

Calidad y Estrategias Gerenciales en Empresas Hoteleras de la Zona Libre de Inversión Turística en Paraguaná, Estado Falcón, Venezuela

Por Blanquita C. García G., Iliana Z. Calles G., Minerva E. Velazco y María Alejandra Henríquez G.

Sobre las autoras

Blanquita C. García G. es Doctora en Ciencias mención Investigación, M.Sc. en Planificación y Gerencia de Ciencia y Tecnología, Licenciada en Educación. Editora Jefe de la Revista Multiciencias; Investigadora CONDES; Tutora y Asesora de Tesis y Trabajos de Grado. Profesora Titular a dedicación exclusiva, Jefe del Departamento de Ciencias Humanas - Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo. Asesor, árbitro y articulista en revistas nacionales e internacionales. blangargar@gmail.com.

Iliana Z. Calles G. es Licenciada en Administración, Mg. en Gerencia Financiera - Universidad del Zulia. Gerente de Tiempo Compartido en el Hotel Eurobuilding Villa Caribe; en la Península de Paraguaná, Estado Falcón, Venezuela.

Minerva E. Velazco es Licenciada en Administración: magister en Gerencia Financiera, Gerente del Banco Mercantil, sucursal Punto Fijo. Presidenta de la Fundación Amigos de Paraguaná.

María Alejandra Henríquez G. es Bachiller en Ciencias, estudiante en la Facultad de Arquitectura y Diseño en LUZ,

investigadora con publicaciones, Asistente de Investigación en Programa y Proyecto CONDES.

Resumen

La calidad empresarial en las empresas hoteleras de la Zona Libre de Inversión Turística en Paraguaná, Venezuela, requiere de la toma de decisiones y la gestión de la competitividad, para la utilización eficiente del recurso económico. El presente artículo, producto de una investigación de campo, descriptiva, explicativa, con indagación teórica - práctica sobre las estrategias gerenciales para garantizar la competitividad en el mercado hotelero y el desarrollo del turismo, complementado con el contraste de la realidad obtenido de entrevistas y observación participante. La unidad de análisis, son los hoteles cuatro y cinco estrellas de la Península de Paraguaná, Estado Falcón, Venezuela. Los resultados orientan los cambios en organizaciones y entorno, con miras a una gerencia visionaria, competitiva, enfocada en el mejoramiento, innovación, para la oportuna satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, con uso racional de recursos financieros, posicionamiento en el mercado, ampliación de las posibilidades de desarrollo turístico e incidencia en la calidad de vida.

Palabras clave: Educación - estrategias gerenciales - estrategias financieras - competitividad - empresas hoteleras - calidad empresarial.

Summary

The quality corporate hotel companies in the Free Zone in Paraguaná Tourism Investment in Venezuela requires decision making and management of competitiveness, efficient utilization of economic resources. This article, the product of field research, descriptive, explanatory, with theoretical research - practical management strategies to ensure competitiveness in the hotel and tourism development, complemented by the contrast of reality obtained from interviews and observation participant. The unit of analysis, are four and five star hotels of the Paraguaná Peninsula, Falcón State, Venezuela. The results guide the changes in organizations and environment, with a view to a management visionary, competitive, focused on improvement, innovation, for the timely satisfaction of the needs and expectations of customers, wise use of financial resources, market positioning, expanding the possibilities of tourism development and impact on quality of life.

Keywords: Education - management strategies - financial strategies - competitiveness - hotel companies - corporate quality.

Introducción

Las estrategias gerenciales incluyen tanto tangibles como intangibles, entre ellas se destacan la educación en la formación de los profesionales encargados del diseño de las estrategias, ideas, experiencias, objetivos, memoria técnica, percepciones, expectativas, en fin una compleja red de pensamientos que en su conjunto proveen una guía general para la toma de decisiones y acciones específicas en la búsqueda de fines particulares. Porter¹ plantea que la estrategia competitiva trata sobre "ser diferente". Es decir, diseñar y seleccionar una serie de actividades diferentes a las que otros han seleccionado para ofrecer una mezcla única de valor, haciendo énfasis en el pensamiento estratégico, a través del cual se pueden abordar los retos más apremiantes de la sociedad, que inciden directamente en la calidad de vida que van desde la sostenibilidad ambiental hasta la prestación de asistencia médica.

En este orden de ideas, conviene establecer que la calidad, será entendida como un fin y un medio a la vez, el cual se convierte en una estrategia gerencial para la competitividad, con referencia e incidencia en cada una de las estrategias empleadas y en un indicador evaluativo de cada una de las partes del proceso. En las estrategias gerenciales, las estrategias financieras y las educativas, son de gran importancia, ya que con indicadores específicos, permiten establecer los tangibles para su evaluación en aspectos clave como son: eficacia, eficiencia y pertinencia.

En las prácticas de los negocios, las estrategias gerenciales empleadas en los mismos, sufren cambios constantes. La globalización, las tecnologías de la información y comunicación y las nuevas formas de abordar la realidad obligan a la consideración de cambios en los cuales el cliente se ha convertido en una fuente de información estratégica sobre la calidad del producto y del servicio. Las empresas hoteleras no escapan a esta realidad, obligándose a la elaboración de planes de amplio alcance para satisfacer las necesidades del cliente. La misión ya no consiste en ser mejores que la competencia, la misión ahora es la excelencia, y los distintos factores que pueden incidir en un crecimiento o debilitamiento de la economía de una empresa en este ámbito.

¹ PORTER MICHAEL, *Competencies*. Harvard Business Review (book), 1998.

Para muchos países el turismo es el recurso de mayor valor y mayor rentabilidad económica. Obviamente, el cuidado, promoción y desarrollo del turismo representan un elemento clave para atraer a las personas, que además de esparcimiento, compras, relax, entretenimiento, entre otras, requieren calidad, buen servicio, seguridad y confianza. En este sentido, las empresas hoteleras juegan un papel clave y las estrategias gerenciales de forma especial, las financieras son un punto focal para su propio desarrollo, innovación y captación de capital para mantenerse en un mercado que cada día es más competitivo y exigente.

El entorno actual pone de manifiesto la necesidad de que las entidades que pertenecen al sector turístico analicen la manera de gestionar sus procesos y actividades. El mundo contemporáneo exige que las redes hoteleras y extrahoteleras se proyecten a ser líderes en el mercado en sus productos o servicios. Para ello, deben mejorar sus sistemas de gestión y atención a los turistas y temporadistas, analizando pormenorizadamente cada una de las actividades que éstos realizan para satisfacerlos en gran medida, e incrementar nuevos clientes, ganando fidelidad en los ya captados con una óptima utilización de los recursos financieros existentes.

