

1-1-2015

## Planteamiento para una cadena de valor aplicada al modelo de negocio Hotelero All Inclusive

Juan Carlos Ramírez Caro  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### Citación recomendada

Ramírez Caro, J. C. (2015). Planteamiento para una cadena de valor aplicada al modelo de negocio Hotelero All Inclusive. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/108](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/108)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# **Planteamiento para una Cadena de Valor aplicada al Modelo de Negocio Hotelero All Inclusive.**

**Juan Carlos Ramírez Caro<sup>1</sup>**

*Fecha de Recepción: 15-09-2015*

## **Resumen**

Durante los últimos 10 años, el modelo de negocio hotelero All Inclusive ha sido posicionado como principal influencia para la expansión turística global, sin embargo, en la revisión documental, se ha observado que este modelo no está fundamentado en una estructura organizacional definida, por lo cual, es común que se manifiesten deficiencias en la calidad de los servicios prestados. A partir de este escenario, se propone aportar nuevos elementos teóricos al modelo conceptual de Cadena de Valor, como herramienta de gestión, mediante la construcción de un marco teórico basado en documentos de distintos autores, reconociendo nuevas variables (eslabones) que pueden complementar la teoría, e indagando su relación e incidencia en algunos de los principales destinos en América, al fin de obtener un referente de interés para futuras líneas de investigación.

**Palabras clave:** All Inclusive, Cadena de Valor, Medio Ambiente, Recurso Humano, Turismo.

## **Abstract**

Over the past 10 years, the hotel business model All Inclusive has been positioned as the main influence for the global tourism expansion, however, in the document review it has been observed that this model is not based on a defined organizational structure, so which it is common manifest deficiencies in the quality of services provided. At this stage, it is proposed to provide new theoretical elements to the conceptual model Value Chain, as a management tool, by building a theoretical framework based on documents from different authors, recognizing new variables (links) which can complement the theory, and investigating its relationship and impact on some of the main destinations in America, in order to get a benchmark of interest for future research.

**Key Words:** All Inclusive, Environment, Human Resource, Tourism, Value Chain.

---

<sup>1</sup> Administrador de Empresas - Aspirante a Título Profesional - Universidad de la Salle.  
e-mail: jramirez11@unisalle.edu.co

## 1. Introducción y Objetivos

Una primera aproximación al concepto del modelo "All Inclusive" o Todo Incluido Hotelero, se remonta a 1841 con la iniciativa de Thomas Cook, empresario inglés reconocido por ser el primer hombre en promover un viaje organizado en tren, con un grupo de personas hacia un congreso anti-alcohol en Loughborough, un pequeño pueblo de Reino Unido (Tomas Cook Agency, 2008). Este primer viaje no le aportó demasiado éxito económico, pero Cook observó en esa actividad un potencial beneficio futuro, así creó una de las primeras agencias de viajes.

Más adelante, y con el fin de proporcionar una nueva experiencia en vacaciones económicas para familias de clase obrera en Gran Bretaña, nace en 1930 The Butlin's Holiday Camps, fundado por Billy Butlin (Issa J & Jayawardena, 2003), en donde ya se ofrecía comidas, bebidas, cómodo alojamiento y seguro hotelero, además de actividades al aire libre en un solo paquete turístico.

En 1950, los franceses Gilbert Trigano y Gérard Blitz hablan del concepto de

vacaciones "All Inclusive", ofrecido en campamento Club Mediterranéé en la Isla de Mallorca (Club Mediterranéé Group, 2004) (Issa J & Jayawardena, 2003). De acuerdo a Clark (2000), este Club pretendía eliminar los cargos adicionales, tales como servicio de bar, o tours por los alrededores, que podían molestar al turista, adicionalmente algunos de estos planes debían ser pagados en el destino, lo que por definición no correspondía aún a la noción pre-pago del Todo Incluido.

Ya para 1970, el concepto fue desarrollado ampliamente en Europa y ganó la suficiente aceptación como para considerarlo la principal influencia de expansión del turismo internacional (Shaw & Williams, 2002), y así se difundió al Caribe, mediante la cadena SúperClubs Jamaica en 1978, creada por John Issa y Gordon Stewart, quienes decidieron que todo lo que comiera, bebiera e hiciera un huésped durante sus vacaciones, debería ser incluido en el precio total del viaje. (Jayawardena, 2002), ofreciendo un valor agregado al modelo establecido por Club Med.

Aunque en sus inicios el término “All Inclusive” fue visto de manera escéptica, debido a que se relacionaba con hoteles de segunda, llenos de turistas realizando actividades acuáticas y haciendo filas eternas para elegir su plato de comida, en los últimos años las unidades turísticas orientadas a la relajación y recreación se han aventurado a cambiar esa imagen, soportadas en el concepto de resort, o complejo turístico, definido como un tipo de espacio artificial que incluye “en un territorio reducido, todos los bienes y servicios de consumo turístico” (Barrado Timón, 2004) (Carr, 2009).

Por lo descrito anteriormente, se puede decir que la actividad turística enfrenta retos y ambientes de negocio altamente competitivos, demandando una fuerte estructura organizacional, la cual ofrezca calidad integral en el servicio hotelero, en donde se priorice la excelencia, el cuidado por el medio ambiente, respeto por identidad local y el buen ambiente laboral.

La base documental e histórica consultada, contempla de forma superficial una estructura de procesos

ajustada al momento, más no proyectada hacia un modelo más funcional y sostenible en el tiempo. Por esta razón se propone, como objetivo general: Plantear un esquema de Cadena de Valor que complemente y aporte, a las variables estratégicas expuestas por distintos autores, de forma que logre responder a la siguiente pregunta: ***¿Puede la relación entre modelo negocio Hotelero y Turístico All Inclusive, y el concepto de Cadena de Valor, convertirse en estrategia de valor para el cliente final?***

De esta manera se establecen los objetivos específicos así:

- Definir, a partir de la revisión literaria, un marco teórico que aclare y soporte la propuesta de un esquema de Cadena de Valor aplicado al modelo de negocio hotelero All Inclusive.
- Identificar nuevas variables, que permitan redistribuir la base de la Cadena de Valor, adaptadas a las necesidades del mercado turístico actual.
- Determinar, mediante el análisis de 3 casos estudio, las variables que son aplicadas dentro de la relación de Cadena de Valor y el modelo de negocio All Inclusive, y aquellas que

pueden llegar a ser generadoras de valor sustentable.

