



ESTRUCTURA EMPRESARIAL DEL SECTOR TURÍSTICO EN LOS MUNICIPIOS DE TOLÚ Y COVEÑAS¹

CORPORATE STRUCTURE OF TOURISM IN THE MUNICIPALITIES OF TOLU AND COVEÑAS

Tatiana Mercado Covo², Carlos Pacheco Ruiz³ y Claudia Rojas Martínez⁴
Corporación Universitaria del Caribe CECAR/Universidad de Sucre-Colombia

RECIBIDO: Febrero 24 de 2015

ACEPTADO: Junio 16 de 2015

RESUMEN

<http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1185>

El presente artículo tiene como objetivo describir la estructura empresarial del sector turístico en los municipios de Tolú y Coveñas. El tipo de estudio es descriptivo, con enfoque mixto. Para la investigación, se tomó una muestra estratificada de 100 turistas y 97 empresas del sector. También se utilizó la entrevista a expertos, la encuesta directa y el análisis documental para recolectar la información. A partir del estudio, se determinó que el sector turístico de estos dos municipios está compuesto en su gran mayoría por Microempresas, ya que el 96,9% de encuestados coinciden en que en su planta de personal el número de trabajadores en promedio es de 1 a 10 empleados; además, se observó cómo durante las temporadas altas la ocupación es cercana al 100%, pero al hacer el promedio anual, sólo un 6.2% mantiene un 60% de ocupación, en tanto que un alarmante 61.9% se mantiene por debajo de este aceptable promedio. Se concluye que es necesario implementar estrategias direccionadas a brindar espacios que permitan la evolución del destino turístico desde lo tradicional, pero diversificando los servicios, aprovechando el potencial natural y cultural de la región. A la vez, se siguen deben desarrollar estrategias para su preservación, planificando la oferta turística y llevando la promoción actual del destino a un nuevo y más alto nivel.

Palabras clave: Estructura empresarial, destino turístico, oferta hotelera, competitividad, calidad del servicio.

ABSTRACT

This article aims to describe the business structure of tourism in the municipalities of Tolu and Coveñas. The type of study is descriptive, with a mixed approach. For the research, a stratified sample of 100 tourists and 97 tourist companies in the sector was taken. Interview to experts, direct survey and document analysis was used to collect the data. From the study it was determined that the tourist sector in these two municipalities is composed mostly by micro enterprises, that 96.9% of interviewees agree that their staff the average number of workers is 1-10 employees; It was also noted how during peak seasons occupancy is close to 100%, but by making the annual average only 6.2% maintain a 60% occupancy and an alarming 61.9% remains below an acceptable average. We conclude that is necessary to implement strategies addressed to provide spaces that allow the development of tourist destination from the traditional, also diversifying services, taking advantage of the natural and cultural potential of the region as well as fighting for its preservation, planning the tourism and bringing the current promotion of the destination to a new and more aggressive promotion level.

Keywords: Business structure, tourist destination, hotel supply, competitiveness, quality of service.

Este Artículo se puede referenciar

Mercado, Tatiana; Pacheco, Carlos & Rojas, Claudia (2015). Estructura empresarial del sector turístico en los municipios de Tolú y Coveñas. *En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia* 7(2). Pp. 136-152. <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1185>

¹ Proyecto de Investigación. Análisis de la estructura empresarial del sector turístico en los municipios de Tolú y Coveñas”.

² Magister en Educación, docente de tiempo completo de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR y docente catedrático de la Universidad de Sucre. Email: tatimerco6@gmail.com.

³ Magister en Administración, docente de planta de la Universidad de Sucre. Email: carlos.pacheco@unisucra.edu.co

⁴ Magister en Administración, docente de planta de la Universidad de Sucre, Email: claudia.rojas@unisucra.edu.co



1.- INTRODUCCIÓN

El turismo es visto como un sector clave en la economía de un país, debido a que puede generar amplios beneficios en su zona de influencia. Además, la práctica del turismo se evidencia como una forma moderna de generación de valor, y ayuda a la preservación del medio y de riquezas tradicionales como los valores y costumbres.

En el departamento de Sucre-Colombia, el turismo se enmarca en la definición del Plan Regional de Competitividad (PRC) como una de las principales apuestas productivas. Se espera que en el año 2019, Sucre alcance un índice de calidad de vida similar al promedio nacional, con una economía diversificada y de alto valor agregado (Cámara de Comercio de Sincelejo; Observatorio del Caribe Colombiano & Universidad de Sucre, 2008). Esta visión del departamento que quieren los sucreños inspira el objetivo de caracterizar la estructura empresarial del sector turístico de los municipios de Tolú y Coveñas, en relación con la oferta, demanda y sus agentes. Para esto, se ha dispuesto describir la oferta y la demanda turística, así como las acciones de los agentes turísticos, a fin de entender la dinámica empresarial en estos municipios, ubicados en el Golfo de Morrosquillo, en el departamento de Sucre (Colombia), lugares que por su ubicación geográfica y riqueza cultural son reconocidos desde antaño como centros de esparcimiento.

Como destino turístico, el Golfo de Morrosquillo posee, en efecto, variedad de atractivos (Gobernación de Sucre, 2009), específicamente en los municipios de Tolú y Coveñas, donde, además del mar y las playas, se encuentran corales, ciénagas estuarinas, ríos, flora, fauna, manglares, cavernas naturales, aves de diferentes especies y, sobre todo, se cuenta con una calidad humana, amabilidad y buena atención por parte de sus habitantes, lo que podría repercutir favorablemente en el desarrollo de empresas como ecoturismo, etnoturismo y turismo náutico de alto nivel. Por otra parte, actividad turística de la región del Golfo de Morrosquillo ha crecido mucho en años recientes, situación que propicia una alternativa de desarrollo, especialmente para los municipios costeros, como los ya mencionados Tolú y Coveñas, donde la malla empresarial turística tiene como principales oferentes a las microempresas.

