

## **CAPÍTULO 3**

### **PROCESOS DE GESTIÓN INTEGRAL EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE EN EL DEPARTAMENTO DE SUCRE**

**(CASO MUNICIPIOS: TOLÚ Y COVEÑAS)**



## **SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL EN EL SECTOR TURÍSTICO**

El sistema de gestión integral, “es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que tienen por objetivo orientar y fortalecer la gestión, dar dirección, articular y alinear conjuntamente los requisitos de los subsistemas que lo componen” (Guía Nacional para la Simplificación, el Mejoramiento y la Racionalización de Procesos, Procedimientos y Trámites, expedida por el DAFP y la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.)

Esas actividades que engranan al sistema de gestión integral, están relacionadas con el direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos y la gestión de talento humano, todas estas encaminadas a la consecución de los objetivos de manera eficiente, eficaz y efectiva y así poder tener una cultura de calidad empresarial.

El direccionamiento estratégico consiste en la orientación de la empresa hacia el futuro, de tal manera que se pueda mantener a largo plazo, a través de la formulación de políticas internas que busquen garantizar el servicio y la competitividad de la empresa en el mercado. Desde la gerencia de procesos se pueden contemplar los manuales de procedimientos, en el cual se incluyen portafolio de servicios, auditorias de calidad y planes de mejoramiento dentro de la empresa, que buscan lograr los objetivos propuestos en cada proceso. Por último, pero no menos importante la gestión del talento humano, dentro del cual se utilizan herramientas que permiten articular los diferentes procesos de gestión, la planificación y el desarrollo de los procesos, orientados al mejoramiento de la calidad del ambiente laboral y de igual manera mejorar el desempeño de la empresa u organización.

En el Departamento de Sucre se hace necesario identificar los procesos más relevantes dentro de la gestión integral del sector turístico, además es de mucha importancia hacer un diagnóstico de la gestión empresarial

dentro de este sector que permita hacer una caracterización de los procesos de gestión, todo esto con el objetivo de conocer la realidad en materia de gestión empresarial en el sector y así poder plantear modelos de gestión que permitan mejorar la calidad de los servicios y la competitividad de las empresas turísticas, específicamente el Golfo de Morrosquillo, en el cual se encuentran ubicado el mayor porcentaje de empresas turísticas en el departamento.

Este capítulo está constituido por un análisis y competitivo de la industria de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo, seguida de la identificación de los factores que inciden en la competitividad de las empresas del sector turístico en los municipios de Tolú, Coveñas y San Onofre, y finalmente por el análisis en perspectiva del desarrollo sostenible, en el subsector hotelero del Golfo de Morrosquillo, el cual es muy importante en los procesos de gestión integral.

## **Análisis estratégico y competitivo de la industria de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo, departamento de Sucre**

Si bien el Departamento de Sucre goza de una posición geográfica y extensión territorial que propicia un gran potencial turístico, las falencias en el direccionamiento y mejora de los destinos, han contribuido a que el sector turismo no sea aprovechado como uno de los promotores de desarrollo en la jurisdicción. Aunque algunos de los destinos turísticos del departamento son reconocidos a nivel nacional por el posicionamiento de los bienes-servicios relacionados con el turismo de sol y playa, desde la mirada de la gestión pública, se evidencia la falta de interés y el poco conocimiento sobre el sector al momento de diseñar políticas adecuadas que estimulen y promuevan la competitividad (Plan Departamental de Desarrollo de Sucre 2012-2015, 2012).

Se ha denotado la inoperatividad de los organismos gubernamentales encargados de la promoción y la coordinación de las actividades turísticas, dificultando el progreso de conocimiento e implementación de las políticas y normas que direccionen el turismo en el departamento (Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Sucre 2011-2012, 2011). La gestión turística en Sucre, no ha generado las condiciones para que el sector alcance un gran desarrollo teniendo en cuenta que, el departamento no cuenta con la

infraestructura adecuada que garantice la buena prestación de los servicios domiciliarios, carece de aeropuertos y de vías de comunicación en buen estado, además, el flujo financiero necesario para el desarrollo del sector, es escaso.

El turismo tiene el potencial de generar rendimientos capaces de generar desarrollo local, al tiempo que beneficia a todas las organizaciones pertenecientes a este sector. Sin embargo, en el Departamento de Sucre, el desaprovechamiento de los recursos y de las ventajas competitivas propias del sector, no han permitido explotar el potencial que tiene Sucre, a fin de contribuir al desarrollo y progreso económico de la entidad territorial. (Plan Departamental de Desarrollo de Sucre 2012-2015, 2012). De acuerdo con el Perfil Económico: Departamento de Sucre (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013) el sector de restaurantes y hoteles aporta un 6.9% al PIB de Sucre, ubicándose por encima del total nacional que está en 3.4%. Aunque la subregión del Morrosquillo se ha caracterizado por su continuo desarrollo turístico como parte fundamental de su economía, cimentada en un gran número de prestadores turísticos, una gran parte de ellos desarrollan sus actividades en la informalidad e ilegalidad (Plan Departamental de Desarrollo de Sucre 2012-2015, 2012)

El panorama del entorno del sector turismo en Sucre no es muy alentador, se evidencia que, las acciones para la promoción de los destinos turísticos del departamento han sido aisladas, existe una deficiente cultura turística, persiste la incapacidad de los empresarios por organizarse como gremio y de establecer estrategias en pro de agregar valor a los servicios que ofrecen. De igual forma, la inadecuada formación de los actores involucrados en el sector, ha propiciado que se encuentre rezagado (Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Sucre 2011-2012, 2011).

Desde el punto de vista organizacional y de acuerdo con el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Sucre 2011-2012 (2011), el sector turismo en el departamento enfrenta una serie de debilidades relacionadas con la pobre visión empresarial y estratégica, la informalidad de los prestadores de servicios turísticos, el poco uso de la TIC's, la ausencia de alianzas corporativas –clúster– y planes de contingencia, la falta de capacitación en segunda lengua extranjera, de certificación en términos de calidad e investigación para la generación de nuevos conocimientos. A lo anterior, hay que sumarle que, el talento humano requerido por

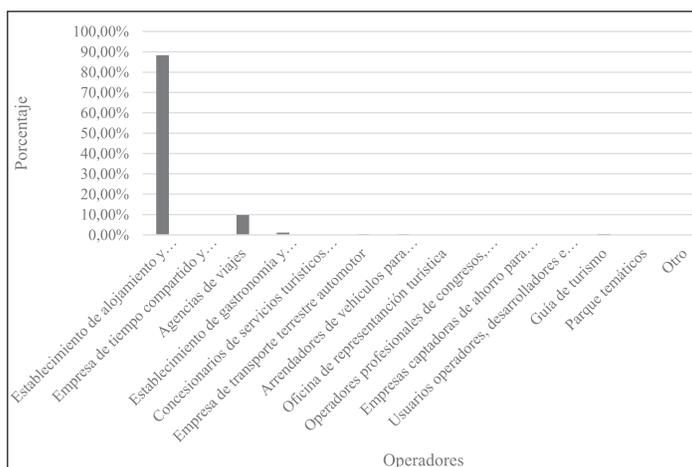
los establecimientos turísticos para la buena prestación y gestión de los servicios que ofrecen es insuficiente. Como consecuencia, algunos de los prestadores turísticos han nacido basados en el empirismo, generando que los aspectos estratégicos, calidad en el servicio, atención al cliente y entre otros componentes de la gestión integral, sean seriamente descuidados (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2014).

## Caracterización del subsector de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo

A lo largo de este capítulo se exponen, en primera instancia, los datos obtenidos del Registro Nacional de Turismo, y la Cámara de Comercio de Sincelejo, con el propósito de generalizar la información relacionada con el subsector de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo. Seguido, se presentan los resultados emanados de la aplicación del instrumento de recolección de información, aplicado a los empresarios pertenecientes a él subsector objeto de estudio.

En esta sección solo se da a conocer la caracterización del subsector, que incluye información general y relevante sobre el objeto de estudio.

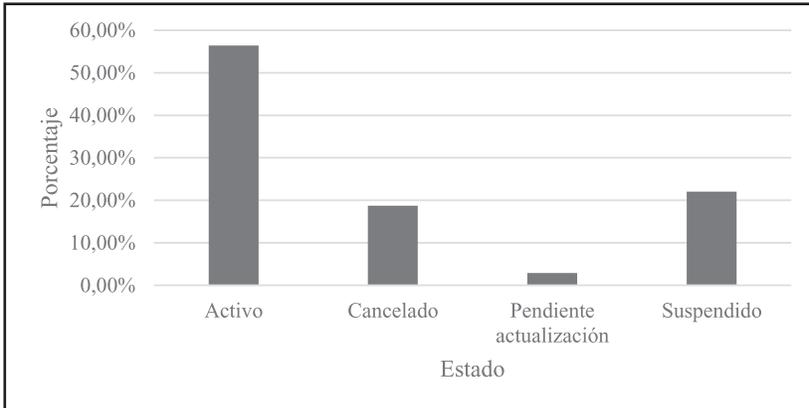
### Información general



**Gráfica 2:** Operadores turísticos.

Fuente: Registro Nacional de Turismo, (2016).

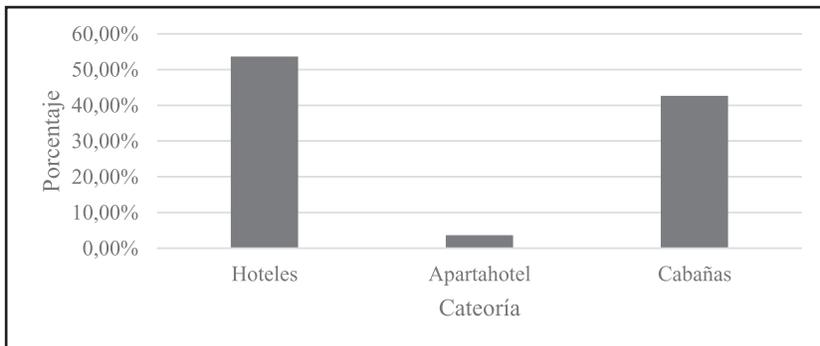
De acuerdo con el Registro Nacional de Turismo -RTN-, en el Departamento de Sucre el 88.33% de los prestadores turísticos registrados son de alojamiento y hospedaje, seguido de las agencias de viajes en un 9.73%. Por otro lado, se tienen los establecimientos de gastronomía y similares en un 1.17%, guía de turismo con 0.39% y las empresas de transporte terrestre automotor y arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional en un 0.19% cada uno.



**Gráfica 3:** Estado del Registro Nacional de Turismo de los establecimientos de alojamiento turístico.

**Fuente:** *Registro Nacional de Turismo, (2016).*

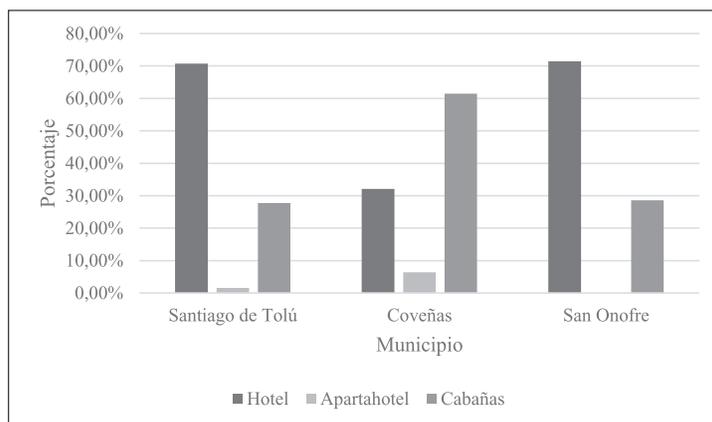
Del total de los prestadores turísticos del Departamento de Sucre registrados en el RNT al año 2016, el 56.39% tiene el registro activo, empero, el 2.86% tiene pendiente actualizarlo.



**Gráfica 4:** Total de establecimientos por categoría.

**Fuente:** *Cámara de Comercio de Sincelejo, (2015).*

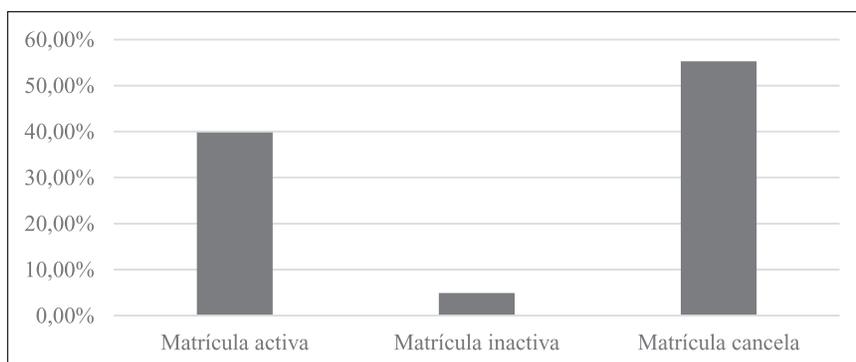
Según los datos de la Cámara de Comercio de Sincelejo (2015), el 53.66% de los establecimientos de alojamiento y hospedaje asentados en los municipios de Santiago de Tolú, San Onofre y Coveñas son hoteles, sin embargo el 3.66% son apartahoteles.