Para llevar a cabo los objetivos, este artículo se desarrolla en 3 partes. La primera parte presenta e interpreta la composición del modelo de negocio All Inclusive y su relación con el concepto de Cadena de Valor, y así poder precisar conceptos para el desarrollo del marco teórico. La segunda parte se centra en determinar y describir, a través de la revisión documental, nuevas variables que permitan redistribuir la Cadena de Valor aplicada al modelo de negocio All Inclusive, en busca de generación valor. Finalmente en la tercera parte, se analiza la aplicación del esquema de Cadena de Valor propuesto, cuya discusión de los casos y conclusiones se presentarán en los numerales 5 y 6 respectivamente.

## **2. Marco Teórico. Los Conceptos sobre Cadena de Valor y el Modelo All Inclusive.**

### **2.1. Definición de Cadena de Valor**

Porter (1985) definió la cadena de valor como una herramienta de gestión que permite describir el desarrollo de las

actividades de valor y margen de una organización empresarial.

La teoría de la Cadena De Valor también precisa que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando es capaz de ser rentable aumentando su margen (ganancia), ya sea bajando los costos o incrementando sus ventas, es el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes. Es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Porter (1985) indicó que la cadena de valor está constituida por tres elementos:

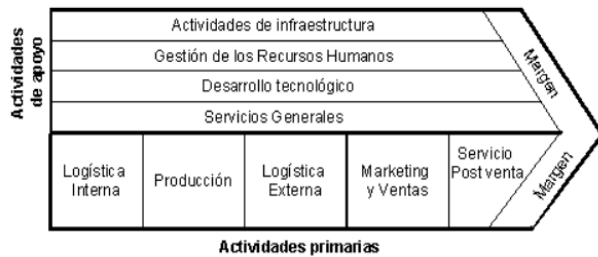
- Actividades Primarias: aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, producción, logística, venta y post-venta.
- Actividades de Soporte: la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, finanzas, contabilidad, relaciones

públicas, asesoría legal, gerencia general.

- Margen: diferencia entre el valor total y los costos totales

La integración de estos elementos se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico 1 .Esquema Cadena de Valor



Fuente: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985)

Por otra parte, en los inicios del modelo teórico, Gereffi (1999) estableció la cadena productiva o de valor como un conjunto de actividades que involucran desde la producción primaria, hasta la comercialización de un producto en específico, siendo elementos críticos los intermediarios que se insertan entre cada eslabón.

Apoyados en ese concepto, Bair y Dussel-Peters (2006) indicaron que las cadenas productivas integran a las industrias desde la producción primaria hasta la comercialización, esta puede ser local o internacional, ya que la globalización ha sido un factor que se encuentra fortaleciendo la creación de cadenas integrales en los sectores productivos de cada país.

Otros autores como Giuliani, Pietrobelli y Rabellotti (2005), y Acosta (2006), coinciden en que las cadenas de valor comparten elementos principales comunes, que intervienen desde la producción hasta la distribución y venta del producto o servicio, teniendo como objetivo el ofrecer valor agregado a un bien específico.

Lundy (2003) agrega que la trascendencia de generar datos sólidos, radica en que mejora el acceso a la información por parte de los participantes en el proceso, permite orientar las estrategias de intervención, y contribuye al empoderamiento y consolidación de las alianzas entre actores de la cadena.

## 2.2. Cadena de Valor de los Servicios en Turismo.

La prestación de servicios del sector hotelero es uno de los negocios más complejos de administrar, ya que incluye management, marketing, operaciones y logística, generando una cantidad importante de variables e indicadores por identificar, evaluar y controlar, y a su vez produciendo multiniveles de interacción.

En un estudio reciente, Jonker (2004), manifiesta que con el fin de analizar y comprender exactamente dónde y cómo el valor se añade a la experiencia de destino, se necesita un modelo que se centre claramente en las actividades de consumo, como se observa en la siguiente gráfica:

Gráfico 2. Esquema de Cadena de valor en Turismo



Fuente: Jonker (2004)

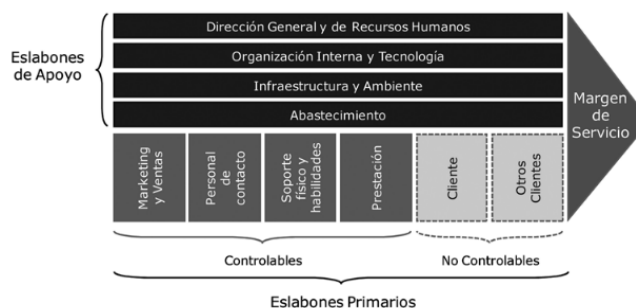
En este esquema, las actividades primarias están directamente relacionadas con la creación o entregas de un producto o servicio, agrupadas en seis áreas principales: Creación de Productos, Promoción, Distribución y ventas, Logística interna, Servicios en destino y Post-Venta.

En las actividades de apoyo, el autor indica que la experiencia turística es influenciada y afectada por casi todas las facetas del entorno de destino, por esta razón la disposición de estas actividades de apoyo es especialmente difícil, ya que se entregan por una serie de organismos públicos y privados que no hacen parte del negocio principal. Se agrupan en cinco áreas: Planeación en destino, Gestión Humana, Desarrollo de Productos, Tecnología y Proveedores.

Posteriormente Alonso (2008) plantea un modelo de Cadena de Valor adaptado a empresas de servicios, en el cual las principales diferencias frente al modelo de Porter (1985), radican en la organización de las actividades primarias, sustituidas por la fabricación de los servicios, y como aporte al modelo de Jonker (2004), la

inclusión del **cliente** como eslabón primario, tal como se observa a continuación:

Gráfico 3. Esquema de Cadena de Valor de los Servicios



Fuente: Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor (2008)

El autor establece como eslabones controlables Marketing y Ventas, Personal de Contacto (interacción con los clientes), Soporte Físico/ Habilidades (Herramientas y competencias para la prestación del servicio) y Prestación (soluciones que se ofrecen durante el servicio). Como se comentó, Alonso (2008) define también eslabones no controlables en su modelo, los clientes (directos e indirectos), quienes condicionan la calidad del servicio y generar el “voz a voz” necesario para la labor de mercadeo.

### 2.3. Definición del Modelo de Negocio “All Inclusive”.

Según Osterwalder, Pigneur y Tuccini (2005) “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y su red de procesos para crear, comercializar, y aportar este valor, a la vez que un flujo rentable y sostenible de ingresos”.

Anteriormente, Holloway (2000) utilizó este concepto para describir el modelo “All Inclusive” o Todo Incluido, como las giras realizadas por un operador u otro proveedor, incorporando al menos tres elementos: transporte, alojamiento y traslados, algunos también pueden incluir servicios adicionales como excursiones.

Así mismo, World Tourism Organization (2004) define el paquete turístico como un "producto turístico" proporcionado por un tour operador que elabora y vende directamente a través de agencias de viajes, en los que los viajeros reciben una combinación de productos asociados



a un viaje, que están hechos de más de uno de los siguientes servicios turísticos: transporte, alojamiento, comida, excursiones, entretenimiento y otros.

