

# CAPÍTULO 4

## DINÁMICA ORGANIZACIONAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE. CASO DE SANTIAGO DE TOLÚ, SUCRE- COLOMBIA

*Hassir Lastre Sierra*<sup>16</sup>  
*Yolanda Cardona Arce*<sup>17</sup>  
*Yeimis Alzate Clemente*<sup>18</sup>

---

16 Universidad Autónoma de Baja California Sur, Departamento de Académico de Economía. Maestría en Administración Estratégica, Administrador de Empresas. Docente-Investigador. Correo: [hlastre04@gmail.com](mailto:hlastre04@gmail.com)

17 Corporación Universitaria del Caribe, CECAR. Programa de Administración de Empresas. Maestría en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas. Administradora de Empresas. Grupo de Investigación ESAC. Correo: [yolanda.cardona@cecar.edu.co](mailto:yolanda.cardona@cecar.edu.co)

18 Corporación Universitaria del Caribe, CECAR. Maestría en Dirección de Empresas y Organizaciones Turísticas. Administradora de Empresas. Grupo de Investigación ESAC. [yeimis.alzate@cecar.edu.co](mailto:yeimis.alzate@cecar.edu.co)



## Resumen

Los prestadores turísticos juegan un papel preponderante en el marco de la competitividad y la consolidación de un destino, teniendo en cuenta que, sobre ellos recae la interacción turista–destino y además, captan el flujo económico generado a partir de las actividades relacionadas con el turismo. De acuerdo con lo anterior, no es suficiente afirmar que un destino turístico sea rico en recursos naturales y que tengan belleza innata, se hace necesario contar con una infraestructura turística capaz de atender los gustos y las preferencias de los turistas y visitantes. Sin embargo, la gestión interna u organizacional de los prestadores incide, en gran medida, en la experiencia y la percepción que puede crearse un turista-visitante. El presente capítulo, tiene como propósito analizar la gestión integral de los hoteles que prestan sus servicios en el municipio de Santiago de Tolú, situado en el Departamento de Sucre, Colombia; la realización del estudio requirió el análisis de las variables del entorno en la industria hotelera, así como la aplicación de una encuesta estructurada, a fin de estudiar más a fondo los aspectos claves de la gestión. A grandes rasgos, los resultados dan cuenta que la gestión se ha cimentado en una estructura familiar con tintes transgeneracionales, lo que ha dificultado la implementación de nuevas prácticas administrativas. De igual forma, hay aspectos claves que, en el marco de la gestión, los gerentes y directivos han pasado por alto, como tener un plan de negocio. Es importante estimular y expandir, entre los empresarios, la implementación de prácticas administrativas, más aún cuando se habla de un prestador turístico importante en número y relevancia para las actividades turísticas en la región.

**Palabras clave:** gestión empresarial, alojamiento, hospedaje, turismo.

## **Abstract**

Tourist providers play a preponderant role in the framework of competitiveness and the consolidation of a destination, bearing in mind that they are responsible for the interaction between tourists and destinations and they also capture the economic flow generated from tourism-related activities. According to the above, it is not enough to state that a tourist destination is rich in natural resources and that they have innate beauty, it is necessary to have a tourist infrastructure capable of meeting the tastes and preferences of tourists and visitors. However, the internal or organizational management of the providers influences, to a great extent, the experience and perception that can be created by a tourist visitor. The purpose of this chapter is to analyze the integral management of the hotels that provide services in the municipality of Santiago de Tolú, located in the Department of Sucre, Colombia; the conduct of the study required the analysis of environmental variables in the hotel industry, as well as the application of a structured survey, in order to further study the key aspects of management. Broadly speaking, the results show that management has been based on a family structure with transgenerational dyes, which has made it difficult to implement new administrative practices. Similarly, there are key aspects that, in the management framework, managers and executives have overlooked, such as having a business plan. It is important to stimulate and expand, among entrepreneurs, the implementation of administrative practices, even more so when talking about a tourism provider important in number and relevance to tourism activities in the region.