Es por esta razón que las estrategias gerenciales en la gestión de las empresas hoteleras en la Península de Paraguaná, está dirigida a la identificación y análisis de mecanismos, que faciliten la toma de decisiones, a fin de hacerle frente a los cambios externos e internos que incidan en el funcionamiento de la organización, con incidencia en el mejoramiento constante de la calidad empresarial y su impacto en la calidad de vida. En términos simples, para ser exitosa, una estrategia debe apuntar a un nivel gerencial que exceda lo meramente económico. Cualquier negocio puede rendir ganancias por un periodo de tiempo, pero ¿hasta qué punto será posible mantener un elevado perfil de negocio solamente con números sin tanto significado?

Apoyados en lo planteado por Drucker², Davenport³ y Hammer⁴ se puede inferir que para la aplicación de estrategias se tienen que conocer las

² DRUCKER Peter: *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Pp. 353. 1995.

³ DAVENPORT Thomas O.: *Capital Humano. Creando Ventajas competitivas a través de las personas. Líderes management. Recursos humanos. Capital Humano como Estrategia Corporativa*. Pág. (66 - 83). 2005.

⁴ HAMMER Michael: *La agenda: Nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas. Líderes del management. Dirección*. Cap. 12 (266 - 287). 2006.

diferencias existentes entre empresas o países, destacando que es imposible cambiar la caracterización individual de cada quien, pero afirmando que sí se pueden suavizar y hasta eliminar las diferentes ventajas competitivas, de ahí el inmenso interés en la mística y en los valores del líder, la ética de las estrategias en los negocios, la gran importancia de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC'S) y de los medios de comunicación, con especial referencia en la instrucción y en la educación como pilares de garantía del conocimiento que indica la dirección de lo que se debe hacer.

En este orden de ideas destaca que las empresas hoteleras, según lo expresado por Gallego⁵, se encuentran dentro del cúmulo de productos que conforman la industria del turismo como la principal estructura turística, la cual es una de las más grandes a nivel mundial generando millones de empleos, y representando una importante contribución al producto interno bruto de muchos países.

En los países y lugares donde el turismo es considerado como un factor determinante el crecimiento del PIB, se encuentra determinado por él. Tal es el caso de España, Estados Unidos y México, que han logrado un crecimiento y desarrollo que los hace competitivos en el mercado permitiéndole alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

En este caso, la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de la conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

En la actualidad, el turismo en Venezuela es una actividad que genera la obtención de recursos económicos, a través de la promoción de sus recursos naturales, los monumentos históricos, tradiciones y servicios turísticos; sin embargo los ingresos obtenidos por este concepto no igualan y menos aun, superan a los obtenidos por la renta petrolera o impuestos nacionales. Para lograr esto, es necesaria una dirección conjunta del gobierno y de la empresa privada en el ámbito turístico.

El Estado Falcón, no escapa a esa realidad, a pesar de que cuenta con una diversidad de atractivos turísticos como lo son: montañas, ríos, médanos, resaltando entre ellos, las playas, cuyas características satisfacen la exigencia

⁵ GALLEGO, Jesús Felipe: *Diccionario de Hotelería y Turismo*. 1997.

de los visitantes, se puede notar, que es una zona que ha estado desasistida de servicios básicos para garantizar el bienestar del turista y de los prestadores de servicios; lo cual limita la inversión y genera un lento desarrollo de la industria del turismo.

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Zona Libre de Inversión Turística⁶, se inició definitivamente la puerta del desarrollo turístico del Estado Falcón, y particularmente de la Península de Paraguaná, la parte más septentrional de Venezuela (ver mapas 1, 2 y 3). Es así como Paraguaná retoma su especial disposición para el intercambio socio económico con foráneos. Su geografía, sus exóticos paisajes, la sencillez y calidez de sus pobladores y su acervo cultural son plataforma ideal para el desarrollo de la actividad turística.



Fig. 1. Mapa de Venezuela



Fig. 2. Mapa del Estado Falcón

⁶ Ley de Creación y Régimen de la Zona Libre para el Fomento de la Inversión Turística en la Península de Paraguaná. Caracas. Gaceta Oficial N° 36.517, de fecha 14 de agosto de 1998.



Fig.3. Mapa de la Península de Paraguaná

Conviene destacar que luego de la implantación de la Ley de la Zona Libre de Inversión Turística, en la península de Paraguaná se han dado y se esperan inversiones nacionales y foráneas; sin embargo, el detonante económico que representa la Ley de Zona Libre, fue accionado y dependerá de la viabilidad de las propuestas y de las decisiones certeras y rápidas que se tomen en este sentido. Existen ya empresarios que con visión de futuro, pretenden llevar adelante complejos turísticos y comerciales tales como los Hoteles Eurobuilding Villa Caribe, Brisas de Paraguaná, LIDO Hotel, entre otros, que han sido capaces de satisfacer la demanda.

La Corporación para la Zona Libre para el Fomento de la Inversión Turística de la Península de Paraguaná (CORPOTULIPA), es el organismo creado por la Ley de Zona Libre, encargado de poner en funcionamiento los planes, programas y proyectos dirigidos a impulsar el desarrollo de la Península de Paraguaná convirtiéndola en una oferta turística de alta competitividad en el área del Caribe. Para ello se diseñó un modelo de desarrollo que consiste en una propuesta turística integral en repuestas a las potencialidades generales de desarrollo del área, a las condiciones de los atractivos y la calidad de los accesos en la actualidad. Corresponde a CORPOTULIPA gestionar las acciones tendentes a la implantación del modelo.

Considerando el turismo como una actividad socioeconómica, y acotando que para muchos países es la principal fuente de sus ingresos, debe haber un interés mutuo entre los entes gubernamentales y la participación de los

inversionistas en fusionar las ideas y proyectos de desarrollo, a fin de generar infraestructuras turísticas que redunden en un bienestar social.

Ahora bien, es importante que las empresas hoteleras de Paraguaná asuman patrones de gestiones financieras con el que puedan sostener sus finanzas, maximizar su rentabilidad, y además lograr un crecimiento que le permita mantenerse altamente competitivos en un mercado cada vez más exigente y globalizado. Cuando una empresa carece de gestiones financieras sólidas, no sólo se dificulta conocer su situación actual, sino que también se logra conocer su proyección, la cual se hace limitada, debilitando la toma de decisiones y las futuras inversiones.