Otros autores como Poon (1998), definen el concepto “All Inclusive” como aquellas vacaciones, en donde prácticamente todo se incluye en un costo pre pagado de traslados a aeropuerto, manejo de equipaje, impuestos, habitaciones, todas las comidas, snacks, bebidas y cigarrillos, utilización de todas las instalaciones y equipos, (entrenadores e instructores)

Se puede expresar entonces, que el evolucionar desde la descripción del valor (modelo), hacia la estructuración organizacional, en busca de la garantía de mantener e innovar constantemente la gestión administrativa, operativa y logística adecuada, en aquellas empresas que definen su competencia esencial en la generación de servicios, como es el caso del sector Hotelero y Turístico, se transforma en herramienta táctica, además de estratégica para mantenerse en un rendimiento eficaz y eficiente.

Es así que, los consumidores, que intentan minimizar el riesgo que lleva implícito adquirir un servicio que no se puede conocer previamente, suelen confiar en empresas que consideran que tienen una buena reputación. Esta reputación suele otorgarse a determinadas imágenes de marca, lo que explica el éxito de las cadenas hoteleras.

De esta manera se distinguen algunos factores que constituyen la necesidad principal del turista, y permiten un desarrollo sostenible y estructural de la organización como ventaja estratégica acorde a los cambios del mercado, los cuales se describen a continuación.

### **3. Fundamentación Teórica. Definición de Variables (Eslabones).**

Aplicando los conceptos de cadena de valor desarrollados por Porter (1985), Jonker (2004) y Alonso (2008) (numerales 2.2 y 2.3 respectivamente), se reconocen inicialmente tres variables comunes entre los autores, imprescindibles de nivel organizacional, debido a que generan las mejores

condiciones posibles para la prestación de servicios:

Dirección General: Hace referencia a la organización interna, su gestión financiera y del recurso humano como multiplicador de cultura de servicio al cliente que debe tenerse. Es tarea de la Dirección General, establecer y contribuir de forma conjunta con las demás áreas, sentar pilares en cultura de servicio, motivados hacia una visión empresarial comprendida, compartida y comprometida.

Desarrollo Tecnológico y Logística: En las empresas, cada actividad de valor constituye tecnología, sea conocimientos (know-how), procedimientos, Investigación y Desarrollo, etc. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, desde el uso de sistemas para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo, que en el caso del modelo de estudio hacen referencia principalmente al software para el control de reservas aéreas y ocupación hotelera.

Margen: Es la razón de ser de todos los eslabones dentro de la Cadena de Valor, establece la ventaja competitiva.

Así mismo, en su reinterpretación de la Cadena de Valor, Alonso (2008) aporta una variable más, definida como eslabón primario, el Cliente:

Cliente: Es la razón de ser del servicio. Algunos autores definen que "la palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer". (Barquero, Rodriguez de Lauder, Barquero, & Huertas, 2007).

Estas 4 variables o eslabones se reconocen como básicos en la fundamentación del esquema de Cadena de Valor para una empresa de servicios.

Para integrar este esquema y orientarlo hacia el modelo de negocio All Inclusive, Tourism Intelligence Internacional (TII), presenta algunas fortalezas y debilidades de este mercado, que permiten identificar posibles nuevas variables:

Tabla 1. Fortalezas y Debilidades del Modelo “All Inclusive”

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Valor por menos dinero	Excesiva animación, buffet restaurante
Son más fáciles de vender para las agencias de viajes.	Los centros turísticos de todo incluido pagan comisiones más altas por paquete turístico (mayor incentivo para su venta)
Simplifica las relaciones entre el hotel y los huéspedes, minimizando la inversión para gestionar las facturas de los clientes.	Elevado gasto/inversión en personal calificado
Simplifica los procedimientos de inventario y almacén (las comidas esta pre pagadas)	Difícil control de los robos
Elimina el intercambio monetario entre el hotel y el huésped.	Elimina los incentivos económicos para los trabajadores
Los turistas se sienten protegidos en un ambiente organizado y planificado.	Limita la participación local y la interacción de los turistas con la población local.
Desarrollo de personal cualificado, flexible y autorizado	Explotación laboral.

Fuente: Tourism Intelligence International (2000a)

Teniendo en cuenta estos antecedentes, y apoyados en la evolución del Turismo, además de su dinamismo respecto a las necesidades del mercado, se proponen las siguientes variables, que pueden ayudar a componer la estructura de la Cadena de Valor y logran ofrecer ventaja competitiva:

### **3.1. Demanda del Servicio**

De la literatura consultada, podría establecerse que esta nueva opción de

planes vacacionales “All Inclusive” ha generado y apoyado un importante crecimiento en la industria, como lo muestra en su informe de panorama del turismo internacional, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2015), en donde indicaron que “las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) batieron el récord de los 1.133 millones a escala mundial en 2014, partiendo de los 1.087 millones en 2013. Con 46 millones más de turistas viajando por el mundo (+4,3%), 2014 ha

sido el quinto año consecutivo de fuerte crecimiento, por encima de la media a largo plazo (+3,3% anual) desde la crisis financiera de 2009”

De igual forma, la OMT calcula que “el número de llegadas de turistas internacionales en todo el mundo crecerá un promedio del 3,3% al año durante el periodo comprendido entre 2010 y 2030. En términos generales, las llegadas de turistas internacionales aumentarán en unos 43 millones al año, frente a un incremento medio de 28 millones anuales registrado en el periodo comprendido entre 1995 y 2010. Según el ritmo de crecimiento previsto, las llegadas de turistas internacionales en el mundo superarán la cifra de 1.400 millones en 2020 y 1.800 millones en 2030”, lo que sumando al mercado nacional, presume una demanda optimista de servicios hoteleros All Inclusive.

### **3.2. Precio**

Para Kotler y Armstrong (2003), el precio es la suma de los valores que los consumidores o clientes, dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Otros autores como Bonta y Farber (2002), definen precio como "la expresión de un valor, es decir, el valor de un producto depende de la imagen que percibe el consumidor.

En este sentido, se hace necesario analizar los niveles de satisfacción de los turistas y su actitud frente al producto ofrecido para determinar el mejor precio. La respuesta de la demanda y sus percepciones dependen en gran medida de la etapa del ciclo de vida del destino; y a su vez, dicho ciclo de vida dependerá de los cambios producidos en las percepciones de los clientes (Krause, Donald, & Hyman, 1973).