**Keywords:** business management, accommodation, lodging, tourism.

## **Introducción**

El Departamento de Sucre, presenta características etnográficas de cada una de las subregiones que posee, teniendo un gran potencial turístico cimentado en una variada oferta conformada por el turismo de naturaleza, acuaturismo, turismo religioso, ecoturismo, etnoturismo, turismo gastronómico y agroturismo; sin embargo, históricamente su mayor fortaleza ha sido el turismo de sol y playa (Plan Departamental

de Desarrollo de Sucre 2012-2015). En lo que respecta al municipio de Santiago de Tolú, cuenta con 31.109 habitantes, se cataloga como la capital natural del Golfo de Morrosquillo, ya que además de encontrarse en la zona central de éste, funge como eje comercial y turístico a lo largo de sus 20 kilómetros de playas embellecidas por manglares y cocoteros (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MINCIT], 2013).

Entre los atractivos turísticos del municipio, están sus playas, la cuales se caracterizan por ser tranquilas, de poca profundidad y con gran belleza paisajista. La playa más reconocida por turistas y locales, es la Playa del Francés, la cual se caracteriza por su blanca y abundante arena. Cerca de ahí, están las bocas de Alegría y de Guacamayas, en donde se encuentran la desembocadura de los arroyos del mismo nombre. En la zona continental de las Playas del Francés, se ubica la Ciénega de la Leche, es un ecosistema natural enmarcado entre manglares y un sin número de especies en estado natural, en el centro de la Ciénega, se encuentra la Isla del Muerto. Otros de los atractivos obligados para los turistas que visitan el Municipio de Santiago de Tolú, son las Islas de San Bernardo y el Parque Nacional Natural Corales del Rosario y San Bernardo, el cual está conformado por dos archipiélagos compartidos entre el Departamento de Sucre y Bolívar. El archipiélago está conformado por las islas de Tintipán, Múcura, Palma, el Islote de Santa Cruz y el Parque Submarino (MINCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo)).

Así como Santiago de Tolú, los otros destinos turísticos del Departamento de Sucre también tienen una amplia riqueza natural y cultural que se constituyen en fuente potencial para el aprovechamiento de las actividades turísticas de la región, sin embargo, la realidad es otra y es generalizada. Desafortunadamente, se cuenta con deficiencias financieras que golpean al sector público y privado, lo que impide el apoyo económico a las actividades turísticas y culturales. De igual forma, se denota un bajo nivel organizacional, centrado en el trabajo individual, dificultando las actividades de integración y colectividad. Por otro lado, no se cuenta con la adecuada y eficiente infraestructura que garantice la buena prestación de servicios públicos, aeroportuaria y vías de comunicación que coadyuven al crecimiento del sector. Asimismo, el capital humano calificado y necesario para la prestación de los servicios turísticos es insuficiente (Plan Departamental de Desarrollo de Sucre 2012-2015).

Concretamente, Valls (1998:4) en Álvarez (2013) define el destino turístico como un:

espacio geográfico determinado, con rasgos propios de clima, raíces, infraestructuras y servicios, y con cierta capacidad administrativa para desarrollar instrumentos comunes de planificación, que adquiere centralidad atrayendo a turistas mediante productos perfectamente estructurados y adaptados a las satisfacciones buscadas, gracias a la puesta en valor y ordenación de los atractivos disponibles, dotado de una marca y que se comercializa teniendo en cuenta su carácter integral.

De acuerdo con lo anterior, el presente capítulo tiene como propósito diagnosticar y analizar la dinámica organizacional de los prestadores de servicios turísticos más preponderantes del Departamento de Sucre, es decir, los establecimientos de alojamiento y hospedaje localizados en el municipio de Santiago de Tolú. La realización de este estudio se fundamentó en la necesidad de crear un instrumento de información para que la gestión pública cimente sus acciones, debido a que, uno de los factores que ha repercutido en el desarrollo del sector turismo en Sucre, ha sido la falta de interés y el poco conocimiento por parte de los gestores al momento de formular políticas públicas en pro de impulsar la competitividad del sector (2012).

El documento está organizado así: en el apartado siguiente, se presenta el bagaje teórico que fundamentó la investigación; para luego, dar paso a la metodología propuesta para dar cumplimiento del objetivo planteado y mencionado con anterioridad. Posteriormente se hace una discusión de los resultados, en donde, se define la variable de estudio a fin de contrastarla y discutirlo con la realidad encontrada en la unidad de estudio. El apartado final hace referencia a las conclusiones, las cuales son producto de la labor investigativa y la reflexión hecha a partir de lo evidenciado durante la investigación.

