

La *Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena* es una publicación de la Alianza del Observatorio del Caribe Colombiano y la Cámara de Comercio de Cartagena que tiene por objeto contribuir a la reflexión sobre los elementos que determinan la competitividad de Cartagena, integrando los resultados de diversos esfuerzos investigativos que enriquecen una visión integral de la misma.

## Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias♣

El presente estudio evalúa la competitividad de las empresas turísticas de Cartagena de Indias, analizando los recursos y capacidades con que cuentan y las estrategias competitivas que adoptan. De igual manera, identifica tanto las interrelaciones existentes en las empresas, como el papel de los gremios y las iniciativas gubernamentales para la promoción y fortalecimiento de esas relaciones como factores que se constituyen en un gran avance a la hora de consolidar el cluster turístico de la ciudad. El análisis se basa en información recogida mediante una encuesta aplicada a los gerentes o administradores de 179 empresas del sector, entre hoteles, restaurantes y agencias de viajes, de diferente tamaño. Los resultados muestran que, en términos generales, las empresas turísticas de la ciudad presentan debilidades en la dotación de algunos recursos intangibles que son la base de las ventajas competitivas. Esta situación se presenta en mayor medida en las empresas más pequeñas, muchas de las cuales tampoco tienen una estrategia claramente definida, lo que pone en peligro su supervivencia en el mercado. Por otro lado, los resultados del estudio hacen referencia a la inexistencia de cadenas productivas que conformen del todo un clúster turístico en la ciudad; sin embargo, se identifican algunas interrelaciones empresariales que se constituyen en una fortaleza a la hora de entrar a consolidar dicho cluster y, de esta manera, favorecer la competitividad desde los factores externos de la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** COMPETITIVIDAD TURÍSTICA, CARTAGENA, RECURSOS Y CAPACIDADES, CONFIGURACIONES ORGANIZATIVAS, CLUSTER TURISTICO.

**ISSN:** 1909-0587

**CLASIFICACIÓN JEL:** C81, L83, M10, R50



---

\* Esta investigación fue financiada por la Cámara de Comercio de Cartagena y Bancolombia, y fue realizada de manera conjunta por el Grupo de Investigación en Economía Regional, Organización Industrial y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Cartagena “GERODE” y el Grupo Regional de Investigación en Economía y Cultura del Observatorio del Caribe Colombiano. El equipo de investigación está compuesto por Jorge David Quintero Otero, Dairo Javier Novoa Pérez, Luis Fernando López Pineda y Claudia María Bohada Quijano. Para el trabajo de campo se contó además con la colaboración de Viky Olascoaga Corena, Jéssica Espitaleta Gulfo, Marilyn Duarte Acosta, Livy Luz Quintero Padilla y Karen Benavides Colón, estudiantes del programa de Administración Industrial de la Universidad de Cartagena. Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y no comprometen a las entidades promotoras de la serie. Los comentarios y sugerencias pueden enviarlos a [jquintero@ocaribe.org](mailto:jquintero@ocaribe.org), [dnovoa@ccartagena.org.co](mailto:dnovoa@ccartagena.org.co), [llopez@cccartagena.org.co](mailto:llopez@cccartagena.org.co), [cbohada@ocaribe.org](mailto:cbohada@ocaribe.org), o dirigirlos a los teléfonos 6602491 – 6535572 -6535570.





## Introducción

### 1. Marco teórico y antecedentes 9

#### 1.1 Competitividad turística 9

#### 1.2 La competitividad empresarial desde el análisis de los recursos y capacidades 11

##### 1.2.1 Marco en el que se desarrolla la teoría de los recursos y las capacidades 11

##### 1.2.2 Teoría de los recursos y capacidades, un enfoque hacia la competitividad 12

##### 1.2.3 Los recursos y capacidades como fuentes de ventaja competitiva 13

#### 1.3 Un antecedente de aplicación de la teoría de recursos y capacidades al estudio de la competitividad turística 15

#### 1.4 La teoría de las configuraciones organizativas como complemento a la teoría de los recursos y capacidades en el análisis de la competitividad turística 16

#### 1.5 Marco en el que se desarrolla la teoría de los cluster productivos 17

### 2. Metodología 22

### 3. Competitividad de las empresas turísticas de Cartagena 25

#### 3.1 Recursos humanos 25

##### 3.1.1 Tipo de personal ocupado 26

##### 3.1.2 Conocimientos y habilidades de los empleados 27

##### 3.1.3 Plan de formación del recurso humano 29

##### 3.1.4 Políticas de promoción y remuneración del personal 31

3.2 Recursos tecnológicos	33
3.2.1 Tecnologías empleadas en la prestación del servicio	33
3.2.2 Realización de actividades de innovación tecnológica	37
3.3 Recursos comerciales	40
3.3.1 Atención personalizada	40
3.3.2 Dinamismo de las empresas	41
3.3.3 Sistemas de comercialización	43
3.3.4 Lealtad de los clientes	44
3.3.5 Categorización del establecimiento	45
3.4 Recursos organizativos	47
3.4.1 Propiedad y control de las empresas	47
3.4.2 Sistema de dirección	49
3.4.3 Competencias directivas	54
3.4.4 Cultura y clima organizativo	56
3.5 Configuraciones organizativas	59
3.6 Factores externos para la consolidación del clúster turístico de Cartagena	62
3.6.1 Interrelaciones existentes en las empresas turísticas de Cartagena	63
3.6.2 El papel de los gremios en el impulso a las relaciones existentes entre las empresas turísticas de la ciudad	69
3.6.3 Iniciativas gubernamentales para el fortalecimiento de la competitividad turística de la ciudad	71

## 4. Conclusiones 74

## Bibliografía

## Introducción

A lo largo del siglo XX se fue desarrollando un proceso de terciarización de la economía mundial, que tomó mayor fuerza en la década de los noventa. Este proceso de crecimiento del sector servicios se ha intensificado en un contexto económico novedoso, caracterizado por transformaciones relacionadas con la aparición de un nuevo paradigma tecnoeconómico: la sociedad del conocimiento (Garay y Montes, 2004). Con lo anterior se justifica que la innovación y el desarrollo de recursos intangibles al interior de las empresas sean, en la actualidad, herramientas de logro competitivo.

No obstante, otros procesos económicos como el de la globalización, han expuesto al sector servicios, y a sus subsectores como el turismo, a grandes oportunidades, pero también a grandes riesgos. A nivel mundial, el sector turístico se ha caracterizado por la creciente concentración y mundialización de la oferta de productos y su tendencia hacia la satisfacción de segmentos altamente diferenciados y que requieren de servicios y de actividades con altos estándares de calidad.

Estos mismos procesos de globalización e internacionalización de las economías han traído como consecuencia cambios experimentados en el entorno empresarial, han incidido a que desde distintas instancias, los gobiernos se hayan propuesto políticas públicas encaminadas a la mejora de la competitividad, sobre todo de las pequeñas y medianas empresas -unidades productivas que se han caracterizado por su alta presencia dentro de la malla productiva de los países y regiones-, donde el tema de cluster productivo alrededor de las actividades dentro de las cuáles se desempeñan estas empresas, se constituye en una imperiosa estrategia para el logro de la competitividad y el desarrollo local.<sup>1</sup> Tal estrategia es considerada, para efectos del presente estudio, como adicional a otra no menos importante pero sí complementaria: el fortalecimiento de los factores internos empresariales.

---

<sup>1</sup> La conformación de **clusters** en áreas geográficas específicas se concibe como una estrategia adecuada para mejorar los niveles de competitividad de las unidades productivas adyacentes en una localidad, ciudad o región, tanto en países desarrollados como en vía de desarrollo. Los clusters se constituyen en una forma de enfrentar la competencia internacional, pues a través de ellos, se dan canales de integración productiva de empresas dedicadas a actividades similares y ubicadas dentro de un espacio geográfico, con lo cual se persigue alcanzar mayores niveles de productividad.

Particularmente, el proceso de globalización ha traído consigo abundantes oportunidades para las organizaciones del sector turístico pero también muchos problemas y presiones que recaen principalmente en uno de los actores más importantes de la dinámica de desarrollo del sector turismo en el mundo: la pequeña y mediana empresa (PYME).

En este escenario, y teniendo en cuenta que las empresas tienen que competir en un ámbito en el que sólo logran sobrevivir las entidades capaces de consolidar ventajas excepcionales (comparativas y competitivas), su vulnerabilidad, especialmente para las PYME, queda claramente de manifiesto. Considerando lo anterior, esta investigación busca, a partir de la caracterización de los recursos internos empresariales y del análisis de factores externos claves en la conformación de cluster, identificar sus fuentes de ventajas y desventajas competitivas con el fin de que se establezcan acciones o medidas que contribuyan al éxito competitivo de las empresas del sector.

El presente estudio muestra los hallazgos con respecto a la situación competitiva de las empresas turísticas de Cartagena a partir de una serie de indicadores basados en diversos aportes teóricos que estudian la competitividad desde factores internos y externos.

El análisis competitivo desde factores internos de las empresas se basa en el aporte investigativo al tema por parte de Monfort (1999), quien utiliza, como base teórica central, la teoría de los recursos y capacidades, propuesta por Dierickx y Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991) y Amit y Schoemaker (1993). Se analiza el empleo de diversos recursos -fuentes de ventaja competitiva- en el componente empresarial turístico de Cartagena, evaluando las diferencias encontradas en el uso de dichos recursos según el tipo de empresa (hoteles, agencias de viajes y restaurantes), y según el tamaño de las mismas (grandes, medianas, pequeñas y microempresas). También se muestra un perfil competitivo de las empresas turísticas a través de las estrategias competitivas que éstas emplean, teniendo en cuenta las opciones estratégicas identificadas por Porter (1980) y Miles y Snow (1978), y empleadas también por Monfort (1999).

De manera complementaria, se vincula el análisis de la competitividad desde factores externos como la conformación de clúster, principalmente desde la visión teórica de Porter (1980 y 1990), realizando una interpretación del diamante de Porter aplicada a la situación de las empresas turísticas de Cartagena, relativa a las interrelaciones existentes, al papel de los gremios en el impulso a las relaciones existentes y a las iniciativas gubernamentales para el fortalecimiento de la competitividad turística de la ciudad

## Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias

Este documento se encuentra dividido en cuatro secciones. En la primera sección, se presenta el marco teórico de la investigación, referente a la competitividad estudiada desde factores internos de las empresas, y desde factores externos; así: de un lado, se presenta una descripción de la base teórica de los recursos y capacidades y un antecedente de aplicación de esta teoría y la de las configuraciones organizativas en el análisis de la competitividad turística, y de otra parte, un acercamiento a las bases teóricas de los encadenamientos productivos y del cluster. En la segunda sección, se explica detalladamente la metodología empleada en este estudio. En la tercera sección, se presentan los resultados obtenidos en los temas de recursos humanos, tecnológicos, comerciales y organizativos, configuraciones organizativas y factores externos claves en la consolidación del cluster. Finalmente, en la cuarta sección se muestran las principales conclusiones del estudio.





## 1. Marco teórico y antecedentes

### 1.1 Competitividad turística

**E**l concepto de competitividad es complejo y multidimensional. Se puede aplicar a varias escalas (nacional, regional, municipal, sectorial, empresarial e incluso a productos y servicios). Asimismo, las definiciones de competitividad contienen tanto un significado macroeconómico como uno microeconómico. Sin embargo, dada la complejidad y amplitud del término, no hay una única definición universalmente válida.

Desde la perspectiva macroeconómica, se pueden resaltar algunos conceptos dados por instituciones reconocidas<sup>2</sup>:

- Para el World Economic Forum (1994), la competitividad “es el grado en el que una nación puede, bajo condiciones de mercado libres y equitativas, producir bienes y servicios que superan las pruebas de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando, simultáneamente, los ingresos reales de sus habitantes a medio y largo plazo”.
- La Comisión de las Comunidades Europeas (2003), considera que “la competitividad viene determinada por el crecimiento de la productividad; una economía competitiva es aquella que experimenta un crecimiento elevado y sostenido de productividad, lo que conduce a un aumento de los niveles de vida”.
- El International Institute for Management Development (2003) manifiesta que “la competitividad es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y las políticas que conforman la capacidad de un país para crear y mantener un entorno que genere más creación de valor para sus empresas y más prosperidad para sus gentes”.

Por su parte, Porter (1990) sostiene que la competitividad de toda una nación tiene su origen en un nivel microeconómico, es decir la competitividad de una nación es la suma de la competitividad de sus empresas individualmente consideradas.

Durante los últimos años el estudio del desarrollo de la competitividad, ha tomado gran interés, precisamente porque se le ha considerado como una de las estrategias más sólidas e

---

<sup>2</sup> Las definiciones tomadas son citadas, junto con otras, en: Sánchez y Fajardo (2004).

importantes para hacer frente a los desafíos propios de este modelo de globalización de los mercados e internacionalización de las economías. Según Muller (1995), “la competitividad se ha convertido en una de las principales normas del inestable juego internacional. La apertura comercial, la reconversión productiva, los ajustes estructurales, la coexistencia inteligente con los recursos naturales y la lucha contra la pobreza, entre otros, se enfocan de una manera u otra a través del prisma de la competitividad”.

A nivel regional el concepto de la competitividad desarrollado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo de Chile (SUBDERE, 2002), define la competitividad como la capacidad de las regiones para alcanzar niveles de crecimiento sustentables en el tiempo. En términos generales, se define a la competitividad como la capacidad que tienen los países, regiones y empresas para crecer en forma sostenida, en un contexto de competencia globalizada.

De otro lado, como se mencionó anteriormente, es posible contemplar la competitividad en diversas escalas. A nivel sectorial se ha utilizado principalmente en la investigación del sector industrial, pero también se ha llevado a otros sectores como al campo de los servicios.

En el estudio del turismo -como parte del sector servicios-, la competitividad de los destinos turísticos se puede definir como “la capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores” (Hassan, 2000).

En la investigación turística, así como en otras ramas, es aplicable el hecho de analizar la competitividad involucrando las ventajas (comparativas y competitivas) de las que son poseedoras los destinos turísticos. Es decir que para que un destino sea competitivo, además de necesitar de una variedad de recursos y productos turísticos, éstos deben ser gestionados de forma eficiente a mediano y largo plazo (Sánchez y Fajardo, 2004). Por consiguiente, es competitivo el destino que emplee sus recursos turísticos de manera más eficiente.

En este orden de ideas, la competitividad turística puede definirse también como “la capacidad de un país para crear valor añadido e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos, atractivos, agresividad y proximidad, integrando las relaciones entre los mismos en un modelo económico y social” (Ritchie y Crouch, 2000).

Sin embargo, la investigación de la competitividad turística no se limita únicamente al análisis competitivo del destino como tal, sino que se centra también en el componente empresarial.

De manera particular, Mochón (2004) observa que en el sector turístico las *empresas con éxito competitivo*<sup>3</sup> basan su competitividad en una capacidad innovadora asentada en la acumulación de recursos, principalmente intangibles y capacidades difíciles de reproducir o imitar por sus competidores. Desde esta perspectiva, el compromiso competitivo de la empresa turística depende de ella misma, dada su especificidad<sup>4</sup>. Con ello el autor quiere decir que las ventajas competitivas de una empresa dependen de: 1) Sus recursos y capacidades, 2) Su diseño organizativo, y 3) del enfoque estratégico.

## 1.2 La competitividad empresarial desde el análisis de los recursos y capacidades

### 1.2.1 Marco en el que se desarrolla la teoría de los recursos y las capacidades<sup>5</sup>

Desde la perspectiva tradicional (década de los 80), los análisis empresariales de tipo estratégico eran de corte sectorial, mientras que a partir de los 90 los análisis estratégicos empezaron a centrarse más en los aspectos internos de la empresa, lo cual no contemplaba la versión tradicional.

En la década de los 80, la diversidad entre sectores ocupaba el lugar central en los análisis, gracias al impulso dado por la aparición de la obra de Porter (1980) titulada *Estrategia Competitiva*, y a la propuesta metodológica que este autor presenta para analizar los sectores industriales, centrándose entonces el interés en análisis sectoriales.

La perspectiva tradicional se caracterizaba porque la rentabilidad de la empresa era explicada por conceptos como atractivo del sector, grupo estratégico, y crecimiento del mercado. Este

---

<sup>3</sup> El autor cita como empresas con éxito competitivo a nivel internacional a Disney, Club Med o Ritz Carlton.

<sup>4</sup> Este enfoque no desprecia las ventajas-país (ligadas a las dotaciones en términos de recursos naturales e infraestructuras, a la fortaleza de la demanda interior, al potencial de la industria auxiliar, a una localización apropiada, y a contar con apoyo gubernamental eficiente) ni las ventajas-sector (tratándose de un sector caracterizado por fuerte rivalidad entre competidores instalados, amenazas de productos turísticos sustitutivos, poder negociador de proveedores y de clientes).

<sup>5</sup>En este apartado se toma como base un artículo de la Universidad de Murcia, donde se reúnen concepciones en torno al estudio estratégico en la empresa. Sus autores hacen una interesante revisión de los antecedentes teóricos que han tenido una mayor influencia en el desarrollo de la teoría de los recursos y capacidades, mostrando un acercamiento entre la economía y la empresa, y expresando que este enfoque en los aspectos internos de la empresa (*Teoría de los recursos - Resource-Based View*) nace como una nueva corriente de investigación en el seno de la dirección estratégica de la empresa, que complementa, mas no sustituye, al análisis de los sectores industriales. Ver: López, José y Sabater, Ramón (2000), "La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. Una Revisión". Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Murcia. En: <http://www.um.es/fee/documentos/dt2-00.pdf>. p. 2-7.

análisis tradicional supone que: 1) las empresas de un mismo sector son iguales en recursos y estrategias disponibles, y 2) cuando hay diferencias entre empresas, sólo se pueden mantener a corto plazo (Cuervo, 1993).

No obstante, en los 90, ante la aparición de trabajos que demuestran cómo las diferencias de resultados intersectoriales son menos significativas que las diferencias intrasectoriales (Rumelt, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989), y dado que se empiezan a ver diferencias en los resultados de las empresas que se mantienen a lo largo del tiempo, surge entonces para el estudio de tales diferencias un enfoque que considera a la empresa como heterogénea ya que posee recursos que otras empresas no pueden imitar fácilmente. Estos recursos permiten crear y sostener ventajas competitivas, lo que le permitirá obtener un rendimiento económico por encima del normal y además mantenerlo en el largo plazo. De esta manera, la teoría de los recursos y capacidades de la empresa pone énfasis en los aspectos internos de la empresa como factores explicativos ante las diferencias evidenciadas.

### 1.2.2 Teoría de los recursos y capacidades, un enfoque hacia la competitividad

Con el análisis de los recursos y las capacidades se pretende identificar dentro de la empresa la posesión o posible acceso al potencial de recursos y habilidades que la hagan competitiva. Para la teoría de los recursos y capacidades, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles (Carrión y Ortiz, 2000).

Lo anterior se sustenta en el análisis estratégico interno de la organización; en otras palabras se trata de que la empresa a través de los recursos y capacidades (disponibles o potenciales) pueda asegurar las fortalezas frente a los competidores y proteger las debilidades, así como reaccionar hacia el exterior de manera que pueda explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas<sup>6</sup>.

Carrión y Ortiz (2000), retoman de algunos teóricos las ideas básicas bajo las cuales se sustenta el enfoque de los recursos y capacidades:

1. Las organizaciones son diferentes en función a los recursos y capacidades que poseen en determinado momento, y por las diversas características de los mismos

---

<sup>6</sup>Con anterioridad, en 1971, Andrews (citado por López y Sabater, 2000) consideraba que la función del estratega era encontrar un adecuado equilibrio entre las oportunidades y las amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa, para competir con éxito.

(heterogeneidad). Además, dichos recursos no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta). La movilidad imperfecta y la heterogeneidad, explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas, incluso entre las pertenecientes a la misma industria (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Ventura, 1996).

2. Los recursos y las capacidades cumplen un papel fundamental para definir la identidad de la empresa, en torno a qué necesidades pueden suplir las organizaciones.
3. El beneficio de la empresa depende tanto de las características competitivas del entorno como de la combinación de recursos y capacidades disponibles en la misma.

Los recursos creadores de ventajas competitivas deben satisfacer cuatro condiciones: deben ser valiosos, escasos, inimitables y no sustituibles (Barney 1991). Valiosos, en la medida en que permitan a la empresa concebir o implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia; escasos entre los competidores actuales y potenciales, pues una estrategia común no posibilita a ninguna de las empresas obtener una ventaja competitiva; inimitables, debido a que los recursos de la empresa, aún siendo valiosos y escasos, no pueden ser fuente de ventaja competitiva si los competidores que no los poseen pueden imitarlos o duplicarlos. Por último, para que los recursos puedan generar ventajas competitivas sostenibles no deben tener recursos sustitutivos o recursos equivalentes estratégicamente.

Por tanto, las empresas que posean recursos que reúnan estas características tendrán un mayor potencial competitivo y por ende una mayor capacidad para acceder a los mercados. En otras palabras, la creación y mantenimiento de ventajas competitivas reside en la dotación de recursos y capacidades estratégicas de la empresa.

### 1.2.3 Los recursos y capacidades como fuentes de ventaja competitiva

La dificultad principal de este enfoque de recursos y capacidades tiene que ver con saber definir esos dos conceptos, que aunque han sido tratados por varios autores, con frecuencia, las definiciones son demasiado amplias y por lo mismo confusas.