El aumento en la demanda del “All Inclusive” puede interpretarse como una estrategia de precios, ya que supone un gasto diario total netamente inferior al efectuado por otras modalidades de turismo. Se establece un precio único por un conjunto de servicios, lo que es una atracción poderosa para aquellos viajeros que aprecian saber de antemano el valor del servicio, salvo por los costos de actividades especiales como tours, prácticas deportivas, impuestos, etc. (Ojeda García & Mármol Sinclair, 2012), lo anterior también es sustentado por el crecimiento en ocupación hotelera de acuerdo al informe de la OMT.

### **3.3. Costo Operativo.**

El modelo All Inclusive es capaz de ofrecer alojamiento, comidas y transporte a un precio más bajo que el que está disponible para el turista independiente. Desde la

postura empresarial, aporta seguridad en los controles de planificación y de inventario.

Según TII (Tourism Intelligence International, 2000a) cada estación del proceso puede saber de antemano el requerimiento de comida en un día particular, y por lo tanto ajustar las compras y el inventario de los alimentos y las bebidas con mayor certeza que otros tipos de complejos, generando rentabilidad. También en los hoteles, los gastos de instalaciones informáticas para el seguimiento de los gastos de huéspedes están virtualmente eliminados.

#### **3.4. Impacto Ecológico – Medio Ambiente**

Schmidt (1979) sostiene que la construcción de hoteles tipo resort, limita la entrada de los turistas a lugares concretos, y por lo tanto protege los recursos naturales del destino debido a que controla los movimientos de las masas. Por el contrario Pattullo (2000) manifiesta que debido a que los hoteles que ofrecen el modelo All Inclusive, tienden a ser más grandes, y a su vez son edificados en zonas ecológicamente vulnerables y remotas, afectando notablemente el ecosistema en su etapa de construcción.

El turismo depende del entorno en el que se desarrolla y la buena calidad ambiental es un factor clave para su éxito. Los turistas, cada vez más, tienen presentes los aspectos ambientales en el momento de seleccionar o de volver a escoger un lugar donde pasar un período de vacaciones. (Centro de Actividad Regional para la Producción Limpia (CAR/PL), 2006)

La relación entre medio ambiente y turismo es compleja. Está claro que muchas de las actividades que el turismo realiza pueden contribuir a destruir el entorno, en algunos casos de manera irremediable. Pero también es cierto que este impacto puede reducirse si existe una voluntad decidida de los empresarios y consumidores en la aplicación de unas buenas prácticas ambientales para hoteles.

Es una realidad entonces, que las empresas que adoptan estrategias medioambientales proactivas pueden beneficiarse de precios más elevados y de un aumento en ventas, debido a su mayor legitimidad en el mercado y aprobación social (Molina Azorin & Claver Cortés, 2009)

#### **3.5. Gestión del Recurso Humano (Calidad de Servicio)**

Competir exitosamente en el mercado turístico demanda el desarrollo de una oferta de calidad y servicio que le genere al turista confianza, pero a pesar que los viajes y el turismo suponen la primera actividad económica mundial (WTO, 1999), la carencia de estudios sobre la calidad percibida es de alguna forma preocupante en Sudamérica y Latinoamérica en general (Pizam & Ellis, 1999).

Un artículo publicado por INALDE Bussines School de la Universidad de la Sabana sobre Responsabilidad Social, indica que “para el sector hotelero en Colombia se estima que entre el 80% y 90% del personal es operativo, por lo cual el porcentaje de empleados profesionales es mínimo. De ahí que una de las principales preocupaciones de los hoteles sea facilitar y apoyar esa formación a través de convenios con instituciones educativas y becas” (Torres & Idrovo, 2013)

Kotler (2007) cuestiona de qué forma se puede servir mejor a los clientes. De allí se define que la propuesta de valor es esa mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, como oferta diferente en el mercado.

Es decir, que para lograr éxito y una comunicación asertiva con los clientes, el desempeño de cada persona en su trabajo debe convertirse en un estándar de comportamiento, a través de la gestión por competencias, clave para alcanzar los objetivos, mejorar la productividad, y por qué no, el clima laboral.

### **3.6. Impacto Socio-Económico - Empleo**

La búsqueda de condiciones económicas favorables prima sobre otros aspectos, llevando a que los hoteles que ofrecen este modelo de servicios aprovechen este marco flexible para su instalación; a la vez que el destino obtiene ingresos por divisas y empleo. No obstante Dachary y Arnaiz (2003) indican que los beneficios que dejan en la comunidad, en la mayoría de los casos, forman parte de una realidad supuesta

De otro lado, Aledo (2008) considera que las tradiciones y la cultura del territorio se transforman en un elemento destinado exclusivamente al consumo, convirtiendo la cultura local en elemento de espectáculo para el turista y de beneficio local. (Arias Lagunas, 2006).

Sin embargo y como se mencionó anteriormente, en ocasiones se contrata a personas de la comunidad local, generalmente sin alguna capacitación, afectando la calidad del servicio. Las condiciones laborales que se les ofrecen son precarias. Desde salarios bajos, insalubridad hasta deficientes medidas de seguridad e higiene; el trabajo que se les ofrece es, generalmente, de carácter estacional. (Blásquez, Cañada, & Murray, 2011)

Es por este motivo importante, establecer controles junto a las comunidades actores en el proceso, para que puedan ser protagonistas activos y utilicen su identidad local para crear ventajas competitivas y diferenciarse, como ejemplo Cancún, en donde la tradición y costumbres siguen siendo su medio de vida, y son desarrolladas para el turista. (Yory, 2000).

### **3.7. Inversión en Infraestructura Hotelera.**

Buzzelli (1984), hace referencia a requerimientos básicos como la capacidad durante un periodo de uso previsto, garantizar condiciones de higiene según la normatividad vigente, accesibilidad a todas las instalaciones, condiciones de protección adecuadas a toda clase de agentes

climáticos, facilidad en su operación de limpieza y mantenimiento, entre otros.

Se hace relevante entonces que la prestación del servicio hotelero proporcione una estructura con características específicas que garantice el éxito comercial y optimice la inversión.

En este sentido, la WTO en su informe *Hotel Classification Systems: Recurrence of Criteria in 4 and 5 Star Hotels* (2015), identifica los criterios comunes entre los hoteles de 4 y 5 estrellas, indicando que es un ranking, por lo general calificado mediante el uso de nomenclaturas tales como estrellas o diamantes (una estrella denota servicios básicos y estándares de confort y cinco estrellas denota lujo en instalaciones y servicios), en donde se estipulan estándares de calidad en las instalaciones, con el objetivo de informar a los huéspedes de antemano sobre lo que se puede esperar .

Según informe de MinComercio, Industria y Turismo, en Colombia durante el I trimestre de 2015, se registraron 51.662 metros cuadrados de área culminada con destino hotel, con un crecimiento de 14,80% frente al mismo periodo de 2014 (20.829), y así mismo se aprobaron 112.589 metros

cuadrados para construcción de hoteles (Oficina de Estudios Económicos, 2015), evidenciando una participación importante y sostenida en infraestructura.