## **Consideraciones metodológicas**

El presente trabajo investigativo se basa el tipo de investigación explorativa y descriptiva, teniendo en cuenta el paradigma cuantitativo y cualitativo. Por otro lado, el ámbito espacial de la investigación, tuvo como

epicentro el municipio de Santiago de Tolú, perteneciente al Departamento de Sucre, Colombia. El ámbito temporal del estudio abarcó el período del año 2016.

De acuerdo a Hernández Sampieri (2014) la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. En la investigación se puede aplicar el enfoque cuantitativo que es secuencial y probatorio; el enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos.

Como unidad de estudio, se escogieron los establecimientos de alojamiento y hospedaje de Santiago de Tolú. Teniendo en cuenta que, en Sucre, entre los prestadores de servicios turísticos más preponderantes en las actividades turísticas, están los establecimientos de alojamiento y hospedaje. Los cuales, tienen una participación del 88.9% del total de los prestadores de servicios turísticos. Para determinar la muestra, se tuvo como criterio: establecimientos alojamiento y hospedaje, ubicados en Santiago de Tolú, con registro mercantil activo ante la Cámara de Comercio de Sincelejo. Sin embargo, de los establecimientos seleccionados para el estudio, se encontró que, algunos de ellos habían cerrado o cambiado de domicilio, por lo que fue difícil acceder a ellos; y otro, se rehusaron a participar de la investigación.

La recopilación de la información, se realizó por medio de un cuestionario estructurado conformado por 34 preguntas tendientes a evaluar y estudiar ocho variables: actividad empresarial, estructura de propiedad, indicadores de tamaño, perfil gerencial, capital humano, capacidad instalada, calidad y cooperación empresarial. Los cuestionarios diligenciados, fueron procesados en el programa estadístico *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). De igual forma, al tiempo de la aplicación de los cuestionarios, se llevaron a cabo entrevistas no estructuradas con el objeto de ahondar en las variables estudiadas. La observación del quehacer diario de los establecimientos también fue una técnica de recopilación de la información.

## **Discusión y Resultados**

### ***Actividad empresarial***

En el Departamento de Sucre, para 2016, existían 312 prestadores de servicios turísticos activos en el Registro Nacional de Turismo, de los cuales, 277 son establecimientos de alojamiento y hospedaje. En este rubro, el departamento representa el 1.97% de la oferta nacional, contabilizando un total de 4.183 habitaciones y 8.821 camas en todo el territorio departamental (Centro de Información Turística [CITUR], 2017.). Por su parte y teniendo en cuenta el presente estudio, la dinámica empresarial de los establecimientos de alojamiento y hospedaje del municipio de Santiago de Tolú, en un 76.9% se fundamenta en hoteles, y el 23.1% restante, corresponde a cabañas.

Para 2016, se recibieron 1.794 visitantes no residentes por modo aéreo en Sucre, cifra que ha venido en aumento desde al año 2013, según los datos del CITUR (2017). A partir de lo anterior, se infiere que el mayor número de visitantes a Santiago de Tolú provienen de todo el país, teniendo en cuenta que los establecimientos de alojamiento estudiados, manifestaron que el mercado que atienden corresponde en un 92.3%, al ámbito nacional.

De acuerdo a la tesis de maestría presentada por Cardona y Jarava (2016) la principal motivación de los turistas para visitar el municipio la constituye el disfrute de sus hermosas playas dada la diversidad de actividades que estas permiten realizar en compañía de un clima agradable y óptimo en estos escenarios, la otra motivación de los turistas está marcada por las tradiciones religiosas que son tan fuertes y se viven con tanta pasión en Santiago de Tolú que ocupan la segunda motivación y como tercera motivación se ubica el ecoturismo u otras actividades diversas. La siguiente tabla muestra en cifras los anteriores resultados.