**Gráfica 5:** Distribución geográfica de los establecimientos.

**Fuente:** Cámara de Comercio de Sincelejo, (2015).

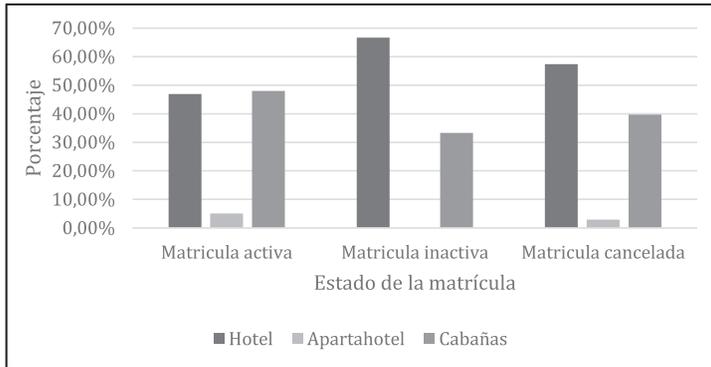
Los establecimientos de alojamiento y hospedaje registrados en Cámara de Comercio y teniendo en cuenta el sitio de estudio, están distribuidos así: En Santiago de Tolú el 70.77% son hoteles, mientras que el 1.54% son apartahoteles; en Coveñas el 61.47% son cabañas, no obstante, el 6.42% son apartahoteles y San Onofre se tiene que, el 71.43% son hoteles y el 28.57% son cabañas.



**Gráfica 6:** Estado de la matrícula mercantil de los establecimientos.

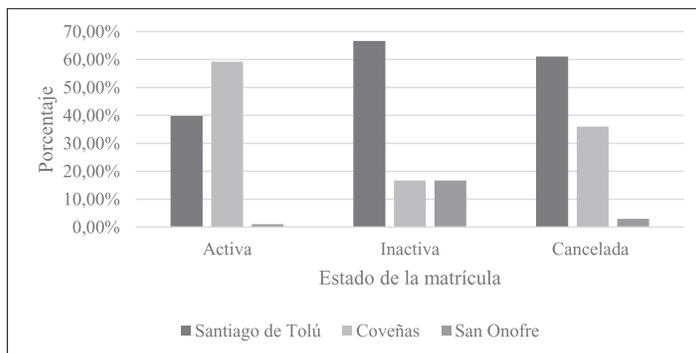
**Fuente:** Cámara de Comercio de Sincelejo, (2015).

Con relación al estado de la matrícula en Cámara de Comercio de Sincelejo, el 39.84% de los establecimientos de alojamiento y hospedaje asentados en los municipios de Santiago de Tolú, San Onofre y Coveñas tienen matrícula activa, mientras que el 4.88% tienen la matrícula inactiva.



**Gráfica 7:** Establecimientos con relación al estado de la matrícula.  
**Fuente:** Cámara de Comercio de Sincelejo, (2015).

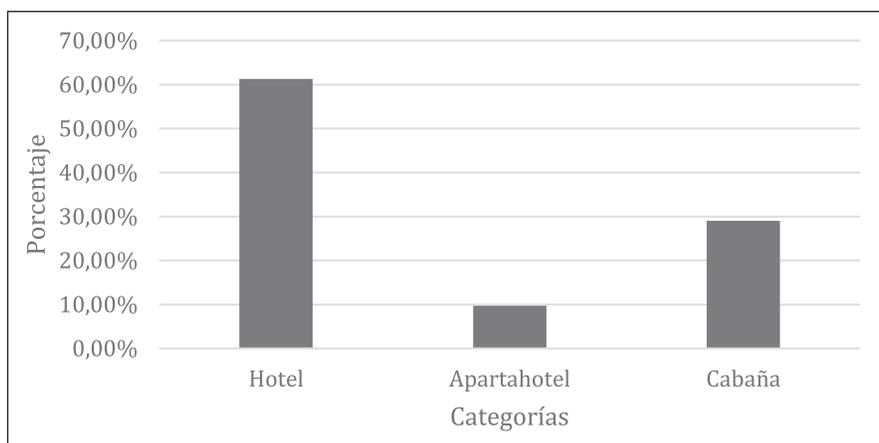
Teniendo en cuenta el estado de la matrícula de los establecimientos asentados en los municipios de Santiago de Tolú, San Onofre y Coveñas y la categoría de los mismos, se tiene que, los establecimientos con matrícula activa son en un 46.94% hoteles y apartahoteles en un 5.10%. Con matrícula inactiva se encuentran los hoteles en un 66.67% y con un 33.33% están las cabañas, por su parte, los establecimientos con matrícula cancelada son en un 57.35% hoteles y Apartahotel en un 2.94%.



**Gráfica 8:** Estado matrícula mercantil con relación a la ubicación del establecimiento.  
**Fuente:** Cámara de Comercio de Sincelejo, (2015).

Con relación al estado de matrícula y la localización geográfica de los establecimientos de alojamientos turísticos se tiene que, los establecimientos con matrícula activa con un 59.18% se localizan en Coveñas, mientras que el 1.02% están localizados en San Onofre. El 66.67% de los establecimientos con matrícula inactiva corresponde a Santiago de Tolú, asimismo, el 16.67% corresponde a San Onofre y Coveñas cada uno. Por su parte, el 61.03% de los establecimientos con matrícula cancelada están asentados en Santiago de Tolú y el 2.94% en San Onofre.

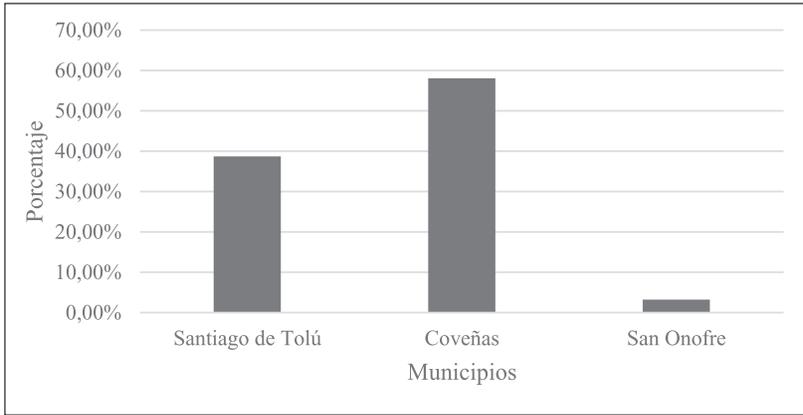
Sucre es un departamento con condiciones geográficas envidiables, las cuales propician que la entidad goce de una serie de ventajas comparativas y competitivas frente a los otros departamentos, en términos de turismo. No obstante, la entidad departamental no cuenta con una significativa diversificación en los prestadores turísticos, el 88.33% de los prestadores están dedicados a prestar el servicio de alojamiento. Lo anterior denota el rezagado desarrollo y la poca diversificación del sector, lastimosamente las actividades económicas relacionadas con el turismo giran en torno al alojamiento, teniendo en cuenta que son los grupos familiares quienes acondicionan sus hogares y sus propiedades para desarrollar esta actividad, es así como, los establecimientos categorizados como hoteles son los que más predominan en el Golfo de Morrosquillo y los apartahoteles, los cuales requieren una inversión adicional, son los menos frecuentes.



**Gráfica 9:** Actividad empresarial .

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

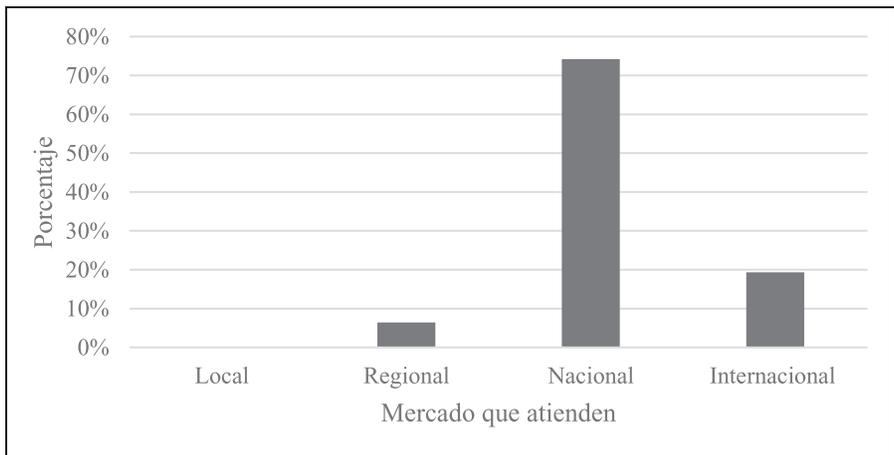
Los establecimientos seleccionados para aplicación del instrumento de caracterización del subsector de alojamiento turístico fueron en un 61.29% hoteles, cabañas en un 29.03% y apartahoteles en un 9.68%.



**Gráfica 10:** Ubicación de los establecimientos.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Los establecimientos seleccionados para aplicación del instrumento de caracterización del subsector de alojamiento turístico están ubicados en Santiago de Tolú con un 38.71%, en Coveñas en un 58.06% y en San Onofre con un 3.23%.



**Gráfica 11:** Procedencia de los clientes.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

De acuerdo con los empresarios del subsector de alojamientos turísticos del Golfo de Morrosquillo, el 74% de los clientes son procedentes de todos los departamentos del país, por lo que se entiende que el mercado local y regional está contenido en términos generales, en la actividad económica de la cifra anterior. Sin embargo, el 6% dijo que sus clientes provenían de la región que predomina en el Golfo de Morrosquillo y está soportada en los establecimientos categorizados como hoteles.

De acuerdo con Cámara de Comercio de Sincelejo (2015), para 2015 existían 53.66% hoteles registrados, sin embargo, con esta investigación, se conoció que el 61.29% de los establecimientos encuestados fueron hoteles, y con relación a su ubicación geográfica, la mayor parte de los establecimientos de alojamientos están asentados en el municipio de Coveñas, el cual gracias a sus paisajismo, ha ganado un gran posicionamiento entre los turistas visitantes y locales, por lo que se destaca una amplia demanda nacional del municipio de Coveñas como destino turístico.

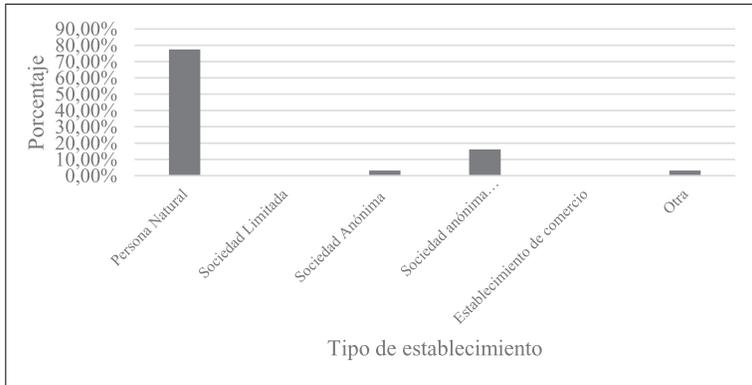
### Estructura de propiedad



**Gráfica 12:** El establecimiento es familiar.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

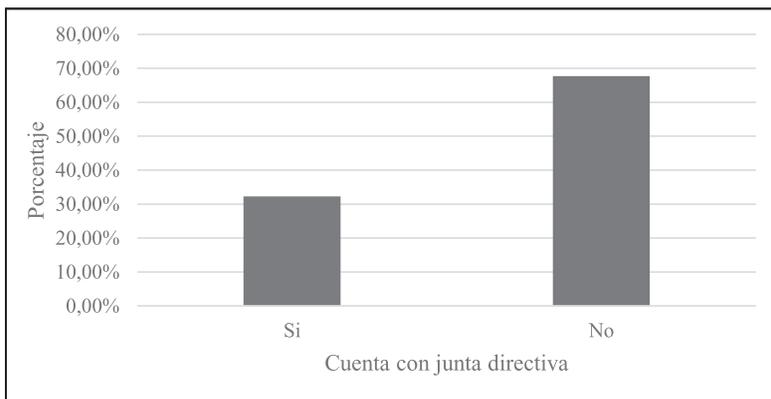
De acuerdo con el instrumento de recolección aplicado a los empresarios del subsector de alojamiento turísticos del Golfo de Morrosquillo, el 87.10% de los establecimientos son de propiedad familiar, mientras que 12.90% no lo son.



**Gráfica 13:** Tipo de establecimiento.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Haciendo referencia al tipo de constitución de los establecimientos, se encontró que en un 77,42% los establecimientos están constituidos como Persona Natural, el 16,13% como Sociedad Anónima Simplificada y el 3,23% están constituidos como Sociedad Anónima u otra denominación de constitución.



**Gráfica 14:** El establecimiento cuenta con junta directiva.

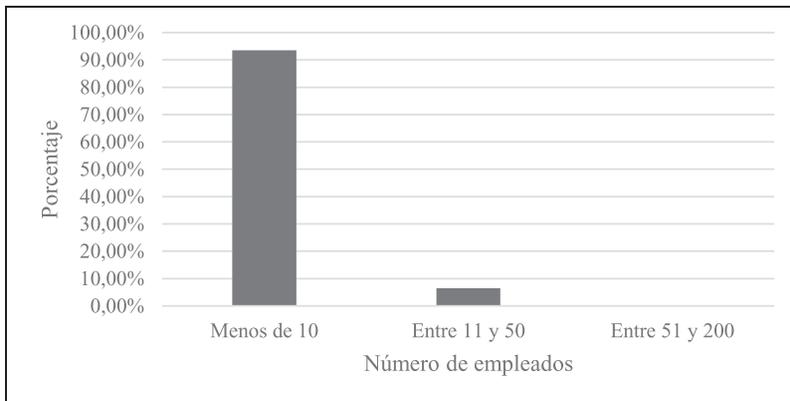
**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se encontró que los establecimientos de alojamiento y hospedaje asentados en los municipios

de Santiago de Tolú, San Onofre y Coveñas no tienen junta directiva en un 67.74%, mientras que el 32.26% si tienen junta directiva.

Con relación a la estructura de propiedad de los prestadores turísticos del Golfo de Morrosquillo y teniendo en cuenta la naturaleza de su constitución que en su mayoría son Personas Naturales, cerca del 68% de los establecimientos no cuenta con una junta directiva y son en gran parte de tipo familiar. Con el objetivo de minimizar los costos por concepto de contratación de personal, estos establecimientos son gerenciados por una persona que hace parte del mismo núcleo familiar, la cual no cuenta con las competencias gerenciales necesarias para administrar el establecimiento, generando una deficiente aplicación del proceso de gestión en este tipo de organizaciones.