Dentro de los autores que han tratado con mayor claridad estos conceptos están Dierickx y Cool (1989), y Amit y Schoemaker (1993), quienes diferencian el aspecto estático del dinámico entre los recursos y las capacidades. Es así que los recursos comprenden el aspecto estático e

incluyen el stock de factores productivos que la empresa posee o controla; entre tanto las capacidades tienen la consideración de flujo, representando el aspecto dinámico, siendo las que definen la forma en que la empresa emplea sus recursos.

Existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades pues las segundas descansan sobre los primeros, y a su vez aquéllas contribuyen a aumentar el stock de recursos. Esta interdependencia es tal que pueden llegar a confundirse ambos conceptos, por lo que es necesario establecer una jerarquía que permita delimitar con precisión cuáles son unos y otras, lo que se traducirá en un mayor poder explicativo de tales conceptos (Conner, 1991).

Desde la teoría de recursos y capacidades se suele ofrecer una clasificación de los recursos distinguiendo entre los tangibles y los intangibles. Dentro de los recursos tangibles se encuentran tanto los físicos (maquinaria, inmuebles, elementos de transporte, etc.) como los financieros (estructura de financiación de la empresa que permitirá hacer las inversiones en los demás frentes). Los recursos intangibles, que constituyen la base de la ventaja competitiva de la empresa, están compuestos por el resto de sus recursos, así como por sus capacidades; estos son los recursos humanos, recursos tecnológicos, reputación (o recursos comerciales), y recursos organizativos<sup>7</sup>.

La capacidad de una empresa para incursionar y mantenerse en el mercado requiere de un importante nivel de competitividad, basada fundamentalmente en los recursos intangibles de la empresa. Actualmente, es más evidente que el valor de la empresa se relacione más con aspectos intangibles que con los tangibles, sobre los que se hacía tradicionalmente la valoración (Carrión y Ortiz, 2000). Es notorio que los recursos intangibles sean destacables como recursos estratégicos pues reúnen fácilmente los requisitos exigidos para generar ventajas competitivas sostenibles.

Dierickx y Cool (1989) y Amit y Schoemaker (1993) consideran el proceso de desarrollo de recursos y capacidades como el verdadero origen de la ventaja de la empresa, en donde el aprendizaje organizacional y la capacidad de la empresa tienen un papel importante para ajustarse rápidamente a las variaciones del entorno. La capacidad para desarrollar nuevos recursos y capacidades se constituye entonces como una de las más importantes fuentes de ventaja competitiva.

---

<sup>7</sup> Esta clasificación es retomada de Monfort Mir (1999), quien sigue la clasificación de Grant (1991) y de Barney (1991); en su tesis doctoral este autor apoya parte de su investigación, sobre competitividad hotelera en dos destinos litorales españoles, en la teoría de recursos y capacidades. Es con base en esta misma teoría que hace la respectiva distinción entre recursos tangibles e intangibles, pues con estos el autor crea los indicadores o herramientas de análisis y contrastación de datos frente a la teoría en mención.

### 1.3 Un antecedente de aplicación de la teoría de recursos y capacidades al estudio de la competitividad turística

En esta investigación se analiza la competitividad de las empresas turísticas de Cartagena a la luz de la teoría de los recursos y capacidades, tomando como base el trabajo de Monfort (1999), quien utilizando esta teoría evalúa los aspectos que caracterizan la competitividad de dos destinos litorales españoles: Benidorm y Peñíscola.

Monfort (1999), en su investigación, hace distinción de los recursos empresariales y presenta una descripción de los recursos intangibles como elementos básicos en su estudio, recursos que de manera general son reconocidos como base de la ventaja competitiva de la empresa. Estos recursos son:

1. *Recursos humanos*: su adecuada gestión por parte de las empresas (en selección, formación, remuneración, creación de una cultura de cooperación y de confianza entre los miembros de la empresa, etc.), se revertirá en el incremento de los conocimientos, habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que desempeñen su actividad en el seno de esa organización.
2. *Recursos tecnológicos*: están configurados por todas las decisiones relacionadas con la inversión, utilización y mejora de las tecnologías de proceso, de producto, mercadeo etc., que maneja una determinada empresa y que cobran hoy en día un interés creciente debido a las circunstancias del entorno. La posesión de este tipo de recursos, a través del desarrollo interno en la empresa, de la adquisición en el exterior, o por medio de la cooperación interempresarial, se convierten en un elemento imprescindible para alcanzar elevados niveles de competitividad.
3. *Reputación*: también denominado recurso comercial, hace referencia al nombre comercial, a las marcas que posee una determinada empresa, así como a la evaluación propia de la imagen de la organización y a la fidelidad conseguida por parte de los clientes hacia la empresa a lo largo de los años; por lo tanto, es un concepto que va más allá de aquellos elementos susceptibles de ser registrados convencionalmente.
4. *Recursos organizativos*: concepto identificable al de capacidad, al suponer para la empresa un factor más a su alcance, que le permite movilizar y gestionar los demás recursos que posee la empresa de manera adecuada. Dentro de los recursos organizativos se incluyen

la estructura organizativa, los sistemas de planificación y control formal e informal, y las relaciones informales entre los distintos grupos de las empresas y entre la empresa y otros grupos y/o empresas de su entorno, siendo aquí importante las llamadas capacidades de eslabonamiento. También se incluyen los canales por los que fluye la información, las capacidades directivas y la cultura de la organización.

#### **1.4 La teoría de las configuraciones organizativas como complemento a la teoría de los recursos y capacidades en el análisis de la competitividad turística**

Monfort (1999) complementa su marco teórico con la teoría de las configuraciones organizativas, la cual es útil para clasificar las opciones estratégicas y organizativas de las empresas individuales, así como su posible vinculación con el grado de desempeño empresarial. Monfort (1999) busca determinar la estrategia competitiva adoptada por los hoteles de los dos destinos turísticos analizados, para lo cual se basa en las configuraciones organizativas propuestas por Porter (1980) y Miles y Snow (1978).

Para Porter (1980) una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente al conjunto de competidores y en un mercado concreto. Para este tipo de estrategias, el análisis del entorno se hace fundamental. Existen tres vías por las que una empresa puede alcanzar una ventaja competitiva sostenible: 1) la estrategia de coste mínimo o de liderazgo en precios, 2) la estrategia de diferenciación; y 3) la estrategia de segmentación o enfoque.

Según Miles y Snow (1978) se pueden tipificar las organizaciones con base en la existencia de cuatro perfiles o estrategias empresariales: “prospector”, “analizador”, “defensor” y “reactivo”. Si una empresa sigue una estrategia “prospectora” está atenta a nuevas oportunidades que puedan aparecer en el mercado, intentando dar una respuesta que satisfaga las nuevas tendencias del entorno; promueve cambios agresivos centrándose en innovaciones, tanto de productos como de mercados, que pueden afectar aspectos de eficiencia en la prestación de sus servicios. Una empresa con estrategia defensora apuesta por una estrategia de enfoque en la combinación producto-mercado; los directivos se centran en mantener los productos y mercados en los que actualmente trabajan, persiguen también incrementar su eficiencia y reducir costos como objetivos prioritarios en la empresa. Por otra parte, una empresa “analizadora”, en situaciones normales es manejada de forma rutinaria y eficiente; y en



situaciones adversas es encausada a seguir los competidores más innovadores. Por tanto, combina un control del coste y la eficiencia con la innovación. Por último, la organización que es “reactiva” no desarrolla una estrategia consistente, teniendo elementos de todos los otros tipos en función del momento del tiempo en el que se encuentre, siendo por tanto una estrategia residual.

### **1.5 Marco en el que se desarrolla la teoría de los cluster productivos**

El enfoque territorial de la competitividad busca en todo momento integrar las dimensiones políticas y económicas que confluyen en un determinado escenario, donde participan unas instituciones concretas y unos grupos de intereses; en otras palabras, la unidad productiva deja de ser el centro de interés del análisis y se le presta mayor atención a la unidad territorial (Cordero-Salas, et. al., 2003). En este sentido, Echeverri, et. al. (2003) consideran que la competitividad territorial está determinada por factores relativos a su entorno social, ambiental y global, y por la competitividad de las firmas, clusters y cadenas productivas que alberga.

En relación al tema de competitividad y clúster, Michael Porter (1990) concibe el concepto de cluster como una estrategia para alcanzar la ventaja competitiva. La agrupación de empresas y su correspondiente especialización en determinadas actividades productivas contribuye favorablemente sobre los cuatro polos del diamante que explica la ventaja competitiva. Según este modelo, las interacciones entre las cuatro puntas del diamante determinan la competitividad de las firmas. Estas son: a) las estrategias, estructuras y rivalidad de las firmas; b) condiciones de los factores, c) condiciones de demanda y d) presencia de industrias relacionadas. Cuanto más intensas y desarrolladas sean las interacciones entre las firmas, mayor será la productividad de estas. La intensidad de las relaciones entre estos factores se fortalece si las firmas están localizadas geográficamente próximas. (Porter, 2003).

Para Porter (1990), un clúster o complejo productivo es el “conjunto de empresas que operan a través de redes en torno a una actividad productiva base de desarrollo, concentradas geográfica y/o sectorialmente por concordancias y complementariedades en torno al sector base, alcanzan un alto grado de especialización, competitividad y eficiencia, generando procesos dinámicos a través de los cuales es posible garantizar el éxito del cluster”. Una de las características centrales de los conglomerados identificadas por Porter, son las relaciones de funcionalidad que generan las empresas proveedoras en torno a un sector principal y su proximidad geográfica entre ellas, lo que conlleva a significativas ventajas en las redes de información, los

costos de transporte y la eficiencia en la entrega de materiales, las que adquieren mayor intensidad y diversidad en la medida que el conglomerado va madurando.

La presencia de clusters afecta la forma de competir de las unidades productivas al “aumentar la productividad de las empresas radicadas en la zona; imponer el rumbo y ritmo de la innovación, y estimular la formación de nuevas empresas, lo cual expande y fortalece al cluster”. Por otra parte, el logro de una competitividad sostenida tiene que ver con el alcance de capacidades que llevan a mejoras dinámicas (Porter, 2003).

Según Porter (2003), los factores que caracterizan el dinamismo de los clusters son, entre otros: rivalidad entre las firmas, competencia dinámica por la entrada de nuevas empresas, cooperación organizada por medio de instituciones; interacciones informales basadas en redes personales; acceso a factores de producción avanzados y especializados; lazos con industrias relacionadas, universidades y centros públicos y privados de investigación; y proximidad de compradores sofisticados. (Citado por Gala Gómez Minujín, 2005).

Sin embargo, anterior a Porter, el concepto de agrupamiento empresarial ya había sido estudiado por Marshall en 1920, quien propuso para denominar al agrupamiento de un territorio de pequeñas empresas con características similares, que buscaban mejorar su productividad como consecuencia de la división del trabajo entre las mismas, el término de: distrito industrial. Según Marshall, (Citado por Osorio, et. al., 2006) el distrito industrial se define como una concentración, en un área geográficamente limitada, de empresas, especializadas en un sector dominante.

“El elemento clave de este original modelo de organización es el factor unificador; es decir, aquel que permite la integración racional y organizada de los numerosos sujetos que componen el distrito. Marshall denominó a este factor “atmósfera industrial”, concepto que se define como el conjunto de elementos difícilmente separables y que no se pueden describir fácilmente a través de las variables económicas tradicionales; entre otros destacan la cultura productiva, el conocimiento de los demás sujetos que forman parte de la comunidad y los vínculos existentes con éstos, y las tradiciones histórico-políticas comunes” (Osorio, et. al., 2006).

De otro lado, Buitelaar (2002) (Citado por la Comisión Chilena del Cobre - Unidad de Asuntos Internacionales y Medioambiente, 2003), se refiere al concepto cluster como a un entorno o contexto que es idóneo para el aprendizaje y la innovación de las empresas. Este entorno garantiza una intensa pero sana competencia al mismo tiempo que facilita una estrecha colaboración entre las empresas y entre éstas y organizaciones e instituciones locales. El

resultado es un continuo proceso de mejoramiento (“upgrading”) de ventajas competitivas asociadas a la localidad o región.

Es importante anotar que un cluster no tiene una frontera geográfica o sectorial precisa pero si tiene en la mayoría de veces un lugar y una actividad económica que constituyen el centro. La idoneidad del entorno beneficia a todas las empresas relacionadas al lugar y la actividad, participen o no en proyectos asociativos u organizaciones empresariales. En términos generales, dentro de un cluster se van desarrollando relaciones entre las empresas y los actores involucrados (instituciones), las cuales se constituyen en la fortaleza misma del cluster, si se desarrollan eficientemente, por lo tanto, los cluster pueden pensarse como procesos de agregación de valor y articulaciones verticales y horizontales que partiendo de una actividad principal, conforma alrededor de él un número variable de actividades (Otero, Lódola y Menéndez, 2004).

Por su parte, Rosenfeld (citado en Otero, Lódola y Menéndez, 2004) enfatiza lo trascendental de la localización en un cluster y cómo de ésta se puede llegar a obtener ciertas ventajas para el mejor desarrollo de las empresas e instituciones involucradas en dicho cluster.

Por otro lado, determinadas organizaciones mencionan que los clusters son “redes de producción de empresas fuertemente interdependientes (incluyendo proveedores especializados), ligadas unas a otras en una cadena de producción que añade valor”, así: El concepto Cluster va más allá de las redes horizontales simples, en las cuales, las empresas que operan en el mismo mercado de productos finales y pertenecen al mismo grupo industrial cooperan en ciertas áreas, comprendiendo alianzas estratégicas con universidades, institutos de investigación, servicios empresariales intensivos en conocimiento, instituciones puentes (comisionistas, consultores y clientes). (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 1999). También consideran que el principal factor que impulsa los procesos de concentración espacial lo constituye el desarrollo de mano de obra, proveedores, infraestructuras e instituciones especializadas (Krugman, 1992). Así, “los cluster[s] surgen tanto en sectores de alta tecnología como en sectores tradicionales, tanto en sectores industriales como en sectores de servicios. Algunas regiones tienen un único cluster dominante, mientras que otras tienen varios” (Porter, 2003). De igual manera, se afirma que los dos factores más importantes para explicar la aglomeración de ciertas actividades en determinada región son la movilidad factorial (Krugman, 1991) y las relaciones verticales entre empresas (Venables, 1993, citado en Otero et al., 2004).

Krugman (1990) añade que las principales razones que incentivan a las firmas a ubicarse geográficamente próximas son: 1) la concentración de trabajadores especializados, 2) el mayor acceso a insumos intermedios y 3) los derrames (spillovers) tecnológicos. Estas tres fuentes de economías externas constituyen fuerzas centrípetas que llevan a la aglomeración de las firmas.

Es importante aclarar, tal como indica Helmsing, “que más allá de las razones de la localización inicial de un cluster, una vez establecido el patrón de especialización se dan ganancias crecientes que llevan a fijarlo por las ganancias acumulativas del comercio. Hay un fuerte “path dependence” en los patrones de especialización y comercio. El comercio y la localización están integrados. Cuando una industria tiene un desarrollo líder dentro de una región, esa región continuará a especializarse en esa industria” (Helmsing, 2001). Ello indica que la especialización puede tener ventajas o desventajas. Especializarse en una industria puede favorecer el desarrollo económico de esa región, pero también puede aumentar su vulnerabilidad ante shocks externos o frente a cambios en las condiciones de mercado. Los procesos de adaptación de los negocios centrales de un cluster normalmente implican fenómenos de fuerte adaptación, la incorporación de nuevas empresas en torno a áreas de producción y servicios; y el cierre de otras que no tienen la capacidad o posibilidad (debido a la rigidez de sus activos y conocimientos) de reorientarse en la nueva trayectoria tecnológica y productiva que toma el cluster. (Citado en Gala, Gómez, 2005).

Sobre este mismo concepto, Hirschman (1977) analiza los conglomerados a través de los encadenamientos productivos que procuran demostrar cómo y cuándo la producción de un sector es suficiente para satisfacer el umbral mínimo o escala necesaria para hacer atractiva la inversión en otro sector que abastece directamente (encadenamientos hacia atrás), abastece indirectamente (encadenamientos hacia los lados) o procesa (encadenamientos hacia delante).

De este concepto se rescata que toda actividad está encadenada por otra, y estos encadenamientos adquieren significancia cuando su existencia posibilita que una inversión se realice o no. Los encadenamientos “hacia atrás” dependen tanto de factores de demanda (la demanda derivada de insumos y factores) como su relación con factores tecnológicos y productivos (el tamaño óptimo de la planta). Mientras los encadenamientos “hacia los lados” dependen de factores de demanda indirecta. Por otra parte, el desarrollo de los encadenamientos “hacia delante” dependen principalmente de la similitud tecnológica entre la actividad extractiva y la de procesamiento, es decir, debiera existir una continuidad en la cadena de valor del producto (Ramos, 1998).

Otro de los autores que sintetiza la importancia del análisis de los clusters en el desarrollo regional es Bergman-Feser (2000), (Citado en Tello, Mario, 2006):

“Uno no puede entender completamente la política económica sobre desarrollo regional sin el conocimiento y tal vez alguna experiencia con las aplicaciones de los clusters industriales....el análisis de clusters industriales es un método comprensivo para entender las condiciones económicas regionales y sus tendencias, así como también los desafíos de política económica y oportunidades que dichas condiciones y tendencias indican. El análisis de clusters industriales puede ayudar a 1) explotar los datos económicos regionales; 2) proveer formas de pensar efectivamente acerca de interdependencia industrial; y 3) generar formas y opciones de política económica regional”.

Los elementos que determinan el desarrollo de los clusters de un área geográfica a la vez son elementos que nutren el desarrollo económico local donde dichos clusters están ubicados. Entre los principales elementos del desarrollo de los clusters que inciden en el Desarrollo Económico Local<sup>8</sup> –DEL- se cuentan:

- a) La generación de externalidades.
- b) La explotación de las economías de aglomeración.
- b) El ambiente y el proceso de innovación.
- d) La relaciones de cooperación, interrelaciones y coordinaciones entre empresas que conforman el cluster.
- e) La rivalidad entre firmas.
- f) El sendero de dependencia tecnológica.

En segundo lugar, éstas se aglomeran a fin de sacar ventaja de las economías externas. Las economías externas existen cuando los beneficios sociales generados por el comercio y la interacción son mayores que los beneficios privados. Esto último se asocia con “la idea de que los agentes económicos no pueden capturar en el precio de sus productos todos los beneficios de sus inversiones” (Schmitz, 1997). Los efectos externos son consecuencias incidentales e involuntarias de otras acciones (Citado en Gala, Gómez, 2005).

---

<sup>8</sup> La descripción detallada de estos elementos es presentado en Tello, Mario (2006): *Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo*. Julio de 2006. p. 52.

## 2. Metodología

La evaluación de los recursos y capacidades y de las estrategias competitivas adoptadas por las empresas turísticas de Cartagena como fuente de ventajas competitivas, así como las interrelaciones existentes, como elementos imprescindibles a la hora de consolidar un cluster alrededor de esta importante actividad económica de la ciudad, se basó en información recogida mediante una encuesta aplicada a los gerentes de las empresas. El resultado final fue un cuestionario de 63 preguntas, en su mayoría cerradas, aunque de diferente tipo: respuesta única, respuesta múltiple, y de valoración, utilizando tanto escalas de suma constante (que requieren que el encuestado reparta una cantidad fija entre varias opciones) como escalas de tipo Likert con un diferencial semántico 1-5.

Para definir las empresas que hicieron parte de la población objeto de estudio se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

1. Estar inscritas en el Registro Nacional de Turismo (RNT) como agencia de viaje, hotel o restaurante<sup>9</sup>.
2. Estar localizadas en alguno de los principales barrios o sectores turísticos de la ciudad: Bocagrande, Laguito, Castillogrande, Centro, Marbella, Cabrero, Crespo, Anillo Vial y Manga.
3. En caso de que varias empresas tuvieran un mismo gerente, sólo haría parte de la población una de ellas.

Una vez decididos los requisitos de la población a encuestar, el universo quedó constituido inicialmente por 240 empresas. No obstante, al momento de aplicar la encuesta no se pudieron localizar algunas empresas porque la dirección y el número telefónico anotado en el RNT no era correcto o porque habían dejado de funcionar, por lo que la población en realidad estuvo conformado por 201 empresas, las cuales se encontraban distribuidas por tamaño<sup>10</sup> y según el servicio que prestan como se muestra en la tabla 1.

---

<sup>9</sup> Las agencias de viajes podían ser de cualquier tipo: operadora, de turismo o mayorista. Los hoteles, hubo la necesidad de distinguirlos de otros establecimientos de alojamiento y hospedajes como moteles y residencias, de los cuales hay algunos inscritos en el RNT bajo la misma categoría. Por su parte, los restaurantes son los registrados en la categoría de establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares de interés turístico, excluyendo los bares y las discotecas.

<sup>10</sup> Según la Ley 905 de 2004, las grandes empresas son aquellas que tienen activos por un valor superior a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (S.M.M.L.V.), las medianas empresas las que tienen activos por un valor entre 5.000 y 30.000 S.M.M.L.V., las pequeñas entre 500 y menos de 5.000 S.M.M.L.V., y las micro por debajo de 500 S.M.M.L.V.

## Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias

Tabla 1. Distribución de la población objeto de estudio

a. Según tamaño

Tamaño	Número de empresas que conforman la población
Grande	7
Mediana	12
Pequeña	63
Micro	119
<b>Total</b>	<b>201</b>

b. Según el servicio que prestan

Tipo de empresa	Número de empresas que conforman la población
Agencia de viajes	47
Hoteles	90
Restaurantes	64
<b>Total</b>	<b>201</b>

Fuente: Selección de los autores con base en las empresas inscritas en el RNT que cumplieron los requisitos establecidos

El propósito inicial fue aplicar el cuestionario a todas estas empresas, es decir, realizar un censo. Sin embargo, en algunas empresas no fue posible que los gerentes atendieran al personal de campo en las fechas que los visitaron<sup>11</sup>, por encontrarse muy ocupados. Esta situación se presentó principalmente en los establecimientos de tamaño grande y mediano.