**Tabla 1.**

*Principales motivaciones de los turistas en el municipio de Santiago de Tolú.  
(Según encuesta realizada a 1000 turistas entre nacionales y extranjeros.*

<b>PRODUCTO</b>	<b>NÚMERO DE TURISTAS</b>	<b>% PARTICIPACION POR PRODUCTO</b>
Sol y Playa	800	80%
Turismo Religioso	150	15%
Ecoturismo y otros	50	5%
	<b>1000</b>	<b>100%</b>

Fuente: Plan de Desarrollo 2012 -2015 – Municipio de Santiago de Tolú

### ***Estructura de propiedad***

El modelo de gestión de la organización se fundamenta a partir de la estructura de propiedad de la misma, y aunque existen diversas opciones para organizarse, la particularidad de cada una puede sentar las bases del desempeño de la empresa (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], 2007). A partir de lo anterior, se encontró que el 84.6% son establecimientos de alojamiento y hospedaje de Santiago de Tolú son de tipo familiar y el 15.4% restante no lo son. De igual forma, el 69.2% de los establecimientos están constituidos como Personal Natural, es decir, las obligaciones y deudas recaen sobre la persona que asume la responsabilidad de la empresa, por lo que debe responder con todo su patrimonio. Por su parte, el 15.4% son Sociedades de Responsabilidad Limitada y, el 7.7% para cada una, son Sociedades Anónimas y Sociedades por Acciones Simplificadas.

Por otro lado, se halló que el 23.1% de los establecimientos de alojamiento y hospedaje tienen junta directiva como epicentro para la toma de decisiones de los mismos. Lo anterior va en consonancia con la forma de constitución de la empresa, aunque no todas las sociedades mercantiles están obligadas a conformar una junta directiva, algunas optan por esta opción como medio para facilitar el gobierno y administración de las organizaciones.

El 29.41% de los establecimientos hoteleros cuenta con el área de dirección general, la cual no es entendida como un área o departamento,

sino como un cargo en el cual recae en el gerente, quien es el que se encarga de todas las áreas de la empresa, tales como mercadeo y ventas, atención al cliente, finanzas, logística, entre otras. (Lastre, 2016).

De acuerdo a estudios realizados, el 63,63% de los hoteles establecidos en el municipio de Santiago de Tolú, 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. (Ojeda & Vitola, 2017).

### ***Indicadores de tamaño***

Para determinar el tamaño de los establecimientos de alojamiento y hospedaje estudiados en el municipio de Santiago de Tolú, se recurrió a lo dictaminado en el Artículo 2° de la Ley 905 de 2004, el cual establece los parámetros para clasificar las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. De acuerdo con el mencionado artículo, una microempresa posee una planta de personal no superior a diez (10) empleados o un total de activos por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes (en adelante SMMLV); la pequeña empresa cuenta con una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) empleados o un total de activos entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV; y la mediana empresa, tiene una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) empleados o un total de activos entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV.

Haciendo referencia a los resultados obtenidos y la Ley 905 de 2004, los establecimientos de alojamiento y hospedaje de Santiago de Tolú son microempresas. Lo anterior obedece a que, el 100% de los establecimientos estudiados reportaron que tenían una planta de personal de menos de 10 empleados y un total de activos inferior a los 500 SMMLV. Como se menciona en el ítem anterior, el 84.6% de los establecimientos son empresas familiares, y eso implica que, las actividades de administración recaigan sobre los miembros de la misma familia, por eso, no se tienen la necesidad de contratar personal adicional para desarrollar el objeto social de la empresa.

## *Perfil gerencial*

Los gerentes deben tener la capacidad de desarrollarse al ritmo que lo hace la empresa y la sociedad, es necesario que se mantengan despiertos, afronten las dificultades y adquieran las habilidades tendientes a contribuir a la competitividad de la organización (Marchant & Castro, 2005). Asimismo, el perfil gerencial y conjunto de características que un gerente posee, deben estar acorde a las habilidades necesarias para concebir a la empresa, turística o no, como un sistema integrado de recursos físicos, financieros y humanos que constantemente están en interacción con el entorno (Arroyo, 2012).

El perfil gerencial de las personas encargadas de la gestión de los establecimientos de alojamiento y hospedaje de Santiago de Tolú, está dado por un 53.8% hombres y un 46.2% mujeres. Los cuales, tienen más de 50 años de edad, en un 61.5%; entre 40 y 50 años de edad, en un 30.8%; y solo el 7.7% tiene una edad ente 25 y 40 años. A este punto, se evidencia que mayormente los gerentes son hombres con más de 50 años de edad, lo que demuestra que, son pocos los establecimientos que realizan relevo generacional, al tratarse de empresas familiares, o que no delegan a terceros las actividades de administración. Posiblemente las causas ahonden en los costos que representa contratar a alguien adicional o en la poca confianza de los propietarios al delegar responsabilidades de su negocio.