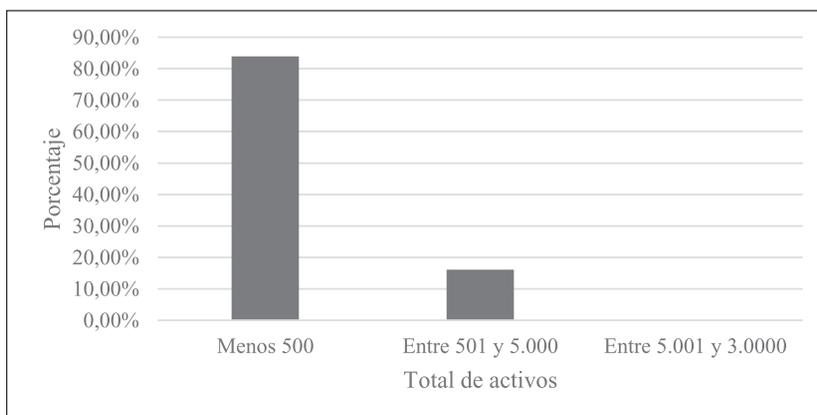
### Indicadores de tamaño



**Gráfica 15:** Número de empleados.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

De acuerdo con Ley 590 de 2000, por medio de la cual se promueve el emprendimiento de micro, pequeñas y medianas empresas, en su artículo 2o. establece los parámetros para clasificar las empresas teniendo en cuenta el número de empleados y monto de los activos. Haciendo referencia a la gráfica anterior, se entiende que los establecimientos de hospedaje que con un 93.55% tienen menos de 10 empleados se clasifican como microempresa. Por su parte, el 6.45% de los establecimientos tienen entre 11 y 50 empleados, por lo que se clasifican como pequeña empresa.



**Gráfica 16:** Total de activos.

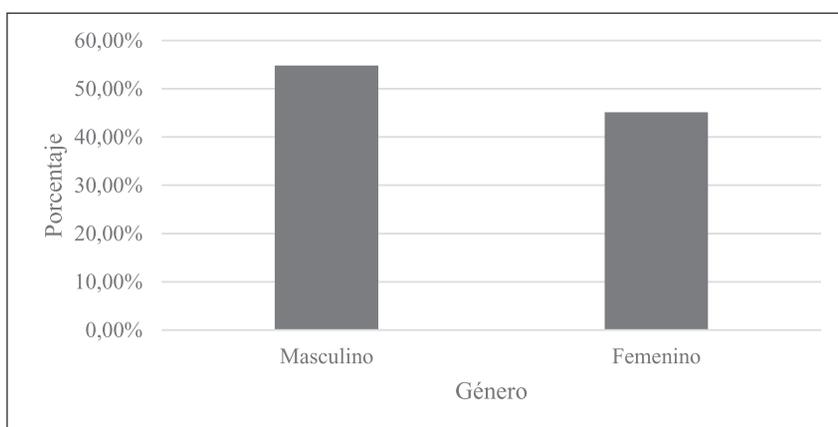
**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

De acuerdo con el Artículo 2o. de la Ley 590 de 2000 y teniendo en cuenta la gráfica anterior, se tiene que el 83.87% de los establecimientos de alojamiento poseen un total de activos de menos 501 SMMLV, lo que de acuerdo con la Ley se clasifican microempresa. Por parte el 16.13% poseen un total de activos entre los 501 y los 5.000 SMMLV, clasificándolos como medias empresas.

La categoría de indicadores de tamaño se estableció teniendo en cuenta la Ley 590 del año 2000 expedida por el Congreso de la Republica de Colombia, la cual establece las disposiciones para la promoción de micro, pequeñas y medianas empresas en el país. De acuerdo con la anterior Ley, si una empresa tiene menos de 10 empleados es una microempresa y el caso del Golfo de Morrosquillo, el 93.55% de los establecimientos tiene menos de 10 empleados y esa cifra guarda relación con el hecho de que en su mayoría estas organizaciones son de tipo familiar, por lo que suelen emplearse para la realización de las actividades de los establecimientos miembros de la familia y en muy pocas ocasiones se recurre a personal externo al núcleo familiar además, no existe una súper-especialización del personal, es decir, una personas desempeña más de una labor en el establecimiento.

La Ley 590 también categoriza a las empresas de acuerdo al monto total de sus activos, es por eso que una empresa con activos totales menores a 500 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes -SMMLV- o 344.727.00

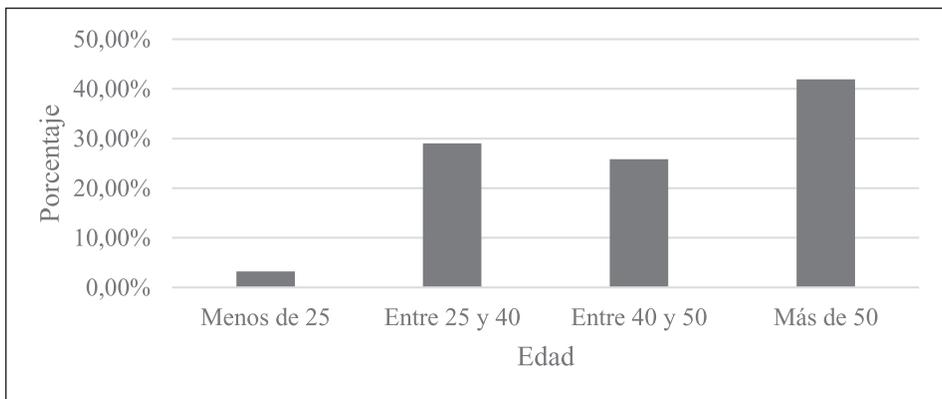
millones de pesos -de acuerdo al SMMLV de 2016- es una micro empresa. Con relación a los datos obtenidos, gran parte de los establecimientos de alojamientos tienen un total de activos menores a los 500 SMMLV, sin embargo, se sabe que solo la valorización del terreno, como activo fijo de la empresa, en donde están construidos estos establecimientos puede ascender hasta los 500 SMMLV, se establece que esta escala de medición según la ley no es aplicable para este tipo de organizaciones o los empresarios de este sector no relacionaron el terreno dentro del total de activos declarados en la aplicación del instrumento. Con todo lo anterior, se puede establecer que, si bien algunos establecimientos de alojamiento de acuerdo al número de empleado son microempresas, por el total activos pueden ser pequeñas o medianas empresas.



**Gráfica 17:** Género de los empresarios.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

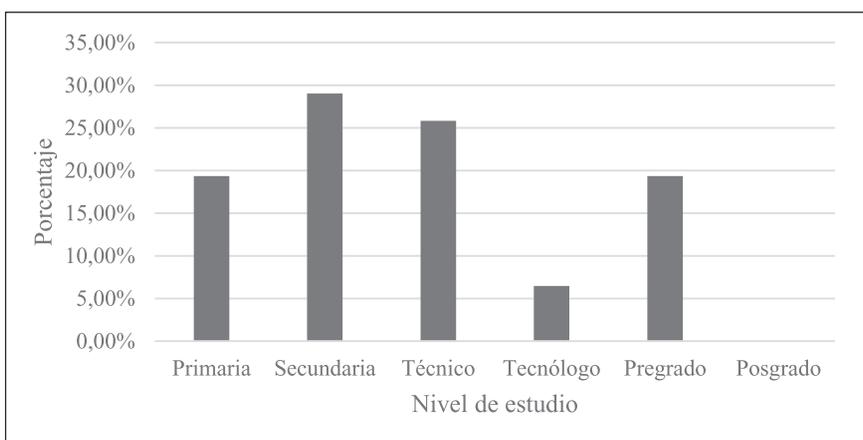
De acuerdo con los resultados, se encontró que el 54.84% de los gerentes o encargados de la dirección del establecimiento eran hombres, mientras que el 45.16% son mujeres.



**Gráfica 18:** Edad de los empresarios.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

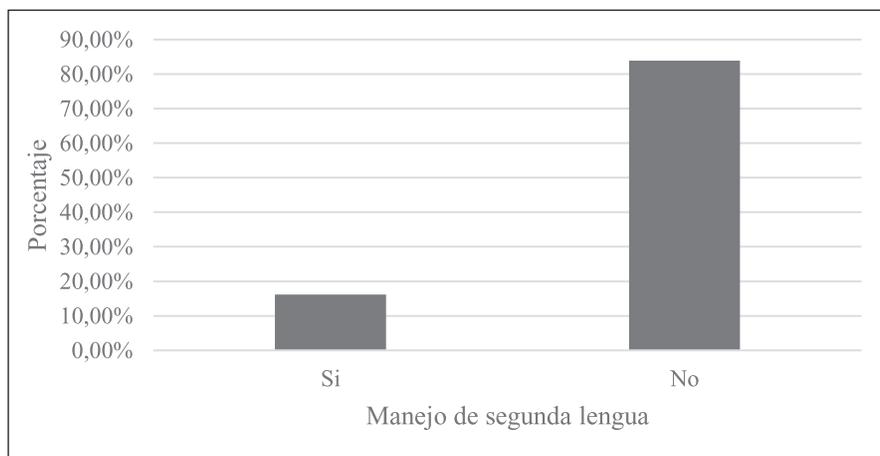
Con relación a la edad promedio de los gerentes o la persona encargada de la dirección del establecimiento, el 41.94% tiene más de 50 años de edad, mientras que el 3.23% tiene una edad menor a los 25 años.



**Gráfica 19:** Estudios alcanzados por los empresarios.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

El máximo nivel de estudio alcanzado por los gerentes o por la persona encargada de la dirección del establecimiento fue en un 29.03% hasta secundaria, mientras que el 6.45% solo alcanzó estudios del nivel tecnológico.



**Gráfica 20:** Manejo de segunda lengua por parte de los empresarios.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

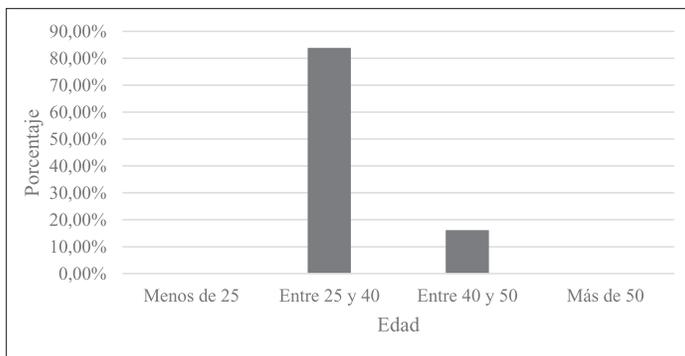
El 83.87% de los gerentes o persona encargada del establecimiento no maneja una segunda lengua, mientras que el 16.13% maneja una segunda lengua, siendo esta el inglés.

Los estudios académicos propician el desarrollo de competencias claves para el desempeño o apoyo de una actividad económica por eso, la cualificación del personal es un factor clave al momento de propiciar escenarios competitivos en una organización, en el caso de los establecimientos de alojamientos turístico del Golfo de Morrosquillo, el máximo nivel de estudio alcanza por la persona que se encarga de gerenciar el establecimiento está entre primaria y técnico, en donde la distribución normal de los datos, para este caso, debe estar entre técnico y pregrado, con el propósito de garantizar que la persona encargada de la gestión del establecimiento tenga las habilidades y las competencias necesarias para administrarlo eficientemente.

Por otra parte, la brecha de género entre los empresarios es poca, cerca del 55% son hombres y la edad que más predomina entre los empresarios, hombres y mujeres, es mayor a los 50 años. A partir de lo anterior, se presume que esos empresarios han estado un largo tiempo a cargo de sus establecimientos y no le han dado paso a una administración más renovada en términos de la fuerza juvenil. La demanda internacional del Golfo de

Morrosquillo como destino turístico va en aumento, de acuerdo con este estudio, 19 de cada 100 turistas son provenientes del extranjero, pero esa cifra no se refleja en el manejo de una segunda lengua por parte de los empresarios, cerca del 85% de ellos no manejan una segunda lengua, dificultando la intercomunicación entre los turistas del extranjero y los empresarios al momento de ofrecer sus productos y servicios turísticos.

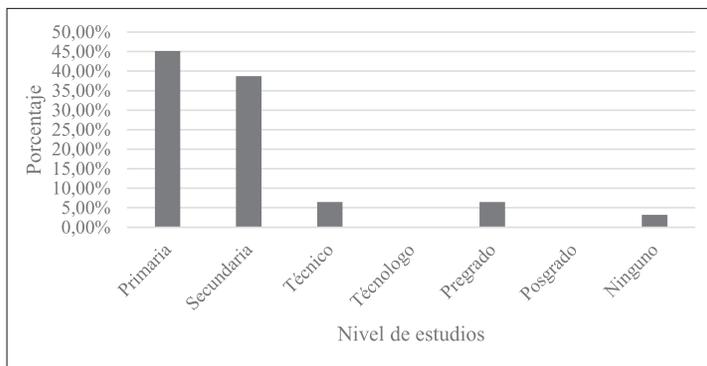
## Capital humano



**Gráfica 21:** Edad promedio de los empleados.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

La edad promedio de los empleados de los establecimientos de alojamiento turístico está entre los 25 y los 40 años en un 83,87%, mientras que el 16,13% tienen edades entre los 40 y los 50 años.



