

**DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS  
HOTELERAS DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE, EN LOS MUNICIPIOS DE  
SANTIAGO DE TOLÚ Y COVEÑAS, SUBREGIÓN GOLFO DE MORROSQUILLO Y  
SINCELEJO.**

**NEIL DARIO VITOLA CUMPLIDO**

**BLAS ARTURO OJEDA PUGLIESE**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS (FEN)  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES TURÍSTICAS  
SINCELEJO – SUCRE**

**2017**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LAS EMPRESAS  
HOTELERAS DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE, EN LOS MUNICIPIOS DE  
SANTIAGO DE TOLÚ Y COVEÑAS, SUBREGIÓN GOLFO DE MORROSQUILLO Y  
SINCELEJO.**

**NEIL DARIO VITOLA CUMPLIDO**

**BLAS ARTURO OJEDA PUGLIESE**

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de Magister en Dirección de empresas  
y Organizaciones Turísticas**

**Asesor de Tesis:**

**ORLANDO DEL RIO PAJARO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLIVAR**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS (FEN)**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y ORGANIZACIONES TURÍSTICAS**

**SINCELEJO – SUCRE**

**2017**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Asociación De Empresarios Turísticos Del Golfo De Morrosquillo ASETUR – GM.

A Netty Consuelo Huertas Cardozo

Directora del programa de Maestría en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas de la UTB.

Víctor Hugo Espinoza Flórez

Ex director del programa y docente catedrático UTB.

A la Asociación Hotelera y Turística de Colombia COTELCO Capitulo Sucre.

A nuestro asesor de tesis Orlando del Rio Pájaro

## **DEDICATORIA**

Queremos agradecer primero a Dios que nos permitió la sabiduría, fuerza y circunstancias necesarias, sin las cuales no hubiese sido posible realizar nuestros estudios.

A nuestras familias por su paciencia, comprensión y apoyo, al cedernos el tiempo necesario durante el desarrollo de la maestría.

## INDICE

CAPITULO I: DISEÑO DE LA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1. Título.....	11
1.1. Planteamiento Del Problema.....	11
1.2. Justificación.....	12
1.3. Antecedentes De Investigación .....	13
1.4. Marco Conceptual .....	15
1.5. Objetivos .....	19
1.5.1. Objetivo General.....	19
1.5.2. Objetivos Específicos .....	19
1.5.3. Metodología.....	19
1.5.4. Resultados Esperados .....	22
CAPITULO II MODELOS GERENCIALES .....	23
2. Aspectos Conceptuales .....	23
2.1. Modelos Gerenciales: Concepto.....	23
2.2. Los Modelos Gerenciales Existentes .....	24
2.2.1. Evolución Histórica .....	24
2.2.2. Características Básicas de los Modelos de Gestión Señalados.....	26
2.3. El Modelo de Gerencia Estratégica.....	31
2.3.1. El Concepto de Estrategia.....	31
2.3.2. Gerencia Estratégica: Conceptos .....	32
2.3.3. Análisis de diferentes Modelos de Gerencia Estratégica.....	34
CAPITULO III. DIAGNOSTICO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS IDENTIFICADAS. ...	42
3.1. IDENTIFICACION DE LAS EMPRESAS HOTELERAS Y SUS GERENTES O ADMINISTRADORES .....	42
3.2. Historia Y Desarrollo De La Empresa .....	44
3.2.1. Fecha de Creación.....	44
3.2.2. Fundadores y Tipo de Sociedad.....	47
3.2.3. Actividad Inicial y Actual.....	48
3.2.4. Número de Trabajadores y Grado de parentesco con los Dueños .....	50
3.2.5. Organización Interna de las Empresas Hoteleras.....	54
3.3. MOTIVOS PARA CREAR LA EMPRESA .....	55
3.3.1. ¿Cómo se originó la idea e Interés por el Turismo? .....	55
3.3.2. Antecedente Familiar - Formación y experiencia al crear la empresa.....	56
3.3.3. Obstáculos para crear la Empresa y Objetivos Personales .....	58
3.4. ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES .....	58
3.4.1. Dirección de la empresa y como se toman las decisiones .....	58
3.4.2. Formas de Contratar y seleccionar a los trabajadores .....	60
3.4.3. Como capacita a los trabajadores .....	61

3.5.	Relación Familia Con El Propietario De La Empresa .....	61
3.5.1.	Familiares que trabajan en la Empresa .....	62
3.6.	Situación De La Empresa Para Competir Con Éxito En El Mercado Turístico .....	62
3.6.1.	Fortalezas de la empresa.....	62
3.6.2.	Competencia y Clientes .....	64
3.6.3.	Proveedores .....	66
3.6.4.	La Tecnología Utilizada .....	67
3.6.5.	Fortalezas de Directivos y Trabajadores .....	68
3.7.	Cultura Empresarial .....	69
3.7.1.	Establecimiento de la Cultura Empresarial .....	69
3.7.2.	Tipo de Cultura.....	72
3.7.3.	Motivos para establecer un tipo de cultura .....	73
3.7.4.	Como se establece e Identifica .....	74
3.7.5.	Cómo influye en la gestión.....	74
3.7.6.	Influencia de los valores para generar ventaja competitiva.....	77
3.8.	COMPORTAMIENTO ESTRATEGICO .....	78
3.8.1.	Importancia a la Visión, Misión, Metas y Objetivos en la empresa.....	78
3.8.2.	Cómo se lleva a cabo el proceso.....	79
3.8.3.	Cómo se establecen las metas y estrategias en la empresa y a que horizonte .....	80
3.8.4.	Orientación de la Estrategia.....	80
3.8.5.	¿Tienen una Estrategia Competitiva? ¿Qué tipo de Estrategia?.....	81
3.9.	Rendimiento Financiero.....	82
3.9.1	Calidad en sus Servicios .....	82
3.9.1	Satisfacción de los Clientes .....	83
25	OPINIONES DE LA COMUNIDAD .....	90
3.9.1.4	Opiniones en TripAdvisor para otras empresas hoteleras importantes en el Golfo de Morrosquillo y Sincelejo .....	91
3.9.2	Motivación y Permanencia de los Trabajadores.....	91
3.10.	La Gestión De La Empresa .....	92
3.10.1.	Modelos de Gerencia Aplicados.....	92
3.10.2.	Importancia dada a la Planeación en los últimos años .....	94
3.10.3.	Programas de formación y capacitación a los trabajadores .....	94
3.10.4.	Grado de formación de los Gerentes y Administradores.....	95
3.10.5.	Grado de formación de los Trabajadores.....	96
3.10.6.	Implementación Sistema de Control de Gestión .....	97
3.10.7.	¿Qué tipo de sistema utilizan? .....	98
3.10.8.	No de Personas encargadas del Sistema .....	99
3.10.9.	Sistema de Gestión de Calidad .....	99
3.10.10.	Indicador de Gestión para elaborar Planes de Trabajo .....	100
3.10.11.	La Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible NTS – TS 002.....	101

3.10.13. Acuerdos celebrados con otras empresas para atraer clientes .....	103
2.11 Conclusiones Centrales.....	116
<b>CAPITULO IV. DISEÑO DEL MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA .....</b>	<b>120</b>
4.1. Presentación .....	120
4.2 Principios del Modelo .....	121
4.3. Objetivos del Modelo .....	122
4.4. Importancia del Modelo .....	122
4.5. Componentes del Modelo de Gerencia Estratégica para Micro y Pequeñas empresas Hoteleras ubicadas en los Municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Subregión Golfo de Morrosquillo y en Sincelejo. ....	124
4.5.1. Ilustración Del Modelo De Gerencia Estratégica – Mge.....	124
4.6 Explicacion Y Alcances De Los Componentes Del Modelo De Gerencia Estrategica Para Micro Y Pequeños Hoteles Ubicados En Los Municipios De Santiago De Tolu Y Coveñas, Subregión Golfo De Morrosquillo Y Sincelejo.....	125
4.3 El Poam (Perfil De Oportunidades Y Amenazas En El Medio) .....	129
4.4 CÓMO ELABORAR EL POAM .....	130
Referencias Bibliográficas .....	146

## LISTA DE CUADROS

CUADRO No. 1. Hoteles Por Municipios	43
CUADRO No. 2. Cargo De Los Entrevistados	44
CUADRO No. 3. Año Creación Empresas Hoteleras	45
CUADRO No. 4. Fundadores Y Tipo De Sociedad	48
CUADRO No. 5. Actividad Inicial Y Actual	50
CUADRO No. 6. No. De Trabajadores Y Parentesco Con Los Dueños	51
CUADRO No. 7. El Origen De La Idea E Interés Por El Turismo	56
CUADRO No. 8. Antecedente Familiar – Formación Y Experiencia	57
CUADRO No. 9. Obstáculos Presentados – Objetivos Personales	59
CUADRO No. 10. Dirección De La Empresa Como Se Adoptan Decisiones	59
CUADRO No. 11. Selección Y Contratación De Los Trabajadores	61
CUADRO No. 12. Capacitación A Los Trabajadores	62
CUADRO No. 13. ¿Familiares En La Empresa Y Quiénes Son?	63
CUADRO No. 14. Fortalezas De Las Empresas Hoteleras	63
CUADRO No. 15. Competidores Y Clientes De Las Empresas Hoteleras	65
CUADRO No. 16. Origen De Los Proveedores	67
CUADRO No. 17. La Tecnología Usada En Las Empresas	68
CUADRO No. 18. Aspectos Fuertes De Directivos Y Trabajadores	69
CUADRO No. 19. La Cultura Empresarial En Los Hoteles	70
CUADRO No. 20. Tipo De Cultura	73
CUADRO No. 21. Motivos Establecer El Tipo De Cultura	74
CUADRO No. 22. Valores En Las Empresas Hoteleras	78
CUADRO No. 23. Valores En Las Empresas Hoteleras	79
CUADRO No. 24. Estrategia Competitiva	82
CUADRO No. 25. Calidad En Los Servicios	83
CUADRO No. 26. Modelo De Gerencia	93
CUADRO No. 27. Programas De Formación Y Capacitación	95
CUADRO No. 28. Grado De Formación	96
CUADRO No. 29. Grado De Formación	97
CUADRO No. 30. Sistema De Control De Gestión	98
CUADRO No. 31. Tipo De Sistema	99
CUADRO No. 32. Personal En El Sistema	100
CUADRO No. 33. La Gestión De La Calidad	100
CUADRO No. 34. Indicadores De Gestión	101
CUADRO No. 35. Norma Técnica Sectorial – Nts	102
CUADRO No. 36. Aspectos Diferenciales	103
CUADRO No. 37. Alianzas Con Otras Empresas	104



CUADRO No. 38. Aprovechamiento De La Globalización	105
CUADRO No. 39. Variables Externas Impactando Al Turismo	106
CUADRO No. 40. Alianzas Entre Empresas Hoteleras	107
CUADRO No. 41. Programas De Fomento Al Turismo	108
CUADRO No. 42. Afiliación A Gremios Del Turismo	113
CUADRO No. 43. Beneficios Recibidos Del Gremio	114
CUADRO No. 44. Cambios O Innovaciones En Los Hoteles	115
CUADRO No. 45. Regiones De Procedencia De Los Clientes	116

## LISTA DE GRAFICAS

Grafica No. 1. Número de Hoteles por Municipios	43
Grafica No. 2. Cargo de los entrevistados	44
Grafica No. 3. Año Creación Empresas Hoteleras	47
Grafica No. 4. Fundadores y Tipo de Sociedad	49
Grafica No. 5. Actividad Inicial y Actual	51
Grafica No. 6. # De trabajadores y Grado de parentesco con los dueños Santiago de Tolú	53
Grafica No. 6.1. # De trabajadores y Grado de parentesco con los dueños Coveñas	53
Grafica No. 6.2. # De trabajadores y Grado de parentesco con los dueños Sincelejo	53
Grafico No. 7 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	131

## LISTA DE FIGURA

Figura No.1. Las Cinco Fuerzas que forman la competitividad	135
---	-----

## CAPITULO I: DISEÑO DE LA DE INVESTIGACIÓN

### 1. Título

Diseño de un modelo de gerencia estratégica para las empresas hoteleras del departamento de Sucre, en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Subregión Golfo de Morrosquillo y Sincelejo.

#### 1.1. Planteamiento Del Problema

El problema identificado es la existencia de un Modelo Gerencial Tradicional en las empresas hoteleras del departamento de Sucre, en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Subregión Golfo de Morrosquillo y el municipio de Sincelejo, que se manifiesta en: bajos niveles de formación en los gerentes turísticos, deficiencias en la planeación del negocio, procesos organizativos confusos, dirección tradicional, que utiliza técnicas basadas en el empirismo para enfrentar la competencia, control y evaluación deficientes, teniendo en cuenta la información recolectada por los autores de este trabajo a diferentes empresarios con asiento en los municipios de Santiago de Tolú, Coveñas y Sincelejo. Se expresa también en la desarticulación entre los agentes turísticos, así como el desarrollo de la actividad turística sin tener en cuenta aspectos integrales de sostenibilidad ambiental.

En este sentido, de acuerdo con el Documento Regional Para Promover el Desarrollo Sostenible del Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte, del Departamento Nacional de Planeación (Departamento Nacional de Planeación, 2010) un problema relevante del sector turístico en Sucre es que:

La actividad turística que se adelanta en el Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte ejerce presión inadecuada sobre los recursos naturales y limita el desarrollo regional. Y sigue expresando el documento:

En el Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte la oferta turística se ha enfocado exclusivamente al turismo de sol y playa, aunque cuentan con un gran potencial en sus diferentes modalidades (náutico, cultural, histórico, religioso, de aventura, ecoturismo, agroturismo, etnoturismo). (Departamento Nacional de Planeación, 2010).

Las causas de la problemática expuesta son: la mayoría de los gerentes turísticos y dirigentes empresariales no son profesionales o tienen poca formación en otros niveles, de acuerdo con información recolectada por los autores de este trabajo a diferentes empresarios con asiento en los municipios de Santiago de Tolú, Coveñas y Sincelejo; se desconocen enfoques y técnicas de Gerencia Moderna; los estilos de dirección no promueven el trabajo de equipo; la cultura de la evaluación no está arraigada en el sector. Es más, sólo el 30% de los operadores turísticos se encuentra legalizado y el resto se mueve en la informalidad, según el Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Comisión Regional de Competitividad del Departamento de Sucre mediante la Adecuación de un Ecosistema Regional Propicio al Desarrollo Empresarial Rápido, Rentable y Sostenido (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2013). También hay bajos niveles de coordinación con los actores de la institucionalidad pública. Todo lo anterior genera consecuencias como: La calidad del servicio es deficiente en grado sumo; los productos turísticos no son competitivos, la actividad turística sigue siendo subutilizada, de acuerdo con su potencial; y la contribución a la dinámica económica de la región es baja en comparación de su potencial.

De lo anterior surge la siguiente pregunta central: ¿Cuál es el modelo gerencial que debe implementarse en las empresas del sector turístico del golfo de Morrosquillo y Sincelejo que incrementen su competitividad?

## **1.2. Justificación**

La propuesta es importante por las siguientes razones:

El turismo está identificado como una de las apuestas productivas más promisorias de Sucre, la Región Caribe y el país, de acuerdo con estudios tales como La Agenda Interna Para La Productividad y La Competitividad de Sucre (2004 – 2005), en la cual se señala que “el departamento de Sucre busca consolidar sus cadenas productivas más promisorias y crear una oferta de productos y servicios que refleje sus riquezas naturales y culturales”. De igual manera, “el departamento propone acciones orientadas a la creación de productos turísticos especializados y diferenciados que, acordes con las características naturales, étnicas y artesanales del departamento, permitan incrementar los promedios de permanencia y ocupación de turistas en las diferentes temporadas del año”. (Departamento Nacional de Planeación, 2007); Los planes de turismo nacional (2010-2014 y 2014-2018), El Plan Maestro del Litoral Caribe (Consultur, et.

at., 2003), el Plan Estratégico de Turismo de Sucre (2011 – 2020), donde se expresa que “el turismo sucreño en los últimos años se ha caracterizado por la comercialización del producto sol y playa, presentando gran interés en la configuración de nuevos atractivos y en la diversificación de la oferta turística, como la implementación de rutas ecológicas y culturales en el departamento” (Gobernación de Sucre, 2011) y el Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Comisión Regional de Competitividad del Departamento de Sucre mediante la Adecuación de un Ecosistema Regional Propicio al Desarrollo Empresarial Rápido, Rentable y Sostenido (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2013), entre otros. De acuerdo con cifras del mencionado proyecto que condujo a la Identificación y definición de la Ruta Competitiva del Turismo Vacacional de Sucre, el sector turístico de Sucre cuenta con 18.650 camas formales e informales, recientemente han llegado nuevas inversiones de hoteles de cadena; el mercado nacional del turismo vacacional crece y el internacional crecerá un 7% promedio anual en los próximos 4 años.

De igual manera, esta iniciativa podría generar beneficios como los siguientes:

Nuevo conocimiento para los gerentes turísticos y agentes del turismo. Contribuirá al mejoramiento de los servicios; competir de otra forma a la actual donde no se paquetiza el servicio; la generación de ofertas diferenciadas y el enlace de los eslabones de la cadena para construir valor; incrementar el empleo y los ingresos de más de los empresarios formales y actores del turismo; disminución de los actores informales; construcción de estrategias sofisticadas. Asimismo, con los resultados de la propuesta se beneficiarán los municipios dedicados al turismo como los del Golfo de Morrosquillo, entre otros, las asociaciones existentes, tales como la Asociación de Empresarios Turísticos del Golfo del Morrosquillo ASETUR-GM e instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje-Sena, la Gobernación de Sucre y las comunidades en general de esos municipios.

### **1.3. Antecedentes De Investigación**

Se referencian a continuación algunos estudios efectuados sobre el tema:

- Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: Estudios Empíricos. -Elaborado por José Esparza Aguilar, Domingo García Pérez de lema y Antonio Duréndez Gómez. (GESTIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES, Agosto de 2009)

Este trabajo es importante referenciarlo porque:

- Estudia las (MIPYME) familiares y no familiares turísticas del Estado de Quintana Roo (México), país que viene fortaleciendo su actividad turística, destacándose en América Latina como un gran competidor. Además, analiza las principales diferencias de la gestión estratégica y competitiva del micro, pequeñas y medianas empresas.
  - No hay diferencias reveladoras entre las (MIPYME) familiares y no familiares, teniendo como referencia la alineación de la estrategia, el nivel de desarrollo tecnológico y de la calidad de los servicios.
  - Se revelan diferencias en cuanto al menor uso de la planificación estratégica por parte de los gerentes de las empresas familiares, así como también el poco interés por la formación del Talento Humano y la utilización de instrumentos técnicos entre las áreas contables y financieras.
  - El tejido empresarial en el Golfo de Morrosquillo está conformado mayoritariamente por micro y pequeñas empresas, de carácter familiar en la mayoría de los casos, situación parecida a las MIPYME ubicadas en el Estado de Quintana Roo (México)
- Tesis Doctoral, «La gestión integral de las empresas familiares turísticas mexicanas como factor estratégico y sostenible de competitividad empresarial» de José Luis Esparza Aguilar. Universidad de Cantabria - Facultad de Ciencias Económicas Y Empresariales- Departamento de Administración de Empresas.

Esta tesis de grado es importante teniendo en cuenta que analiza la gestión desde un enfoque integral para las empresas familiares del sector turístico. Concluye “que el adecuado funcionamiento de la empresa familiar depende no solo de los propietarios que se desempeñan dentro de ella, sino, también de la armonía que haya entre todos sus miembros y sus trabajadores. La permanencia de la empresa familiar depende de los valores, creencias, de las pautas de interacción, y del comportamiento individual de cada uno de sus integrantes (Gallo y Amat, 2003)”. Sigue señalando a manera de conclusión que: “estas características de cultura son aspectos que determinan y/o entorpecen el comportamiento estratégico y competitivo, el proceso de planificación estratégica, la formación y capacitación de los trabajadores, la adecuada implementación de los SCG, así como el rendimiento de las empresas familiares”.

Se puede determinar de esta tesis, que la cultura influye preponderantemente en la permanencia de las empresas familiares, así como también, en la gestión y el comportamiento estratégico y competitivo en el mercado.

➤ **Artículo. La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica.**

El presente artículo efectúa un análisis de “la cultura de cuatro empresas familiares y se analiza su influencia en la gestión estratégica empleando el método propuesto por Cameron y Quinn (1999). Se tomaron cuatro empresas hoteleras del estado de Quintana Roo. Los resultados muestran que las empresas familiares (ef) con cultura de tipo ad hoc, de clan y jerárquico perciben valores similares, recurren a estrategias analizadoras y compiten en el mercado diferenciando sus productos y servicios; mientras que las empresas con cultura de mercado perciben el trabajo intensivo como valor primordial, recurren a estrategias defensivas y compiten especializándose en un segmento del mercado. La cultura de las cuatro empresas familiares es un recurso intangible que influye notablemente en su gestión estratégica”.

Se observa claramente en este artículo cómo se marca la diferencia entre las empresas con cultura de mercado y las de clan y estilo jerárquico, desde cómo abordan el proceso de planeación, las estrategias de mercado, la forma de competir y la incidencia en la gestión de cada una de las empresas familiares estudiadas.

De igual manera, es importante establecer un marco conceptual sobre el tema. Para ello se cita a Jubert Bermúdez definiendo que es un modelo gerencial.

#### **1.4. Marco Conceptual**

“Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Así, existen modelos clásicos, modelos contemporáneos y sobre todo clásicos que mantienen su vigencia, además que algunos surgen temporalmente y cuyos contenidos son meramente comerciales”. (Pereira, Abril 2014).

Igualmente, el mismo autor muestra y define algunos modelos gerenciales:

#### **“PLANIFICACION ESTRATEGICA:**

“Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia Estratégica, 11ª edición Bogotá D.C 3R editores, 2014.

#### **“CALIDAD TOTAL:**

“La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica cómo ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente. "GERENCIA ESTRATEGICA BAJO EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL", elaborado por MATIZ PINZON félix.

#### **“KAIZEN (Mejoramiento Continuo)**

Kaizen es lo opuesto a la complacencia. Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. (Ayub, 2012)

#### **“JUSTO A TIEMPO**

“El método justo a tiempo (traducción del inglés *Just in Time*) es un sistema de organización de la producción para las fábricas, de origen japonés. Esta metodología tiene como objetivo la creación de lugares de trabajo más organizados, ordenados, limpios y seguros, es decir, un lugar de trabajo en el que cualquiera estaría orgulloso de trabajar. Mediante el conocimiento y la aplicación de esta metodología se pretende crear una cultura empresarial que facilite, por un lado, el manejo de los recursos de la empresa, y por otro, la organización de los diferentes ambientes laborales, con el propósito de generar un cambio de conductas que repercutan en un aumento de la productividad. (Hernández, 2012 )



**“REINGENIERIA:**

“Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido. Hay tres elementos importantes en un proceso: Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente. Traspaso (flujo): Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos. (Ayub, 2012)

**“BENCHMARKING:**

“Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos.

**“EMPOWERMENT**

“Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente”. (Pereira, Abril 2014)

Por otra parte, se referencian otros Modelos de Gerencia tales como:

**“OUTSOURCING**

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.

Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima. El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. (FORERO, 2008)

## **EL MODELO DE MICHAEL PORTER**

Las Cinco Fuerzas de Porter componen un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Propuesto por Michael Porter en 1979, este modelo perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial.

A partir del mismo la empresa puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir. Según este enfoque sería ideal competir en un mercado atractivo, con altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin sustitutos importantes.

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza. (Pérez, 2009)

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Diseñar un modelo de gerencia estratégica en las empresas hoteleras del departamento de Sucre, en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Subregión Golfo de Morrosquillo y Sincelejo.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

Caracterizar las empresas hoteleras, ubicadas en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Subregión Golfo de Morrosquillo y el municipio de Sincelejo, Departamento de Sucre, especialmente sobre el modelo de gerencia que aplican y el conocimiento y competencias sobre la gestión de los gerentes turísticos.

Estudiar la literatura existente sobre los modelos de gerencia estratégica aplicados en empresas y organizaciones turísticas, para efectos de la construcción de un marco referencial.

Proponer el diseño de un modelo de gerencia estratégica para las empresas hoteleras anteriormente referenciadas, con la participación de sus integrantes.

Socializar el modelo de Gerencia Estratégica principalmente ante los empresarios turísticos.

### **1.5.3. Metodología**

#### **❖ Tipo y Método de Investigación.**

El presente estudio es empírico – analítico. El método empírico-analítico es un modelo de investigación científica, que se basa en la lógica empírica y que al lado del método

fenomenológico es el de mayor uso en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias descriptivas.

La unidad de análisis del presente estudio son las Micro y Pequeñas empresas turísticas. Delimitación de la Información (espacial y temporal).

El estudio se realizará en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, subregión Golfo de Morrosquillo y en de Sincelejo, departamento de Sucre.

La duración de la investigación es de un año.

#### ❖ **Población.**

La población son las empresas hoteleras, así como sus Gerentes – Propietarios y Directivos turísticos.

Las empresas hoteleras objeto de estudio serán aquellas que tengan Registro Nacional de Turismo - RNT y las ubicadas en el Golfo de Morrosquillo y Sincelejo, deben pertenecer a un gremio hotelero en tratándose que esta es la zona con mayor vocación turística de Sucre, donde predomina el turismo de Sol y Playa.

Dada la naturaleza de la investigación, se trabajará con una muestra no probabilística de 11 empresas hoteleras con sede en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, en la subregión Golfo de Morrosquillo y Sincelejo. Para escoger estas empresas se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- De ubicación: Se encuentran ubicadas en el Corredor Turístico Golfo de Morrosquillo – Sabanas, la nueva estrategia turística definida por el Viceministerio de Turismo. En esta zona es donde se encuentra situado el mayor flujo de hoteles.
- Tamaño: Son micro y pequeñas empresas hoteleras.

- Problemas similares. Estas empresas operan en un entorno con problemas similares. De igual modo, tienen deficiencias en áreas comunes.
- Origen de los gerentes propietarios. Es importante observar si los empresarios turísticos son oriundos del departamento de Sucre o de otras regiones del país.
- Servicios que ofrecen. Se comparan los servicios ofrecidos por los hoteles del Golfo de Morrosquillo con los de Sincelejo.

#### ❖ **Fuentes y Técnica de Recolección de Información.**

Las fuentes serán primarias y secundarias.

Se aplicará la guía de entrevista que permita obtener información primaria, acompañada de la observación en los sitios de trabajo. Para el procesamiento y análisis de la información se utilizarán matrices y técnicas estadísticas de carácter descriptivo reconocidas.

#### ❖ **Etapas**

El proyecto se llevará a cabo en las siguientes etapas o fases:

##### **Fase I: Diagnóstico de las empresas y organizaciones turísticas identificadas.**

En esta fase se adelantarán entre otras las siguientes actividades:

Definición de la guía para la entrevista a gerentes y directivos de las empresas y organizaciones turísticas. Selección de las empresas y organizaciones turísticas; Realización de la entrevista; procesamiento de la información; Análisis de la información; Redacción documento de diagnóstico con validación de actores, conclusiones y recomendaciones.

##### **Fase II. Estudio de los modelos gerenciales existentes.**

Actividades:

Se revisará la literatura sobre el tema, que permita profundizar en el análisis sobre los modelos gerenciales existentes, con énfasis en el de Gerencia Estratégica.

Dicho estudio servirá de punto de referencia para el Diseño del Modelo de Gerencia Estratégica.

### **Fase III: Diseño del modelo de gerencia estratégica a implementarse.**

Actividades:

Se estudiará la aplicación del modelo de gerencia estratégica en otras empresas para conocer sus ventajas y desventajas, ajustando el diseño, de acuerdo con los resultados que arrojen los estudios y confrontaciones efectuadas. Habrá sesiones de trabajo para diseñar el Modelo de Gerencia Estratégica con sus características.

### **Fase IV: Plan de socialización del modelo de gerencia estratégica.**

Actividades:

Presentación del modelo a través de eventos con los empresarios, para que posteriormente lo implementen.

#### **1.5.4. Resultados Esperados**

Diagnostico efectuado a las empresas turísticas, con énfasis en el Modelo de Gerencia Aplicado y los aspectos de formación y competencias de los gerentes turísticos.

Modelo de Gerencia Estratégica diseñado para las empresas y organizaciones turísticas identificadas.

Modelo de Gerencia Estratégica socializado a los Directivos Empresariales y gremiales.

## CAPITULO II MODELOS GERENCIALES

### 2. Aspectos Conceptuales

#### 2.1. Modelos Gerenciales: Concepto.

Existen diferentes conceptos alrededor del tema de Modelos Gerenciales, de acuerdo con las escuelas de pensamiento administrativo que lo desarrollen. En tal sentido, se presentan a continuación algunas definiciones que ilustran sobre el particular:

Así por ejemplo en los Estudios de la Universidad de La Sabana, se dice “los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas del pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación”. (M.Sc. Elena Monge). Estas escuelas no implican modelos de Management<sup>1</sup>, como tampoco los modelos gerenciales se convierten en escuelas de pensamiento. Así mismo se puede destacar que estos modelos gerenciales constituyen herramientas estratégicas que invitan a las empresas a promover la eficiencia y eficacia de su gestión.

De igual manera, a partir de Jubert Bermúdez se entiende como modelo gerencial

“Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma”. Ello significa que la dirección de cualquier organización o empresa debe orientarse o tener como guía diversas estrategias que respondan a su entorno y características, para efectos de ganar competitividad en su respectivo sector.

“Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que, en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza”. Por lo tanto, no se trata de repetir modelos, sino más bien de ser creativos para adaptarlos, ajustarlos y mejorarlos, de tal manera se conviertan en instrumentos poderosos en la dirección eficacia de toda empresa.

---

<sup>1</sup> Management para designar en español a gerencia o administración

De las anteriores definiciones se pueden destacar los siguientes elementos:

- Los modelos por sí solos no son suficientes para garantizar una gestión sostenible y competitiva de una empresa, ya que la clave está en la forma de aplicación.
- El modelo debe aterrizar a la realidad de la empresa y su entorno.
- Los modelos gerenciales son importantes para garantizar la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial.
- Por lo general los modelos gerenciales responden a una escuela de pensamiento administrativo.

## 2.2. Los Modelos Gerenciales Existentes

### 2.2.1. Evolución Histórica

Seguidamente se presenta un rápido recuento de los modelos existentes a lo largo de la historia. Para ello, referenciamos la investigación denominada **APLICACIÓN DE MODELOS GERENCIALES EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO** (Monge y Zhunio, 2013).

Según los autores en este documento, los modelos clásicos de gestión empresarial, aún mantienen su vigencia a pesar del tiempo transcurrido desde su aparición. Caso contrario que ocurre con los modelos contemporáneos o de reciente aparición, los cuales nacen o surgen ocasionalmente y tienden a perderse cuando pasa el acaecimiento, como si fueran una prenda de vestir que hoy y de manera efímera está de uso. Vale destacar que cada organización empresarial se diferencia de otra y por ende se deben tener en cuenta sus características para la aplicación del modelo respectivo. (M.Sc. Elena Monge).

