriales.	Unificación de metodologías para la implementación de proyectos de consultoría.
Falta de medición constante y análisis de la satisfacción del cliente tanto de clientes de consultoría como de clientes para capacitaciones.	Seguimiento constante a la ejecución de los proyectos
Carencia de medios de promoción y publicidad de la Empresa.	
Página web Desactualizada	

Oportunidades	Amenazas
Crecimiento del sector turismo	Precios de la Competencia
La globalización y competitividad de las empresas, exigiendo mayor nivel de organización e implementación de sistemas de Mejoramiento.	Ingreso de nuevas firmas consultores con mayor trayectoria en el Mercado a través del TLC
Compromiso del gobierno al exigir la implementación de sistemas de gestión en las entidades del estado.	Consultores informales
Aumento de regulaciones y normatividad para el sector turismo que implican la compra de servicios de consultoría y/o capacitación.	Productos saturados, como la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad.
Crecimiento de asociaciones y gremios encaminados al fortalecimiento empresarial de las pequeñas, medianas y grandes empresas del departamento de Santander.	Aumento de firmas consultoras con servicios adicionales diferenciadores como tecnologías de la información o softwares para la sistematización de los proyectos implementados.

Fuente: Autores

Es importante resaltar que para garantizar el crecimiento esperado de la Empresa Strategika, se deben tomar acciones para contrarrestar las debilidades detectas que no respetan tiempo y si ofrecen ventajas para la competencia. Aún así son estas acciones que deben ser lo suficientemente efectivas que permitan mejorar rápidamente los procesos de la entidad y preparar a la empresa al crecimiento previsto del mercado y en especial del sector turismo al cual quiere llegar con sus servicios y productos de consultoría.

Las acciones más importantes y urgentes que se deben desarrollar básicamente son:

- Mejoramiento y estandarización de los procesos a través del diseño e implementación del sistema de gestión de calidad.
- Capacitación del personal en las nuevas tendencias de consultoría que se avecinan para el sector turismo.

- Diseño, ejecución y seguimiento a la tubería de ventas de la empresa.

Sin embargo, la lista de mejoras para la empresa es aún más larga, pues el deseo de crecimiento y proyección al que aspira le exige prepararse muy bien para lograr los resultados esperados.

10. DEFINICIÓN DE PRODUCTOS DE CONSULTORÍA PARA EL SECTOR TURISMO

Para el diseño y desarrollo de productos el equipo de trabajo definió una metodología basada en cuatro etapas generales ajustadas al tipo de productos y al sector al cual van dirigidos, las cuales son:

Tabla 11. Etapa 1 Identificación de necesidades y/o oportunidades detectadas

ETAPAS	ACTIVIDADES DESARROLLADAS
1. Necesidades y/o Oportunidades detectadas En esta etapa se consideró el estudio realizado al sector turismo en Colombia y Santander, para identificar el comportamiento, los retos para la competitividad, las necesidades y/o debilidades y desde luego las oportunidades y proyecciones al que aspira el sector.	Considerando el análisis del sector turismo en Colombia y Santander, se identificaron necesidades importantes como: • Mejoramiento de la cultura de servicio y organizacional de las agencias de viaje. • Diseño y desarrollo de paquetes turísticos innovadores y con precios accequibles • Planes de mercadeo y técnicas para la atracción y mantenimiento de los clientes. • Mejoramiento de la infraestructura y capacidad instalada. • Capacitación y competencia del personal de la Agencias de Viaje. • Herramientas técnicas, administrativas y de calidad para el mejoramiento de la posición y servicio de los restaurantes • Servicios de Capacitación (servicio, categorización, gastronomía, infraestructura, dirección de restaurantes y sistemas de gestión) • Mejoramiento de la infraestructura y capacidad de los restaurantes del departamento. • Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura. • Conocimiento e implementación de normas bromatológicas. • Diversificación de productos y mercados • Remodelación de los recursos materiales • Capacitación del recurso humano. • Fijación de política de precios. • Bajos niveles de atención al cliente • Eficacia en la gestión empresarial: adecuación de ventas a costos y control de costos

Fuente: Autores

Etapa 2. Investigación de Mercado

La segunda etapa consiste en establecer los posibles productos de consultoría que responderán a las necesidades identificadas en la etapa 1, a través de una Investigación de mercados basada en información secundaria.

Tabla 12. Productos Planteadas vs las necesidades del Sector Turismo de Santander

PRODUCTOS PLANTEADOS	Mejoramiento de la cultura de servicio	Diseño y Desarrollo de productos turísticos	Planes de mercadeo	Mejoramiento de la infraestructura	Capacitación y competencia del personal	Herramientas técnicas, administrativas y de calidad para el mejoramiento del negocio.	Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura.	Diversificación de productos y mercados	Bajos niveles de atención al cliente	Posicionamiento del negocio	Estacionalización de la demanda en los sitios de turismo actuales	Promoción de diferentes sitios turístico	Promoción de los sitios actuales a diferentes mercados.	Mejoramiento de procesos	Mecanismos de seguimiento y medición	Diseño e Implem de las normas técnicas sectoriales
Servicios de Capacitación																
Consultoría en Planes estratégicos para Destinos Turísticos																
Diseño y Desarrollo de Planes Estratégicos para los actores del turismo.																
Servicios de Consultoría en Sistemas de Gestión y aplicación de normas técnicas sectoriales																
Servicios de Auditorías Internas en las normas técnicas sectoriales y en Sistemas de Gestión de Calidad.																