Por lo anterior, el cuestionario fue aplicado a una muestra de 179 establecimientos, lo que de todos modos permite hacer inferencias con un alto grado de confianza sobre las características generales de las empresas turísticas de Cartagena<sup>12</sup>. Sin embargo, para algunos tipos de empresas, específicamente, las grandes y medianas, por tenerse una muestra muy reducida, los resultados obtenidos hay que tomarlos con mucha cautela, ya que no necesariamente son representativos del comportamiento típico de este tipo de empresas. La distribución de la muestra empleada según el tamaño y el servicio que prestan, se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Distribución de la muestra empleada

a. Según tamaño

Tamaño	Número de empresas que conforman la muestra
Grande	4
Mediana	6
Pequeña	56
Micro	113
<b>Total</b>	<b>179</b>

b. Según el servicio que prestan

Tipo de empresa	Número de empresas que conforman la muestra
Agencia de viajes	43
Hoteles	77
Restaurantes	59
<b>Total</b>	<b>179</b>

Fuente: Selección de los autores con base en las empresas inscritas en el RNT que cumplieron los requisitos establecidos

<sup>11</sup> El trabajo de campo se llevó a cabo entre el 27 de noviembre y el 21 de diciembre de 2007.

<sup>12</sup> Con la muestra empleada, los resultados obtenidos presentan un nivel de confianza aproximado del 99% y un margen de error del 3%.

## Serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena, No. 15

Con el propósito de determinar si existen diferencias significativas en las respuestas obtenidas según el tamaño de las empresas, se utilizó la técnica estadística de la prueba de diferencia de medias. Específicamente, se hizo uso del estadístico *t de Student* cuando se analizaban variables cuantitativas, y del estadístico *chi-cuadrado* cuando no se cumplía esta condición, es decir, cuando se tenían variables cualitativas o categóricas.

Cabe aclarar que estas pruebas sólo se pudieron utilizar para comparar los promedio de las respuestas dadas por las micro y las pequeñas empresas, debido a que, como se mencionó anteriormente, el número de empresas medianas y grandes que se pudieron encuestar fue muy bajo para presentar resultados confiables.



### 3. Competitividad de las empresas turísticas de Cartagena

**E**n esta sección se presentan los resultados de la encuesta aplicada a los directivos de las empresas turísticas de Cartagena. Para cada uno de los aspectos sobre los que se indagó en la encuesta, se presentan los resultados obtenidos en términos generales para la totalidad de las empresas, y de manera específica según el servicio que prestan (agencias de viaje, hoteles y restaurantes) y según su tamaño (micro, pequeña, mediana y grande).

Asimismo, como se comentó en la metodología, para la mayoría de los indicadores se presentan los resultados de las pruebas de diferencia estadística en las respuestas suministradas por las micro y pequeñas empresas, mostrando los valores de los estadísticos *t de Student* y *Chi-cuadrado* para los datos comparativos de las distintas variables analizadas, con su correspondiente nivel de significación, identificado como  $\beta$ , que ilustra sobre la probabilidad de que las medias contrastadas sean o no estadísticamente diferentes. En ambos casos, cuando el valor de  $\beta$  se ubica por debajo de 0,05 quiere decir que con un nivel de confianza superior al 95%, las diferencias son estadísticamente significativas. De lo contrario, se considera que las diferencias son aleatorias.

#### 3.1 Recursos humanos

La adecuada gestión de los recursos humanos que se realice por parte de las empresas (selección, formación, remuneración, creación de una cultura de cooperación y de confianza entre los miembros de la empresa, etc.) revertirá en el incremento de los conocimientos, habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que desempeñen su actividad en el seno de esa organización (Monfort, 1999, p. 394), convirtiéndose por lo tanto este recurso, tal vez, en el principal determinante de la competitividad de las empresas del sector.

Para evaluar la situación de las empresas turísticas de la ciudad con relación a este recurso se tuvieron en cuenta cuatro aspectos principales: tipo de personal ocupado, conocimientos y habilidades de los empleados, plan de formación del recurso humano, y políticas de promoción y remuneración del personal.

### 3.1.1 Tipo de personal ocupado

En promedio, cada una de las empresas del sector turístico ocuparon, durante el año 2006, aproximadamente unas 20 personas, siendo los hoteles los que más empleados tenían (24 cada uno en promedio) y las agencias de viajes las que menos personal ocupaban (14). Los restaurantes, por su parte, empleaban en promedio 18 personas cada una. Por tamaño de empresas, las grandes poseían en promedio 202 empleados cada una, las medianas 72, las pequeñas 21 y las micro 9 (tablas 3 y 4).

Tabla 3. Personal ocupado en promedio por tipo de empresa

Total de personas ocupadas en 2006 (promedio)	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Personal sin remuneración	0,5	0,7	0,7	0,2
Personal permanente	13,2	8,2	18,2	10,2
Personal temporal	6,0	5,0	5,0	7,9
Total	19,7	13,9	23,8	18,3

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 4. Personal ocupado en promedio por tamaño de empresa

Total de personas ocupadas en 2006 (promedio)	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Personal sin remuneración	0,5	0,0	2,0	0,2	0,6
Personal permanente	13,2	161,3	55,2	13,9	5,1
Personal temporal	6,0	40,5	14,8	7,5	3,5
Total	19,7	201,8	72,0	21,5	9,1

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

De esas cerca de 20 personas que en promedio empleaban en 2006 las empresas turísticas, 13 eran empleados permanentes, 6 empleados temporales y 1 empleado sin remuneración. Los hoteles y las grandes y medianas empresas son las que tenían más empleados permanentes como proporción del total de empleados, lo que se convierte en una fortaleza competitiva para ellos frente a las otras empresas ya que disponen de unos empleados que gozan de una mayor estabilidad laboral y, por lo tanto se identifican más con las políticas de la empresa. Además, al dedicarse permanentemente a su oficio, y no compartir sus labores con otras ocupaciones, pueden prestar un servicio de mejor calidad, lo que sin duda puede contribuir a incrementar los ingresos de su empresa (Monfort, 1999, p. 401).

### 3.1.2 Conocimientos y habilidades de los empleados

En la mayoría de las empresas turísticas (44,7%) el último grado aprobado por gerentes y administradores es universitario con título. Esta situación es característica tanto de las agencias de viaje (con 58,1%), como de los hoteles (42,9%) y restaurantes (37,3%). Sin embargo, en este último tipo de empresas se presenta un porcentaje importante (30,5%) de gerentes que tienen como último grado aprobado el técnico o tecnológico (tabla 5).

Como datos curiosos se tiene que sólo en los restaurantes hay gerentes o administradores con primaria como último grado educativo aprobado, y sólo en las agencias de viajes existen gerentes o administradores con formación de doctorado. Lo anterior muestra que las agencias de viaje son las empresas que al parecer requieren una mayor formación por parte de sus directivos, mientras que los restaurantes son los que menos requieren que su gerente o administrador tenga una alta formación académica.

Según el tamaño de las empresas, todas las grandes tienen gerentes con título universitario, mientras que en las medianas, al menos poseen formación técnica o tecnológica, aunque la mayoría de los gerentes son profesionales. En las micro y pequeñas existen gerentes con formación únicamente de primaria y secundaria, pero aún así cabe resaltar que la mayoría de los gerentes de estas empresas son profesionales también. Además, curiosamente, la única empresa que es dirigida por un gerente con formación de doctorado es una de tamaño micro (tabla 6). Lo anterior permite afirmar que no existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la formación académica de los directivos de las empresas de diferentes tamaños.

Tabla 5. Último grado de formación académica aprobado del gerente o administrador del establecimiento por tipo de empresa

Formación	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Primaria	1,7%	0,0%	0,0%	5,1%
Secundaria	13,4%	4,7%	14,3%	18,6%
Técnico o tecnológico	25,1%	23,3%	22,1%	30,5%
Universitario sin título	5,0%	4,7%	6,5%	3,4%
Universitario con título	44,7%	58,1%	42,9%	37,3%
Especialización	8,4%	7,0%	11,7%	5,1%
Maestría	1,1%	0,0%	2,6%	0,0%
Doctorado	0,6%	2,3%	0,0%	0,0%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 6. Último grado de formación académica aprobado del gerente o administrador del establecimiento por tamaño de empresa

Formación	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Primaria	1,7%	0,0%	0,0%	1,8%	1,8%
Secundaria	13,4%	0,0%	0,0%	7,1%	17,7%
Técnico o tecnológico	25,1%	0,0%	33,3%	26,8%	24,8%
Universitario sin título	5,0%	0,0%	0,0%	5,4%	5,3%
Universitario con título	44,7%	75,0%	66,7%	44,6%	42,5%
Especialización	8,4%	25,0%	0,0%	14,3%	5,3%
Maestría	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%
Doctorado	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%
Chi-Cuadrado					8,167
$\beta$					0,318

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Al indagarse a las empresas si contaban con personal bilingüe, el 65,4% afirmó que sí tenían. De manera particular, el 86% de las agencias de viaje cuentan con personal que habla al menos dos idiomas, mientras que sólo el 55,9% de los restaurantes cuenta con personal bilingüe (tabla 7).

Por otra parte, la totalidad de las empresas de tamaño grande tienen personal bilingüe, mientras que las medianas y grandes tienen un alto porcentaje de empleados bilingües (83,3% y 78,6% respectivamente). En contraste, las microempresas son las que menos cuentan con personal que hable al menos dos idiomas; sólo el 56,6% de ellas lo tienen. Lo anterior evidencia disparidades en la formación en idiomas del personal ocupado por las empresas turísticas de la ciudad según su tamaño (tabla 8).

Tabla 7. Empresas que cuentan con personal bilingüe por tipo de empresa

¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Sí	65,4%	86,0%	61,0%	55,9%
No	34,6%	14,0%	39,0%	44,1%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 8. Empresas que cuentan con personal bilingüe por tamaño de empresa

¿Cuenta actualmente la empresa con personal bilingüe?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Sí	65,4%	100,0%	83,3%	78,6%	56,6%	
No	34,6%	0,0%	16,7%	21,4%	43,4%	
					Chi-Cuadrado	7,810
					$\beta$	0,005

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

### 3.1.3 Plan de formación del recurso humano

El fuerte componente de recursos humanos que absorbe la elaboración del producto turístico en general, convierte a la formación en una herramienta estratégica y en un instrumento de progreso competitivo para las empresas, ya que proporciona conocimientos y capacidades nuevas, e incluso, mejora la comprensión de los negocios por parte de los trabajadores (Monfort, 1999, p. 401).

Teniendo en cuenta lo anterior, en la encuesta se indagó si las empresas tenían un plan de formación para sus empleados, encontrándose que menos de la mitad (41,9%) lo tenían, siendo las microempresas las que en menor medida (31,9%) formaban a sus empleados (tabla 9). Por tipo de empresa, las agencias de viaje son las que más contaban con un plan de formación para sus empleados (60,5%) y los hoteles los que en menor medida lo poseían (32,5%) (tabla 10).

Tabla 9. Existencia de un plan de formación para sus empleados por tamaño de empresa

¿La empresa posee un plan de formación para sus empleados?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Sí	41,9%	50,0%	66,7%	58,9%	31,9%	
No	55,9%	50,0%	33,3%	37,5%	66,4%	
NS/NR	2,2%	0,0%	0,0%	3,6%	1,8%	
					Chi-Cuadrado	12,280
					$\beta$	0,000

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 10. Existencia de un plan de formación para sus empleados por tipo de empresa

¿La empresa posee un plan de formación para sus empleados?	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Sí	41,9%	60,5%	32,5%	40,7%
No	55,9%	39,5%	64,9%	55,9%
NS/NR	2,2%	0,0%	2,6%	3,4%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Del total de empresas encuestadas, el 59,8% de las empresas realizó actividades de capacitación a sus empleados en el último año. Tanto las agencias de viajes como los restaurantes y los hoteles realizaron estas actividades, pero estos últimos en menor proporción comparados con los dos primeros (tabla 11).

Según el tamaño empresarial, se observa que las empresas de mayor tamaño fueron las que más desarrollaron actividades de capacitación para sus empleados, encontrándose diferencias estadísticamente significativas entre las micro y pequeñas empresas (tabla 12).

Tabla 11. Desarrollo de actividades de capacitación para los empleados por tipo de empresa

¿La empresa desarrolló alguna actividad de capacitación para sus empleados en el último año?	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Sí	59,8%	67,4%	53,2%	62,7%
No	39,7%	32,6%	45,5%	37,3%
NS/NR	0,6%	0,0%	1,3%	0,0%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 12. Desarrollo de actividades de capacitación para los empleados por tamaño de empresa

¿La empresa desarrolló alguna actividad de capacitación para sus empleados en el último año?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Sí	59,8%	75,0%	100,0%	76,8%	48,7%
No	39,7%	25,0%	0,0%	23,2%	50,4%
NS/NR	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%
				Chi-Cuadrado	11,76
				$\beta$	0,001

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Las empresas que manifestaron haber realizado actividades de capacitación para el personal, destinaron para ello, en promedio, el 12,2% de la inversión hecha en 2006. Por encima del total general se encuentra el porcentaje destinado por parte de las agencias de viaje (17,6%), y por debajo del mismo promedio están los restaurantes (10,5%) y los hoteles (9,7%) (tabla 13).

## Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias

Es curioso observar que las empresas pequeñas son las que destinaron un porcentaje mayor de su inversión total a capacitación del personal (17%), y las que menos invirtieron en este aspecto fueron las grandes (7.3% de su inversión total). Sin embargo, es entendible que las grandes inviertan un menor porcentaje ya que por lo general manejan mayores volúmenes de dinero y sus montos de inversión deben ser mayores. Además, al tener mayor número de empleados pueden obtener significativas economías de escala y unos costos de capacitación por empleado significativamente menores (tabla 14).

Tabla 13. Porcentaje de la inversión destinado a la formación del personal por tipo de empresa

Porcentaje aproximado de la inversión total del último año que destinó a la formación del personal	Total	Agencia de viajes	Hoteles	Restaurantes
Promedio	12,2%	17,6%	9,7%	10,5%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 14. Porcentaje de la inversión destinado a la formación del personal por tamaño de empresa

Porcentaje aproximado de la inversión total del último año que destinó a la formación del personal	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Promedio	12,2%	7,3%	10,0%	17,0%	9,1%
				t - Student	1,819
				$\beta$	0,072

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

### 3.1.4 Políticas de promoción y remuneración del personal

Las políticas de promoción y remuneración a los trabajadores son determinantes de la competitividad de las empresas. Cuando no hay satisfacción de los empleados con las políticas de promoción y los sistemas de incentivos se puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, ya que la insatisfacción puede conducir a los empleados a disminuir su desempeño, incrementar las quejas o buscar un nuevo empleo. Teniendo en cuenta lo anterior, en la encuesta aplicada se solicitó a los gerentes que evaluaran la importancia que le daban a estos aspectos en su empresa.

En primer lugar, se solicitó a los encuestados que en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy poca y 5 bastante, evaluaran la importancia que la empresa le da a la promoción interna de sus empleados, obteniéndose como resultado una calificación promedio de 3,54, lo que podría

**Serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena, No. 15**

catalogarse como una importancia media-alta. Por tipo de empresa, aunque no existen diferencias significativas, las agencias de viajes son las que más promueven internamente a sus empleados y los hoteles los que menos lo hacen (tabla 15).

Por tamaño empresarial, la mediana da una mayor importancia a la promoción de empleados (4,50). Sin embargo, no existen diferencias significativas entre los tipos de empresas, pero son las microempresas las que menor importancia les dan a este tema (tabla 16).

Tabla 15. Importancia de la promoción interna de los empleados por tipo de empresa

<b>Importancia que la empresa le da a la promoción interna de sus empleados</b>	<b>Total</b>	<b>Agencia de viajes</b>	<b>Hoteles</b>	<b>Restaurantes</b>
Calificación promedio	3,54	3,61	3,49	3,57

Escala de 1 a 5, donde 1 es muy poca y 5 bastante.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 16. Importancia de la promoción interna de los empleados por tamaño de empresa

<b>Importancia que la empresa le da a la promoción interna de sus empleados</b>	<b>Total</b>	<b>Grande</b>	<b>Mediana</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Micro</b>
Calificación promedio	3,54	3,75	4,50	3,63	3,44
				t – Student	0,879
				B	0,381

Escala de 1 a 5, donde 1 es muy poca y 5 bastante.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

De la misma forma, se solicitó a los gerentes que evaluaran la naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas en la empresa. La calificación promedio obtenida (3,78) permite inferir que en términos generales, en las empresas del sector, hay un sistema de incentivos relativamente desarrollado que tiene en cuenta el esfuerzo, los resultados y la mejora continua por parte de los empleados. Cabe resaltar además que no se aprecian diferencias significativas según el tipo y el tamaño de las empresas (tablas 17 y 18).

Tabla 17. Naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas por tipo de empresa

<b>Naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas en la empresa</b>	<b>Total</b>	<b>Agencia de viajes</b>	<b>Hoteles</b>	<b>Restaurantes</b>
Calificación promedio	3,78	3,74	3,72	3,88

Escala de 1 a 5, donde 1 significa que es un sistema poco desarrollado vinculado al cumplimiento de objetivos y 5 significa que es un sistema innovador, ligado al esfuerzo, a los resultados y a la mejora continua.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena



Tabla 18. Naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas por tamaño de empresa

Naturaleza y enfoque del sistema de incentivos y recompensas en la empresa	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Calificación promedio	3,78	3,75	3,67	3,96	3,69
				t – Student	1,464
				B	0,145

Escala de 1 a 5, donde 1 significa que es un sistema poco desarrollado vinculado al cumplimiento de objetivos y 5 significa que es un sistema innovador, ligado al esfuerzo, a los resultados y a la mejora continua.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

### 3.2 Recursos tecnológicos

En esta sección se pretende hacer una evaluación de las tecnologías que poseen y/o que dominan las empresas turísticas. Aunque una característica peculiar de las empresas turísticas, principalmente de los hoteles y restaurantes, es el contacto directo con el cliente, el uso de recursos tecnológicos propios es un factor de competitividad, ya que éstos se pueden plasmar en conocimientos y habilidades que tendrán las empresas para diseñar y generar sus productos, así como para innovar tanto en productos como en procesos (Vera, 1994, citado en Monfort, 1999, p. 406).

Para evaluar qué tan competitivas son las empresas turísticas de Cartagena se consideraron dos aspectos principales: las tecnologías empleadas en la prestación del servicio, y la realización de actividades de innovación tecnológica.

#### 3.2.1 Tecnologías empleadas en la prestación del servicio

En la encuesta aplicada a las empresas turísticas se indagó por el uso de algunas tecnologías capaces de facilitar la operación de la empresa o de aportar a las mismas alguna diferencia significativa respecto a los servicios ofrecidos por sus competidores.

En primer lugar, se indagó por el uso de computadores y de internet en la operación de la empresa. De manera general, el 76,5% de las empresas turísticas encuestadas manifestaron haber utilizado computador en su operación durante el año 2006. Es destacable la utilización de esta herramienta por parte de las agencias de viajes (93%), seguido por los hoteles (72,7%),

y en último lugar por los restaurantes (69,5%) (tabla 19); resultados consistentes al parecer con la necesidad de este elemento al interior de cada tipo de empresa.

Teniendo en cuenta el tamaño de las empresas turísticas encuestadas, las microempresas son las que menos emplearon el computador en 2006, siendo usado por el 64% de ellas. Entretanto, el 100% de las medianas y de las grandes empresas hicieron uso de ésta máquina, y se destaca que el 96,4% de las empresas pequeñas lo usaron (tabla 20).

Tabla 19. Utilización de computadores por tipo de empresa

¿Utilizó computadores en su operación el año anterior?	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Sí	76,5%	93,0%	72,7%	69,5%
No	23,5%	7,0%	27,3%	30,5%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 20. Utilización de computadores por tamaño de empresa

¿Utilizó computadores en su operación el año anterior?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Sí	76,5%	100,0%	100,0%	96,4%	64,6%	
No	23,5%	0,0%	0,0%	3,6%	35,4%	
					Chi-Cuadrado	20,309
					$\beta$	0,000

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Por otra parte, el 68,2% de las empresas consultadas utilizaron internet en su operación en el año 2006. De acuerdo con el tipo de empresa, se muestra un comportamiento similar al presentado en el cuestionamiento anterior pues las empresas que más usaron internet fueron las agencias de viaje (el 90,7% de ellas), y las que menos hicieron uso de éste fueron los restaurantes (45,8% de los mismos) (tabla 21).

Según el tamaño de la organización, el 100% de las grandes y de las medianas empresas utilizaron internet, es decir el mismo porcentaje que usaron computador. Por su parte, sólo el 55,8% de las microempresas usaron internet en sus operaciones, es decir 9% menos de las que usaron computador. Esta misma diferencia se observa en el caso de las empresas pequeñas, de las cuales el 87,5% utilizaron internet (tabla 22).

## Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias

Tabla 21. Utilización de Internet por tipo de empresa

¿El año anterior, el establecimiento utilizó internet en su operación?	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Sí	68,2%	90,7%	72,7%	45,8%
No	31,8%	9,3%	27,3%	54,2%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 22. Utilización de Internet por tamaño de empresa

¿El año anterior, el establecimiento utilizó internet en su operación?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Sí	68,2%	100,0%	100,0%	87,5%	55,8%
No	31,8%	0,0%	0,0%	12,5%	44,2%
				Chi-Cuadrado	16,884
				$\beta$	0,000

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Posteriormente, se averiguó si las empresas tenían un sitio web, encontrándose que sólo un poco más de la mitad (50,8%) lo tenían. Las agencias de viaje van adelante en este tipo de recursos (65,1% lo tienen); en contraste, sólo el 30,5% de los restaurantes lo poseen (tabla 23).

Igual que en los dos indicadores anteriores, la totalidad de las empresas grandes y medianas tienen un sitio web. Entretanto, tan sólo el 38,1% de las microempresas poseen este recurso (tabla 24).

Tabla 23. Porcentaje de empresas que poseen un sitio web por tipo de empresa

¿La empresa posee un sitio web?	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Sí	50,8%	65,1%	58,4%	30,5%
No	48,6%	34,9%	40,3%	69,5%
NS/NR	0,6%	0,0%	1,3%	0,0%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 24. Porcentaje de empresas que poseen un sitio web por tamaño de empresa

¿La empresa posee un sitio web?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Sí	50,8%	100,0%	100,0%	67,9%	38,1%
No	48,6%	0,0%	0,0%	32,1%	61,1%
NS/NR	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%
				Chi-Cuadrado	12,981
				$\beta$	0,000

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Otro aspecto sobre el que se indagó en la encuesta fue el uso de medios electrónicos para hacer operaciones, encontrándose que el 30,2% de las empresas encuestadas no realizó en 2006 actividades por este medio, la gran mayoría de ellas microempresas, de las cuales el 41,6% manifestaron no haber realizado este tipo de actividades. Por su parte, todas las empresas grandes y medianas realizaron alguna operación por medio electrónico y en las pequeñas empresas sólo el 12,5% no realizaron operaciones electrónicas (tabla 25).

En cuanto al tipo de empresa, los restaurantes fueron los que menos realizaron operaciones electrónicas, seguido de los hoteles (el 50,8% y el 27,3% de ellos, respectivamente, manifestaron no haber realizada alguna actividad por medios electrónicos). Por su parte, sólo el 7% de las agencias de viajes no utilizó medios electrónicos en su operación (tabla 26).

Tabla 25. Realización de operaciones por medios electrónicos por tamaño de empresa

Operaciones realizadas el año anterior	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	Chi-Cuadrado	$\beta$
Comercio electrónico con clientes	53,1%	100,0%	100,0%	66,1%	42,5%	7,761	0,005
Comercio electrónico con proveedores	40,2%	50,0%	83,3%	57,1%	29,2%	11,766	0,001
Promoción y ventas electrónicas	49,2%	75,0%	100,0%	62,5%	38,9%	7,803	0,005
Transacciones financieras electrónicas	50,8%	100,0%	100,0%	69,6%	37,2%	15,074	0,000
Ninguna	30,2%	0,0%	0,0%	12,5%	41,6%	15,150	0,000
NS/NR	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	N.A.	N.A.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 26. Realización de operaciones por medios electrónicos por tipo de empresa

Operaciones realizadas el año anterior	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Comercio electrónico con clientes	53,1%	74,4%	62,3%	25,4%
Comercio electrónico con proveedores	40,2%	53,5%	40,3%	30,5%
Promoción y ventas electrónicas	49,2%	79,1%	54,5%	20,3%
Transacciones financieras electrónicas	50,8%	55,8%	55,8%	40,7%
Ninguna	30,2%	7,0%	27,3%	50,8%
NS/NR	1,1%	2,3%	0,0%	1,7%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

De las operaciones electrónicas sobre las que se indagó, el comercio con clientes y las transacciones financieras, se identificaron como las actividades realizadas por el mayor número

de empresas (53,1% y 50,8%), particularmente por las grandes y medianas empresas, donde la totalidad de las unidades productivas realizó este tipo de operación. Los medios electrónicos también son usados para hacer promoción y ventas por cerca de la mitad de las empresas (49,2%), especialmente las medianas y grandes, de las cuales sólo una no realizó esta operación en el año 2006. La operación menos realizada fue el comercio electrónico con proveedores (sólo el 40,2% de las empresas encuestadas lo realizó).

### 3.2.2 Realización de actividades de innovación tecnológica

El Instituto Nacional de Estadística de España (2004) define las actividades de innovación tecnológica como “todos aquellos pasos científicos, tecnológicos, de organización, financieros y comerciales, incluida la inversión en nuevos conocimientos, destinados a la introducción de productos (bienes o servicios) o procesos nuevos o sensiblemente mejorados” (p. 12).

En la encuesta realizada se encontró que sólo el 33% de las empresas encuestadas adelantaron alguna actividad de innovación tecnológica en el último año. Las agencias de viaje son las que más innovaron (46,5% de ellas), seguido de los hoteles (37,7%) y en último lugar los restaurantes (16,9%) (tabla 27).

De acuerdo con el tamaño empresarial, las que más innovaron fueron las medianas (83,3%) y las grandes (75%), mientras que en el otro extremo se encuentran las pequeñas (44,6%) y micro (23%) (tabla 28).

Tabla 27. Realización de actividades de innovación tecnológica por tipo de empresa

¿Su empresa adelantó alguna actividad de innovación tecnológica en el último año?	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Sí	33,0%	46,5%	37,7%	16,9%
No	63,7%	53,5%	58,4%	78,0%
NS/NR	3,4%	0,0%	3,9%	5,1%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 28. Realización de actividades de innovación tecnológica por tamaño de empresa

¿Su empresa adelantó alguna actividad de innovación tecnológica en el último año?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Sí	33,0%	75,0%	83,3%	44,6%	23,0%
No	63,7%	25,0%	16,7%	51,8%	73,5%
NS/NR	3,4%	0,0%	0,0%	3,6%	3,5%
				Chi-Cuadrado	8,460
				$\beta$	0,004

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

A pesar de que el porcentaje de grandes y medianas empresas que realizaron actividades de innovación en 2006 fue significativamente superior que el de pequeñas y micro, al indagarse acerca del porcentaje aproximado de la inversión total que dedicaron a actividades de innovación, no se encontraron diferencias entre las empresas de diferente tamaño, aunque las medianas y pequeñas invirtieron un poco más. En promedio, las empresas que realizaron actividades de innovación, destinaron el 23,3% de su inversión total a esta actividad (tabla 29).

Por tipo de empresa, las agencias de viaje fueron las que dedicaron un mayor porcentaje de su inversión a actividades de innovación (26,7%), seguidas de los hoteles (22,6%) y los restaurantes (17,1%) (tabla 30).

Tabla 29. Porcentaje de la inversión destinado a actividades de innovación por tamaño de empresa

Porcentaje aproximado de la inversión total del último año que dedicó a actividades de innovación	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Promedio	23,3%	18,3%	26,3%	26,1%	21%
				t - Student	0,662
				$\beta$	0,511

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 30. Porcentaje de la inversión destinado a actividades de innovación por tipo de empresa

Porcentaje aproximado de la inversión total del último año que dedicó a actividades de innovación	Total	Agencia de viajes	Hoteles	Restaurantes
Promedio	23,3%	26,7%	22,6%	17,1%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

## Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias

El tipo de innovación más desarrollado fue la de comercialización<sup>13</sup>, la cual fue llevada a cabo por el 62,7% de las empresas que innovaron. La innovación de proceso<sup>14</sup> fue desarrollada por el 55,9% de las empresas innovadoras, mientras que la de producto<sup>15</sup> y la organizativa<sup>16</sup> por el 52,5%. De manera particular, las agencias de viajes optaron más por la innovación de comercialización, los hoteles por la de proceso y los restaurantes por la de producto (tabla 31).

Según el tamaño de la empresa, la innovación de comercialización fue la más desarrollada por la microempresa, la de proceso por la pequeña y la de producto por la mediana. Por su parte, las empresas grandes desarrollaron en igual proporción innovaciones de producto, organizativas y de comercialización (tabla 32).

Tabla 31. Tipo de innovaciones desarrolladas por tipo de empresa

Innovaciones que ha desarrollado para su empresa en los últimos dos años	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Innovaciones de producto	52,5%	55,0%	44,8%	70,0%
Innovaciones de proceso	55,9%	50,0%	62,1%	50,0%
Innovaciones organizativas	52,5%	50,0%	51,7%	60,0%
Innovaciones de comercialización	62,7%	70,0%	58,6%	60,0%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 32. Tipo de innovaciones desarrolladas por tamaño de empresa

Innovaciones que ha desarrollado para su empresa en los últimos dos años	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	Chi-Cuadrado	$\beta$
Innovaciones de producto	52,5%	66,7%	80,0%	52,0%	46,2%	0,174	0,676
Innovaciones de proceso	55,9%	33,3%	60,0%	68,0%	46,2%	2,480	0,115
Innovaciones organizativas	52,5%	66,7%	60,0%	56,0%	46,2%	0,494	0,482
Innovaciones de comercialización	62,7%	66,7%	60,0%	60,0%	65,4%	0,158	0,691

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

<sup>13</sup> La innovación de comercialización se refiere a la aplicación de modelo o métodos de venta nuevos o mejorados de manera significativa, destinados a aumentar el atractivo de sus bienes y servicios o a penetrar en nuevos mercados.

<sup>14</sup> La innovación de proceso hace referencia a la implementación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa.

<sup>15</sup> La innovación de producto hace referencia a la introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa.

<sup>16</sup> La innovación organizativa se refiere a la aplicación de modificaciones nuevas o significativas de la estructura de la empresa o los métodos de gestión, destinadas a mejorar la utilización de los conocimientos, la calidad de los bienes y servicios o la eficiencia de los flujos de trabajo.

### 3.3 Recursos comerciales

Siguiendo a Monfort (1999), en esta sección se pretende averiguar la imagen que tienen los establecimientos ante los clientes por medio de los mismos cuatro aspectos considerados en su investigación: atención personalizada, dinamismo de las empresas, sistema de comercialización y lealtad de los clientes. Adicionalmente, para los hoteles y los restaurantes se evalúa un quinto aspecto, que es la categorización del establecimiento.

#### 3.3.1 Atención personalizada

Dos indicadores que se usan frecuentemente para analizar la atención brindada a los clientes de un hotel son las relaciones *habitación por empleado* y *camas por empleado*. Aquellos hoteles que cuenten con valores más bajos para estos indicadores pueden potencialmente ofrecer una mejor atención a sus clientes.

La encuesta realizada permitió determinar que en los hoteles de la ciudad existen en promedio 2,4 habitaciones por empleado. Asimismo, no se observan diferencias significativas entre las grandes, pequeñas y microempresas, pero sí de ellas con las medianas empresas, donde el promedio es mucho menor. Sin embargo, dado que la muestra de medianas empresas no es representativa, no se puede asegurar que este tipo de empresas tenga una relación *habitaciones por empleado* menor que las demás (tabla 33).

Por otra parte, el promedio de *camas por empleado* en los hoteles de la ciudad es de 5,1, siendo ésta, la misma relación tanto para las pequeñas como para las microempresas. Los grandes hoteles presentan una relación *camas por empleado* mucho mayor (7,2) mientras que la de las medianas empresas es la más baja (2,1). Nuevamente, cabe recordar que la poca representatividad de la muestra de estos dos tipos de empresas no permite hacer afirmaciones concluyentes al respecto (tabla 33).

Por lo tanto, teniendo en cuenta los dos indicadores anteriores, no se puede afirmar que la atención a los clientes en los hoteles varíe según el tamaño de los mismos.



Tabla 33. Promedio de habitaciones y camas por empleado según tamaño de hoteles

Habitaciones y camas que tienen los hoteles	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	t - Student	$\beta$
Promedio de habitaciones por empleado	2,4	2,3	1,4	2,4	2,5	-0,226	0,822
Promedio de camas por empleado	5,1	7,2	2,1	5,1	5,1	0,028	0,977

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Para evaluar la atención en los restaurantes se utilizó un indicador similar que es el de *plazas por empleado*. En este caso sí se observa que la relación entre el número de puestos disponibles para los clientes y el número de empleados varía según el tamaño del negocio. En promedio, un restaurante posee 7,2 sillas por cada empleado. Sin embargo, las medianas empresas poseen una menor cantidad de sillas por empleado (4,7) que las pequeñas (5,1) y las micro (8,2), lo que quiere decir que los clientes de los restaurantes de mayor tamaño reciben una mejor atención (tabla 34).

Tabla 34. Promedio de plazas por empleado según tamaño de restaurantes

Plazas (sillas o puestos disponibles para el cliente) que tienen los restaurantes	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Promedio de plazas por empleado	7,2	4,7	5,1	8,2
			t - Student	-1,897
			$\beta$	0,063

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

### 3.3.2 Dinamismo de las empresas

El segundo aspecto considerado dentro de los recursos comerciales es el dinamismo de las empresas, medido este como los cambios en la infraestructura física que han experimentado los establecimientos desde su construcción.

En la encuesta aplicada se encontró que el 53% de las empresas ha efectuado alguna renovación importante en su infraestructura física tras su construcción, y de ellas sólo el 23,2% ha realizado una renovación íntegra o total de su infraestructura (tablas 35 a 38). Las que más han renovado su infraestructura han sido los hoteles, seguidos muy de cerca de los restaurantes, mientras que las agencias son las que menos han renovado, lo cual es entendible porque de los tres tipos de empresas, estas últimas son las que menos necesitan de buenas instalaciones para atraer clientes.

Serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena, No. 15

Por otra parte, las empresas de mayor tamaño son las que más efectúan renovaciones de su infraestructura física, aunque no se observan diferencias significativas entre el porcentaje de pequeñas y microempresas que han renovado su infraestructura.

Tabla 35. Realización de renovaciones importantes en la infraestructura física por tipo de empresa

¿La empresa ha efectuado alguna renovación importante en la infraestructura física tras su construcción?	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Sí	53,1%	39,5%	61,0%	52,5%
No	46,9%	60,5%	39,0%	47,5%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 36. Realización de renovaciones importantes en la infraestructura física por tamaño de empresa

¿La empresa ha efectuado alguna renovación importante en la infraestructura física tras su construcción?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Sí	53,1%	100,0%	83,3%	55,4%	48,7%
No	46,9%	0,0%	16,7%	44,6%	51,3%
				Chi-Cuadrado	0,669
				$\beta$	0,413

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 37. Naturaleza de la renovación efectuada por tipo de empresa

Naturaleza de la renovación efectuada	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Integral (Total)	23,2%	23,5%	19,1%	29,0%
Parcial	76,8%	76,5%	80,9%	71,0%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 38. Naturaleza de la renovación efectuada por tamaño de empresa

¿La empresa ha efectuado alguna renovación importante en la infraestructura física tras su construcción?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Integral (Total)	23,2%	25,0%	0,0%	25,8%	23,6%
Parcial	76,8%	75,0%	100,0%	74,2%	76,4%
				Chi-Cuadrado	0,051
				$\beta$	0,822

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

### 3.3.3 Sistemas de comercialización

El siguiente aspecto analizado son los sistemas de comercialización empleados por las empresas turísticas. Sin duda alguna, el sistema de comercialización más empleado por los hoteles es la reserva directa del cliente, que fue el sistema que obtuvo el menor puntaje. Sin embargo, se puede afirmar que los hoteles más grandes tienen un sistema de comercialización más sólido que el que ostentan los establecimientos de menor tamaño. Esta afirmación se hace considerando que muchos de estos no se limitan a esperar al cliente detrás del mostrador, como lo hacen la mayoría de los hoteles pequeños, sino que canalizan clientes a través de otros canales como las agencias de viajes y los touroperadores, principalmente (tabla 39).

Tabla 39. Sistema de comercialización empleado por tamaño de hoteles

Sistema de comercialización empleados por los hoteles	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	t - Student	$\beta$
Reserva directa cliente-hotel	1,4	2,0	2,0	1,7	1,2	1,510	0,145
Agencia de viajes	3,2	3,3	1,7	2,9	3,5	-1,483	0,144
Tour operadores	3,7	2,3	3,3	3,8	3,9	-0,158	0,875
Compañía aérea	5,1	5,0	5,3	4,3	5,6	-4,899	0,000
Envío de otro hotel	4,1	4,3	5,3	4,1	3,9	0,418	0,678
Otros intermediarios	3,5	4,3	3,3	4,2	3,0	3,023	0,004

Ordenamiento de 1 a 6, donde 1 es el más empleado y 6 el menos empleado.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

El uso de estos canales adicionales para vender su servicio contribuye para que los hoteles de mayor tamaño (grandes y medianos) tengan en promedio tasas de ocupación más altas a lo largo del año, principalmente en temporada media y baja (tabla 40).

Tabla 40. Tasa de ocupación por tamaño de hoteles

Tasa de ocupación de los hoteles	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	t - Student	$\beta$
Temporada alta	88,5	86,3	88,3	88,5	88,6	-0,023	0,981
Temporada media	54,3	53,3	73,3	55,9	52,3	0,810	0,421
Temporada baja	34,7	35,0	63,3	33,2	33,6	-0,080	0,937
Temporada anual	58,9	68,3	83,3	61,2	55,3	1,378	0,173

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

En el caso de los restaurantes, la reserva directa del cliente es también el sistema de comercialización más empleado. Sin embargo, a diferencia de los hoteles, no se observa con claridad que haya otros canales de comercialización empleados en gran medida por las empresas de un tamaño determinado (tabla 41).

Tabla 41. Sistema de comercialización empleado por tamaño de restaurantes

Sistema de comercialización empleados por los restaurantes	Total	Mediana	Pequeña	Micro	t - Student	$\beta$
Reserva directa cliente-restaurante	1,2	1,0	1,5	1,1	1,102	0,287
Agencia de viajes	3,6	4,0	3,2	3,8	-1,288	0,205
Tour operadores	3,5	3,0	3,7	3,5	0,453	0,653
Compañía aérea	5,0	5,0	4,5	5,2	-1,945	0,059
Envío del hotel	3,6	2,0	3,9	3,4	1,092	0,281
Otros intermediarios	4,0	6,0	4,2	3,9	0,615	0,542

Ordenamiento de 1 a 6, donde 1 es el más empleado y 6 el menos empleado.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Los resultados anteriores, para ambos casos, tanto para los hoteles como para los restaurantes, estarían sugiriendo que existe poca interacción entre los diferentes sectores empresariales relacionados con el turismo a la hora de mercadear sus servicios y ésta posiblemente sea una característica estructural del cluster de turismo de Cartagena.

### 3.3.4 Lealtad de los clientes

El cuarto aspecto analizado en cuanto a los recursos comerciales es la lealtad de los clientes, identificada principalmente por la frecuencia de repetición. Según la encuesta realizada, el 47,3% de los clientes de las empresas turísticas de la ciudad son clientes considerados como fijos, el 36,5% son clientes esporádicos, mientras que el 16,2% son clientes de una sola vez.

Por tipo de empresa no existen grandes diferencias, aunque cabe resaltar que en los restaurantes el porcentaje de clientes de una sola vez (8,1%) es el más bajo de todos los tipos de empresas, debido a una mayor participación de los clientes esporádicos (45,2%). El porcentaje de clientes fijos es similar en los tres tipos de empresas (tabla 42).

Por otra parte, las empresas de mayor tamaño tienden a tener un mayor porcentaje de clientes fijos y una bajísima participación de los clientes de una sola vez (tabla 43).

Tabla 42. Distribución de la clientela según la frecuencia de repetición por tipo de empresa

Distribución porcentual aproximada de los clientes en el año 2006 según la frecuencia de repetición	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Cientes fijos	47,3	50,4	46,0	46,7
Cientes esporádicos	36,5	32,7	31,8	45,2
Cientes de una sola vez	16,2	17,0	22,1	8,1

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 43. Distribución de la clientela según la frecuencia de repetición por tamaño de empresa

Distribución porcentual aproximada de los clientes en el año 2006 según la frecuencia de repetición	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	t - Student	$\beta$
Clientes fijos	47,3	76,7	73,3	52,2	42,7	2,386	0,018
Clientes esporádicos	36,5	15,0	20,8	32,9	39,6	-1,605	0,110
Clientes de una sola vez	16,2	8,3	5,8	14,8	17,7	-0,891	0,374

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

### 3.3.5 Categorización del establecimiento

En Colombia, los hoteles y los restaurantes tienen la posibilidad de gestionar un certificado de categorización que permite demostrar a los clientes las características de calidad que deben tener estos establecimientos. Las empresas que obtengan este certificado tienen como ventaja ante sus competidores la posibilidad de hacer publicidad sobre la calidad de sus servicios, su infraestructura y su orientación hacia la satisfacción de sus clientes. Asimismo, pueden demostrar su categoría al hacer uso del número de estrellas (en el caso de los hoteles) y de tenedores (en el caso de los restaurantes) para las cuales ha sido certificado, y proporcionar a los clientes confiabilidad sobre la calidad de los servicios e infraestructura que esperan disfrutar de acuerdo con el valor que están pagando y la categoría del establecimiento.

En la ciudad de Cartagena hasta el mes de marzo de 2008 se encontraban categorizados 9 hoteles y 3 restaurantes. De estos 9 hoteles, 4 fueron categorizados como de cinco estrellas, 2 como de cuatro estrellas y los otros 3 de tres estrellas. Por otra parte, 2 de los restaurantes fueron categorizados como de tres tenedores, la categoría más alta, y el otro de dos tenedores

De estos 12 establecimientos que habían obtenido el certificado de categorización, 4 (2 hoteles cinco estrellas, 1 hotel tres estrellas y 1 restaurante de dos tenedores) fueron parte de la muestra empleada en esta investigación. Adicionalmente, de los hoteles encuestados, hubo uno cuyo administrador aseguró que el establecimiento se encontraba categorizado a pesar de que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo no lo reconoce como tal. Es decir que, aproximadamente, sólo el 3% de los hoteles y restaurantes de la ciudad que fueron encuestados poseen este certificado.