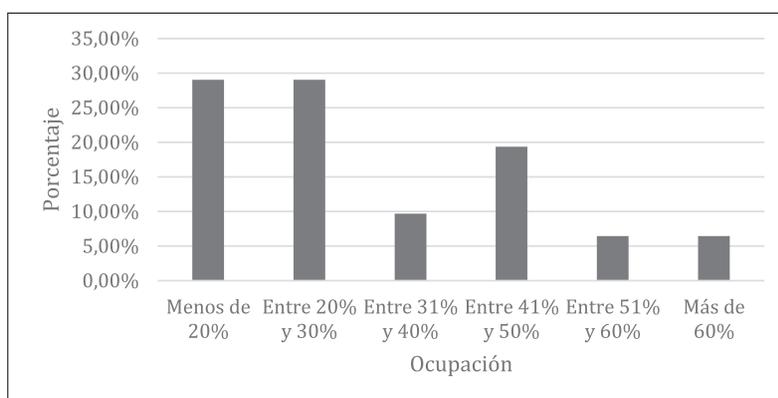
**Gráfica 22:** Nivel promedio de estudios alcanzado por los empleados.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

El nivel promedio de estudio alcanzado por los empleados de los establecimientos de alojamiento en un 45.16% fue hasta primario. Por su parte, el 3.23% no alcanzaron ningún nivel de estudio.

El capital humano o el personal de apoyo para las actividades de los establecimientos de alojamiento turístico tienen un nivel de escolaridad, mayormente, de primaria y secundaria. Además, gran parte de esa población tiene edades entre los 25 y 40 años y muchos de ellos, debido a la falta de oportunidades, no han alcanzado un nivel mayor de educación. De igual forma, los empresarios suelen contratar personal con el anterior perfil teniendo en cuenta que, las actividades de gestión de los establecimientos recaen principalmente sobre el empresario o propietario, y las actividades que no requieren cierta especialización, son desarrolladas por personas menos capacitadas, las cuales perciben una menor remuneración.

## Capacidad instalada



**Gráfica 23:** Promedio anual de ocupación.

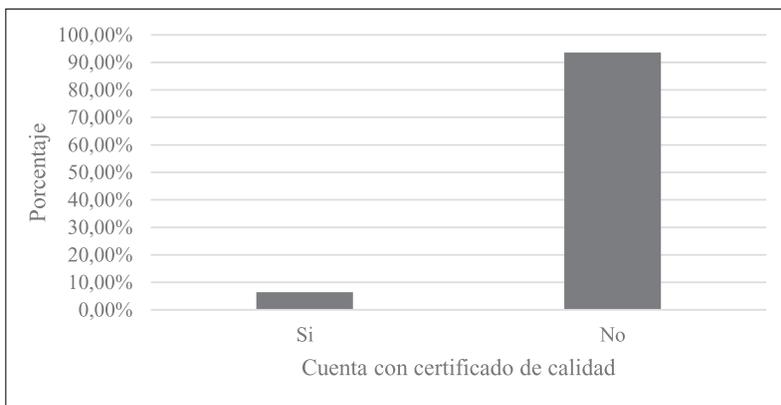
Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Con relación a la capacidad instalada de los establecimientos se tiene que, entre los establecimientos que participaron de la encuesta, hay un total de 2.491 camas y 791 habitaciones, aproximadamente. Es decir, en cada habitación, en promedio, hay 3.7 camas; en cada hotel, en promedio, hay 94.8 camas y 25.5 habitaciones.

En cuanto al promedio anual de ocupación de los establecimientos se encontró que el 29.03% está ocupado menos del 20% y otros entre el 20% y 30% durante el año. Por su parte, el 6.45% de los establecimientos están ocupados en promedio entre el 51% y el 60% y otros tienen una ocupación de más 60% en todo el año.

En conjunto, los establecimientos de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo tienen la capacidad de albergar a más de 3.000 personas, en el que caso de desarrollarse un evento de gran dimensión o de recibir una inmensa ola de turistas. Sin embargo, el promedio de ocupación de los establecimientos de alojamiento es precaria, la cual oscila entre menos del 20% y el 30% de ocupación anual, y lo anterior es consecuencia de la naturaleza del turismo que se oferta y comercializa en esa zona. Los pocos atractivos turísticos que tienen los municipios asentados en el Golfo de Morrosquillo, no llaman la atención del turista por alojarse más tiempo o visitar la región en otras temporadas del año que no sean las vacacionales.

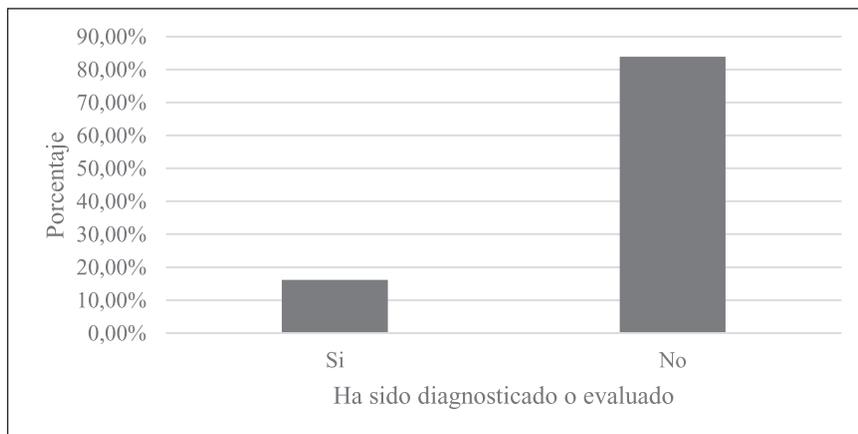
## Calidad



**Gráfica 24:** El establecimiento cuenta con certificado de calidad.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

De acuerdo con los empresarios del subsector de alojamiento, el 93.55% de los establecimientos no tiene certificado de calidad, mientras que el 6.45% aseguró tener certificado de calidad.



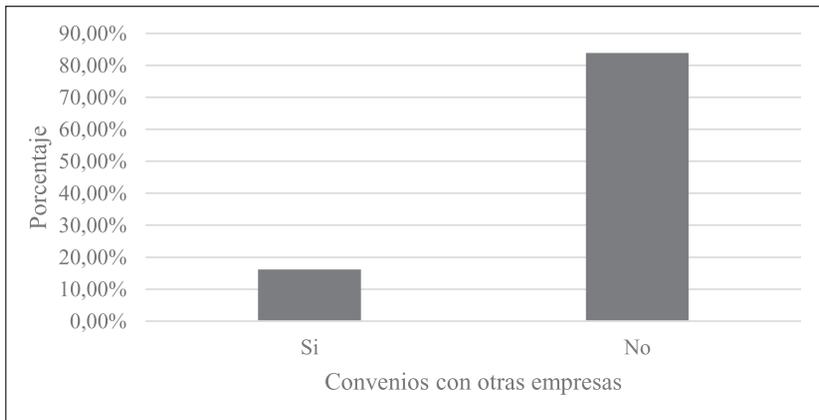
**Gráfica 25:** El establecimiento ha sido diagnosticado o evaluado.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

De acuerdo con el instrumento de recolección aplicado a los empresarios del subsector de alojamiento, el 83.87% de los establecimientos no ha sido diagnosticado o evaluado, sin embargo, el 16.13% si ha sido diagnosticado o evaluado.

La gestión de la calidad es garante de que los procesos organizacionales cumplan con el objetivo de satisfacer al cliente, sin embargo, los establecimientos de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo no cuentan con algún tipo de certificación que respalde la calidad de los servicios que los establecimientos ofrecen y, en la misma proporción, estos establecimientos no han sido evaluados o diagnosticados por alguna entidad certificadora con el propósito de iniciar procesos de calidad al interior de estos. Lo anterior, surge como consecuencia de las pocas practicas organizacionales, el rezago de los empresarios por adoptar cambios en la dirección y gestión de los establecimientos, la poca inversión en el mejoramiento integral de los establecimientos, que emana de las condiciones de la demanda, la cual solo suele visitar el destino el destino turístico en las temporadas altas, por lo que realizar una enorme inversión al establecimiento, no es una opción rentable para los propietarios.

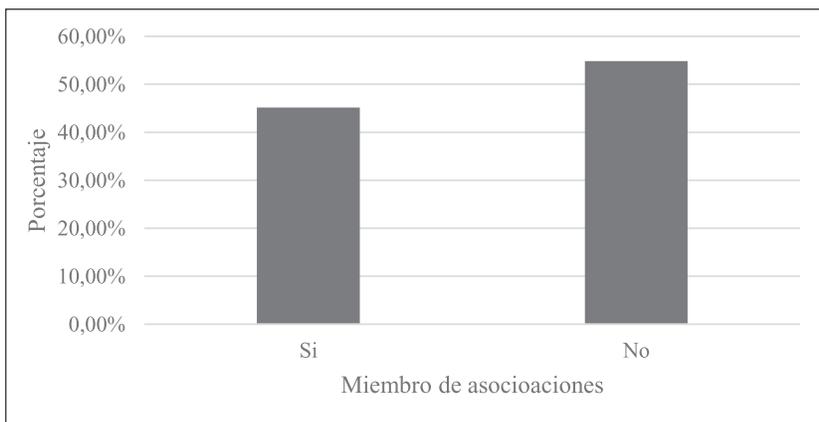
## Cooperación empresarial



**Gráfica 26:** Convenios con otras empresas.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

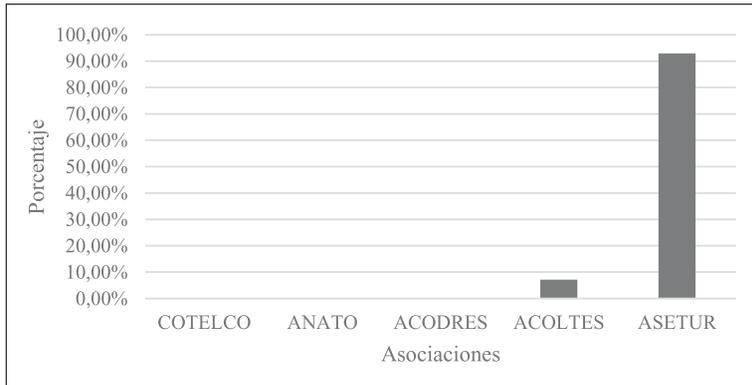
El 83,87% de los establecimientos no tienen algún tipo de convenio con una empresa o establecimiento, mientras que el 16,13% aseguró tener convenios empresariales.



**Gráfica 27:** Miembro de asociaciones.

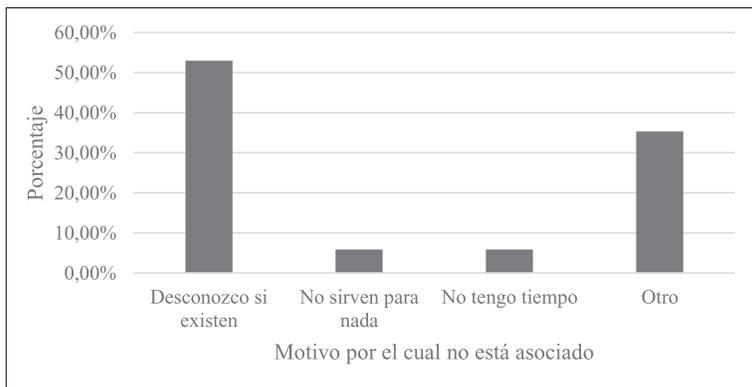
**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

De acuerdo con los resultados, el 54.84% de los establecimientos de alojamiento no pertenecen a ningún tipo de asociación, mientras que el 45.16% si pertenece a alguna asociación.



**Gráfica 28:** Asociaciones a las que pertenecen los establecimientos.  
Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Del total de los establecimientos que hacen parte de una asociación o están asociados, el 92.86% hace parte de ASETUR, mientras que el 7.14% está asociado con ACOLTES.



**Gráfica 29:** Motivo por el cual no está asociado.  
Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

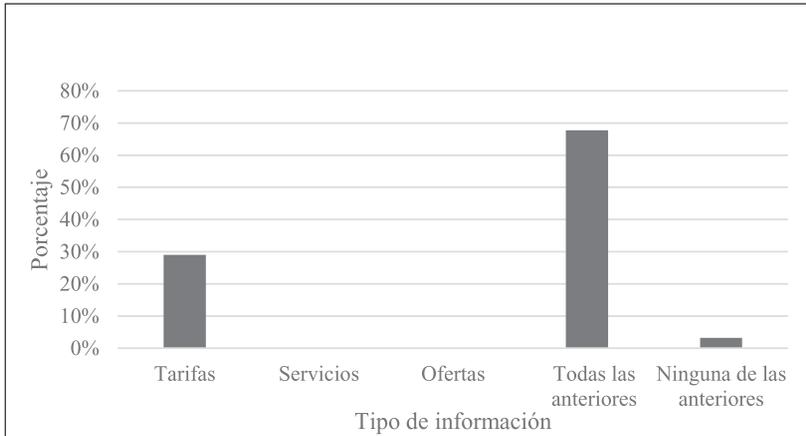
Teniendo en cuenta los establecimientos que no están asociados, se encontró la razón por la cual no lo hacen en un 52.94% es porque desconocen si existen. Por su parte, el 5.88% no se asocia porque “no sirven para nada” y porque “no tienen tiempo.

La integración empresarial denota unidad entre el cúmulo de empresarios para impulsar el desarrollo y la competitividad del sector, dicho lo anterior, cerca del 84% de los establecimientos de alojamiento del Golfo de Morrosquillo no tienen ninguna alianza o convenio celebrado con alguna empresa del sector o de otro sector, lo que dificulta la formulación de estrategias de integración vertical y horizontal. Por otro lado, solo el 45% de los establecimientos pertenecen a una asociación gremial establecida en la región, en su gran mayoría hacen parte de la Asociación de Empresarios Turístico del Golfo de Morrosquillo, y los establecimientos no asociados no lo han hecho por razones relacionadas al desconocimiento de las asociaciones. Sin duda, aún faltan estrategias direccionadas a la promoción de alianzas entre los operadores del subsector de alojamiento, con el objetivo de establecer e integrar una cadena que logre relacionar las actividades económicas de las otras industrias y sectores con el subsector en estudio.

## **La cadena de valor del subsector de alojamiento turístico del Golfo de Morrosquillo**

La caracterización de la cadena de valor se hizo en base a los postulados propuestos por Michael Porter. Teniendo en cuenta su teoría y aportes, se establecieron una serie de preguntas relacionada con cada una de las variables tenidas en cuenta en el estudio de la cadena de valor. Las categorías de estudio fueron: logística integral, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, servicios, infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos y aprovisionamiento.