En estos municipios las modalidades de turismo más sobresalientes son: sol y playa, cultura historia y naturaleza, que generan efectos en el territorio que van más allá de los ingresos percibidos por la población, tales como la experiencia del turista en el destino a visitar o el impacto socio-cultural y ambiental. No obstante, la situación del sector no evidencia capacidades suficientes para aprovechar eficazmente sus ventajas. Entonces, con el ánimo de alcanzar un mayor conocimiento sobre la situación sectorial de turismo en el Golfo de Morrosquillo, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo es la estructura empresarial del sector turístico de los municipios de Tolú y Coveñas?

Los municipios analizados contribuyen con un gran aporte económico a la región, puesto que todos los ingresos provenientes de extranjeros o por turistas, son a su vez beneficios que aportan al crecimiento de este departamento, cuya economía se desarrolla a través del turismo, la pesca, la agricultura y, más recientemente, la actividad logístico–portuaria, con proyectos próximos a concretarse, como la Zona Franca en Sincelejo y el Corredor Portuario, que buscan fomentar la integración vial y logística de la zona marítima portuaria del Golfo de Morrosquillo, ubicada en el litoral Caribe de los departamentos de Sucre y Córdoba, y la zona fluvial portuaria de Magangué, ubicada sobre el brazo de Loba del río Magdalena, en Bolívar.

Fundamentos teóricos

En materia económica, el sector más importante de la región Caribe es el terciario, que engloba todas las actividades económicas que producen servicios para satisfacer las necesidades de la población. Una comparación del PIB por sectores en Sucre y en Colombia, corrobora este fenómeno de especializada tercerización, que impacta la estructura económica del departamento y da una imagen del tipo de formalidad al que responden las empresas. En cambio, el sector primario, con actividades como la agricultura y la ganadería, ha perdido participación (Corporación Observatorio del Mercado de Trabajo en Sucre COMTS, 2012)

El sector servicios ha tenido un gran desarrollo económico en diferentes latitudes, apoyándose en una multifacética actividad que incluye iniciativas en materia de educación, comercio, turismo o servicios personales, y es que, como plantea Serrano (2011, p. 1): “el sector servicios es el que más volumen de puestos de trabajo crea y el que más transacciones comerciales registra...”.

Justamente, el turismo hace parte del sector servicios y la Organización Mundial del Turismo (OMT) es el organismo de las Naciones Unidas encargado de su promoción responsable, sostenible y accesible para todos (World Tourism Organization, 2012). Esta entidad lo define como el conjunto de actividades de personas que viajan y permanecen en lugares distintos al de su entorno habitual, por no más de un año consecutivo y por razones de ocio negocios y otros motivos (World Tourism Organization, 2000). La palabra “turismo” se deriva de la palabra francesa *tour*, que significa vuelta, y connota un recorrido en el cual se regresa al punto de partida. En el campo del turismo existen singularidades como el ecoturismo, asociado a aquella forma de turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial, y se enmarca entre los parámetros del desarrollo humano sostenible (Ministerio de Desarrollo Económico, 1996)

Cabe decir que el paradigma de la sustentabilidad constituye hoy uno de los pilares sobre los que se asienta la actividad turística, asociándose, por un lado, a la idea de mejora continua en la calidad de los



servicios y, por el otro, a los sistemas de indicadores que permiten monitorear esos progresos (Sánchez, 2013). Asimismo, la estrategia y la estructura se ven claramente como dos caras de una misma moneda (Chandler, 1992). Para Ansoff (1965), por ejemplo, constituyen el hilo conductor entre la empresa y las actividades que generan productos; mientras Porter (1980) las considera cruciales para conseguir una posición competitiva favorable en una industria, ayudando de esta manera a establecer una posición sostenible y rentable contra las fuerzas que determinan la competencia industrial.

En materia de turismo, las estrategias son utilizadas entonces para impulsar la aceptabilidad del turista. Al respecto, se puede decir que toda persona que viaja es turista. Por tanto, puede llamarse así a quien viaja, entre otras cosas, por motivos de recreación, negocios, salud, religión, estudio deportes o mezclando algunas de estas actividades. El turismo incluye varias dimensiones, y una variedad de servicios se pueden combinar para dar a los usuarios una mejor experiencia (Lundberg, Krishnamoorthy & Stavenga, 1995). Desde hace años se han generado así especificidades y nichos de mercado alrededor de las zonas turísticas, innovando y ofreciendo productos diferenciados.

En su rol de servicio, el turismo ha usado en forma intensiva el trabajo humano; sin embargo, los empleos generados muchas veces son marginales, de poca calificación y con frecuencia cuenta con baja remuneración, especialmente si el servicio es muy estacional. Esto ocurre incluso en el orden internacional, donde los empleos en el sector turismo son desarrollados por personal con pobres niveles de calificación, que no les reportan status ni respeto, exceptuando, claro, los cargos directivos o gerenciales (Vellas, y Bécherel, 1999).

Desde la competitividad, Porter (1990) afirma que:

(...) la posición competitiva de las empresas está influenciada por el entorno del sector al que pertenecen, que generalmente se encuentra condicionado por elementos como las condiciones de los factores productivos, las condiciones de la demanda, las características de las industrias conexas y las estrategias de las empresas, características relativas a la estructura del sector y al grado de rivalidad existente. Factores que constituyen las cuatro áreas clave de actuación para mejorar la competitividad de una zona turística (Sancho, 1998).