#### **4. Diseño Metodológico**

Fruto del estudio descriptivo inicial y revisión de conceptos de diferentes autores sobre el modelo de negocio “All Inclusive”, y su relación con la Cadena de Valor, se procedió a la construcción de un marco teórico, consignado en el numeral 2, permitiendo ampliar, aclarar e identificar 7 variables que pueden complementar la estructura de la Cadena de Valor, las cuales se desarrollaron en el numeral 3.

De esta manera se cuenta con una fundamentación teórica que soporte la propuesta de un esquema conceptual de Cadena de Valor y la descripción de cada uno de sus eslabones, para posteriormente analizar el entorno del mercado y las expectativas que genera cada una de las variables propuestas, a través de la reseña y discusión de 3 casos de estudio en destinos con gran demanda de servicios turísticos, con el ánimo de conocer su incidencia tanto para los hoteles, como para la ciudad destino, aclarando que se utilizaron fuentes secundarias, ante la

limitante de no contar con estudios especializados de campo que confronten y evalúen su impacto.

Finalmente se formularán algunas conclusiones que pueden agregar valor para la consolidación de la Cadena de Valor en el modelo de negocio “All Inclusive” y su utilidad para empresarios, organismos de control, y gobierno local, con el fin de convertirse en referente para futuras líneas de investigación.

#### **4.1. Planteamiento Conceptual de Cadena de Valor para el modelo “All Inclusive”.**

De acuerdo al estudio documental realizado, brevemente se detallan aquellas nuevas variables a considerar, en el marco del planteamiento de una cadena de valor orientada al modelo All Inclusive:



Tabla 2. Resumen Variables de Análisis sobre el modelo “All Inclusive”

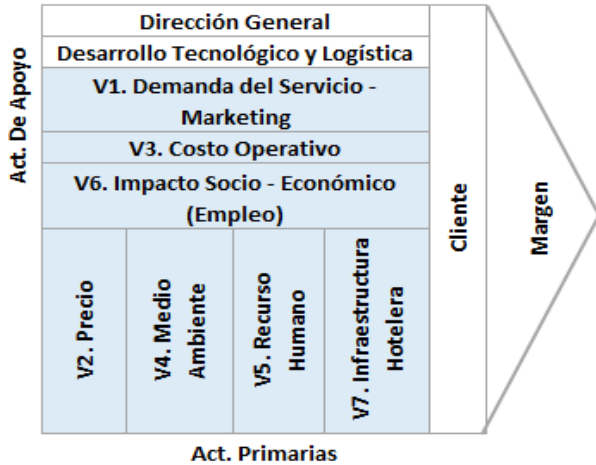
	<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>	<b>Referencias</b>
<b>V1.</b>	<b>Demanda del Servicio</b>	Los turistas prefieren un servicio integral, comodidad y menor costo a la hora de viajar.	(Titanont & Chantradoan, 2004), (Eakin & Faruqui, 2000), (Jimenez M., 2010)
<b>V2.</b>	<b>Precio</b>	El valor que los clientes creen de los productos y servicios por separado es mayor a su precio real, por lo tanto es más costoso que el paquete "All Inclusive".	(Guiltinan, 1987), (Wickens, 2000), (Porter, 1987)
<b>V3.</b>	<b>Costo Operativo</b>	La compra de insumos al por mayor, permite manejar precios más bajos para el turista en alimentación y bebidas.	(Enoch, 1996), (Buhalis, 2000), (Porter, 2005), (Blásquez, Cañada, & Murray, 2011)
<b>V4.</b>	<b>Medio Ambiente</b>	Grandes construcciones en zonas remotas y ecológicamente vulnerables del destino turístico.	(Pattullo, 2000), (Schmidt, 1979), (Molina Azorin & Claver Cortés, 2009), (Programa de Turismo Sostenible Rainforest Alliance, 2008)
<b>V5.</b>	<b>Gestión del Recurso Humano</b>	Relación directa y positiva entre satisfacción y lealtad que fideliza clientes ofreciendo calidad en la prestación del servicio.	(Bitner, 1990), (Oh & Parks, 1997), (Torres & Idrovo, 2013), (Kotler & Keller, 2006)
<b>V6.</b>	<b>Impacto Socio – Económico (Empleo)</b>	Generador de empleo directo como actividad económica principal en el destino.	(Dachary & Arnaiz, 2003), (DIECKOW, 2010), (Getino, 2003)
<b>V7.</b>	<b>Infraestructura Hotelera</b>	Capacidad, Compatibilidad, Seguridad e Higiene, Fiabilidad en los equipos, valor, compatibilidad de uso tanto para el cliente como para el personal del hotel, mantenimiento.	(Blásquez, Cañada, & Murray, 2011), (Buzzelli, 1984)

Fuente: (Elaboración Propia).

Considerando estos nuevos elementos teóricos, a continuación se propone un esquema que pretende contribuir a la estructura de cadena de valor definida por los autores citados, orientado hacia una

empresa prestadora de servicios hoteleros bajo el modelo “All Inclusive”:

Gráfico 4. Propuesta Complementaria para el Esquema de Cadena de Valor en el modelo de negocio All Inclusive.



Fuente: (Elaboración Propia)

Este modelo redistribuye los eslabones del modelo de Porter, Jonker y Alonso, proponiendo como actividades primarias, **el precio** como fuente de atracción para el turista, **el recurso humano en la prestación del servicio**, como parte fundamental para el sostenimiento del modelo de negocio, **instalaciones** con estándares de calidad e higiene adecuadas a las necesidades y además directamente acordes a la normatividad local para la conservación y **el cuidado ambiental**.

Las actividades de apoyo se centran en la generación de valor agregado a la operación, basado en el estudio de los factores externos que influyen en el

desarrollo del servicio e impactan la economía local del destino, en pro de la rentabilidad del negocio (**Gestión Administrativa y Financiera, Logística y Servicios tecnológicos, Costo Operativo - Proveedores, estudios de mercadeo, y generación de empleo e impacto socio-económico local**).

Así mismo se establece al **cliente** como el ente receptor/emisor en las actividades primarias y de apoyo, el cual mediante una comunicación asertiva, basada en la calidad en la prestación de servicios, aporta conocimiento (Marketing) y enfoca el proceso hacia una oportunidad de mejora constante (Know How), siendo éste la razón de ser del modelo de negocio para la prestación de servicios y fuente de márgenes de rentabilidad, al convertirse en multiplicador de experiencias.