Analizando el caso de la Península de Paraguaná en el Estado Falcón, destaca la poca inversión en el ramo hotelero, sobre todo con características de 4 ó 5 estrellas, muy a pesar de contar con excelentes atractivos turísticos y su privilegiada zona costera. Una de las razones que se pueden evaluar es porque antes de la creación de la zona libre de inversión turística en Paraguaná, para el inversionista, no le era rentable esperar el largo tiempo que se suele estimar para el retorno de su capital. Esto ocasionó que muchos empresarios dirigieran sus proyectos a otras ciudades del país, al exterior, o a otros rubros de la economía. Destaca el primer decenio del presente siglo como el momento histórico en el cual se inicia el desarrollo de grandes proyectos de infraestructura que incluyen la inversión en hoteles de 4 y 5 estrellas.

Ahora bien, no basta con ejecutar las obras de grandes hoteles en la Península de Paraguaná, se hace necesario crear la infraestructura y plataforma social que permita recibir y atender al turista para que el crecimiento sea homogéneo, ya que existe un desarrollo sumamente importante en la región a través de la zona libre y esto por la debida recepción de turistas y temporadistas, genera la necesidad de crear no sólo los hoteles con excelentes categorías, sino que los mismos cuenten con estándares de calidad y competitividad, basándose en políticas financieras que le permitan mantenerse en el mercado.

Muchos propietarios y altos gerentes de establecimientos hoteleros no cuentan con asesorías financieras para optimizar, invertir y gestionar sus recursos económicos, a fin de obtener de una forma segura y confiable el retorno de su inversión. Así como esto, es importante que se conozca cuándo y cómo invertir, hacer colocaciones financieras, cotizar e invertir en bolsas, comprar acciones; a fin de contar con el mayor rendimiento de su lucro; ya que las empresas hoteleras de este nivel se caracterizan por tener altos

niveles de costos.

Aunado a lo referido, conviene puntualizar que toda visión estratégica requiere de descripción y estudio de contextos, tanto externos como internos de la empresa, que en su visión de conjunto le permitan conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es por ello que se hace oportuna y necesaria la realización de análisis que permitan la determinación de elementos "clave" para la gestión de la competitividad, como estrategia para una gerencia financiera de calidad, que en el caso específico de las empresas hoteleras de Paraguaná incidan en el desarrollo de la región en criterios de perfectibilidad y mejoramiento continuo del desarrollo regional.

De ahí que la necesidad de identificación y análisis de las estrategias financieras para la competitividad de las empresas hoteleras de Paraguaná constituye un patrón de referencia para la optimización de la gestión financiera, basado en criterios de calidad, excelencia, posibilidad de innovación dentro de los criterios de flexibilidad, alternativa de inversión con disminución del riesgo e incremento del costo beneficio.

Conviene, entonces preguntarse:

¿De qué forma el análisis estratégico de las estrategias gerenciales y financieras de las empresas hoteleras de Paraguaná incidirá en la gestión de su competitividad y en su mejoramiento continuo?

Con la finalidad de dar respuesta a la interrogante, se plantean los siguientes objetivos:

- Analizar las estrategias gerenciales para la gestión de la competitividad de las empresas hoteleras y su incidencia en el desarrollo del turismo y calidad de vida en la Península de Paraguaná.

- Describir los lineamientos generales para la gestión de la calidad y la competitividad de las empresas hoteleras de la Península de Paraguaná en el marco de la Zona Libre de Inversión Turística en Paraguaná.

En este orden de ideas, conviene puntualizar que el presente artículo tiene como referencial básico a Calles⁷ y al Foro Doctoral, Ética y estrategias para la participación social en el desarrollo regional, correspondiente al seminario doctoral "Ética y Valores en el Diseño de Estrategias Gerenciales para el Desarrollo Regional", facilitado por García⁸, complementado con

⁷ CALLES, ILEANA: *Estrategias Financieras para la Gestión de la Competitividad de las empresas hoteleras en la Península de Paraguaná*. 140 pp. 2007.

⁸ GARCÍA G, BLANQUITA C. : FORO en Seminario Doctoral Ética y Valores en el Diseño de Estrategias Gerenciales para el Desarrollo Regional, 2009.

indagaciones, descripciones, manejo de documentos con enfoque en y radio de acción en el análisis de las estrategias que hacen competitiva a las empresas hoteleras mediante una gestión rentable y sostenible en el mercado. Es por ello, que para la realización del trabajo, además de recabar de distintas fuentes de información, manejo de documentos y elementos referenciales para la consolidación del análisis. Se realizaron entrevistas con gerentes, educadores, clientes y expertos relacionados en el campo de estudio, así como observaciones directas en la organización, con lo cual se realizó el análisis estratégico para cada uno de los hoteles considerados, presentando el correspondiente cuadro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se incluyen, analizan y discuten comentarios relacionados con los planteamientos teóricos.

Generalidades sobre el estudio

De acuerdo a las características de la investigación de la cual se desagregó el presente artículo y avalado con referencias de diferentes autores, se afirma que la investigación que se desarrolla es de tipo descriptiva - correlacional; ya que busca, mediante la elaboración de un diagnóstico interno, determinar con fines de análisis, algunos factores internos y externos a las empresas, que pueden afectar sus actividades. Cabe mencionar, que la investigación también se califica como explicativa.

A tales efectos, Hernández⁹; manifiesta que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Por su parte, Méndez¹⁰; plantea que el propósito de definir el tipo de investigación es señalar la naturaleza de la información que se necesita, así como el nivel de análisis que se realizará y que esta definición debe elaborarse tomando en cuenta los objetivos y las hipótesis planteadas por el investigador. En función de este planteamiento, los estudios pueden ser exploratorios, descriptivos o explicativos.

Con la referencia de Chávez¹¹; al decir que "la población es el universo

⁹ HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y otros: *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill, Impreso en México, 1998.

¹⁰ MÉNDEZ, C.: *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2001.

¹¹ CHAVEZ, Nilda: *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo. Venezuela. 1999

de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Está constituido por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos uno de otros". La población, caso de estudio, la conforma en este caso las empresas hoteleras con categoría 4 y 5 estrellas ubicadas en la Península de Paraguaná. Se consideraron como muestra los Hoteles Eurobuilding Villa Caribe, Brisas Paraguaná y Lido Hotel Paraguaná, ubicado en el Sambil Paraguaná. Este último con la característica de cinco estrellas, con inauguración que data del 10 de mayo de 2010. También se encuentra en proceso de construcción el Hotel del Paraguaná Mall, también de cinco estrellas.