En consonancia con lo anterior, solo el 30.8% de los gerentes tiene un título universitario, en este caso, estudios de pregrado; el 38.5% alcanzó hasta el nivel de primaria o secundaria; mientras que el 23.1% tiene un nivel de formación Técnico y el 7.7% de Tecnólogo. Por otra parte, solo el 15.4% de los gerentes de los establecimientos manejan una segunda lengua, es decir, el idioma inglés. Hay que resaltar que, de las Instituciones de Educación Superior que existen en el Departamento de Sucre, solo una ofrece un programa de pregrado en modalidad a distancia, denominado Administración Turística. De igual forma, el municipio de Santiago de Tolú cuenta con la Escuela de Gastronomía y Turismo del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), entidad que se encarga de ofrecer programas de formación complementarios.

De acuerdo a esto, se evidencia que, por un lado, en el departamento de Sucre no se cuenta con la oferta académica necesaria para dotar al

capital humano de los prestadores de servicios turísticos en las habilidades necesarias para gerenciar su negocio. Y por el otro, se denota que los gerentes de los establecimientos de alojamiento y hospedaje, no cuentan con el perfil y las competencias adecuadas para contribuir con la buena gestión de la empresa, lo que, de manera general, repercute en la competitividad de Santiago de Tolú como destino turístico.

### ***Capital humano***

En el marco de la teoría del capital humano, la educación se constituye en una fuente de crecimiento y bienestar. A partir del cúmulo de conocimientos y habilidades que poseen las personas, el capital humano ha ganado un puesto privilegiado a lo largo de la literatura económica y administrativa (Gérald, 2000). De acuerdo con el presente estudio, el 84.6% de los empleados tienen entre 25 y 40 años de edad, mientras que el 15.4% tiene una edad entre los 40 y 50 años. Por su parte, el 53.8% de la plantilla de personal de los establecimientos de alojamiento y hospedaje, alcanzó un nivel de formación hasta primaria; el 30.8% hasta secundaria; y el 15.4% obtuvo un título universitario en el nivel de pregrado.

En términos de edad, la planta de personal está conformada por personas relativamente jóvenes, es necesario que estos cuenten con una formación relacionada con la prestación de servicios turísticos, para así, garantizar la calidad y la competitividad de los establecimientos. Por otro lado, aunque las actividades realizadas en los niveles inferiores en la jerarquía de la organización no demandan una especialización en la formación de los colaboradores, es provechoso capacitarlos y formarlos, teniendo en cuenta que estos tienen contacto directo con los turistas y visitantes.

En este sentido cabe destacar los estudios de Kristensen, Juhl y Eskildsen (2001) y Eskildsen, Kristensen y Juhl (2002) afirman que la gestión de las personas mantiene una relación directa con la gestión de los procesos, ya que estos están influidos por la gestión de los recursos humanos. De hecho, afirman que aquellas organizaciones que no se esfuerzan por motivar a sus empleados para la resolución de problemas no lograrán una plena involucración de los mismos en la mejora de los procesos, ni una trasmisión efectiva del conocimiento, repercutiendo todo ello en la gestión de los procesos. (Alvarez García, Vila Alonso, Fraiz Brea, & Del Río Rama, 2013).

En las empresas de familia la gestión, en algunos casos, dificulta los procesos de acumulación y aprovechamiento del capital humano como factor de competitividad, el manejo de recursos individuales y colectivos, problemas de tipo cultural, gestión tecnológica, sucesión en la dirección y gestión del capital humano y calidad de vida laboral, hacen que la operacionalización en la organización sea ineficaz e improductiva, originando un rezago en la industria turística. (Ramírez, Zuluaga, Serna, & Cardona)

### ***Capacidad instalada***

De acuerdo con los datos del CITUR (2017), la ocupación hotelera en el Departamento de Sucre ascendió hasta el 43.06% durante 2016, creciendo un 1% con relación al año anterior. Para el caso de Santiago de Tolú, los establecimientos reportaron que, en un 30.8% tienen una ocupación promedio de menos del 20% anual; el 15.4% manifestó tener una ocupación entre el 20% y 30% anual. Por su parte, el 38.5% informó tener una ocupación entre el 41% y 50% anual; el 7.7% considera tener una ocupación entre 51% y 60% anual; y el porcentaje restante, 7.7%, expresa tener una ocupación anual de más del 60%.