A los hoteles y restaurantes que no estaban categorizados se les preguntó en la encuesta si estaban tramitando o tenían intención de tramitar el certificado, encontrándose que el 13% de los establecimientos aún no lo tienen pero lo están tramitando y el 26,7% iba a comenzar los

**Serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena, No. 15**

trámites próximamente. Sin embargo, más de la mitad (53,4%) de las empresas turísticas encuestadas que aún no están categorizadas, manifestó no tener ni siquiera en sus planes obtener el certificado de categorización. Este porcentaje es mayor en los restaurantes (58,6%) que en los hoteles (49,3%) (tabla 44). Por tamaño de empresa, las microempresas son las que en mayor porcentaje (66,7%) no están interesadas en categorizarse (tabla 45).

Tabla 44. Trámite del certificado de categorización por tipo de empresa

¿Está tramitando o tiene intención de tramitar el certificado de categorización?	Total	Hoteles (norma técnica sectorial NTSH 006)	Restaurantes (norma técnica sectorial NTS-USNA 008)
Está en trámite	13,0%	17,8%	6,9%
Se van a empezar los trámites próximamente	26,7%	26,0%	27,6%
No está en los planes obtener el certificado	53,4%	49,3%	58,6%
NS/NR	6,9%	6,8%	6,9%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 45. Trámite del certificado de categorización por tamaño de empresa

¿Está tramitando o tiene intención de tramitar el certificado de categorización?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Está en trámite	13,0%	0,0%	33,3%	21,4%	8,3%
Se van a empezar los trámites próximamente	26,7%	50,0%	33,3%	38,1%	20,2%
No está en los planes obtener el certificado	53,4%	50,0%	33,3%	28,6%	66,7%
NS/NR	6,9%	0,0%	0,0%	11,9%	4,8%
Chi-Cuadrado					14,969
β					0,001

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

La principal razón que tienen las empresas para no interesarse en obtener dicho certificado es que consideran que no lo necesitan para atraer clientes (42,9%) (tabla 46). Sin embargo, un alto porcentaje de microempresas no están interesadas en certificarse porque tienen la percepción de que es un proceso complejo o que es costoso (tabla 47).

Tabla 46. Razones para no tramitar el certificado de categorización por tipo de empresa

¿Por qué no está en los planes obtener el certificado?	Total	Hoteles	Restaurantes
Es un proceso complejo	15,7%	11,1%	20,6%
Es costoso	14,3%	8,3%	20,6%
No lo necesitan para atraer clientes	42,9%	41,7%	44,1%
Puede afectarse la imagen de la empresa si queda en una baja categoría	2,9%	5,6%	0,0%
Otra razón	24,3%	33,3%	14,7%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

## Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias

Tabla 47. Razones para no tramitar el certificado de categorización por tamaño de empresa

¿Por qué no está en los planes obtener el certificado?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Es un proceso complejo	15,7%	0,0%	0,0%	8,3%	17,9%
Es costoso	14,3%	0,0%	0,0%	8,3%	16,1%
No lo necesitan para atraer clientes	42,9%	100,0%	100,0%	41,7%	41,1%
Puede afectarse la imagen de la empresa si queda en una baja categoría	2,9%	0,0%	0,0%	0,0%	3,6%
Otra razón	24,3%	0,0%	0,0%	41,7%	21,4%
Chi-Cuadrado					3,005
B					0,557

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

### 3.4 Recursos organizativos

Los recursos organizativos hacen referencia a la capacidad de la empresa de movilizar y gestionar de manera adecuada los demás recursos que posee (Monfort, 1999, p. 395). Con el fin entonces de indagar sobre la facultad potencial de las empresas para gestionar correctamente sus recursos se analizaron cuatro de los aspectos propuestos por Monfort (1999): propiedad y control de las empresas, sistema de dirección, competencias directivas, y cultura y clima organizativo.

#### 3.4.1 Propiedad y control de las empresas

La mayoría de las empresas turísticas (65,4%) son empresas familiares. Este porcentaje es más alto en los hoteles (70,1%) que en los restaurantes (67,8%) y las agencias de viajes (53,5%) (tabla 48). Por tamaño, no existen grandes diferencias en el porcentaje de empresas que son familiares entre las micro, pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, en las grandes empresas, el porcentaje de empresas familiares es más bajo (50%) (tabla 49).

Tabla 48. Clase de propiedad por tipo de empresa

Clase de propiedad de la empresa	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Empresa familiar	65,4%	53,5%	70,1%	67,8%
Inversores ajenos a la gestión del negocio	7,3%	7,0%	6,5%	8,5%
Cadenas empresariales	1,7%	0,0%	2,6%	1,7%
Organismos públicos	0,6%	0,0%	0,0%	1,7%
Otro	25,1%	39,5%	20,8%	20,3%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 49. Clase de propiedad por tamaño de empresa

Clase de propiedad de la empresa	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Empresa familiar	65,4%	50,0%	66,7%	62,5%	67,3%
Inversores ajenos a la gestión del negocio	7,3%	25,0%	0,0%	8,9%	6,2%
Cadenas empresariales	1,7%	25,0%	16,7%	0,0%	0,9%
Organismos públicos	0,6%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%
Otro	25,1%	0,0%	0,0%	28,6%	25,7%
Chi-Cuadrado					1,138
$\beta$					0,768

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

En principio, el hecho de que la clase de propiedad de la empresa sea familiar no debe afectar directamente la competitividad de las empresas. Sin embargo, el peligro radica en que la propiedad familiar quiera retener la dirección efectiva de la empresa, pues eso puede conllevar a que ésta permanezca poco profesionalizada, limitando con ello las vías coherentes de crecimiento del negocio (Zulima, 1992, citado en Monfort, 1999, p. 417).

En la encuesta realizada se encontró que en la mayoría de las empresas (88,8%), el dueño es el que dirige el negocio. Sin haber grandes diferencias, este porcentaje es más alto en los restaurantes (96,6%) que en los otros tipos de empresas (tabla 50). Esto se explica principalmente porque en las empresas de poco tamaño, donde se ubican la mayoría de los restaurantes, por lo general, el mismo dueño es el que administra su negocio. De hecho, el 92% de las microempresas son dirigidas por su dueño, mientras que en las grandes empresas este porcentaje es del 75%. Sin embargo, vale la pena anotar que la diferencia entre las micro y las pequeñas empresas no es estadísticamente significativa, por lo que no se puede afirmar con certeza que el porcentaje de empresas administradas por su propio dueño sea mayor en las primeras (tabla 51).

Tabla 50. Porcentaje de empresas en los que el propietario ejerce también la dirección por tipo de empresa

¿La propiedad de la empresa ejerce también la dirección?	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Sí	88,8%	90,7%	81,8%	96,6%
No	11,2%	9,3%	18,2%	3,4%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena



## Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias

Tabla 51. Porcentaje de empresas en los que el propietario ejerce también la dirección por tamaño de empresa

¿La propiedad de la empresa ejerce también la dirección?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Sí	88,8%	75,0%	83,3%	83,9%	92,0%	
No	11,2%	25,0%	16,7%	16,1%	8,0%	
					Chi-Cuadrado	2,586
					$\beta$	0,108

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

En las empresas turísticas de Cartagena de propiedad familiar, el porcentaje de empresas que son dirigidas por su dueño (96,6%) es mucho mayor que en las empresas de otra clase de propiedad (74,2%) (tabla 52), presentándose la conexión indeseada, ya que esto puede conducir a las empresas hacia una gestión que carezca de enfoque estratégico alguno. Especial cuidado deben tener las empresas de menor tamaño que son las que en mayor proporción son de propiedad familiar.

Tabla 52. Porcentaje de empresas familiares y de otra clase de propiedad en las que el propietario ejerce también la dirección por tamaño de empresa

¿La propiedad de la empresa ejerce también la dirección?	Total	Empresas familiares	Otra clase de propiedad
Sí	88,8%	96,6%	74,2%
No	11,2%	3,4%	25,8%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

### 3.4.2 Sistema de dirección

En este apartado se pretende evaluar las técnicas de dirección empleadas en las empresas turísticas de la ciudad, analizando principalmente las actividades de planificación y control realizadas al interior de las mismas.

En primer lugar se indagó por la existencia en la empresa de un plan estratégico claramente definido, encontrándose que el 27,4% de las empresas no lo poseen y un 17,3% apenas lo está construyendo. Claramente, las microempresas son las que en mayor proporción (31%) no cuentan con un plan donde se especifiquen los objetivos de la empresa y cómo se van a lograr, porcentaje que es estadísticamente mayor que en las pequeñas empresas (21,4%) (tabla 53). En el caso de las medianas y grandes empresas no se pueden hacer afirmaciones concluyentes al respecto dado el bajo número de empresas que pudieron ser encuestadas. Sin embargo, se observa que aunque no hay muchas diferencias entre la pequeña empresa, con respecto a la

micro, sí es considerablemente mayor el porcentaje de empresas que cuentan con un plan estratégico.

Por tipo de empresa, son los restaurantes los que en mayor proporción no poseen un plan estratégico (39%). En el caso de los hoteles aunque menos de la mitad han elaborado el plan (45,5%), hay un alto porcentaje que lo está construyendo (28,6%). El caso de las agencias de viajes es para destacar, ya que un alto porcentaje de ellas tienen elaborado su plan (79,1%) (tabla 54).

Tabla 53. Porcentaje de empresas que poseen planes estratégicos por tamaño de empresa

¿La empresa posee un plan estratégico claramente definido con visión, misión, objetivos, metas, estrategias y acciones?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Sí	54,7%	75,0%	66,7%	67,9%	46,9%	
No	27,4%	0,0%	33,3%	21,4%	31,0%	
Esta en construcción	17,3%	25,0%	0,0%	10,7%	21,2%	
NS/NR	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	
					Chi-Cuadrado	6,594
					$\beta$	0,037

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 54. Porcentaje de empresas que poseen planes estratégicos por tipo de empresa

¿La empresa posee un plan estratégico claramente definido con visión, misión, objetivos, metas, estrategias y acciones?	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Sí	54,7%	79,1%	45,5%	49,2%
No	27,4%	14,0%	26,0%	39,0%
Está en construcción	17,3%	7,0%	28,6%	10,2%
NS/NR	0,6%	0,0%	0,0%	1,7%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Al indagarse entre las empresas que cuentan con un plan estratégico, qué tan conocido es éste por todos los miembros de su organización, se encontró que en las grandes empresas el conocimiento que tienen los empleados es total y que además están comprometidos con él. Este nivel de conocimiento tiende a disminuir en la medida en que disminuye el tamaño de la empresa, aunque aún así el conocimiento que tienen los empleados en las microempresas es alto (4,2 sobre 5) y estadísticamente no es muy diferente del que tienen en las pequeñas empresas (4,4 sobre 5) (tabla 55). Por tipo de empresa, son los hoteles donde más conocimiento y compromiso tienen los empleados con el plan estratégico (tabla 56).

Tabla 55. Conocimiento del plan estratégico por parte de los empleados según tamaño de empresa

Conocimiento del plan estratégico por todos los miembros de la organización	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Calificación promedio	4,3	5,0	4,5	4,4	4,2	
					t - Student	1,009
					$\beta$	0,316

Escala de 1 a 5, donde 1 significa que es desconocido y 5 que es conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena.

Tabla 56. Conocimiento del plan estratégico por parte de los empleados según tipo de empresa

Conocimiento del plan estratégico por todos los miembros de la organización	Total	Agencia de viajes	Hoteles	Restaurantes
Calificación promedio	4,3	4,2	4,5	4,2

Escala de 1 a 5, donde 1 significa que es desconocido y 5 que es conocido y cuenta con el compromiso de todos los empleados.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

A pesar de que los empleados, en términos generales, conocen el plan estratégico de su empresa, no todos participan en su elaboración. De hecho, en una escala de 1 a 5 donde 1 significa que participan pocos y 5 que participan muchos, se obtuvo en promedio una respuesta de 3,5. Aunque no hay una tendencia clara, la participación de los empleados en la elaboración del plan es mayor en las medianas y grandes empresas que en las pequeñas y micro. Además, entre estas últimas no hay diferencias estadísticamente significativas (tabla 57). Por tipo de empresa, hay una mayor participación de los empleados de las agencias de viajes, seguidos por los de los restaurantes y en últimas, los hoteles (tabla 58).

Tabla 57. Participación de los empleados en la elaboración del plan estratégico por tamaño de empresas

Participación de los empleados en la elaboración de los planes	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Calificación promedio	3,5	4,0	4,3	3,3	3,5	
					t - Student	-0,779
					$\beta$	0,437

Escala de 1 a 5, donde 1 significa que participan unos pocos y 5 que participan muchos.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 58. Participación de los empleados en la elaboración del plan estratégico por tipos de empresas

Participación de los empleados en la elaboración de los planes	Total	Agencia de viajes	Hoteles	Restaurantes
Calificación promedio	3,5	3,8	3,2	3,6

Escala de 1 a 5, donde 1 significa que participan unos pocos y 5 que participan muchos.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Sin embargo, algo tan preocupante como la no participación de todos los empleados en la construcción del plan estratégico es el bajo porcentaje de empresas que le hacen seguimiento al cumplimiento de las metas allí establecidas. Del total de empresas que cuentan con un plan estratégico, el 58,2% no le hace seguimiento. Esta situación se presenta principalmente en la micro y pequeña empresa, aunque sin mostrarse grandes diferencias entre estos dos tipos de empresas. Por el contrario, sólo una de las empresas grandes y medianas encuestadas que poseen planes estratégicos, afirmó no contar con una herramienta para hacerle seguimiento (tabla 59).

Según el servicio que prestan las empresas, los restaurantes son claramente los que menos hacen uso de estas herramientas. Del total de restaurantes que poseen un plan estratégico, sólo el 17,2% evalúa el cumplimiento de las metas, mientras que en los hoteles y las agencias de viajes, los porcentajes son de 45,7% y 52,9%, respectivamente (tabla 60).

Tabla 59. Uso de herramientas para evaluación del plan estratégico por tipo de empresa

¿La empresa hace uso de alguna herramienta para la evaluación del plan estratégico y de las metas allí establecidas?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Sí	39,8%	66,7%	100,0%	36,8%	35,8%	
No	58,2%	33,3%	0,0%	57,9%	64,2%	
NS/NR	2,0%	0,0%	0,0%	5,3%	0,0%	
					Chi-Cuadrado	0,085
					$\beta$	0,771

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 60. Uso de herramientas para evaluación del plan estratégico por tipo de empresa

¿La empresa hace uso de alguna herramienta para la evaluación del plan estratégico y de las metas allí establecidas?	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Sí	39,8%	52,9%	45,7%	17,2%
No	58,2%	47,1%	54,3%	75,9%
NS/NR	2,0%	0,0%	0,0%	6,9%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

## Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias

Por otra parte, también se indagó si las empresas tenían otras herramientas de planificación tales como planes de negocios, planes de direccionamiento estratégico en ventas y planes de mercadeo para hacerle seguimiento a sus relaciones con los clientes, encontrándose resultados similares a los que obtuvieron cuando se indagó si tenían un plan estratégico. Un poco más de la mitad de las empresas son las que utilizan estas herramientas de planificación y control, y son principalmente las grandes y medianas empresas, y las agencias de viajes las que más las emplean (tablas 61 a 66).

Lo anterior muestra que hay empresas donde la planificación a largo plazo juega un papel muy importante, las cuales respondieron afirmativamente cuando se les preguntó si tenían los planes anteriormente mencionados, y otro grupo de empresas que son poco propensas a planificar, y que cuentan sólo con alguno de los planes o con ninguno.

Tabla 61. Porcentaje de empresas que poseen planes de negocios por tamaño de empresa

¿Posee la empresa un plan de negocios?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Sí	51,4%	75,0%	83,3%	67,9%	40,7%	
No	48,0%	25,0%	16,7%	32,1%	58,4%	
NS/NR	0,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	
					Chi-Cuadrado	10,714
					$\beta$	0,001

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 62. Porcentaje de empresas que poseen planes de negocios por tipo de empresa

¿Posee la empresa un plan de negocios?	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Sí	51,4%	76,7%	42,9%	44,1%
No	48,0%	23,3%	55,8%	55,9%
NS/NR	0,6%	0,0%	1,3%	0,0%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 63. Porcentaje de empresas que poseen planes de direccionamiento estratégico en ventas por tamaño de empresa

¿Tiene la empresa un plan de direccionamiento estratégico en ventas?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Sí	57,5%	75,0%	83,3%	73,2%	47,8%	
No	42,5%	25,0%	16,7%	26,8%	52,2%	
					Chi-Cuadrado	9,835
					$\beta$	0,002

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 64. Porcentaje de empresas que poseen planes de direccionamiento estratégico en ventas por tipo de empresa

¿Tiene la empresa un plan de direccionamiento estratégico en ventas?	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Sí	57,5%	81,4%	48,1%	52,5%
No	42,5%	18,6%	51,9%	47,5%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 65. Porcentaje de empresas que poseen planes de mercadeo por tamaño de empresa

¿Posee la empresa un plan de mercadeo para hacerle seguimiento a sus relaciones con los clientes?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Sí	53,1%	75,0%	83,3%	69,6%	42,5%
No	46,9%	25,0%	16,7%	30,4%	57,5%
					Chi-Cuadrado 11,062
					$\beta$ 0,001

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 66. Porcentaje de empresas que poseen planes de mercadeo por tipo de empresa

¿Posee la empresa un plan de mercadeo para hacerle seguimiento a sus relaciones con los clientes?	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Sí	53,1%	72,1%	50,6%	42,4%
No	46,9%	27,9%	49,4%	57,6%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

### 3.4.3 Competencias directivas

En este aspecto se busca determinar el perfil de los directivos de las empresas turísticas, para lo cual se utilizan dos indicadores: en primer lugar, un indicador de cualificación, que es su propia calificación de la capacidad de planificación a largo plazo, y en segundo lugar, un indicador de la mentalidad del directivo, que es la importancia que le da a ciertos objetivos en su vida.

En cuanto al primero, al preguntársele a los directivos de las empresas cómo calificaban su capacidad de planificación a largo plazo en una escala entre 1 y 5, donde 1 significaba que existía poca propensión a ello y 5 que se identificaban totalmente con la planeación a largo plazo, se obtuvo, en promedio, una respuesta de 3,6. Sin embargo, fue mayor la calificación que se otorgaron los directivos de las grandes y medianas empresas respecto a los de las pequeñas y micro, y los que se asignaron los gerentes de las agencias de viajes en comparación con los de los restaurantes y hoteles (tablas 67 y 68). Estos resultados son consistentes con los mostrados en la sección anterior, en la que se llegaba a la conclusión de que las grandes y

## Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias

medianas empresas y las agencias de viajes son las que mayor compromiso muestran con el uso de sistemas de planificación y control.

Tabla 67. Calificación de la capacidad de planeación a largo plazo por tipo de empresa

Capacidad de planificación a largo plazo	Total	Agencia de viajes	Hoteles	Restaurantes
Calificación promedio	3,6	3,9	3,5	3,7

Escala de 1 a 5, donde 1 significa poca propensión a ello y 5 identificación absoluta.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 68. Calificación de la capacidad de planeación a largo plazo por tamaño de empresa

Capacidad de planificación a largo plazo	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Calificación promedio	3,6	4,3	4,3	3,7	3,5
				t - Student	1,258
				$\beta$	0,210

Escala de 1 a 5, donde 1 significa poca propensión a ello y 5 identificación absoluta.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

En cuanto a los elementos motivadores que afectan a los directivos de las empresas turísticas, el más importante para ellos es la autorrealización, aunque también consideraron muy importante el éxito profesional y el deseo de logro. Posteriormente le siguieron el dinero y la integración en grupo social, mientras que el deseo de prestigio fue considerado como el objetivo menos importante.

Por tamaño de empresa no se encontraron diferencias significativas en las respuestas (tabla 69). Según actividad, quizás la única diferencia significativa es que los gerentes de restaurantes le otorgaron una mayor importancia al dinero que la que tiene para los gerentes de las agencias de viajes y los hoteles (tabla 70).

Tabla 69. Importancia de ciertos objetivos personales para los directivos por tipo de empresa

Importancia de ciertos objetivos	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Autorrealización	2,8	3,1	2,7	2,8
Éxito profesional o promoción	2,9	2,6	2,7	3,3
Deseo de logro	3,1	3,2	3,0	3,2
Integración en grupo social	4,1	3,9	4,0	4,4
Deseo de prestigio	4,3	4,1	4,6	4,0
Dinero	3,8	4,1	4,0	3,2

Escala de 1 a 6, donde 1 es el más importante y 6 el menos importante.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 70. Importancia de ciertos objetivos personales para los directivos por tamaño de empresa

Importancia de ciertos objetivos	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	t - Student	$\beta$
Autorrealización	2,8	2,5	2,0	3,1	2,8	1,184	0,238
Éxito profesional o promoción	2,9	2,8	3,3	2,5	3,0	-1,972	0,050
Deseo de logro	3,1	3,0	3,2	3,1	3,1	0,319	0,750
Integración en grupo social	4,1	3,8	3,5	4,2	4,1	0,082	0,935
Deseo de prestigio	4,3	4,8	5,0	3,9	4,4	-1,509	0,133
Dinero	3,8	4,3	4,0	4,0	3,6	1,097	0,274

Escala de 1 a 6, donde 1 es el más importante y 6 el menos importante.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

#### 3.4.4 Cultura y clima organizativo

En este apartado se pretende realizar una aproximación a los rasgos culturales más característicos de las empresas turísticas, a través de la determinación de los valores centrales de las organizaciones, así como también realizar una evaluación del clima organizativo de las empresas del sector.