Con relación a los factores productivos y siguiendo el modelo de competitividad de Porter, se tiene que:

El éxito de un sector determinado depende de un amplio abanico de factores productivos como la existencia de recursos humanos cualificados, la tecnología disponible, las características desarrolladas en el proceso de entrega del servicio, las condiciones geográficas y medio ambientales, la localización, el papel jugado por el sector público, el capital financiero disponible, etc. (Sancho, OMT, 1998, p. 208).

Y en cuanto a las condiciones de la demanda, según el mismo modelo de Porter en el turismo:

Las características propias de la demanda en cada país o región determinan el comportamiento empresarial y las estrategias que se han de seguir en cada caso. Así, por ejemplo, el grado de sofisticación de la demanda en



un país determinado influirá en el sector empresarial a la hora de responder a las exigencias de la misma. La segmentación, es por tanto, una herramienta fundamental para crear ventajas competitivas e identificar los cambios que se vayan produciendo en las expectativas de los consumidores. (Sancho, OMT, 1998. Pág. 208).

Esta teoría también toma en cuenta a las llamadas industrias conexas:

La presencia o ausencia de un tejido de industrias conexas, en sentido horizontal (se habla, entonces, de complementariedad) o en sentido vertical (cuando existen proveedores), determinarán el grado de desarrollo de un sector específico. El acceso a cierta tecnología, por ejemplo, facilita el intercambio de ideas e información entre dichas empresas, así como también la innovación del sector (Sancho, OMT, 1998. Pág. 208).

Todos estos elementos forman una espesa red que, por supuesto, respeta las características locales, como potencial de cambio y atractivo para el visitante, que muchas veces valora las dimensiones nuevas o desconocidas, sin querer decir esto que no sean necesarios los avances de otras regiones en materia de turismo.

En Colombia se hacen esfuerzos por apoyar el turismo; ejemplo de esto son los estudios adelantados por el Banco de la República (2006) sobre Turismo y desarrollo en el Caribe colombiano. También el Centro de Información Turística de Colombia (CITUR) ha manejado estadísticas de turismo del país y colabora con la formulación, evaluación, seguimiento y coordinación de políticas dirigidas al desarrollo del sector (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2014). Otro aporte ha sido el Programa de Transformación Productiva, en el marco del cual se efectuó un análisis al avance del Plan de Negocios del Turismo de Naturaleza, definiendo una hoja de ruta que pretende convertir al país en un referente de turismo de naturaleza a nivel internacional por su oferta diferenciada, sostenible y competitiva (Programa de Transformación Productiva, 2013).

Por otro lado, se cuenta con la Encuesta de Turismo a Hogares, realizada por el DANE y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en 2003, con el propósito de “crear una base analítica realista para la toma de decisiones de política y el diagnóstico de fortalezas, debilidades y complementariedades de la actividad turística del país”. En 2011 se dio la caracterización del empleo en la industria del turismo en Colombia y en 2013 “también se hizo la descripción del empleo en actividades relacionadas con el turismo en Colombia, para obtener información de mercado laboral desde la perspectiva de la oferta de trabajo” (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE, 2013). Además, existe el Sistema de Información Turística de Antioquia (Alcaldía de Medellín, 2013), que estima indicadores de transporte, comportamiento hotelero, eventos, entre otros.

Como entidad gremial, la Asociación Nacional de Agencias de Viaje y Touroperadores-ANATO ha desarrollado diferentes investigaciones referentes al comportamiento de los Viajes y el Turismo a través de su Departamento de Estudios y Estadísticas, y comprende una herramienta de información importante



para la planeación y estrategia del sector (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, 2012). Una labor parecida a esta es desarrollada por la Asociación Hotelera y Turística de Colombia-COTELCO, que en 2010 registró un estudio prospectivo sobre la industria de la hotelería, en el cual se especifican cuellos de botella que afectan la demanda hotelera en forma de factores transversales e institucionales, como los asociados con las necesidades de infraestructura y transporte, la deficiencia en la planta turística, las restricciones de financiamiento, la necesidad de mejorar la seguridad y la promoción el fortalecimiento de la oferta turística, la falta de planes de desarrollo turístico regional, así como las deficiencias en la formulación de la política pública y la falta de encadenamiento de los prestadores de servicios turístico.

Adicionalmente, se consideraban centrales para el objetivo de mejorar la competitividad, los esquemas de control de calidad los programas de formación de capital humano orientados al turismo extranjero y el bajo nivel de uso de TICs en el sector. Finalmente, la carencia de estadísticas unificadas del sector se destacaba como un aspecto necesario para facilitar el proceso de toma de decisiones y de diseño de política (Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo, 2010). Seguido de este, en 2012 se elaboró el *Estudio Básico Laboral de Hoteles* (Asociación Hotelera y Turística de Colombia, 2012). Estos proyectos han evaluado la competitividad del sector turístico en la región Caribe, identificando determinantes y posibles acciones a desarrollar.

A nivel regional, el Observatorio del Caribe Colombiano presenta un análisis de la competitividad de Cartagena como destino turístico y de su posicionamiento en el mercado (Observatorio del Caribe Colombiano, 2005). La Alcaldía de Coveñas adelantó en 2006 el Censo de Servicios Turísticos, en cabeza de la Secretaría de Turismo y Desarrollo Empresarial del municipio, que arrojó resultados correspondientes a la oferta de alojamiento y a la restauración: servicios ofrecidos, habitaciones, camas, generación de empleo y nivel de formación de los empleados permanentes.