A continuación se reseñan 3 estudios de caso, de destinos con alta demanda turística en donde se ofrecen paquetes "All Inclusive", aclarando que se utilizaron fuentes secundarias, ante la limitante de no contar con estudios especializados de campo, con el fin de analizar las variables del esquema propuesto, en la prestación de los servicios hoteleros:

## **5. Casos de Estudio. Demanda de Turismo en América.**

### **5.1. San Andrés (Colombia).**

El Informe Turismo Abril 2015, de la oficina de Estudios Económicos del Ministerio Comercio, Industria y Turismo, indicó que el PIB durante el primer trimestre de 2015 creció en 2.8%, respecto al mismo periodo en 2014, en donde los mayores incrementos se presentaron en Hoteles y Restaurantes con un 5.9% (Oficina de Estudios Económicos, 2015).

La Isla de San Andrés durante seis meses seguidos ha venido liderando el porcentaje de ocupación nacional y se consolida como el destino más visitado del país, manteniendo una ocupación hotelera constante del 80,5%, por lo que COTELCO (2015) considera que en este destino no existe la temporada baja.

A pesar de las cifras, Johannie (2014) indica que el predominio del modelo "All Inclusive" en la isla ha influido en la exclusión histórica de la población nativa, entregando el control a las empresas de turismo, el comercio y el Gobierno nacional, en el marco del predominio de una política de desarrollo neoliberal, que ha favorecido la inversión extranjera directa en el territorio, y por ende

la consolidación de multinacionales hoteleras, que monopolizan el sector y que, concentradas en el "todo incluido", poco dejan a las islas", porque muchos hoteles ni siquiera pagan impuestos en el territorio.

En este sentido se observa que variables como Medio Ambiente (V4) y Gestión del Recurso Humano (V5), no son adecuadamente aprovechadas, generando inconformidad en la población local al no capacitarlos para convertirlos en actores fundamentales del proceso, perdiendo identidad, además de la falta de desarrollo de programas para la preservación de la isla como ícono del turismo nacional (V6).

De otro lado, hay muchos proyectos de inversión en infraestructura hotelera (V7), debido a la gran demanda del servicio (V1), basado en una oferta de servicios a precios accesibles (V2). También se resalta que su costo operativo genera rentabilidad al ser Colombia una región con gran riqueza en alimentos.

### **5.2. Cancún (México)**

La Asociación de Hoteles en Cancún & Puerto Morelos (2015), indicó que la ocupación hotelera a Julio/15, en hoteles que ofrecen planes Todo Incluido Gran

Turismo fue de 92.4%, y en servicios Todo Incluido 5 Estrellas arrojó 91.5%, mientras que hoteles que no ofrecen este servicio presentaron ocupación promedio de 77.7%

Sin embargo, en 2011, Cancún siendo uno de los estados más ricos en fuentes de ingresos, se declaró insolvente y su calificación crediticia fue baja, debido a la deuda excesiva (Cruz Serrano, 2011), motivo por el cual establecen que luego de dos décadas de éxito, su principal industria, el turismo, es ahora una carga.

El Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO, 2011), indica que el desarrollo de estos resorts no conduce a la mitigación de la pobreza y la reducción de disparidades de ingresos, debido, por un lado a la falta de voluntad política, y por otro a que no genera los ingresos fiscales necesarios que proporcionen los servicios sociales, para proteger el medio ambiente y patrocinar un mayor desarrollo, por el favorecimiento a inversores extranjeros.

Se evidencia entonces que aunque los hoteles generan grandes ganancias, el impacto socio económico (V6) es incidente para generar un desarrollo poco sostenible de la ciudad, debido a que a pesar de ser un destino relativamente nuevo en el

mercado, no existen políticas claras que mitiguen el lucro en aumento con recurso natural (V4), ni la poca inversión hacia la población.

Por ser un destino relativamente nuevo y exótico, con planes de todo precio (V2), logra un ambiente de modernidad (V7), impregnado por la cultura local quienes usan el turismo como sustento gracias a su variedad alimenticia (V3), aumentando la demanda del servicio (V1).

### **5.3. Jamaica**

Estadísticas de Jamaica Tourism Board (2015), muestran que la llegada de turistas alojados por noche en Marzo/15 fue de 212.143, un aumento del 5,7% sobre el total de 200.732 registrado en Marzo/14. Este mismo informe indica que la ocupación hotelera en 2014, para servicios All Inclusive fue del 74.7%, superior 30 puntos porcentuales comparado con 44.2% de hoteles non all-inclusive (sin todo incluido).

Uno de los principales problemas en el sector es el cambio climático y sus efectos en la cadena de suministro alimenticio, debido a las altas temperaturas. Los hoteles de Jamaica se encuentran importando una amplia gama de alimentos del extranjero,

poniendo en peligro los medios de vida de los agricultores locales y afectando la balanza de pagos del país (Pennicook, 2006).

El sector hotelero actualmente importa el 60% de los alimentos que necesita. De esa cantidad, el 45% podrían ser producidos a nivel local a corto plazo (Brown, 2011). No obstante, los impactos severos del cambio climático sobre la idoneidad de las condiciones para la siembra de muchos alimentos locales reducirán el potencial de producción a largo plazo, sin visualizar ninguna respuesta por parte de las autoridades.

A pesar de que existe una demanda histórica interesante de los servicios turísticos en este destino, debido a su calidad (V1, V2, V5, V7), lo anterior deja en claro que es poca la rentabilidad que puede estar percibiendo un modelo que no genera opciones que mitiguen el alto costo operativo (V3) que conlleva importar su principal materia prima, el alimento. La falta nuevamente de programas que conduzcan a la recuperación agrícola local (V4), impactan socio-económicamente el desarrollo local (V6).

#### 5.4. Discusión de Casos

Según los resultados obtenidos en los casos descritos, se logra determinar aquellas variables que son aplicadas de acuerdo al esquema planteado de Cadena de Valor para el modelo All Inclusive, y algunas que a pesar de sus efectos en el destino, como para las empresas, no están siendo exploradas y existen pocos registros documentales que determinen y/o propongan a profundidad el desarrollo de estrategias que permitan optimizar esos recursos. La siguiente tabla resume el panorama de operatividad de este modelo de negocio en los destinos documentados:

Tabla 3. Comparativo Estimación Impacto de las Variables en Destino.

Variables		Destinos		
		San Andrés	Cancún	Jamaica
V1.	Demanda de Servicio	X	X	X
V2.	Precio	X	X	X
V3.	Costo Operativo	X	X	
V4.	Medio Ambiente			
V5.	Gestión del Recurso Humano		X	X
V6.	Impacto Socio - Ecoómico			
V7.	Inversión en Infraestructura	X	X	X

Fuente: (Elaboración Propia)

Algo relevante en el desarrollo del artículo fue la limitante de contar con pocas fuentes primarias (estudios de campo), siendo las fuentes secundarias quienes esbozan la composición del modelo de negocio All Inclusive y sus impactos en los diferentes destinos. Los autores consultados hacen

referencia mayormente al “qué” hacer para desarrollar un servicio de calidad, pero no permiten determinar un “cómo”, que estandarice la normatividad para este tipo de actividades y que analice el real crecimiento de este tipo de hoteles y su influencia en la cultura local.