En cuanto a lo primero, la innovación y la creatividad es según el 36,9% de los empresarios consultados lo que refleja de mejor manera la actitud y los valores centrales de la empresa, superando a la flexibilidad frente al cambio (30,7%), la disposición frente al riesgo (18,4%) y el sentido social (11,2%). Sin embargo, son las empresas grandes y medianas las que más tienen como actitud y valor central la innovación y la creatividad. Sorprende que sean las empresas pequeñas y micro las que tengan un mayor sentido social (tabla 71).

Según el servicio que prestan las empresas, no se observan grandes diferencias en las respuestas. Tal vez la mayor diferencia es que las agencias de viaje tienen una mayor disposición frente al riesgo, pero a su vez una menor flexibilidad frente al cambio que los hoteles y restaurantes (tabla 72).



Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias

Tabla 71. Actitud y valores centrales por tamaño de empresa

Actitud y valores centrales de la empresa	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Innovación y creatividad	36,9%	50,0%	66,7%	39,3%	33,6%	
Flexibilidad frente al cambio	30,7%	25,0%	33,3%	28,6%	31,9%	
Disposición frente a riesgos	18,4%	25,0%	0,0%	25,0%	15,9%	
Sentido social	11,2%	0,0%	0,0%	7,1%	14,2%	
Otros	1,7%	0,0%	0,0%	0,0%	2,7%	
NS/NR	1,1%	0,0%	0,0%	0,0%	1,8%	
					Chi-Cuadrado	5,098
					$\beta$	0,277

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 72. Actitud y valores centrales por tipo de empresas

Actitud y valores centrales de la empresa	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Innovación y creatividad	36,9%	39,5%	35,1%	37,3%
Flexibilidad frente al cambio	30,7%	16,3%	32,5%	39,0%
Disposición frente a riesgos	18,4%	32,6%	15,6%	11,9%
Sentido social	11,2%	9,3%	14,3%	8,5%
Otros	1,7%	0,0%	1,3%	3,4%
NS/NR	1,1%	2,3%	1,3%	0,0%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

En cuanto al clima organizativo, los gerentes consideran que las relaciones entre los empleados son de altísima colaboración. En una escala entre 1 y 5, donde 1 significa rivalidad y 5 significa colaboración, la respuesta promedio fue de 4,5. Por actividad no se registraron diferencias significativas (tabla 73). Por tamaño, se observa que hay un mayor nivel de colaboración entre los empleados en las micro y pequeñas empresas, aunque la diferencia con las medianas y grandes empresas no es muy alta (tabla 74).

Tabla 73. Calificación de las relaciones entre los empleados por tipo de empresa

Relaciones entre los empleados de la empresa	Total	Agencia de viajes	Hoteles	Restaurantes
Calificación promedio	4,5	4,6	4,5	4,4

Escala de 1 a 5, donde 1 significa rivalidad y 5 colaboración.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 74. Calificación de las relaciones entre los empleados por tamaño de empresa

¿Tiene la empresa un plan de direccionamiento estratégico en ventas?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Calificación promedio	4,5	4,3	4,2	4,5	4,6	
					t - Student	-0,861
					$\beta$	0,390

Escala de 1 a 5, donde 1 significa rivalidad y 5 colaboración.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Para corroborar los resultados anteriores, se preguntó ¿qué tanto se comparte información entre el personal de la empresa?, para ello, se utilizó una escala de 1 a 5 donde 1 es nunca se comparte, 3 se comparte sólo con otros grupos si beneficia su propio grupo de trabajo y 5 se comparte información, inclusive para ayudar a otros grupos. En promedio, se obtuvo una respuesta de 4,3, lo que muestra que al interior de las empresas turísticas de la ciudad hay una alta colaboración entre los empleados. El puntaje obtenido en las tres actividades (agencias, hoteles y restaurantes) fue muy similar (tabla 75). Por tamaño, sólo en las medianas empresas se comparte mayor información que en el resto de empresas (tabla 76).

Tabla 75. Calificación de las relaciones entre los empleados por tipo de empresa

Suministro de información entre el personal	Total	Agencia de viajes	Hoteles	Restaurantes
Calificación promedio	4,3	4,3	4,2	4,4

Escala de 1 a 5, donde 1 es nunca se comparte información, 3 sólo se comparte con otros grupos si se beneficia a su propio grupo de trabajo, y 5 se comparte información para ayudar a otros grupos.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 76. Calificación de las relaciones entre los empleados por tamaño de empresa

Suministro de información entre el personal	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Calificación promedio	4,3	4,3	4,7	4,3	4,3
				t - Student	-0,184
				$\beta$	0,855

Escala de 1 a 5, donde 1 es nunca se comparte información, 3 sólo se comparte con otros grupos si se beneficia a su propio grupo de trabajo, y 5 se comparte información para ayudar a otros grupos.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

En concordancia con las dos respuestas anteriores, al indagar sobre el clima organizativo de la empresa, en una escala de 1 a 5 donde 1 es desagradable y 5 activo y muy estimulante, la respuesta promedio fue de 4,1. Nuevamente, no se encontraron diferencias significativas en las empresas según la actividad que realizan (tabla 77). Por tamaño, sí se observa nuevamente una pequeña diferencia entre las medianas y grandes y las pequeñas y micro, mostrando estas últimas un mejor clima organizativo (tabla 78).

Tabla 77. Calificación del clima organizativo por tipo de empresa

Clima organizativo de la empresa	Total	Agencia de viajes	Hoteles	Restaurantes
Calificación promedio	4,1	4,0	4,2	4,1

Escala de 1 a 5, donde 1 significa desagradable y 5 activo y muy estimulante.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 78. Calificación del clima organizativo por tamaño de empresa

Clima organizativo de la empresa	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Calificación promedio	4,1	3,8	3,7	4,3	4,1
				t - Student	1,223
				$\beta$	0,223

Escala de 1 a 5, donde 1 significa desagradable y 5 activo y muy estimulante.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

### 3.5 Configuraciones organizativas

En esta sección se evalúa el perfil competitivo de las empresas turísticas, a la luz de la teoría de las configuraciones organizativas. Esta teoría parte de la idea de que es posible agrupar o clasificar las distintas organizaciones empresariales a partir de atributos comunes, de manera que los diferentes grupos resultantes presenten diferencias significativas (Monfort, 1999, p. 395).

De las diferentes propuestas de configuraciones organizativas existentes en la literatura estratégica, se seleccionaron en el marco de esta investigación las tipologías de Porter (1980) y Miles y Snow (1978), igual que lo hiciera Monfort (1999).

Como se mencionó anteriormente, para Porter (1980) existen tres vías por las que una empresa puede alcanzar una ventaja competitiva sostenible: 1) la estrategia de costo mínimo o de liderazgo en precios, 2) la estrategia de diferenciación; y 3) la estrategia de segmentación o enfoque.

En términos generales, la mayoría de las empresas turísticas de Cartagena utilizan estrategias de segmentación o enfoque, ofreciendo productos a segmentos de mercados específicos (27,9%). La estrategia menos empleada, como era de esperarse, es la de ofrecer productos poco diferenciados de alto precio. Esta es una estrategia que es muy difícil de mantener para una empresa, a no ser que se encuentre en una posición de monopolio.

Por tipo de empresa, existe una mayor preferencia de las agencias de viaje y los hoteles por una estrategia de segmentación o enfoque, mientras que la mayoría de los restaurantes prefieren ofrecer productos diferenciados de bajo precio (tabla 79).

Serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena, No. 15

Por tamaño de empresa, se observa una mayor preferencia de las empresas de menor tamaño por la estrategia de segmentación o enfoque, mientras que en las empresas de mayor tamaño la estrategia preferida es la de productos diferenciados de bajo precio (tabla 80).

Tabla 79. Estrategia competitiva global por tamaño de empresa

Estrategia competitiva global de la empresa	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Productos poco diferenciados de alto precio	6,1%	9,3%	2,6%	8,5%
Productos poco diferenciados de bajo precio	7,8%	0,0%	11,7%	8,5%
Productos diferenciados de alto precio	9,5%	4,7%	3,9%	20,3%
Productos diferenciados de bajo precio	24,6%	20,9%	26,0%	25,4%
Productos enfocados a segmentos de mercado específicos	27,9%	37,2%	29,9%	18,6%
No se puede definir una estrategia concreta	23,5%	27,9%	24,7%	18,6%
NS/NR	0,6%	0,0%	1,3%	0,0%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 80. Estrategia competitiva global por tamaño de empresa

Estrategia competitiva global de la empresa	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Productos poco diferenciados de alto precio	6,1%	0,0%	33,3%	5,4%	5,3%
Productos poco diferenciados de bajo precio	7,8%	0,0%	0,0%	3,6%	10,6%
Productos diferenciados de alto precio	9,5%	0,0%	16,7%	10,7%	8,8%
Productos diferenciados de bajo precio	24,6%	50,0%	33,3%	19,6%	25,7%
Productos enfocados a segmentos de mercado específicos	27,9%	25,0%	16,7%	39,3%	23,0%
No se puede definir una estrategia concreta	23,5%	0,0%	0,0%	21,4%	26,5%
NS/NR	0,6%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%
				Chi-Cuadrado	6,844
				$\beta$	0,232

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Cabe destacar que hay un alto porcentaje de empresas, tanto agencias de viaje (27,9%) como hoteles (24,7%) y restaurantes (18,6%) que no tienen una estrategia concreta, con lo cual corren el riesgo de no tener clara una estrategia fundamental y sufrir una pérdida considerable de competitividad. Por tamaño de empresa, esta situación afecta a un gran porcentaje de micro (26,5%) y pequeñas empresas (21,4%), pero no se registra en las grandes y medianas empresas.

Además de la de Porter (1980), otra tipología muy aplicada en diversos sectores es la de Miles y Snow (1978), quienes señalan la existencia de cuatro estrategias empresariales: “prospector”, “analizador”, “defensor” y “reactivo”.

De estas estrategias, la más empleada por las empresas del sector (38,5%) es la “prospectora”. Estas empresas se caracterizan porque tienden a cambiar sus productos y servicios, intentando ser las primeras en el mercado en innovación y flexibilidad, buscando de esta forma responder pronto a cambios en las condiciones del mercado. Sorpresivamente, la proporción de micro y pequeñas empresas que se identifican con esta estrategia es mayor que la de grandes y medianas (tabla 79), lo cual contradice los resultados comentados en la sección 4.2.2 en la que se mostraba que un mayor porcentaje de estas últimas realizaron actividades de innovación tecnológica en el año 2006.

Una posible explicación para esta aparente contradicción es que aunque el porcentaje de grandes y medianas empresas que realizan actividades de innovación es mayor que el de pequeñas y medianas, al ser estas últimas las que dedican un mayor porcentaje de su inversión total a esta actividad, son las que más se asocian con una estrategia del tipo “prospector”. Por su parte, las empresas de mayor tamaño afirman en su mayoría que realizan actividades de innovación, pero como no dedican un alto porcentaje de su inversión para este fin, muchas no consideran que su estrategia sea del tipo “prospector” sino más bien “defensor”. Las empresas que adoptan esta estrategia se caracterizan porque mantienen relativamente estables los productos y servicios que ofrecen a su mercado definido, y tienen como prioridades incrementar su eficiencia y reducir costos.

Otra estrategia utilizada por un porcentaje importante de empresas (19,5%) es la “analizadora”. Las empresas con este perfil mantienen, en situaciones normales, una base relativamente estable de productos y servicios, y en situaciones adversas, tienden a seguir a competidores innovadores. Estas empresas equilibran control del costo y la eficiencia con asunción de riesgo e innovación.

El hecho de que las estrategias empleadas por las empresas del sector sean diferentes es positivo porque así las empresas pueden aprender de las experiencias de otras empresas que adopten estrategias distintas. Sin embargo, existe cerca de un 10% de empresas que no desarrollan una estrategia consistente, sino que adoptan acciones dependiendo del momento del tiempo en que se encuentren, lo que, como ya se anotó, puede afectar su competitividad al no tener la dirección una estrategia claramente definida que le ayude a conseguir sus objetivos.

## Serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena, No. 15

Esta situación se presenta principalmente en algunos hoteles y en las empresas de menor tamaño (tabla 81 y 82).

Tabla 81. Tipo de estrategia utilizada por tamaño de empresa

Tipo de estrategias utilizadas en la empresa	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Prospector	38,5%	25,0%	33,3%	42,9%	37,2%	
Defensor	32,4%	75,0%	66,7%	37,5%	26,5%	
Analizador	19,6%	0,0%	0,0%	14,3%	23,9%	
Reactivo	9,5%	0,0%	0,0%	5,4%	12,4%	
					Chi-Cuadrado	5,308
					$\beta$	0,151

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 82. Tipo de estrategia utilizada por tipo de empresa

Tipo de estrategias utilizadas en la empresa	Total	Agencias de viajes	Hoteles	Restaurantes
Prospector	38,5%	46,5%	35,1%	37,3%
Defensor	32,4%	41,9%	31,2%	27,1%
Analizador	19,6%	7,0%	20,8%	27,1%
Reactivo	9,5%	4,7%	13,0%	8,5%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

### 3.6 Factores externos para la consolidación del cluster turístico de Cartagena

La sostenibilidad macroeconómica y el desarrollo sostenible requieren de un tipo de estabilidad macroeconómica, basada en políticas estables y sólidas, que propicien el aumento en la competitividad, en la eficiencia productiva y en las fuentes de empleo, fundamentada en procesos productivos intrínsecamente austeros e integrados, donde se usen de manera eficiente los recursos disponibles. Dentro de este proceso, la conformación de los cluster productivos, se conciben como una estrategia adecuada para mejorar los niveles de competitividad de las unidades productivas adyacentes en una localidad, ciudad o región, pues a través de ellos, se dan canales de integración productiva de empresas dedicadas a actividades similares y ubicadas dentro de un espacio geográfico, con lo cual se persigue alcanzar mayores niveles de productividad.

En el caso del sector turístico de Cartagena de Indias, hay que señalar, que esta actividad se ha constituido en una actividad importante de la economía local, al contribuir al desarrollo económico, generar empleo y divisas. No obstante lo anterior, y a las características naturales,

culturales e histórica de la ciudad, así como su capacidad hotelera, su oferta de servicios y su imagen internacional, que han convertido a Cartagena de Indias en la principal ciudad turística a nivel nacional, la cadena productiva del sector, no ha sido integrada en su totalidad. A partir de lo anterior, existe en la ciudad la insoslayable necesidad de consolidar el cluster turístico, con lo cual se encadenarían los diferentes eslabones de esta cadena (que comprende desde la capacitación y formación del recurso humano hasta los diferentes servicios turísticos que se prestan en la ciudad) y que haría más competitiva esta actividad económica en la ciudad, toda vez que Cartagena reúne todas las condiciones necesarias para su funcionamiento. Es importante anotar que existen unos factores externos que propician la conformación del cluster turístico de la ciudad, dentro de los que se identifican: las interrelaciones existentes en las empresas, el papel de los gremios en el impulso a las relaciones existentes en las empresas y las iniciativas gubernamentales para el fortalecimiento de la competitividad turística de la ciudad, los cuáles son objeto de análisis en esta sección del documento.

### 3.6.1 Interrelaciones existentes en las empresas turísticas de Cartagena

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada, son evidentes las acciones de cada una de las empresas turísticas identificadas (hoteles, restaurantes y agencias de viaje) para fortalecer las relaciones existentes entre sus proveedores y distribuidores. De hecho, el 86,6% de las empresas encuestadas, manifestó tener algún tipo de relaciones. Otro 13,4% expresó no tener ningún tipo de relaciones. Por tamaño de empresa, son evidentes las mayores relaciones en la gran empresa, mediana y pequeña empresa (tabla 83).

En la microempresa, a pesar de encontrarse un grueso número de unidades productivas que mantiene relaciones (80,5%), éstas fueron menores a los demás grupos de empresas. En general, la importancia de este tipo de relaciones entre las unidades productivas y los diferentes actores involucrados, constituye una fortaleza en las interacciones (tanto formales como informales), pues se constituye en un gran avance a la hora de consolidar el clúster turístico de la ciudad, toda vez que gracias a este proceso, es posible entre otras cosas, conseguir tarifas preferenciales, tener representatividad, hacer una planeación en el corto y largo plazo de las actividades, promocionar los servicios y productos y tener un contacto permanente con otros actores (llámense proveedores, distribuidores y otro tipo de agentes del sector).

Tabla 83. Relaciones con otras empresas turísticas de la ciudad por tamaño de empresa

¿Mantienen relaciones la empresa con otras empresas del sector?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Sí	86,6%	100,0%	100,0%	96,4%	80,5%	
No	13,4%	0,0%	0,0%	3,6%	19,5%	
					Chi-Cuadrado	7,767
					$\beta$	0,005

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Por otro lado, pudo establecerse entre los entrevistados que el 79,4% de sus proveedores son de la ciudad<sup>17</sup>, otro 6,5% son de la región Caribe (tabla 84), lo cual es un elemento positivo a la hora de integrar y fortalecer tanto las cadenas como las minicadenas<sup>18</sup> productivas alrededor de la actividad turística de la ciudad. Es importante señalar que este proceso de integración de las minicadenas turísticas que agrupan la micro y pequeña empresa de la ciudad, es un proceso que se constituye en una alternativa para desarrollar un conjunto de actividades orientadas hacia el mejoramiento de la gestión, calidad, productividad y competitividad, partiendo del principio de la asociatividad, la cual es posible gracias a que es un gremio donde se puede identificar la cadena de proveedores, debido a que éstos en su gran mayoría se encuentran localizados en la misma ciudad.

No obstante lo anterior, todavía hay espacio para seguir generando sinergias e integrar a los diferentes subsectores turísticos locales, puesto que el 34% de los proveedores de las grandes empresas no son de Cartagena. Lo mismo sucede con las medianas empresas (31% de sus proveedores son de otro lugar diferente a Cartagena).

Tabla 84. Distribución de los proveedores de las empresas turísticas de Cartagena por tamaño de empresa

Distribución de los proveedores según lugar de origen	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	t - Student	$\beta$
En la ciudad	79,4	66,3	69,2	74,1	83,0	-1,812	0,072
En la región Caribe	6,5	3,8	9,2	6,7	6,3	0,136	0,892
En otras regiones del país	11,1	25,0	9,2	17,2	7,7	2,496	0,015
En otros países	3,1	5,0	12,5	2,0	3,0	-0,527	0,599

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

<sup>17</sup> Es importante anotar que en la clasificación por tamaño de empresa de los proveedores, pudo establecerse que dentro de este grupo prevalecen más la micro y la pequeña empresa (Cuadro 2), lo que refuerza aún más la necesidad de organizar y fortalecer las minicadenas productivas alrededor de esta importante actividad económica.

<sup>18</sup> Las minicadenas, son agrupaciones de micro y de pequeñas unidades productivas relacionadas entre sí, alrededor de actividades económicas que se complementan y pueden ir desde la producción de materias primas e insumos, hasta la transformación y comercialización de un producto final



## Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias

El análisis individual de las relaciones existentes entre cada una de las empresas turísticas objeto de este estudio (agencias de viaje, hoteles y restaurantes), con las demás empresas y agentes turísticos de la ciudad -independiente del tipo de relación (formal o informal)-, identifica a las agencias de viaje, como el grupo de empresas turísticas con mayores relaciones existentes. En efecto, los resultados encontrados, señalan que el 100% de las agencias de viaje, mantiene algún tipo de relación con las demás empresas y agentes turísticos de la ciudad, ya sea formal o informal. Este comportamiento se identificó tanto en la micro como en la pequeña y mediana empresa. Las mayores relaciones de este grupo de empresas se observó con los guías turísticos (90,7%), con las aerolíneas (74,4%) y con los restaurantes (72,1%) (tabla 85).

Tabla 85. Relaciones existentes entre las agencias de viaje y las demás empresas y agentes turísticos de la ciudad

¿Con cuáles de los siguientes tipos de empresas turísticas de la ciudad mantiene relaciones?	Hoteles	Restaurantes	Joyerías	Aerolíneas	Bares y Discotecas	Guías Turísticos
Sí	100,0%	72,1%	53,5%	74,4%	53,5%	90,7%
No	0,0%	27,9%	46,5%	25,6%	46,5%	9,3%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

En el caso de los hoteles, el 89,6% mantiene algún tipo de relaciones con las demás empresas y agentes turísticos. Este registro es muy superior en el caso de los hoteles clasificados como medianos y grandes, donde la totalidad de los encuestados (100%), manifestó tener algún tipo de relación. Las relaciones entre los hoteles clasificados como micro y pequeños, aunque sigue siendo significativa, no se observó en la totalidad de los encuestados. A nivel de los hoteles, prevalecen las mayores relaciones entre éstos y las agencias de viaje (71,4%), los guías turísticos (51,9%) y los restaurantes (41,6%), siendo éstas más notorias en los hoteles clasificados como grandes y medianos (tabla 86).