En la tabla tomada del documento anteriormente citado, se muestran algunos de los modelos de gestión empresarial que surgieron entre 1960 y 1980.

<b>Década de los años 60</b>	<b>Década de los años 70</b>	<b>Década de los años 80</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de gestión basada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión por objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación</li> <li>• Descentralización</li> </ul>



<p>en el árbol de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión por Contingencias.</li> <li>• Modelos de los satisfactores e insatisfactores de Herzberg.</li> <li>• Teoría X y teoría Y de McGregor.</li> <li>• Programa PROM de General Electric.</li> <li>• Matriz direccional (o DPM) de GE.</li> <li>• Matriz de Ansoff de opciones de desarrollo.</li> <li>• Matriz de los vacíos de mercado.</li> <li>• Matriz ADL de opciones estratégicas.</li> <li>• Presupuesto “base cero”.</li> <li>• La organización matricial.</li> <li>• Análisis transaccional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión por conglomerados</li> <li>• Teoría Z</li> <li>• Matriz BCG (Boston Consulting Group)</li> <li>• Unidades estratégicas de negocios</li> <li>• Modelo de las “7S” de McKinsey</li> <li>• Organización por redes de trabajo</li> <li>• Organización “circular”</li> <li>• Matriz para el desarrollo de nuevos productos de BAH</li> <li>• Los modelos de Porter: la estructura de los sectores, las tres estrategias genéricas, la cadena del valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del portafolio</li> <li>• Matrices de gestión</li> <li>• Teoría de las limitaciones de Goldratt</li> <li>• Kanban</li> <li>• Intra-emprendedores</li> <li>• Cultura corporativa</li> <li>• La pirámide invertida</li> <li>• “Gerente al minuto”</li> <li>• Gestión de la calidad total</li> <li>• Enfoque configuracional de Mintzberg</li> <li>• Modelo del rol directivo de Mintzberg</li> <li>• Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral</li> <li>• Gestión de la calidad total (TQM)</li> </ul>
---	---	--

(M.Sc. Elena Monge).

Como se puede observar, son muchos los modelos de gestión que han surgido lo cual le permite al empresario seleccionar el modelo que más le convenga. Sin embargo, el hecho de existir demasiados modelos ha generado confusión en muchos empresarios que no saben a ciencia cierta, cuál de ellos deberían implementar.

Más aun desde los años 90 al día de hoy, con los cambios drásticos en los mercados, han surgido tendencias, métodos y técnicas de administración que se presentan como modelos de

gestión, aunque no se conciben técnicamente como tales, pues, no poseen principios, factores, actores o procesos claramente definidos que los hagan sostenibles en el tiempo.

De los modelos recientes se pueden mencionar entre otros los siguientes:

- Planificación estratégica
- Calidad total
- Mejoramiento continuo-Kaizen
- Reingeniería

### **2.2.2. Características Básicas de los Modelos de Gestión Señalados**

Siguiendo el texto de la investigación que se referencio anteriormente, se presentan los elementos centrales de los siguientes modelos de gestión:

#### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

De los antecedentes más relevantes se destaca el de Aníbal, como uno de los representantes prototipos de la “estrategia” antigua, aplicada en el “ámbito militar, definido como el arte de conducir un ejército hasta la presencia del enemigo y dirigir las operaciones hasta lograr el objetivo deseado”. (Fernández Guell, 2006)

A partir de la década de los años 40 se lleva el concepto de planeación estratégica a los negocios por parte de los distinguidos matemáticos John Von Neumann y Oskar Morgenstern, quienes, con su gran versatilidad, han contribuido en muchos campos de la economía, a la resolución de problemas.

Así mismo, Peter Drucker asocia los conceptos de eficacia y eficiencia con los del establecimiento de metas “correctas” y la definición de los medios correctos para lograrlas. En otras palabras, se deben formular correctamente los objetivos y metas que se pretenden alcanzar, lo cual contribuye a definir los medios adecuados para concretarlos. Para Drucker, la gestión de un Gerente debe ser evaluada a partir de los criterios anteriores, evitando de esta forma la subjetividad que en diversas ocasiones impera a la hora de evaluar.

Este modelo también es conocido como el de gerencia estratégica y es uno de los de mayor impacto en las empresas. Su aplicación es muy seguida en las empresas de Latinoamérica.

## **CALIDAD TOTAL**

Como ocurre con el modelo anterior, desde tiempos antiguos se maneja el concepto de calidad, cuando se manifiesta que: “El concepto de calidad ha existido desde siempre, en la antigüedad, reyes, faraones y jefes de tribus ya utilizaban la calidad cuando imponían sanciones a quienes fabricaban productos defectuosos”. (M.Sc. Elena Monge).

Sin embargo, fue “En los años 1950 y 1960, cuando el norteamericano Armand V. Feigenbaum, doctor en Economía del MIT “fijó los principios básicos del control de la calidad total (Total Quality Control, TQC)”. (M.Sc. Elena Monge).

Para Feigenbaum, la calidad es “una herramienta de administración estratégica que necesita que todo el personal de una empresa conozca y participe, llevando la calidad mucho más allá del control de las fallas a nivel de planta; estableciéndola como una filosofía y un compromiso con la excelencia”. (Feigenbaum, 2012).

Sintetiza el mismo autor el concepto de calidad total en los siguientes términos: **“la calidad total significa estar orientados hacia la excelencia, antes que hacia los defectos”**.

Como se puede inferir de las definiciones anteriores, el modelo de calidad total exige de la participación de todos los empleados de la empresa, así como también de interiorizarlo como una filosofía orientada a la excelencia.

En ese sentido, el modelo de la calidad total se orienta al cliente, a satisfacer sus expectativas. Ello es la clave para que el proceso de implementación del modelo sea exitoso.

*Así mismo, es un modelo aplicado a empresas en ambientes de alta turbulencia o cambios permanentes. Requieren de una cultura de la calidad y mejoramiento permanente.*

### ***“MEJORAMIENTO CONTINUO (KAIZEN)”***

Es un modelo parecido al de calidad total, ambos tienen aspectos y elementos comunes. Sin embargo, es importante señalar cuáles son los énfasis del modelo de mejoramiento continuo:

- Promueve la participación activa de los empleados, lo cual es muy importante en las empresas de hoy. A partir de ahí, se crean los Círculos de Participación como espacios para escuchar y recoger las iniciativas y propuestas de los trabajadores.

- La aplicación del modelo se hace de manera progresiva o gradual. Ello implica la capacitación y actualización de la gente

- Impulsa el proceso denominado P. H. V. A. (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), que implica estar preparados para abordar las distintas fases o etapas de la planeación, construyendo una cultura del seguimiento y la evaluación.

Este modelo se implementa en las empresas japonesas, por allá en la década de los años 50, cuando el Dr. William Edwards Deming que había creado y desarrollado una metodología con base en la estadística promovió el concepto de calidad, a partir de un seminario sobre la gestión del control de la calidad. Es desde ahí que se estudia el tema desde un enfoque gerencial.

Su fuerte aplicación se genera en las empresas de producción japonesas, porque en ellas la cultura organizacional se inspira en la filosofía de Confucio, donde la solidaridad y el trabajo de equipo están por encima de las individualidades, en un hecho totalmente contrario a lo que ocurre en la mayoría de las empresas occidentales. El trabajador japonés tiene sentido de pertenencia por la empresa y espíritu colaborativo con los propietarios de la misma.

Sin embargo, en la actualidad, este modelo también se aplica en las empresas de servicios, en el entendido que el mejoramiento continuo debe ser permanente en todos los puntos del proceso productivo de bienes y servicios. La innovación es uno de los niveles de calidad más importantes en la esencia de este modelo, pues, con ella la empresa se diferencia de la competencia en un mercado cada día con mayores exigencias.

Este es un modelo exigente en términos de altos niveles de calidad para lo cual la mejora continua se convierte en una cultura, lo cual es un beneficio para las empresas que lo implementen.

## **“REINGENIERÍA**

Se origina a principios de la década de los 90, producto de los buenos resultados alcanzados por empresas que cambiaron sus procesos productivos para mantenerse y crecer en el mercado.

De igual manera, el concepto de reingeniería fue creado por M. Hammer y J. Champy en el año de 1993. Igualmente, tuvo como “punto de partida el modelo clásico de la división del trabajo productivo y administrativo, cuyos antecedentes datan de los años cincuenta y recientemente están relacionados con prácticas de administración como Justo a Tiempo (JIT, Just In Time) y Administración de la Calidad Total. (Suárez Alonso, 2010.)

Los mismos autores definen la reingeniería “como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez.

La definición anterior significa empezar nuevamente, es decir, desde el principio, luego se efectúa un diagnóstico de los procesos y conocida la situación se definen las estrategias para un nuevo comienzo, realizando de manera distinta los procesos que permitan el logro de altos niveles de eficacia en todas las áreas de gestión de la empresa.

El modelo es oportuno aplicarlo cuando se identifica la disminución de la productividad y se requiere el rediseño de la organización o de determinadas áreas de la misma.

Los beneficios que genera la puesta en marcha de este modelo son muchos, sobre todo en la ágil y oportuna atención al cliente, reducción de costos y supresión de trámites innecesarios.

***“JUSTO A TIEMPO” – JUST IN TIME – (J. I. T.)***

Es en el Japón donde se gesta el denominado modelo de JIT o Justo a Tiempo y es una variante de la calidad total. Se centra en las empresas de producción, tal como se expresa a continuación:

“El JIT es un modelo de calidad esencialmente diseñado para los procesos de producción, enfatiza una filosofía de “calidad en la fuente”, lo que significa que deben hacerse bien las cosas desde la primera vez con un control adecuado del proceso de alistamiento, la primera empresa que adoptó este modelo fue la Toyota en Japón.”

Es evidente entonces que este modelo es de aplicación exclusiva para las empresas dedicadas a la producción, donde el establecimiento de estándares e indicadores del tiempo a la hora de producir es muy importante. Por ende, no aplica para las empresas turísticas.

“En 1979, Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios.

Más que un modelo, se considera al benchmarking como una estrategia importante y de éxito que posibilita a la empresa adelantar procesos de comparación de las mejores prácticas efectuadas por la competencia, para efectos de hacerlo mejor y afianzarse en el mercado. En un mundo tan cambiante y competido, la mencionada estrategia debe ser aplicada no solo por empresas de producción sino también por las comerciales y de servicios como son las empresas turísticas.

En ese sentido, se puede definir al benchmarking como “un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo, que sirve para evaluar, diagnosticar y comparar las mejores prácticas...” de la competencia.

En la empresa que implemente esta estrategia, la gerencia debe propiciar un estilo participativo y estimular el trabajo de equipo como aspectos claves para su exitosa ejecución. Se

ha considerado esta estrategia como un instrumento para trabajar alianzas empresariales como formas de mantenerse en los mercados más exigentes.

De igual manera, han surgido otras tendencias, llamadas también modelos o estrategias tales como:

El “OUTSOURCING”, denominado también como subcontratación, tercerización o externalización.

El “DOWNSIZING, el “FREE LANCE” y el “COACHING son corrientes o modas y en el caso de este último, se le denomina un sistema orientado al mejoramiento permanente.

### **2.3. El Modelo de Gerencia Estratégica**

Para el desarrollo de este tema es importante abordar inicialmente algunos aspectos conceptuales que ayudan a comprenderlo de una mejor manera, tales como los términos Estrategia y Gerencia Estratégica.

#### **2.3.1. El Concepto de Estrategia**

Desde el punto de vista etimológico, la palabra “estrategia proviene del griego strategia que significa el arte o ciencia de ser General”. Stone (1994.206 afirma que “cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos”. Así la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo. (Campo)

Siguiendo a Humberto Serna en su libro Gerencia Estratégica, de manera previa es necesario abordar el concepto de estrategia, entendiendo que son diversas las definiciones existentes. Veamos su desarrollo:

“Alfred Chandler, precursor del pensamiento estratégico la definió como: “La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la definición de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”.

Para Michael Porter, “La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”.

Y termina diciendo Serna que “En una forma muy simple, estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para conseguir los objetivos de una firma” (Serna, 2014).

En ese orden de ideas, toda empresa tiene una estrategia, sea que empíricamente la haya definido o que mediante estudios y procesos de planeación determine cual o cuales va a diseñar y poner en marcha. La clave está en decidir con certeza, para lo cual estar bien informado del entorno es fundamental.

### **2.3.2. Gerencia Estratégica: Conceptos**

Fred. R David define Gerencia Estratégica en los siguientes términos: es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos<sup>1</sup>.

Así mismo, “la gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea PROACTIVA, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes”. (R. Weirz, 2012)



“Goodstein (1997:9) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión”<sup>2</sup>

Félix Matiz define Gerencia Estratégica así: “Es el proceso a través del cual la administración establece la dirección a largo plazo de la organización”<sup>3</sup>

Para Javier López y Rocío Rodríguez, Gerencia Estratégica se define como “todas aquellas acciones, planes, ejecuciones y evaluaciones que orientan a la compañía a ser proactiva y que le permiten cumplir sus metas en el corto y largo plazo.”<sup>4</sup>

Para Peter Drucker, desarrollar la misión del negocio es la tarea principal de la Gerencia Estratégica, para lo cual se debe iniciar por formular preguntas como ¿cuál es nuestro negocio? Y ¿cuál debería ser?<sup>5</sup>

El desarrollo evolutivo del concepto de Gerencia Estratégica ha pasado por varias etapas que se resumen a partir de Porter de la siguiente manera:

### **“Evolución**

“Según Porter (1992,14) la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.

“La segunda etapa se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y se denominó según Porter planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

---

<sup>2</sup> Goodstein (1997:9)

<sup>3</sup> <http://www.geocities.ws/Eureka/Enterprises/2300/Art4.html>

<sup>4</sup> <http://virtualnet2.umb.edu.co/virtual net/GERENCIA ESTRATEGICA CREATIVA/>

<sup>5</sup> <http://virtualnet2.umb.edu.co/virtual net/GERENCIA ESTRATEGICA CREATIVA/>

“La Tercera etapa se dio en respuesta de cambios socio-políticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denominó respuesta administrativa.

### **2.3.3. Análisis de diferentes Modelos de Gerencia Estratégica**

Como un elemento clave para la investigación, se efectúa un rápido análisis de diferentes modelos de gerencia estratégica, para efectos de conocer sus ventajas y desventajas a la hora de plantear un diseño de modelo para empresas turísticas en un entorno regional poco desarrollado, pero, al mismo tiempo con un gran potencial. Veamos algunos modelos:

#### **“1. MODELO DE RUSSEL ACKOFF.**

“En el modelo de Russel Ackoff se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Ackoff aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado.

“Ackoff apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son: (cfr.Ackoff, 1983:88-98)

“Principio participativo: Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.

“Principio de continuidad: Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente.

“Principios holísticos: El principio de coordinación e integración relacionados se planean simultánea e interdependientemente para conseguir mejores resultados.

“A continuación se describen las fases del modelo de planeación interactivo propuesto por Ackoff:

1. Formulación de la problemática: conjunto de amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización si continúa comportándose como hasta ahora y si su entorno no cambia su dirección significativamente. Esta fase comprende:
  - Un análisis de sistemas: Descripción detallada del estado que se encuentra la empresa y cómo influye y es influida por su medio ambiente.
  - Un análisis de las obstrucciones: Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta las debilidades, el modo cómo se organizan y administran los conflictos con los participantes externos y otros del medio ambiente.
2. Preparación de Proyecciones de referencia: Extrapolaciones desde el pasado hacia el futuro, empleándose suposiciones críticas sobre las que se basan las expectativas de la empresa y proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos, con esta información se prepara el escenario idealizando el futuro, para revelar las consecuencias que tendrá la conducta actual y las suposiciones de la empresa.
3. Planeación de los fines: Se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales, empezando por los últimos por medio de un diseño idealizado del sistema que se opera o se propone operar (cfr.Ackoff 1983:131-205). Los pasos que intervienen en este diseño son:
  4. Selección de la misión.
  5. Especificación de las propiedades deseadas del diseño.
  6. Diseño del sistema.
  7. Planeación de los medios: En esta etapa se planean los medios para aproximarse al futuro deseado comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas.
  8. Planeación de los recursos: ¿Cuáles recursos se requerirán y como se obtendrán?
  9. Diseño de la implantación y el control: Necesaria para obtener la retroalimentación a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente, decidiendo quien va a ser que, cuando, donde y como se va a controlar la implementación y sus consecuencias. (cfr Ackoff. 1983. 283-302).
  10. Modifique si es necesario.
  11. El sistema y su medio ambiente: El futuro de cualquier organización depende más de lo que hace ahora, de lo que hizo en el pasado (cfr Ackoff. 1983. 297)”. (Ocampo, 2008)

A pesar de haberse formulado en los años ochenta, el modelo de Ackoff tiene elementos interesantes, especialmente porque invita a entender los cambios de manera global y no parcial,

para enfrentar en mejores condiciones los retos del mundo, a partir de visionar con mayor claridad el futuro. De igual manera, este modelo se funda en principios importantes, destacándose el de la participación, involucrando a los empleados de la organización, lo que le da mayor fortaleza al proceso de planeación.

## **“2. MODELO DE FRED R. DAVID**

Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.<sup>6</sup>

### **“1. Formulación de las estrategias: se requieren tres actividades fundamentales:**

- a. La Investigación interna y externa.
- b. Análisis: se utilizan técnicas como la (PEEA) matriz de posición estrategia y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.
- c. Toma de decisiones: se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

### **“2. Ejecución de las estrategias: consiste en tres actividades esenciales:**

- d. Fijación de metas
- e. Fijación de políticas
- f. Asignación de recursos

### **“3. Evaluación de las estrategias: Se realizan tres actividades básicas:**

- a. Analiza los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.

---

<sup>6</sup> Fred David, Gerencia estratégica, Editorial Serie Empresarial, Bogotá. 2008.

- b. Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).
- c. Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

“En cuanto al modelo general, David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.

“El modelo de gerencia estratégica de David menciona los siguientes pasos:

- Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales
- Auditoria externa: Analizando las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas, competitivas.
- Auditoria gerencial: Comprende la planificación (formulación de la estrategia), organización, motivación y selección de personal (ejecución de la estrategia) y el control (evaluación de la estrategia). (cfr David 1990, 140-175). En la esta auditoria se tienen en cuenta el área de mercadeo, de finanzas de producción y de investigación y desarrollo. El paso final consiste en la evaluación del factor interno mediante una matriz que resume las debilidades y fortalezas más importantes de las encontradas en el estudio.
- Establecimiento de la misión de la empresa
- Fijar los objetivos
- Fijar las estrategias

Es un modelo sencillo que se puede adaptar y mejorar de acuerdo con el entorno y las empresas turísticas en un país de regiones como Colombia, con sus marcadas diferencias culturales, sociales y económicas, entre otras. Coincide con el de Ackoff en las fases del modelo, a pesar de las diferencias en el número de las mismas entre uno y otro modelo.

### “3. MODELO DE H. IGOR ANSOFF

“Este modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación.

H. Igor comienza su modelo con:

“**1. Medio ambiente:** Donde se resume la evolución histórica de las organizaciones en términos de cuatro dimensiones producto-mercados, perspectiva geográfica, medio ambiente interno y medio ambiente socio-político externo.

“**2. Evaluación de los sistemas de respuesta:** Tiene en cuenta cuatro distintivos en la evolución:

- Administración por control del desempeño, adecuado para cambios lentos.
- Administración por extrapolación, cuando el cambio es rápido, pero el futuro puede ser fijado por extrapolación con el pasado.
- Administración por anticipación. Existen discontinuidades en el cambio, pero lo suficientemente lentas para permitir una respuesta anticipada y a tiempo.
- Administración a través de la flexibilidad: Respuesta rápida cuando los desafíos más significativos se desarrollan tan rápido que no permiten una anticipación adecuada.

“**3. Postura estratégica:** En un proceso de cambio en que la organización va de un estado E1 a un estado E2 es imprescindible que también lo haga la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales y las de la administración general.

“**4. El sistema de administración de eventos estratégicos:** Es la vigilancia constante de los hechos tanto adentro como afuera de la organización, que impacten en las habilidades y logros de la empresa (Campo).

Importante este modelo en la medida que propone aspectos conceptuales y métodos para enfrentar las discontinuidades y la velocidad de los cambios en el entorno, sobre todo que es útil para sectores como el turismo, por las fluctuaciones que presenta en su entorno.

#### **“4. MODELO DE MICHAEL E. PORTER**

“Porter plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones (Porter, 1992: 8)

“Según Porter toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.

La novedad de este modelo está en la incorporación del concepto de competitividad, lo que implica la definición de la estrategia competitiva por parte de los empresarios y sus trabajadores. La formulación de la estrategia exige combinar los objetivos establecidos correctamente con los medios que se utilizan para alcanzarlos, lo cual es clave si se quiere crecer en un mundo de alta competencia.

“La estrategia competitiva depende entonces de unos factores internos como las fortalezas y debilidades generados por valores personales de los ejecutivos claves y de unos factores externos a la empresa oportunidades y amenazas (económicas y técnicas) que a la vez son influidas por expectativas sociales de amplitud.

“Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas, así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa. Esta posición depende de: (cfr. Porter. 1992:23-53)

- ❖ “La amenaza del ingreso: Depende de las barreras de entrada presentes en los grupos estratégicos a los que se quiera unir el nuevo ingreso y que son: economías a escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales, desventaja en costos.
- ❖ “La intensidad de la rivalidad entre los competidores: A través de la competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente.
- ❖ “Presión de productos sustitutos: Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial,
- ❖ “Poder negociador de los competidores: Los competidores compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando una calidad superior o más servicio.
- ❖ “Poder de negociación de los proveedores: Son reflejo de lo que hacen poderosos a los compradores

“El modelo de Porter comprende los siguientes enfoques:

- Posicionamiento
- Equilibrio
- Tomar ventajas de cambio
- Estrategias de diversificación
- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación
- Objetivos futuros
- Supuestos
- Estrategia actual de la competencia
- Recursos de la competencia (Campo)

Un objetivo central de la administración estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan. Las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una empresa durante mucho tiempo. Las decisiones para expandirse geográficamente o para diversificarse son ejemplos de decisiones estratégicas.

Las decisiones estratégicas se toman en todo tipo y tamaño de organización, desde General Motors hasta una pequeña ferretería. La existencia y el trabajo de muchas personas se ven afectadas por las decisiones estratégicas, así que la apuesta es muy alta. La supervivencia



misma de la organización puede estar en juego y determinada por tres grandes factores: la industria en la cual está ubicada, el país o países donde se localiza y sus propios recursos, capacidades y estrategias.

Entender las raíces de éxito de una empresa, no es un vacío ejercicio académico, tal entendimiento proporcionará una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de grandeza y reducir la posibilidad del fracaso. El propósito de este trabajo y de la defensa que lo acompaña será proporcionar una detallada interpretación de las técnicas y habilidades necesarias para identificar y explotar estrategias en forma exitosa, al igual que un caso práctico para así entenderla más a fondo, el cual es de vital importancia ya que se refiere a la Gerencia Estratégica en la pequeña y mediana industria porque permite que una organización sea capaz de formular su propio futuro, a través de formulación, ejecución y evaluación de acciones que permite a una determinada industria el logro de sus objetivos.

En conclusión, este modelo se diferencia de los anteriores al incorporar la variable de la competitividad, haciendo énfasis en el análisis de la competencia en distintas áreas y con diferentes enfoques, lo cual será de utilidad a la hora de diseñar un modelo gerencial en un mundo globalizado como el presente, donde la competencia es cada vez más fuerte, sobre todo en sectores dinámicos como el turismo.

Muchos empresarios trabajan con una estrategia, mas, sin embargo, no la tienen documentada y solo la enfatizan en los temas de mercadeo, por lo que prima el empirismo como base de la gestión de las empresas turísticas en las regiones, sobre todo en aquellos destinos turísticos en construcción.

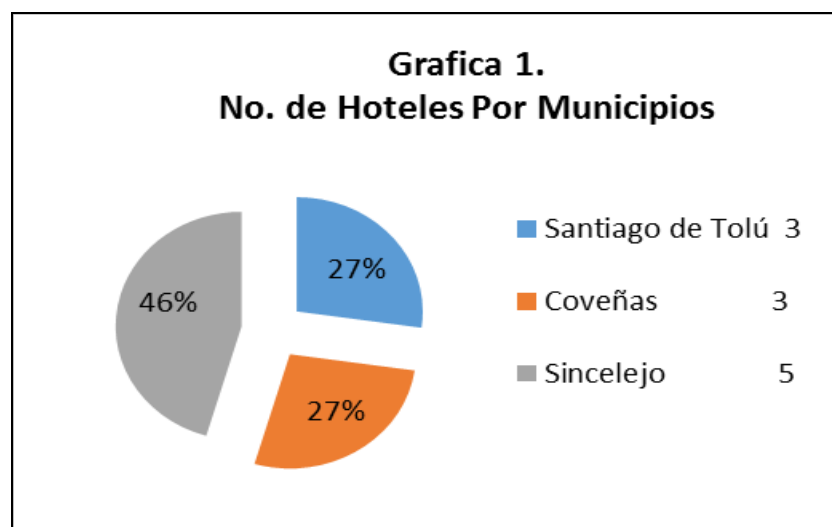
### CAPITULO III. DIAGNOSTICO DE LAS EMPRESAS HOTELERAS IDENTIFICADAS.

#### 3.1. IDENTIFICACION DE LAS EMPRESAS HOTELERAS Y SUS GERENTES O ADMINISTRADORES

Las empresas hoteleras escogidas fueron en total 11, ubicadas así:

<b>CUADRO No. 1</b>	
<b>HOTELES POR MUNICIPIOS</b>	
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>NÚMERO DE HOTELES</b>
Santiago de Tolú	3
Coveñas	3
Sincelejo	5
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

Fuente: Entrevistas a Hoteleros



Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica se puede observar que el 46% de los hoteles objeto de estudio se encuentran ubicados en el municipio de Sincelejo, capital del departamento de Sucre, el 27% en Santiago de Tolú y el 27% restante en Coveñas. Ello significa entre otros aspectos, que el 54% de los hoteles se ubica en la Subregión del Golfo de Morrosquillo, la zona de mayor vocación turística en el departamento de Sucre y la más reconocida a nivel nacional, por lo que se le dio mayor participación en el estudio a las empresas ubicadas en la misma.

CUADRO No. 2				
CARGO DE LOS ENTREVISTADOS				
MUNICIPIOS	GERENTE PROPIETARIO	ADMINISTRADOR	GERENTE COMERCIAL	TOTAL
Santiago de Tolú	1	2	0	3
Coveñas	2	1	0	3
Sincelejo	1	3	1	5
<b>TOTAL</b>	4	6	1	11

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Las entrevistas fueron realizadas a cuatro gerentes propietarios, a seis administradores de los hoteles y a un gerente comercial. En la siguiente grafica se muestra su calidad así:



Fuente: Elaboración Propia

Las cifras anteriores reflejan que, del total de entrevistados el 36,36% son propietarios que simultáneamente dirigen su empresa, el otro 54,54% ocupan el cargo de administrador y el 9% restante, o sea, uno solo ejerce la función de gerente comercial.

Si analizamos la distribución de los cargos por municipios, en la gráfica No 2 se presentan los siguientes resultados:

En Santiago de Tolú, el 67% de los entrevistados ocupan el cargo de administrador y el resto, o sea, el 33% es gerente propietario. Caso contrario ocurre en el municipio de Coveñas,

donde el 67% son gerentes propietarios y el resto, es decir, el 33% se desempeña como administrador.

Mientras tanto, en Sincelejo, el 60% de los entrevistados se desempeñan como administradores, el 20% como gerente propietario y el 20% restante ocupa el cargo de gerente comercial.

En síntesis, por cargos, de los gerentes propietarios el 75% se encuentran ubicados en los hoteles de la Subregión del Golfo de Morrosquillo y el resto en Sincelejo. Para el caso del cargo de administrador, el 50% se encuentra en los hoteles ubicados en Sincelejo y el otro 50% en la Subregión del Golfo de Morrosquillo.

El cargo de gerente comercial solo existe en uno de los hoteles con domicilio en Sincelejo.

## 3.2. Historia Y Desarrollo De La Empresa

### 3.2.1. Fecha de Creación

La creación de la mayoría de los hoteles objeto de estudio ocurrió en el presente siglo, es decir, 8 de 11 para un 72,72%. El resto fueron creados en el siglo pasado. En el siguiente cuadro se refleja claramente lo anterior:

<b>CUADRO No. 3</b>			
<b>AÑO CREACIÓN EMPRESAS HOTELERAS</b>			
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>Año Creación Siglo XX</b>	<b>Año Creación Siglo XXI</b>	<b>TOTAL</b>
Santiago de Tolú	2	1	3
Coveñas	0	3	3
Sincelejo	1	4	5
<b>TOTAL</b>	3	8	11

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

De las cifras anteriores surge un interrogante, en el sentido del ¿porque en solo 16 años se ha presentado una gran dinámica en la construcción de la infraestructura hotelera no solo en esta

región sino en el país? La respuesta está dada por los estímulos tributarios otorgados al sector hotelero a través de los numerales 3º y 4º del artículo 18 de la ley 788 de 2002 que a la letra dice:

“**Artículo 18. Otras rentas exentas.** Adicionase el Estatuto Tributario con el siguiente artículo:

"Artículo 207-2. Otras rentas exentas: Son rentas exentas las generadas por los siguientes conceptos, con los requisitos y controles que establezca el reglamento:

3. Servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles que se construyan dentro de los quince (15) años siguientes a partir de la vigencia de la presente ley, por un término de treinta (30) años.
4. Servicios hoteleros prestados en hoteles que se remodelen y/o amplíen dentro de los quince (15) años siguientes a la vigencia de la presente ley, por un término de treinta (30) años. La exención prevista en este numeral, corresponderá a la proporción que represente el valor de la remodelación y/o ampliación en el costo fiscal del inmueble remodelado y/o ampliado, para lo cual se requiere aprobación previa del proyecto por parte de la Curaduría Urbana y la Alcaldía Municipal, del domicilio del inmueble remodelado y/o ampliado.”

La norma anterior ha sido reglamentada por los decretos 2755 de 2003, 920 de 2009 y el 463 del 16 de marzo de 2016, que en su artículo 1º establece:

“ARTICULO PRIMERO. Modificase el artículo cuarto del Decreto 2755 de 2003 modificado por el artículo 1 º del decreto 920 de 2009, el cual quedará así:

**Renta exenta en servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles.** Las rentas provenientes de servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles cuya construcción se inicie antes del 31 de diciembre de 2017, obtenidas por el establecimiento hotelero o por el operador según el caso, estarán exentas del Impuesto sobre la renta por un término de treinta (30) años contados partir del año gravable en que se inicien las operaciones.