Fuente: Autores

Etapas 3. Definición de prototipos de productos

La definición de los productos de consultoría para el sector Turismo, está basada en la necesidad que tiene el sector de mejorar y fortalecer los procesos, el servicio, la capacitación y la proyección del negocio. Es por esto, que Strategika Ltda, consiente de la oportunidad que ofrece el Turismo para incursionar en un nuevo mercado ha identificado las áreas que desea atacar con el mejoramiento y ampliación de sus servicios de consultoría, las cuales son:

- Servicios de Capacitación
- Servicios de Consultoría en Sistemas de Gestión y aplicación de las normas técnicas sectoriales
- Planes Estratégicos para el desarrollo de destinos turísticos
- Planes Estratégicos de mercadeo para negocios

Para la definición de éstos se producto se tuvo en cuenta las necesidades del Sector Turístico tanto para hoteles, restaurantes como agencias de viajes. A continuación se presentan la descripción de cada uno de los productos.

Tabla 13. Ficha técnica del producto Servicios de Capacitación – Agencias de viaje

PRODUCTOS DE CONSULTORÍA		
Línea del producto:	Servicios de Capacitación	
Productos	Producto	Duración
	1.Seminario introductorio a la competitividad en el sector turístico	4 horas
	2. Seminario de profundización	16 horas
	3. Diplomado en competitividad en el sector turismo	120 horas
Sector dirigido:	Agencias de viaje	
Objetivo del producto:	Desarrollar en el personal competencias que permitan enfocarse a mejorar estándares de servicio y competitividad.	
Necesidades del sector satisfechas:	• Mejoramiento de la cultura de servicio y organizacional de las agencias de viaje. • Diseño y desarrollo de paquetes turísticos innovadores y con precios accequibles • Planes de mercadeo y técnicas para la atracción y mantenimiento de los clientes. • Mejoramiento de la infraestructura y capacidad instalada. • Capacitación y competencia del personal de la Agencias de Viaje.	
Desarrollo del producto: (Los temas de capacitación, perfil de los asistentes y duración)	<i>Fundamentos e implementación de las normas técnicas Sectoriales para agencias de viaje NTSAB 001, NTSAB 002, NTSAB003, NTSAB 004,</i> Este servicio está dirigido a todas las agencias de viajes del departamento de Santander interesadas en: - Mejoramiento y estandarización en la realización de las reservas hoteleras. (NTSAB001) - Mejoramiento y estandarización en la atención al cliente en agencias de viaje. (NTSAB002) - Ajustes y adecuaciones a la infraestructura de las agencias de viaje. NTSAB003. - Diseño y desarrollo de paquetes turísticos (NTSAB003). El desarrollo de este servicio, dependerá de las condiciones pactadas con el cliente, de las gestiones que desarrolle Strategika Ltda para lograr trabajar con las asociaciones o gremios que reúnan agencias de viaje de los diferentes Municipios de Santander, con el fin de garantizar una excelente cobertura del servicio, conocimiento de las historias de éxito de cada una de las agencias, que nutren el proceso de capacitación.	

Fuente: Autores

Tabla 14. Ficha técnica del producto Servicios de Capacitación – Restaurantes

PRODUCTOS DE CONSULTORÍA		
Línea del producto:	Servicios de Capacitación	
Productos	Producto	Duración
	1.Seminario introductorio a la competitividad en el sector turístico	4 horas
	2. Seminario de profundización	16 horas
	3. Diplomado en competitividad en el sector turismo	120 horas
Sector dirigido:	Restaurantes	
Objetivo del producto:	Desarrollar en el personal competencias que permitan enfocar el negocio a mejores estándares de servicio y competitividad.	
Necesidades del sector satisfechas:	• Herramientas técnicas, administrativas y de calidad para el mejoramiento de la posición y servicio de los restaurantes • Servicios de Capacitación (servicio, categorización, gastronomía, infraestructura, dirección de restaurantes y sistemas de gestión) • Mejoramiento de la infraestructura y capacidad de los restaurantes del departamento. • Implementación de Buenas Prácticas de Manufactura. • Conocimiento e implementación de normas bromatológicas.	
Desarrollo del producto: (Los temas de capacitación, perfil de los asistentes y duración)	<i>Fundamentos e implementación de las normas técnicas Sectoriales para restaurantes NTS-USNA 001, NTS-USNA 002, NTS-USNA 003, NTS-USNA 004, NTS-USNA 005.</i> Este servicio está dirigido a todas los restaurantes del departamento de Santander interesadas en básicamente en los temas de: - Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción (NTS-USNA 001) - Servicio a los clientes con los estándares establecidos (NTS-USNA-002) - Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad (NTS-USNA 003) - Manejo de recursos cumpliendo las variables definidas por la empresa (NTS USNA 004). - Norma de competencia laboral Coordinación de la producción de alimentos de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos (NTS USNA 005). El desarrollo de este servicio, dependerá de las condiciones pactadas con el cliente, de las gestiones que	

	desarrolle Strategika Ltda para lograr trabajar con las asociaciones o gremios de restaurantes de los diferentes Municipios de Santander, con el fin de garantizar una excelente cobertura del servicio, conocimiento de las historias de éxito de cada una de las agencias, que nutren el proceso de capacitación.
--	---