Tabla 86. Tipos de relaciones existentes entre los hoteles y las demás empresas y agentes turísticos de la ciudad

¿Con cuáles de los siguientes tipos de empresas turísticas de la ciudad mantiene relaciones?	Agencias de viaje	Restaurantes	Joyerías	Aerolíneas	Bares y Discotecas	Guías Turísticos
Sí	71,4%	41,6%	19,5%	33,8%	19,5%	51,9%
No	28,6%	58,4%	80,5%	66,2%	80,5%	48,1%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Finalmente, los resultados de las encuestas aplicadas a los restaurantes, muestra unos niveles de relación significativo, toda vez que el 72,9% de los encuestados, expresó tener algún tipo de relación con otras empresas y agentes del sector, siendo este vínculo más fuerte para los restaurantes identificados como medianos y pequeños, pues en los clasificados como microempresas, aunque sigue siendo significativo, fue menor (62,5%).

Dentro de este grupo de empresas turísticas, son evidentes las mayores relaciones entre los mismos restaurantes y entre éstos y los guías turísticos (tabla 87).

Tabla 87. Tipos de relaciones existentes entre los restaurantes y las demás empresas y agentes turísticos de la ciudad

¿Con cuáles de los siguientes tipos de empresas turísticas de la ciudad mantiene relaciones?	Agencias de viaje	Hoteles	Joyerías	Aerolíneas	Bares y Discotecas	Guías Turísticos
Sí	37,3%	44,1%	15,3%	3,4%	20,3%	42,4%
No	62,7%	55,9%	84,7%	96,6%	79,7%	57,6%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

De acuerdo al tipo de relaciones existentes entre las empresas turísticas de Cartagena, se identificó un alto grado de informalidad. Solamente se encontró un significativo formalismo entre las agencias de viaje y las aerolíneas, lo que se explica por la complementariedad en el tipo de servicio que prestan al turista cada una de estas unidades productivas. En efecto, el 68,8% de las agencias de viaje señaló tener relaciones formales con las aerolíneas; otro 31,3% anotó tenerlas pero de tipo informal. En el resto de relaciones existentes entre las agencias de

viaje con las demás empresas y agentes turísticos de la ciudad, prevaleció una alta informalidad (tabla 88).

Los mayores grados de informalidad, se encontraron en su respectivo orden, entre:

1. Los hoteles con los bares o discotecas (El 100% de los hoteles encuestados manifestó tener relaciones de tipo informal con los bares o discotecas).
2. Los restaurantes con las joyerías (el total de las relaciones existentes, son de tipo informal).
3. Los restaurantes con los guías turísticos (96% de las relaciones son informales).
4. Los hoteles con las joyería (93,3% de las relaciones son informales).
5. Los restaurantes con bares o discotecas (91,7% de las relaciones son informales).
6. Los hoteles con restaurantes (87,5% de las relaciones son informales).
7. Los hoteles con guías turísticos (87,5% de las relaciones son informales).
8. Los restaurantes con las agencias de viaje (81,8% de las relaciones son informales).
9. Las agencias de viaje con las joyerías (78,3% de las relaciones son de tipo informal).
10. Las agencias de viaje con los restaurantes (67,7% de las relaciones son de tipo informal).

Además del significativo formalismo existente entre las agencias de viaje con las aerolíneas (68,8%); se identificaron, aunque en menor grado, ciertos formalismos en otras relaciones existentes entre las empresas y agentes turísticos de la ciudad, así<sup>19</sup>:

1. Entre los restaurantes y las aerolíneas (50% de formalidad).
2. Entre las agencias de viaje y los hoteles (48,8% de formalidad).
3. Entre los hoteles y las aerolíneas (38,5% de formalidad).
4. Entre los hoteles y las agencias de viaje (36,4% de formalidad).
5. Entre las agencias de viaje y los guías turísticos (35,9% de formalidad).
6. Estos resultados invitan a consolidar y fortalecer las relaciones existentes entre estas unidades productivas, pues en la medida en que las relaciones sean de carácter formal, existe un mayor grado de compromiso y responsabilidad que se traduce en mayores beneficios para los participantes (tabla 88, 89, 90).

---

<sup>19</sup> Téngase en cuenta que a excepción de las relaciones de las agencias de viaje, donde se presentó una formalidad del 68,8%, entre éstas con las aerolíneas (por los resultados de la encuesta), en las otras empresas y agencias turísticas de la ciudad, el grado de formalidad no fue superior al 50%.

Tabla 88. Tipo de relación existente entre las agencias de viaje y las demás empresas y agentes turísticos de la ciudad

Tipo de relación existente con las empresas turísticas de la ciudad	Hoteles	Restaurantes	Joyerías	Aerolíneas	Bares y Discotecas	Guías Turísticos
Formal	48,8%	32,3%	21,7%	68,8%	34,8%	35,9%
Informal	51,2%	67,7%	78,3%	31,3%	65,2%	64,1%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 89. Tipo de relación existente entre los hoteles y las demás empresas y agentes turísticos de la ciudad

Tipo de relación existente con las empresas turísticas de la ciudad	Agencias de viaje	Restaurantes	Joyerías	Aerolíneas	Bares y Discotecas	Guías Turísticos
Formal	36,4%	12,5%	6,7%	38,5%	0,0%	12,5%
Informal	63,6%	87,5%	93,3%	61,5%	100,0%	87,5%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 90. Tipo de relación existente entre los restaurantes y las demás empresas y agentes turísticos de la ciudad

Tipo de relación existente con las empresas turísticas de la ciudad	Agencias de viaje	Hoteles	Joyerías	Aerolíneas	Bares y Discotecas	Guías Turísticos
Formal	18,2%	11,5%	0,0%	50,0%	8,3%	4,0%
Informal	81,8%	88,5%	100,0%	50,0%	91,7%	96,0%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Es importante señalar que las relaciones entre las empresas y diferentes actores, constituyen la fortaleza misma de un cluster, siempre y cuando éstas se desarrollen eficientemente, ya que el cluster puede concebirse como un proceso de agregación de valor y de articulaciones tanto horizontales como verticales, que partiendo de una actividad principal, conforman alrededor de él un número variable de actividades (Otero, Lódola y Méndez, 2004).

3.6.2 El papel de los gremios en el impulso a las relaciones existentes entre las empresas turísticas de la ciudad

Es evidente el papel de los gremios o asociaciones del sector en la promoción de acciones para facilitar o fortalecer las relaciones existentes entre sus asociados como la de éstos y los proveedores. Frente al papel de los gremios en el impulso a este tipo de relaciones, se encontró que el 41,9% de las empresas encuestadas ven en el gremio que los representa a un agente que ha venido impulsando acciones para promover y fortalecer las relaciones con otras empresas del sector. Otro 30,7% expresó identificar este tipo de acciones en el gremio, pero medianamente, y el resto, 25,7% señaló que el gremio no apoya estas actividades. Por tamaño de empresa, se pudo identificar las mayores acciones del gremio turístico en el fortalecimiento de este tipo de actividades en la mediana y gran empresa (tabla 91).

La representatividad de un sector a través de un gremio, es de vital importancia en la medida en que éstos se constituyen en la legítima defensa de sus intereses económicos buscando en todo momento el fortalecimiento de las empresas y empresarios para lograr su permanencia en el mercado. De igual forma, del papel de los gremios depende en un alto grado, la organización de los agentes económicos productivos, que muchas veces tienen intereses encontrados desde el punto de vista empresarial por ser competidores entre si, en torno a un objetivo de consenso. Estos aspectos son relevantes a la hora de consolidar el cluster turístico de Cartagena de Indias.

Tabla 91. Papel de los gremios en la promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector

¿El gremio o asociaciones del sector realizan acciones de promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Sí	41,9%	75,0%	100,0%	44,6%	36,3%	
No	25,7%	0,0%	0,0%	19,6%	31,0%	
Medianamente	30,7%	25,0%	0,0%	33,9%	31,0%	
NS/NR	1,7%	0,0%	0,0%	1,8%	1,8%	
					Chi-Cuadrado	2,539
					$\beta$	0,281

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

**Serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena, No. 15**

En relación a las actividades que realiza la empresa de manera conjunta con otros miembros del sector, se encontró un significativo número de empresas que propicia por este tipo de acciones. En efecto, 78,8% de los establecimientos turísticos de la ciudad, realizan algún tipo de actividades en forma conjunta. Por tipo de empresa analizada, pudo establecerse que este tipo de acciones, hace presencia en el total de empresas turísticas grandes y medianas de la ciudad, mientras que un significativo número de empresas pequeñas y microempresas también propician este tipo de prácticas (tabla 92). Dentro de las actividades compartidas por este gremio, se encuentra en su respectivo orden de importancia: las actividades de relación de clientes, las de capacitación a empleados, las de mercadeo (estudios de mercado, publicidad, promoción de ventas) y en menor grado, las actividades relacionadas con la investigación (procesos y tecnología) y de producción de insumos. Este tipo de acciones, se realiza con una frecuencia alta y media. (tabla 93).

Tabla 92. Empresas turísticas que realizan actividades de manera conjunta con otras empresas del sector

¿Realiza la empresa actividades de manera conjunta con otros miembros del sector?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	
Sí	78,8%	100,0%	100,0%	89,3%	71,7%	
No	21,2%	0,0%	0,0%	10,7%	28,3%	
					Chi-Cuadrado	6,658
					$\beta$	0,010

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 93. Actividades que realizan las empresas turísticas de manera conjunta con otras empresas del sector y frecuencia con que las realizan

¿Qué actividades realiza su empresa de manera conjunta con otras empresas del sector y con qué frecuencia las realiza?	Investigación	Capacitación	Producción de insumos	Actividades de mercadeo	Relación de clientes
Alta	5,60%	18,40%	7,30%	23,50%	38,50%
Media	24,60%	34,10%	16,80%	28,50%	16,80%
Baja	6,10%	10,10%	10,10%	8,40%	6,70%
Ninguna	59,80%	35,80%	58,7%	38,50%	34,10%
No responde	3,90%	1,7%	7,30%	1,10%	3,90%

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

### 3.6.3 Iniciativas gubernamentales para el fortalecimiento de la competitividad turística de la ciudad

En relación a si existen iniciativas gubernamentales para promover la competitividad del sector turístico en la ciudad de Cartagena, 40,8% de los encuestados expresó que si existen estas iniciativas. Otro 39,7% anotó que existen tales acciones, pero que no son suficientes. Sin embargo, 19,6% señaló que no existen este tipo de iniciativas (tabla 94). Dentro de los esquemas de cooperación más sobresalientes, impulsados por el sector público y privado, se identificaron: el de mercadeo y comercialización, productividad y competitividad, calidad, formación del recurso humano y capacitación y la investigación y desarrollo tecnológico. Otros en menor grado son: la agilización de trámites e infraestructura de transporte. Este tipo de acciones, tanto en la grande como en la mediana, pequeña y microempresa son identificados, aunque en diferentes categorías (tabla 95).

Tabla 94. Existencia de iniciativas gubernamentales para promover la competitividad del sector

¿Existen iniciativas gubernamentales para promover la competitividad del sector?	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Definitivamente Sí	40,8%	50,0%	100,0%	41,1%	37,2%
Definitivamente No	19,6%	0,0%	0,0%	17,9%	22,1%
Existen algunas acciones al respecto, pero no es suficiente	39,7%	50,0%	0,0%	41,1%	40,7%
				Chi-Cuadrado	0,479
				$\beta$	0,787

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Tabla 95. Calificación promedio de los avances por parte del sector público y privado en la implementación de acciones para el mejoramiento de la competitividad del sector

Calificación del grado de avance por parte del sector público y privado en la implementación de acciones en diferentes temas	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	t - Student	$\beta$
Investigación y desarrollo	3,2	3,3	3,7	3,2	3,1	0,401	0,689
Calidad	3,7	3,3	4,7	3,9	3,5	1,803	0,073
Productividad y competitividad	3,7	4,3	3,8	3,8	3,6	1,006	0,316
Mercadeo y comercialización	3,8	4,3	3,7	4,0	3,6	1,877	0,062
Formación del recurso humano y capacitación	3,5	3,5	3,3	3,6	3,5	0,658	0,511
Agilización de trámites	2,7	1,8	2,7	2,9	2,6	1,724	0,087
Infraestructura de transporte	2,6	2,0	3,0	2,8	2,5	1,699	0,091

Escala de 1 a 5, donde 1 es menor grado de avance y 5 es mayor grado de avance.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

Por otro lado, se identificaron en su orden, algunos factores externos negativos que afectan la competitividad de todos los tipos de empresa, en unas más que en otras, dentro de éstos se identifican: los altos precios de los servicios públicos, la debilidad del recurso humano en atención al cliente, el déficit en atención al flujo de clientes o demanda, el escaso conocimiento y exigencia del cliente, la poca oferta de personal bilingüe, inexistencia de personal formado en turismo y deficiente personal con formación en servicio de guianza. Además, en el caso particular de los restaurantes, se encontró un deficiente personal formado en cocina y una cadena de microempresas dentro de la cadena de abastecimientos que se encuentra en proceso de conformación. Finalmente, en los hoteles y restaurantes, además de los anteriores factores, se pudo identificar que la demanda turística se encuentra acaparada por el mercado inmobiliario (tabla 96).



Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias

Tabla 96. Factores externos negativos que afectan la competitividad de la empresa

Calificación del nivel de afectación que generan los siguientes factores externos negativos	Total	Grande	Mediana	Pequeña	Micro	t - Student	$\beta$
Altos precios de los servicios públicos	4,6	5	4,3	4,6	4,6	0,281	0,779
Debilidades del recurso humano en atención al cliente	3,7	4	3,7	4	3,5	2,317	0,022
Poca oferta de personal bilingüe	3,5	4	3,5	3,9	3,3	2,679	0,008
Inexistente personal formado en turismo	3,3	4	4	3,5	3,2	1,649	0,101
Deficiente personal con formación en servicio de guía	3,1	2,5	2,2	3,6	2,9	2,885	0,004
Déficit en atención al flujo de clientes o demanda	3,6	3,3	3,3	3,7	3,6	0,433	0,666
Escaso conocimiento y exigencia de clientes	3,5	2,8	2,8	3,6	3,5	0,623	0,534
Deficiente personal formado en cocina (sólo restaurantes)	3,3	-	3	3,3	3,2	0,262	0,794
La cadena de abastecimiento está en formación (sólo restaurantes y hoteles)	2,8	3,8	2,5	3,1	2,7	1,542	0,126
Demanda turística acaparada por el mercado inmobiliario (sólo hoteles y agencias de viajes)	3,2	4	2	3,4	3,2	0,776	0,44

Escala de 1 a 5, donde 1 es que afecta poco y 5 que afecta mucho.

Fuente: Encuesta a las empresas turísticas de Cartagena

## 4. Conclusiones

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que las empresas turísticas de Cartagena presentan debilidades en la dotación de algunos recursos intangibles que son la base de las ventajas competitivas de las empresas. Esta es, en resumen, la situación de las empresas de la ciudad en los aspectos analizados en cada uno de los recursos.

### ❖ Recursos humanos

- **Tipo de personal ocupado:** Los hoteles y las grandes y medianas empresas son los que más empleados permanentes tienen como proporción del total de empleados, lo que se convierte en una fortaleza competitiva para ellos frente a las otras empresas ya que disponen de unos empleados que gozan de mayor estabilidad laboral y, por lo tanto se identifican más con las políticas de la empresa.
- **Conocimientos y habilidades de los empleados:** Las agencias de viaje son las empresas que poseen gerentes con una mayor formación académica, mientras que los restaurantes son los que poseen menor proporción de gerentes que han cursado estudios superiores. Por tamaño de empresa, no existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la formación académica de los directivos de las empresas de diferentes tamaños, ya que aunque sólo en las microempresas existen gerentes que no son profesionales, la mayoría sí lo son, e inclusive el único caso de empresa cuyo gerente tiene formación de doctorado se registró en una microempresa.

Existen disparidades en la formación en idiomas del personal ocupado en las empresas de diferente tamaño, ya que el porcentaje de empresas que cuenta con personal que habla al menos dos idiomas es significativamente mayor en las empresas grandes comparadas con las demás, pero principalmente con las microempresas. Asimismo, por tipo de empresa, también existen diferencias considerables, siendo claramente mayor el porcentaje de agencias de viajes que cuentan con personal que habla al menos dos idiomas comparado con los restaurantes.

- **Plan de formación del recurso humano:** Menos de la mitad de las empresas turísticas posee un plan de formación para sus empleados, a pesar de lo importante que

esto puede ser para el progreso competitivo de las empresas, al aumentar los conocimientos y mejorar las capacidades de los trabajadores. Las empresas de menor tamaño y los hoteles son los que en menor medida cuentan con un plan de formación del recurso humano. Producto de ello, estas empresas fueron las que, en mayor medida, no desarrollaron durante el último año alguna actividad de capacitación para sus empleados.

Consistente con lo anterior, los hoteles son los que menos porcentaje de su inversión destinaron en el último año a la formación del personal, mientras que las agencias de viaje fueron las que dedicaron un mayor porcentaje de su inversión a este rubro. Sin embargo, por tamaño de empresa los resultados obtenidos en este aspecto fueron algo sorprendentes, ya que las grandes empresas resultaron ser las que menos porcentaje de su inversión total dedicaron a la formación del recurso humano. Esto podría estar explicado por el hecho de que al ser el valor de la inversión de las grandes empresas, en términos absolutos, mayor que el de las empresas de menor tamaño, con un porcentaje de inversión menor podría llevarse a cabo una mayor capacitación del recurso humano. Asimismo, al tener mayor número de empleados las grandes empresas podrían lograr economías de escala y, por lo tanto, tener unos costos de capacitación por empleado menores que las empresas más pequeñas.

Es importante que las empresas del sector destinen un mayor porcentaje de su inversión a la formación de sus empleados, ya que esto contribuye al desarrollo personal y profesional de los trabajadores a la vez que beneficia a la empresa ya que al actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo, los empleados pueden ser mucho más eficientes en su trabajo.

- **Políticas de promoción y remuneración del personal:** En la mayoría de las empresas del sector se le da una significativa importancia a la promoción interna de los empleados y hay un sistema de incentivos relativamente desarrollado que tiene en cuenta el esfuerzo, los resultados y la mejora continua por parte de los empleados. Esto es importante porque cuando no hay satisfacción de los empleados con las políticas de promoción y los sistemas de incentivos se puede afectar la productividad de la empresa y deteriorar la calidad del entorno laboral. Hay que resaltar además que no existen grandes diferencias según el tipo y el tamaño de las empresas, aunque son los hoteles y las microempresas, las que menos importancia le dan a estos aspectos.

❖ **Recursos tecnológicos**

- **Tecnologías empleadas en la prestación del servicio:** Todas las empresas grandes y medianas encuestadas poseen computadores con internet y además poseen un sitio web. Sin embargo, existe un alto porcentaje de empresas pequeñas y, sobretodo, microempresas que no hacen uso de estas tecnologías que le pueden facilitar su operación. La no utilización de estas tecnologías impide que muchas de estas empresas no puedan realizar, por medios electrónicos, operaciones tales como comercio con clientes y proveedores, promoción y ventas, y transacciones financieras. En efecto, mientras todas las empresas grandes y medianas realizaron en el año 2006 alguna operación por medios electrónicos, 12,5% de las empresas pequeñas y 41,6% de las microempresas no realizaron ninguna actividad por este medio, lo que se constituye en una desventaja competitiva para ellas.

Según el servicio que prestan, son las agencias de viaje las que más hacen uso de estas herramientas tecnológicas, seguidas de los hoteles, y en último lugar, los restaurantes. Esto también se ve reflejado en la realización de operaciones por medios electrónicos, ya que mientras sólo 7% de las agencias de viajes no realizaron en el año 2006 operaciones por estos medios, en el caso de los restaurantes, más de la mitad no lo hicieron.

Las empresas que no hacen uso del comercio electrónico están perdiendo la oportunidad de ampliar de forma considerable su mercado y llegar a millones de clientes potenciales en todo el mundo, sin horarios y a un bajo costo, lo cual es muy importante, principalmente para las empresas de menor tamaño. Además, las empresas del sector turístico que poseen página web pueden concentrar sus actividades de promoción y marketing en catálogos virtuales que permitan a los clientes conocer los servicios que ofrecen, y estar enterados constantemente de nuevas ofertas o modificaciones de precios.

- **Realización de actividades de innovación tecnológica:** Sólo una de cada tres empresas encuestadas aseguró haber realizado actividades de innovación tecnológica en el año 2006. El porcentaje de empresas grandes y medianas que realizaron estas actividades es mayor que el de pequeñas y micro, aunque no existen diferencias significativas en el porcentaje de la inversión que estas empresas dedican a este propósito.

Por otra parte, las agencias de viajes son las que más realizan actividades de innovación y son las que mayor porcentaje de la inversión total destinan a este fin, en contraste con los restaurantes, de los cuales son muy pocos los que innovan, y los que lo hacen, es muy bajo el porcentaje de su inversión que dedican a este propósito.

Para mejorar la competitividad de las empresas del sector es indispensable que las empresas que no realizan actividades de innovación lo hagan, y que las que lo están haciendo, incrementen el porcentaje de la inversión que dedican a este fin. La razón es que la innovación tecnológica favorece la creación de nuevos productos, la mejora de los ya existentes y una mayor eficiencia productiva. Así mismo, la mejora de la organización y gestión empresarial permiten producir con menores requerimientos de factores productivos (Mora, Lanquar y Martí, 1999, p. 5).

Para lograr que las empresas inviertan más en innovación tecnológica, es necesario que el gobierno cree incentivos para las empresas que lo hagan, principalmente para aquellas que contraten personas que realicen actividades de investigación y desarrollo (I&D).