Se entienden entonces a las capacidades organizacionales como sistemas socialmente constituidos que permiten asignar recursos de la mejor manera y alcanzar una ventaja superior de la empresa frente a la competencia, éstas no son la suma de las capacidades de los individuos, sino la interacción dinámica constituida desde la sinergia de los procesos, por lo que surgen del aprendizaje colectivo de la organización. (Ramírez, Zuluaga, Serna, & Cardona).

La capacidad instalada de los establecimientos de alojamiento y hospedaje del Santiago de Tolú no se utiliza en su tope máximo. La mayoría de los establecimientos estudiados, el 38.5%, tiene una ocupación promedio anual entre el 41% y 50%. Es decir, más o menos ubicada sobre el porcentaje de ocupación de Sucre. Hay que tener en cuenta que, la afluencia de turistas a Santiago de Tolú se incrementa en las temporadas altas, las cuales, son tres a lo largo del año. La primera, durante Semana Santa; la segunda, entre los meses de junio y julio y la última, abarca la temporada de vacaciones de los meses de diciembre y enero. De igual forma. Los pocos atractivos turísticos que tienen el municipio, no llaman la atención del turista por

alojarse más tiempo o visitar la región en otras temporadas del año que no sean las mencionadas con anterioridad.

### *Calidad*

Entender la calidad, no se refiere limitarla a los bienes o servicios terminados, también abarca los procesos relacionados con dichos bienes o servicios. La calidad se inmiscuye en todas las fases de las actividades de la organización, es decir, involucra los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los bienes o servicios (Imai, 1998). A partir de los resultados, se encontró que el 100% de los establecimientos de alojamiento y hospedaje de Santiago de Tolú no tienen un certificado que avale o respalde la calidad de los servicios que prestan. Y con relación a lo anterior, el 92.3% de los establecimientos no han sido evaluados o no han llevado acabado procesos de acreditación de calidad. Sin embargo, el 7.7% de los mismo, ha realizado procesos de evaluación para obtener la certificación de calidad, aunque no se haya obtenido.

Lo anterior, puede ser explicado a partir de las pocas prácticas organizacionales; el rezago de los empresarios por adoptar cambios y mejoras en la administración de los establecimientos; y la escasa inversión para el mejoramiento integral de los mismos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las condiciones de la demanda, la cual aumentan durante las temporadas altas, condicionan la inversión que se hace a los establecimientos, debido a que, ésta no representa una opción rentable para los propietarios.

La gestión de la calidad es utilizada por las empresas como una forma de mejorar las actividades y el rendimiento de las mismas, esto les permite lograr una mejora significativa en la satisfacción de los clientes, los empleados y los resultados empresariales. (2013)

En lo que se refiere al sector privado en Colombia, la ley 1558 de 2012 estableció la obligatoriedad de implementar normas técnicas de turismo sostenible por parte de los prestadores de servicios turísticos, lo cual empezó a aplicarse desde el 1 de Abril de 2017. Para el caso de los establecimiento de alojamiento y hospedaje que hacen presencia en la región objeto de estudio, los requisitos se encuentran establecidos en las normas técnicas sectoriales de turismo sostenible NTS-TS-002 (Establecimientos

de Alojamiento y Hospedaje – EAH. Requisitos de Sostenibilidad) y NTS-TS-003 (Agencias de Viaje. Requisitos de Sostenibilidad). (Villarraga Amaya, 2017)

Otro de los factores críticos que pueden tener efectos positivos sobre la gestión de los procesos y la mejora continua es la política/planificación de la calidad. Según Winn y Cameron (1998), la política y la estrategia deben ponerse en práctica a través del despliegue de los procesos clave, de una política y una gestión de personal adecuadas, y mediante el establecimiento de alianzas. De igual forma, Samson y Terziovski (1999) afirman que la planificación puede impactar en la mejora de los procesos. (2013)

### ***Cooperación empresarial***

La cooperación empresarial surge como un tipo de estrategia de simbiosis entre las organizaciones, con el objetivo de que las empresas enfoquen sus recursos y capacidades en el aprovechamiento de sus ventajas competitivas y aprovechen las ventajas de otras organizaciones (Bueno, 1993). En consonancia con lo anterior, el 38.5%% de los establecimientos de alojamiento y hospedaje de Santiago de Tolú, tienen una alianza o convenio con otro tipo prestador de servicios turísticos, mientras que el 61.5% de los mismos, no ha celebrado ningún tipo de alianza o actividad asociativa.