El estudio Desarrollo Sostenible del Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte (Departamento Nacional de Planeación, 2010) encontró que la actividad turística no contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, que la región está expuesta a procesos naturales costeros como la erosión y el ascenso en el nivel medio del mar, los cuales están generando cambios físicos como pérdidas de playas y deterioro de ecosistemas, que son elementos claves para el desarrollo turístico del Golfo, aparte de que se da un bajo crecimiento económico asociado al turismo.

Como ejes de problema aparecen: la carencia de un modelo de desarrollo local y regional sostenible consolidado alrededor del potencial turístico, carencia de un producto turístico regional específico en el marco del desarrollo turístico sostenible, baja formación del capital humano para la prestación de servicios turísticos, alto nivel de informalidad de la actividad turística, pérdida del valor paisajístico y ambiental, y



deficiente provisión de infraestructura que brinde soporte al desarrollo de la actividad turística. A tono con ello, se han propuesto diferentes instancias y acciones para promover el desarrollo turístico, enfrentando los problemas desde lo público, lo privado y la población civil.

Por otro lado, se han priorizado importantes proyectos turísticos para el departamento de Sucre, con la finalidad de generar procesos continuos de pensamiento dirigidos hacia su transformación productiva y competitiva, a través del Programa de asistencia técnica a la Comisión Regional de Competitividad del departamento de Sucre. El diseño y mejoramiento de productos turísticos de sol y playa, naturaleza; el diseño e implementación de un plan de marketing y promoción turística del departamento de Sucre y la construcción de *gremialidad* son algunos de ellos (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, 2012).

Por otra parte, en el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Sucre (Fondo de Promoción Turística & Gobernación de Sucre, 2011), se identificaron más de 100 atractivos turísticos, lo cual constituye una gran oferta. El 40% de estos atractivos se ubican en la subregión Golfo de Morrosquillo, 20% en los Montes de María, 16% en las Sabanas, 20% en el San Jorge y el 4% en La Mojana. Todo ello evidencia que la subregión del Golfo de Morrosquillo es la zona turística por excelencia en el departamento de Sucre.

2.- MÉTODO

Diseño

La presente investigación se realizó desde un enfoque de tipo cuantitativo, que permite recoger y analizar datos; así como desde un enfoque cualitativo, ya que se pretende realizar descripciones a partir de observaciones, que en el presente caso adoptan la forma de entrevistas (Dewey, 1934; 1938, citado por Strauss & Corbin, 2002). También es de carácter descriptivo, ya que busca establecer características de un área de interés y de algunos actores como turistas y empresarios turísticos, delimitando los hechos que conforman el problema de investigación. En este sentido, para la obtención de la información se recurrió a fuentes primarias y secundarias, que brindan información oficial, además de revistas especializadas, textos, informes y entrevistas.

Participantes

La población estuvo conformada por turistas y empresarios turísticos de los municipios de Tolú y Coveñas. La determinación del número de encuestas a realizar y su distribución se establecieron por el tamaño de la población objeto de estudio y la representatividad que suponen en estos municipios.



Como consecuencia de la carencia de información específica sobre los turistas en la zona, se utilizó información recabada a partir de fuentes estadísticas y documentales diversas, principalmente de la Fundación para el Desarrollo del Turismo en el Golfo de Morrosquillo-FUNDESATUR, en asocio con la Asociación de Guías Turísticos de Coveñas-GUIASTUR. Concretamente, se realizaron 100 encuestas a turistas, número superior a las 84 encuestas que exigía el estudio como muestra original a turistas, seguido de las directrices de una muestra aleatoria simple.

La muestra de la población de empresarios turísticos tuvo como fuente a la Cámara de Comercio de Sincelejo, que registra en sus bases de datos 201 empresas. De ellas, 56 están en liquidación y 145 son empresas legalmente constituidas en los municipios de Tolú y de Coveñas. Todas estas conformaron la población objeto de estudio, sin embargo, al aplicar la encuesta en campo, solo se encontraron 97 empresas turísticas disponibles, situación por la cual se decidió trabajar con esta cantidad.

Instrumentos

El estudio incorpora en su metodología la aplicación de instrumentos para la realización de encuestas. Como ya se anotó, se emplearon varias técnicas de investigación: *Análisis documental*, que realiza un análisis de las fuentes secundarias encontradas; *Entrevista a expertos*, es decir, conversación cara a cara con expertos del sector turístico de Tolú y Coveñas, con el fin de conocer la estructura turística, su posición dentro de la economía regional, características de las tendencias laborales, entre otros; *Encuesta directa*, aplicándose cuatro instrumentos de este tipo: Una encuesta a turistas y otra a empresarios turísticos; otra encuesta fue resuelta por funcionarios del SENA como representantes del sector educación; y una última, a directores de turismo de los municipios estudiados.