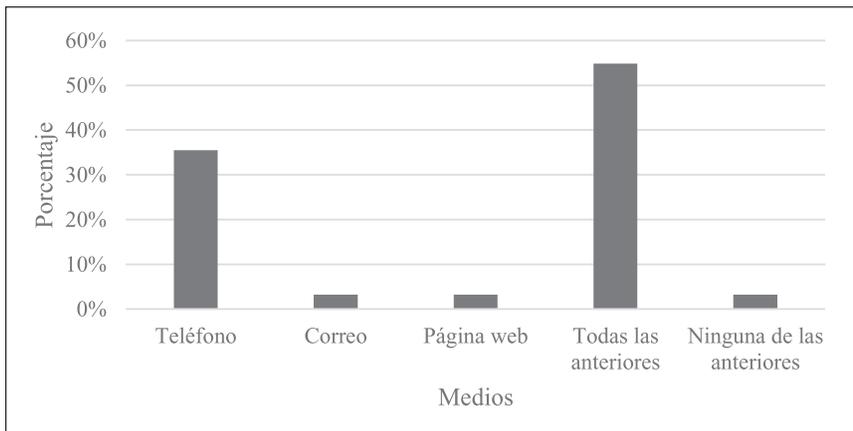
## Logística interna



**Gráfica 30:** Tipo de información suministrada al cliente.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

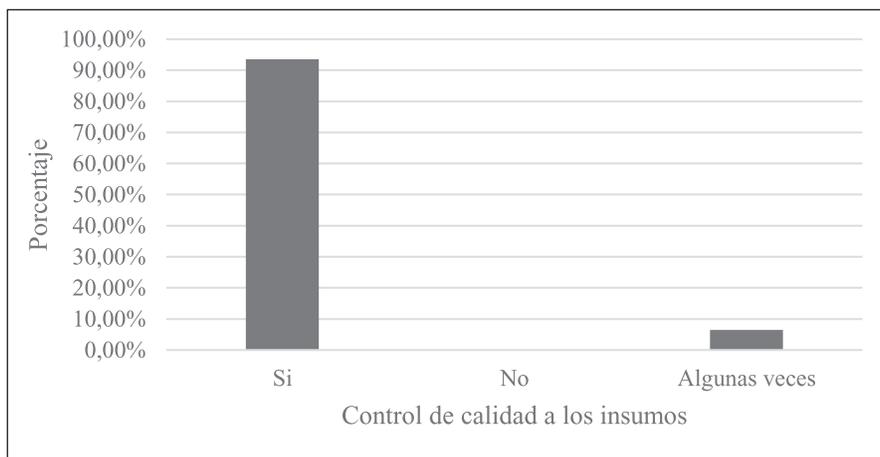
La información que recibe el usuario/cliente al momento de acercarse a la recepción del establecimiento está relacionada con las tarifas, los servicios y las ofertas en un 68%, mientras que el 3% de los establecimientos no ofrecen ningún tipo de información relacionado con los aspectos mencionados con anterioridad.



**Gráfica 31:** Medios para realizar reservaciones.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Dentro de los medios que los usuarios/clientes de los establecimientos de alojamiento tienen para realizar sus reservaciones están el teléfono, el correo electrónico y los sitios web en un 55%. Por su parte, el 3% de los establecimientos no cuenta con ninguno de los medios para reservar anteriormente mencionados.



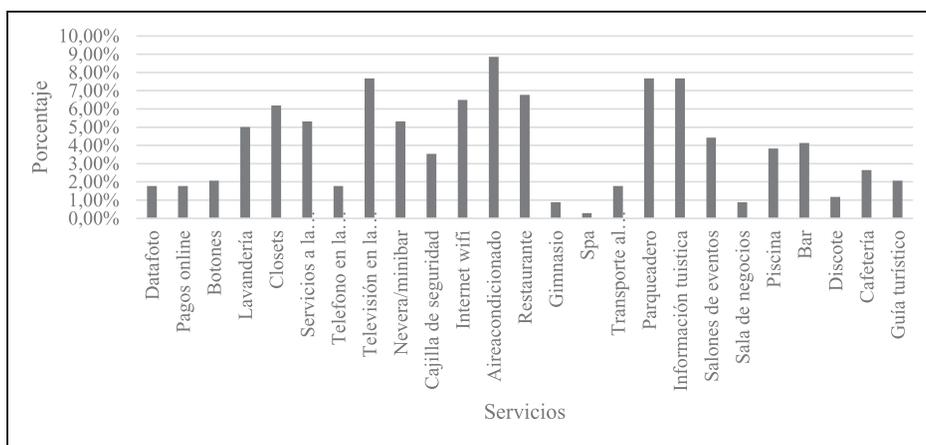
**Gráfica 32:** Control de calidad a los insumos.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

El 93.55% de los establecimientos de alojamientos controla la calidad de los insumos y productos que se necesitan para la prestación del servicio, mientras que el 6.45% lo hace algunas veces.

Con las operaciones de la logística interna, los establecimientos ponen a disposición del cliente-usuario los medios para facilitarles los procesos desde el momento que deciden adquirir el producto-servicio ofrecido. Cuando un cliente-usuario se dirige a un establecimiento de alojamiento del Golfo de Morrosquillo estos suelen recibir información relacionada con las tarifas, los servicios y las posibles ofertas que esté ofreciendo el establecimiento, sin embargo, muchas veces la información está limitada a la geografía, es por eso que los turistas deben dirigirse al lugar físico para recibir la información. Asimismo, los establecimientos han dispuesto otras alternativas para evitar el traslado físico de los usuarios y estar acorde a los desarrollos tecnológicos como plataforma para la prestación de un buen servicio.

## Operaciones



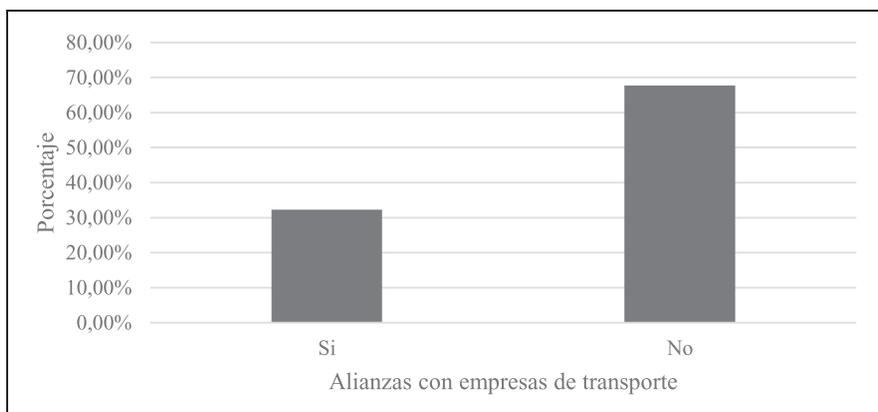
**Gráfica 33:** Servicios que ofrecen.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Entre los servicios que la mayoría de los establecimientos de alojamiento ofrecen se encuentran, el servicio de aire acondicionado en un 8.85%, seguido de la televisión en la habitación, servicios de parqueadero y servicios de información turística en un 7.67% para cada uno. Por su parte, el servicio de spa es ofrecido por el 0.29% de los establecimientos.

De acuerdo con Porter (1998) las operaciones son el conjunto de actividades relacionadas con la transformación de la materia prima, pero en el caso de los establecimientos de alojamientos del Golfo de Morrosquillo, las operaciones están relacionadas con los servicios conexos que ofrecen los establecimientos para mejorar la experiencia del turista-usuario. Entre los servicios ofrecidos, los que menos predominan son spa, gimnasio, pagos en línea, datafonos y sala de negocios, muchos de estos servicios son para el turista lujos que estarían dispuestos a pagar para disfrutarlos durante su estadía en la zona. Con lo anterior se devela que el turismo diferenciado es muy poco practicado en el golfo y los servicios que los establecimientos ofrecen son, en su mayoría, una serie de patrón entre todos los operadores turísticos del subsector.

## Logística externa

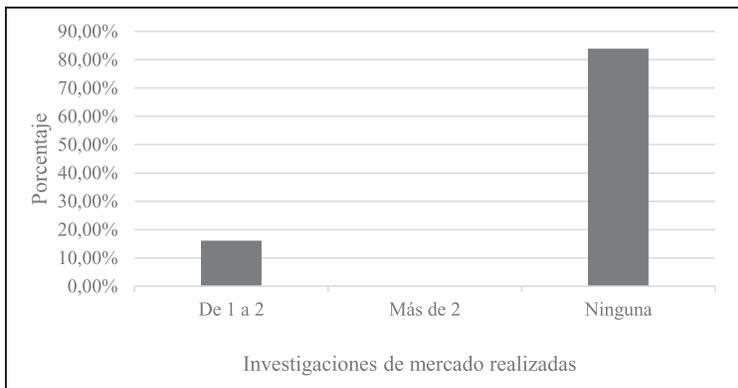


**Gráfica 34:** Alianzas con empresas de transporte para salida de los usuarios.  
**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Los establecimientos de alojamiento en un 67.75% no cuentan con alianzas de transporte o algún servicio relacionado para la salida de los usuarios una vez han terminado su estadía en el lugar. Por su parte, el 32.26% si cuenta con alianzas o servicios conexos de transporte para la salida de sus usuarios.

Las actividades relacionadas con la logística externa hacen referencia a los medios de transportes utilizados para trasladar el producto hasta el usuario-consumidor final. Para este estudio, la logística externa hizo referencia a las alianzas que tienen los establecimientos de alojamiento turísticos del Golfo de Morrosquillo con empresas transportadoras para el despacho final de sus clientes hacia su lugar de residencia u otros destinos. Cerca del 68% de los establecimientos no han celebrado alianzas o convenios con otras empresas para prestar este servicio a sus clientes; dentro de la cadena de valor es provechoso poder articular las actividades de las otras industrias y sectores con el objetivo de presentar a los turistas un abanico de posibilidades para su traslado, a fin de generar cierto grado de confiabilidad y seguridad.

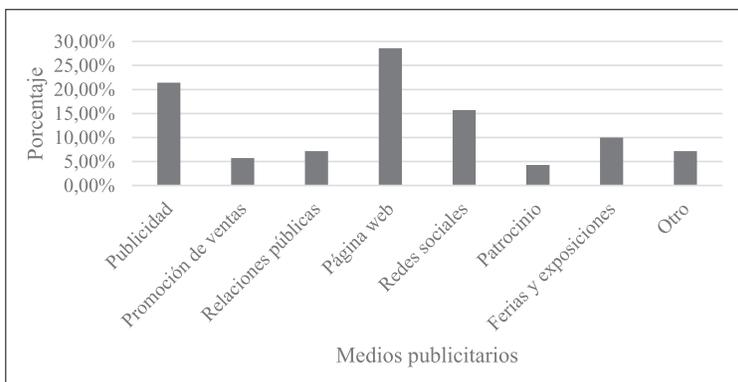
## Mercadotecnia y ventas



**Gráfica 35:** Investigaciones de mercado realizadas.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Con relación a las investigaciones de mercado realizadas por los establecimientos de alojamiento para conocer los gustos de los clientes y las tendencias del mercado, se encontró que el 83,87% no ha realizado ninguna investigación de mercado, sin embargo, el 16,13% ha realizado de una a dos investigaciones de mercado en los últimos cinco años.



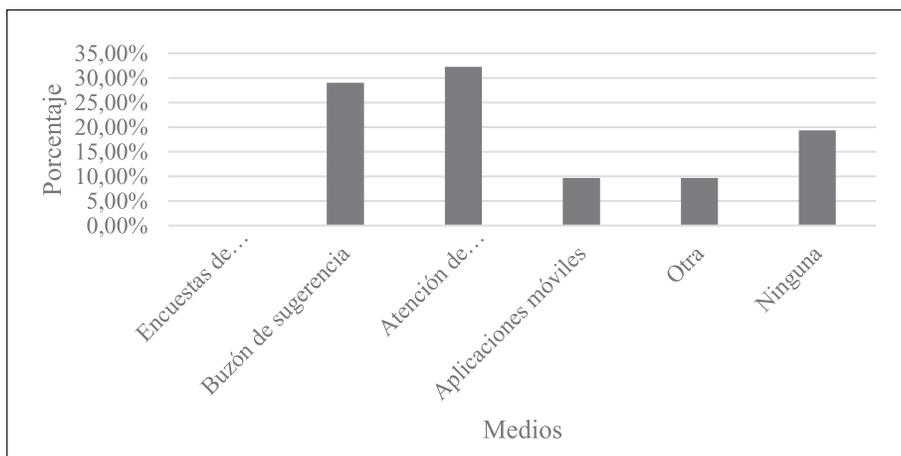
**Gráfica 36:** Medios publicitarios usados.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Entre los medios publicitarios que los establecimientos de alojamiento utilizan para dar a conocer los productos-servicios que ofrecen, está en un 28.57% las páginas web, mientras que los patrocinios como estrategia publicitaria es usado por el 4.49% de los establecimientos.

La difusión de los servicios-productos que una empresa oferta es una estrategia apropiada para aquellas organizaciones que buscan posicionarse en el mercado y en sus clientes. Entre los medios publicitarios más usados por los establecimientos de alojamiento del Golfo de Morrosquillo están los sitios web, las redes sociales y la publicidad tradicional, sin embargo, las investigaciones de mercado que podrían arrojar un perfil del consumidor, las tendencias y preferencias de los usuarios, y otra información relacionada con el mercado del subsector, no son realizadas por cerca del 84% de los establecimientos. Lo anterior imposibilita a los establecimientos a ofrecer productos-servicios acordes a la realidad del mercado y a los gustos del consumidor, y tienden a propiciar el patrón de recurrir a las estrategias poco planeadas de su competidor, en donde teniendo en cuenta las condiciones estructurales del establecimiento, no suelen adaptarse correctamente o no apunta a los mismos objetivos.