En este orden de ideas, cabe destacar que se realizaron entrevistas a la alta gerencia y a los departamentos de administración de estos hoteles, así como observaciones directas y participativas, para la adquisición de información como soporte a esta investigación. Así mismo, se recaudó data sobre medios impresos y otros tipos de métodos implementados en las empresas hoteleras objetos de estudio, con la finalidad de proporcionar respuestas que validen esta investigación.

En cuanto al procedimiento metodológico para la obtención de la información, la misma se estructuró en una serie de fases y pasos concatenados, tal como se sintetizan a continuación:

Fase I: Consulta Preliminar de Documentos.

Fase II: Elaboración del Marco Teórico de la Investigación y Operacionalización de Variables.

Fase III: Métodos y procedimientos para la obtención y organización de la Investigación.

El método utilizado es el inductivo. Para la aplicación y complemento de estos métodos de investigación, se aplicaron entrevistas a personas conocedoras de la materia.

La inducción, según Méndez¹², es una forma de raciocinio que conlleva un análisis ordenado y lógico del problema de investigación, permitiendo al investigador partir de la observación de situaciones particulares que enmarcan el problema y concluir proposiciones.

Se consolida como una investigación de campo, siendo un referencial básico para complementar los elementos documentales de la investigación: una vez que se cumple el proceso documental y participativo de la

¹² Ob. cit

investigación se logra tener una visión más definida de la situación de estos hoteles.

Fase IV: Identificación de los hoteles, cuatro y cinco estrellas con estrategias gerenciales para la competitividad.

Diseño, prueba y aplicación del instrumento de recolección de datos.

Análisis Estratégico, Matriz FODA: a través del análisis estratégico de la matriz FODA se conocieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que intervienen en este tipo de organización, para de esta forma, analizar objetivamente la situación.

Fase V: Discusión y Análisis de los Resultados.

Fase VI: Establecimiento de Consideraciones Finales.

Turismo, calidad, estrategias gerenciales y competitividad

Según Muñoz¹³, la demanda turística en el ámbito mundial es cada vez mayor debido al incremento en el tiempo dedicado al turismo, ocio o sencillamente a vacacionar, la concepción del tiempo libre por parte de las personas y el aumento del poder adquisitivo. Esta situación obliga a las empresas pertenecientes a la industria del turismo y la hotelería a asumir un nuevo concepto de gestión.

En Venezuela, nación perteneciente a las economías emergentes y dependientes del petróleo; el turismo representa una oportunidad para el crecimiento económico. En el caso de Paraguaná, se está formando en paralelo la industria del turismo con el fomento comercial, lo cual le da a la Península el valor agregado a sus atractivos naturales para catalogarlo como lugar de preferencia del turista y temporadista.

Ahora con mayor razón se puede decir que la consecución de una eficiente gestión financiera en una fase de la administración general maximiza el patrimonio de la empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos. Su correcto manejo y aplicación facilita la toma de decisiones acertadas, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados. Con la aplicación de la gestión financiera, se logran objetivos como obtención y manejo de fondos y recursos financieros, administración del capital de trabajo, de inversiones, interpretación de la información financiera y decisiones acertadas.

¹³ MUÑOZ, A., (2005). *Logística y Turismo*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. Pp. 37.

De lo anterior deviene la necesidad de proponer gestiones financieras que conlleven a determinar las mejores fuentes de financiamiento, para gestionar el capital de trabajo de las empresas. Visto así, esta investigación persigue analizar la capacidad de planificar los ingresos y las necesidades de efectivo para proporcionar un marco dentro del cual una organización puede tomar decisiones sobre las necesidades actuales y futuras de programas y de capital, que tendrá como fin la descripción de las herramientas necesarias para evaluar, diseñar y gestionar la planificación financiera de una organización. Esta debe incluir sus necesidades financieras de corto, mediano y largo plazo, junto con sus necesidades de efectivo.

Actualmente, en la empresa moderna, las decisiones se toman de una forma más coordinada y la conexión entre los distintos departamentos resulta imprescindible. Por ello, cualquier responsable de área debe tener la formación acompañada de unos conocimientos básicos en gestiones financieras, estrategias gerenciales, calidad de vida, competitividad, desde una visión holística: Todo ello, tomando en consideración que los objetivos generales de cualquier empresa son de tipo financiero y casi todas las decisiones empresariales tienen consecuencias financieras. El conocimiento de estas premisas resulta de suma importancia para conocer en qué situación se encuentra la empresa y cómo se debe planificar su futuro.

En materia de calidad, estrategias gerenciales y competitividad, son muchos los estudiosos en el tema entre los que se encuentran: Cowell¹⁴, Maqueda¹⁵ y Fred¹⁶, entre otros, que aislada o integradamente, proponen una gerencia holística con especial referencia en las estrategias como elemento clave para el mejoramiento de la competitividad, con la correspondiente incidencia en la calidad de vida.

Los estudios realizados por la Secretaria de Turismo y Recreación del Estado Falcón, SECTURFAL¹⁷ destacan que la variedad de escenarios naturales y fundamentalmente las playas y la zona de inversión turística en la Península de Paraguaná, motivan a innumerables cantidades de personas

¹⁴ COWELL, D.: *Mercadeo de Servicios. Un nuevo enfoque: del operativo a lo perceptivo*. Bogotá: Legis Editores S.A. p. 17 - 21. 1991.

¹⁵ MAQUEDA, Francisco: *Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme*. Madrid. Editorial Díaz de Santos. 1992.

¹⁶ FRED R. David: *La Gerencia Estratégica*. Colombia. Editorial Legis. 33- 37. 1994.

¹⁷ SETURFAL. *Secretaría de Turismo del Estado Falcón*. Material de archivo, disponible al lector interesado. 1998.

a trasladarse hacia este destino, lo que sugiere que existe una amplia demanda turística para la región. Igualmente destaca que en su mayoría los turistas llegan por motivación propia y por sugerencia de amigos y familiares, más no como respuesta a una campaña promocional y de mercadeo debidamente planificada para la zona falconiana. Por su parte, Gurría¹⁸, explica en su investigación que el turismo venezolano no cuenta con personal capacitado debido al crecimiento lento del sector, la falta de tradición hotelera y la inexistencia de una orientación al servicio.