Es importante precisar la forma en que los Gobiernos, la industria turística y las autoridades responsables del turismo deben impulsar y participar en la creación de redes de investigación, difusión y transferencia de conocimientos en materia de turismo y las nuevas tecnologías ambientalmente sostenibles, teniendo claro que aunque es un negocio rentable, este margen no se reinvierte adecuadamente.

La globalización, como proceso de crecimiento económico, tecnológico, social y cultural, ha permitido definir que los criterios de calidad orientados a la preservación del destino turístico y su capacidad de satisfacción al turista, deben ser objetivos prioritarios en la formulación de estrategias y proyectos turísticos, conjuntamente con las comunidades locales.

Por lo anterior, se puede exponer el modelo conceptual teórico como base viable para el desarrollo de futuros estudios de campo,

que integren cada una de las variables tratadas, y reconozcan las fortalezas y debilidades organizacionales, ofreciendo una alternativa que permita reorientar esfuerzos y recursos hacia aquellos aspectos relevantes que generan ventaja competitiva en el mercado.

## **6. Conclusiones**

El objetivo de este artículo ha sido aportar nuevos elementos teóricos al esquema de Cadena de Valor, adaptándolo hacia el modelo de negocio All Inclusive, de forma que se estructure una relación entre estos conceptos, como estrategia de valor para el cliente. La búsqueda de información, reconoció variables que inciden de forma directa en el proceso de fabricación del servicio, y por ende en la construcción de marca para los hoteles.

Se puede decir entonces, que convierte en casi una necesidad, poder medir y establecer controles, tendientes a ofrecer un servicio óptimo, además de completo, dentro de la estructura de servicios hoteleros y turísticos, a mediano y largo plazo, siendo un negocio rentable por su alta demanda.

El análisis de variables como el precio, la demanda del servicio, el recurso humano, el

costo operativo y la infraestructura hotelera, inciden en la construcción de imagen para los hoteles, e invitan a desarrollar una Visión, Misión y Valores empresariales claros como primer paso para alcanzar la sostenibilidad, estableciendo procesos y procedimientos que aseguren la calidad consistente de los servicios, generando rentabilidad y buen ambiente laboral.

De otro lado, el estudio de variables como el medio ambiente y el impacto socio-económico, indican a las Autoridades Locales y Gobierno que es indispensable mantener un ambiente socio-cultural sano y fuerte, donde las comunidades locales sientan que tienen participación en el planeamiento e implementación de las estrategias de desarrollo turístico, sabiendo que una comunidad que convive con la empresa es un agente más de venta de sus servicios, lo que también permitirá adoptar prácticas amigables con el ambiente, reglamentarlas, y controlarlas, basados en una relación sostenible con el ecosistema.

Como aporte documental, podemos concluir que aunque autores como Porter (1985), Acosta (2006), Gerefi (1999) y Alonso (2008), entre otros, definen la importancia de estructurar cualquier modelo de negocio, identificando fortalezas y debilidades en el proceso. Sin embargo, según la revisión de

literatura realizada, se observó que son pocos los estudios que profundizan sobre el modelo hotelero y turístico All Inclusive, siendo esta una de las mayores limitantes durante la realización de este artículo.

El lograr plantear una de Cadena de Valor para el modelo de negocio All Inclusive, a través de un instrumento gráfico, no sólo facilita la identificación, planeación, organización de las actividades, sino que también ayuda con el desarrollo, seguimiento y control de cada una de los eslabones (tareas) que componen el proceso.

Es así que, este artículo apunta a contribuir al conocimiento de la fabricación de servicios turísticos, y su capacidad de generación de valor para cada uno de los actores del proceso, como factor importante de competitividad, aportando nuevos elementos que, en futuras líneas de investigación, promuevan y renueven la comprensión de este modelo de negocio.

### **Agradecimientos**

Quiero expresar especial reconocimiento al profesor Carlos Augusto Rincón Díaz, mi tutor, por su orientación, sugerencias formativas y acompañamiento cordial

durante todo el proceso de este artículo, en donde su experiencia y visión investigativa fue altamente valorada.

## Referencias

- Acosta, A. (2006). *Agrocadenas de Valor y Alianzas Productivas: Herramientas de apoyo a la agricultura familiar en el contexto de la globalización*. Santiago de Chile: Oficina Regional de la FAO para América Latina.
- Aledo, A. (2008). De la tierra al suelo: la transformación del paisaje y el nuevo turismo residencial. *ARBOR, Ciencia, Pensamiento y Cultura No. 729*, 99-113.
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Bussines Review No. 2*.
- Arias Lagunas, D. (2006). El Espacio del Turismo. *Alteridades Vol 16 - Universidad Autónoma Metropolitana*, 119-129.
- Asociación de Hoteles de Cancún & Puerto Morelos. (Agosto de 2015). *Resorts Cancún*. Obtenido de <http://www.resortscancun.com/ocupacion-hotelera>
- Bair, J., & Dussel Peters, E. (2006). Global Commodity Chains and Endogenous Growth: Export Dynamism and Development in México and Honduras. *World Development Vol 34*.
- Barquero, J. D., Rodríguez de Lauder, C., Barquero, M., & Huertas, F. (2007). *Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente? 2da Edición*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Barrado Timón, D. A. (2004). El Concepto del Destino Turístico. Una Aproximación Geografico-Territorial. *Estudios Turísticos*, 45-68.
- Bitner, M. (1990). Evaluating services encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54-69.
- Blásquez, M., Cañada, E., & Murray, J. (2011). Bunker playa-sol. Conflictos derivados de la Construcción de enclaves de Capital transnacional Turístico español en el Caribe. *Revista electrónica de geografía y ciencias Vol 15*.
- Bonta, P., & Farber, M. (2002). *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. Bogotá: Norma.
- Brown, I. (2011). Jamaica can replace 45% of Imported food with local Produce. *Jamaica Observer*.
- Buhalis, D. (2000). Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 13-39.
- Buzzelli, G. (1984). *Manual de la Industria Hotelera: Proyecto, Estructura y Tecnología*. Madrid: CEAC.
- Carr, T. (9 de 2009). *All Inclusive Outlet*. Obtenido de <https://www.allinclusiveoutlet.com/vacation-planning/all-inclusive/what-does-all-inclusive-mean/>