## Servicio

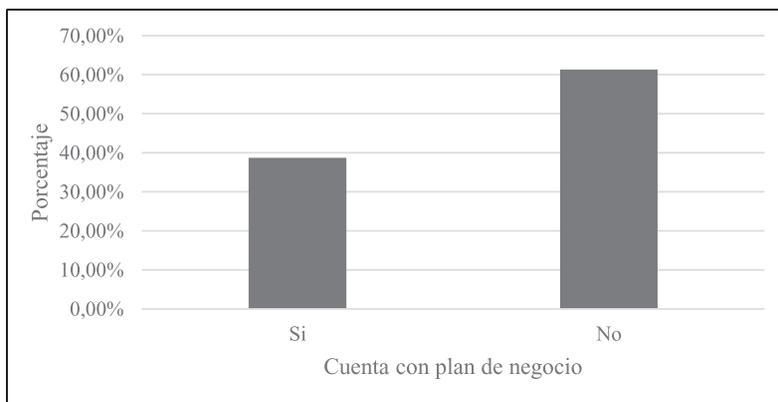


**Gráfica 37:** Medio para evaluar el servicio recibido por el cliente.  
Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Los medios que los establecimientos ponen a disposición de los usuarios-clientes para que evalúen-califiquen el servicio es la atención de quejas-reclamos en un 32.26%, mientras que las aplicaciones móviles como Booking o Tripadvisor son usadas para evaluar el servicio recibido en un 9.68%.

El servicio de los establecimientos de alojamiento del Golfo de Morrosquillo, que corresponde a la evaluación por parte del cliente de servicio recibido, es evaluado a través de diferentes medios que les permiten a los empresarios conocer la percepción de los clientes respecto al servicio. Usualmente los empresarios recurren a la “atención de quejas y reclamos” y esta acción se realiza a través del “voz a voz” por lo que suele coyuntural la solución y varía de acuerdo con cada usuario. Lo buzones de sugerencias también son usados en los establecimientos, pero estos suelen encontrarse en grandes hoteles en donde la administración se ha enfocado en la satisfacción total del cliente. Si bien estos medios dan luces de la satisfacción del cliente, es interesante como algunos establecimientos de menor envergadura han recurrido a las Tecnologías de Información y Comunicación para evaluar el servicio que prestan. Las aplicaciones móviles enfocadas a compartir y conocer la experiencia del usuario son tendencia mundial, no obstante, el regazo de los establecimientos del Golfo del Morrosquillo es evidente, aún no se extendido esta posibilidad a los usuarios, en un mundo donde las opiniones y experiencias de otros usuarios son clave para los turistas al momento de escoger entre hoteles y destinos turísticos, es provechoso que los prestadores turísticos pongan a disposición de sus clientes este tipo de herramientas.

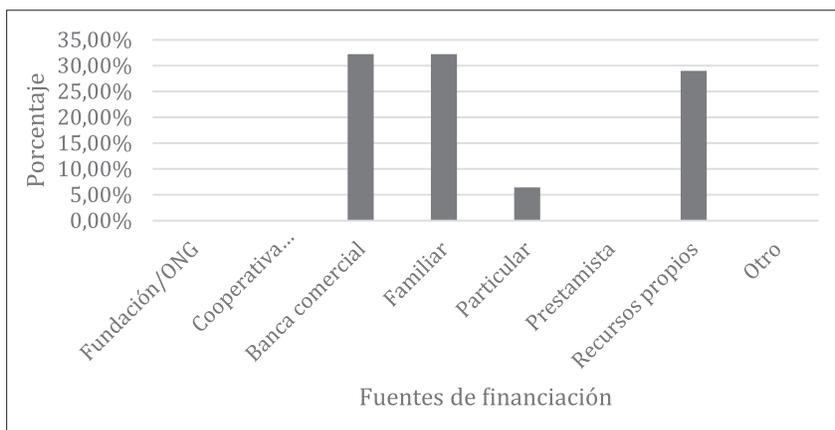
## Infraestructura de la empresa



**Gráfica 38:** Cuenta con plan de negocio.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

El 61.29% de los establecimientos de alojamiento no cuentan con un plan de negocio, mientras que el 38.71% si cuenta con uno.

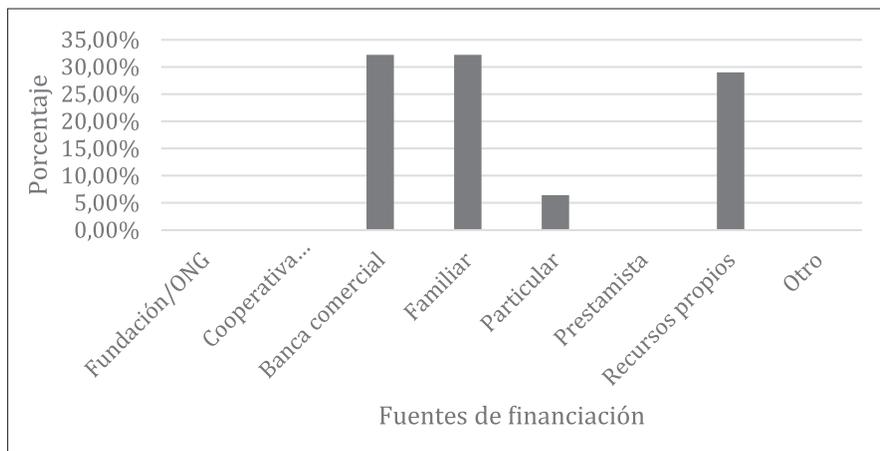


**Gráfica 39:** Fuentes de financiación.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Las principales fuentes de financiación de los establecimientos de alojamiento son los bancos y los recursos familiares en un 32.26% para cada

uno. Por su parte, los establecimientos se financian de fuentes particulares en un 6.45%.



**Gráfica 40:** Áreas de gestión de los establecimientos.

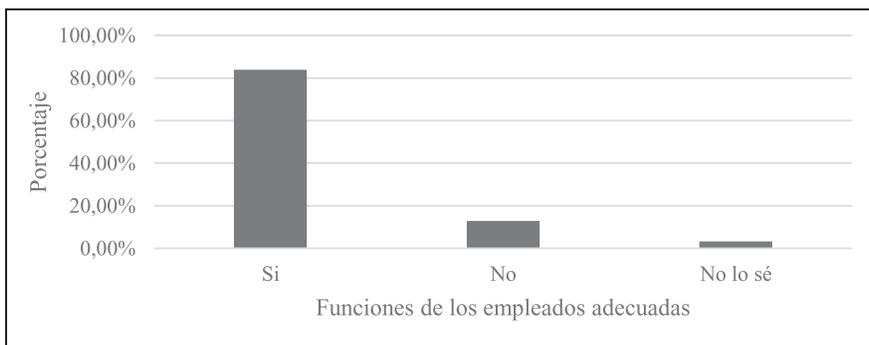
**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

El 29.41% de los establecimientos en su mayoría cuentan con el área de dirección general, esta es entendida por los empresarios no como área o departamento, sino como un cargo que recae sobre el gerente que es quien se encarga de toda la dirección del establecimiento. Por su parte el área de finanzas está presente en el 1.47% de los establecimientos.

La infraestructura de la empresa, que da nociones de parte de la gestión integral de los establecimientos de alojamiento del Golfo de Morrosquillo, denota que gran parte de ellos no planean las actividades, no conocen el proceso de gestión de sus negocios y no saben formular planes y proyectos que apunten a la sustentabilidad del mismo, esta debilidad se relaciona con las pocas habilidades gerenciales desarrolladas por los empresarios, teniendo en cuenta que son establecimientos familiares y por la avanzada edad de sus administradores, se rehúsan a abandonar la gestión del negocio o actualizar-adquirir las competencias necesarias a través de programas de formación. Por otro lado, desde el punto de vista de la organización interna de los establecimientos, las áreas de los establecimientos no son concebidos como una zonas aisladas o separada físicamente del establecimiento sino con funciones que recaen principal sobre el empresario, el cual

suele desempeñar gran parte de las funciones relacionadas con las áreas funcionales y solo las funciones o el área de mantenimiento y aseo está a cargo de un personal diferente.

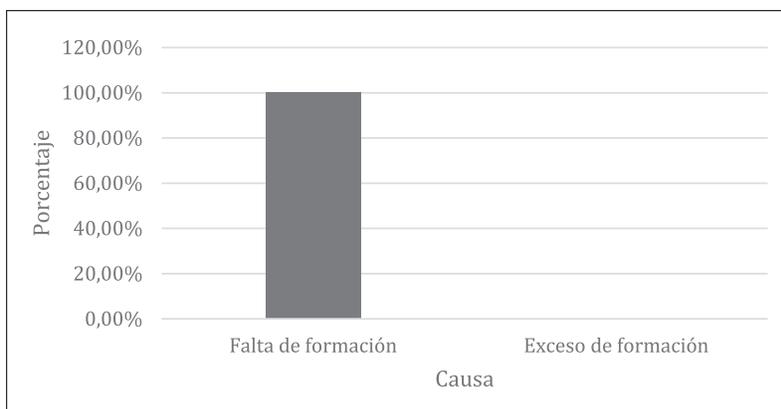
### Gestión de recursos humanos



**Gráfica 41:** Estudios de los empleados adecuados para las funciones que desempeñan.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

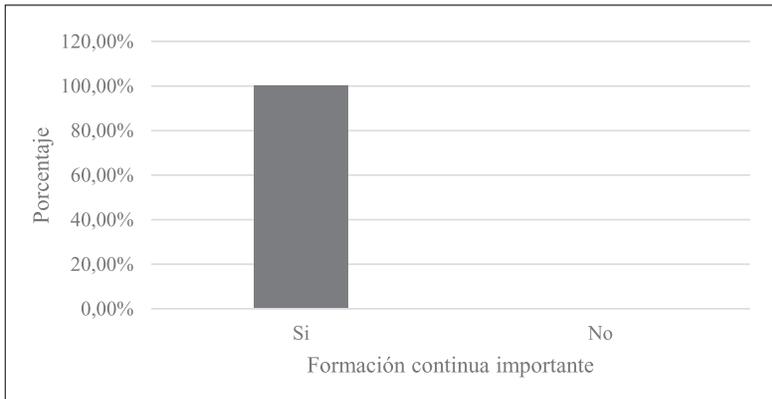
De acuerdo con los empresarios, los estudios de los empleados son adecuados para las funciones que desempeñan en un 83.87%, mientras que el 3.23% de los empresarios aseguraron no saber si la relación estudio-funciones del empleado son adecuados.



**Gráfica 42:** Estudios de los empleados adecuados para las funciones que desempeñan.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

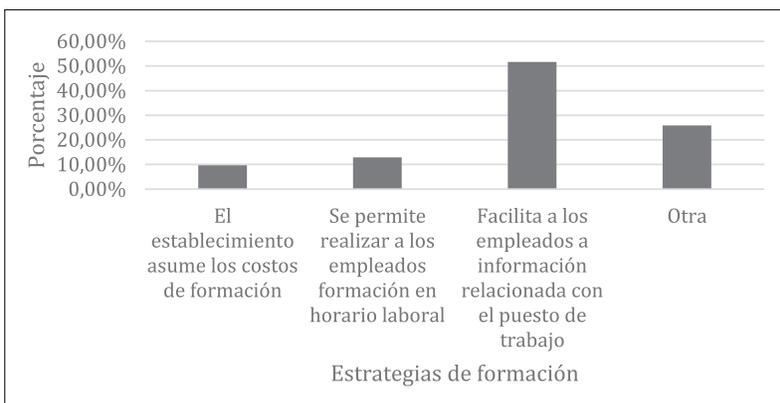
El 12.90% de los empresarios que expresaron que la formación de los empleados es inadecuada para las funciones que desempeña -Gráfico 58-, coincidieron en un 100% que se debe a la falta de formación de los empleados.



**Gráfica 43:** Formación continua del empleado es importante.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

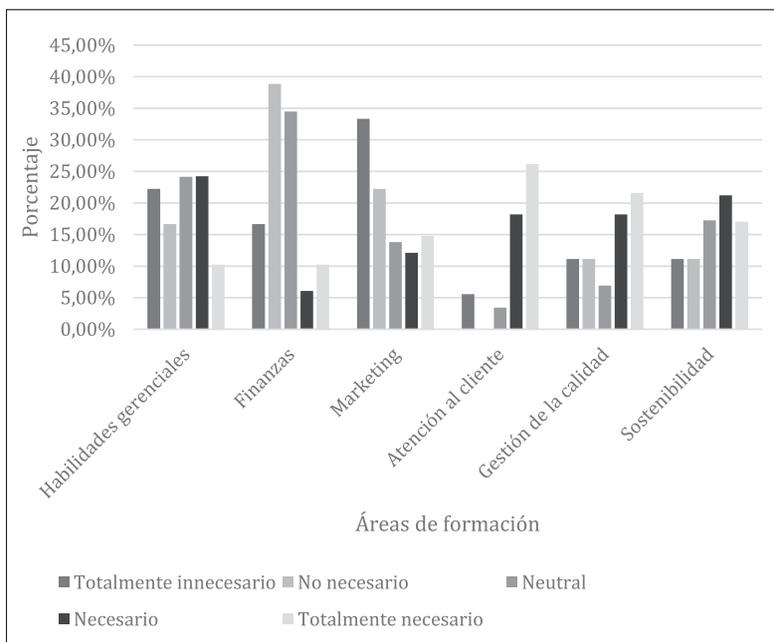
El 100% de los empresarios del subsector de alojamiento turístico coincidió en que la formación continua de los empleados que laboran en los establecimientos es importante.