Respecto a la calidad de servicio ofrecido en los establecimientos turísticos en el Estado Falcón, la información recabada por el departamento de formación sensibilización turística del SECTURFAL, mediante entrevistas a turistas, determinó que con frecuencia éstos reciben mal servicio por parte de aquellos empleados que tienen contacto directo y frecuente con los clientes, como es el caso del personal de recepción en hoteles y restaurantes. Igualmente especifica que los clientes describen el mal servicio como mal trato verbal, baja calidad en el servicio, especulación en los precios. Esta calidad de servicio que reciben los clientes afecta en gran manera el desarrollo del turismo en el Estado Falcón, específicamente en la Península de Paraguaná.

Según Ruíz y Gil¹⁹ la gestión financiera trata lo concerniente a implementar políticas y acciones tendientes a lograr la eficiente administración de los recursos económicos asignados o generados por parte de la organización, y la perfección de la forma en que la empresa produce y vende conforme las necesidades del mercado, garantizando el equilibrio y la estabilidad económica de la organización.

Tiempo atrás, el conocimiento de las finanzas quedaba reservado al departamento o persona encargada de tal labor, y los restantes departamentos se limitaban a sus respectivas responsabilidades, haciendo abstracción de temas concernientes a las finanzas de la empresa.

Ley de creación y de Régimen de la Zona Libre para el Fomento de la Inversión Turística en la Península de Paraguaná (1998)²⁰

¹⁸ GURRÍA, M.: *Introducción al Turismo*. México: Editorial Trillas S.A. pp. 99. 2002.

¹⁹ RUIZ, Ramón y Gil, Antonio: *Introducción a la Dirección Financiera*. España. Editorial Síntesis, 2006.

²⁰ Ley de Creación y Régimen de la Zona Libre para el Fomento de la Inversión Turística en la Península de Paraguaná. Caracas. Gaceta Oficial N° 36.517, de fecha 14 de agosto de 1998.

Según Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, bajo decreto N° 36.517 de fecha 14-08-98, se creó la Zona Libre para el Fomento de la Inversión Turística y Comercial en la Península de Paraguaná, como régimen especial territorial de carácter fiscal para la prestación de servicios en la actividad turística y comercial conexas al turismo en los Municipios Carirubana, Falcón y Los Taques, entrando en vigencia el 14 de Febrero de 1999.

Según el artículo 2, se considera por actividad conexas al turismo y a su fomento, aquella que por su naturaleza produce atractivos para el flujo turístico hacia la Zona Libre, entre las cuales se encuentran el alojamiento en hoteles, así como también el suministro de comidas en restaurantes, autoservicios y quioscos, entre otras. Como bien expresa esta ley, los operadores turísticos de la Zona Libre, según lo establecido en el artículo 74, deben presentar a parte de la autorización del Instituto Autónomo Fondo Nacional de Promoción y Capacitación para la Participación Turística como operador turístico con su correspondiente número de Registro Turístico Nacional (RTN).

Es bueno acotar que esta Ley trae consigo incentivos fiscales como los siguientes:

- Las nuevas inversiones relacionadas a servicios turísticos están exentas del Impuesto Sobre La Renta (ISLR) por un lapso de 10 años. El lapso fue prorrogado por cinco años más hasta nueva evaluación.
- Los bienes procedentes del exterior u otros territorios aduaneros necesarios para la prestación de servicios turísticos están exentos de los impuestos aduanales.
- Las mercancías de uso personal y doméstico estarán libres de impuestos aduanales, tales como las indicadas en la tabla 1:

Tabla 1: Lista de artículos con exención

ARTÍCULOS		
Alimentos	Bisutería	Textiles
Licores	Juguetes	Talabartería
Electrodomésticos	Bebidas	Perfumes
Enseres	Tabaco	Accesorio para vehículo
Calzados	Muebles	Artículos deportivos
		Cosméticos

Fuente: Corpotulipa (2010)

- Exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA) para aquellos bienes y servicios sujetos al régimen de Zona Libre.
- Cualquier persona podrá llevar como equipaje de uso y consumo personal (que no demuestre finalidad comercial) hasta un monto de cien (100) unidades tributarias.
- Corpotulipa: Es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Finanzas, encargado de velar por el cumplimiento de la Ley de Zona Libre y poner en marcha planes, programas y proyectos, dirigidos a impulsar el desarrollo de la Península de Paraguaná. Tiene como misión promover la inversión turística y comercial en Paraguaná en acción conjunta con los entes gubernamentales, sociedad civil, instituciones y entes autónomos públicos y privados, a través de planes que permitan alcanzar un desarrollo coherente y sustentable para satisfacer las expectativas del inversionista y turista y elevar la calidad de vida de la población local²¹.

Sistema Económico

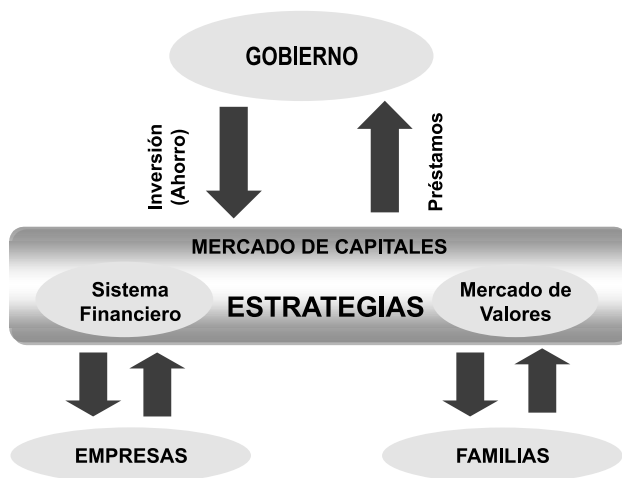


Fig. 4. Sistema Económico y Mercados de Capitales.

Fuente: Parkin, Michael, Macroeconomía (1995,64) con modificaciones de Autores, I. (2010).

²¹ Información disponible en www.corpotulipa.gob.ve

En toda comunidad organizada se mezclan, en mayor o menor medida, los mercados y la actividad de los gobiernos. Es más, el grado de competencia de los mercados varía, desde aquellos en los que sólo opera una empresa, ejerciendo un monopolio, hasta la competencia perfecta de un mercado en el que operan cientos de minoristas. Lo mismo ocurre en cuanto a la intervención pública, que abarca desde la intervención mínima al regular impuestos, crédito, contratos y subsidios, hasta el control de los salarios y los precios de los sistemas de economía planificada.