### ❖ Recursos comerciales

- **Atención personalizada:** En promedio, en los hoteles de la ciudad existen 2,4 habitaciones y 5,1 camas por cada empleado. Los hoteles de tamaño mediano tienen menores valores para estos indicadores que los hoteles de tamaño grande, pequeño y micro, por lo que se podría pensar que pueden potencialmente ofrecer una mejor atención a sus clientes. Sin embargo, dado que el número de hoteles de tamaño mediano que pudieron ser encuestados para este estudio es muy bajo, y por lo tanto, poco representativo de su población, no se puede afirmar que la atención a los clientes en los hoteles varíe según el tamaño de los mismos.

En el caso de los restaurantes, la relación entre el número de puestos disponibles para los clientes y el número de empleados sí varía según el tamaño del negocio. En promedio, un restaurante posee 7,2 sillas por cada empleado, siendo el número de sillas por empleado menor en las empresas de mayor tamaño, y por lo tanto, mejor la atención que prestan a sus clientes.

- **Dinamismo de las empresas:** Más de la mitad de las empresas encuestadas ha efectuado alguna renovación importante en su infraestructura física tras su construcción, siendo las empresas de mayor tamaño las que más han efectuado renovaciones. Según el servicio que prestan, las empresas que más han renovado su infraestructura han sido los hoteles, y luego los restaurantes. Por su parte, las agencias de viajes son las que menos han renovado, lo cual es entendible ya que en este tipo de empresas los cambios tangibles en infraestructura no son tan importantes para atraer clientes como si lo deben ser los cambios en servicio a través de plataformas de navegación o servicios de venta por medios electrónicos.
- **Sistemas de comercialización:** El canal de comercialización más empleado por los hoteles y los restaurantes es la reserva directa del cliente. En el caso de los hoteles, principalmente los de mayor tamaño, este canal de comercialización es apoyado por otros canales como son las agencias de viajes y los touroperadores. El uso de estos canales adicionales para vender su servicio contribuye para que los hoteles de mayor tamaño tengan en promedio tasas de ocupación más altas que los hoteles más pequeños.
- **Lealtad de los clientes:** Cerca de la mitad (47,3%) de los clientes de las empresas turísticas de la ciudad son clientes considerados como fijos. Existe también un porcentaje considerable de clientes esporádicos (36,5%), mientras que los clientes de una sola vez son pocos (16,2%). Las empresas de mayor tamaño tienen clientes más leales, al tener un mayor porcentaje de clientes fijos y una menor participación de los clientes de una sola vez.
- **Categorización del establecimiento:** Sólo el 3% de los hoteles y restaurantes encuestados en la ciudad de Cartagena, han obtenido el certificado de categorización que permite demostrar a los clientes las características de calidad que deben tener estos establecimientos.

A pesar de las ventajas frente a sus competidores de tener este certificado, al poder hacer publicidad sobre la calidad de sus servicios, su infraestructura y su orientación hacia la satisfacción de sus clientes, más de la mitad de los establecimientos que no lo poseen, no tienen entre sus planes tramitarlo.

La principal razón que argumentan las empresas para no interesarse en categorizarse es que consideran que no lo necesitan para atraer clientes, y en el caso de las microempresas, además de la anterior razón, tienen la percepción de que es un proceso complejo o que es costoso. Teniendo en cuenta lo anterior, y dado que son indiscutibles las ventajas que representa para un hotel o restaurante lograr categorizarse, es necesario que la Corporación Turismo Cartagena de Indias y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo realicen talleres con los representantes de las empresas donde les suministren completa información sobre el proceso de categorización, sus ventajas y sus costos.

### ❖ Recursos organizativos

- **Propiedad y control de las empresas:** La mayoría de las empresas turísticas (65,4%) son de propiedad familiar, y casi la totalidad (96,6%) de estas empresas son dirigidas por su dueño, situación que no es conveniente ya que puede conducir a las empresas hacia una gestión que carezca de enfoque estratégico alguno. Especial cuidado deben tener las empresas de menor tamaño que son las que en mayor proporción son empresas familiares.
- **Sistema de dirección:** Casi la mitad de las empresas turísticas de la ciudad no poseen herramientas de planificación y control, tales como planes estratégicos, de negocios, de direccionamiento estratégico en ventas y de mercadeo. Por otra parte, en las empresas que sí tienen planes estratégicos, aunque sus empleados los conocen, participan poco en su elaboración. Además, más de la mitad de las empresas no le hacen seguimiento a las metas allí establecidas. Las empresas de menor tamaño y los hoteles y restaurantes son los que menos uso hacen de estas herramientas.

Teniendo en cuenta los anteriores resultados, se requiere un mayor compromiso por parte de las empresas del sector para hacer uso de la planeación estratégica, comprometiendo a los empleados a participar en la formulación de planes estratégicos, de negocios, de mercadeo, etc., y hacerle seguimiento al cumplimiento de las metas. Sin embargo, es necesario también el apoyo de instituciones como la Cámara de Comercio de Cartagena, el Sena y las universidades para que capaciten a los directivos de las empresas del sector, principalmente de las más pequeñas, en la formulación de estos planes.

- **Competencias directivas:** Los directivos de las grandes y medianas empresas y los de las agencias de viaje, consideran que tienen una mayor capacidad de planificación a largo plazo comparados con los de las pequeñas y micro, y los de los restaurantes y hoteles, respectivamente.

Por otra parte, el objetivo al que más importancia le dan los directivos de las empresas turísticas es la autorrealización, seguido del éxito profesional y el deseo de logro, mientras que lo menos importante para la mayoría de los gerentes es el deseo de prestigio. Según el tamaño y el tipo de empresas que dirigen no se encontraron grandes diferencias en los objetivos perseguidos por los gerentes.

- **Cultura y clima organizativo:** La innovación y la creatividad es, según los gerentes, lo que refleja de mejor manera la actitud y los valores centrales de la mayoría de las empresas turísticas de Cartagena, especialmente en las grandes y medianas empresas. En las pequeñas y micro, aunque ésta también es la actitud de la mayoría de las empresas, se destaca un mayor sentido social.

Por otra parte, los directivos de las empresas de todos los tipos y de todos los tamaños consideran que las relaciones entre los empleados son de altísima colaboración. Existe suministro de información entre ellos, inclusive sin importar que no beneficie a su propio grupo de trabajo. Esto se refleja en un clima organizativo de trabajo activo y muy estimulante en todas las empresas, aunque es un poco mejor en las empresas de menor tamaño.

#### ❖ **Configuraciones organizativas**

Dentro de las opciones estratégicas que establece Porter (1980), la estrategia más utilizada por las empresas turísticas de Cartagena, principalmente las agencias de viaje y los hoteles, y las empresas de mayor tamaño, es la de segmentación o enfoque. En el caso de los restaurantes y las empresas más pequeñas, la mayoría prefiere ofrecer productos diferenciados de bajo precio.

Por otra parte, de las cuatro estrategias empresariales que comprende la tipología de Miles y Snow (1978) - prospector, analizador, defensor y reactivo -, la más empleada por las empresas turísticas de Cartagena es la primera. Las empresas que adoptan esta estrategia se caracterizan porque tienden a cambiar sus productos y servicios,



centrándose en innovaciones, buscando responder pronto a cambios en las condiciones del mercado.

Cabe destacar que no hay un consenso total en la literatura estratégica acerca de cuál es la estrategia más efectiva, y que por tanto, deba ser seguida por la totalidad de las empresas. Por el contrario, el hecho de que las estrategias adoptadas sean diferentes, como ocurre en el sector turístico de Cartagena, es positivo porque así las empresas pueden aprender de las experiencias de otras que adopten estrategias diferentes. Lo importante es que las empresas definan una estrategia, sea cual sea, y la pongan en práctica, lo que no sucede en un pequeño grupo de las empresas del sector (cerca del 10%), principalmente hoteles y empresas micro y pequeñas.

### ❖ Factores externos para la consolidación del clúster turístico de Cartagena

Los resultados obtenidos evidencian que los cambios experimentados en el entorno empresarial como consecuencia del proceso de globalización e internacionalización de las economías, han incidido a que desde distintas instancias, los gobiernos se hayan propuesto políticas públicas encaminadas a la mejora de la competitividad, sobre todo, de las pequeñas y medianas empresas, unidades productivas que se han caracterizado por su alta presencia dentro de la malla productiva de los países y regiones, donde los cluster productivos alrededor de las actividades dentro de las cuáles se desempeñan estas empresas, se constituye en una imperiosa estrategia para el logro de la competitividad y el desarrollo local.

La conformación de clusters constituye una estrategia adecuada para mejorar los niveles de competitividad de las unidades productivas adyacentes en una localidad, ciudad o región, tanto en países desarrollados como en vía de desarrollo. Los clusters se constituyen en una forma de enfrentar la competencia internacional, pues a través de ellos, se dan canales de integración productiva de empresas dedicadas a actividades similares y ubicadas dentro de un espacio geográfico, con lo cual se persigue alcanzar mayores niveles de productividad.

En el caso de la actividad turística de Cartagena, pese a las características naturales, culturales e históricas de la ciudad, así como su capacidad hotelera, su oferta de servicios y su imagen internacional, que han hecho de Cartagena la principal ciudad turística a nivel nacional, la cadena productiva del sector aún no ha sido integrada. A

partir de este hecho, existe en la ciudad, la necesidad de consolidar el cluster turístico, con lo cual se encadenarían los diferentes eslabones de esta cadena, con lo que se haría más competitiva esta actividad económica.

- **Interrelaciones existentes en las empresas turísticas de Cartagena:** La situación de las empresas turísticas de la ciudad evidencia que entre los hoteles, restaurantes y agencias de viaje, existe un interés por fortalecer las relaciones entre ellos mismos y con otras empresas del sector. De hecho, 86,6% del total de encuestados manifestó tener algún tipo de relaciones con otras empresas del sector. Se identifican las mayores relaciones en la gran empresa, la mediana y la pequeña empresa.

Este tipo de relaciones entre los agentes identificados, constituye una fortaleza en las interacciones (tanto formales como informales), pues se constituye en un gran avance a la hora de consolidar el cluster turístico de la ciudad, toda vez que gracias a este proceso, es posible entre otras cosas, conseguir tarifas preferenciales, tener representatividad, hacer una planeación en el corto y largo plazo de las actividades, promocionar los servicios y productos y tener un contacto permanente con otros actores (llámense proveedores, distribuidores y otro tipo de agentes del sector).

Por otro lado, se encontró que el 79,4% de los proveedores del sector, son de la ciudad, lo que se constituye en un elemento positivo a la hora de integrar y fortalecer tanto las cadenas como las minicadenas productivas al interior de la actividad turística de la ciudad, alternativa de importancia para desarrollar un conjunto de actividades orientadas hacia el mejoramiento de la gestión, calidad, productividad y competitividad, partiendo del principio de la asociatividad, la cual es posible gracias a que es un gremio donde se puede identificar la cadena de proveedores, pues la gran mayoría se encuentran localizados en esta ciudad.

- **El papel de los gremios en el impulso a las relaciones existentes entre las empresas turísticas de la ciudad:** Los gremios o asociaciones del sector se identifican por la promoción de acciones para facilitar o fortalecer las relaciones existentes entre sus asociados y entre éstos y los proveedores. Frente al papel de los gremios en el impulso a este tipo de relaciones, se encontró que 41,9% de las empresas encuestadas ven en el gremio que los representa a un agente que ha venido impulsando acciones para promover y fortalecer las relaciones con otras empresas del sector.

- **Actividades que realiza la empresa de manera conjunta con otros miembros del sector:** Se encontró un significativo número de empresas que propicia por este tipo de acciones. En efecto, 78,8% de los establecimientos turísticos de la ciudad, realizan algún tipo de actividades en forma conjunta. Por tipo de empresa analizada, pudo establecerse que este tipo de acciones, hace presencia en el total de empresas turísticas grandes y medianas de la ciudad, mientras que un significativo número de empresas pequeñas y microempresas también propician este tipo de prácticas. Dentro de las actividades compartidas por este gremio, se encuentra en su respectivo orden de importancia: las actividades de relación de clientes, las de capacitación a empleados, las de mercadeo (estudios de mercado, publicidad, promoción de ventas) y en menor grado, las actividades relacionadas con la investigación (procesos y tecnología) y de producción de insumos. Este tipo de acciones, se realiza con una frecuencia alta y media.
- **Iniciativas gubernamentales para el fortalecimiento de la competitividad turística de la ciudad:** Dentro de las iniciativas gubernamentales para la promoción de la competitividad del sector, 40,8% de las empresas encuestadas, expresó que si existen estas iniciativas, consecuente con otro 39,7% que anotó que existen tales acciones, pero que no son suficientes.

Finalmente, se identifican como factores externos negativos que afectan la competitividad de todos los tipos de empresas del sector, en unas más que en otras: los altos precios de los servicios públicos, la debilidad del recurso humano en atención al cliente, el déficit en atención al flujo de clientes o demanda, el escaso conocimiento y exigencia del cliente, la poca oferta de personal bilingüe, deficiente personal con formación en servicio de guianza. Además, en el caso de los restaurantes, se encontró un deficiente personal formado en cocina. Por otro lado, en los hoteles y restaurantes, se pudo identificar que la demanda turística se encuentra acaparada por el mercado inmobiliario.

Los resultados anteriores evidencian la necesidad de que los responsables de las políticas turísticas diseñen estrategias orientadas a mejorar la dotación de los recursos y capacidades de las empresas turísticas de la ciudad, principalmente de las empresas más pequeñas. Sin embargo, la responsabilidad mayor la tienen los mismos empresarios, quienes tomando decisiones acertadas son los que más pueden incidir en el éxito competitivo de sus negocios, y de paso, contribuir a lograr el posicionamiento competitivo de la ciudad como destino turístico.

## Bibliografía

- Amit, Raphael y Schoemaker, Paul (1993) “Strategic Assets and Organizational Rent”. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.
- Barney, Jay (1991). “Firm Resources and sustained Competitive Advantage”, *Journal of management* 17, pp. 99-120.
- Carrión, Juan y Ortiz, Martha (2000). “La teoría de los recursos y las capacidades y la gestión del conocimiento”. Fundación iberoamericana del conocimiento. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/archivodocs/ager/jc1.pdf>
- CIPCA, 2001. Ciudades Intermedias y Competitividad. [www.cipca.org.pr](http://www.cipca.org.pr)
- Comisión de las Comunidades Europeas (2003): “Algunas cuestiones clave de la competitividad en Europa: hacia un enfoque integrado”. Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. COM (2003) 74 final. Bruselas, 21 de Noviembre de 2003.
- Comisión Chilena del Cobre, Unidad de Asuntos Internacionales y Medioambiente. “*Desarrollo del cluster minero en Chile: estado actual*” Resumen Estudio, Junio 2003
- Comisión de Promoción de la Pequeña y Microempresa. Ministerio de trabajo y protección del empleo. Estudio sobre cluster y asociatividad. Documento de trabajo. Gobierno del Perú. 2006.
- Conner, Kathleen (1991). “A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do we have a New Theory of the Firm?”. *Journal of Management*, vol. 17, No. 1, marzo, pp. 121-154.
- Cordero-Salas, Paula, et. al. (2003). “Territorios Rurales, Competitividad y Desarrollo”. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José, Costa Rica. Agosto.
- Cuervo, José (1993) “El papel de la empresa en la competitividad”. *Papeles de Economía Española* No. 56, pp.363-377.
- Dierickx, Ingemar y Cool, Karel (1989) “Asset Stock, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage”. *Management Science*, vol. 35, pp. 1504-1511.
- Dini, Marco. “Capacidad competitiva de las pequeñas empresas italianas. Análisis crítico de la teoría de los distritos industriales en un marco de economía abierta”. En Naciones Unidas. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. 1992. Industrialización y Desarrollo Tecnológico, Informe n° 13. Santiago de Chile.

## Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias

- Echeverri, Rafael, et. al. (2003). "Competitividad Territorial, Elementos para la Discusión". Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Sinopsis No 7. San José, Costa Rica. Julio.
- Farrell, Gilda (Coordinadora). 1999. La Competitividad Territorial, una Estrategia de Desarrollo Territorial con Base en la Experiencia de LEADER. Fascículo 1. Observatorio Europeo LEADER. [www.rural-europe.acidl.be](http://www.rural-europe.acidl.be). Diciembre.
- Gala, Gómez Minujín. Competitividad y complejos productivos: Teoría y lecciones de política. CEPAL. Buenos Aires, Junio de 2005.
- Garay, Luis y Montes, Gisela (2004). "Innovación y nuevas estrategias competitivas en el sector de servicios menos intensivos en conocimiento: la industria turística, el comercio y el transporte", Universitat Oberta de Catalunya (UOC). En: Economía del turismo. Acta de las primeras jornadas de economía del turismo, Palma de Mallorca 28 y 29 de mayo de 2004. AECIT Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. UIB Universitat de les Illes Balears. Departamento de Economía. pp. 33-52.
- Grant, Robert (1991). "The Resource-Based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". California Management Review, vol. 33, pp. 114-135.
- Hansen, Gary y Wernerfelt, Birger (1989). "Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors". Strategic Management Journal, vol. 10, pp. 399-411.
- Hassan, Salah (2000). "Determinants of market Competitiveness in a environmentally sustainable tourism industry". Journal of travel Research, No 38, pp. 239-245.
- International Institute for Management Development (2003). World Competitiveness Yearbook, 2003.
- Instituto Nacional de Estadística de España (2004). Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas 2004. En: [http://www.ine.es/daco/daco42/daco4221/ite\\_cues04.pdf](http://www.ine.es/daco/daco42/daco4221/ite_cues04.pdf).
- Kettani, Saad (2000). Le maroc compétitif: A cluster development initiative in morocco. The World Bank Group. En : <http://www.worldbank.org/wbi/mdf1/lemaroc.htm>
- López, José y Sabater, Ramón (2000). "La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. Una Revisión". Departamento de Organización de Empresas, Universidad de Murcia. En: <http://www.um.es/fee/documentos/dt2-00.pdf>
- Martínez, Nora. 2000. *Elementos de la competitividad económica en regiones desarrolladas de México*. Depto. Economía. ITESM Campus Ciudad de México.

- Miles, Raymond y Snow, Charles (1978). "Organizational Strategy, Structure and Process". McGraw Hill. New York.
- Mochón, Francisco (2004). "Economía y Turismo". Editorial McGraw Hill/Interamericana de España. pp. 109-113.
- Monfort, Vicente (1999). "Competitividad y factores críticos de éxito de los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola", Tesis doctoral, Universitat de Valencia.
- Mora, Antonio; Lanquar, Robert y Martí, Federico (1999). Los efectos de la innovación tecnológica en el turismo. Universidad de Alcalá. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales. En: <http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec99/pdf/itpe1.pdf>. pp. 5
- Muller, Geraldo (1995). "El Caleidoscopio de la Competitividad". Revista de la CEPAL No 56. Santiago de Chile. Agosto.
- Navarro, M. (2002). *El análisis y la política de clusters*. Bilbao: Universidad de Deusto, consultado de <http://www.ucm.es/BUCM/cee/iaif/27/27.pdf>.
- Osorio, E.A., et. al. (2006) *Metodología para detección e identificación de clusters industriales* Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2006b/eaor/](http://www.eumed.net/libros/2006b/eaor/).
- Otero, G. Lódola, A, y Menédez L. (2004), El rol de los gobiernos subnacionales en el fortalecimiento de clusters productivos. Consultado en octubre de 2007 de <http://www.ec.gba.gov.ar/GIE/Investigacion/Archivos/Abril2004.pdf>.
- Peteraf, Margaret. (1993). "The Cornerstones of competitive advantage: A resource based-view". *Strategic management journal*, 14, pp. 179-192.
- Porter, Michael (1980). "Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors", The Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1990). "The Competitive advantage of Nations". The Free Press. New York.
- \_\_\_\_\_ (1990). *The competitive advantage for nations*. Ed. Harrod Business Review, en Miguel y Heredia, 2002. *La competitividad regional en México: su impacto en el sur- sureste en el contexto del plan Puebla – Panamá*. Unidad y Diversidad. Instituto tecnológico de Oaxaca. Año 3 No 4. Agosto – diciembre 2001.
- Ramos, Joseph. (1998). "Una Estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos en torno a los recursos naturales". *Revista De La CEPAL* N° 66, Chile.
- Ritchie, J R Brent y Crouch, Geoffrey (2000), "The Competitiveness destination: a sustainability perspective". *Tourism management*, No 21, pp. 1-17

- Rumelt, Richard (1991). “How much does Industry Matter?” *Strategic Management Journal*, vol. 12, No. 3, pp. 167-185.
- Sánchez, Marcelino y Fajardo, Miguel (2004). “La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños”, Universidad de Extremadura. En: *Economía del turismo. Acta de las primeras jornadas de economía del turismo*, palma 28 y 29 de mayo de 2004. AECIT Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo. UIB Universitat de les Illes Balears. Departamento de Economía. pp. 53-77.
- SUBDERE, (2002). *Informe de Competitividad Regional 2001*. Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere). Gobierno de Chile. Junio de 2002. Santiago de Chile.
- Tello, Mario (2006). *Las teorías del desarrollo económico local y la teoría y práctica del proceso de descentralización en los países en desarrollo*. Julio de 2006. Documento de trabajo 247. <http://www.pucp.edu.pe/economia/pdf/DDD247.pdf>
- Ventura, Juan (1996). “Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinar”. Universidad de Oviedo, Oviedo.
- Vera, Garnica José; Ganga, Francisco. *Los cluster industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico*. Cuadernos de Administración. Universidad Javeriana. Santafé de Bogotá. Enero – Junio. Vol 20. No. 33., 2007.
- World Economic Forum (1994). *The World Competitiveness Report*. Lausanne (Suiza).