Fuente: Autores

Tabla 15. Ficha técnica del producto Servicios de Capacitación – Hoteles

PRODUCTOS DE CONSULTORÍA		
Línea del producto:	Servicios de Capacitación	
Productos	Producto	Duración
	1.Seminario introductorio a la competitividad en el sector turístico	4 horas
	2. Seminario de profundización	16 horas
	3. Diplomado en competitividad en el sector turismo	120 horas
Sector dirigido:	Hoteles	
Objetivo del producto:	Desarrollar en el personal competencias que permitan enfocar el negocio a mejores estándares de servicio y competitividad.	
Necesidades del sector satisfechas:	• Diversificación de productos y mercados • Remodelación de los recursos materiales • Capacitación del recurso humano. • Fijación de política de precios. • Bajos niveles de atención al cliente • Eficacia en la gestión empresarial: adecuación de ventas a costos y control de costos	
Desarrollo del producto: (Los temas de capacitación, perfil de los asistentes y duración)	<i>Fundamentos e implementación de las normas técnicas Sectoriales para hoteles NTSH 001, NTSH 002, NTSH 003, NTSH 004, NTSH 005, NTSH 006.</i> Este servicio está dirigido a todas los Hoteles del departamento de Santander interesadas en básicamente en los temas de: - Realización de actividades básicas para la prestación del servicio. (NTSH 001) - Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas de servicio. (NTSH 002) - Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes. (NTSH 003) - Atención del área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos. (NTSH 004) - Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento. (NTSH 005) - Categorización por Estrellas de Hoteles Requisitos Normativos. (NTSH 006). El desarrollo de este servicio, dependerá de las condiciones pactadas con el cliente, de las gestiones que desarrolle Strategika Ltda para lograr trabajar con las asociaciones o gremios que reúnan Hoteles de los	

	diferentes Municipios de Santander, con el fin de garantizar una excelente cobertura del servicio, conocimiento de las historias de éxito de cada una de las agencias, que nutren el proceso de capacitación.
--	---

Fuente: Autores

Tabla 16. Ficha técnica del producto Planes Estratégicos para Destinos Turísticos

PRODUCTOS DE CONSULTORÍA	
Línea del Producto	Planes Estratégicos
Nombre del producto:	Consultoría en Planes Estratégicos para Destinos Turísticos
Sector dirigido:	Sitios turísticos del departamento de Santander
Objetivo del producto:	Ofrecer los servicios de consultoría para el desarrollo de planes estratégicos que favorezcan el desarrollo turístico de municipios, destinos o regiones del departamento
Necesidades del sector satisfechas:	• Promoción de diferentes sitios turísticos • Promoción de los sitios actuales a diferentes mercados. • Diversificación de productos y mercados del sector turismo. • Estacionalización de la demanda en los sitios de turismo actuales.
Desarrollo del producto: (Características del producto)	<i>Planes Estratégicos para destinos turísticos</i> Este servicio permite estudiar las nuevas posibilidades de desarrollo turístico del departamento o aquellos lugares con baja promoción y explotación turística, que requieren de la generación de estrategias a largo, mediano y corto plazo para contribuir al crecimiento y sostenibilidad del sector turístico de Santander, afectando a hoteles, restaurantes y agencias de viaje porque les exige ponerse a la vanguardia con los nuevos retos definidos en las estrategias y planes de acción para la promoción y desarrollo de los nuevos sitios turísticos. Los planes de Estratégicos se basarían en los siguientes parámetros: - Análisis de la oferta y la demanda de productos y servicios por segmento del mercado turístico. - Revisión y análisis del banco de datos de los recursos turísticos. - Integración de los distintos actores del sector para conformar una alianza multi-sectorial público-privada (<i>entre micro y pequeños empresarios, entidades, comunidad</i>), para el desarrollo de nuevos destinos turísticos. - Identificación, el diseño, la organización y el lanzamiento de los productos y paquetes turísticos que formarán la oferta turística básica del nuevo destino turístico. - Búsqueda de desarrollo de acciones colectivas para evitar, minimizar y mitigar impactos ambientales negativos con la nueva promoción de los destinos turísticos. - Definición de objetivos, estrategias, y planes de acción encaminados a la promoción, mercadeo y comercialización de los destinos turísticos.