Análisis estratégico de los hoteles con categoría de cuatro y cinco estrellas, ubicados en la península de Paraguaná

Además de los cuadros y gráficos obtenidos de la aplicación del cuestionario, la observación directa en los hoteles objetos de estudio, permitió el análisis estratégico, presentado a través de la matriz FODA.

Este tipo de análisis se realiza con el propósito de examinar la interacción entre las características particulares de las empresas hoteleras en la Península de Paraguaná y el entorno en el cual éstas compiten. En este caso se analizaron los Hoteles Eurobuilding Villa Caribe, Hotel Brisas de Paraguaná y LIDO Hotel, se le aplicó un análisis a fin de visualizar la situación en la cual se encuentra la empresa y determinar las estrategias gerenciales para la competitividad.

Muchas empresas carecen de la identificación de estas variables, y no se toman las medidas preventivas y hasta correctivas dependiendo del caso, generando fracasos y deficiencias en sus procesos. Es por esta razón que considerando a los Hoteles cuatro estrellas como muestra de la población, a continuación se enuncia un cuadro que detalla las características internas y externas de estas organizaciones.

CUADRO 1 MATRIZ FODA - HOTEL EUROBUILDING VILLA CARIBE

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto 5 estrellas-Versátil - Tiempo compartidos - Complejo único con excelentes instalaciones - Líder en el destino - Tecnología de punta - Gama de productos a ofrecer como lo son habitaciones, salones de conferencias y de eventos, restaurantes gourmet, snack y de playa - Club de playa - Oferta de atractivos turísticos naturales - Oferta de empleos - Estructura organizativa definida - Atractiva piscina para adultos y niños - Posibilidad de diferentes ambientes para fiestas y reuniones. - Estructura con mecanismos de contingencia ante las fallas eléctricas. - Ubicación. - Inversión en Mercados de Capitales, como estrategia para la competitividad. - Ingresos Propios. - Modalidad de Tiempo Compartido para seguir su ampliación y desarrollo. - Solvencia económica para utilizar los ingresos propios. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivos turísticos. -Desarrollo de la zona libre - Apertura de mega proyectos en la zona. - Playa natural occidente y centro - Promoción estatal - Beneficios fiscales - Paraguaná como destino turístico - Ubicación Estratégica que permite la interacción con las islas del Caribe - Ampliaciones. - Solicitudes constantes de los espacios de la playa para celebraciones: bodas, cumpleaños, eventos nacionales e internacionales. - Contactar egresados de la Licenciatura en Turismo para trabajar en el hotel.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de modelos de gestión estratégicos financieros inherentes al mercado de capitales como alternativa de financiamiento. - Alta rotación de personal - Insuficiencia en capital humano de la zona con conocimientos del ramo hotelero - Deficiencias en el control de costos y de inventarios - Gestión de mercadeo deficiente - Estacionamiento 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limitación infraestructura turística - Poca alternativa en transporte aéreo - Competencia destinos tradicionales - Inseguridad económica y política - Deficiencia en los servicios básicos (agua y luz) - Cambio en las legislaciones venezolanas - Cultura económica petrolera - Alto índice de inseguridad - Infraestructura de las áreas adyacentes no acorde con el desarrollo del Hotel - Problemática económica mundial - Cambios climatológicos no predecibles. - Inflación galopante. - Inseguridad social - Endeudamiento

Fuente: Autores (2011), tomando, algunos elementos de Calles (2007)

CUADRO 2 MATRIZ FODA - HOTEL BRISAS DE PARAGUANÁ

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Producto 4 estrellas . Ubicación estratégica . Amplia edificación . Amplio estacionamiento . Tecnología de punta . Productos a ofrecer: salones para fiestas, convenciones, restaurantes, agencias de viaje, peluquería, masajes . Oferta de empleos . Facilidad de acceso 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> . Incentivos turísticos. . Desarrollo de la zona libre . Apertura de mega proyectos en la zona. . Enlaces aéreos con otros destinos . Promoción estatal . Beneficios fiscales . Paraguaná como destino turístico . Ubicación Estratégica que permite la interacción con las islas del Caribe . Contactar egresados de la Licenciatura en Turismo para trabajar en el hotel. . Consolidación de un nuevo hotel con categoría tres estrellas, para turistas con menor disponibilidad económica.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> . Ausencia de modelos de gestión estratégicos financieros inherentes al mercado de capitales como alternativa de financiamiento. . La entrada a las instalaciones . Insuficiencia en capital humano de la zona con conocimientos del ramo hotelero . Gestión de mercadeo deficiente . Falta de innovación en el equipamiento físico . Sus instalaciones se adaptan más a los clientes corporativos que los turistas 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> . Otras ofertas con mayor atractivo hotelero . Poca alternativa en transporte aéreo . Otras ofertas hoteleras cercanas con menor costo. . Inseguridad social . Inseguridad económica y política . Deficiencia en la zona de los servicios básicos (agua y luz) . Cambio en las legislaciones venezolanas . Cultura económica petrolera. . Inflación galopante. . El costo beneficio para el turista no es rentable. . Necesidad de recurrir al mercado financiero para cumplimiento de compromisos.

Fuente: Autores (2011)

Cabe mencionar, que este hotel tiene una excelente ubicación, ya que por encontrarse en la ciudad de Punto Fijo, puede atraer clientes no sólo turísticos, sino también a nivel corporativo; además la prestación de sus servicios no se limitaría a la de noche/habitación, sino también a la del uso

de sus salones para eventos de las empresas, reuniones de trabajo, talleres, conferencias y encuentros. También es importante acotar, que puede desarrollar con mayor impulso los restaurantes, áreas de esparcimiento como lo es el área de la piscina, para generar de esta forma una mayor facturación de un producto que se le pudiera decir que es heterogéneo.

En este sentido, no hay que dejar de mencionar, que los hoteles deben mantener la innovación tanto de su producto como de sus servicios, a fin de ofrecerles a los clientes estándares de primera que estén acorde con la categorización de estrellas. En cuanto a las oportunidades que se le presentan, se puede decir que son compatibles, ya que por tratarse de empresas hoteleras gozan de beneficios fiscales para su desarrollo e inversión. Por otra parte, entre las amenazas que se pudieron observar se encuentra la inseguridad social, aspecto que genera incertidumbre en los clientes que requieren de sus servicios.