“Para tal efecto, se consideran nuevos hoteles únicamente aquellos hoteles construidos **o que demuestren un avance de por lo menos el 61 % en la construcción de la infraestructura**

**hotelera** entre el 1° de enero del año 2003 y el 31 de diciembre del año 2017”. (Negrillas fuera de texto). Precisamente lo que esta resaltado es la nueva modificación efectuada para estimular la construcción de nuevos hoteles en Colombia

Igualmente, de acuerdo con el considerando 3° del decreto 463 del año pasado, los resultados de los incentivos otorgados ha logrado “Que este beneficio ha permitido la construcción de treinta y dos mil (32.000) habitaciones nuevas en los últimos once (11) años con inversiones superiores a los tres (3) billones de pesos y existen gran cantidad de inversiones de capital en construcción de nuevos hoteles cuyos tiempos están muy ajustados para la terminación y puesta en operación de los mismos, por lo cual les sería imposible acceder a la exención en la renta, ....”

En los últimos años se han construido alrededor de 15 a 18 edificios de apartamentos de lujo en Coveñas que ya están operando en su gran mayoría y haciéndole competencia a los hoteles que cuentan con su Registro Nacional de Turismo – RNT.



Fuente: Elaboración Propia

Las cifras de la gráfica anterior reflejan aspectos interesantes por municipios tales como:

- En Santiago de Tolú, el 67% de los hoteles fueron creados en el presente siglo, mientras que en Coveñas el 100% de los mismos se crearon en el siglo XXI.

- Mientras tanto, en el municipio de Sincelejo, capital del departamento de Sucre, el 80% de los hoteles objeto de estudio se crearon en el siglo XXI, respondiendo a los estímulos tributarios otorgados por el Gobierno Nacional.

### 3.2.2. Fundadores y Tipo de Sociedad

Los hoteles de la región mayoritariamente son de personas naturales y no tanto sociedades comerciales. En el cuadro siguiente se presenta la realidad encontrada así:

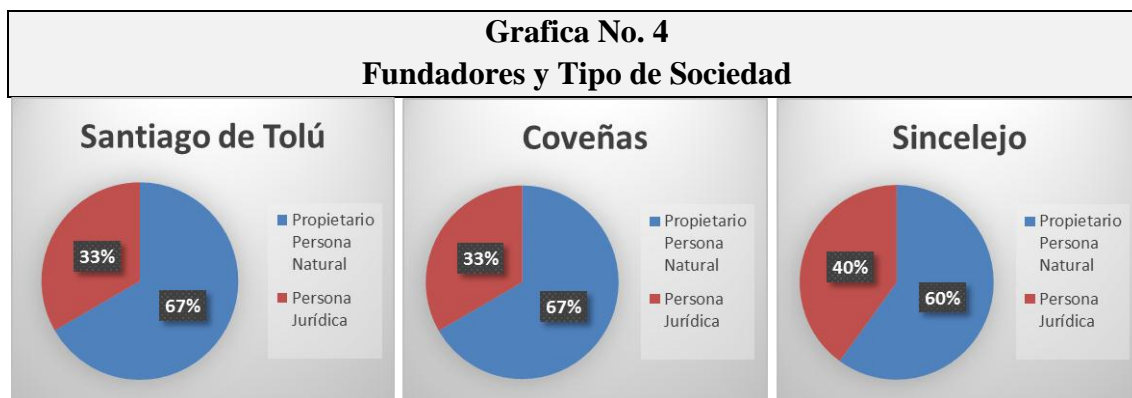
<b>CUADRO No. 4</b>			
<b>FUNDADORES Y TIPO DE SOCIEDAD</b>			
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>PROPIETARIO PERSONA NATURAL</b>	<b>PROPIETARIO PERSONA JURIDICA</b>	<b>TOTAL</b>
Santiago de Tolú	2	1	3
Coveñas	2	1	3
Sincelejo	3	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>11</b>

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

El 63,63% de los hoteles, o sea, 7 tienen como propietarios a personas naturales y el resto están constituidos como sociedades, particularmente bajo la figura de Sociedades Anónimas Simplificadas – SAS

Se destaca que siete hoteles para un 63,63% tienen el carácter de familiar lo que de una u otra forma se refleja en la gestión de las empresas.

Un hecho adicional es referente a la residencia de los propietarios, donde el 54,54% vive por fuera del departamento.



Fuente: Elaboración Propia

Las cifras de la gráfica por municipios nos dejan ver las siguientes situaciones así:

- El 67% de los hoteles analizados con sede en Santiago de Tolú, legalmente pertenecen a persona natural y el resto son personas jurídicas o sociedades.
- El 67% de los hoteles estudiados con sede en Coveñas son de una persona natural y el resto se constituye como sociedad comercial.
- El 60% de los hoteles objeto de estudio con sede en Sincelejo, la capital del departamento de Sucre, funcionan como una sociedad y el resto como persona natural.

En resumen, de los 7 hoteles en estudio, que son de propiedad de personas naturales, el 57,14% se encuentra en el Golfo de Morrosquillo, entre tanto, el 42,85% restante tiene domicilio en Sincelejo.

Para el caso de personas jurídicas, de los 4 hoteles construidos como tales, el 50% se encuentra en el Golfo de Morrosquillo y el resto en Sincelejo.

### 3.2.3. Actividad Inicial y Actual

Como es natural el servicio básico de estas empresas es el alojamiento acompañado de la alimentación. Solo 2 de estas (18,18%) no tienen el servicio de restaurante y se ubican en la ciudad de Sincelejo. Veamos en el siguiente cuadro los resultados de la investigación al respecto:



<b>CUADRO No. 5</b>				
<b>ACTIVIDAD INICIAL Y ACTUAL</b>				
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>Alojamiento</b>	<b>Alimentación</b>	<b>Piscina</b>	<b>Otros<sup>7</sup></b>
Santiago de Tolú	3	3	1	2
Coveñas	3	3	3	3
Sincelejo	5	3	1	5
<b>TOTAL</b>	11	9	5	10

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Se observa que los hoteles ubicados en la subregión del Golfo de Morrosquillo, especialmente en los municipios de Coveñas y Santiago de Tolú disponen de una estructura del negocio basada en una oferta amplia o integrada de servicios al turista que va desde los servicios básicos de alojamiento y alimentación pasando por los servicios periféricos de piscina, bar, parqueadero, salón de reuniones e incluso lavandería, sauna y recreación. Mientras tanto, las empresas hoteleras de Sincelejo presentan una estructura de negocio centrada en el servicio básico de alojamiento complementándolo con los servicios de alimentación, que en este caso solo 3 lo brindan. El servicio de parqueadero solo lo prestan 3 hoteles y el de piscina solo uno de los analizados. Ello marca fuertes diferencias con las empresas hoteleras del Golfo y con las características de la demanda que llega a una u otra subregión. Además, todos ofrecen el servicio complementario de Internet gratis.

La estrategia de complementariedad entre la oferta hotelera del Golfo con la que se genera en las Sabanas debe tener en cuenta como está estructurado el negocio hotelero si se quiere atraer para Sincelejo al turista que busca principalmente Sol y Playa.

En la gráfica siguiente se muestra por municipios tanto la actividad inicial de operaciones como la evolución hacia los servicios prestados en la actualidad.

<sup>7</sup> Parqueadero, Bar, Lavandería o Salón de Eventos



Fuente: Elaboración Propia

Se ratifican las diferencias marcadas entre la oferta de los hoteles del Golfo de Morrosquillo, que son más integrales con la de los hoteles ubicados en Sincelejo, teniendo como base central las características del turista que llega a uno u otro sitio turístico.

### 3.2.4. Número de Trabajadores y Grado de parentesco con los Dueños

La realidad muestra que los hoteles de Sincelejo tienen una planta de personal que no pasa de 20 trabajadores fijos, situación similar ocurre con los del Golfo de Morrosquillo.

En el siguiente cuadro se refleja la situación encontrada así:

<b>CUADRO No. 6</b>				
<b>No. DE TRABAJADORES Y PARENTESCO CON LOS DUEÑOS</b>				
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>No. DE TRABAJADORES</b>		<b>TOTAL</b>	<b>PARENTESCO CON LOS DUEÑOS</b>
	<b>FIJOS</b>	<b>TEMPORALES</b>		
<b>Santiago de Tolú</b>				
HOTEL A	5	10	15	NO
HOTEL B	3	7	10	NO
HOTEL C	8	16	24	La secretaria es Hija
<b>Subtotal 1</b>	<b>3</b>	<b>33</b>	<b>8</b>	
<b>COVEÑAS</b>				
HOTEL A	5	28	33	El Gerente es Hermano
HOTEL B	10	20	30	La Gerente-Propietaria

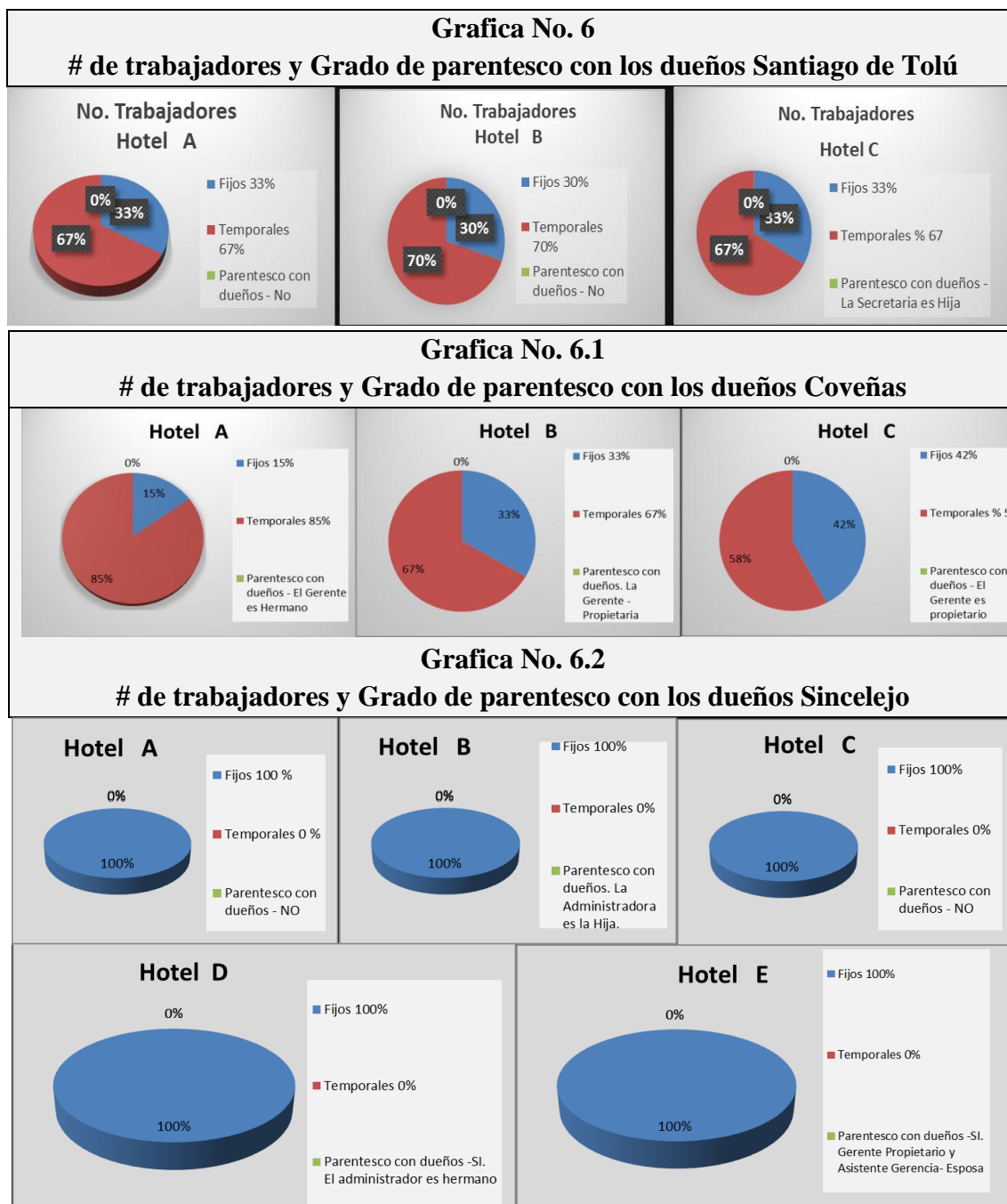
HOTEL C	19	26	45	NO
<b>Subtotal 2</b>	<b>34</b>	<b>74</b>	<b>108</b>	
<b>SINCELEJO</b>				
HOTEL A	15	----	15	NO
HOTEL B	9	----	9	La administradora es la hija
HOTEL C	7	-----	7	NO
HOTEL D	3	----	3	El administrador es hermano
HOTEL E	19	----	19	Gerente Propietario Asistente Gerencia- Esposa
<b>Subtotal 3</b>	<b>53</b>	----	<b>53</b>	
<b>TOTAL 1+2+3</b>	<b>103</b>	<b>107</b>	<b>210</b>	

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Los once hoteles analizados están generando 103 empleos directos, mientras que los de Coveñas y Santiago de Tolú, generan 107 empleos indirectos, pues, en Sincelejo al no haber temporada específica en el año, no se contratan trabajadores temporales. Dichas cifras ratifican lo importante que es el turismo como generador de empleos directos e indirectos. Además, el turismo impacta en otros sectores y actividades económicas, que lo catalogan como un multisector.

De igual manera, en siete de los once hoteles para un 63,63% existe alto grado de parentesco por consanguinidad y afinidad civil entre el gerente y administrador con los dueños, pues, en algunos casos es hermano, en otro es la hija y también la esposa y por último el gerente es dueño a la vez de la empresa. Significa lo anterior, que mayoritariamente son empresas creadas y orientadas por familiares, lo cual genera características singulares en su gestión frente a las demás.

En las siguientes graficas se muestran las cifras porcentuales de los hoteles por municipios así:



Fuente: Elaboración Propia

Las cifras anteriores permiten ahondar en la identificación de situaciones interesantes, entre las empresas hoteleras del Golfo de Morrosquillo y las ubicadas en Sincelejo, tales como:

- Los hoteles con domicilio en el Golfo de Morrosquillo generan 50 cargos fijos y los de Sincelejo 53; no obstante, los hoteles en Sincelejo no generan empleos temporales como si ocurre en el Golfo de Morrosquillo donde en los hoteles analizados se generan 105 empleos indirectos como se anotó anteriormente.

- De los 7 hoteles donde existe un alto grado de parentesco familiar entre gerente y administrador con los dueños, uno se ubica en Santiago de Tolú, tres (3) en Coveñas y tres (3) en Sincelejo. Ello quiere decir que cuatro (4) de los hoteles donde se presenta esta situación se encuentran en el Golfo de Morrosquillo para un 57,14% y tres (3) en la capital del departamento de Sucre para un 42,86%.

### **El Tamaño de las Empresas Hoteleras según el Número de Trabajadores**

El artículo 2° de la ley 905 de 2004 señala sobre el particular lo siguiente:

**Artículo 2°. Definiciones.** Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

<b>EMPRESA</b>	<b>NÚMERO DE TRABAJADORES</b>	<b>ACTIVOS TOTALES POR VALOR</b>
<b>MICROEMPRESA</b> **	Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores	inferior a quinientos (500) SMMLV  / excluida la vivienda
<b>PEQUEÑA</b> **	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)	entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
<b>MEDIANA</b> **	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)	entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV

De acuerdo con el número de trabajadores vinculados a la planta de personal de las empresas hoteleras objeto de investigación se clasifican así:

Solo tres hoteles de los once, o sea, el 27,27% clasifican como pequeña empresa al contar con más de 10 trabajadores hasta el rango de 50.

El 72,73% de los hoteles se clasifica como microempresa al tener entre 1 a 10 trabajadores de planta

Solo una de las tres pequeñas empresas se ubica en el Golfo de Morrosquillo, es decir, el 33,33%. El resto, o sea dos, se encuentran en Sincelejo.

### **3.2.5. Organización Interna de las Empresas Hoteleras**

En tratándose de micro y pequeñas empresas la organización interna de los hoteles no es compleja y se ha venido estructurando de acuerdo a las exigencias legales y de los clientes, así como también en cierta medida respondiendo a los objetivos que algunos definen.

En ese orden de ideas, la investigación arroja que la estructura organizativa básica de los hoteles comprende las siguientes dependencias y áreas así:

- Gerencia
- Área Administrativa y Contable
- Área de servicios (Alojamiento, alimentación y servicios generales)

Se identificó que el alineamiento de la estrategia con el modelo organizativo no es fuerte. Ello debe corregirse, teniendo en cuenta que el sector turismo presenta una gran dinámica por las cada vez mayores exigencias de la demanda, léase turistas y los fuertes y rápidos cambios tecnológicos que están impactando a las empresas hoteleras y demás actores empresariales involucrados.

Es clave referenciar al respecto los lineamientos del teórico norteamericano Gary Dessler, quien en su libro Organización y Planeación: Enfoque Situacional, clasifico las empresas en

Orgánicas y Mecánicas, teniendo en cuenta el sector donde se encuentra. Para este caso, el sector turismo, dinámico y cambiante exige de empresas que deben estructurarse de tal forma que propicien rápidas respuestas y cambios frente al complejo ambiente que las rodea, así como un gran trabajo de equipo y un clima organizacional favorable, elementos centrales para ser productivos y competitivos en el mercado regional, nacional y externo.

### 3.3. MOTIVOS PARA CREAR LA EMPRESA

Las preguntas siguientes se condicionaron al propietario de la organización empresarial, por lo que solo a cuatro (4) de los entrevistados que reúnen dicha condición se les realizó.

#### 3.3.1. ¿Cómo se originó la idea e Interés por el Turismo?

En el cuadro siguiente se presentan los resultados a la pregunta anterior así:

<b>CUADRO No. 7</b>		
<b>EL ORIGEN DE LA IDEA E INTERÉS POR EL TURISMO</b>		
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>ORIGEN DE LA IDEA</b>	<b>INTERÉS POR EL TURISMO</b>
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL C	Aprovechar mercado	Por la familia
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	Aprovecho Compra de lote	SI
HOTEL B	Invertir en el Golfo	Apoyar el turismo en el Golfo
<b>SINCELEJO</b>		
HOTEL E	Cubrir un vacío en el Mercado	Experiencia en el sector

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

### 3.3.2. Antecedente Familiar - Formación y experiencia al crear la empresa

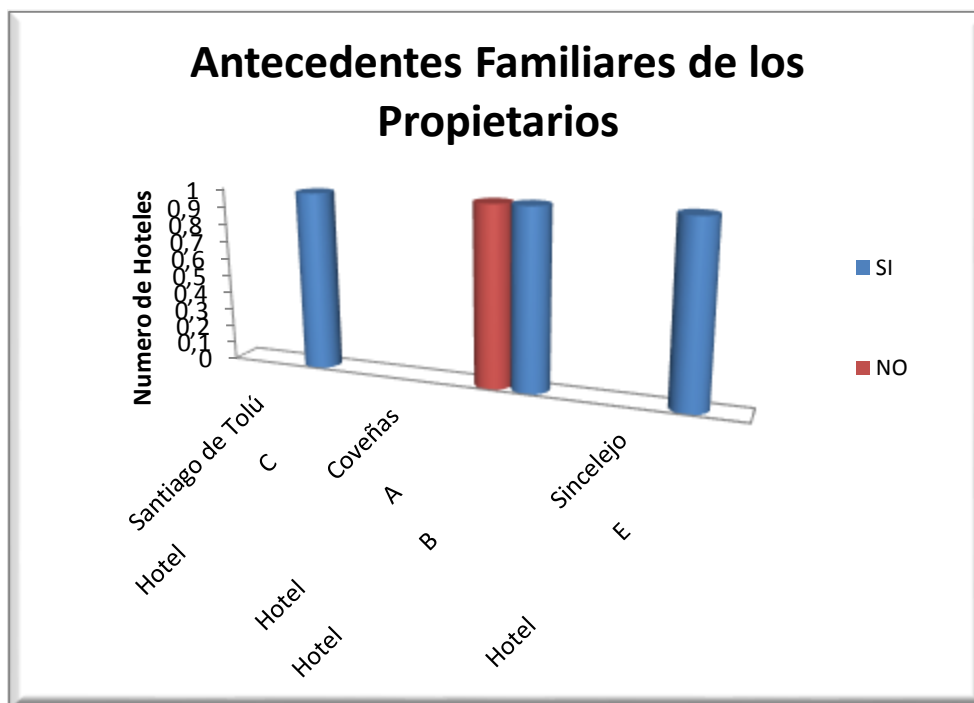
<b>CUADRO No. 8</b>		
<b>ANTECEDENTE FAMILIAR – FORMACIÓN Y EXPERIENCIA</b>		
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>ANTECEDENTE FAMILIAR</b>	<b>FORMACIÓN Y EXPERIENCIA</b>
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL C	SI	Administradora Turística Más de veinte (20) años
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	NO	Administrador turístico Cinco años
HOTEL B	SI	Bachiller Más de cinco (5) años
<b>SINCELEJO</b>		
HOTEL E	SI	Ingeniero Civil 20 años

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

De los cuatro propietarios entrevistados, tres (3) tienen antecedentes empresariales en sus familias y tres de los cuatro poseen formación profesional, lo cual es importante. Sin embargo, de estos, solo dos (2) son profesionales en turismo.

Se destaca la experiencia que cada uno de los propietarios tiene en las actividades asociadas al turismo, que va desde cinco (5) a más de veinte (20) años.





Fuente: Elaboración Propia

La grafica nos revela que, del total de empresas hoteleras analizadas, en cuatro (4) de ellas, o sea, el 36,36% fueron entrevistados sus propietarios. Por municipios los resultados fueron:

- En Santiago de Tolú, en el 33,33% de los hoteles estudiados sus propietarios tienen antecedentes empresariales en sus familias.
- En Coveñas, en el 33,33% de los hoteles referenciados en el estudio, el propietario tiene antecedentes de empresarismo en su familia.
- Para el caso de Sincelejo, solo en uno de los cinco hoteles estudiados, o sea, el 20%, se entrevistó al propietario y tiene antecedentes empresariales en su familia.

### 3.3.3. Obstáculos para crear la Empresa y Objetivos Personales

<b>CUADRO No. 9</b>		
<b>OBSTÁCULOS PRESENTADOS – OBJETIVOS PERSONALES</b>		
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>OBSTÁCULOS</b>	<b>OBJETIVOS PERSONALES</b>
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL C	Poco apoyo oficial	Seguir el negocio familiar y aportar al turismo
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	Limitaciones de recursos y competencia informal	Crecer como persona y aportar al desarrollo del golfo
HOTEL B	Falta de apoyo oficial	Incursionar en la gastronomía peruana y en hospedaje de lujo
<b>SINCELEJO</b>		
HOTEL E	Ninguno	Generar Ingreso y aportar al turismo

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

El cuadro es dicente sobre la existencia de obstáculos para los propietarios que van desde la falta de apoyo oficial hasta el tema de la competencia informal. De igual manera, cada propietario refleja sus objetivos personales que se unen a los de aportar al turismo y al desarrollo de la región.

### 3.4. ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES

#### 3.4.1. Dirección de la empresa y como se toman las decisiones

<b>CUADRO No. 10</b>		
<b>DIRECCIÓN DE LA EMPRESA COMO SE ADOPTAN DECISIONES</b>		
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>¿QUIÉN DIRIGE?</b>	<b>¿CÓMO SE DECIDE</b>
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL A	Propietaria y Administradora	Conjuntamente
HOTEL B	Propietaria y Administradora	En conjunto
HOTEL C	Gerente Propietaria	A partir de análisis
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	Gerente Propietario	Entre asesores comerciales,

		Agencias de viaje y socios Las decisiones operativas son del gerente
HOTEL B	Gerente Propietaria	Análisis de las cifras de ventas
HOTEL C	Gerente Propietario	Entre socios y administradora
<b>SINCELEJO</b>		
HOTEL A	Gerente General y Director Operativo	En conjunto y participa además el Gerente Comercial
HOTEL B	Los Padres – Propietarios	Conjuntamente entre padres e hija que administra.
HOTEL C	Propietario	Conjuntamente entre propietario y administradora
HOTEL D	Propietarios	Entre dueños y administrador
HOTEL E	Gerente – Propietario	Entre el Gerente y Asistente de Gerencia

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Es claro que la dirección de las empresas hoteleras en su gran mayoría está en cabeza de los Gerentes propietarios y las decisiones operativas se adoptan conjuntamente con los administradores. De los 11 hoteles, en 6 de ellos aparece la figura del administrador para un 54,54%. Caso particular es el del hotel B en Sincelejo donde la administradora es hija de los dueños, pues, en el resto son personas sin parentesco con los dueños.

El estilo de dirección que predomina en estos hoteles combina las decisiones verticales de los propietarios con cierto grado de consulta para determinadas decisiones operativas con los administradores. Lo que se ha identificado es que los trabajadores no inciden o son determinantes en las decisiones claves que se definen. En otras palabras, siguiendo la teoría organizacional, la forma de dirección pasa por decisiones verticales, tomadas por arriba y decisiones operativas que se consultan a los empleados, sobre todo a los administradores, las cuales tampoco son frecuentes.

Es determinante que en los hoteles de la región se comience a cambiar el estilo de dirección y se avance hacia uno que tenga como elemento importante la participación activa y de calidad de los trabajadores, generando círculos o equipos de trabajo de calidad, sobre todo cuando se trata de micro y pequeñas empresas.

### 3.4.2. Formas de Contratar y seleccionar a los trabajadores

<b>CUADRO No. 11</b>		
<b>SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS TRABAJADORES</b>		
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>¿CÓMO SE SELECCIONAN?</b>	<b>¿CÓMO SE CONTRATAN?</b>
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL A	Entrevista y Periodo de Prueba	A término fijo
HOTEL B	Entrevista y Periodo de Prueba	A término indefinido, y verbal para temporales
HOTEL C	Entrevista y Periodo de Prueba	Por contrato a término, y verbal para temporales
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	Entrevista y Periodo de Prueba	A término fijo y verbal a temporales
HOTEL B	Estudio de la Hoja de Vida, Entrevista y Periodo de Prueba	A término fijo y verbal a temporales
HOTEL C	Entrevista y Periodo de Prueba	A término fijo y verbal a temporales
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A	Selección por Agencia de Empleos	A término indefinido y fijo Cuando son temporales
HOTEL B	Por referencia y Periodo de Prueba	Por contrato a término fijo
HOTEL C	Entrevista y Periodo de Prueba	Por contrato a término fijo
HOTEL D	Por referencia o recomendación	Por contrato a término fijo
HOTEL E	Entrevista y Hoja de Vida	A término fijo

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Solo uno de los once hoteles recurre a las agencias de empleo existentes, para apoyar su proceso de selección y vinculación del personal, representando solo un 0,09%. El resto utiliza los canales tradicionales de la entrevista, estudio de la hoja de vida, un periodo de prueba e incluso la recomendación. Ello demuestra que no se está realizando el proceso de selección y enganche de personal como lo establece la teoría organizacional, situación que debe empezar a cambiar para garantizar calidad en dicho proceso, pues, ello repercute en la gestión competitiva de los hoteles de la región.

### 3.4.3. Como capacita a los trabajadores

CUADRO No. 12	
CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES	
MUNICIPIOS	¿CÓMO CAPACITA A LOS TRABAJADORES?
<b>Santiago de Tolú</b>	
HOTEL A	A través de cursos en el Sena
HOTEL B	Cursos en el Sena
HOTEL C	Charlas directas y Cursos en el Sena
<b>Coveñas</b>	
HOTEL A	Ejercicios grupales de Psicología Organizacional una vez al año y cursos esporádicos en el Sena
HOTEL B	Cursos ocasionales en el Sena
HOTEL C	A través de convenios con el SENA
<b>Sincelejo</b>	
HOTEL A	A través de cursos
HOTEL B	Capacitación con el Sena
HOTEL C	Cursos con el Sena
HOTEL D	Cursos con el Sena
HOTEL E	Cursos con el Sena

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Los trabajadores de las empresas hoteleras reciben de manera ocasional cursos preferencialmente del Sena. Solo una empresa tiene convenios con el SENA para adelantar un proceso de capacitación y actualización de su personal vinculado a la planta de personal.

### 3.5. Relación Familia Con El Propietario De La Empresa

Las siguientes preguntas se realizaron al propietario de la organización empresarial, condicionadas a la vinculación laboral de sus familiares por lo que solo a cuatro (4) de los entrevistados que reúnen dicha condición se les efectuó.

### 3.5.1. Familiares que trabajan en la Empresa

CUADRO No. 13		
¿FAMILIARES EN LA EMPRESA Y QUIÉNES SON?		
MUNICIPIOS	¿CUÁNTOS TRABAJAN?	¿QUIÉNES SON?
Santiago de Tolú		
HOTEL C	2	Gerente Propietaria e hija secretaria
Sincelejo		
HOTEL B	3	Padres e Hija administradora
HOTEL D	1	Administrador
HOTEL E	2	Gerente y Asistente Gerencia
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

En cuatro de los once hoteles objeto de análisis, o sea, el 36,36% trabajan familiares de los propietarios. Tres de ellos están ubicados en Sincelejo y uno en Santiago de Tolú.

En total son ocho (8) empleados con vínculos familiares, incluidos los propietarios, lo que refuerza su característica de empresa familiar. Una característica especial es que los familiares de los propietarios ocupan cargos del nivel directivo y administrativo, salvo en el caso de la secretaria en el hotel C de Santiago de Tolú

De igual manera, otra característica es que solo en dos empresas trabajan hijas de los propietarios, una como administradora y la segunda como secretaria. Según sus padres su desempeño es bueno y su comportamiento refleja valores familiares importantes como el respeto, la honestidad, entre otros.

### 3.6. Situación De La Empresa Para Competir Con Éxito En El Mercado Turístico

#### 3.6.1. Fortalezas de la empresa

CUADRO No. 14	
FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS HOTELERAS	
MUNICIPIOS	Fortalezas
Santiago de Tolú	
HOTEL A	Ubicación Geográfica frente al mar

HOTEL B	Ubicación Geográfica frente al mar
HOTEL C	Buen Servicio y oferta integrada
<b>Coveñas</b>	
HOTEL A	Ubicación Geográfica. Playas excelentes Estructura integrada del negocio
HOTEL B	Gastronomía peruana y hospedaje de confort Para estratos 3,4 y 5.
HOTEL C	Piscinas de adultos y de niños. Bar dentro del mar, único en la región y el País. Estructura integrada del negocio
<b>Sincelejo</b>	
HOTEL A	Talento Humano, Precio y Ubicación
HOTEL B	Excelente Servicio
HOTEL C	Ubicación Geográfica y las Tarifas
HOTEL D	Buen servicio y Tarifas
HOTEL E	Ubicación, Estructura Física y Organizacional

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Se puede observar que la mayoría de las fortalezas están basadas en ventajas naturales como es el caso de la ubicación geográfica y playas, combinada con buen servicio, tarifas y solo uno menciona al talento humano. Sin embargo, es pertinente señalar aquí el hecho que, en Santiago de Tolú, especialmente en la zona urbana no hay playas y las aguas del mar se encuentran afectadas por la contaminación de aguas residuales que en pleno siglo XXI llegan al mar, situación que lleva a la mayoría de turistas a desplazarse a zonas cercanas como el francés, el corregimiento de Puerto Viejo y a Coveñas.