**Gráfica 44:** Estrategias de formación.

Fuente: Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

La estrategia de formación a los empleados más utilizada por los establecimientos de alojamiento en un 51.61% es la facilitación de los empleados la información relacionada con el puesto de trabajo. Mientras que el 9.68% de los establecimientos asume los costos de formación de los empleados.



**Gráfica 45:** Áreas de formación necesarias por los empleados.

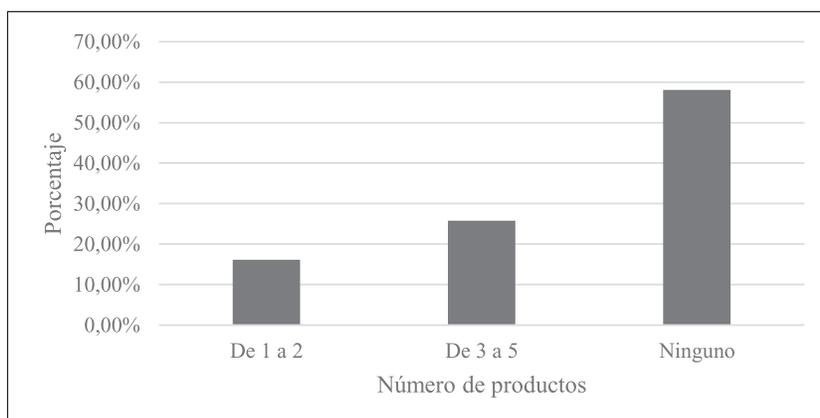
**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

El 24.24% de los empresarios del subsector de alojamiento creen que es necesario los empleados tengan una formación en relacionada con las habilidades gerenciales, sin embargo, el 10.23% considera que es totalmente necesario. El 38.89% de los empresarios consideran que no es necesario que los empleados sepan de finanzas, mientras que el 6.06% expresó que es necesario. El 33.33% manifestó que es totalmente innecesario que los empleados tengan conocimientos sobre marketing, mientras que el 12.12% expresó que era necesario. Por su parte, el 26.14% consideró que es totalmente necesario que los empleados sepan de atención al cliente, mientras que el 3.45% de los empresarios expresaron estar neutral con relación a esa área de formación. Los conocimientos relacionados con

la gestión de la calidad, de acuerdo con los empresarios, son totalmente necesarios en un 21.59%, mientras que el 6.90% de los empresarios expresaron estar neutral. Finalmente, el 21.21% de los empresarios consideran que es necesario que los empleados sepan de sostenibilidad, mientras que el 11.11% manifestó que era totalmente incensario.

La gestión de recursos humanos hace alusión al personal que apoya las actividades operativas de los establecimientos de alojamiento del Golfo de Morrosquillo. Para los empresarios, los estudios de los empleados son adecuados para las funciones o actividades que realizan en el establecimiento y se debe a que esas actividades no requieren un conocimiento especializado para su desarrollo, es por eso que el nivel de estudio de los empleados no es condicionante al momento establecer la relación laboral. Sin embargo, para los empresarios es importante que sus empleados se formen constantemente y adquieran nuevas competencias-habilidades, por lo que han dispuestos espacios para promover y patrocinar la formación, aunque en algunos casos, una vez finalizada la formación el empleado suele buscar mejores opciones de empleo, razón por la cual algunos empresarios están rezagados en la promoción de la formación de su capital humano.

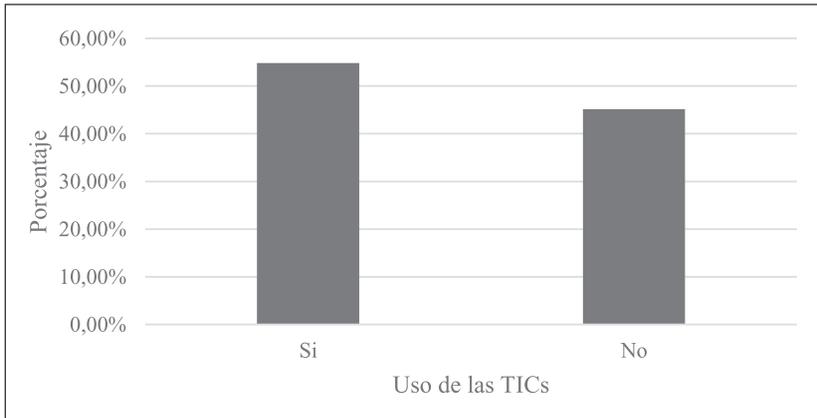
## Desarrollo de tecnología



**Gráfica 46:** Productos turísticos ofertados a partir del desarrollo y diseño de productos.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

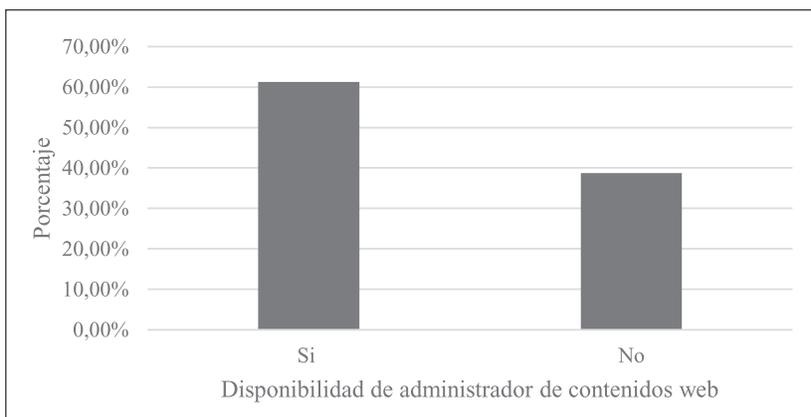
Los establecimientos de alojamiento en un 58.06% no ofrecen ningún producto turístico, producto del desarrollo y diseño de productos. Mientras que el 16.13% ofrecen de uno a dos productos turísticos, como los tours a las islas del Archipiélago de San Bernardo y a la Ciénega de la Caimanera.



**Gráfica 47:** Hace uso de las TICs.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

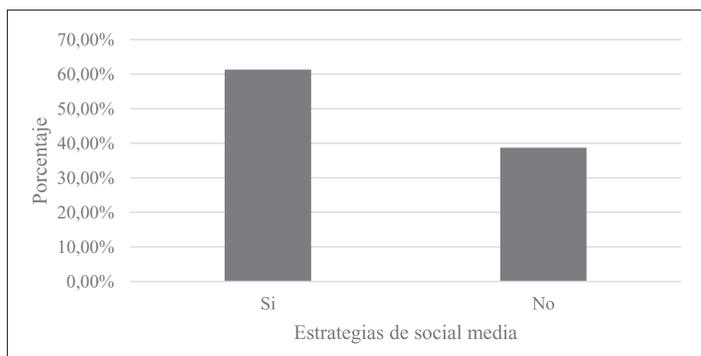
El 54.84% de los establecimientos de alojamiento hacen uso de las Tecnologías de Información y Comunicación, mientras que el 45.16% no hace uso de dichas tecnologías.



**Gráfica 48:** Disponibilidad de administrador de contenidos web.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

Con relación al uso de servidores o administradores de contenidos web, el 61.29% de los establecimientos tienen página o presencia en la web, mientras que el 38.71% de los establecimientos no.



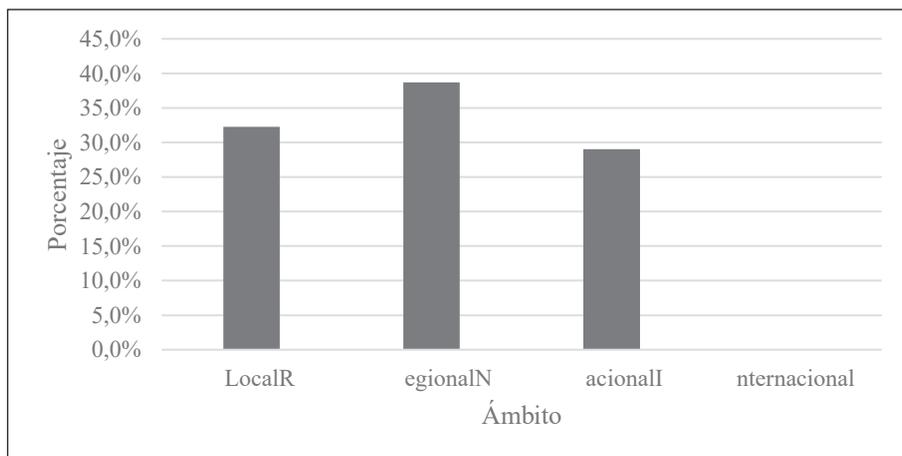
**Gráfica 49:** Formulación de estrategias de social media.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

La formulación de estrategias a través de los medios virtual es usada por el 61.29% de los establecimientos, mientras que el 38.71% no las usas.

La Tecnologías de la Información y la Comunicación han promovido una serie de herramientas y opciones para que las organizaciones desarrollen productos y servicios que busquen agregarle valor a la experiencia de usuario, sin embargo, cerca del 58% de los establecimientos de alojamiento del Golfo de Morrosquillo no han diseñado o desarrollado al menos un producto-servicio, esto se relaciona con la ausencia de investigaciones de mercados orientadas a conocer las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores. Sin embargo, gran parte de los establecimientos hacen uso de las herramientas tecnológicas como soporte o plataforma de al menos una actividad del negocio, lo que incluye la administración de contenidos a través de las redes sociales o páginas web, que al final desencadenan en estrategias de social media para dar a conocer el establecimiento o las promociones vigentes.

## Aprovisionamiento



**Gráfica 50:** Ámbito de los proveedores.

**Fuente:** Encuesta dirigida a los empresarios del subsector de alojamiento turístico.

De acuerdo con los empresarios, sus proveedores son en un 38.7% de ámbito nacional, mientras que el 32.3% de los establecimientos tienen proveedores de ámbito local. Los proveedores suministran a los establecimientos insumos y materiales de lencería, aseo y alimentación.

El ámbito recurrente de los proveedores de los establecimientos de alojamiento del Golfo de Morrosquillo es en su mayoría nacional incluyendo a los proveedores locales. En ese sentido, muchos de los establecimientos tienen inconvenientes con el aprovisionamiento de los insumos y productos necesarios para el desempeño de sus actividades y esta situación es generada por la ausencia de estrategias enfocadas a generar una integración con los proveedores, a fin de garantizar un abastecimiento eficiente que garantice la calidad y el flujo continuo de los insumos.

## **Análisis y perspectiva del desarrollo sostenible en el subsector hotelero del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre.**

Para lograr un desarrollo competitivo en la industria turística, resulta imperativo la incorporación de la sostenibilidad como determinante como garantía de la eficiente utilización de los recursos naturales y económicos

en tiempo. El turismo es considerado como una de las fuentes económicas de mayor proyección en el Golfo de Morrosquillo, actividad que se ha consolidado como dinamizador de la economía departamental, generando para la población efectos positivos, no sólo en el factor económico, sino también social y cultural. De acuerdo a estadísticas recientes emanadas por el Departamento Nacional de Planeación, en Colombia la industria del turismo se ha incrementado “al 9% del PIB en el año 2014”, lo cual se considera como una fuente de divisas cercana a los veinte mil millones de dólares al año.

El departamento de Sucre está ubicado en el Caribe Colombiano, conformado por 26 municipios que se agrupan en cinco subregiones fisiográficas, lo cual posibilita la existencia de una gran variedad de áreas naturales, con características culturales propias de cada subregión, las que indudablemente conduce a la existencia de una diversidad de manifestaciones culturales, religiosas, folclóricas, artesanales, constituyéndose así en atractivos turísticos. El Golfo de Morrosquillo considerado como ruta náutica, cuenta con 45 Km de costas sobre el mar Caribe; “en este sector se encuentra el 70% de la capacidad hotelera del departamento” (Plan departamental de desarrollo de Sucre 2012-2015. (2015))

De acuerdo al Plan estratégico de desarrollo turístico de Sucre 2011-2020 (2011) este sector presenta debilidades que obstaculizan su normal desarrollo, dentro de éstas se encuentran las deficiencias en los servicios públicos, principalmente el agua, la infraestructura vial y la poca visión empresarial de quienes pueden generar empresa e insuficiente recurso humano calificado para la prestación de servicios turísticos, igualmente, en sensibilización turística y generación de conocimiento y aplicación de la normatividad que rige el sector turístico.

El crecimiento económico en el Golfo ha estado soportado por las actividades de la pesca y el turismo, por consiguiente, en la actualidad la oferta de playa, mar u otros recursos de la región le dan un especial potencial de desarrollo a las actividades turísticas en este territorio costero. No obstante, se ha registrado una evolución en la prestación de servicios turísticos, pero sin planificación en los centros urbanos, acompañado de una fuerte presión incorrecta sobre los recursos naturales de la misma zona. “Lo que ha causado transformaciones que conllevan a la pérdida del valor

ambiental y su vez restringe el desarrollo potencial del golfo como región turística competitiva y sostenible” (DNP, 2010, p.5)

El problema central que tiene la subregión, se constituye en que la actividad turística está ejerciendo una afectación sobre sus recursos naturales y limita el desarrollo socioeconómico regional, por lo cual, de acuerdo al documento regional para promover el desarrollo sostenible del Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte “no se ha logrado alcanzar un desarrollo sostenible que redunde en beneficio de sus habitantes y de las economías departamentales y municipales, lo cual se evidencia en la baja participación de actividades asociadas al turismo en el Producto Interno Bruto de los departamentos -PIB, la degradación del medio ambiente, y los altos niveles de Necesidades Básicas Insatisfechas-NBI de las entidades territoriales que conforman la subregión”. (DNP, 2010, p.26)

La afectación que se está ejerciendo sobre los recursos naturales, es causada por la improvisación de actividades en busca de un crecimiento económico, además por el desconocimiento de alternativas de sostenibilidad que puedan llevar a impulsar el desarrollo del sector turístico en el Golfo de Morrosquillo. Esto se ve reflejado no solo en la situación económica, sino también en la ambiental y sociocultural de tal manera que el sector está contribuyendo escasamente al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, en la degradación de los recursos naturales y además un bajo crecimiento económico asociado a las actividades turísticas.