CUADRO 3 MATRIZ FODA - LIDO HOTEL PARAGUANÁ

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">. Producto 5 estrellas. Ubicación estratégica en el SAMBIL - Paraguaná. Amplia edificación. Amplio estacionamiento. Tecnología de punta. Productos a ofrecer: salones para fiestas, convenciones, restaurantes y toda la gama de comercios establecidos en el Centro. Comercial.. Oferta de empleos. Facilidad de acceso. Comunicación con el Centro Comercial.. La marca LIDO Hotel ubicada en el Centro Comercial SAMBIL que es marca de calidad y servicio.. Modelos de gestión estratégicos financieros inherentes al mercado de capitales como alternativa de financiamiento.	<ul style="list-style-type: none">. Incentivos turísticos.. Desarrollo de la zona libre. Apertura de mega proyectos en la zona.. Enlaces aéreos con otros destinos. Promoción estatal. Beneficios fiscales. Paraguaná como destino turístico. Ubicación Estratégica que permite la interacción con las islas del Caribe. El atractivo que ofrece el Centro Comercial SAMBIL para los turistas los 365 días del año.. Contactar egresados de la Licenciatura en Turismo para trabajar en el hotel.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> . Insuficiencia en capital humano de la zona con conocimientos del ramo hotelero . Representa mayor interés para clientes que visitan la zona con fines comerciales, sin la expectativa del turismo de playa o de . Aventura 	<ul style="list-style-type: none"> . Otras ofertas con mejores alternativas de playa y sol que representan para el turista un mayor atractivo hotelero. . Poca alternativa en transporte aéreo en la zona . Otras ofertas hoteleras cercanas con menor costo. . Inseguridad social en zonas adyacentes . Inseguridad económica y política del país . Deficiencia en la zona de los servicios básicos (agua y luz) . Cambio en las legislaciones venezolanas . Cultura económica petrolera. . Inflación galopante. . El costo beneficio para el turista no es rentable. . Altos costos de los préstamos para cumplir con compromisos.

Fuente: Autores (2011)

Este hotel por encontrarse en el Sambil Paraguaná tiene una excelente ubicación, lo que permite atraer clientes no sólo turísticos, sino también a nivel corporativo; además la prestación de sus servicios no se limitaría a la de noche/habitación, sino también a la del uso de sus salones para eventos de las empresas, reuniones de trabajo, talleres, conferencias y encuentros. Sin embargo, debido a la gran asistencia con la que cuenta el Sambil en las épocas de temporada alta, puede ocasionar ciertos inconvenientes a los turistas hospedados en el hotel, para la movilización tanto en entradas como en salidas.

En este orden de ideas y luego del análisis estratégico de los tres hoteles, se puede establecer que los mismos requieren la renovación constante de sus estrategias, generando una competitividad basada en la educación y formación permanente de sus trabajadores para generar una cultura de calidad en el trato hacia el cliente. También es necesario que se diseñen estrategias innovadoras con alto despliegue de creatividad para atraer a nuevos clientes y mantener la denominada clientela cautiva.

Consideraciones finales

No existe una fórmula, ni receta para que las estrategias permitan el éxito total y el desarrollo esperado, ya que cada una de las empresas debe

buscar su propio centro de acción en el continuo, operando y canalizando a través de diferentes enfoques de acción que incluyan variadas estrategias gerenciales y estrategias financieras.

En este orden de ideas destacan:

- Las empresas hoteleras de cuatro y cinco estrellas ubicadas en la Península de Paraguaná, cuentan con suficientes fortalezas para desarrollar estrategias gerenciales que les permita aprovechar sus oportunidades en los mercados de capitales y desarrollo financiero, convirtiéndolas en fortalezas, con incidencia en la competitividad y en la calidad empresarial y el consecuente beneficio para la región y su calidad de vida.

- Salvo una de las empresas hoteleras que ha empleado la estrategia de mercados de capitales para su desarrollo y crecimiento, se observa que las demás empresas hoteleras se limitan a utilizar como estrategia gerencial las que se relacionan directamente con sus fortalezas, entre las que destacan: la ubicación, la marca, el destino turístico y los beneficios propios de la Zona Libre de Inversión Turística en Paraguaná.

- Cada una de estas empresas hoteleras debe tener en cuenta los requisitos y exigencias de participación; y por su parte la Comisión Nacional de Valores (CNV) podría flexibilizar el nivel de exigencias, con lo cual disminuiría el temor al riesgo de invertir en el mercado de capitales.

- El Tiempo Compartido; muy a pesar de las limitaciones de acceso a esta modalidad, la misma permite a los propietarios de los hoteles disponer de capital, sin asumir compromisos en el mediano y largo plazo que represente desembolso de dinero; más bien el compromiso radica en la prestación del servicio. A los clientes se les brinda la oportunidad de contar en un horizonte de tiempo promedio a 20 años del disfrute de instalaciones hoteleras a precios retrospectivos, negociables bajo la modalidad de puntos. Asimismo puede ser utilizado como puente para el acceso a otras instalaciones, tanto a nivel nacional como internacional previo convenio con empresas de intercambio vacacional.

- Las estrategias para la cooperación entre las Instituciones de Educación Superior y las empresas hoteleras deben afinarse, a fin de que los hoteles puedan convertirse en Centros Pilotos permanentes para las actividades de Práctica Profesional y desarrollo de Proyectos de Investigación en el área, que permitan una verdadera relación con incidencia en la calidad de vida de la región y un impacto social positivo en los turistas, clientes potenciales de las empresas hoteleras y participantes en el desarrollo turístico y económico de la región.

- Hacer esfuerzos mancomunados entre las diferentes empresas que hacen vida en la Península de Paraguaná para el diseño de estrategias que propendan a la seguridad del turista. Es necesaria una cultura organizacional centrada en la ética y en los valores.

- Planificar y desarrollar estrategias de vinculación con las autoridades municipales para que se garantice la calidad de la estadía de los turistas, con especial referencia en la seguridad en las adyacencias de cada uno de los complejos hoteleros, acompañado de una mejor iluminación y vialidad, que con visión de futuro genere una cultura de calidad en el paraguano y que inste a los visitantes a mantener los niveles de calidad y excelencia. Para ello, hace falta un cambio total en la forma de pensar, sentir y actuar de todos los involucrados en el desarrollo de Paraguaná.