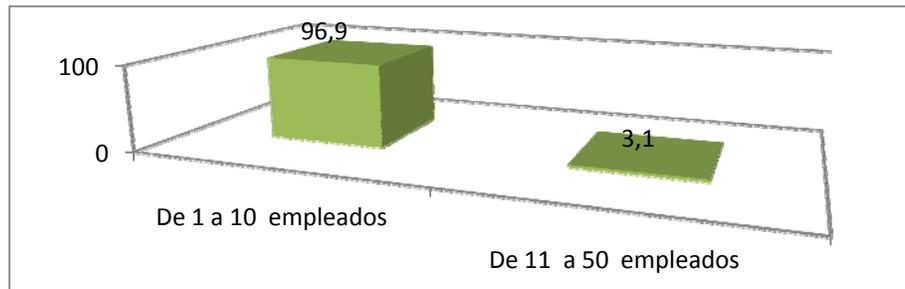
Procedimientos

El proyecto se desarrolló en cuatro etapas, así: Etapa 1: se analizó la estructura empresarial según la ley 590 de 2004, de acuerdo con el tamaño de la empresa, servicios y productos que ofrece; Etapa 2: Se evaluó la oferta turística a través de la competitividad con respecto a los conceptos: factores productivos, las condiciones de la demanda, características de las industrias conexas, estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas; Etapa 3: se evaluó la demanda turística según las variables: procedencia del turista, edad, estado civil, estancia, presupuesto a gastar, frecuencia de visitas al municipio, motivo, medios de transporte, grado de satisfacción del producto turístico, entre otros aspectos.

3.- RESULTADOS

Los principales hallazgos de este trabajo dibujan el estado de la plataforma en la cual reposa la actividad turística de los municipios estudiados, que puede influir en la situación actual del sector.

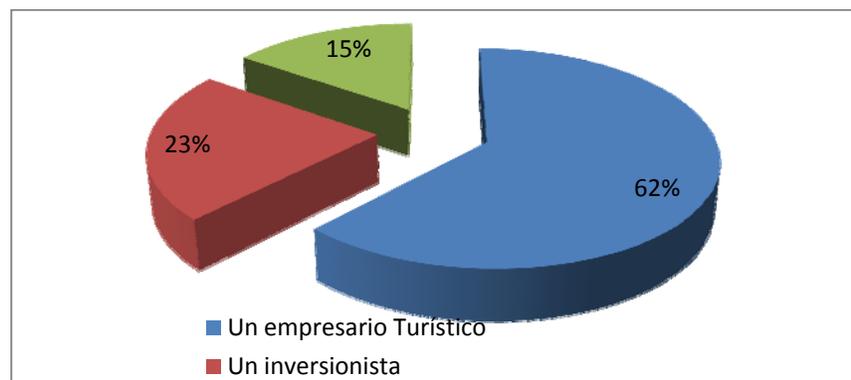
Grafico 1. Número de trabajadores en planta



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada para el estudio. Elaborado por autores.

Según la encuesta, el 96,9% de encuestados afirma que su planta de personal comprende de 1 a 10 trabajadores. Esto coincide con la clasificación por número de trabajadores establecida en la Ley 590 de 2000 para el Fomento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, la cual precisa que las Microempresas tienen una planta de personal no superior a 10 trabajadores. Por lo anterior, se determina que el sector turístico de estos dos municipios está compuesto en su gran mayoría por Microempresas

Grafico 2. Consideración como empresario turístico, inversionista o alguien que heredó un patrimonio familiar

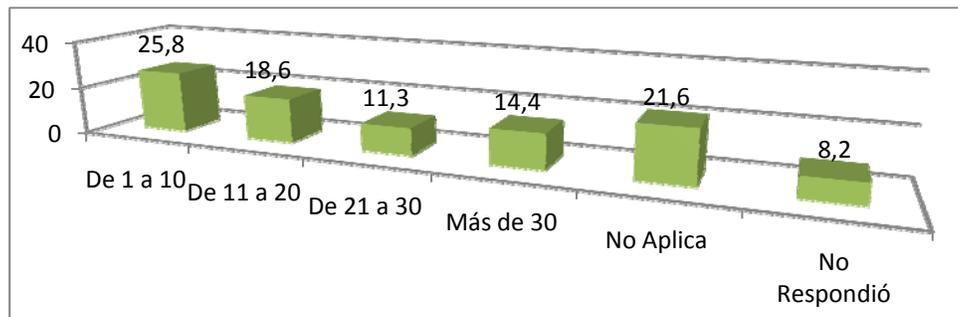


Fuente: Resultado de la encuesta aplicada para el estudio. Elaborado por autores.

Por otra parte, no todos los encuestados se consideran empresarios de la zona de Tolú y Coveñas, es decir, un 62% se considera un empresario turístico, pero otros asumen que su situación simplemente se dio en razón de haber heredado un patrimonio familiar.

Con relación al porcentaje de habitaciones en los establecimientos de alojamiento turístico, los resultados apuntan a que es necesario reorientar la estrategia del destino en lo que a promoción y comercialización de hoteles se refiere. Asimismo, debe realizarse una adecuada selección de los segmentos del mercado para obtener una mayor eficiencia en el ingreso, especialmente en los sitios cuya capacidad es de 1 a 10 habitaciones (25,8%) y de 11 a 20 (18,6%). El Gráfico 3 da una idea aproximada del tamaño de los establecimientos de alojamiento y, por ende, de la dimensión de los negocios del sector en el Golfo de Morrosquillo.

Gráfico 3. Porcentaje de habitaciones en establecimientos de alojamiento

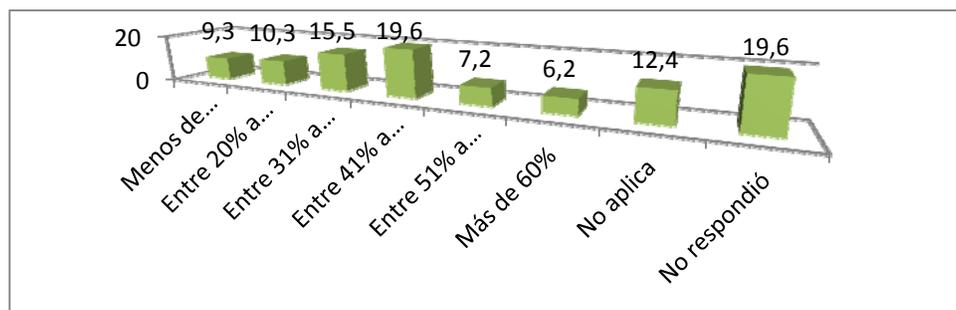


Fuente: Resultado de la encuesta aplicada para el estudio. Elaborado por autores.