Fuente: Autores

Tabla 17. Ficha técnica del producto Planes Estratégicos para Actores del Turismo

PRODUCTOS DE CONSULTORÍA	
Línea del Producto:	Planes Estratégicos
Nombre del producto:	Diseño y desarrollo de Planes Estratégicos para los actores del turismo
Sector dirigido:	Hoteles, restaurantes y agencias de viaje
Objetivo del producto:	Este servicio busca direccionar el rumbo estratégico de los hoteles, restaurantes o agencias de viaje en un sentido particular y exclusivo, donde permite analizar profundamente el negocio, identificar su contexto estratégico y definir las acciones pertinentes para el éxito del negocio según sus objetivos.
Necesidades del sector satisfechas:	Propias de cada sector como: - Posicionamiento del negocio - Diseño y evaluación de nuevos productos - Penetración en el mercado - Necesidad de mejores herramientas administrativas y de calidad para el mejoramiento de procesos. - Mejoramiento de la calidad del servicio. - Mantenimiento y búsqueda de cliente, entre otros.
Desarrollo del producto: (Características del producto)	Planes estratégicos de mercadeo Para el desarrollo de este producto es importante estandarizar la metodología que aplicará para el diseño de los planes de estratégicos para cada uno de los subsectores (agencias de viaje, hoteles y restaurantes) con el fin de unificar criterios y garantizar que el producto sea lo suficientemente completo para los negocios. Por lo Tanto Strategika definió una estructura general para los planes de mercadeo, donde una vez identificado a que subsector apuntar, ésta estructura se debe profundizar: 1. <i>Análisis del contexto estratégico</i> Análisis externo (competencia, oportunidades, amenazas, clientes, situaciones del mercado, el entorno político, económico, social, comportamiento del consumidor, entre otros) Análisis Interno (Debilidades, fortalezas, análisis de los productos actuales, precios, posición, capacidad productiva, entre otros. 2. <i>Definición de componentes estratégicos</i> Objetivos generales del plan estratégico del negocio, objetivos de venta por producto, objetivos por cuota de mercado , objetivos por participación de servicios o productos, objetivos de calidad, objetivos sobre plazos y tiempos, objetivos de precios, objetivos de márgenes y costes, objetivos de publicidad y promoción, determinación del público objetivo (Target), entre otros. 3. <i>Definición de Estrategias</i> En esta etapa se deben definir las estrategias que garantizaran el cumplimiento de los objetivos definidos, a nivel estratégico, táctico y operativo para cada uno de los negocios. 4. <i>Definición de Planes de acción y mecanismos de seguimiento</i> Por último se definen los planes y programas que definirán las actividades que garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos y a su vez se definirán el método de seguimiento y medición al cumplimiento de los planes establecidos.

Fuente: Autores

Tabla 18. Ficha técnica del producto Servicios de Consultoría Empresarial

PRODUCTOS DE CONSULTORÍA	
Línea de Productos:	Consultoría Empresarial
Nombre del producto:	Servicios de Consultoría en Sistemas de Gestión y aplicación de normas técnicas sectoriales
Sector dirigido:	Hoteles, restaurantes y agencias de viaje
Objetivo del producto:	Ofrecer los servicios de consultoría a los hoteles, restaurantes y agencias de viaje en el Departamento de Santander en Sistemas de Gestión de calidad y en Sistemas de mejoramiento del servicio, desde el diseño o planeación, documentación, implementación y evaluación a través de auditorías internas de seguimiento y verificación.
Necesidades del sector satisfechas:	- Mejoramiento de procesos - Planificación y dirección de las empresas del sector turístico - Mecanismos de seguimiento y medición - Servicios enfocados al cliente - Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios. - Diseño e Implementación de las normas técnicas sectoriales.
Desarrollo del producto: (Características generales del producto)	Servicios de Consultoría en Sistemas de Gestión Los servicios de consultoría en Sistemas de Gestión comprende la aplicación de las normas técnicas generales como Calidad y Gestión Ambiental (<i>NTC ISO 9001:2000, NTC ISO 14001:2004</i>) y Normas técnicas sectoriales para hoteles (<i>NTSH 001, NTSH 002, NTSH 003, NTSH 004, NTSH 005, NTSH 006</i>), Restaurantes (<i>NTS-USNA 001, NTS-USNA 002, NTS-USNA 003, NTS-USNA 004, NTS-USNA 005</i>) y Agencias de viaje (<i>NTSAV 001, NTSAV 002, NTSAV003, NTSAV 004</i>). Los servicios de consultoría están enfocados al logro de cuatro objetivos fundamentales: 1. Configurar el Sistema de Gestión para cada negocio: (Planeación, documentación, implementación y evaluación) 2. Capacitar al personal en los conceptos básicos de las normas. 3. Orientar en la Implementación del Sistema en los diferentes procesos y servicios identificados. 4. Desarrollar auditorías internas a los procesos y/o servicios. 5. Orientar y establecer las acciones necesarias para dar solución a las no conformidades y/o hallazgos resultados de las auditorías internas y de la auditoría de certificación, acreditación o categorización.