Ahora bien, conviene hacer énfasis en que las estrategias para los hoteles de Paraguaná no pueden constituirse en mecanismos aislados y requieren de la conjunción de voluntades, trabajo participativo y estratégico de todos los actores involucrados en el proceso de desarrollo de la región, donde los referidos hoteles se encuentran enclavados. Es de hacer notar la importancia de la congruencia entre lo que se aspira lograr para la región y los mecanismos que lo hagan factible. Puede decirse entonces, que la planificación para el desarrollo y mantenimiento de la Península de Paraguaná, debe ser holística y en cascada. De ahí la importancia de la integración entre el Estado, gobierno regional, gobiernos municipales, instancias operativas para el desarrollo de la región, empresas públicas y privadas y las personas como protagonistas del desarrollo o estancamiento de cualquier plan de mejora.

Se quiere dejar claramente establecido, que no basta con los atractivos turísticos, con un sacrificio fiscal en la zona libre de inversión turística y grandes infraestructuras para que las estrategias financieras de los hoteles sean exitosas. Resulta indispensable la eficacia para el logro de los objetivos, la eficiencia en la administración de recursos y la efectividad para generar el impacto en el entorno.

Este impacto requiere:

-Sensibilización turística; que propios y extraños valoren la naturaleza y los atractivos de Paraguaná como destino ideal para un ganar - ganar.

-Ambiente agradable; tanto en las instalaciones hoteleras como en los alrededores.

-Limpieza

-Atención de calidad

-Seguridad social

- Confianza
- Calidad y buen servicio
- Disposición para atender al turista con amabilidad y cortesía
- Buen trato
- Servicios públicos de calidad (luz, agua, aseo, teléfono, transporte)
- Servicios turísticos confiables (higiene, seguridad, precio cónsono al servicio, variedad de restaurantes.
- Sitios de diversión y entretenimiento que ofrezcan calidad, seguridad, confianza.
- Alternativas de transporte.
- Personal entrenado en turismo.

Sólo de esta manera la gestión financiera de los hoteles ofrecerá garantía de éxito, ya que sus políticas y sus acciones estarán eficientemente administradas, con criterios de promoción, regulación, vigilancia y supervisión, lo cual producirá atractivos tangibles e intangibles para el flujo turístico en la zona libre de inversión turística de Paraguaná, con minimización del riesgo de inversión, aumento del valor del dinero y un progreso continuo de la organización con nivel de evolución y madurez.

El análisis realizado a las empresas hoteleras en la Península de Paraguaná en relación a las estrategias financieras que han utilizado para la gestión de la competitividad, ha permitido conocer que estas empresas en su mayoría han tenido que recurrir al mercado financiero para cubrir sus inversiones y obligaciones, a través de créditos a corto plazo, representando un alto costo, ya que como se pudo observar, los intereses por créditos a este plazo son mayores, generando muchas veces el endeudamiento cada vez mayor, comprometiendo su flujo de caja.

Ante los altos costos por intereses de préstamos bancarios bajo la figura de pagarés, el Hotel Eurobuilding Villa Caribe, utilizó como estrategia financiera los ingresos propios obtenidos por venta de Tiempo Compartido (Resort); generándole dinero fresco para el sostenimiento de la inversión y de los gastos operativos en que incurre la empresa.

Sin embargo, no todas las empresas tienen la oportunidad de autofinanciarse; lo cual pone de manifiesto el riesgo de mantenerse en un mercado cada vez más globalizado, versátil, competitivo y con unas tasas activas que de un momento a otro fluctúan a pesar de los beneficios que le otorga la ley a las empresas de actividad turística en Paraguaná.

Siendo Paraguaná destino turístico, se requiere de la reflexión y toma de

conciencia para una eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad.

Bibliografía

CHAVEZ, Nilda: *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo. Venezuela. 1999.

CALLES ILEANA (2007): *Estrategias Financieras para la Gestión de la Competitividad de las empresas hoteleras de la Península de Paraguaná*. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Gerencia de Empresas, mención gerencia financiera. Mención Publicación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas. Gaceta oficial 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1999.

Corporación de la zona libre para el fomento de la inversión Turística de la Península de Paraguaná (CORPOTULIPA) (1999). Disponible: www.corpotulipa.gob.ve (Consulta 2009, Mayo 13).

COWELL, D.: *Mercadeo de Servicios. Un nuevo enfoque: del operativo a lo perceptivo*. Bogotá: Legis Editores S.A. 1991.

DAVENPORT, Thomas O.: *Capital Humano. Creando Ventajas competitivas a través de las personas. Líderes management. Recursos humanos*. Ediciones Deusto. Impreso en España. 2005.

DRUCKER, Peter: *Gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Grupo editorial Norma. Impreso en Colombia. 1995.

FRED R. David: *La Gerencia Estratégica. Colombia*. Editorial Legis. 1994.

HAMMER Michael: *La agenda: Nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas*. Líderes del management. Dirección. Ediciones Deusto. Impreso en España. 2006.

GALLEGO, Jesús Felipe: *Diccionario de Hotelaría y Turismo*. Madrid, España. Editorial Paraninfo. 2da. Edición, 1997.

GARCÍA G, BLANQUITA C.: FORO en Seminario Doctoral Ética y Valores en el Diseño de Estrategias Gerenciales para el Desarrollo Regional. 2009.

GURRÍA, M.: *Introducción al Turismo*. México: Editorial Trillas S.A. 2002.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y otros: *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill Impreso en México. 1998.

Ley de la Comisión Nacional de Valores (CNV). Caracas. Gaceta Oficial 36.489, de fecha 17 de junio de 1998.

Ley Orgánica del Turismo. Caracas. Gaceta Oficial 38.215, de fecha 23 de junio de 2005.

Ley de Creación y Régimen de la Zona Libre para el Fomento de la Inversión Turística en la Península de Paraguaná. Caracas. Gaceta Oficial N° 36.517, de fecha 14 de agosto de 1998.

MAQUEDA, Francisco: *Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme*. Madrid. Editorial Díaz de Santos. 1992.

MÉNDEZ, C.: *Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2001.

MUÑOZ, A.: *Logística y Turismo*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. 2005.

PORTER, Michael: *Competencias*. Harvard Business Review (book). 1998.

RUIZ, Ramón y GIL, Antonio: *Introducción a la Dirección Financiera*. España. Editorial Síntesis, 2006.

Secretaría de Turismo y Recreación del Estado Falcón, SECTURFAL (1998). Coro. Venezuela.