El análisis precisa que existe afluencia de turistas en temporadas de diciembre, vacaciones de mitad de año y enero, pero que por motivos de hotelería ilegal, los establecimientos legalmente registrados ven afectadas sus finanzas en estas temporadas.

En los resultados de esta investigación también se observa cómo durante la temporada alta la ocupación es cercana al 100%, pero, al considerar el promedio anual, solo un 6.2% mantiene un 60% de ocupación, en tanto que un alarmante 61.9% se mantiene por debajo de este aceptable promedio (Ver Gráfico 4). Este porcentaje es muy cercano al 63.9% que no cuenta con plan de negocios para sus empresas, por lo que ambas cuestiones podrían relacionarse.

Gráfico 4. Porcentaje promedio de ocupación anual



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada para el estudio. Elaborado por autores.

Otro aspecto importante de la estructura turística está constituido por los servicios anexos que ofrecen los alojamientos. En este sentido, se halló que el servicio a la habitación, aire acondicionado, televisión, parqueadero, restaurante, clósets, gimnasio y nevera / minibar son los más comunes en la zona. Sin embargo, servicios como internet Wi-Fi, salones para eventos, cajilla de seguridad, spa, sala de negocios y servicio de restaurante (este último permitiría vincular el desayuno a la tarifa y ofrecerlo como un valor agregado del hotel) que son normales en otras zonas turísticas, se ven rezagados en Tolú y Coveñas (ver Tabla 1)

Tabla 1. Servicios que ofrece el establecimiento de alojamiento

Servicios ofrecidos	Porcentaje
Servicio a la habitación	46,40%
Aire acondicionado	45,40%
Televisión en la habitación	42,30%
Parqueadero	42,30%
Restaurante	41,20%
Clósets	33,00%
Gimnasio	30,10%
Nevera / Minibar	29,90%
Información turística	22,70%
Internet Wi-Fi	20,60%
Bar	20,60%
Cafetería	17,50%
Lavandería	15,50%
Piscina	15,50%
Datafono	12,40%
Salones para eventos	12,40%
Tarjeta de crédito	11,30%
Pagos online	9,30%
Teléfono en la habitación	9,30%
Cajilla de seguridad	9,30%
Transporte al aeropuerto	7,20%
Botones	6,20%
Spa	5,20%
Discoteca	5,20%
Reservas online	4,10%
Sala de negocios	2,10%
Secador de cabello	1,00%

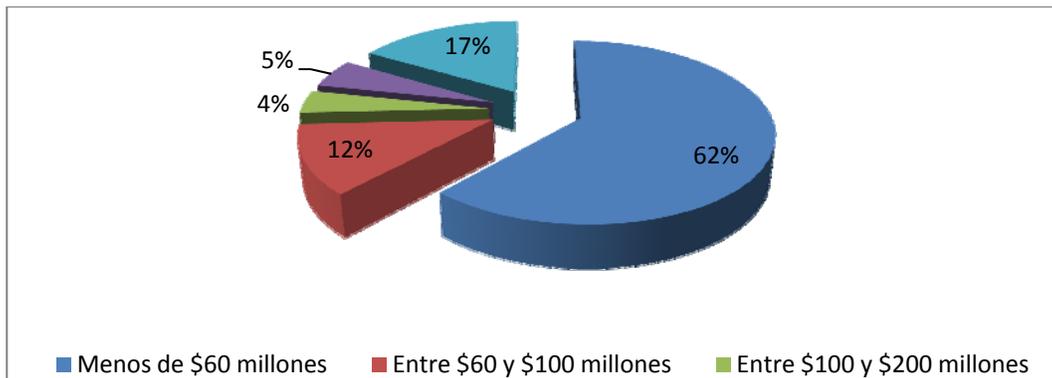
Fuente: Resultado de la encuesta aplicada para el estudio. Elaborado por autores.

En este sentido, los servicios básicos, que deberían existir en todos los establecimientos de alojamiento para comodidad del cliente, son más bien bajos en los hoteles encuestados. Sobre todo si se piensa categorizar el servicio hotelero, que, según la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS006

(2009), exige un mínimo de cumplimiento en aspectos como servicio de botones, recepción, un área habilitada con mostrador para el registro del huésped, tener caja o cajilla de seguridad, baños independientes para cada género, y poseer 2 % de las habitaciones acondicionadas para personas con discapacidad.

Con relación al interrogante sobre los ingresos anuales, se encontró que el 61,9% de los establecimientos genera menos de \$60 millones; el 12,4% genera entre \$60 y \$100 millones; el 4,1% entre \$100 y \$200 millones y el 5,2%, más de \$200 millones (ver Gráfico 5)

Gráfico 5. Ingresos anuales promedio de los establecimientos



Fuente: Resultado de la encuesta aplicada para el estudio. Elaborado por autores.

Esta información es consecuente con el tamaño de los negocios, ya que un 44.4% de los establecimientos de alojamiento y hospedaje cuenta con hasta 20 habitaciones y el 43.3% hasta 60 camas, mientras que el 48.4% de los restaurantes posee hasta 20 mesas.