Las ventajas naturales existentes, se aprovechan al momento de realizar la promoción y mercadeo del servicio, por los distintos mecanismos publicitarios, redes sociales, voz a voz, entre otros.

Se identifican claras diferencias en las fortalezas de los hoteles ubicados en el Golfo de Morrosquillo frente a los existentes en Sincelejo, capital del departamento de Sucre. Una de ellas y bien marcada es la estructura del negocio, ya que es integrada en diferentes hoteles tradicionales y nuevos del Golfo de Morrosquillo mientras que en la capital se hace énfasis en el servicio básico de alojamiento y alimentación, en precios y buen servicio.

Se requiere entonces trabajar para la generación de fortalezas basadas en criterios de calidad y sostenibilidad para mejorar la capacidad competitiva de las empresas hoteleras de la región.

### 3.6.2. Competencia y Clientes

<b>CUADRO No. 15</b>		
<b>COMPETIDORES Y CLIENTES DE LAS EMPRESAS HOTELERAS</b>		
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>COMPETIDORES</b>	<b>CLIENTES</b>
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL A	Hoteles con servicios similares	Turistas Nacionales y locales
HOTEL B	Hoteles con servicios similares	Turistas Nacionales y locales y poco extranjero
HOTEL C	Legal e ilegal que maneja bajos precios	Turistas Nacionales y locales y poco extranjero
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	Hoteles con servicios integrados	Turistas de Antioquia, de Bogotá, Bucaramanga y el resto del país. Pocos extranjeros.
HOTEL B	Pocos Competidores	Turistas del interior y de la Región Caribe.
HOTEL C	En la subregión son pocos los competidores	Turistas del interior en un 100% en temporada alta y del 70% en otras temporadas. Clientes de empresas de la zona se alojan en temporadas de baja afluencia Turística.
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A	Hoteles Legales e ilegales	Agentes de negocios y de empresas
HOTEL B	10 hoteles de Sincelejo	Empresas Farmacéuticas
HOTEL C	Hoteles Legales e Ilegales	Agentes de negocios y de empresas de servicios
HOTEL D	Competencia Legal y mucha ilegal, especialmente por precios	Agentes de negocios y de empresas de servicios
HOTEL E	Hoteles Locales con servicios similares	Institucionales, turistas y agentes de negocios

Fuente: Entrevistas a Hoteleros



Según el trabajo de grado “La Parahotelaría En El Distrito, Turístico Y Cultural De Cartagena Y Sus Efectos Económico-Sociales”, define la parahotelaria como “Sistema de alojamiento temporal de carácter ilegal, generalmente ofrecido en apartamentos e inmuebles de propiedad raíz que compite con los establecimientos hoteleros formales que cumplen con todos los requisitos legales” (pag.15). se puede decir que en estos momentos las empresas hoteleras analizadas y en general el negocio del alojamiento enfrentan una numerosa oferta informal e ilegal, que no ha podido ser controlada. Los estudios, sobre todo el proyecto denominado “Fortalecimiento institucional de la Comisión Regional de Competitividad del Departamento de Sucre mediante la adecuación de un Ecosistema Regional propicio al Desarrollo Empresarial Rápido, Rentable y Sostenido” (DERRS) 2013, ejecutado por la Cámara de Comercio de Sincelejo con la participación y apoyo del Comité Técnico de la CRC Sucre y cofinanciado en su momento por INNPULSA muestran que alrededor del 70% de la oferta es informal. Se incluyen en la informalidad apartamentos que son propiedad de personas de otros lugares del país y los ocupan una vez al año y el resto del tiempo, se ofertan a turistas. De igual manera, se ha identificado que se compite mucho por tarifas económicas, lo cual en vez de construir valor lo destruye, aspecto que ya se había analizado en el estudio arriba referenciado. Sin embargo, algunos hoteles vienen trabajando con ofertas integradas para diferenciarse de la competencia.

### **Características de los clientes.**

En el presente estudio se han identificado diferencias en el perfil de los clientes o turistas, dependiendo la subregión. Los hoteles de Sincelejo, por ser la capital de Sucre lugar de paso, reciben en gran medida a turistas dedicados a los negocios comerciales y a la prestación de servicios, sean de carácter institucional o privados. Son turistas que provienen principalmente del interior del país, de ciudades como Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali, y de ciudades de la región Caribe. Mientras tanto, los clientes de los hoteles del Golfo llegan motivados preferentemente por el descanso y el disfrute de la oferta de Sol, Mar y Arena, así como otros lo hacen por el ecoturismo, aventura y algo de actividades culturales. Proviene principalmente de ciudades como Medellín, Bogotá, Cali, Bucaramanga y de la Región Caribe. Últimamente, llegan turistas extranjeros que representan menos del 10%, según el proyecto “Fortalecimiento institucional de la Comisión Regional de Competitividad del Departamento de Sucre señalado en el análisis anterior.

### 3.6.3. Proveedores

<b>CUADRO No. 16</b>	
<b>ORIGEN DE LOS PROVEEDORES</b>	
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>PROVEEDORES</b>
<b>Santiago de Tolú</b>	
HOTEL A	Locales y Nacionales
HOTEL B	Locales y Nacionales
HOTEL C	Locales y Nacionales
<b>Coveñas</b>	
HOTEL A	Locales y Nacionales
HOTEL B	Locales y Nacionales
HOTEL C	Locales y Nacionales
<b>SINCELEJO</b>	
HOTEL A	De Sincelejo
HOTEL B	De Sincelejo
HOTEL C	Locales y Nacionales
HOTEL D	Locales y Nacionales
HOTEL E	Locales y Nacionales

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Los resultados son importantes en la medida que los empresarios hoteleros de la región tienen muy en cuenta a la proveeduría local y por supuesto en el orden regional y nacional. Esta situación contribuye a la dinámica económica de esta región, coadyuvando a la generación de empleos e ingresos

### 3.6.4. La Tecnología Utilizada

<b>CUADRO No. 17</b>	
<b>LA TECNOLOGÍA USADA EN LAS EMPRESAS</b>	
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>TECNOLOGÍA UTILIZADA</b>
<b>Santiago de Tolú</b>	
HOTEL A	Posee página web, reservas en línea y manejo de redes sociales, desde el grupo Santa Bárbara Hoteles.
HOTEL B	Hotel sostenible con página web. Amigable con el entorno
HOTEL C	No tiene página web. Está vinculado a la página de Booking.com y se reserva por la misma
<b>Coveñas</b>	
HOTEL A	Aparece en la página web de Hoteles Divina, presencia en la página Booking desde donde se reserva como también por teléfono.
HOTEL B	Tiene página web desde donde se reserva. Además, pauta en la página de Tripadvisor.
HOTEL C	Tics a la vanguardia. Tiene página web y se reserva en línea. Manejo de redes sociales.
<b>Sincelejo</b>	
HOTEL A	Cuenta con página Web, reservas en línea y presencia en redes sociales.
HOTEL B	Se está Implementando, hasta ahora No tiene página Web, pero se reserva en la página de Tripadvisor.
HOTEL C	No tiene página web. Manejo del reciclaje y redes sociales
HOTEL D	En el tema ambiental trabajan para ahorrar energía, agua etc. No tienen página web, pero, están inscritos en la página Tripadvisor.
HOTEL E	Aplican Tecnología en función del respeto al ambiente Poseen página web, reservas en línea y

	manejo de redes sociales.
--	---------------------------

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

De los 11 hoteles solo 6 tienen página web para un 54,54% y de ellos solo reservan en línea cinco. Ello de por sí marca diferencia con la competencia de otras regiones.

En el manejo de las tecnologías limpias se está aún lejos frente a empresas de otras regiones. Con la implementación obligada de la norma técnica de sostenibilidad, se debe avanzar hacia una gestión turística sostenible en Sucre.

### 3.6.5. Fortalezas de Directivos y Trabajadores

CUADRO No. 18		
ASPECTOS FUERTES DE DIRECTIVOS Y TRABAJADORES		
MUNICIPIOS	FORTALEZAS	
	Directivos	Trabajadores
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL A	Experiencia	Honestidad
HOTEL B	Compromiso con el trabajo	Responsables con el trabajo
HOTEL C	Experiencia y manejo del sector	Responsabilidad
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	Experiencia en el sector	Honestidad, trabajo de equipo
HOTEL B	Experiencia	Honestidad y compromiso
HOTEL C	Conocimiento y experiencia	Responsables y el trabajo de equipo
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A	Experiencia en el negocio	Compromiso y Responsabilidad
HOTEL B	Estrictos y amigos del cambio	Trabajo en Equipo
HOTEL C	Proclives al cambio	Honestidad
HOTEL D	Experiencia en el negocio	Honestidad
HOTEL E	Experiencia de más de 20 años en el sector	Experiencia de sus empleados

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

En términos generales, los puntos fuertes de los directivos de los hoteles analizados están basados en:

- La experiencia en la actividad turística
- Compromiso
- Amigos del cambio

Mientras que en los trabajadores se destacan como fortalezas:

- Honestidad
- Responsabilidad

Estos resultados están asociados por supuesto a la formación académica de propietarios – directivos y de administradores de las empresas hoteleras, lo que requiere mayor preparación de directivos y trabajadores, para que las fortalezas se basen principalmente en el conocimiento, la aplicación de procesos de cambio para responder a las exigencias de un turista más informado y comprometido con la sostenibilidad ambiental.

### 3.7. Cultura Empresarial

#### 3.7.1. Establecimiento de la Cultura Empresarial

<b>CUADRO No. 19</b>		
<b>LA CULTURA EMPRESARIAL EN LOS HOTELES</b>		
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>Existe Cultura Empresarial</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C	X	
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C	X	
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B		X
HOTEL C	X	
HOTEL D	X	
HOTEL E	X	

Fuente: Entrevistas a Hoteleros.

El 90,1% de las empresas estudiadas tiene una cultura empresarial, de acuerdo con lo expresado por los entrevistados. Llama la atención que solo en un hotel de la ciudad de Sincelejo no exista. Sin embargo, si analizamos algunas de las respuestas entregadas por la administradora de esa empresa hotelera, así como del concepto mismo, de hecho, si existe una cultura, en el entendido que la cultura organizacional según la definición de la Enciclopedia Financiera es:

### “Cultura Organizacional

“La cultura organizacional es una idea en el campo de los estudios de las organizaciones y de gestión que describe la psicología, las actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Se ha definido como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior”.

La anterior definición se grafica por la misma fuente así:



Fuente: (Financiera, Cultura Organizacional)

De otro lado, Humberto Serna en su libro Gerencia Estratégica, Serna Gómez, Humberto, 11ª ed. (Bogotá, 2014: 131) señala al respecto que:

“Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave de éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa.

“La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran”.

No obstante, el grado de establecimiento de la cultura en las empresas hoteleras objeto de estudio es desigual y se pudo identificar, a partir de la forma como se aplican las funciones del proceso administrativo, la interacción entre directivos y trabajadores y la participación de estos en las decisiones de las empresas hoteleras. En ese orden de ideas, en ninguna de las empresas analizadas está documentado el proceso de construcción de su cultura empresarial.

Precisamente de la Enciclopedia Financiera, se efectúa una comparación entre una empresa que posee una cultura bien definida a una que no la tiene claramente establecida:

	<i>Empresa sin cultura definida</i>	<i>Con cultura definida</i>
<b>PLANIFICACION</b>	El establecimiento de los objetivos se hace en forma "dictatorial".	Gran participación de todos los empleados
	Se toma decisiones en forma centralizada.	La toma de decisiones es descentralizada.
<b>ORGANIZACION</b>	Autoridad centralizada	Delegación de autoridad y responsabilidad
	La selección del recurso humano se lleva a cabo en base a "amiguismos".	Se realiza con base a criterios de desempeño.
	Capacitaciones restringidas.	Capacitación en áreas funcionales.
<b>DIRECCION</b>	Liderazgo autocrático	Liderazgo democrático.
	Comunicación de arriba hacia abajo, sin retroalimentación.	Comunicación descendente, ascendente y cruzada.
<b>CONTROL</b>	Estrecho seguimiento.	Se ejerce el auto control de los funcionarios.

Funete: (Financiera, Cultura Organizacional )

### 3.7.2. Tipo de Cultura

CUADRO No. 20	
TIPO DE CULTURA	
MUNICIPIOS	¿CUÁL ES EL TIPO DE CULTURA?
<b>Santiago de Tolú</b>	
HOTEL A	Calidad del Servicio
HOTEL B	Amor por lo que se hace
HOTEL C	Buen trato al cliente
<b>Coveñas</b>	
HOTEL A	Buen Servicio al 100%
HOTEL B	Basada en la Honestidad
HOTEL C	Amor por la Labor
<b>Sincelejo</b>	
HOTEL A	Cultura de la responsabilidad y buen trato
HOTEL B	
HOTEL C	
HOTEL D	
HOTEL E	Tiene una cultura medianamente establecida

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Para comprender este aspecto es interesante traer lo referente a varios estudios señalados en el artículo denominado La cultura de las empresas familiares mexicanas y su influencia en la gestión estratégica como son:

*“Entre los estudios que analizan la combinación de culturas, cabe mencionar el de Dyer (1986), un estudio de empresas familiares sobre los tres niveles de cultura propuestos por Schein (1988) (presunciones básicas, valores y artefactos), que concluye con una propuesta de cambio cultural que combine modelos generales de cultura (paternalista, liberal, participativa y profesional), modelos de cultura familiar (patriarcal, colaborativa y conflictiva) y cultura directiva (burocrática, autoritaria, consultiva y supervisora). (Aguilar & Lema, 2011)*



Comparado lo antes expresado con las respuestas dadas, solo 8 entrevistados respondieron la pregunta, señalando el tipo de cultura existente en su empresa. En dos hoteles de Sincelejo, a pesar de tener una cultura no dieron pistas sobre el tipo de cultura en su empresa, denotando poca claridad al respecto y comprensión de los tipos de cultura existentes.

Se destaca que en uno de los hoteles su gerente manifestó con claridad que solo tiene medianamente establecida una cultura empresarial

### 3.7.3. Motivos para establecer un tipo de cultura

<b>CUADRO No. 21</b>	
<b>MOTIVOS ESTABLECER EL TIPO DE CULTURA</b>	
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>¿CUÁL ES EL TIPO DE CULTURA?</b>
<b>Santiago de Tolú</b>	<b>MOTIVOS PARA ESTABLECERLA</b>
HOTEL A	Mantenerse en el mercado
HOTEL B	
HOTEL C	Prestar un buen servicio al cliente
<b>Coveñas</b>	
HOTEL A	Mantener satisfecho al cliente
HOTEL B	
HOTEL C	Mejorar e incentivar el rendimiento de los empleados y la Calidad del servicio
<b>Sincelejo</b>	
HOTEL A	
HOTEL B	
HOTEL C	
HOTEL D	
HOTEL E	Mejorar la atención al cliente

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Solo 5 de 11 respondieron esta pregunta, es decir, el 45,45%, lo cual refleja la poca comprensión de la importancia de tener establecida una cultura como factor que dinamiza los procesos empresariales. Se destaca de lo expresado que el motivo principal para establecer la

cultura en la empresa es el mejoramiento de la atención a los clientes, destacándose en una empresa hotelera de Coveñas, que una de las razones es que está ligada a mejorar el rendimiento de los trabajadores, lo cual en nuestra opinión es el aspecto clave al interior de la organización

#### **3.7.4. Cómo se establece e identifica**

En las respuestas anteriores se observa que el tema de la cultura empresarial no se encuentra interiorizado o establecido con fuerza en las empresas hoteleras.

Por ello, de hecho, en las respuestas de los gerentes y administradores de los hoteles se han identificado actuaciones que apuntan a señalar el buen ambiente existente con los empleados y la forma como se presta el servicio y la atención a los clientes, sean turistas y visitantes.

#### **3.7.5. Cómo influye en la gestión**

Para abordar este tema nos apoyamos en apartes del artículo denominado La cultura de las empresas familiares mexicanas y su influencia en la gestión estratégica, que es el resultado de la tesis doctoral denominada *La gestión integral de las empresas familiares turísticas mexicanas como factor estratégico y sostenible de competitividad empresarial, realizada entre mayo de 2007 y abril de 2010*. Dicho artículo es de la autoría de José Luis Esparza Aguilar y Domingo García Pérez de Lema.

En el mismo se expresa lo siguiente con relación a la influencia de la cultura en la gestión:

##### **“1. El marco teórico**

##### **“1.1 *La cultura en la empresa familiar***

*“La teoría de los recursos y capacidades de la empresa proporciona un marco interesante para estudiar la cultura de la EF, debido a que esta cultura, parte de los recursos y capacidades de la empresa, genera activos intangibles estratégicos inimitables que explican el éxito competitivo. Los activos intangibles: la cultura, la*

*reputación, la imagen, las habilidades y capacidades de los empleados, determinan la ventaja competitiva de la empresa y contribuyen a obtener mejores resultados en la gestión<sup>3</sup>.*

*“Según Hall et al. (2001), la cultura predominante en la EF es producto de creencias, valores, expresiones y acuerdos, de su historia y sus relaciones sociales. La transmisión de estos patrones culturales hace que sean compartidos por la familia y por la empresa. La información, los valores, modelos y creencias que desde las edades más tempranas reciben los miembros de la familia condicionan su comportamiento y desarrollo, y por tanto el de la empresa.*

*“Diversos estudios que analizan la cultura de la familia indican que esa cultura es relativa a la empresa. Algunos comparan la cultura de las empresas familiares y no familiares, y encuentran diferencias significativas<sup>7</sup>. Sharma et al. (1997) muestran que las diferencias en la cultura de las empresas familiares provienen de factores contingentes como el tamaño, la edad, la sucesión generacional y el tipo de empresa, para mencionar algunos.*

### ***“1.2 La cultura y la gestión estratégica de las empresas familiares***

*“La revisión de la literatura indica que no todas las EF tienen éxitos; sin embargo, las que tienen éxito deben gran parte de su ventaja competitiva a la cultura familiar. La cultura de las empresas familiares es un recurso estratégico que se puede utilizar para conseguir una ventaja competitiva<sup>9</sup>. Diversos estudios muestran que la cultura de la EF tiene un fuerte efecto sobre las metas, la estrategia y el rendimiento<sup>10</sup>. Ward (2006) sostiene que la cultura de la EF puede convertirse en una ventaja competitiva muy importante para su rendimiento; otros autores identifican escenarios contradictorios, principalmente por los conflictos de intereses existentes en el grupo familiar<sup>11</sup>.*

*“Gallo (1998), en un estudio sobre violaciones de los valores éticos para una muestra de 253 empresas familiares españolas, encontró que dentro de esos comportamientos poco éticos los que percibían con mayor frecuencia los propietarios o gerentes de las empresas se relacionaban con el retraso del proceso de sucesión para seguir en el poder, evitar que la planificación estratégica fuera un reto superior a las*

capacidades y deseos del propietario, y construir una organización basada en la compra de lealtades.

*“Por su parte, Zahra et al. (2004), en un estudio de 536 empresas familiares y no familiares de Estados Unidos, examinan la relación entre cuatro dimensiones de la cultura y el emprendimiento. Los resultados muestran una relación positiva entre los sistemas de control estratégico de la empresa familiar y el emprendimiento, e indican la importancia de una cultura orientada hacia el largo plazo.*

*“Wen-Chia (2007), en un estudio de una muestra de 275 líderes de empresas familiares de construcción en Taiwán, identificó, describió y comparó las percepciones del papel del líder, las actividades y comportamientos de gestión estratégica, y la cultura entre varias generaciones, aplicando el cuestionario Competing Values Framework. Los resultados indican que la primera generación percibe una cultura jerárquica y de mercado, mientras que la segunda y la tercera perciben una cultura ad hoc y de clan.*

*“Koiranen (2002), en un estudio entre empresas familiares y no familiares de Finlandia, explora los valores de estas empresas y su capacidad para mantenerse competitivamente en el mercado. Los resultados muestran que los valores más importantes son la honestidad, la credibilidad, el cumplimiento de la ley, la calidad y el trabajo fuerte, los cuales constituyen un bloque de buena conducta ética. David y Richardson (2009), en un estudio de empresas familiares de Ucrania y Estados Unidos, comparan tres constructos relacionados con la flexibilidad social, la espiritualidad y la distancia de poder entre los miembros profesionales de estas empresas con sus miembros no familiares, y encontraron que una alta flexibilidad social y espiritualidad, y una baja distancia de poder, son potencialmente universales en términos de cultura de la empresa familiar.*

*“Gatrell et al. (2001), en un estudio de tres pequeñas y medianas empresas familiares de segunda y tercera generación del Reino Unido, propone un marco teórico para el estudio de los valores en futuras investigaciones. Estos autores aplicaron el cuestionario propuesto por Cameron y Quinn (1999) a una muestra de empleados no familiares. Los estudios casos mostraron una tendencia hacia una cultura jerárquica, más formalizada y apegada a reglas y normas. Los empleados se inclinaban a la cultura de mercado, menos formal y más dinámica.*

*“Dharmadasa (2009), con una muestra de 222 pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares australianas, hizo un estudio longitudinal para explorar el vínculo estratégico entre el aprendizaje organizacional, la innovación y el rendimiento de este tipo de empresas. Los resultados muestran que el desarrollo de la gestión, la planificación formal y la innovación se relacionan positivamente con el rendimiento de las empresas.*

Con base en los argumentos teóricos anteriores abordamos este aspecto en las micro y pequeñas empresas hoteleras objeto de estudio, donde se combinan como ya hemos visto empresas familiares con no familiares.

Para la inmensa mayoría de los entrevistados la cultura influye mucho en la gestión empresarial, en respuesta obvia, aunque sin la justificación de ello; Es decir, respuestas poco convincentes sobre el impacto de la cultura en la gestión empresarial.

A pesar de lo anterior, se identificó en la investigación que no existe un alineamiento consistente entre la cultura y la estrategia empresarial, lo que afecta directamente el logro de los objetivos y metas propuestos.

### **3.7.6. Influencia de los valores para generar ventaja competitiva**

<b>CUADRO NO. 22</b>		
<b>VALORES EN LAS EMPRESAS HOTELERAS</b>		
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>INFLUYEN LOS VALORES PARA CREAR VENTAJA COMPETITIVA</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C	X	
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	

HOTEL C	X	
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C	X	
HOTEL D	X	
HOTEL E	X	

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Según Dariana Faccini, directora de Human Dimensiones International, los valores corporativos son los elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.

El 100% de los gerentes y administradores hoteleros señala que los valores son importantes para ser competitivos. En este aspecto tienen claro los valores que se cultivan por sus trabajadores, lo cual es importante en el proceso de la implementación de servicios con calidad.

Un aspecto a resaltar es como los valores de los propietarios se convierten también en valores de las empresas familiares, o sea, los valores familiares van impactando en los comportamientos, normas y procesos al interior de las empresas. Esta situación ha sido corroborada como se expresó anteriormente por los estudios internacionales referenciados sobre el impacto de la cultura en las empresas familiares y no familiares vinculadas a la actividad turística.

### 3.8. COMPORTAMIENTO ESTRATEGICO

#### 3.8.1. Importancia a la Visión, Misión, Metas y Objetivos en la empresa

<b>CUADRO No. 23 </b>	
<b>VALORES EN LAS EMPRESAS HOTELERAS</b>	
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>IMPORTANCIA DE LA VISIÓN, MISIÓN, METAS Y OBJETIVOS.</b>

<b>Santiago de Tolú</b>	<b>NINGUNA</b>	<b>POCA</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MUCHA</b>
HOTEL A				X
HOTEL B			X	
HOTEL C				X
<b>Coveñas</b>				
HOTEL A				X
HOTEL B			X	
HOTEL C				X
<b>Sincelejo</b>				
HOTEL A				X
HOTEL B				X
HOTEL C				X
HOTEL D				X
HOTEL E			X	

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

En términos generales, la importancia de los aspectos estratégicos es alta en la gran mayoría de los hoteles estudiados para un 72,72%. Todo ello, a pesar que no tienen establecidas por escrito las metas, objetivos y estrategias a ser implementadas. Es decir, en la realidad no tienen planes estratégicos e incluso la mayoría no documentan sus planes de acción anuales, lo cual refleja una evidente contradicción entre el discurso y lo que existe en los hoteles analizados.

### 3.8.2. Cómo se lleva a cabo el proceso

En los hoteles de Sincelejo que fueron consultados solo en 2 de ellos (Hoteles A Y E) los directivos evalúan las metas asociadas a los ingresos por ventas, lo que realizan de diversas formas como por mes, semestre o año entre un año y otro. En el resto no se generan procesos como tales.

En Santiago de Tolú, se evidencian ausencias de procesos estratégicos y la participación de los trabajadores en los mismos, sin embargo, en el Hotel C al menos se da cierto nivel de consulta en algunos aspectos relacionados con el servicio.

Mientras tanto, en Coveñas es donde se observan más avances al respecto, pues, en los Hoteles A y C trabajan procesos estratégicos y se están documentando los mismos

### 3.8.3. Cómo se establecen las metas y estrategias en la empresa y a que horizonte

Siguiendo la línea de la inmensa mayoría de las respuestas de los gerentes y administradores de los hoteles consultados, no hay proceso técnicamente llevado para determinarlas, ya que se fijan verbalmente y en un campo específico como lo es el mercadeo y ventas. Como ya se dijo solo en 2 de los hoteles consultados en Coveñas se avanza en el establecimiento de metas y estrategias. El horizonte de las mismas es:

<b>Coveñas</b>	<b>Horizonte de las Metas y Estrategias</b>
Hotel A	5 años Mediano Plazo
Hotel C	1, 5 y mas

En Sincelajo solo el hotel E tiene escritas las metas con un horizonte a 1 año, o sea, en el corto plazo. El resto se trabaja con procesos verbales e informales que no permiten evaluaciones y, por ende, saber que, dónde y cómo mejorar la gestión hotelera presente.

### 3.8.4. Orientación de la Estrategia

Se resalta en las respuestas que la estrategia sea verbal o escrita se orienta a competir por precios y son pocos los hoteles que están buscando diferenciarse por calidad y especialización, tal como ya se ha identificado en otros estudios, sobre todo el liderado por la Comisión Regional de Competitividad de Sucre que definió la Ruta Competitiva del Turismo Vacacional.

Sin embargo, las exigencias de los mercados y la competencia están obligando a cambiar y a mejorar. Además, ciertas regulaciones estatales son determinantes para cumplir con las normas técnicas sectoriales de turismo como es el caso de la norma de la sostenibilidad.



### 3.8.5. ¿Tienen una Estrategia Competitiva? ¿Qué tipo de Estrategia?

<b>CUADRO No. 24</b>	
<b>ESTRATEGIA COMPETITIVA</b>	
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>¿TIPO DE ESTRATEGIA?</b>
<b>Santiago de Tolú</b>	
HOTEL A	De Marketing
HOTEL B	De Marketing
HOTEL C	De Marketing
<b>Coveñas</b>	
HOTEL A	De Marketing y la fidelización del cliente
HOTEL B	La fidelización del cliente, a través de promociones en el hospedaje
HOTEL C	La fidelización del cliente, a través de regalar puntos por compra de hospedaje
<b>Sincelejo</b>	
HOTEL A	De Marketing y Precios
HOTEL B	Servicio y Confort
HOTEL C	Calidad y precios
HOTEL D	Precio y Buen servicio
HOTEL E	De Marketing para vender las bondades del hotel

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Llama la atención en las respuestas que todos dijeron tener una estrategia competitiva, que tal como se ha observado en la mayoría de los hoteles está en la cabeza de los propietarios, es verbal y por ende no está estructurada como lo define la literatura organizacional.

La estrategia competitiva se reduce en la mayoría de los entrevistados a los precios, al mercadeo y escasamente se trabaja la fidelización a partir de calidad.

En realidad, no se puede competir con calidad cuando no hay sistemas de gestión de calidad empresarial y la formación de la mayoría de los gerentes y administradores no es de alto nivel.

### **3.9. Rendimiento Financiero**

En esta categoría, no se obtuvo información de los entrevistados, se reservaron los datos arrojados en los estados financieros de los últimos años. En el caso de los administradores de los hoteles, señalaron no conocer la información, ya que es manejada por los gerentes propietarios y los contadores.

Sin embargo, cuando se les pregunto cómo evaluaban a sus empresas teniendo en cuenta los resultados financieros, 9 de 11, es decir, el 81,81% señaló de forma positiva, uno regular y otro negativamente.

No obstante, los hoteles ubicados en el Golfo de Morrosquillo trabajan con 2 temporadas buenas como son las de fin y principio de año y la de Semana Santa, que les permiten mantenerse el resto del año donde el volumen de turistas y visitantes es poco. Caso contrario ocurre en Sincelejo, donde no hay temporadas y los hoteles manejan un cliente diferente a lo largo del año que llega por motivaciones de negocios, eventos y visitas de carácter oficial o privado. Todo ello lleva a preguntarnos qué tan positivo es el rendimiento de las empresas hoteleras bajo estas circunstancias.

De otro lado, con respecto a la eficiencia de la empresa en función de su rendimiento a la pregunta si son eficientes, todos respondieron que son “muy eficientes”, respuesta que deja dudas frente a lo que ocurre realmente

#### **3.9.1 Calidad en sus Servicios**

<b>CUADRO No. 25</b>	
<b>CALIDAD EN LOS SERVICIOS</b>	
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>¿Existe calidad en los Servicios?</b>

<b>Santiago de Tolú</b>	
HOTEL A	SI
HOTEL B	SI
HOTEL C	SI
<b>Coveñas</b>	
HOTEL A	SI
HOTEL B	SI
HOTEL C	SI
<b>Sincelejo</b>	
HOTEL A	SI
HOTEL B	SI
HOTEL C	SI
HOTEL D	SI
HOTEL E	SI

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Como se puede observar para los gerentes – propietarios y administradores de las empresas hoteleras los servicios prestados son de calidad. Además, complementan la respuesta anterior manifestando que sus procesos internos son eficientes. Sin embargo, dicha respuesta no tiene consistencia al identificar que no tienen manual de operaciones como tampoco han adelantado procesos de certificación en calidad. Otro hecho clave es que los procesos no están documentados, situación que impacta en la eficiencia de los trabajadores.

### 3.9.1 Satisfacción de los Clientes

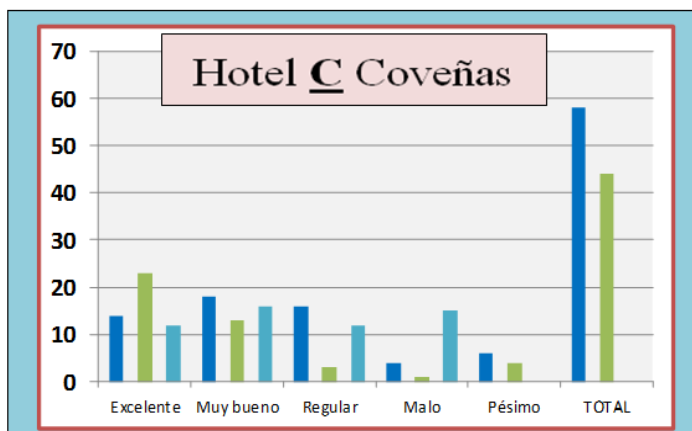
Para todos los entrevistados sus clientes se encuentran satisfechos con la atención y los servicios prestados. Algunos de los entrevistados señalan que han mantenido franjas de clientes a lo largo de los últimos años. No obstante, las respuestas de los hoteleros se deben confrontar con la opinión de los turistas y visitantes, la cual es determinante y es el verdadero referente para saber si los servicios son excelentes, buenos, regulares o malos.