Por otro lado, de acuerdo con los gremios o asociaciones del sector, el 76.9% de los establecimientos hacen parte de algún tipo de agremiaciones. No obstante, el 23.1% manifestó que no hacer parte de ninguna agremiación u asociación. Entre las causas por las cuales no están asociados se tiene la falta de tiempo y la percepción de que ese tipo de organizaciones no cumplen con el objetivo. Por su parte, los establecimientos que hacen parte de este tipo de iniciativas, aseguraron que hacían parte de la Asociación de Empresarios Turísticos del Golfo de Morrosquillo (Asetur GM).

## **Conclusiones**

A partir del estudio realizado se puede concluir que, al igual que en el departamento de Sucre, en el municipio de Santiago de Tolú, los establecimientos de alojamiento y hospedaje dinamizan y fundamentan las

actividades turísticas, teniendo en cuenta que éstos tienen una participación más proporcionada con relación a los demás prestadores de servicios turísticos de la jurisdicción. Por otro lado, aun cuando el número de visitas a Sucre ha venido en aumento, es necesario canalizar los esfuerzos para diversificar la oferta de prestadores de servicios turísticos y atraer turistas provenientes del extranjero. De acuerdo con lo anterior, es pertinente considerar la apertura de prestadores de servicios turísticos como: empresas de tiempo compartido; arrendadoras de vehículos; empresas captadoras de ahorro para viajes y servicios turísticos; operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones; entre otros.

La dirección y administración de los establecimientos de alojamiento y hospedaje va acorde al estilo de gobierno de los mismos. El 84.6% de los establecimientos son empresas familiares, constituidas en un 69.2% como organizaciones unipersonales. A partir de la naturaleza de las famiempresas, se entiende que las decisiones y los procesos de gestión recaen sobre una persona, la cual, se encarga de las actividades inherentes a la gerencia del negocio. Por otro lado, en este tipo de organización, los empleados suelen ser individuos de la misma familia, quienes no cuentan las competencias necesarias para contribuir con la calidad y competitividad del establecimiento.

De acuerdo con los parámetros para clasificar las empresas, establecidos en la Ley 905 de 2004, se determinó que, por cuenta del número de empleados y el total de activos, los establecimientos de alojamiento y hospedaje son microempresas conformadas por una planta de personal de hasta diez (10) empleados y un monto total de activos inferior a los 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Lo anterior, obedece a la naturaleza de los establecimientos, teniendo en cuenta que gran parte de éstos son empresas familiares, por ende, no requieren un número mayor de empleados para llevar a cabo el objeto social de la organización.

Teniendo en cuenta el perfil gerencial, se puede concluir que los gerentes no cuentan con el perfil o las competencias necesarias para contribuir con la adecuada gestión de los establecimientos de alojamiento y hospedaje. Lo anterior, a partir de que el 38.5% de ellos tienen un nivel de estudio hasta primaria o secundaria, y el 61.5% restante tiene un título universitario, Técnico o Tecnólogo, no obstante, se detectó que la formación no va acorde con las actividades turísticas que gestionan. Por otro lado, solo

el 15.4% de los gerentes tienen competencia en una segunda lengua, en este caso el inglés. Aunque no es necesario tener un título para asegurar que los gerentes tengan las habilidades adecuadas, es provechoso capacitarlos con las habilidades que respondan a la realidad del negocio y del destino. No distante de lo anterior, el capital humano que labora al interior de los establecimientos logró, en un 84.6%, estudios de primaria o secundaria.