Tabla 2. Nivel académico de las personas vinculadas a la empresa

Pregunta	Media	Desviación típica
Profesionales Especializados	0,06	0,429
Profesionales Universitarios	0,34	0,776
Tecnólogos Profesionales	0,14	0,5
Personas con formación Técnica Profesional	0,45	1,465
Personas con nivel académico de Superior (Técnico Profesional, Tecnólogo Profesional, Profesional Universitario) incompleto	0,16	0,572
Personas con nivel académico Secundario	1,52	1,763
Personas con nivel académico de Secundaria incompleta	0,33	0,943
Personas con nivel académico de Primaria	0,56	1,361
Personas con nivel académico de Primaria incompleta	0,07	0,361
Personas vinculadas que no poseen algún nivel académico	0,01	0,102
N válido (según lista)		

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada para el estudio. Elaborado por autores.



Otra situación importante es el promedio de vinculación de personas con formación especializada, el cual es bajo. Cabe decir al respecto que la afluencia de turistas en el actual modelo de negocio no es constante, y que no se pagan buenos salarios ni se brinda seguridad social. Es decir, se tiene una oferta turística débil que asocia también una prestación de servicio no especializada o que al menos no cuenta con las exigencias de otras zonas de la costa norte. En este sentido, el empleado no requiere formación específica (en las empresas turísticas de la región el 57.7% de su recurso humano no tiene formación en turismo), basta ser bachiller, y el trabajo se realiza en condiciones de empirismo, dejando la calidad del servicio al buen criterio o actitud de quien lo presta, lo cual es coherente con el tipo de actividad. De este modo, en hoteles pequeños, propios y de tarifa económica, se sigue la tendencia que muestra el resultado del estudio de COTELCO en lo relacionado con el aumento del empirismo y la disminución del nivel de formación del recurso humano vinculado a la prestación del servicio.

Por último, la deficiencia en los servicios públicos es uno de los problemas más serios que ha enfrentado la empresa turística en el último año; aparte del estado de las vías de comunicación terrestre y aérea.

Algunos hoteles de los municipios de Tolú y de Coveñas llenan los requisitos mínimos para ser certificados como hoteles de una estrella; sin embargo, la falta de conocimiento, asesorías y, en buena medida, de gestión, no les ha permitido lograr este cometido. Esto va en contravía con lo que el turista requiere en materia de organización del sitio turístico y del valor agregado del mismo, cuestión que al fin y al cabo marca la diferencia entre los lugares a elegir.

4.- DISCUSIÓN

Para los municipios de Tolú y Coveñas, el servicio turístico es una oportunidad natural de bienestar, enmarcada en un sector que es fuente de trabajo y transacción (Serrano, 2011) y que debería permitir el crecimiento de las empresas. Esto último debería expresarse en aspectos como: conseguir a los mejores empleados, conservarlos y constituir una valiosa ventaja competitiva, basada en las capacidades, habilidades y competencias del personal (Charan, 2004). Sin embargo, a la luz de algunos resultados, en el entramado empresarial turístico de la zona del Golfo de Morrosquillo, no se ofrecen los mejores salarios y la seguridad social no alcanza a cubrirse en buena parte, por lo que se está subvalorando uno de los factores trascendentales en materia de productividad para el sector, como advierte Porter (citado en Sancho, OMT, 1998)

Con relación a la pesada estacionalidad, es posible que cobre los recursos en el corto plazo de la actividad turística, pero ese mismo plazo se ha extendido, convirtiéndose en un trasegar de etapas



sucesivas en las que la presencia de limitantes conlleva en el tiempo problemas asociados a la tecnología, servicios, capital financiero y las condiciones medio ambientales. Estas últimas enseñan que el negocio turístico no se apoya solo sobre complejas estructuras elaboradas. La propia riqueza natural y los intangibles (como la cultura) pueden defender una posición competitiva para el sector en Tolú y Coveñas, por lo cual “se reconoce el papel fundamental de la sostenibilidad como fórmula inseparable de la competitividad” (Valdés, 1999, p. 163)

Tal sostenibilidad o sustentabilidad expresada por Sánchez (2013) aprecia los esfuerzos que en esta materia se realicen en el Golfo y que no pueden concretarse sin el apoyo del sector público, el cual está en deuda en materia de servicios públicos y vías de comunicación, elementos básicos de apoyo a la estrategia y a la estructura del sector turístico en cualquier latitud.

Este panorama del turismo en el Golfo no está lejos de la imagen planteada en 2010 por COTELCO, en la cual se mostraron algunos factores que afectan la demanda del servicio turístico y que hoy por hoy se presentan en esta zona. Afortunadamente, iniciativas como la de la Asociación de Empresarios Turísticos del Golfo de Morrosquillo-ASETUR, brindan la oportunidad de formar encadenamientos entre los prestadores de servicios turísticos que, en unión con la comunidad, promuevan, además una mejor experiencia por medio de una mezcla de nuevos y diversos productos.

Es de resaltar que existe una preocupación latente por el nivel de ocupación turística en la zona, pero, a la vez hay una incipiente línea de cambio que puede reconocer en su gente su estrategia más valiosa y, por ende, la importancia de un servicio de especialización en turismo de todos los que participan en la consolidación del destino.

El rezago en las zonas turísticas de Tolú y Coveñas es evidente. Como si no se reconociera la importancia que esta actividad tiene en su estructura económica; actividad que puede actuar de manera conjunta esto es, como un solo espacio de cooperación, para enfrentar a otros competidores. En el futuro se debe considerar el destino turístico a esta región desde lo tradicional, diversificando la prestación de servicios turísticos, pero al mismo tiempo aprovechando su potencial natural y cultural, sin olvidar su preservación y conservación. En estas condiciones, se debe planificar la oferta turística y promoverla eficazmente. En tal empresa, es fundamental el compromiso de la administración municipal y departamental, dado el fuerte nexo del sector con los entes territoriales.