Fuente: Autores

Tabla 19. Ficha técnica del producto Servicios Auditorías Internas

PRODUCTOS DE CONSULTORÍA	
Línea del Producto:	Auditorías Internas
Nombre del producto:	Servicios de Auditorías Internas en las normas técnicas sectoriales y en Sistemas de Gestión de Calidad.
Sector dirigido:	Hoteles, restaurantes y agencias de viaje
Objetivo del producto:	Ofrecer los servicios de auditorías internas a los hoteles, restaurantes y agencias de viaje en el Departamento de Santander en Sistemas de Gestión de calidad y en Sistemas de mejoramiento del servicio, con el fin de evaluar el cumplimiento de los requisitos exigidos por las normas y el servicio de cada uno de los negocios.
Necesidades del sector satisfechas:	- Mejoramiento de procesos - Planificación y dirección de las empresas del sector turístico - Mecanismos de seguimiento y medición - Servicios enfocados al cliente - Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios. - Diseño e Implementación de las normas técnicas sectoriales.
Desarrollo del producto: (Características generales del producto)	Servicios de Auditorías Internas en Sistemas de Gestión Los servicios de Auditorías Internas en Sistemas de Gestión comprende la aplicación de las normas técnicas generales como Calidad y Gestión Ambiental (NTC ISO 9001:2000, NTC ISO 14001:2004) y Normas técnicas sectoriales para hoteles (NTSH 001, NTSH 002, NTSH 003, NTSH 004, NTSH 005, NTSH 006), Restaurantes (NTS-USNA 001, NTS-USNA 002, NTS-USNA 003, NTS-USNA 004, NTS-USNA 005) y Agencias de viaje (NTSAV 001, NTSAV 002, NTSAV003, NTSAV 004).

Fuente: Autores

Etapas 4. Estrategias de Precios

Para finalizar las etapas de diseño y desarrollo de productos de consultoría se hace necesario evaluar los criterios que se consideran para establecer los precios de los productos definidos para el sector Turismo en Santander, los cuales son:

- **Servicio de Capacitación**

Para establecer los precios de los servicios de capacitación, se hace necesario considerar a su vez, la profundidad de los temas, el perfil de los asistentes, la intensidad horaria, el lugar y la metodología. Normalmente estos servicios se cobran por hora, y su valor puede oscilar entre \$ 40.000 - \$100.000 pesos.

- **Servicios de Consultoría Empresarial**

Para la definición del precio de los servicios de consultoría, se consideran aspectos como: la norma a implementar, la duración, el alcance, el tamaño de la empresa, el equipo de trabajo, la metodología y si incluye o no capacitación. Este servicio se cobra por horas y su valor puede oscilar entre \$60.000 - \$100.000 pesos.

- **Diseño de Planes Estratégicos para destinos turísticos y actores del Turismo.**

El Diseño de Planes Estratégicos es un producto que depende en su mayoría del Alcance del mismo y de los objetivos que persigue la empresa. De igual forma está relacionado con el tamaño del negocio, el grado de diseño y la capacitación y/o acompañamiento en la implementación del Plan. Por lo tanto, considerando los precios del Mercado, el diseño de Planes estratégicos está valorado en mínimo \$400.000 hasta n millones dependiendo de los criterios anteriores.

- **Servicios de Auditorias**

Los criterios para establecer los precios de los servicios de Auditorias internas básicamente son: Duración, Norma a Auditar, Alcance, Lugar, Número de auditores y regulaciones, es por esto, que la hora de Auditoria Interna, está oscilando entre \$ 60.000 – \$100.000 pesos.

11. PLAN DE ACCIÓN

Para definir el Plan de acción que debe desarrollar Strategika Ltda, se tendrán en cuenta las siguientes estrategias comerciales que permitirán fortalecer la implementación del Plan de Acción que involucra las actividades primordiales para lograr incursionar en el Sector Turismo con los nuevos productos de consultoría, dichas estrategias son:

- **Gestión con los Gremios del Sector Turismo**

Esta estrategia consiste en identificar los principales gremios del sector turismo y los líderes de los mismos, para buscar un acercamiento que permita la presentación de los productos de consultoría y la identificación de necesidades propias del sector.

Cabe aclarar que los principales gremios existentes son los siguientes:

Tabla 20. Principales gremios del sector Turismo

Sector	Gremios
Turismo	Asociación Nacional de Turismo ANATO
Restaurantes	Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica – Acodres
Agencias de Viaje	Asociación de agencias de viaje y turismo ASOAVITUR

Fuente: Autores

- **Incurción en el sector Turístico por Ubicaciones geográficas**

Esta estrategia consiste en identificar las empresas del sector Turismo existentes en el departamento, considerando los hoteles, restaurantes y agencias de viaje.

Para ello se debe diseñar un plan de visitas y recorridos por las provincias de Santander (Comunera, de mares, garcía Rovira, Guanentá, Vélez y provincia de Soto) con el fin de realizar contactos con los negocios líderes en turismo para ofrecer los servicios de consultoría.