El sector hotelero en la subregión del Golfo de Morrosquillo, no cuentan con una planificación de sus actividades, carecen de políticas internas que le coadyuven a minimizar los efectos negativos causados por prestación de su servicio, no tienen personal capacitado para el desarrollo de actividades, lo que se refleja en la baja competitividad de los servicios turísticos del departamento con referencia a otros destinos turísticos nacionales.

Por tal razón, Aguilera considera que “el sistema productivo turístico del Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte se encuentra subutilizado, teniendo en cuenta su potencial de desarrollo” (DNP, 2010, p.26)

## **Importancia del sistema de gestión sostenible**

Dentro de las concepciones económicas mundiales, son diversas las manifestaciones que se tienen sobre desarrollo sostenible, como punto de reflexión para la obtención y consecución de desarrollo socioeconómico. Es así como en la tercera cumbre de la Tierra sobre Medio Ambiente y Desarrollo, tomaron decisiones acerca de ese equilibrio que debe existir entre la economía, el medio ambiente y la sociedad por lo cual “los éxitos de la Cumbre incluyeron decisiones sobre el reconocimiento de los derechos y roles de las comunidades en la gestión de los recursos naturales, la incorporación de principios éticos al Programa Agenda 21, la aceptación de la necesidad de desvincular el crecimiento económico de la degradación ambiental y el lanzamiento de iniciativas y asociaciones claves para el desarrollo sostenible” La Vina et al. (2002)

Posteriormente en la conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, convocada en Río de Janeiro en 2012, plantean prácticas enfocadas en temas como: la economía verde, la erradicación de la pobreza y el marco institucional para el desarrollo sostenible y la definición de más de 700 compromisos voluntarios y la creación de nuevas alianzas para promover el desarrollo sostenible en el mundo (CEPAL, 2012).

El desarrollo sostenible es un modelo integral, por lo cual a nivel mundial se han remplazado los objetivos de desarrollo del milenio (ODM), por los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Los estados miembros de Naciones Unidas plantearon que dichos objetivos están basados en anteriores Objetivos de Desarrollo del Milenio y que los objetivos de desarrollo sostenible hacen parte de la agenda para el desarrollo y que se implementará después de 2015.

La agenda es un plan de acción para mejorar la calidad de vida de las personas y del planeta y esta tiene por objeto “fortalecer la paz universal dentro de un concepto más amplio de la libertad. Reconoce que la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, incluida la pobreza extrema, es el mayor desafío a que se enfrenta el mundo y constituye un requisito indispensable para el desarrollo sostenible” (Naciones Unidas, 2015).

El turismo es una actividad que se desarrolla en armonía con los recursos naturales y la cultura, para que esa armonía se mantenga existen

modelos, estrategias o mecanismos planteados a nivel mundial como referentes que permiten mantener ese equilibrio, uno de esos modelos es el desarrollo sostenible que es “aquel que conduce al desarrollo económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus necesidades” (Ley 99 de 1993, Congreso de la República de Colombia). Por lo tanto es de mucha importancia para la sociedad que se generen procesos de gestión sostenible, para que se pueda obtener un bienestar, producto de las actividades que realizamos, sin agotar los recursos y sin dejar impactos negativos en el medio ambiente.

El turismo tiene gran importancia en la región Caribe, en razón a que es un sector dinámico y de alto crecimiento, el cual se ha convertido en epicentro de negocios, cultura y entretenimiento. A partir de la década de los años 90 se ha registrado un crecimiento del sector turístico, acompañado de la llegada de firmas hoteleras internacionales y las apuestas del gobierno en la región Caribe, lo que demuestra que es una actividad importante, que genera impactos de orden económico, social y ambiental, que pueden estimular la elevación de la calidad de vida de la población.

El Golfo de Morrosquillo e Islas del departamento de Sucre, es considerado como la ruta náutica según el plan estratégico de desarrollo de turismo de Sucre 2011-2020, cuenta con 45 Km de costas sobre el mar Caribe, en este sector se encuentra el 70% de la capacidad hotelera del departamento (Plan departamental de desarrollo de Sucre 2012-2015). Lo que quiere decir que la mayoría de establecimientos de alojamiento se encuentra en esta subregión, y que el turismo de sol y playa es el más apetecido por los viajeros.

Los planes de desarrollo de los municipios de Coveñas, Tolú y San Onofre (2012) contemplan la importancia de generar estrategias encaminadas hacia el desarrollo del turismo, reconociendo la necesidad de fortalecer el contexto hotelero, para lo cual cada municipio posee un jefe de turismo, quien dirige la oficina correspondiente al sector turístico. Destacándose el diagnóstico desarrollado con respecto a los factores que afectan o lo favorecen en los respectivos municipios y el cual posibilita reconocer la necesidad de mejorar la infraestructura turística, manifestada en el sector hotelero.

Por lo anteriormente planteado, es de gran importancia hacer una caracterización del desarrollo sostenible en el sector hotelero en el Golfo de Morrosquillo con base a los criterios de sostenibilidad, porque a nivel teórico no se tienen un pleno conocimiento de las condiciones económicas, ambientales y socioculturales en que se encuentran los hoteles y los impactos causados por la prestación del servicio.

Para cambiar la realidad en que se encuentra el departamento de Sucre, es necesario que no sólo en el sector hotelero, sino que en todos los sectores empresariales se implementen prácticas sostenibles para minimizar las externalidades negativas producto de la realización de sus actividades, de tal manera que se genere empleo en las comunidades locales, eficiencia en la utilización de los recursos, crecimiento económico, en fin mantener un equilibrio entre los aspectos económicos, ambientales y socioculturales para poder llegar a generar bienestar.

Es de vital importancia reconocer entonces el papel que juega el modelo de gestión sostenible en el desarrollo de la actividad turística y aún más en la hotelería pues de ello depende la competitividad, reconocimiento, permanencia en el mercado, preferencia, así mismo el servicio va más allá de la cortesía y la amabilidad, este se le considera como un valor agregado, debemos tener presente que los recursos son escasos y que las necesidades son ilimitadas por lo que hay que establecer estrategias para la utilización eficiente de estos.

## **Diseño de un modelo de gerencia estratégica en las empresas y organizaciones turísticas del departamento de sucre, con énfasis en los municipios de Santiago de tolú y Coveñas, subregión Golfo de Morrosquillo y el municipio de Sincelejo.**

El problema identificado es la existencia de un modelo gerencial tradicional en las empresas y organizaciones turísticas del Golfo de Morrosquillo, particularmente de Tolú y Coveñas, así como de la capital Sincelejo - departamento de Sucre, 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 la información suministrada por la Asociación de Empresarios Turísticos del Golfo del Morrosquillo-ASETUR.

GM. 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-DNP año 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 diciendo 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 de la Asociación de Empresarios Turísticos del Golfo del Morrosquillo-ASETUR. GM; 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 (DERRS) año 2014. 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 ¿Cuál sería la dinámica del turismo vacacional si se cambia el modelo gerencial tradicional y se implementan programas de formación de alto nivel a los gerentes turísticos en Sucre? De igual manera se plantea como pregunta central la siguiente:

¿Cuál es el modelo gerencial que debe implementarse en las empresas del sector turístico del golfo de Morrosquillo y Sincelejo que incrementen su competitividad y la sostenibilidad ambiental?

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), 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), 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 (DERRS) año 2014, 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 las Asociaciones de Ciclistas de los municipios de Tolú y Coveñas, la Asociación de Carperos y Guías del Municipio de Coveñas e instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje-Sena, la Gobernación de Sucre y las comunidades en general de esos municipios.

## **Diagnóstico de las condiciones de sostenibilidad**

Este diagnóstico fue realizado con base a la información recopilada por la encuesta el desarrollo sostenible en el sector hotelero del Golfo de Morrosquillo en el Departamento de Sucre (2016), teniendo en cuenta los requisitos establecidos por la Norma técnica sectorial colombiana NTS-TS 002, para establecimientos de alojamiento y hospedaje

Las condiciones de sostenibilidad en que se encuentran los hoteles en el Golfo de Morrosquillo son básicas, de acuerdo a los criterios establecidos por la Norma técnica sectorial colombiana NTS-TS 002, esto se evidencia en que un 72,73% de los encuestados manifestaron que el hotel no cuenta con un sistema de gestión sostenible, muchos mostraron desconocimiento sobre que estrategias se pueden implementar para la sostenibilidad en sus establecimiento y además un 66,67% manifestaron no tener conocimiento sobre la existencia de la normatividad para los establecimientos de alojamiento y hospedaje en donde se establecen requisitos generales de sostenibilidad.

En los que respecta a los servicios que ofrecen los hoteles además del alojamiento, la mayoría de estos tienen servicios complementarios como aires acondicionados y restaurante. Se evidencia que tan solo el 9 % de los hoteles prestan seis servicios adicionales al alojamiento, entre estos el de piscina lo que se debe a sus infraestructuras.

### **Requisitos generales de sostenibilidad**

#### ***Requisitos legales***

De acuerdo al estado de la documentación legal necesaria para el funcionamiento de los hoteles, en su mayoría estos cuentan con la documentación actualizada.

Un 60,61% de los hoteles no tienen definidos objetivos, metas, políticas, ni procesos para la implementación de un sistema de sostenibilidad.

Casi la totalidad de los hoteles no mantienen procesos documentados para la evaluación periódica de conformidad con la legislación en materia turística, ambiental, sociocultural y económica, lo que se demuestra con que

96,97% de los hoteles no tiene ningún procesos para la gestión sostenible documentado.

Un 45,45% de los administradores hoteleros, no reconocen que actividades, servicios o productos pueden generar impactos negativos en el medio ambiente y en la comunidad que los rodea, y por lo tanto no plantean estrategias que puedan minimizar dichos impactos.

### ***Requisitos de tipo ambiental***

En su mayoría los hoteles cuentan con información disponible para los huéspedes o clientes, sobre las áreas naturales de interés y los destinos turísticos de la región, los medios que mayormente usan para transmitir esta información son pendones y folletos, proporcionados por algunas agencias turísticas y además brindan esta información personalmente a la entrada de los huéspedes al hotel.

El 60,61% de los hoteles no cuentan con políticas para la protección de flora y fauna preservada por las autoridades ambientales para evitar su consumo, tráfico y comercio.

En lo que respecta al uso del agua, se evidencia que la mayoría de los hoteles en el Golfo utilizan estrategias como señalización en los baños, cocinas y lavamanos y utilización de dispositivos para la regulación del caudal de agua, para promover el uso eficiente de agua.

El total de los hoteles no lleva un monitoreo o registro del consumo de agua, porque no tienen contadores. Es importante destacar que el agua proporcionada en los tres municipios de la subregión no es apta para el consumo humano, por lo tanto los hoteles en su mayoría cuentan con aljibes, con los cuales abastecen los hoteles. Menos del 60% de los hoteles realizan análisis de la calidad del agua, lo que quiere decir que más de la mitad de los establecimientos no están garantizando a los huéspedes un servicio de calidad.

Los hoteles ejecutan acciones preventivas para el buen uso de equipos y mantener en buen estado las redes de agua, mayormente lo realizan mediante mantenimiento.

En cuanto al uso del servicio de energía eléctrica, más de la mitad de los hoteles no llevan registro y tampoco se proponen metas de ahorro

a corto, mediano o largo plazo. Pero si llevan a cabo actividades para el mantenimiento a los equipos y redes eléctricas y de esta manera poder garantizar a los huéspedes y clientes un servicio de calidad.

Implementan estrategias para uso eficiente de energía, tales como: apagar los equipos en horas específicas, capacitación a los empleados y brindando información a los clientes. En la mayoría de los hoteles que se implementan estas estrategias no lo hacen por conciencia ambiental sino por ahorrar dinero.

### ***Requisitos de tipo socio-cultural***

Respecto a la protección y difusión del patrimonio sociocultural del Golfo de Morrosquillo, parte de los hoteles no transmiten dicha información. Por lo tanto los turistas no tienen facilidad de acceder a las actividades y atractivos relacionados con el patrimonio y la conservación del mismo

El 80% de los administradores de los hoteles manifestaron la importancia de promover la gastronomía de la región, ofreciendo los platos típicos en los restaurantes e informando a los clientes o huéspedes sobre los lugares a donde pueden visitar y encontrar comida típica.

Alrededor de un 60% de los hoteles cuentan con personal capacitado para brindar orientación a los turistas sobre destinos de interés en la subregión, es de mucha importancia aclarar que la mayoría de estas personas son guías turísticos, contratados por las empresas que ofrecen viajes a las Islas, a la Ciénaga de la Caimanera, entre otros destinos y no son contratados directamente por el hotel.

Por otro lado se evidencia que la mayoría de los hoteles si realizan acciones de control para evitar el comercio sexual de menores de edad.

### ***Requisitos específicos de tipo económico***

Algunos administradores, gerentes o dueños de los hoteles en Golfo de Morrosquillo promueven la capacitación de sus empleados, teniendo en cuenta que la cualificación del personal de trabajo es muy importante para el mejoramiento de las competencias laborales de la empresa, en este sentido a las empresas del golfo en general les hace falta capital humano capacitado para impulsar el desarrollo de la actividad turística en la región.

La mayoría de los hoteles tienen preferencia a la hora de contratar por las personas nativas o que vivan en la localidad en donde se encuentra el hotel, pues lo ven como una forma de generar empleo y estimular la economía de la región. Pero un 36,36% manifestó su preferencia por personas forasteras, ya que afirman que muchas veces el personal local no cuenta con las capacidades necesarias para trabajar en su hotel y que siendo el Golfo una región turística le falta mano de obra cualificada.

### ***Requisitos complementarios***

En materia de seguridad la mayoría de los hoteles les garantizan la tranquilidad a sus clientes mediante el uso de cámaras de seguridad, alarmas, rutas de evacuación y vigilancia.