En ese orden de ideas, para conocer el punto de vista del cliente se consultó la página web de Tripadvisor, arrojando para los hoteles objeto de estudio los siguientes resultados:

### 3.9.1.1. Opiniones de los Turistas y Visitantes sobre el servicio

#### COVEÑAS

#### 58 - OPINIONES DE LA COMUNIDAD TRIPADVISOR



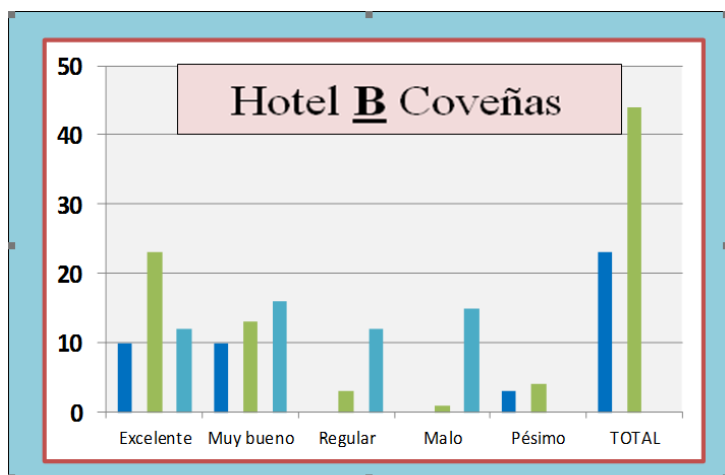
Fuente: <https://www.tripadvisor.co/> enero de 2017.

Calificación de viajeros	
Excelente	14
Muy bueno	18
Regular	16
Malo	4
Pésimo	6
TOTAL	58
Idiomas	
Español	56
Inglés	2
Italiano	1
TOTAL	58

Las anteriores opiniones fueron entregadas el año 2016, en meses diferentes. Se observa que el 55,17% de los turistas y visitantes dio una calificación positiva al servicio ofrecido por dicho hotel, mientras que el 27,58% calificó de regular los servicios y el 17,24% los calificó de malos y pésimos. En ese sentido, se puede concluir que la opinión de los clientes es positiva, no obstante, la empresa hotelera debe mejorar en forma sostenida para subir el porcentaje de opiniones positivas de la clientela. Tiene buena reputación que puede ser más elevada.

Otro aspecto objeto de análisis es la opinión de tres turistas de habla diferente al idioma español, representando solo el 5,17%.

### 23 - OPINIONES DE LA COMUNIDAD TRIPADVISOR



Fuente: <https://www.tripadvisor.co/> enero de 2017.

Calificación de viajeros	
Excelente	10
Muy bueno	10
Regular	0
Malo	0
Pésimo	3
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>
Idiomas	
Español	23
Ingles	0
Italiano	0
<b>Total</b>	<b>23</b>

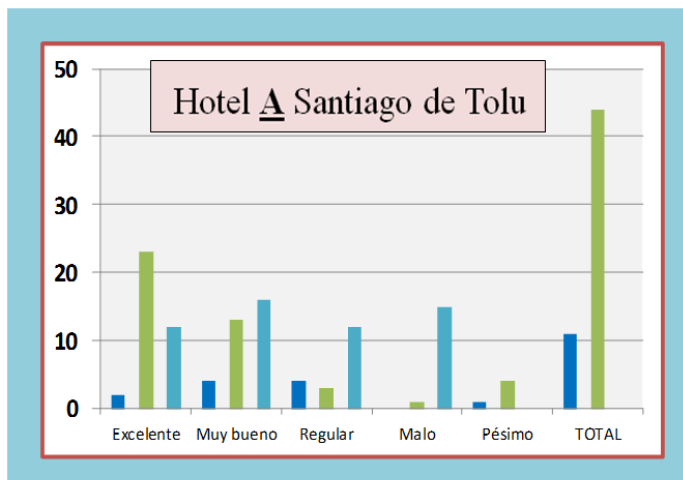
Las opiniones fueron emitidas el año pasado y muestran los siguientes resultados sobre el servicio ofrecido por esta empresa hotelera:

El 86,95% opino que el servicio es excelente y muy bueno y el resto dijo que es pesimo. Ello es importante para este hotel que se orienta a turistas de estratos 3,4 y 5 con un ambiente familiar en sus instalaciones. Es decir, cuenta con una buena reputacion.

Para el caso del Hotel Playa Divina, este no es calificado por los turistas y visitantes a traves de la pagina Triadvisor. Unicamente tiene el siguiente sitio web de consulta <http://www.hotelesdivina.com/php/hotel-palma-divina>

## SANTIAGO DE TOLU

### 11 - OPINIONES DE LA COMUNIDAD TRIPADVISOR

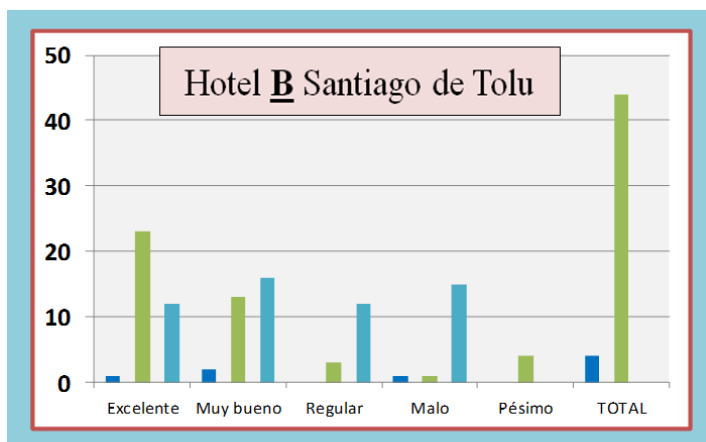


Fuente: <https://www.tripadvisor.co/> enero de 2017.

Calificación de viajeros	
Excelente	2
Muy bueno	4
Regular	4
Malo	0
Pésimo	1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>
Idiomas	
Español	6
Inglés	4
Francés	1
<b>Total</b>	<b>11</b>

Las opiniones corresponden a clientes que fueron atendidos durante el año pasado, de los cuales solo el 54,54% calificó de positiva la atención. Sin embargo, de ellos solo 2 manifestaron que los servicios fueron excelentes para un 18,18%. Para 5 de los 11 consultados, o sea, el 45,45% el servicio es de regular a pésimo, situación que debe revertirse en los próximos meses y años, a partir de adoptar cambios en la gestión y de esta forma elevar la calidad y competitividad empresarial.

#### 4 - OPINIONES DE LA COMUNIDAD TRIPADVISOR

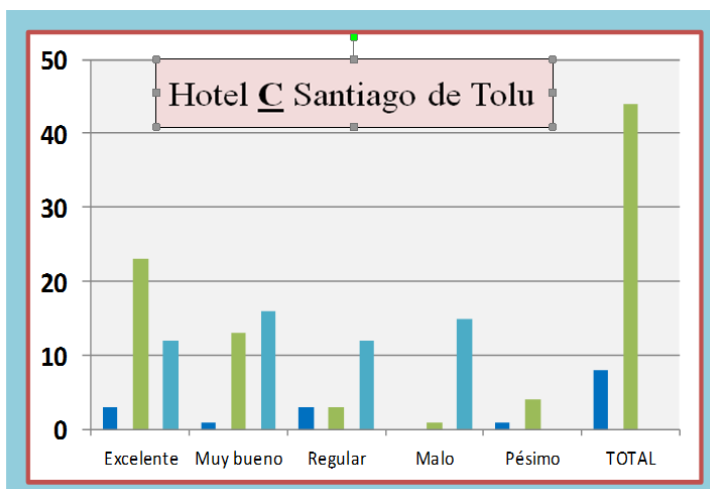


Fuente: <https://www.tripadvisor.co/> enero de 2017.

Calificación de viajeros	
Excelente	1
Muy bueno	2
Regular	0
Malo	1
Pésimo	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>
Idiomas	
Español	3
Inglés	0
Francés	1
<b>Total</b>	<b>4</b>

Son pocas las Opiniones que recibe esta empresa hotelera. De ellas, una es negativa, dos son buenas y una excelente. Sin embargo, para esta empresa el mensaje que dejan los clientes es mayoritariamente que se debe mejorar sustancialmente para ser excelentes.

#### 8 opiniones de la comunidad TripAdvisor



Fuente: <https://www.tripadvisor.co/> enero de 2017.

Calificación de viajeros	
Excelente	3
Muy bueno	1
Regular	3
Malo	0
Pésimo	1
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>
Idiomas	
Español	6
Inglés	2
Francés	0
<b>Total</b>	<b>8</b>

Este es un hotel tradicional en Tolú. Solo 8 opiniones de las cuales 4, o sea, la mitad son de regular a pésimo el servicio y la otra mitad manifestó que es excelente. Todo lo anterior, debe llamar la atención para mejorar la calidad del servicio.

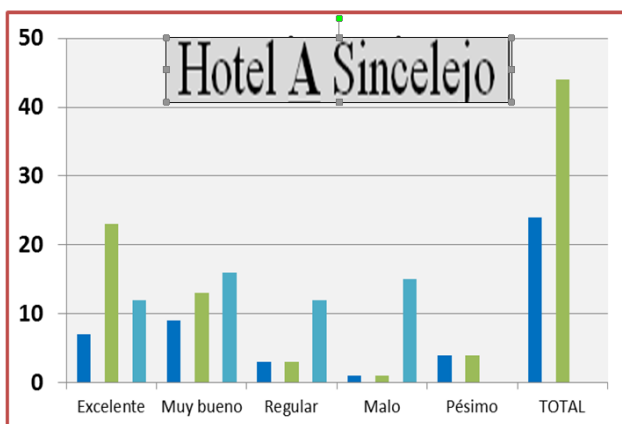
### **3.9.1.2. Conclusiones sobre las opiniones de clientes acerca de la calidad del servicio en los hoteles del Golfo de Morrosquillo.**

De las opiniones dadas por los turistas que llegan al Golfo de Morrosquillo se pueden establecer varias conclusiones así:

1. El hotel C de Coveñas presenta el mayor número de opiniones dadas el año pasado con 58, siguiéndole de lejos el hotel B con 23, también con sede en Coveñas.
2. Para los turistas consultados por Tripadvisor los hoteles mejor rankeados por los buenos servicios son el B y C de Coveñas. El resto está más distanciado en el ranking mencionado.
3. Se evidencia una contradicción entre lo que dicen los directivos propietarios y administradores de las empresas hoteleras del Golfo referente a la calidad de los servicios y eficiencia en los procesos internos con la satisfacción de los clientes, que se manifiesta en las opiniones entregadas a Tripadvisor. Por ello, es necesario desarrollar una retroalimentación permanente con base en lo que dicen los clientes del servicio recibido, identificando las fallas y adoptar planes de mejoramiento para que los niveles de excelencia y buen servicio suban a la hora de las calificaciones.



Sincelejo.  
24 - OPINIONES DE LA COMUNIDAD TRIPADVISOR



Fuente: <https://www.tripadvisor.co/> enero de 2017.

Calificación de viajeros	
Excelente	7
Muy bueno	9
Regular	3
Malo	1
Pésimo	4
TOTAL	24
Idiomas	
Español	19
Inglés	4
Portugués	1
Total	24

De las 24 opiniones registradas, el 66,66% son positivas y el resto se expresó negativamente, lo cual debe llamar la atención de los directivos para adoptar un plan de mejoramiento que busque mejorar la imagen que el turista tiene de esta empresa hotelera.

20 OPINIONES DE LA COMUNIDAD TRIPADVISOR

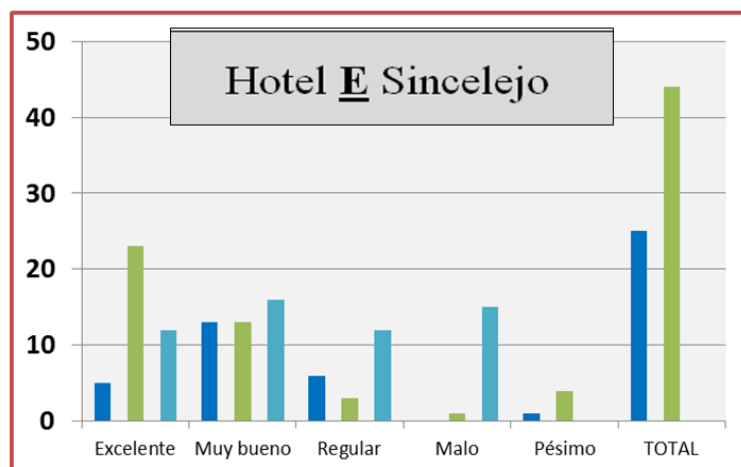


Fuente: <https://www.tripadvisor.co/> enero de 2017.

Calificación de viajeros	
Excelente	3
Muy bueno	11
Regular	5
Malo	1
Pésimo	0
TOTAL	20
Idiomas	
Español	19
Inglés	0
Italiano	1
Total	20

De las 20 opiniones registradas, 14 se manifestaron positivamente para un 70% y el resto opino que los servicios son regulares tendiendo a malos. Ello implica seguir mejorando para elevar su reputación frente a sus clientes.

### 25 OPINIONES DE LA COMUNIDAD



Fuente: <https://www.tripadvisor.co/> enero de 2017.

Calificación de viajeros	
Excelente	5
Muy bueno	13
Regular	6
Malo	0
Pésimo	1
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

Idiomas	
Español	24
Ingles	1
Italiano	0
<b>Total</b>	<b>25</b>

El 72% de las opiniones son positivas y el resto, califica el servicio de regular, incluido ahí una respuesta que señalo como pésimo el servicio para el 4%. No obstante, los resultados, es necesario adoptar planes de mejoramiento que posibiliten avanzar en mejores niveles de competitividad por parte de esta empresa hotelera.

#### 3.9.1.3. Conclusiones sobre las opiniones de clientes acerca de la calidad del servicio en los hoteles de Sincelejo.

En términos generales, de las opiniones anteriores se pueden determinar conclusiones así:

1. Los hoteles objeto de análisis presentan resultados positivos en niveles similares, bordeando el 70%, con un número de opiniones entre 20 y 25 turistas consultados. Dichos hoteles son el A, el C y el E.

2. De los cinco hoteles objeto de estudio, dos no tienen opiniones en Tripadvisor como son el B y el D, situación que debe preocupar a sus directivos y preguntarse porque ocurre esa situación.
3. Es bueno señalar que, de los tres hoteles con opiniones en Tripadvisor, solo uno, o sea, el E maneja una estructura del negocio amplia e integrada en sus servicios, mientras que los hoteles A y C muestran una oferta de servicios basada en el hospedaje complementada con un salón de reuniones, parqueadero en uno y restaurante en el hotel A.

#### **3.9.1.4 Opiniones en TripAdvisor para otras empresas hoteleras importantes en el Golfo de Morrosquillo y Sincelejo**

Para obtener una visión más completa referente a la calidad de los servicios que prestan los hoteles tanto en el Golfo de Morrosquillo como los más importantes de Sincelejo, se procedió a consultar las calificaciones dadas por los turistas en la página de TripAdvisor, mostrando dos hoteles y un centro vacacional con sede en el Golfo de Morrosquillo, cuyas calificaciones son favorables para más del 66% de los turistas consultados, aspecto positivo, pero, al mismo tiempo, implica mayores retos para mejorar la calidad de los servicios y elevar dichas calificaciones.

En cuanto al municipio de Sincelejo fuera de los hoteles analizados son escasos los hoteles que están vinculados a la página TripAdvisor, lo cual es muy diciente de la forma como se dirigen, pues, no se someten al escrutinio de sus clientes. La reputación de esos hoteles no se conoce y por ende a la hora de escoger por parte de los clientes potenciales se encuentran en desventaja frente a la competencia.

#### **3.9.2 Motivación y Permanencia de los Trabajadores**

Por el lado de los dirigentes hoteleros, se identifica que existe motivación de los trabajadores como también un buen ambiente de trabajo. En tratándose que la inmensa mayoría son microempresas por el número de trabajadores de planta, se configura un ambiente de familiaridad.

Es importante, señalar que en los hoteles ubicados en el Golfo de Morrosquillo para las 2 temporadas denominadas altas se contrata personal temporal, presentándose un mayor nivel de rotación de personal.

Un factor que es importante en la motivación es el nivel salarial, así como también la capacitación y la decencia en el trabajo, reconociendo por este lo definido por la Organización Internacional del Trabajo – OIT así:

“Trabajo decente es un concepto que busca expresar lo que debería ser, en el mundo globalizado, un buen trabajo o un empleo digno. El trabajo que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades no es cualquier trabajo; no es decente el trabajo que se realiza sin respeto a los principios y derechos laborales fundamentales, ni el que no permite un ingreso justo y proporcional al esfuerzo realizado, sin discriminación de género o de cualquier otro tipo, ni el que se lleva a cabo sin protección social, ni aquel que excluye el diálogo social y el tripartismo”.

Desde la perspectiva del trabajo decente, las empresas hoteleras deben avanzar para cualificar el personal como ya se manifestó en las páginas iniciales de este documento.

### 3.10. La Gestión De La Empresa

#### 3.10.1. Modelos de Gerencia Aplicados

<b>CUADRO No. 26</b>	
<b>MODELO DE GERENCIA</b>	
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>¿MODELO DE GERENCIA APLICADO?</b>
<b>Santiago de Tolú</b>	
HOTEL A	Mejoramiento Continuo
HOTEL B	Ninguno
HOTEL C	Mejoramiento Continuo
<b>Coveñas</b>	
HOTEL A	Se acerca a la Gerencia Estratégica
HOTEL B	Ninguno
HOTEL C	Ninguno
<b>Sincelejo</b>	

HOTEL A	Mejoramiento Continuo
HOTEL B	Gerencia Estratégica
HOTEL C	Ninguno
HOTEL D	Ninguno
HOTEL E	Gerencia Estratégica

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

De los 11 hoteles estudiados, en cinco (5) no se aplica modelo de gerencia, es decir, el 45,45%. En el resto los resultados fueron: Tres, o sea, el 27,27% dijo que aplica el modelo de Gerencia Estratégica y el otro 27,27% señaló que implementa el Mejoramiento Continuo.

Estas respuestas en realidad no son técnicamente consistentes, ya que aquellos que manifiestan aplicar el modelo de Mejoramiento Continuo lo confunden con realizar el mejoramiento de un equipo o de reparar un daño material en la empresa, lo cual teóricamente no tiene nada que ver con los cimientos básicos del modelo que se expresan en el capítulo I de este trabajo de investigación.

Así mismo, en tres hoteles, uno de Coveñas y dos de Sincelejo manejan el modelo de Gerencia Estratégica. Sin embargo, en el Hotel B ubicado en Sincelejo no manejan planeación estratégica, no tienen metas, objetivos y estrategias competitivas escritas y documentadas, lo cual es un contrasentido y muestra que no se aplica dicho modelo. En el Hotel A de Coveñas y el Hotel E se acercan un poco al mismo, mezclando distintas formas de gestión.

Los resultados anteriores ratifican la existencia de un modelo de gerencia tradicional en la gran mayoría de las empresas hoteleras del Golfo de Morrosquillo y de la capital Sincelejo.

### 3.10.2. Importancia dada a la Planeación en los últimos años

Con excepción del hotel B en Sincelejo, el resto le da mucha importancia a la planeación, sin embargo, no disponen de plan de desarrollo, trabajan acciones de corto plazo, de carácter operativo y como ya se identificó, el énfasis es en los temas de mercadeo, promoción y ventas. Solo 2 hoteles (A y C) de Coveñas vienen enfatizando en objetivos de mediano plazo. Pero, como se ha observado los hoteles estudiados realizan procesos verbales de planeación, no documentados y sencillos.

Con respecto a si los trabajadores participan en la definición de las metas a corto plazo, solo en tres de los once hoteles para un 27,27% se dejó saber que se escucha a los mismos. No obstante, el nivel de participación se queda en la mera consulta de aspectos operativos y las decisiones de fondo siempre son adoptadas por los propietarios y directivos.

### 3.10.3. Programas de formación y capacitación a los trabajadores

CUADRO No. 27		
PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN		
MUNICIPIOS	EXISTEN PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	
	SI	NO
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL A		X
HOTEL B		X
HOTEL C	X	
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A		X
HOTEL B		X
HOTEL C	X	
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A		X
HOTEL B		X
HOTEL C		X
HOTEL D		X
HOTEL E		X

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Salvo 2 de los 11 hoteles para un 18,18% tienen un proceso de capacitación, en este caso el hotel C en Santiago de Tolú y el hotel C de Coveñas, este último celebra convenios con el SENA, mientras que la otra empresa realiza cursos de capacitación encabezados por su Gerente Propietario(a).

La mayoría de estas empresas solo envía a capacitarse a sus trabajadores cuando hay un curso del SENA, es decir, se actúa a reacción en un aspecto central para mejorar la calidad de los servicios, pues, como es sabido, el talento humano es el activo más importante de cualquier organización. Los temas son puntuales para mejorar las competencias del personal vinculado a las empresas hoteleras.

### 3.10.4. Grado de formación de los Gerentes y Administradores

CUADRO No. 28					
GRADO DE FORMACIÓN					
MUNICIPIOS	¿CUÁL ES SU GRADO DE FORMACIÓN?				
Santiago de Tolú	Bachiller	Técnico Superior	Tecnólogo	Profesional en turismo	Otra
HOTEL A				X	
HOTEL B	X				
HOTEL C				X	
<b>Coveñas</b>					
HOTEL A				X	
HOTEL B	X				
HOTEL C		X			
<b>Sincelejo</b>					
HOTEL A			x		
HOTEL B					x
HOTEL C					x
HOTEL D	X				
HOTEL E					x

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Los resultados señalan que el 27,27% de los que están al frente de las empresas hoteleras o comparten la dirección de las mismas es bachiller, uno es técnico superior para un 9,09%, uno

es tecnólogo representando el 9,09% y 6 son profesionales para el 54,54%. Sin embargo, de los profesionales solo 3 lo son en turismo, o sea, el 27,27% del total de entrevistados y el otro 27,27% están formados en otras disciplinas distintas al turismo.

Todo ello, demuestra que alrededor del 50% de los gerentes – propietarios y administradores de las empresas hoteleras no son profesionales y que solo el 27,27% se ha profesionalizado en turismo, porcentaje muy bajo.

Indudablemente que esta situación está directamente asociada a la estructura del negocio turístico actual en el departamento de Sucre.

### 3.10.5. Grado de formación de los Trabajadores

CUADRO No. 29					
GRADO DE FORMACIÓN					
MUNICIPIOS	¿CUÁL ES SU GRADO DE FORMACIÓN?				
Santiago de Tolú	Bachiller	Técnico por competencia	Tecnólogo	Profesional en turismo	Otra
HOTEL A	X				
HOTEL B	X				
HOTEL C					
<b>Coveñas</b>					
HOTEL A	X	X			
HOTEL B	X				
HOTEL C	X	X	X		X
<b>Sincelejo</b>					
HOTEL A	X	X	x		X
HOTEL B	X				
HOTEL C	X				X
HOTEL D	X				
HOTEL E	X	X			

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

El nivel de formación de los empleados o trabajadores de las empresas hoteleras en Sucre mayoritariamente es bachiller, con un 80% aproximadamente, siguiéndole el nivel técnico por competencias, formados por el SENA e instituciones privadas y la minoría con alrededor del



10% son tecnólogos y profesionales. Llama la atención en el hotel C del municipio de Santiago de Tolú donde sus trabajadores no llegan al nivel de bachiller quedándose por debajo del 9º grado.

La calidad del servicio está asociada a los niveles de formación y capacitación del talento humano vinculado a cualquier organización y como se observa en Sucre se requiere trabajar mucho en ese aspecto si se pretenden alcanzar buenos niveles de competitividad turística.

De igual manera, aunque este tema no es objeto de esta investigación, los niveles salariales van asociados directamente a la formación del talento humano, por lo que se deja al descubierto la necesidad de revisar este aspecto como factor de eficiencia y eficacia en la gestión empresarial hotelera.

### 3.10.6. Implementación Sistema de Control de Gestión

CUADRO No. 30		
SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN		
MUNICIPIOS	¿EXISTE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN?	
	SI	NO
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL A		X
HOTEL B		X
HOTEL C		X
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B		
HOTEL C	X	
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B		X
HOTEL C		X
HOTEL D		X
HOTEL E	X	

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Solo 4 de los 11 entrevistados para un 36,36% señalo tener dicho sistema de control y el resto, o sea, el 63,64% no dispone del mismo. Es destacable advertir que, de las 4 respuestas por el SI, uno de ellos, el del hotel A con sede en Coveñas al explicar el funcionamiento del sistema no fue claro acerca de su funcionamiento, por lo que se observan las brechas entre él debe ser del Sistema y la realidad de su implementación.

El presentar vacíos y falencias en una de las funciones importantes del proceso administrativo refleja, además, las debilidades al no disponer de una cultura del control y la evaluación.

### 3.10.7. ¿Qué tipo de sistema utilizan?

<b>CUADRO No. 31</b>			
<b>TIPO DE SISTEMA</b>			
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>¿QUE TIPO DE SISTEMA DE CONTROL UTILIZAN?</b>		
<b>Santiago de Tolú</b>	<b>FINANCIERO</b>	<b>CONTABLE</b>	<b>DE PERSONAL</b>
HOTEL A			
HOTEL B			
HOTEL C			
<b>Coveñas</b>			
HOTEL A	X		
HOTEL B			
HOTEL C	X	X	
<b>Sincelejo</b>			
HOTEL A	X	X	
HOTEL B			
HOTEL C			
HOTEL D			
HOTEL E	X Simulador para Hoteles		

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Se destaca que el tipo de control utilizado es el de rutina referente a los controles contable y financiero, entendido como un sistema.

### 3.10.8. No de Personas encargadas del Sistema

CUADRO No. 32	
PERSONAL EN EL SISTEMA	
MUNICIPIOS	¿NÚMERO DE PERSONAS ENCARGADAS?
<b>Santiago de Tolú</b>	<b>De 1 a 3</b>
HOTEL A	
HOTEL B	
HOTEL C	
<b>Coveñas</b>	
HOTEL A	Gerente
HOTEL B	
HOTEL C	Gerente
<b>Sincelejo</b>	
HOTEL A	Director operativo
HOTEL B	
HOTEL C	
HOTEL D	
HOTEL E	Gerente propietario

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Solo en el hotel A con sede en Sincelejo la dirección del sistema de control está en manos del director operativo, o sea, en manos de una persona diferente al Gerente, situación que permite la especialización de la mencionada actividad que garantice al menos resultados positivos.

### 3.10.9. Sistema de Gestión de Calidad

CUADRO No. 33		
LA GESTIÓN DE LA CALIDAD		
MUNICIPIOS	¿EXISTE SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD?	
<b>Santiago de Tolú</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
HOTEL A		X
HOTEL B		X
HOTEL C		X
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A		X

HOTEL B		X
HOTEL C		X
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A		X
HOTEL B		X
HOTEL C		X
HOTEL D		X
HOTEL E		X

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Ninguna de las empresas hoteleras objeto de análisis tiene implementado un sistema de gestión de calidad.

Sin embargo, es bueno señalar que el Hotel A de Coveñas en el año 2012 hizo el esfuerzo de contratar una asesoría por 2 meses para trabajar el tema. Actualmente no tiene sistema de gestión de calidad. El Hotel C en el mismo municipio trabaja en la construcción del Sistema. De igual manera, ocurre con los hoteles A y E en Sincelejo donde se trabaja para la construcción del Sistema.

Todo ello, refleja la distancia que hay entre las empresas hoteleras ubicadas en el Golfo de Morrosquillo y Sincelejo con las ubicadas en otros destinos maduros y en construcción a nivel nacional.

### 3.10.10. Indicador de Gestión para elaborar Planes de Trabajo

CUADRO No. 34		
INDICADORES DE GESTIÓN		
MUNICIPIOS	¿EXISTEN INDICADORES DE GESTIÓN?	
	SI	NO
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL A		X
HOTEL B	X	
HOTEL C		X
<b>Coveñas</b>		

HOTEL A	X	
HOTEL B		X
HOTEL C		X
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B		X
HOTEL C		X
HOTEL D		X
HOTEL E		X

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

De acuerdo con los resultados, el 27,27% dice que tiene indicadores de gestión para elaborar sus planes de trabajo. Sin embargo, la respuesta es contradictoria, teniendo en cuenta que el Hotel B con sede en el municipio de Santiago de Tolú había respondido no tener sistema de control de gestión. En el caso del hotel A de Coveñas no se observa coherencia entre sus respuestas, lo mismo que en el caso del Hotel A de Sincelejo, donde la dirección operativa maneja el tema. No obstante, en ninguno de los casos hay planes de trabajo como tales, es decir, no están documentados en donde aparezca la batería de indicadores correspondiente, a partir de la cual se trabaje técnicamente un seguimiento y evaluación de la gestión. Solo en el Hotel C de Coveñas la administradora manifestó no saber si el gerente maneja indicadores como una base para formular planes de trabajo, respuesta que abre interrogantes sobre el estilo de dirección y manejo de las comunicaciones en dicha empresa.

### 3.10.11. La Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible NTS – TS 002

CUADRO No. 35		
Norma Técnica Sectorial – NTS		
MUNICIPIOS	¿CONOCE LA NTS – TS 002?	
	SI	NO
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL A		X
HOTEL B	X	
HOTEL C		X
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B		X
HOTEL C		X

<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C		X
HOTEL D		X
HOTEL E	X	

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Cinco de los 11 directivos consultados para un 45,45% conoce recientemente dicha norma, a partir de la obligación impuesta por el Gobierno Nacional de implementar la norma como requisito para renovar el Registro Nacional de Turismo – RNT.

Todas las empresas deben implementarla si quieren contar con el registro para funcionar legalmente. Hasta ahora, ninguna la ha puesto en marcha. El plazo para renovar el RNT es hasta el 31 de marzo de 2017.

#### 2.10.12. ¿En qué se diferencia de la competencia?

<b>CUADRO No. 36</b>			
<b>ASPECTOS DIFERENCIALES</b>			
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>¿QUE LO DIFERENCIA DE LOS COMPETIDORES?</b>		
<b>Santiago de Tolú</b>	<b>Atención Cliente</b>	<b>Oferta Integral Servicios</b>	<b>Otra</b>
HOTEL A	X		X
HOTEL B	X		X
HOTEL C	X		X
<b>Coveñas</b>			
HOTEL A		X	X
HOTEL B		X	
HOTEL C		X	X
<b>Sincelejo</b>			
HOTEL A		X	X
HOTEL B	X		
HOTEL C	X		X
HOTEL D	X		
HOTEL E		X	

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Las respuestas muestran diferencias marcadas en cuanto a la estructura del negocio de las empresas hoteleras objeto de análisis. Para el caso de los hoteles de Santiago de Tolú, señalan la atención al cliente, como también para el caso de los Hoteles B, C y D de Sincelejo, no queda claro y preciso cual es la diferencia en la atención. De otro lado, los mismos hoteles les dan importancia a los precios, y en el caso de los hoteles en Santiago de Tolú, reconocieron su ubicación frente al mar como diferencia importante frente a la competencia. Es decir, énfasis en las ventajas naturales.