Figura 5. Mapa Político del Departamento de Santander



Fuente. Gobernación de Santander

- **Visita a Empresas Personales**

Esta estrategia consiste en promocionar los servicios de consultoría para los hoteles, agencias de viaje y restaurantes a nivel particular del Departamento de Santander, desarrollando un plan de ventas que involucre visitas y encuentros más cercanos con los negocios para ofrecer los productos de consultoría.

Para la implementación de las estrategias comerciales definidas, se plantea el siguiente plan de acción:

Tabla 21. Descripción del Plan de Acción año 2009

PLAN DE ACCIÓN AÑO 2009		
EJE TEMÁTICO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
MEJORAMIENTO PROCESO COMERCIAL	Revisar y mejorar los protocolos existentes en el Proceso Comercial y Atención al cliente.	Revisar y reevaluar los procedimientos existentes del proceso comercial como el procedimiento de ventas, presentación de propuestas, guías de atención al cliente, guía seguimiento a los clientes, entre otros. Con el fin de ajustarlos a las nuevas exigencias del Sector
	Realizar el material y estandarizar presentaciones	Consiste en realizar las presentaciones que se utilizaran para los diferentes diplomados y seminarios de los nuevos productos diseñados para el sector turismo.
	Realizar el Brochure comercial de Strategika Ltda.	Configurar el portafolio de servicio de la firma Strategika Ltda con los nuevos productos diseñados para el sector turismo y también el material para realizar las presentaciones del mismo.

PLAN DE ACCIÓN AÑO 2009		
EJES TEMÁTICOS	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
2. PERSONAL DEL PROCESO COMERCIAL	Garantizar dos personas de tiempo completo para apoyar el proceso comercial de las líneas de capacitación y consultoría.	Esta acción consiste realizar el proceso de selección de dos profesionales para apoyar el proceso comercial de Strategika, enfocándolos a las líneas de servicios de Capacitación y Consultoría respectivamente.
	Definir políticas de incentivos para el equipo comercial	Consiste en definir políticas de incentivos para el personal del proceso comercial, considerando los porcentajes que obtendrán sobre las ventas realizadas, las condiciones de las mismas, con el fin de asegurar la definición de políticas justas y acordes con la gestión del proceso.
	Configurar un plan de formación y entrenamiento del personal del proceso comercial en los productos diseñados para el sector turismo.	Configurar el plan de formación que permita la preparación adecuada del personal del proceso comercial para la venta de los servicios diseñados en sector turismo.
	Definir el plan de ventas para los nuevos productos	Definir el plan de ventas que permita orientar el proceso comercial al logro de los objetivos establecidos por la entidad, definiendo alcances y metas para incursionar adecuadamente en el sector turismo.

PLAN DE ACCIÓN AÑO 2009		
EJES TEMÁTICOS	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
3. EQUIPO CONSULTOR	Involucrar a tres profesionales Universitarios en el área de Hotelería y Turismo, uno de ellos para estar tiempo completo con la empresa y los otros dos profesionales enfocados al Sector de agencias de viajes y Hoteles – Restaurantes respectivamente.	Esta actividad consistirá en seleccionar tres profesionales para fortalecer los procesos de consultoría en el sector Turismo, quienes ingresar progresivamente, una vez el proceso de comercial en el sector turismo se fortalezca.
	Definir un programa de Capacitación orientado al personal Consultor de la empresa, tanto a los nuevos como a los antiguos sobre las normas técnicas sectoriales, su implementación y evaluación. De igual forma que incluya temas encaminadas al diseño e implementación de Planes estratégicos y de mercadeo.	Este programa tiene como objetivo formar al equipo consultor para que en un momento dado apoyen los sistemas integrados que surgiesen y apoyen a su vez el desarrollo e implementación de los planes estratégicos y de mercadeo del sector turismo.
	Mejorar el proceso metodológico para la realización de las consultorías, a través del desarrollo de programas enfocados al fortalecimiento de competencias para los consultores de la empresa.	Esta actividad consiste en capacitar a los consultores en metodologías de Consultoría para garantizar la calidad del servicio disminuyendo costos y tiempos de ejecución.