- Centro de Actividad Regional para la Producción Limpia (CAR/PL). (2006). *Buenas Prácticas Ambientales en los Hoteles*. Barcelona.
- Clark, J. (2000). The Art of All-inclusive vacation deals: a Caribbean comparison of resorts vs cruises. *USA Today*.
- Club Mediterrané Group. (03 de 2004).  
Obtenido de <http://www.clubmed-corporate.com/?cat=189>
- COTELCO. (2015). *Informe Mensual Indicadores Hoteleros No. 162*. Bogotá: Cotelco.
- Cruz Serrano, N. (2011). Deuda estatal, freno a la infraestructura: Ven alternativa en obras públicas con participación de capital privado. *El Universal*.
- Dachary, A. C., & Arnaiz, S. M. (2003). *Globalización, Turismo y Sosostenibilidad*. México: Universidad de Guadalajara.
- DIECKOW, L. M. (2010). *Turismo. Un abordaje micro y macro económico*. Obtenido de eumed.net:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/687/indice.htm>
- Eakin, K., & Faruqi, A. (2000). Bundling Value-Added and Commodity Service in Retail Electricity Markets. *The Electricity Journal*, 60-68.
- Enoch, Y. (1996). Contents of tour packages: A cross-cultural comparison. *Annals of Tourism Research* 23, 599-616.
- Gereffi, G. (1999). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. *Journal of International Economics Vol 48*, 37-70.
- Getino, O. (2003). *Turismo entre el ocio y el negocio. Identidad cultural y desarrollo económico para América Latina*. Buenos Aires: Ciccus - La Crujía.
- Giuliani, E., Pietrobelli, & Rbellotti, R. (2005). Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters. *World Development Vol 33*.
- Guiltinan, J. (1987). The Price Bundling of Service. *Journal of Marketing*, 74-85.
- Holloway, J. (2000). Tour. In: J. Jafari,. London: Routledge: Ed. *The Encyclopedia of Tourism*.
- IMCO. (2011). *Instituto Mexicano de la Competitividad*. Obtenido de [www.imco.org.mx/indice\\_estatal\\_2010/PDFS/23.Quintana\\_Roo.pdf](http://www.imco.org.mx/indice_estatal_2010/PDFS/23.Quintana_Roo.pdf)
- Issa J, J., & Jayawardena, C. (2003). The “all-inclusive” concept in the Caribbean. *International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol 15*, 167-171.
- Jamaica Tourism Board. (2015). *Monthly Statical Report Volume XXV, Issue 3*. Kigston.
- Jayawardena, J. (2002). Mastering Caribbean tourism, International. *Journal of Contemporary Vol 14*, 88-93.
- Jimenez M., A. d. (2010). *Cadenas Hoteleras: estrategias y territorio en el Caribe Mexicano*. Mexico: Universidad del Caribe.
- Johannie, J. d. (2014). *La travesía económica del poder. Una mirada a la historia de San Andrés*. San Andrés: Universidad Nacional de Colombia Sede Caribe.

- Jonker, J. (2004). *The strategic identification and integration of critical success factors to achieve international competitiveness for South Africa as a tourism destination*. Pretoria: Tesis Doctoral. Universidad de Pretoria.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Versión para Latinoamérica Ed 11*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing 6° Ed*. México: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing Ed 12*. México: Prentice Hall.
- Krause, W., Donald, J., & Hyman, J. (1973). International tourism and Latin American development. *Austin, University of Texas*.
- Lundy, M. (2003). Concepto de enfoque de cadena: Diferenciación entre una cadena productiva y una cadena de valor. *Cadenas de producción para el desarrollo económico local y el uso sostenible de la biodiversidad*, (pág. 84).
- Molina Azorin, J., & Claver Cortés, E. (2009). Green management and financial performance: a literature review. *Management Decision*, n.º 47, 1080-1100.
- Oficina de Estudios Económicos. (2015). *Informe Turismo Abril 2015*. Bogotá: MinComercio Industria y Turismo.
- Oh, H., & Parks, S. (1997). Customer satisfaction and service quality: A critical review of the literature and research. *Hospitality Research Journal*, 35-64.
- Ojeda García, C. D., & Mármol Sinclair, P. (2012). *Marketing Turístico*. Madrid: Ediciones Parainfo.
- OMT. (2015). *Panorama OMT del Turismo Internacional*. Madrid.
- Osterwalder, A., Y., P., & C., T. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 751-775.
- Pattullo, P. (2000). The Problems of Two aspects of Intensive Tourism (Cruise and all-inclusives) in the Caribbean. *Calpe 2000: Linking the Fragments of Paradise*.
- Pennicook, P. (2006). The all-inclusive concept: Improving benefits to the jamaican economy. *Tourism: The driver of change in the Jamaican Economy*, 31-38.
- Pizam, A., & Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 326-339.
- Poon, A. (1998). All-Inclusive Resorts, Economic Intelligence Unit. *Travel and Tourism Analytic*, 54-68.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1987). Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business*, 43-59.
- Porter, M. (2005). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: CECSA.

- Programa de Turismo Sostenible Rainforest Alliance. (2008). *Buenas Prácticas para el Turismo Sostenible*. Guatemala: Rainforest Alliance.
- Schmidt, C. (1979). The guided tour: Insulated adventure. *Urban Life*, 441-467.
- Shaw, G., & Williams, A. (2002). *Critical Issues in Tourism: A Geography Perspective 2nd Ed*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Titanont, A., & Chantradoan, N. (2004). Packaging Phuket: Focusing on Price bundling, Travelling trends of the Swedish target market, Master Thesi. *Göteborg University*.
- Tomas Cook Agency. (05 de 2008). Obtenido de <http://www.thomascook.com/thomas-cook-history/>
- Torres, C., & Idrovo, S. (Julio de 2013). *INALDE Business School*. Obtenido de <http://www.inalde.edu.co/sala-de-prensa/articulos/detalle-articulo/ic/rs-en-el-sector-hotelerocolombiano/icac/show/Content/>
- Tourism Intelligence International. (2000a). *How British Will Travel 2005*. Bielefeld: Tourism Intelligence International.
- Wickens, E. (2000). Authenticity in Promotional Information. Do Package Holidaymakers set it- Should Tour Operators Convey it? *Management, Marketing and the Political Economy of Travel and Tourism, Business Education Publishers*.
- World Tourist Organization UNWTO. (2015). *Hotel Classification Systems: Recurrence of Criteria in 4 and 5 stars Hotels*. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO).
- WTO. (1999). *Desarrollo turístico sostenible*. Madrid.
- WTO. (2004). Clarifying the treatment of Travel Agency, Tour Operator, Travel Agency Services. *WTO*.
- Yory, C. M. (2000). La planificación estratégica y la participación de los actores sociales locales. *Revista Internacional de Desenvolvimiento Local*, 31-40.