Situación diferente ocurre con los Hoteles ubicados en Coveñas donde su fuerte es la oferta integral de servicios orientada a segmentos de mercado representado en estratos 3, 4, 5 y 6 y en casos especializados. Para el caso del Hotel E su fuerte es la oferta integrada de servicios.

### 3.10.13. Acuerdos celebrados con otras empresas para atraer clientes

<b>CUADRO No. 37</b>		
<b>ALIANZAS CON OTRAS EMPRESAS</b>		
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>¿HAN CELEBRADO ACUERDOS PARA ATRAER CLIENTES?</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL A		X
HOTEL B		X
HOTEL C		X
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A		X
HOTEL B		X
HOTEL C		X
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A		X
HOTEL B		X
HOTEL C		X
HOTEL D		X
HOTEL E		X

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Sorprende la inexistencia de alianzas con otros hoteles, cabañas, hostales y otros actores del turismo para realizar acciones de promoción y mercadeo del destino; estas a su vez orientadas a la captación de más clientes, cuando ello ocurre en otros destinos no solo nacionales si no internacionales.

La realidad nos dice que se genera una competencia entre sí para conquistar los clientes, tomando como base el precio, destruyendo valor y afectando el negocio.

### 3.10.14 Aprovechamiento de la Globalización para obtener conocimiento

CUADRO No. 38		
APROVECHAMIENTO DE LA GLOBALIZACIÓN		
MUNICIPIOS	¿HA OBTENIDO CONOCIMIENTO POR LA GLOBALIZACIÓN?	
	SI	NO
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C	X	
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C	X	
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C	X	
HOTEL D	X	
HOTEL E	X	

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Los hoteleros consultados han aprovechado la globalización a través del uso del internet en sus hoteles y aparecen en algunas de las redes sociales existentes. No obstante, solo 6 de 11 hoteles poseen página web desde donde los clientes pueden efectuar sus reservas. De igual manera, todos pautan en páginas como Booking, entre otras.



Recientemente, se trabaja en el montaje de la Plataforma Tecnológica Morrosquillo.travel que aún no funciona y de la cual hacen parte los hoteles ubicados en el Golfo de Morrosquillo, la cual será una herramienta promocional importante que beneficiará a todos los actores del turismo.

### 3.10.15 Existen fenómenos que en los últimos meses afectan al turismo

<b>CUADRO No. 39</b>		
<b>VARIABLES EXTERNAS IMPACTANDO AL TURISMO</b>		
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>¿EXISTENCIA DE FENÓMENOS QUE IMPACTAN AL TURISMO?</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C	X	
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C	X	
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C	X	
HOTEL D	X	
HOTEL E	X	

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

El 100% de los entrevistados reconoció que existen fenómenos externos que pueden afectar al turismo como por ejemplo la subida del dólar por la opción de incrementar la llegada de extranjeros a Colombia. Lo importante es prepararse para captar algo de ese mercado a nivel del Golfo de Morrosquillo y Sincelejo.

### 3.10.16 Alianzas entre empresas hoteleras para el manejo de tarifas.

CUADRO No. 40		
ALIANZAS ENTRE EMPRESAS HOTELERAS		
MUNICIPIOS	¿EXISTEN ALIANZAS PARA EL MANEJO DE TARIFAS?	
Santiago de Tolú	SI	NO
HOTEL A		X
HOTEL B		X
HOTEL C		X
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A		X
HOTEL B		X
HOTEL C		X
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A		X
HOTEL B		X
HOTEL C		X
HOTEL D		X
HOTEL E		X

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Una de las debilidades identificadas es la ausencia de alianzas entre empresas hoteleras, tanto en el Golfo de Morrosquillo como en Sincelejo. Todo ello ocurre a pesar que los hoteles de Coveñas y Tolú están afiliados a la Asociación de Empresarios del Golfo de Morrosquillo – ASETUR-GM y tres de los analizados con sede en Sincelejo están vinculados a COTELCO.

Otro aspecto que llama la atención es que solo hasta el año pasado se inició un acercamiento entre los hoteleros con sede en el Golfo de Morrosquillo y los de Sincelejo, pues, se veían como competidores y no como aliados. Hoy día, ya los empresarios vinculados a ASETUR-GM hacen parte de COTELCO capítulo Sucre lo cual es positivo y posibilita que a futuro se trabaje en alianzas comerciales, como pasa en otros destinos nacionales y externos.

### 3.10.17 Apoyo de programas de fomento al turismo por entes privados o públicos.

CUADRO No. 41		
PROGRAMAS DE FOMENTO AL TURISMO		
MUNICIPIOS	¿HA RECIBIDO APOYO DE EMPRESAS PÚBLICAS O PRIVADAS?	
	SI	NO
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C	X	
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C	X	
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A		X
HOTEL B		X
HOTEL C		X
HOTEL D		X
HOTEL E		X

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Se observa que los hoteleros de Sincelejo no han recibido apoyo estatal como privado. Mientras que los empresarios hoteleros del Golfo de Morrosquillo si se han beneficiado de los programas oficiales tanto de los entes nacionales como del departamento de Sucre, aunque sea parcialmente. Sin embargo, en estos momentos, los hoteleros comenzaron a recibir apoyo del Viceministerio de Turismo para la aplicación de la Norma Técnica Sectorial de Sostenibilidad, que es requisito para renovar el Registro Nacional de Turismo – RNT.

De otra parte, es importante resaltar que a través del “Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Comisión Regional de Competitividad del Departamento de Sucre mediante la Adecuación de un Ecosistema Regional Propicio al Desarrollo Empresarial Rápido, Rentable y Sostenido (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2013)”, presentado por la Cámara de Comercio de Sincelejo y la Comisión Regional de Competitividad – CRC Sucre y cofinanciado por INNPULSA Colombia, se logró definir la Ruta Competitiva del Turismo Vacacional de Sucre, dejando como instrumento operativo un Plan de Acción que debe ser puesto en ejecución por los

entes territoriales y demás actores del turismo del Golfo de Morrosquillo y de Sucre en general. Se destaca que los actores del turismo participaron activamente en la formulación de la mencionada ruta.

De materializarse los programas y proyectos identificados, el turismo de Sucre se fortalecerá con nuevos productos culturales y de naturaleza que complementen el turismo de Sol y Playa. Para ello, los planes de desarrollo deben incluir los lineamientos estratégicos, los programas y proyectos ahí definidos. Solo así se podrá avanzar hacia la construcción de un destino **diferenciado con Oferta Integral y Sostenible** para Sucre.

Algunas de las características básicas de este destino contenidas en el proyecto arriba mencionado, se presentan a continuación:

#### **“DESTINO DIFERENCIADO CON OFERTA INTEGRAL**

##### **“PRODUCTO**

##### **“ATRATIVOS**

“Los atractivos de los destinos diferenciados con oferta integral no son significativamente diferentes. Generalmente, cuando hay una oferta turística en los destinos de sol y playa, se puede encontrar que además de las actividades de playa generalmente se complementa con actividades de naturaleza, aventura, etc. El hecho de trabajar las ofertas turísticas y no generar una diferenciación en el discurso que se “vende” al turista es lo que conlleva a que se trabajen estos destinos como una oferta masiva y genérica y es lo que impide poder obtener un valor mayor por los servicios que se ofrecen.

“Partiendo de lo anterior y habiendo aclarado que en estos lugares no hay atractivos innatos que hagan único el destino, se debe trabajar muy fuerte en recrear una narrativa regional que encadene los diferentes servicios turísticos y los haga parte del discurso de identidad de ese lugar. Se debe empezar por identificar qué atractivos son los que se venden y bajo qué línea se pueden enlazar, buscar las ofertas de calidad en hospedaje, gastronomía y servicios de recreación y empezar a construir la historia que va a posicionar el destino tanto frente al turista como frente a los canales especializados en comercializar los paquetes turísticos.

“La consolidación de las experiencias que se pueden vivir en un territorio facilita luego enfocar esfuerzos hacia un tipo de consumidor más especializado y que al encontrar una experiencia personalizada y de calidad va dar un mayor valor a su paquete vacacional. Acciones de marketing a nivel regional, estructuración y gerenciamiento de las estrategias a nivel empresarial, y un acompañamiento de acciones de los actores públicos para dar soporte a esa identidad de destino es lo que fomenta la construcción de la historia que vende los destinos diferenciados ya que cada territorio tiene su historia que no es igual a ningún otro destino y ese es el activo que es necesario potencializar y comunicar.

#### **“ALOJAMIENTO**

“Dentro de las opciones de alojamiento de estos destinos, por más de que no se cuente con una oferta amplia como en el caso de los destinos masivos sofisticados, son hoteles y hostales que ofrecen comodidades en su infraestructura, diseño, adecuación, espacios abiertos, entre otros, que hacen que la estadía del turista cuente con los criterios de calidad que el viajero busca encontrar. Lo más importante es que bajo el discurso de posicionamiento que se genere, las instalaciones y espacios de alojamiento también respondan a ese discurso y lo hagan evidente en su arquitectura y estructuración.

También es importante para diferenciar los servicios de alojamiento, fomentar las alianzas con operadores turísticos y demás prestadores de servicio de la cadena de valor para complementar la oferta de alojamiento con servicios de aventura, naturaleza, pesca, y con visitas turísticas de los principales puntos característicos del territorio de manera tal que se haga evidente la articulación de esa narrativa regional.

#### **OPERADOR TURÍSTICO**

Los operadores de los destinos diferenciados con oferta integral saben que entre más puntos positivos tengan en la oferta de su paquete turístico mayor probabilidad hay de atraer un turista de mayor capacidad adquisitiva. Es por esto que funciones comunes de un operador como servicio al cliente de alta calidad, conocimiento sobre los atractivos, capacidad de guiar e informar, entre otros, son solo las características básicas que debe cumplir este perfil.

La construcción y estructuración de las experiencias bajo un paquete diferencial recae sobre este actor de la cadena que se encarga de construir la historia basada en los activos que se tengan en el territorio y las diferentes ofertas que se encuentran. La construcción de esa historia debe partir de la esencia del destino y de sus costumbres, ya que eso será el principal diferenciador de otros territorios que estén vendiendo paquetes sol y playa.

Los operadores de los destinos diferenciados también se especializan con habilidades

comerciales para negociar la venta del destino, realizan alianzas con mayoristas y agencias emisoras e incluso llegan a tener alianzas con los hoteles locales para tener mesas de representación de la agencia dentro de los hoteles más reconocidos para prestar un servicio directo a los turistas que ahí se alojan. Lo importante en este tipo de destinos es garantizar que las alianzas comerciales generadas con mayoristas o otros agentes de la cadena siempre apunten a la generación de confianza en el destino, de garantizar que la experiencia del turista va a estar basada en una calidad diferencial conllevando a que el turista perciba ese valor diferencial, lo pague y que la totalidad de la cadena de intermediación pueda tener una mayor rentabilidad.

#### **“SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**

En cuanto a actividades recreacionales como actividades de naturaleza y aventura, se debe trabajar en generar ofertas de estos productos basadas en calidad y organización. De no tener una estrategia de comercialización de estos atractivos es mejor no incluirlos dentro del discurso territorial hasta que estén estructurados, de lo contrario el discurso e identidad territorial en lugar de posicionarse podría generar una voz a voz que desprestigie el destino y no sea percibido como una oferta de valor”.

### **“MERCADO**

#### **“PERFIL DEL TURISTA**

“En este tipo de destinos es más común encontrar turistas nacionales que internacionales, ya que la comercialización de los paquetes turísticos es más atractiva para públicos que tienen capacidad de desplazarse desde ciudades cercanas. Al no contar con características únicas también es complicado atraer clientes internacionales ya que por lo general estos turistas recurren a destinos masivos populares en un país o son turistas de nicho que buscan escenarios específicos.

“Partiendo de lo anterior, el perfil del turista al que se deben dirigir los esfuerzos de esta opción estratégica es aquel que busca una opción de sol y playa estructurada en donde pueda encontrar una oferta de servicios de calidad y que también quiera encontrar los secretos de ese territorio que visita. Así no sea un destino donde se encuentren culturas o activos demasiado exclusivos esto no conlleva a que los factores diferenciales que se trabajen no puedan construir un imaginario turístico de calidad que es lo que es valorizado por este tipo de turista.

#### **“EXIGENCIA DEL TURISTA**

“Los turistas exigirán en esta opción sobre todo la garantía de confianza de que lo que están comprando se vea reflejado en la realidad que visitan. Si el turista paga por una

oferta de calidad y una diferenciación eso es lo que va a exigir por parte de la oferta turística, por lo tanto, se deberá velar por la construcción de la experiencia y la articulación de los atractivos para poder fomentar esa diferenciación.

#### **“EXIGENCIAS DEL MAYORISTA**

“Por más que sean destinos que no cuentan con características únicas de manera innata, la buena estructuración de los servicios permite generar una diferenciación que tanto mayoristas nacionales como agencias emisoras internacionales pueden comercializar con facilidad. Para poder negociar con las mayoristas se debe tener especialización en la construcción de un producto fuerte, atractivo y estructurado que diferencie este paquete turístico de los paquetes genéricos. Es muy importante que los pares en destino y operadores turísticos tengan experiencia comprobada gestionando los atractivos que venden, que sepan del manejo de turistas, que generen confianza y certeza de que el paquete que se está ofreciendo cuenta con la calidad y organización que se promete y que aun siendo un servicio de calidad, también cuente con un precio competitivo frente a otros destinos de sol y playa para que a la hora de comercializar el destino sea atractivo tanto en la variable precio como en la variable de calidad.

“Los anteriores cuadros muestran el enfoque que se debe dar a destinos que en la actualidad no están diferenciados. Este escenario se ve claramente en Sucre en donde la oferta del turismo ha nacido de forma empírica y por lo tanto ha tenido bajos niveles de planeación, proyección y estructuración. Si bien es importante tener claro la forma en que se trabaja este destino conociendo como debe ser la oferta de los prestadores de servicios y las exigencias del turista, también es importante definir muy bien cuál debería ser el rol de las instituciones de apoyo que tienen un impacto directo a nivel macro en la estructuración del destino.

“Por parte del sector público y de instituciones de apoyo en los destinos diferenciados con oferta integral, es importante acompañar el esfuerzo empresarial y privado de los prestadores de servicios con la seguridad de que la infraestructura base, señalización, y servicios básicos responden al discurso territorial que se está vendiendo. Si el paquete turístico que se vende promete que va a ser un paquete diferencial, es evidente que ese turista espera que los básicos para garantizar su seguridad y facilidad de comprender el destino estarán cubiertos por parte de la institucionalidad regional.

“Finalmente, se puede ver claramente como el salto estratégico de ser un destino no diferenciado a uno que si lo es requiere de una unión de esfuerzos privados y públicos que

tengan como resultado una reestructuración de la forma de trabajar el turismo y una planeación de la forma de atracción del turista. Las acciones que consolidarán el plan de acción buscarán trabajar estos dos frentes (público y privado) de manera tal que el impacto que se tenga en el turismo de Sucre cuente con un mejoramiento estratégico a esos dos niveles”.

Se observa que el proyecto de la Ruta Competitiva del Turismo en Sucre propone trabajar de una forma diferente a como se ha hecho hasta ahora, lo cual conduzca a la construcción de un destino diferenciado con oferta integral. En ese proceso de construcción, las empresas hoteleras son determinantes, con sus aportes y en ello la implementación de un modelo de gerencia estratégica les permitirá ser más competitivas, dándole mayor dinámica al turismo y en alianza con los demás actores públicos y privados harán realidad ese destino diferenciado, aprovechando como ya se ha mencionado en este documento la diversidad de recursos naturales y la riqueza cultural del departamento, generando una oferta integral y sostenible.

### 3.10.18 Vinculación a gremios del turismo

<b>CUADRO No. 42</b>		
<b>AFILIACIÓN A GREMIOS DEL TURISMO</b>		
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>¿PERTENECE A UN GREMIO DEL TURISMO?</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Santiago de Tolú</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C	X	
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C	X	
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B	X	
HOTEL C		X
HOTEL D		X
HOTEL E	X	

Fuente: Entrevistas a Hoteleros



Solo dos de los 11 entrevistados no pertenecen a gremio alguno para un 18,18% y tienen sede en Sincelejo. Sin embargo, manifestaron su interés de vincularse a COTELCO el gremio nacional de los hoteleros.

Se resalta que solo hasta ahora, el capítulo de COTELCO en Sucre se reactiva y toma un segundo aire con la llegada de empresarios hoteleros del Golfo de Morrosquillo, los cuales traen una dinámica gremial importante. Ello sin duda repercutirá para que los hoteleros de Sucre accedan a nueva información y participen de los eventos organizados a nivel nacional y regional, y porque no a nivel externo, ya que hasta ahora, los hoteleros participan poco en los congresos y seminarios que se realizan en Colombia.

### 3.10.19 Beneficios recibidos por el gremio

CUADRO No. 43			
BENEFICIOS RECIBIDOS DEL GREMIO			
MUNICIPIOS	¿QUÉ BENEFICIOS HA RECIBIDO DEL GREMIO?		
Santiago de Tolú	En capacitación	Manejo de información	Participación en Congresos
HOTEL A	X	X	
HOTEL B	X	X	
HOTEL C	X	X	
<b>Coveñas</b>			
HOTEL A	X	X	X
HOTEL B	X	X	
HOTEL C	X	X	
<b>Sincelejo</b>			
HOTEL A	X	X	X
HOTEL B	X	X	
HOTEL C			
HOTEL D			
HOTEL E	X	X	X

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Quienes se encuentran afiliados a un gremio se han beneficiado de algunos cursos de capacitación promovidos por ASETUR-GM y en Sincelejo por el capítulo Sucre de COTELCO,

Así como de información pertinente al sector. Se destaca que los miembros de ASETUR-GM participan en la vitrina de ANATO que se realiza anualmente en Bogotá y reciben apoyo de la Gobernación de Sucre con el pago del STAND de Sucre en dicho evento.

Otro hecho que merece comentario es la poca participación de los hoteleros en congresos y eventos académicos del turismo, lo cual es una falencia a subsanar si se pretende estar a tono con las nuevas tendencias y cambios que se están presentando en el sector a nivel mundial.

### 3.10.20 Se dan cambios en las empresas hoteleras?

<b>CUADRO No. 44</b>		
<b>CAMBIOS O INNOVACIONES EN LOS HOTELES</b>		
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>¿QUIEN PROPONE LOS CAMBIOS O INNOVACIONES?</b>	
<b>Santiago de Tolú</b>	<b>El Gerente – Propietario</b>	<b>El Administrador</b>
HOTEL A		
HOTEL B		
HOTEL C		
<b>Coveñas</b>		
HOTEL A	X	
HOTEL B		
HOTEL C	X	
<b>Sincelejo</b>		
HOTEL A	X	X
HOTEL B		X
HOTEL C		
HOTEL D		
HOTEL E	X	

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

Las respuestas como se puede apreciar son parciales y denotan que las innovaciones no son la constante entre los hoteleros consultados, pues, solo el 45,45% respondió con cierta claridad la pregunta. Este es un tema trascendental para cualquier empresa y más en el turismo donde las cada día mayores exigencias del turista del siglo XXI conducen a la generación de una

nueva mentalidad para interiorizar la cultura del cambio y de la innovación y no quedar rezagados frente a la demanda y la competencia cada día más fuerte.

### 3.10.21 Procedencia de los clientes

<b>CUADRO No. 45</b>				
<b>REGIONES DE PROCEDENCIA DE LOS CLIENTES</b>				
<b>MUNICIPIOS</b>	<b>¿DE DÓNDE PROVIENEN LOS CLIENTES?</b>			
<b>Santiago de Tolú</b>	<b>ANTIOQUIA</b>	<b>BOGOTÁ</b>	<b>OTRAS REGIONES</b>	<b>EXTRANJERO</b>
HOTEL A	X	X	Región Caribe Eje Cafetero	Escasos
HOTEL B	X	X	Región Caribe Eje Cafetero	Escasos
HOTEL C	X		Región Caribe Eje Cafetero	Escasos
<b>Coveñas</b>				
HOTEL A	X	X	Región Caribe Eje Cafetero	Escasos
HOTEL B	X	X	Región Caribe Eje Cafetero	Escasos
HOTEL C	X	X	Región Caribe Eje Cafetero	Escasos
<b>Sincelejo</b>				
HOTEL A	X	X		
HOTEL B	X	X	De Cali	
HOTEL C	X	X	Región Caribe	Escasos
HOTEL D	X	X		
HOTEL E	X	X		

Fuente: Entrevistas a Hoteleros

El turista que llega a Sucre es mayoritariamente de origen nacional y muy poco extranjero que no alcanza el 10% según las estadísticas vigentes, sobre todo, el extranjero llega al Golfo de Morrosquillo y su característica es la de ser un turista conocido como “mochilero” que busca comodidades a precios no muy altos.

En la zona del Golfo de Morrosquillo en la mayor parte del año, en lo que los empresarios del turismo llaman “temporada baja” el turista y visitante que llega es en su inmensa mayoría de regiones cercanas y de municipios de Sucre, cuya característica es la de un turista de bajo costo y poco consumo, pero, al fin de cuentas como nos decía una directiva de ASETUR-GM se han vuelto importantes porque les generan ingresos y permiten aguantar hasta que lleguen las 2 temporadas altas del año que se han vuelto más cortas en los últimos tiempos ya que la oferta se centra en el turismo de Sol y Playa y como lo plantea el proyecto de la Ruta Competitiva del Turismo Vacacional en Sucre, se requiere de la construcción de un destino con una oferta integrada y diferenciada que le brinde al turista más opciones como las del turismo cultural y de naturaleza, especialmente el desarrollo de eventos como Festivales para la recuperación y promoción de las manifestaciones culturales en el Golfo de Morrosquillo, el ecoturismo y el avistamiento de aves en los Montes de María, entre otros, donde el departamento de Sucre tiene importante potencialidad.

Precisamente, la nueva estrategia del Gobierno Nacional sobre la construcción de Corredores Turísticos, entre los cuales se encuentra el del Golfo de Morrosquillo y Sabanas, que comprende los departamentos de Sucre y Córdoba, priorizo una oferta turística complementaria al Sol y Playa, que apunta al turismo cultural y de naturaleza, tal como se manifestó anteriormente, lo que responde a las recomendaciones presentadas por los distintos actores del turismo en la región. Se espera que la implementación de esta nueva estrategia con enfoque más regional contribuya al fortalecimiento del destino.

### **3.11 Conclusiones Centrales**

El presente diagnóstico realizado a las empresas hoteleras objeto de esta investigación con sede en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas en el Golfo de Morrosquillo y en Sincelejo deja diversas conclusiones entre las que se pueden destacar las siguientes:

- Se comprueba la hipótesis de la utilización de un modelo de gerencia tradicional en las empresas hoteleras analizadas.
- La formación de los gerentes propietarios y de los administradores de las empresas hoteleras estudiadas, mayoritariamente no está enfocada al turismo, pues, solo el 27,27% de estos es profesional en turismo. Del resto, tres son profesionales en otras disciplinas y los demás son bachilleres y dos tecnólogos. En otras palabras, el 45,45% no es profesional.
- Las empresas hoteleras analizadas se clasifican según el número de trabajadores así:
- El 72,73% son microempresas, ya que tienen hasta 10 trabajadores en su planta de personal
- El 27,27% son pequeñas empresas al contar con más de 10 trabajadores en su nómina, de las cuales el Hotel C se encuentra en Coveñas y los hoteles A y E en Sincelejo.
- Los hoteles con domicilio en el Golfo de Morrosquillo vinculan en temporada alta un importante número de trabajadores. Para el caso de las empresas objeto de estudio vinculan en promedio 107 trabajadores temporales lo cual es importante y ratifica la dinámica del sector como generador de empleo e ingresos. Mientras tanto, en Sincelejo no se da el fenómeno de las temporadas porque la oferta hasta ahora se enfoca a un turista que llega preferentemente por motivaciones de negocios y actividades institucionales.
- Con relación al origen de los propietarios de las empresas hoteleras analizadas, en 9 de las 11 sus dueños son de otras regiones del país, es decir, el 81,81% y solo el 18,19% son nativos del departamento y sus empresas son los hoteles B y E con sede en Sincelejo.
- Se identificó que en 7 de las 11 empresas hoteleras existe una fuerte relación familiar, es decir, en un 63,63% de las mismas, pues, por lo menos la gerencia está en manos de un familiar, lo cual genera condiciones peculiares frente al resto, especialmente en cuanto a la cultura empresarial, sobre todo en los principios y valores empresariales.
- Los clientes de las empresas hoteleras con sede en el Golfo de Morrosquillo llegan por motivaciones diferentes a los clientes de los hoteles con sede en Sincelejo. En otras palabras, los primeros llegan buscando sol y playa, ecoturismo y en menor medida una oferta cultural, en tanto que los segundos llegan en función de negocios y actividades institucionales principalmente.
- En las empresas analizadas existe una cultura empresarial, pero, en la mayoría de ellas no se encuentra establecida y consolidada como tal. Los directivos reconocen la enorme

influencia de los valores empresariales en la gestión de las empresas. No obstante, el alineamiento entre la estrategia empresarial y la cultura es débil.

- Solo 8 de los 11 hoteles analizados, o sea, el 72,72% recibe calificación de sus clientes en la página web Tripadvisor. De acuerdo a las opiniones entregadas el año pasado, los mejor rankeados con sede en el Golfo de Morrosquillo son los hoteles B y C de Coveñas. Los hoteles A, C Y E de Sincelejo que son calificados reciben una nota positiva en la prestación del servicio por parte de los consultados. Comparadas las calificaciones de las empresas hoteleras del Golfo de Morrosquillo y de Sincelejo, se observa una mejor calificación para las de Sincelejo frente a las del Golfo de Morrosquillo.

En síntesis, las opiniones de los clientes en términos generales mandan un mensaje claro para que las empresas hoteleras mejoren sustancialmente la calidad de sus servicios.

- Acerca de la existencia de programas de capacitación, solo dos empresas, la C con sede en Coveñas posee uno y lo implementa con el apoyo del SENA, para lo cual firma el convenio respectivo y la C en Santiago de Tolú cuya propietaria desarrolla capacitación periódica con sus empleados. Ello es preocupante, porque la actualización del talento humano es la clave del éxito de toda empresa. Recordemos que el activo más importante en toda empresa es la gente con sus conocimientos, saberes y experiencias, por lo que la capacitación y actualización debe concebirse como un proceso y no como acciones sueltas.
- Las empresas hoteleras estudiadas han aprovechado parcialmente los avances generados por la globalización. Se debe avanzar en procesos de aplicación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones – Tics, de acuerdo con su disponibilidad de recursos, para lo cual establecer las alianzas con otros organismos y entidades son fundamentales
- Se ha identificado que la estrategia para competir se ha basado en la guerra de precios, lo cual destruye valor en vez de construir, afectando el negocio turístico. Sin embargo, existe conciencia de cambiar y se comienzan a ver empresas que buscan diferenciarse con servicios especializados.
- Se ha identificado en el “Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Comisión Regional de Competitividad del Departamento de Sucre mediante la Adecuación de un Ecosistema Regional Propicio al Desarrollo Empresarial Rápido, Rentable y Sostenido (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2013)”, la construcción de un Destino Diferenciado

con Oferta Integral, pues, lo que hay en la actualidad es un territorio turístico donde el turismo surgió empíricamente y los actores actúan de forma desarticulada.

Por ende, son los actores del turismo en Sucre, liderados por los hoteleros organizados con el apoyo del Sector Público, quienes deben adelantar la implementación del Plan de Acción derivado del mencionado proyecto.

En ese orden de ideas, las empresas hoteleras gerenciadas estratégicamente serán claves para la construcción del referido destino.

## CAPITULO IV. DISEÑO DEL MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA

### 4.1. Presentación

En este capítulo se propone el diseño de un Modelo de Gerencia Estratégica con enfoque participativo para micro y pequeños hoteles ubicados en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, subregión Golfo de Morrosquillo y en Sincelejo, capital del departamento de Sucre.

El objetivo es dotar a los gerentes y administradores de estas empresas de nuevos enfoques, conceptos e instrumentos que permitan el mejoramiento de la gestión hotelera, lo cual se refleje en una mejor atención al cliente y en el incremento de la competitividad empresarial, con la participación activa de los trabajadores como protagonistas del cambio en un mundo cada vez más competido.

Como todo modelo gerencial parte de unos principios orientadores, de unos objetivos, políticas y estrategias, así como de los diferentes actores, procesos y elementos que lo integran, cuyos alcances se desarrollan a lo largo de este documento.

Sera un modelo gerencial sencillo, flexible y adaptable a las características y condiciones de cada micro y pequeña empresa hotelera, el cual podrá implementarse por fases, de acuerdo a las condiciones de cada una de estas.

El modelo dispondrá de las herramientas e instrumentos básicos para que los gerentes y administradores eleven su capacidad gerencial. Algo a resaltar es que las empresas hoteleras requieren con urgencia de un modelo de gerencia estratégica, de acuerdo a los resultados arrojados por el diagnóstico situacional realizado a un grupo de micro y pequeñas empresas hoteleras del Golfo de Morrosquillo y de Sincelejo.



## **4.2 Principios del Modelo**

El modelo que se propone se funda en los siguientes principios, teniendo como referentes algunos de los lineamientos planteados por los modelos de gerencia estratégica de autores como Russel Ackoff, Fred R. David, H. Igor Ansoff y Michael E. Porter.

### **1. De la Participación**

Es determinante que los miembros de las micro y pequeñas empresas hoteleras participen activamente en la planeación y adopción de decisiones, para efectos que se desarrollen y se fortalezca la capacidad de gestión y competitividad de las empresas.

### **2. Flexibilidad y adaptabilidad**

El modelo debe tener los mecanismos básicos que le permitan adaptarse a las características de cada organización empresarial, especialmente en el sector turístico que de por sí es bastante dinámico y cambiante.

### **3. Del enfoque Sistémico**

Estudiar y concebir a las empresas hoteleras como un sistema permitirá el interactuar de todas sus áreas funcionales y de la organización con su entorno, contribuyendo a la adecuación y definición de estrategias más potentes.

### **4. Del enfoque competitivo**

Como lo plantea Porter, toda empresa debe tener una estrategia competitiva que le posibilite mantenerse y crecer en el mercado turístico, aportando al desarrollo económico local y regional.

### **5. De la Sostenibilidad**

Este principio es fundamental para que las empresas turísticas que apliquen el modelo orienten sus políticas y estrategias hacia el mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos con criterios de sostenibilidad ambiental.

## **6. La responsabilidad Social**

La aplicación del modelo posibilitara a las empresas hoteleras implementar acciones y proyectos que favorezcan y contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades de su área de influencia.