Fuente: Autores

11.1 CONSOLIDADO DEL PLAN DE ACCIÓN AÑO 2009

Tabla 22. Consolidado Plan de de acción año 2009

EJE TEMÁTICO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA INVERSIÓN	TOTAL/ AÑO
PROCESO COMERCIAL	Revisar y mejorar los protocolos existentes en el Proceso Comercial y Atención al cliente. Realizar el material y estandarizar presentaciones	Un (1) profesional para la elaboración del Material Devengando \$1.500.000 mensuales * 3 meses.	\$ 4.500.000
	Realizar el Brochure comercial de Strategika Ltda.	Contratación de los servicios de una agencia de publicidad para la elaboración del Brochure y la presentación.	\$ 1.500.000
PERSONAL DEL PROCESO COMERCIAL	Dos profesional universitarios para el proceso comercial	\$800.000 + 52% prestaciones = \$1.216.000 * 2 Profesionales = \$ 2.432.000 Mensuales* 12 meses = 29.184.000	\$29.184.000
	Definición de Políticas de Incentivos Comercial	Comisiones hasta el 50% del salario, equivalentes en promedio de \$400.000 mensuales * 2 profesionales * 12 meses = \$ 9.600.000	\$9.600.000
	Plan de formación al personal en los nuevos productos de consultoría.	8 horas de capacitación por cada producto definido (4) los cuales son Capacitación, consultoría, auditorías, Planes estratégicos. \$ 30.000 / hora	\$ 960.000
	Plan de ventas	N.A.	N.A
EQUIPO CONSULTOR	Contratación de tres profesionales en áreas de Hotelería y Turismo.	1 Profesional tiempo completo = \$ 1.600.000 *52%(factor prestacional) = \$2.432.000 * 12 meses = 29. 184.000 Dos profesionales reconociéndoles el valor del trabajo por hora, oscilando entre \$30.000 y \$ 40.000.	\$29.184.000
	Programa de formación para el fortalecimiento de metodologías en consultoría.	Gestionar con universidades e instituciones que ofrezcan programas para las consultorías.	\$ 5.000.000
TOTAL			\$ 79.928.000

12. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación del proyecto está enfocada a la medición del cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente monografía, la cual se presenta a continuación:

Tabla 23. Evaluación de los Objetivos Planteados

OBJETIVOS PROPUESTOS	RESULTADO OBTENIDO
Objetivo General	Se cumplió el objetivo general de la Monografía al definir
Definir los productos y servicios de Consultoría en el Sector Turístico Santandereano, con el fin de contribuir al mejoramiento del portafolio de servicios empresariales en la organización Strategika Ltda.	detalladamente los productos necesarios para responder a las necesidades del sector turístico Santandereano y la capacidad propia de la Empresa. Los productos definidos fueron: - Servicios de Capacitación para los hoteles - Servicios de Capacitación para restaurantes - Servicios de Capacitación para agencias de viaje - Servicios de Consultoría Empresarial en la implementación de normas técnicas sectoriales y sistemas de gestión de calidad y ambiental en los diferentes actores del sector Turismo. - Diseño y Desarrollo de Planes Estratégicos para el desarrollo de destinos turísticos - Diseño y desarrollo de Planes Estratégicos de Mercadeo para los negocios (agencias de viaje, restaurantes y hoteles) - Servicios de Auditorias para la evaluación de las normas técnicas sectoriales y sistemas de calidad y ambiental.
Objetivos Específicos	
1. Recopilar información existente sobre el sector turístico colombiano y su nivel de competitividad en el ámbito mundial.	Para el logro de este objetivo se realizó una primera jornada con el equipo de trabajo para recopilar la mayor información posible del sector turismo en Colombia y Santander, las necesidades y normatividad aplicable que permitieran facilitar la consolidación del documento y desde luego el análisis de la información.
2. Analizar la información del	En el Marco contextual de la presente monografía se presentó un análisis

sector turístico nacional y departamental para identificar las proyecciones estratégicas diseñadas y el conjunto de brechas y necesidades existentes en el Departamento	general del sector Turístico Colombiano, su comportamiento, evolución, retos de competitividad, oportunidades y amenazas, que permitieron conocer los antecedentes del sector para facilitar la ubicación e identificación de necesidades urgentes por satisfacer a través de los servicios de consultoría
3. Diagnosticar la situación actual del proceso comercial en la firma de consultoría.	Para definir los productos de consultoría en el Sector Turismo de la Firma Consultora Strategika Ltda, se hizo necesario realizar un diagnóstico del estado actual del proceso comercial de la empresa, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de analizar los aspectos que ameritan pronta atención y fortalecimiento para lograr incursionar rápidamente en el nuevo mercado del turismo.
4. Determinar las líneas de servicios de consultoría del sector turístico santandereano.	Para diseñar las líneas de servicios de consultoría para el sector turístico en Santander, se realizó un análisis del estado actual del sector, sus principales necesidades, ventajas y retos para mejorar su competitividad, obteniendo de esta forma, las siguientes líneas de servicios: - Servicios de Capacitación - Servicios de Consultoría Empresarial - Diseño y Desarrollo de Planes Estratégicos - Diseño y desarrollo de Planes Estratégicos de Mercadeo. - Servicios de Auditorias.
5. Diseñar los servicios de consultoría acorde a las necesidades del mercado turístico santandereano.	Una vez identificadas las líneas de los servicios de consultoría, se definieron los productos que respondían a las necesidades del mercado turístico santandereano, explicados en el capítulo 10 del presente documento.
6. Diseñar un plan de acción con el fin de establecer el derrotero de la empresa para los nuevos servicios diseñados.	Con el fin de consolidar las acciones necesarias para la puesta en marcha de incursionar en el mercado turístico de Santander, se definió un Plan de acción con base en tres estrategias Comerciales principales que consisten en llegar con los productos a los gremios, a las diferentes zonas del departamento y a las empresas particulares del sector turismo (hoteles, agencias de viaje y restaurantes) y a través del mejoramiento de las actividades internas para el fortalecimiento del proceso comercial, del personal del proceso y del equipo consultor.