5.- REFERENCIAS

Alcaldía de Medellín. (2013). SITUR : *Sistema de Indicadores y Estadísticas del sector del Turismo*.

Obtenido de <http://situr.gov.co/>



- Ansoff. I. (1965). *Corporate strategy*. New York.: McGraw Hill.
- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, ANATO. (2012). Anato. Obtenido de <http://www.anato.org/>
- Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO). (2012). Estudio Básico Laboral de Hoteles Afiliados a COTELCO. Obtenido de http://www.share-pdf.com/75a05790c717498d91ebcf5465017a33/Informe_Estudio_Laboral.pdf
- Banco de la República. (2006). *Documentos de trabajo sobre economía regional. Turismo y desarrollo en el caribe colombiano*. Cartagena de Indias,: Banco de la República.
- Chandler. D. (1992). Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. *Journal of Economic Perspectives*, 6(3), 79-100.
- Charan, R. (2004). *El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial*. Barcelona: Empresa Activa.
- Congreso de Colombia. (2000). Ley 590 de 2000. Artículo 2°. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio & Observatorio del Caribe Colombiano. (2012). *Programa de asistencia técnica a la Comisión Regional de Competitividad del departamento de Sucre*. Cartagena de Indias: Observatorio del Caribe Colombiano.
- Corporación Observatorio del Mercado de Trabajo en Sucre COMTS. (2013). *Diagnostico del mercado laboral y perfil economico y productivo*. Corporación Observatorio del Mercado de Trabajo en Sucre, documento II. Sincelejo: Planet Grafit.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas-DANE. (2013). Gran Encuesta Integrada de Hogares – GEIH. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>
- Departamento Nacional de Planeación. (2010). *Documento Regional para promover el Desarrollo Sostenible del Golfo de Morrosquillo, Islas de San Bernardo e Isla Fuerte*. Santiago de Tolú: Departamento Nacional de Planeación.
- Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo. (2010). *Prospectiva para la industria de la hotelería*. Bogotá: COTELCO.
- Fondo de Promoción Turística & Gobernación de Sucre. (2011). *Plan Estratégico De Desarrollo Turístico de Sucre 2011 - 2020*. Sincelejo: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

- Gobernación de Sucre. (2009). *Inventario de Atractivos y Servicios Turísticos del Departamento de Sucre*. Sincelejo.
- Grabinsky, S. (2000). *Mi tienda en el nuevo milenio*. Mexico: Del Verbo Emprender.
- Lundberg, D., Krishnamoorthy, M. y Stavenga, M. (1995). *Tourism Economics*. USA, John Wiley & Sons, Inc.
- Mendoza, G. (2012). *Análisis del sector turismo en Cartagena como elemento de internacionalización de la ciudad*. Obtenido de Centro de Estudios Empresariales para la perdurabilidad: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3662/1018407436-2012.pdf?sequence=3>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2014). Centro de información turística de Colombia CITUR. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/citur/publicaciones.php?id=266>
- Ministerio de Desarrollo Económico. (1996). Ley 300 de 1996. Ley general de turismo. Santa Fe de Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- Observatorio del Caribe Colombiano. (2005). *Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena. La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado*. Cartagena de Indias: Observatorio del Caribe Colombiano.
- Porter, M. (1980). *Strategy competitive*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, 74(6), 61-78.
- Cámara de Comercio de Sincelejo; Observatorio del Caribe Colombiano; Universidad de Sucre. (2008). *Plan Regional de Competitividad*. Sincelejo: Ministerio de Industria y Comercio.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2013). Programa de Transformación Productiva. Así avanza la transformación productiva. Bogotá- Colombia. Tomado de <https://www.ptp.com.co/documentos>.
- Sánchez, D. C. (2013). Un sistema de indicadores turísticos básicos: primera aproximación. Obtenido de http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Funrn.edu.ar%2Fblogs%2Fpt%2Ffiles%2F2013%2F03%2F2cnct-ponencia-sanchez.pdf&ei=22xEU4aFG8mu0AGAxIDwCA&usg=AFQjCNEtDIhQm3RfteY0bNz3jKkU_5HbNw&bvm
- Sancho, A. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid: OMT Organización Mundial del Turismo.



- Serrano, J. (2011). *El sector servicios en la economía global: transformaciones y consecuencias*” (Temario de oposiciones de Geografía e Historia). *Clio*, 1.
- World Tourism Organization. (2012). *Acerca de la OMT*. Obtenido de <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>
- Valdés L. (1999): “*Estrategias de desarrollo turístico sostenible*”, en Blanquer D. Turismo. Organización administrativa, calidad de servicios y competitividad empresarial, I Congreso de Turismo, Tirant lo blanch, Valencia.
- Vellas, F. y Bécherel, L. (1999). *The Internacional Marketing of Travel and Tourism, a Strategic Approach*, New York, Palgrave Mc Millan.
- World Tourism Organization (WTO). (2000). *Definitions concerning Tourists Statistics*. Madrid: WTO.
- World Travel & Tourism Council. (2014). *Governments need to increase people’s freedom to travel, to capitalise on Travel & Tourism’s growth potential*. Obtenido de <http://www.wttc.org/> : <http://www.wttc.org/news-media/news-archive/2014/governments-need-increase-peoples-freedom-travel-capitalise-trav/>.