### **4.3. Objetivos del Modelo**

1. Propiciar nuevos enfoques y técnicas gerenciales a los directivos de los micros y pequeñas empresas hoteleras, sean ellos gerentes o administradores, con un enfoque participativo que permita posicionarlas con éxito en el mercado turístico
2. Promover una corriente de pensamiento estratégico entre los gerentes y administradores de las micro y pequeñas empresas hoteleras con sede en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas en el Golfo de Morrosquillo y en Sincelejo.
3. Mejorar la calidad en la atención a los turistas y visitantes, generando con ello crecimiento empresarial y social en las localidades y la región sucreña.
4. Estimular el desarrollo de alianzas estratégicas entre los sectores público, privado, la academia y las comunidades organizadas que permitan mejorar la competitividad empresarial y del destino
5. Contribuir a la construcción de un destino diferenciado con una oferta integral y sostenible, tal como lo plantea el proyecto para la creación de la Ruta Competitiva de Turismo en Sucre.

### **4.4. Importancia del Modelo**

Sin duda alguna que el modelo de Gerencia Estratégica cobra gran importancia en el mundo del siglo XXI, en el entendido que la globalización ha traído consigo un torrente de información, acercando los lugares, personas y empresas, lo que ha generado cambios sustanciales en la industria turística. Los grandes avances en las Tics traen consigo retos y oportunidades para las empresas turísticas, especialmente cuando hoy día se tiene a un turista mucho más y mejor informado, es decir, más exigente, lo cual implica prepararse en todos los campos o áreas de las empresas.

En ese orden de ideas, el modelo es clave para los micros y pequeñas empresas hoteleras pues, las dota de instrumentos y herramientas gerenciales para enfrentar con éxito a la competencia, generando ambientes de trabajo que posibilitan el crecimiento de los trabajadores y directivos, ganando en productividad y competitividad.

De igual manera, los turistas y visitantes serán beneficiados con un servicio de mayor calidad, confort, con calor humano y en un ambiente familiar.

Los proveedores de bienes y servicios a los micro y pequeños hoteles verán el aumento de su volumen de negocios con los mismos al crecer el negocio turístico, traduciéndose en más ingresos y generación de empleo en lo local y regional.

Así mismo, el modelo permite e induce a la cualificación del talento humano vinculado a las empresas hoteleras, ya que, la filosofía de aquel privilegia a los trabajadores como el activo más importante de estas, impulsando los procesos de capacitación, actualización y formación encaminados a fortalecer sus capacidades y por esa vía hacerlos más productivos y competitivos en beneficio de las micro y pequeños hoteles del Golfo de Morrosquillo, Sincelejo y toda la región. Se trata entonces de humanizar mucho más las relaciones laborales al interior de estas empresas hoteleras, reconociendo sus derechos salariales y laborales, sus logros e impulsando de esta forma las directrices encaminadas a la promoción del trabajo decente, proceso en el que está comprometido internacionalmente el país.

Por otra parte, el modelo impulsa y se orienta hacia el desarrollo de un turismo sostenible, que respete los recursos naturales y el ambiente, en el contexto de honrar los compromisos de Colombia para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS. Precisamente, nos encontramos en el año del Turismo Sostenible, lo que genera grandes retos para el sector, las empresas y los destinos turísticos.

En resumen, este modelo es importante porque de una manera directa e indirecta contribuirá al desarrollo económico local – DEL y a la economía regional y por ende nacional, entendiendo que la promoción del negocio turístico impacta en diversos sectores y ramas de actividad económica, por lo que al Turismo se le conoce también como el Multisectorial.

#### 4.5. Componentes del Modelo de Gerencia Estratégica para Micro y Pequeñas empresas Hoteleras ubicadas en los Municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Subregión Golfo de Morrosquillo y en Sincelejo.

EL Modelo de Gerencia Estratégica – MGE propuesto consta de varios componentes que responden a la realidad y características de los micros y pequeñas empresas hoteleras objeto de estudio y a las orientaciones teóricas de los modelos de gerencia existentes en la literatura organizacional.

1. La filosofía del Modelo

2. Actores del Modelo

3. Etapas que comprende el modelo

A continuación, se muestra el modelo en la siguiente gráfica, donde se observan e ilustran los elementos del modelo

##### 4.5.1. Ilustración Del Modelo De Gerencia Estratégica – MGE



Fuente: Elaboración Propia

#### **4.6 Explicación Y Alcances De Los Componentes Del Modelo De Gerencia Estratégica Para Micro Y Pequeños Hoteles Ubicados En Los Municipios De Santiago De Tolú Y Coveñas, Subregión Golfo De Morrosquillo Y Sincelejo.**

A continuación, se explican los componentes del modelo y el quehacer para su puesta en marcha.

##### **1. La Filosofía (Principios, creencias y valores)**

La inspiración del modelo sin duda que se asocia al pensamiento de los propietarios, dirigentes y trabajadores de las empresas hoteleras en las cuales se implementara.

En ese sentido, en este componente se deben definir y ajustar los principios orientadores del quehacer de la Gerencia Hotelera, enmarcados hoy día en los postulados mundiales de trabajar por un Turismo Sostenible, tanto en lo social, económico como en lo ambiental.

Los valores empresariales son claves y responderán al proyecto de vida del talento humano que orienta a las empresas, dada su gran importancia en la gestión de los hoteles y en cualquier empresa. Se destaca aquí, como la incidencia del origen familiar de la mayoría de las empresas objeto de estudio es determinante en la construcción de su filosofía, por lo que es a partir de esta orientación donde está la clave para que a la hora de diseñar y poner en marcha el presente modelo gerencial se logren obtener los objetivos y metas planteados y se mejoren los niveles de competitividad empresarial de los hoteles que lo asuman, contribuyendo al mejoramiento de la calidad en la atención a los turistas que visitan el territorio Sucreño.

Como lo expresa en su libro Gerencia Estratégica, Serna Gómez, Humberto, 11<sup>a</sup> ed. (Bogotá, 2014: 109) cuando dice: La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

Significa lo anterior, que el marco de referencia para la implementación del modelo es definir o en casos trabajar la revisión o redefinición de los principios de las empresas hoteleras. Es como lo dice el mismo autor, su punto de partida.

De igual manera, para reforzar la tesis en torno a la importancia de tener una filosofía empresarial que inspire al modelo gerencial, en el mencionado texto, página 110 se dice:

En su libro *En busca de la excelencia*, Peters y Waterman (New York, 1982: 285) identifican siete creencias administrativas dominantes que reflejan los valores de los ejecutivos en las compañías exitosas:

1. Creencias en ser el “mejor”.
2. Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y en los rápidos progresos que produce el trabajo bien hecho.
3. Creencias en la importancia de las personas como individuos.
4. Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente.
5. Creencias en que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores, y como corolario, predisposición a apoyarlos en el fracaso.
6. Creencias en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.
7. Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

Sin duda alguna, que una filosofía fuerte o débil es determinante en cualquier empresa para emprender la puesta en marcha de un modelo de gerencia, que contribuya a ser más competitiva en un mundo globalizado con grandes fluctuaciones en todos los campos del desarrollo.

## **2. Actores del Modelo**

Los actores que hacen parte del modelo propuesto son los siguientes:

- Los propietarios de la empresa hotelera o empresarios turísticos.

En el análisis efectuado, los propietarios de los hoteles con sede en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas son personas oriundas del interior del país; mientras que, en Sincelejo, la tendencia mayoritaria apunta a empresarios de otros lugares de Colombia, aunque alrededor del 40% de propietarios son de las Sabanas de Sucre.

#### - Los empleados o trabajadores

Actores determinantes en cualquier modelo gerencial, en la medida que se convierten en el Activo más importante de la empresa hotelera. Por ello, una de las ventajas relevantes de esta propuesta es la de colocar como protagonistas a la hora de la puesta en ejecución de este modelo a los trabajadores hoteleros, entendiendo que el mismo es de carácter participativo y es a partir de ahí, que el empresario debe repensar la forma de dirigir su empresa, la manera cómo vincula a su personal, el valor que le da a la formación y actualización de sus trabajadores y por último, debe entender que un trabajo decente como lo pregonan las Naciones Unidas en su declaración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, implica un trabajo digno donde se cumpla con los derechos laborales y salariales. Todo ello, se verá reflejado en un trabajador motivado, con más sentido de pertenencia por la empresa, mayor productividad y calidad en la prestación de su servicio a los turistas y visitantes.

El modelo no funcionaría adecuadamente sin ese nuevo enfoque participativo, pues, el conocimiento del trabajador es valioso a la hora de adoptar no solo decisiones de carácter operativo, si no de carácter estratégico.

#### - Los Clientes

Cualquier modelo de Gerencia Estratégica hace énfasis en el entorno y todos sus actores. Por ello, es importante el cliente o turista para este caso, identificando permanentemente sus necesidades y generando estrategias de fidelización en un ambiente de alta competencia, donde los turistas están más y mejor informados, haciéndolos muy exigentes cada día. Ello implica para las empresas turísticas dotarse de los enfoques y metodologías que les permitan crecer y volverse competitivas, aportándole al destino, en particular al Golfo de Morrosquillo y a Sincelejo como capital del departamento de Sucre.

Conocer los criterios de compra de los clientes es fundamental, a través de lo cual se pueden diseñar nuevos productos turísticos que complementen el turismo de Sol y Playa que es el más arraigado en el departamento.

Las estrategias competitivas parten del gran conocimiento de las expectativas del turista de este siglo, para satisfacerlas, a partir de aplicar nuevos productos que le apuesten a la vivencia y a lograr que el turista viva la experiencia, en lo que se ha denominado el “Turismo Experiencial”. Si se quiere aumentar la bajísima franja de turismo internacional que llega al departamento de Sucre, la aplicación de este modelo es un paso estratégico.

#### - Los Competidores

Son actores fundamentales, pues, con la llegada de la globalización o mundialización, la actividad turística se ha vuelto muy exigente, se ha convertido en un sector demasiado dinámico y, por ende, las empresas tienen que mejorar sustancialmente, repensar el negocio y sus directivos apoyarse en nuevo conocimiento para sobrevivir en el mercado.

El modelo de gerencia estratégica lleva consigo el concepto de la competitividad sostenible y una nueva forma de trabajar, no tanto en la competencia fratricida que ha sido la constante en Sucre, si no entender que las alianzas entre empresas es fundamental para enfrentar a grandes competidores y reenfocar la oferta hacia una que complemente e integre productos turísticos, con características diferenciadoras, aprovechando el potencial existente desde la perspectiva cultural y de naturaleza.

Estudiar la competencia es parte inherente de una empresa que aplique el modelo de Gerencia Estratégica, apoyándose en los sistemas de información existentes y demás herramientas tecnológicas que provee el mundo globalizado de hoy.

### **3. Etapas que comprende el modelo**

Las etapas que abarca el modelo de Gerencia Estrategia propuesto son las siguientes:



## **ETAPA 1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO**

En esta etapa se deben realizar los siguientes análisis en las empresas turísticas

- La identificación y estudio de los aspectos relacionados con la cultura en los micros y pequeñas empresas turísticas. Este aspecto es fundamental analizarlo en la dirección de conseguir mayor competitividad empresarial.

Se abordarán aquí aspectos como los siguientes: Los principios organizacionales, los valores y creencias, estilos de dirección, el pensamiento de los fundadores, la estructura de la empresa, las normas laborales y salariales, el proceso de planeación que se adelanta en la organización, la gente que integra la organización y sus capacidades, las formas y medios de comunicación organizacional.

- Análisis del Entorno Empresarial – Diagnostico Externo.

El estudio de los factores externos es uno de los aspectos fuertes en la aplicación de este modelo gerencial, especialmente en un mundo globalizado y cambiante como el actual y el futuro.

El análisis externo comienza con la identificación de las oportunidades y amenazas existentes. Para ello, la dirección de las empresas se debe apoyar en las diferentes metodologías existentes. Una de ellas, es la referente a determinar el perfil de esas oportunidades y amenazas que son explicadas por Serna Gómez, Humberto, en su libro Gerencia Estratégica 11ª ed. (Bogotá, 2014: 151 y 152), tal como se muestra a continuación.

### **4.3 El Poam (Perfil De Oportunidades Y Amenazas En El Medio)**

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de

su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades			Al to	Med io	Baj o
	Al to	Me dio	Ba jo	Al to	Med io	Baj o			
Tecnológicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Económicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Políticos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geográficos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Grafico No. 7. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

#### 4.4 CÓMO ELABORAR EL POAM

El POAM tiene una metodología para su elaboración:

- a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b. Identificación de las oportunidades y amenazas.

La compañía mediante la conformación de grupos estratégicos, tal como se explicó en el capítulo anterior realiza esta parte del análisis.

Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Cada compañía decide hasta qué nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología de conformación de Grupos Estratégicos.

- c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido
- d. Priorización y Calificación de los factores externos:

El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una

oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

e. Calificación del Impacto.

Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Medio -Bajo.

f. Elaboración del POAM

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

El otro método es el del Análisis Competitivo de Michael Porter, conocido como el de las cinco fuerzas que se explican tomando como base el artículo denominado (Cristerna, Calderón, Ortiz, & Lara, 2012).

- Las Amenazas de Entrada

La primera fuerza es la amenaza de los nuevos participantes, que generan capacidad y deseo de aumentar la participación de mercado, poniendo presión en los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir, su llegada de otros mercados con capacidades y flujos de efectivo nuevos agitan la competencia. La amenaza de nuevos participantes coloca un tope en el potencial de beneficios de la industria. Cuando la amenaza es alta, los participantes deben mantener sus precios bajos y acelerar sus inversiones para disuadir a los nuevos competidores.

Las barreras de entrada que se presentan para los nuevos participantes son: (a) Economías de escala constituida por los proveedores establecidos, que producen altos volúmenes a bajo costo, y que será difícil para los nuevos participantes obtener este beneficio, (b) Los beneficios de escala del lado de la demanda, cuando los participantes actuales reducen el precio para aumentar su alcance de mercado limitando el deseo de competencia de los nuevos participantes, (c) Cambio en los costos de comprador, que son los costos fijos que los compradores enfrentan cuando cambian de proveedores, (d) Requerimientos de capital, que contempla la necesidad de invertir fuertes sumas, (e) Ventajas de los participantes independientes del tamaño, donde se

incluye la existencia de algunas ventajas en calidad y costo que no tengan los rivales, (f) Acceso desequilibrado a los canales de distribución, (g) Políticas restrictivas del gobierno, y (h) Reto esperado, cuando los participantes muestran su fuerza a los posibles nuevos retadores para disuadirlos a competir.

#### - El poder de los Proveedores

La segunda fuerza es el poder de los proveedores, quienes capturan más valor al aumentar los precios, limitando la calidad y los servicios, además de cambiar los costos entre los participantes de la industria. Estos pueden exprimir la rentabilidad de una industria que es incapaz de transmitir el aumento de los costos a sus propios precios. Un grupo es poderoso cuando está más concentrado que la industria a la que le vende, es decir, no depende de la industria para sus ganancias; los proveedores siguen teniendo poder cuando la industria no puede hacer que se enfrenten entre ellos para otorgar mejores precios. Otra forma en la que ganan poder los proveedores es cuando no existen productos sustitutos de los bienes que ellos venden.

#### - El poder de los Clientes

La tercera fuerza es el poder de los compradores. Los poderosos obtienen más valor a precio más bajo con mejor calidad al poner a los competidores de la industria uno contra otro, con el objetivo de obtener el mayor beneficio de esto disminuyendo el costo. Los compradores son poderosos cuando son pocos y cada uno compra en altos volúmenes; pueden poner a un proveedor en contra de otro y disminuir el costo, usando su influencia principalmente, en especial si son sensibles al precio; también pueden producir el producto que le compran al proveedor; o tienen capacidad de negociación sobre otros participantes de la industria. Los intermediarios pueden ser analizados de la misma manera, sólo con una fuerza importante, influenciando las negociaciones con su poder de volumen de compra.

#### - La presión que ejercen los Productos Sustitutos

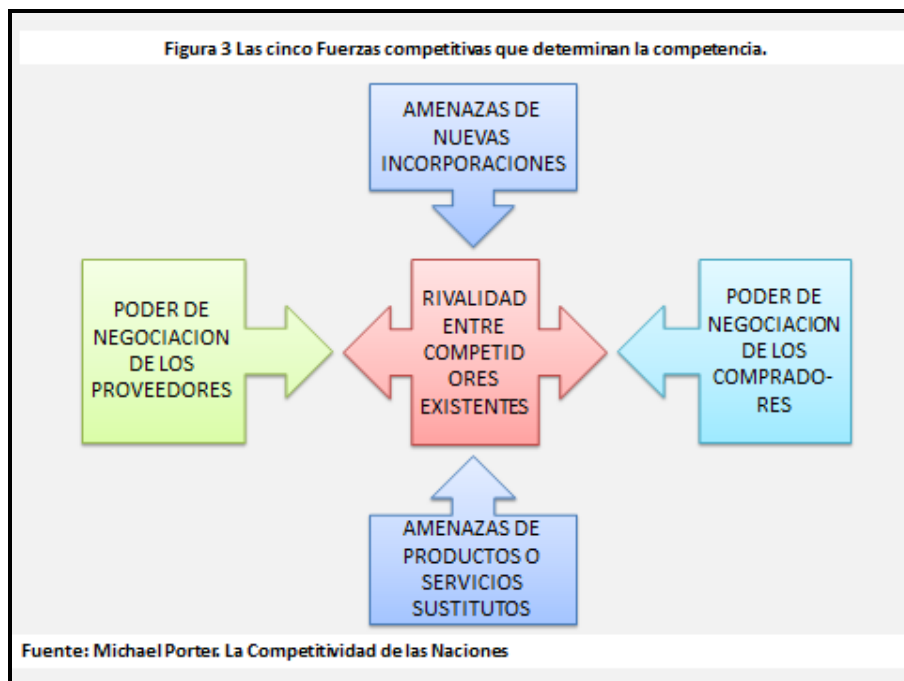
La cuarta fuerza es la amenaza de los productos sustitutos. Éstos se desempeñan de la misma forma o con funciones similares a los productos existentes en la industria, pero por medios diferentes. Siempre están presentes, pero es muy fácil pasarlos por alto ya que la forma en la que aparecen es inesperada, y limitan los precios y posibilidades de una industria. La amenaza de los sustitutos es significativa si ofrecen una relación desempeño-precio alta y/o el cambio de costo al sustituirlo es bajo.

#### - La intensidad de la Rivalidad

La quinta y última fuerza es la rivalidad entre los competidores existentes. Ésta toma diferentes formas, desde la disminución de precios, la introducción de nuevos productos, campañas de publicidad hasta mejoras en el servicio. La alta rivalidad limita la rentabilidad de una industria, lo que depende primero de la intensidad con la que éstos compiten y segundo, sobre las bases en las que la competencia se da. La rivalidad es intensa cuando existen muchos competidores del mismo tamaño y poder; o las barreras para salir son altas y existe hasta cierta devoción por el negocio, los competidores están altamente comprometidos y aspiran a ser líderes. Aquí una industria gana lo que otra pierde. La competencia por precio se da cuando: (a) los productos o servicios de los competidores son muy parecidos, (b) los costos fijos son muy altos y la utilidad marginal muy baja y hay que vender en volumen, (c) la capacidad debe crecer para ser más eficientes y existe sobreproducción, (d) el producto es perecedero y se puede vender cuando todavía tiene valor. La competencia en esta dimensión se da también cuando se mejoran otras funciones del producto, servicios de soporte, tiempos de entrega, imagen, logrando una mejora en la percepción de valor de los clientes permitiendo aumentar los precios (Porter, 2008).

En la siguiente figura se identifican las fuerzas anteriormente mencionadas.

**Figura 1. Las Cinco Fuerzas que forman la competitividad**



De igual manera, es muy importante como lo señalan diversos autores complementar el análisis competitivo anterior con la revisión de otros factores existentes en la industria turística tales como:

- La presencia del Estado, en este caso el poder público y su impacto en la industria. Se deben analizar los distintos niveles de gobierno, es decir, la Nación, los Departamentos, Distritos y Municipios.
- La capacidad tecnológica del sector turístico, en especial los hoteles, analizando los niveles existentes, sean bajos, medios o altos.
- El desarrollo innovador en el turismo. Ello significa estudiar los hoteles y cuál es su capacidad innovadora. El turismo por su naturaleza implica grandes movimientos en el tema de innovación, frente a las mayores exigencias del turista del siglo XXI.

#### - Análisis Interno de la Empresa – Diagnostico Interno.

La determinación de las capacidades internas se analiza a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, lo cual es un aspecto que de acuerdo a algunos autores es el de mayor trascendencia, pues, la competitividad parte desde adentro hacia afuera.

Para la realización de este análisis se determina el Perfil de la Capacidad Interna de la empresa, es decir, se estudian las diferentes áreas de gestión de los hoteles, tales como la gerencia, contable y financiera, área de servicios (Alojamiento, alimentación y mantenimiento), de personal, estableciendo los puntos fuertes y débiles de cada una de las áreas en que se encuentren organizadas las micro y pequeñas empresas hoteleras ubicadas en el Golfo de Morrosquillo y Sincelejo.

Para complementar el diagnostico estratégico de la empresa hotelera, se aplica la matriz DOFA, cruzando el análisis externo con el interno, a partir de lo cual se priorizan aquellos factores determinantes para el éxito o no de la empresa. Al final se efectúa el análisis DOFA donde se cruzan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, definiendo las estrategias para aprovechar dichas fortalezas, neutralizar las amenazas y sacarles partido a las oportunidades presentes en el mercado, entre otros aspectos.

## **ETAPA 2 FORMULACION ESTRATEGICA**

Definido el diagnostico estratégico corresponde seguidamente la etapa de la formulación estratégica que comprende los siguientes elementos fundamentales que son:

#### - La Misión

La misión o propósito de cualquier organización es lo que la distingue o diferencia de otra, Por ello, es lo primero que se debe trabajar en un proceso por alcanzar la diferenciación en un mercado. Si la empresa ya cuenta con su misión, es importante revisarla a la hora de la implementación del modelo de Gerencia Estratégica.

Al definir la misión es importante tener presente las siguientes recomendaciones:

- ❖ Debe ser fruto de un trabajo de equipo, liderado por la dirección de la empresa.
- ❖ Redactarla con mucha claridad.
- ❖ Socializarla con los trabajadores de la empresa.
- ❖ Su texto debe ser corto.
- ❖ El equipo directivo de la empresa debe hacerse varias preguntas orientadoras tales como: ¿Cuál es el negocio actual?, ¿Cuál es el propósito de la empresa?, ¿En qué se diferencia de la competencia?, Quienes son los clientes?, entre otras.

### Componentes de la Misión

En términos sencillos, a la hora de formular la misión o revisión de la misma, es fundamental tener presente los elementos que integran una misión. Ellos son:

- ❖ La naturaleza o razón de ser de la empresa
- ❖ Para quien se trabaja
- ❖ Como se hacen las acciones, tareas y actividades en la empresa.

Esos tres componentes bien definidos van a posibilitar el logro de la visión y objetivos que se proponga la organización.

### - La Visión

Es la imagen futura que los propietarios y directivos desean para su empresa, teniendo en cuenta el pasado y el presente. Para Serna Gómez, Humberto, en su libro *Gerencia Estratégica* 11ª ed. (Bogotá, 2014: 215)., “la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”.



Así mismo, tomando como referencia el texto de la Previsión Humana y Social de Eleonora Masini (1982; 7 – 8), la visión significa:

“La capacidad para buscar y escuchar en las semillas de cambio que subyacen en el proceso histórico, y para construir proyectos para el futuro a través de acciones basadas en valores claramente articulados. Para el ser humano lo fundamental estaría en la capacidad para pensar en el futuro en términos de proyectos de futuro que surgen al confrontar los ideales sociales propios de la utopía con el análisis empírico de los datos y las tendencias del pasado y el presente. El valor fundamental del futurista sería la responsabilidad social”.

La misma autora señala las siguientes características del concepto de Visión de Futuro

- La visión es un puente en el tiempo y un estímulo para cambiar el presente
- Actualmente existen serias dificultades para crear visiones realmente transformadoras de la sociedad
- Las visiones fluyen en el tiempo, son múltiples e interactuantes.
- Las visiones pueden ser producidas por muchos seres humanos.
- Las visiones expresan futuros deseables
- Las visiones son constructos sociales
- La visión tiene una función anticipatoria y estratégica (Medina, 2006)

Como se puede observar, los lineamientos teóricos anteriores son claves para todos, especialmente los empresarios, en el sentido de entender lo fundamental que es la definición de una correcta visión, deseable y alcanzable, con un alto grado de aportar al desarrollo de la organización empresarial con responsabilidad social. Como dice Masini, el presente y el futuro están unidos por la visión.

Además, en un sector tan dinámico como el turismo, disponer de una visión con las características anteriores es contribuir a incentivar el cambio en la gestión empresarial.

## - Objetivos Estratégicos

Corresponde a la dirección de las empresas la definición de los objetivos claves o superiores, en alineamiento con la misión y visión establecidas. Los objetivos superiores son el punto de partida para el diseño de la ruta estratégica de la empresa.

Estos objetivos son conocidos como ambiciosos y deben ser socializados con los trabajadores de las empresas, para efectos de ser aprehendidos y se conviertan en el reto superior.

A partir de esos objetivos, se establecen las metas que cuantifican a los mismos, que deben ser aterrizadas, alcanzables, contribuyendo al logro de ese objetivo superior o ambicioso.

Para los empresarios debe ser clara la relación entre los objetivos superiores con la misión y la visión, generando un alineamiento que coadyuve al posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado.

De esos objetivos superiores, se derivan objetivos para cada una de las áreas funcionales de la empresa. Es decir, en cada una de esas áreas se establecen los resultados a ser alcanzados, que le aportan al logro del objetivo Macro o Superior.

De igual manera, a partir de esos objetivos funcionales se construyen las metas específicas orientadoras de la acción de los mandos medios y bajos de la organización.

La formulación clara de los objetivos estratégicos o macro o superiores como los denominan algunos autores, es determinante a la hora de la definición de las estrategias y proyectos estratégicos en los que se embarcara la empresa.

## - Estrategias

Hacen parte de la ruta estratégica de toda empresa. Retomando el concepto de estrategia, existen varios conceptos, de los cuales destacamos los siguientes, apoyándonos en el libro Gerencia Estratégica de Humberto Serna cuando dice:

Para Michael Porter, “La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en “ser diferente”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor”.

Y termina diciendo Serna que “En una forma muy simple, estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para conseguir los objetivos de una firma” (Serna, 2014).

En las micro y pequeñas empresas hoteleras estudiadas se observó que no hay estrategias documentadas, solo trabajan cursos de acción en el área de mercadeo, para lo cual se apoyan de una u otra forma en las tecnologías de la información y comunicaciones

La construcción de las estrategias es un ejercicio que debe ser liderado por la gerencia y administradores, donde tienen que participar los trabajadores de la empresa.

Para ello, se utilizarán técnicas como la del taller con lluvia de ideas y matrices que son herramientas de apoyo para la formulación estratégica participativa en las empresas hoteleras del Golfo de Morrosquillo y de Sincelejo.

## - Programas y Proyectos estratégicos

Como resultado del diagnóstico se identifican los programas centrales con sus respectivos proyectos que van a coadyuvar en cada una de las áreas de gestión, especialmente en el mercadeo y ventas, en el área de servicios, tanto básico como periféricos, en la gestión humana y en las finanzas, a elevar las capacidades de la empresa hotelera para competir con éxito en el mercado turístico que es cada vez más duro, exigente y complejo.

Es fundamental que en cada uno de los programas definidos se establezcan las metas a ser alcanzadas con sus indicadores correspondientes que van a posibilitar el seguimiento y evaluación de la gestión empresarial y adoptar los correctivos que sean necesarios y que exija el mercado.

### **ETAPA 3. EJECUCION**

En esta fase, se estudiarán los elementos referentes a la Dirección de las empresas hoteleras, como se dirige, estilos de dirección, la motivación, los planes de acción, entre otros.

De nada sirve realizar una buena formulación de las estrategias si no hay ejecución. En ese sentido, esta última requiere del mediano y largo plazo y es una actividad permanente.

Para una eficaz ejecución de lo planeado es importante que el gerente y directivos tengan en cuenta aspectos clave como:

- Conformar buenos equipos de trabajo, comprometidos con la misión y objetivos de la empresa hotelera
- Mantener motivados a los trabajadores de la empresa hotelera, teniendo en cuenta que son el activo más importante de la misma, reconociendo sus capacidades, otorgando buenas condiciones laborales y salariales, en la dirección de generar trabajo decente, contribuyendo al compromiso internacional del país al firmar la declaración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS. De esta forma, se avanza también en el desarrollo de un turismo sostenible en el Golfo de Morrosquillo y en general en el departamento de Sucre.
- Interiorizar la estrategia entre los trabajadores de la empresa, que se refleje en su cargo, en el día a día de su labor.
- Efectuar una muy buena operacionalización de la estrategia empresarial, a través de los planes de acción o de trabajo por cada área que conforma la empresa hotelera.
- Mantener fluida comunicación con el personal que labora en la empresa, lo que es factor decisivo en la prestación de servicios de calidad. Difundir los logros obtenidos por la empresa, aspecto que sirve de inspiración a los trabajadores, para seguir avanzando en el logro de los objetivos y metas trazadas.

- Que la estrategia se alinee adecuadamente con las expectativas de los turistas, de los trabajadores y de igual manera, con los procesos y procedimientos internos

#### - Los Planes de Trabajo para Operacionalizar la Estrategia

Una vez definido el proceso de planeación estratégica, la puesta en marcha de las estrategias requiere de los planes de trabajo por áreas de gestión, donde participen los directivos y trabajadores de la empresa hotelera. Cada plan de trabajo o de acción contendrá los programas y proyectos identificados, con sus indicadores de monitoreo, cronogramas y responsables, entre otros aspectos.

#### - Los Estilos de Liderazgo

En el mundo de hoy, globalizado e interconectado, la gerencia moderna debe propiciar liderazgos colectivos, participativos, lo que incentiva a los trabajadores a defender los intereses de la empresa turística, a profundizar su sentido de pertenencia y a elevar su productividad. Se deben crear lo que se denominan comités o círculos de calidad o de participación encargados de analizar las situaciones importantes que se presenten en las áreas de la empresa hotelera.

Un liderazgo creativo también debe irradiar con su accionar los principios y valores que inspiran a la empresa y a sus propietarios. Consolidar la cultura empresarial es factor de éxito en la obtención de muy buenos niveles de competitividad sostenible.

#### - Los Procesos de Capacitación, Formación y Actualización

Un liderazgo influyente y participativo debe propiciar que los empleados de la empresa se formen, actualicen, a través de programas respectivos, lo cual es decisivo para lograr servicios de calidad, respondiendo a las exigencias de los clientes o en este caso los turistas.

#### **ETAPA 4. SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

Las micro y pequeñas empresas hoteleras objeto de estudio no disponen de un sistema de monitoreo, control y evaluación que les permita identificar las fallas y resolverlas oportunamente, en la búsqueda de ser mejores cada día.