Fuente: Autores

CONCLUSIONES

Está claro que el Sector Turístico del Departamento de Santander ha demostrado en los últimos años un crecimiento envidiable saliendo de los últimos niveles de competitividad y entrando a liderar los primeros puestos entre los demás sectores de la economía Colombiana; posicionándolo como los principales atractivos de los inversionistas extranjeros y nacionales, y por qué no de las empresas de Consultoría como Strategika Ltda, que ven una oportunidad de crecimiento para poner a sus disposición una serie de productos que respondan efectivamente a las necesidades de los microempresarias, empresarios y turistas.

Es por esto que Strategika Ltda, según el estudio realizado en esta monografía definió productos excelentes de consultoría que garantizarán el éxito de poder incursionar en el mercado de los hoteles, restaurantes y agencias de viaje, que ha estado olvidados por las demás firmas consultoras. Productos acordes con las necesidades del sector como son los servicios de Capacitación que permitirán fortalecer las competencias del personal frente al servicio, la organización, la atención y el uso de los recursos. De igual forma los servicios de consultoría empresarial, enfocados a ofrecerle herramientas y soluciones a los empresarios a través de la implementación de Normas técnicas sectoriales y sistemas de gestión de calidad y gestión ambiental, que a su vez les permita cumplir con las regulaciones y normatividad establecida por el gobierno, con el ánimo de mejorar el nivel de competitividad.

En cuanto al producto “Diseño y desarrollo de planes estratégicos para el desarrollo de destinos turísticos” es una herramienta de proyección para los gremios, asociaciones y actores del estado, que les direcciona el rumbo para

promover y explotar nuevos destinos turísticos que aumenten el flujo de turistas y por ende el crecimiento de la industria.

En cuanto al producto definido para el “diseño y desarrollo de Planes estratégicos de mercadeo” para las empresas del sector, se considera uno de los productos más importantes por el impacto que tiene sobre cada uno de los negocios, facilitándoles herramientas de gestión para la promoción del establecimiento, mejoramiento del servicio, fidelización de clientes, diseño de productos o servicios, búsqueda de nuevos mercados, entre otros. Aspectos que mejoran notablemente el desarrollo del negocio y por ende contribuye un poco más a fortalecer la competitividad del sector.

Sin embargo, éstas son algunas de las razones del por qué el sector turismo fue motivo para que Strategika Ltda ampliara su portafolio de servicio y mejorara los productos tradicionales que a lo largo de sus historia ha venido ofreciendo. Es por eso que a través de éste estudio se definió un Plan de acción que orientará las actividades fundamentales que debe desarrollar la empresa para ver materializado el objetivo esperado, incursionar fuertemente en el Sector Turismo; se espera en manos de sus líderes que construyan estas ideas y las conviertan en cambios trascendentales para la empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos y al equipo de trabajo en general de Strategika Ltda, continuar trabajando en la perfección y mejoramiento de las ideas y productos sugeridos en éste estudio para lograr mejores niveles de crecimiento y competitividad en el sector de la Consultoría en Santander. Es importante que socialicen los resultados aquí presentados y trabajen continuamente en la implementación del Plan de acción de acción sugerida y la puesta en marcha de las estrategias comerciales definidas para apoyar la ejecución del respectivo plan.

De igual forma se recomienda a Strategika Ltda, realizar un estudio más detallado de las necesidades particulares que tienen las empresas del sector turismo en Santander, con el fin de ajustar los productos aquí sugeridos a las necesidades específicas de los clientes, de tal forma que su desarrollo logre generar el máximo valor para la empresa cliente. También, que concentren sus mayores esfuerzos en trabajar con los gremios y asociaciones del sector para contribuir en mayor proporción al mejoramiento de la competitividad del Turismo en Santander, que tiene gran potencial de crecimiento tanto económico como social para la región.

Otro aspecto por destacar es la importancia de ofrecer excelentes procesos de formación al equipo consultor y al personal del proceso comercial, con fin de garantizar la implementación de los productos de consultoría con la mejor calidad y desarrollo que les permita posicionarse rápidamente en el mercado y enfocar los esfuerzos a logros de los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- www.snc.gov.co Sistema Nacional de Competitividad, Alta consejería de la presidencia de la República
- Revista de ingeniería n° 27, universidad de los Andes, Bogotá, Mayo 2008.
- <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html> El ciclo de vida de un producto", Thompson Ivan,
- www.infomipyme.com, Diseño de productos,
- Documentos Planning, Carlos Alberto Mejía, Gerente Planning, Medellín, Colombia.
- www.mincomercio.gov.co Ministerio de comercio, industria y turismo, 2006,
- Agenda interna para la productividad y la competitividad", documento regional Santander, DNP 2007
- www.Santander.gov.co, Gobernación de Santander, mapa de Santander
- Periódico El Frente, WILLIAM B. DÍAZ AMADOR, 2008
- Ministerio de comercio, industria y turismo, Plan sectorial de turismo, Colombia 2002 – 2006.