El destino turístico no está aprovechando del todo la capacidad instalada de los establecimientos de alojamiento y hospedaje, cerca del 38.5% de los mismos, tienen en promedio una ocupación anual entre 41% y 50%. Al obtener ese promedio de ocupación, se presume que el destino no cuenta con los atractivos turísticos que impulsen la demanda de más días en el lugar. Aunando en lo anterior, ningún establecimiento reportó tener algún certificado que avale la calidad de los servicios que presta y solo el 7.7% ha sido sometido a procesos de evaluación, aunque no haya obtenido ningún certificado de calidad. Por otro lado, las alianzas estratégicas entre el empresariado no son un punto fuerte, aproximadamente el 39% de los establecimientos ha celebrado algún tipo de alianza o convenio con otro prestador de servicios turísticos como complemento a los bienes y servicios que oferta.

Los aspectos evaluados dan cuenta de un sector empresarial débil y desorganizado que, al tiempo, está desaprovechando las fortalezas del destino turístico. El empresariado debe considerar mejorar las prácticas administrativas y de gestión, para así contribuir desde la iniciativa privada, en la consolidación de Santiago de Tolú como destino competitivo a nivel nacional. Sin embargo, es de resaltar que la responsabilidad no recae netamente en los prestadores de servicios turísticos de la jurisdicción, sino que, también es tarea de los gestores públicos establecer acciones que promueven la formación de capital humano, la cooperación y asociación empresarial y asegure la calidad de los servicios que se prestan. De igual forma, también es tarea de la gestión pública, promover la inversión privada en el lugar y hacer su parte, mejorar las condiciones mínimas del destino para hacerlo atractivo a los inversores.

Este estudio solo fue un acercamiento a la dinámica organizacional de los establecimientos de alojamiento y hospedaje asentados en el municipio de Santiago de Tolú. Lo que quiere decir que, aún hay aspecto de los cuales no se han estudiado, como la dinámica de los otros prestadores de servicios

turísticos y el perfil del turista que visita el lugar. Estudios clave a la hora de formular e implementar estrategias enfocadas al turismo, por lo que se recomienda ceñirse a esas líneas investigativas.

## Referencias

- Alvarez García, J., Vila Alonso, M., Fraiz Brea, J., & Del Río Rama, M. d. (2013). Análisis de las relaciones de dependencia entre los factores críticos de la calidad Sector de alojamiento turístico en España. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 74-89.
- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ecoe Ediciones.
- Bueno Campos, E. (1993). *Curso básico de economía. Un enfoque de organización*. Madrid: Pirámide.
- Cardona, Y., & Mónica, J. (2016). *Diseño de un modelo de asociatividad para articular la cadena de valor turística en las micro y pequeñas empresas de los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Sucre*. Cartagena.
- CITUR (Centro de Información Turística). (06 de Junio de 2017). *Estadísticas Departamentales*. Obtenido de Centro de Información Turística: <http://citur.linktic.com/estadisticas/departamental>
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación). (2007). Organización y gestión de la inversión. En *Formulación y análisis detallado de proyectos* (págs. 58-61). Roma: FAO.
- Gérald Destinobles, A. (2000). *El capital humano en las teorías del crecimiento económico*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Imai, M. (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Lastre, H. (2016). *Análisis estratégico y competitivo de la industria de alojamiento turístico. Caso Golfo de Morrosquillo*. Sincelejo.
- Ley 905. (02 de Agosto de 2004). Bogotá, Colombia: Diario Oficial de la República de Colombia.

- Marchant Ramírez, L., & Castro Aguilera, F. (2005). Competencias (O Habilidades) Gerenciales: una herramienta indispensable para el desarrollo organizacional . En J. C. Martínez Coll, *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional* (págs. 62-67). Chile: Universidad de Viña del Mar.
- MINCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo). (2013). Guías departamentales - Sucre. Colombia.
- Ojeda, B., & Vitola, N. (2017). *Diseño de un modelo de gerencia estratégica para las empresas hoteleras del departamento de Sucre: Santiago de Tolú, Coveñas y Sincelejo*. Cartagena.
- Plan Departamental de Desarrollo de Sucre 2012-2015. (01 de Junio de 2012). Sincelejo, Departamento de Sucre, Colombia: Gaceta Departamental de Sucre.
- Ramírez, D., Zuluaga, J., Serna, H., & Cardona, M. (s.f.). *Competitividad en el marco del capital humano y la calidad*. Obtenido de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/FE-P027.pdf>
- Villarraga Amaya, E. (2017). *Sistema de indicadores de turismo sostenible para los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, Departamento de Sucre*. Cartagena.