Y ello es así, teniendo en cuenta que el proceso de planeación en estas empresas es empírico y está basado mayoritariamente en una visión cortoplacista, lo cual sin duda alguna limita la definición de una cultura del seguimiento y evaluación en ellas.

Con la implementación del presente modelo se busca entre otros aspectos subsanar estas falencias existentes.

En ese orden de ideas, el proceso de seguimiento y evaluación debe ser:

- Permanente
- Riguroso
- Colectivo
- Disponer de indicadores de resultado y de productos o monitoreo.

Lo anterior, debe posibilitar una oportuna detección de los problemas e incluso permite anticiparse a situaciones de riesgo para las mismas empresas.

De otro lado, un buen sistema de monitoreo y seguimiento contribuye a la depuración y mejoramiento de la calidad de la información y por esa vía, genera mejores condiciones para elevar la calidad de las decisiones

Otro aspecto clave que debe tenerse en cuenta por parte de los gerentes de las empresas hoteleras es la orientación del proceso de seguimiento y evaluación, el cual debe apuntar a dos (2) direcciones:

- Verificar los logros frente a la estrategia definida
- Evaluar la operatividad de la empresa

Esto es clave para la dirección de las micros y pequeñas empresas hoteleras, porque facilita el ejercicio de control y evaluación de lo planeado.

En la medida que la empresa hotelera tenga definida su estrategia o estrategias, podrá al menos 2 o 3 veces al año, realizar una evaluación estratégica, en la que a partir del uso de indicadores de resultado se comparen los logros obtenidos con los objetivos estratégicos y las metas de resultado, verificando las causas de no cumplimiento y el impacto de los programas estratégicos definidos.

Mientras tanto, en el campo operativo, el equipo directivo de la empresa encabezado por su gerente debe periódicamente realizar el seguimiento y evaluación, utilizando indicadores de monitoreo, a través de los cuales se verifiquen las metas financieras, los ingresos y gastos proyectados mensual, semestral y anualmente, los niveles de ocupación y los problemas que se presentan en el día a día de la actividad hotelera.

Sin duda alguna que un buen proceso de seguimiento y evaluación, donde participen los empleados de la empresa arrojará resultados positivos y contribuye a posicionar mejor a las micro y pequeñas empresas hoteleras del departamento de Sucre y por qué no de la Región y el País.

Desde esa perspectiva, el enfoque orientador de esta etapa del modelo propuesto es Participativo e incluso no solo debe quedarse entre los clientes internos, sino consultar a los clientes externos como los proveedores, los turistas e incluso a los directivos del gremio al que pertenezcan, utilizando instrumentos como los cuestionarios y las entrevistas, entre otros.

## **EMPRESAS TURISTICAS MÁS COMPETITIVAS**

La aplicación del modelo de Gerencia Estratégica en las micro y pequeñas empresas hoteleras, sin lugar a dudas debe generar empresas con más capacidades para competir exitosamente en el mercado turístico regional, nacional y externo.

Recogiendo planteamientos de diferentes textos y autores, se considera que una empresa es competitiva cuando presenta las siguientes características:

1. Estar atentos a las señales del mercado, buscando con ello aprovechar las oportunidades que se generen, conocer los gustos de los turistas, sus expectativas, entre otros aspectos.
2. Buscar la diferenciación. Siempre hay que ser diferentes en la prestación del servicio como, por ejemplo, la excelencia en la atención al cliente, ofrecer un valor agregado al servicio, obsequios que no brinde la competencia.
3. Innovar es clave, para siempre estar un paso delante de la competencia. Ello implica ofrecer un nuevo servicio o mejorar el actual para atender las exigencias del cliente o turista que busca ante todo vivir nuevas experiencias.
4. La capacitación y actualización de los trabajadores es determinante en la búsqueda de una empresa competitiva en el sector turístico. El talento humano capacitado se convierte en la fortaleza más importante de toda organización empresarial.
5. Tener definidas estrategias competitivas en las diferentes áreas de gestión, lo cual permite a la gerencia enfrentar en mejores condiciones los retos de los competidores en el mercado turístico.



## **APORTE A LA CONSTRUCCIÓN DE UN DESTINO DIFERENCIADO CON OFERTA INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE SUCRE**

El Modelo de Gerencia Estratégica Propuesto en esta investigación promueve a la competitividad de las empresas hoteleras, lo que a su vez dinamizara el proceso de construcción de un destino diferenciado con oferta integral, el cual es el objetivo propuesto por el proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Comisión Regional de Competitividad del Departamento de Sucre mediante la Adecuación de un Ecosistema Regional Propicio al Desarrollo Empresarial Rápido, Rentable y Sostenido (Cámara de Comercio de Sincelejo, 2013). Es de resaltar que las características de este destino se encuentran incorporadas en el capítulo No. II de esta investigación.

En sí, lo que se pretende con la construcción de este nuevo destino, es competir de manera distinta, donde el aporte de las empresas hoteleras competitivas serán un factor determinante y estratégico para lograr dicho objetivo; los actores públicos y privados deben trabajar en alianza para generar valor y posicionar al turismo como la apuesta productiva líder en la economía del departamento Sucre.

### Referencias Bibliográficas

CASTRO MILANO, Luis A. Formación y desarrollo de competencias gerenciales para los gestores hoteleros. Artículo de Investigación Científica y Tecnológica Según Clasificación Colciencias. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle, Volumen 28, No. 48. 2012.

GONZÁLEZ DOMINGUEZ, Fco. J. GANAZA VARGAS, J. D. 2010: Principios y Fundamentos de la Gestión de Empresas. Ed. Pirámide, Madrid, Hartman, A., Sifonis, J. y Kador, J. (2000). Net Ready Estrategias para el éxito en la nueva economía. Madrid, España: McGraw-Hill (p. 11).

FELIPE, J. y FELIPE, I. Los nuevos perfiles profesionales de los directivos hoteleros. Madrid, España. (1999): Alción (p. 43).

KOTLER, P., BOWEN, J., MAKENS, J., RUFIN, R. y REINA, M. Marketing para turismo. (3ra reimpresión de la 3ra edición; Bello, C., Blazquez, E. y Nieto, R. Trad.). Madrid, España: (2004). Pearson Prentice Hall (p. 25).

DRUCKER, P. La gerencia en la sociedad futura. (1ra reimpresión de la 1ra edición; Cárdenas, J. Trad.). Bogotá, Colombia: (2002). Norma (p. 85).

HERRERO, J. Administración, gestión y comercialización en la pequeña Empresa. Thomson Paraninfo, Madrid. 2003.

COTTLE, D. El servicio centrado en el cliente. Como lograr que regresen y sigan utilizando sus servicios. (1ra reimpresión de la 1ra edición; Soriano, C. Trad.). Madrid, España: Diez de Santos. (1990).

MUÑOZ GONZÁLEZ, R. Marketing en el siglo XXI. CEF. Madrid. 2010.

GASTELUM José y NULEZ FRANCISCO. La administración en desarrollo, problemas y perspectivas, McGraw Hill, México. 2007.

Fred David, Gerencia estratégica, Editorial Serie Empresarial, Bogotá. 2008. Recuperado de: [http://www.12manage.com/methods\\_corecompetence\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_corecompetence_es.html)[http://www.12manage.com/methods\\_balancedscorecard\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_balancedscorecard_es.html)[http://www.12manage.com/methods\\_productmarketgrid\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_productmarketgrid_es.html)<http://www.yotor.net/wiki/es/ge/Gerencia%20estrat%E9gica.htm>.

MATIZ PINZON Félix. Artículo titulado "GERENCIA ESTRATEGICA BAJO EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL".

IBARRA, a. Formación de los recursos humanos y competencia laboral. Boletín CINTERFOR, (2000) (149) (pp.96-97), Recuperado 6/2008 de: [http://www.oei.es/etp/formacion\\_recursos\\_humanos\\_competencia\\_laboral\\_ibarra.pdf](http://www.oei.es/etp/formacion_recursos_humanos_competencia_laboral_ibarra.pdf).

CAMINO, c. Comercio Internacional de Servicios en América Latina y el Caribe. Recuperado 21/05/2008 de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/9/23489/lcw46e.pdf> (2005). (p. 3).

DNP. Documento Regional Para Promover el Desarrollo Sostenible del Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte. Año 2010.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y DNP. Plan Sectorial de Turismo 2014 – 2018. “Turismo para la Construcción de la Paz”. 2014.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, FONTUR y el Departamento de Sucre. Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Sucre 2011 - 2020. “Sucre Sensacional”. 2011.

Organización Mundial del Turismo (OMT) Código Ético Mundial Para el Turismo. (1999). Recuperado 21/04/2007 de: [http://www.unwto.org/code\\_ethics/pdf/languages/Codigo%20Etico%20Esp.pdf](http://www.unwto.org/code_ethics/pdf/languages/Codigo%20Etico%20Esp.pdf).

Consultur, et. at., 2003. Plan Maestro del Litoral Caribe.

Cámara de Comercio de Sincelejo, CLUSTER, DEVELOPMENT, Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Comisión Regional de Competitividad del Departamento de Sucre mediante la Adecuación de un Ecosistema Regional Propicio al Desarrollo Empresarial Rápido, Rentable y Sostenido (DERRS). 2014.

DNP. Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014 2018. “Todos Por Un Nuevo País”. 2014

BERMUDEZ Jubert. <http://olapereira.blogspot.com.co/2012/04/modelos-gerenciales.html>. 2012.  
<http://modelosgerencialestecnicasm modernas.blogspot.com.co/>  
<http://gercadenasuministros.blogspot.com.co/2012/03/4-en-que-consiste-kaizen-y-kanban.html> <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2012/12/16/mejora-de-la-productividad-just-in-time-y-lean-manufacturing/>  
[http://www.ongei.gob.pe/estudios/publica/estudios/t02\\_opt\\_negtic\\_dic2010.pdf](http://www.ongei.gob.pe/estudios/publica/estudios/t02_opt_negtic_dic2010.pdf)  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO2/benchmarcking.htm>




ESPARZA AGUILAR José Luis. Tesis Doctoral La Gestión Integral de las Empresas Familiares Turísticas Mexicanas como factor estratégico y sostenible de competitividad empresarial. Universidad de Cantabria Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Departamento de Administración de Empresas.




ESPARZA AGUILAR José Luis, GARCÍA PÉREZ Domingo de Lema. Artículo, La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. Cuad. admon.ser.organ. Bogotá (Colombia), 24 (42): 295-313, enero-junio de 2011.



ESPARZA AGUILAR José Luis, GARCÍA PÉREZ Domingo de Lema, GÓMEZ GUILLAMÓN Antonio Duréndez Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: un estudio empírico. Revista EAN No. 66: Mayo-Agosto de 2009 p. 5-30. [journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/download/471/458](http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/download/471/458).

SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia Estratégica, 11ª edición Bogotá D.C 3R editores, 2014.

# **ANEXOS**

ÍTEMS	RELACIÓN DE VISITA/CONCEPTO	MES DE VISITAS	INVESTIGADORES	EVIDENCIAS
1	Evidencia fotográfica de la socialización del proyecto de investigación en el municipio de Coveñas a varios empresarios turísticos asociados a ASETUR-GM de los Municipios de Santiago de Tolú y.	Marzo - Abril / 2016	Neil Vitola Cumplido y Blas Arturo Ojeda Pugliese.	
2	Evidencia fotográfica de la socialización del proyecto de investigación en el municipio de Coveñas a varios empresarios turísticos asociados a ASETUR-GM de los Municipios de Santiago de Tolú y.	Marzo - Abril / 2016	Neil Vitola Cumplido y Blas Arturo Ojeda Pugliese.	
3	Evidencia fotográfica de la socialización del proyecto de investigación en el municipio de Coveñas a varios empresarios turísticos asociados a ASETUR-GM de los Municipios de Santiago de Tolú y.	Marzo - Abril / 2016	Neil Vitola Cumplido y Blas Arturo Ojeda Pugliese.	

4	Evidencia fotográfica de la socialización del proyecto de investigación en el municipio de Santiago de Tolú a varios empresarios turísticos asociados a ASETUR-GM	Marzo - Abril / 2016	Neil Vitola Cumplido y Blas Arturo Ojeda Pugliese.	
5	Evidencia fotográfica en la aplicación de entrevista en municipio de Coveñas a Empresarios Hoteleros asociados a ASETUR-GM	Abril – Mayo - Junio / 2016	Neil Vitola Cumplido y Blas Arturo Ojeda.	
6	Evidencia fotográfica en el municipio de Coveñas con el fin de realizar entrevista del proyecto a llevar a cabo con empresarios turísticos asociados a ASETUR-GM, en este municipio.	Abril – Mayo - Junio / 2016	Neil Vitola Cumplido, Blas Arturo Ojeda Pugliese	

	<p>Evidencia fotográfica en el municipio de Santiago de Tolú con el fin de realizar entrevista del proyecto a llevar a cabo con Empresarios Hoteleros asociados ASETUR-GM, en este municipio.</p>	<p>Abril – Mayo - Junio / 2016</p>	<p>Neil Vitola Cumplido, Blas Arturo Ojeda Pugliese</p>	
<p>4</p>	<p>Evidencia fotográfica de la Socialización Modelo de Gerencia Estratégica con Empresarios Hoteleros asociados COTELCO-SUCRE del municipio de Sincelejo.</p>	<p>Abril – mayo 2017</p>	<p>Neil Vitola Cumplido, Blas Arturo Ojeda Pugliese</p>	
	<p>Evidencia fotográfica de la Socialización Modelo de Gerencia Estratégica con Empresarios Hoteleros asociados COTELCO-SUCRE del municipio de Sincelejo.</p>	<p>Abril – mayo 2017</p>	<p>Neil Vitola Cumplido, Blas Arturo Ojeda Pugliese</p>	



	<p>Evidencia fotográfica de la Socialización Modelo de Gerencia Estratégica con Empresarios Hoteleros asociados COTELCO-SUCRE del municipio de Sincelejo.</p>	<p>Abril – mayo 2017</p>	<p>Neil Vitola Cumplido, Blas Arturo Ojeda Pugliese</p>	
	<p>Evidencia fotográfica de la Socialización Modelo de Gerencia Estratégica con Empresarios Hoteleros asociados COTELCO-SUCRE del municipio de Sincelejo.</p>	<p>Abril – mayo 2017</p>	<p>Neil Vitola Cumplido, Blas Arturo Ojeda Pugliese</p>	
<p>OTRAS EVIDENCIAS</p>				




Cataguna, 9 de abril de 2016

Señor  
 Empresario  
 Municipio de Santiago de Tolú

Apoyado en: Empresa

La Universidad Tecnológica de Bolívar está desarrollando la maestría en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas, de la cual hacen parte un grupo de profesionales del departamento de Bolívar, quienes están llevando a cabo los siguientes trabajos de investigación que a continuación se describen:

- Diseño de una guía turística enfocada desde las asociaciones en Eneida, Miraflores, San Carlos, San Mateo, Santa Rosa, Ciénega y Páramo de Parí.
- Diseño de un modelo de emprendimiento turístico para impulsar la cadena de valor en las micro y pequeñas empresas del sector turístico en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Tolú, Páramo de Parí, Ciénega y Páramo de Parí.
- Diseño de un modelo de gestión estratégica en las empresas y organizaciones turísticas del departamento de Bolívar, Ciénega de Marchena, municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Tolú, Páramo de Parí y Ciénega de Marchena.
- Plan de mejoramiento en las estrategias de marketing digital a nivel nacional para las familias del departamento de Bolívar y Ciénega de Marchena.
- Estudio preliminar para determinar la existencia de patrimonio arqueológico sumergido en el Golfo de Moronez como patrimonio de un producto turístico: Ciénega de Marchena y Ciénega de Marchena.
- Análisis de la competitividad en el sector turístico para los municipios de Tolú, Coveñas y Páramo de Parí.
- Diseño de un sistema de indicadores de sostenibilidad turística para los municipios de Tolú, Coveñas y Páramo de Parí.
- Diseño del modelo de planificación turística antigua para la zona costera: Turismo Tradicional en la península de Santiago de Tolú y Coveñas, Tolú, Páramo de Parí y Ciénega de Marchena.

En consecuencia de los resultados, los interesados requieren reunirse con los técnicos del sector para presentar el proyecto de su sistema y recibir agendes de trabajo para la fase de implementación del proyecto. El lugar de reunión quedará a disposición de los interesados en la ciudad de Tolú.


Apoyados en: Empresa

Concedimos:

VICTOR SAOZ TORRES  
 Director de la Maestría

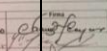
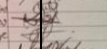
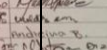
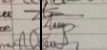
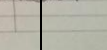

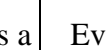
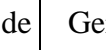
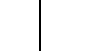
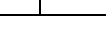




Carta de invitación a los diferentes empresarios de los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, para la socialización del proyecto objeto de investigación




UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
 Maestría en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas  
 Proyecto de Formación de especialistas en Gestión Tecnológica e Innovación, Sucre Caribe.

LISTA DE ASISTENCIA  
 SOCIALIZACIÓN DEL MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL SECTOR TURÍSTICO.

NO.	NOMBRE COMPLETO	TELÉFONO	CORREO	ENTIDAD	Firma
1	Edgar G. Chávez Henao	3116791000	edgar.chavez@unibol.com	Asociación de...	
2	Manuel J. Sánchez Gil	3006101333	manuel.sanchez@unibol.com	Municipio de...	
3	Francisco Tascón Cedeño	3114889977	Francisco.Tascón@unibol.com	Municipio de...	
4	Walter A. Amador	3007532623	Walter.Amador@unibol.com	Municipio de...	
5	Emilio De la Cruz	3105321199	emilio.de@unibol.com	Municipio de...	
6	Walter Macaya	3006101333	walter.macaya@unibol.com	Municipio de...	
7	Walter Macaya	3006101333	walter.macaya@unibol.com	Municipio de...	
8	Wilson A. Díaz	3019879489	wilson.diaz@unibol.com	Municipio de...	
9	Severo Valera	3011811872	severo.valera@unibol.com	Municipio de...	
10	Adriana Cárdenas	310400781	adriana.cardenas@unibol.com	Municipio de...	
11	Diego Amador	301473103	diego.amador@unibol.com	Municipio de...	
12	Edgar Ullarza	3007532623	edgar.ullarza@unibol.com	Municipio de...	

Planilla de asistencia de empresarios a la socialización del proyecto objeto de investigación



SOCIALIZACIÓN DEL MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

Nombre Empresa: Asociación de... Dirección: Ciénega de Marchena  
 Nombre del gerente a estudiar: Raúl Borrero CC: 94.589.146

Observaciones generales:  
Se presentó un informe de...  
Se presentó un informe de...  
Se presentó un informe de...  
Se presentó un informe de...

Firma - Padrina:  
94.589.146  
 CC No:  
Raúl Borrero  
 Cargo:  
Administrador

Evidencia de la socialización del Modelo de Gerencia Estratégica Para Micro y Pequeñas Empresas Objeto de Estudio.

## GUÍA DE ENTREVISTA A EMPRESARIOS

### Objetivos del trabajo de investigación:

Caracterizar las empresas Hoteleras, ubicadas en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Subregión Golfo de Morrosquillo y el municipio de Sincelejo, Departamento de Sucre, especialmente sobre el modelo de gerencia que aplican y el conocimiento y competencias sobre la gestión de los gerentes turísticos.

Estudiar la implementación de modelos de gerencia estratégica para efectos de las comparaciones y la construcción de un marco referencial.

Proponer el diseño de un modelo de gerencia estratégica para las empresas y organizaciones turísticas anteriormente referenciadas, con la participación de sus integrantes.

### Objetivo de la entrevista:

Conocer desde la percepción del gerente, directivo o propietario de la empresa, sus características principales, el Modelo de Gerencia que implementan y las competencias del talento humano que dirige la organización.

Nota importante: La información obtenida en esta entrevista será de carácter reservado y plena confidencialidad.

<b>Nombres y apellidos</b>			<b>CC.</b>	
	<b>Empresa u Organización</b>			<b>Dirección</b>
<b>Email</b>			<b>Tel-Cel</b>	

## I. HISTORIA Y DESARROLLO DE LA EMPRESA

### 1. DESCRIBA LA EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA DESDE SU CREACIÓN HASTA HOY:

Descripción: (¿Fecha de creación, fundadores, tipo de sociedad, participación económica en la sociedad, actividad inicial y actual, número de trabajadores y que

grado de parentesco tienen con los propietarios, ¿Número de socios, competidores y como está organizada la empresa?):

**2. SEÑALE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE LA EMPRESA QUE USTED DIRIGE.**

Descripción:

**3. SI UD. ES EL PROPIETARIO, SEÑALE CÓMO HIZO PARA CREAR Y PONER EN MARCHA ESTA EMPRESA:**

Descripción: (¿Cómo se originó la idea, ¿qué lo interesó por esta actividad, existe algún antecedente empresarial en la familia, qué formación, experiencia y edad tenía al crear la empresa, qué obstáculos tuvo para crearla, ¿cuáles eran sus objetivos profesionales y personales?):

**4. CÓMO ESTÁN ORGANIZADAS LAS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES EN LA EMPRESA Y A CARGO DE QUIÉN:**

Descripción: (¿cómo y quién dirige, ¿cómo se toman las decisiones, ¿cómo llegan a acuerdos, ¿cómo se entera de lo que sucede en empresa, ¿cómo le gusta que sea su personal en la empresa, ¿cómo se contratan, ¿cómo se seleccionan, ¿cómo se incorporan, ¿cómo se relaciona con el personal, ¿cómo los forma y capacita?).

**5. DESDE EL PUNTO DE VISTA FAMILIAR, SEÑALE SI EXISTE RELACIÓN DE LA FAMILIA DEL PROPIETARIO CON LA EMPRESA:**

Descripción: (¿Cuántos familiares trabajan en la empresa, quienes son, qué puestos ocupan, ¿cómo se incorporan, existe algún criterio para incorporarlos, participa la familia en las decisiones, de qué forma, sus hijos trabajan en empresa, ¿cómo se incorporaron, ¿cuál ha sido su desempeño en la empresa y qué formación tienen, qué valores les inculcaría a sus hijos y cómo?):

**6. ¿CUÁL ES LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PARA COMPETIR CON ÉXITO EN EL MERCADO TURÍSTICO?**

Descripción (fortalezas de la empresa en su sector, competencia, clientes, proveedores, incertidumbre del ambiente, tecnología, estructura organizativa, Dirección de la Empresa, fortalezas de los directivos de la empresa, fortalezas de los trabajadores):

## II. CULTURA EMPRESARIAL

7. MARQUE CON UNA X SI LA EMPRESA TIENE ESTABLECIDA UNA CULTURA Y EN QUÉ MEDIDA LA TIENE.	1: Ninguna 5: Muy establecida.				
	1	2	3	4	5
Descripción (¿cuál es el tipo de cultura, motivos para establecer un tipo de cultura, ¿cómo se establece, ¿cómo se identifica, ¿cómo influye dentro de la gestión?):					

8. MARQUE CON UNA X SI O NO LOS VALORES INFLUYEN DE MANERA IMPORTANTE EN LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA.					
SI		NO			
Describa (Señale los valores más importantes de la empresa, ¿quién los establece, ¿cómo se identifican dentro de la empresa, ¿cómo aportan al éxito de la empresa?):					

## III. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

9. ¿QUÉ IMPORTANCIA LE DAN A LA VISIÓN, MISIÓN, METAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LA EMPRESA?	1: Ninguna 5: Mucha importancia.				
	1	2	3	4	5
Explique (¿Cómo se lleva a cabo el proceso, ¿cómo se establecen las metas y estrategias en la empresa, el proceso es formal o informal, son escritas las metas y estrategias, A qué horizonte de tiempo las establecen?):					

10. MARQUE CON UNA X CUÁL HA SIDO LA ORIENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS, SIEMPRE Y CUANDO LA TENGA DISEÑADA.					
SI se ha modificado		NO se ha modificado			
Descripción (¿Qué tipo de orientación de estrategia, es formal o informal, como ha evolucionado, es adecuada al entorno? ¿Si ha cambiado señale las causas de esa nueva orientación?):					

**11. INDIQUE SI TIENE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA. ¿DESDE CUÁNDO LA TIENE IMPLEMENTADA COMO HA SIDO ESA ESTRATEGIA?**

**11.1. EXPLIQUE (¿QUÉ TIPO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA, ES FORMAL O INFORMAL, PRINCIPALES FACTORES, NÚMERO DE COMPETIDORES?):**

#### IV. RENDIMIENTO

**12. MARQUE CON UNA X ¿CÓMO EVALÚA A LA EMPRESA TENIENDO EN CUENTA LOS RESULTADOS FINANCIEROS ALCANZADOS EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS?**

De Forma Positiva	<input type="checkbox"/>	De Forma Negativa	<input type="checkbox"/>
-------------------	--------------------------	-------------------	--------------------------

Explique: (¿Cuáles son sus ventas totales, activos totales, capital, utilidad neta, # trabajadores, comparado con otras empresas del sector?):

**13. MARQUE CON UNA X ¿CÓMO SE EVALÚA A LA EMPRESA EN RAZÓN DE SU EFICIENCIA ORGANIZACIONAL OBTENIDA?**

Ineficiente	<input type="checkbox"/>	Muy eficiente	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	---------------	--------------------------

Descripción

(¿Existe calidad en sus servicios, tienen procesos eficientes, el personal está organizado para cumplir tareas, los clientes están satisfechos, existe motivación para los trabajadores, la empresa se mantiene en el mercado, hay incremento de productividad y rentabilidad, permanencia y puntualidad de trabajadores, ambiente de trabajo?):

## V. LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

**14. MARQUE CON UNA X ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES MODELOS DE GERENCIA, APLICA EN SU EMPRESA?**

<b>A</b>	Gerencia Estratégica.	
<b>B</b>	Calidad Total.	
<b>C</b>	Mejoramiento Continuo.	
<b>D</b>	Reingeniería.	
<b>E</b>	Benchmarking o Medirse frente a la competencia líder del sector en productos y servicios	
<b>F</b>	Empowerment o Empoderamiento	
<b>G</b>	Otro. <input type="text"/> ¿Cuál? <input type="text"/>	
<b>H</b>	Ninguno.	

En caso de tener alguno, ¿explique cómo es su aplicabilidad?

**15. EXPLIQUE LA IMPORTANCIA QUE LA EMPRESA LE HA DADO A LA PLANIFICACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.**

**Señale con una X la importancia.**

<b>No es Importante</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Poca Importancia</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Mucha Importancia</b>	<input type="checkbox"/>
-------------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Explique o describa a continuación su respuesta:**

(¿Tipo de plan, ¿cómo se elabora y se ejecuta, horizonte de tiempo, es formal o informal, está escrito, es un plan complejo?):

**16. EXISTEN EN LA EMPRESA PROGRAMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS: SI\_\_\_ NO\_\_\_ AÑO. \_\_\_\_\_.**

**En caso de existir justifique su respuesta.**

¿Cómo se lleva a cabo, existen programas de formación y capacitación, cuáles son estos programas, se forman directivos y demás trabajadores, cuánto invierten en la formación y capacitación?):

**17. MARQUE CON UNA X ¿CUÁL ES SU GRADO DE FORMACIÓN?:**

1	Bachiller	
2	Técnico Superior	
3	Tecnólogo	
4	Profesional en Turismo	
5	Profesional en otra disciplina.	¿Cuál?
6	Posgrado.	En qué área del conocimiento

**18. ¿CUÁL ES EL GRADO DE FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS?**

No.	GRADO DE FORMACION	CANTIDAD
1	Bachiller	
2	Técnicos	
3	Tecnólogos	
4	Profesionales	
5	Cuantos en la Básica de 1° a 9° grado	

**19. ¿TIENE IMPLEMENTADO EN SU EMPRESA ALGÚN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN?**

SI		NO	
----	--	----	--

**¿Si la respuesta es SI, describa cómo funciona?**

(¿Qué tipo de sistema utilizan, cómo planean, evalúan, dirigen, controlan e informan de la gestión, fecha de implementación, utilidad, funcionalidad, integralidad, oportunidad, desagregación, # equipos, # personas encargadas, requiere cambiar?):

**20. ¿HA DISEÑADO U IMPLEMENTADO UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN SU EMPRESA?**

SI		NO	
----	--	----	--

**¿Si la respuesta es SI, describa cómo funciona?**



21. ¿CUENTA CON ALGÚN INDICADOR DE INDICADOR DE GESTIÓN, PARA ELABORAR LOS DIFERENTES PLANES DE TRABAJO?

SI		NO	
----	--	----	--

¿Si la respuesta es SI, describa su funcionalidad?

22. ¿CONOCE USTED LA NORMA TÉCNICA SECTORIAL-TURISMO SOSTENIBLE NTS-TS 002?

SI		NO	
----	--	----	--

Si la respuesta es SI, la implementa en su empresa 

SI	NO.
----	-----

Si la respuesta es SÍ explique su implementación.

#### ASPECTOS DIFERENCIALES

23. ¿QUE LO DIFERENCIA DE LOS COMPETIDORES?

<b>Atención Cliente</b>	<b>Oferta Integral Servicios</b>	<b>Otra</b>
-------------------------	----------------------------------	-------------

#### ALIANZAS CON OTRAS EMPRESAS

24. ¿HAN CELEBRADO ACUERDOS PARA ATRAER CLIENTES?

SI		NO	
----	--	----	--

#### APROVECHAMIENTO DE LA GLOBALIZACIÓN

25. ¿HA OBTENIDO CONOCIMIENTO POR LA GLOBALIZACIÓN?

SI		NO	
----	--	----	--

#### VARIABLES EXTERNAS IMPACTANDO AL TURISMO

26. ¿EXISTENCIA DE FENÓMENOS QUE IMPACTAN AL TURISMO?			
SI		NO	
<b>ALIANZAS ENTRE EMPRESAS HOTELERAS</b>			
27. ¿EXISTEN ALIANZAS PARA EL MANEJO DE TARIFAS?			
SI		NO	
<b>PROGRAMAS DE FOMENTO AL TURISMO</b>			
28. ¿HA RECIBIDO APOYO DE EMPRESAS PÚBLICAS O PRIVADAS?			
SI		NO	
<b>AFILIACIÓN A GREMIOS DEL TURISMO</b>			
29. ¿PERTENECE A UN GREMIO DEL TURISMO?			
SI		NO	
<b>BENEFICIOS RECIBIDOS DEL GREMIO</b>			
30. ¿QUÉ BENEFICIOS HA RECIBIDO DEL GREMIO?			
En capacitación	Manejo de información	Participación en Congresos	
<b>CAMBIOS O INNOVACIONES EN LOS HOTELES</b>			
31. ¿QUIEN PROPONE LOS CAMBIOS O INNOVACIONES?			
El Gerente – Propietario		El Administrador	
<b>REGIONES DE PROCEDENCIA DE LOS CLIENTES</b>			
32. ¿DE DÓNDE PROVIENEN LOS CLIENTES?			
ANTIOQUIA	BOGOTÁ	OTRAS REGIONES	EXTRANJERO

**Comentarios adicionales:**

**¡GRACIAS POR SUS APORTES!**