

PERFIL COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA DE HOTELES Y RESTAURANTES DE
BARRANCABERMEJA

JOSÉ ENRIQUE EVAN LÓPEZ
ID - 000070370

UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2012

PERFIL COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA DE HOTELES Y RESTAURANTES DE
BARRANCABERMEJA

JOSÉ ENRIQUE EVAN LÓPEZ
ID - 000070370

Trabajo para la obtención del título de Ingeniero Industrial

Director del proyecto:
MSc. LUDYM JAIMES CARRILLO

UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2012

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del presidente del jurado

Firma del presidente del jurado

Bucaramanga, Septiembre de 2012

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE ANEXOS.....	14
RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO.....	15
GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE	16
INTRODUCCIÓN.....	17
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	19
1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	19
1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	19
1.3 NÚMERO DE EMPLEADOS.....	19
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
1.5 DIRECCIÓN	19
1.6 TELÉFONO	19
1.7 RESEÑA HISTÓRICA	19
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	21
3. ANTECEDENTES.....	23
4. JUSTIFICACIÓN	26
5. OBJETIVO GENERAL.....	28
5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
6. MARCO TEÓRICO.....	29
7. DISEÑO METODOLÓGICO	32
7.1 DISEÑO.....	32
7.2 ÁREA DE ESTUDIO.....	32
7.3 POBLACIÓN	32
7.3.1 Unidad de estudio.....	32
7.3.2 Tamaño de la población	32
7.3.3 Identificación de la población.....	32
7.3.4 Variables	32
7.4 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	33
7.5 METODOLOGÍA ESTADÍSTICA.....	33
7.5.1 Cálculo del tamaño de la muestra	34

7.5.2	Selección de la muestra	34
8.	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	35
9.	COMPETITIVIDAD DE LOS HOTELES Y RESTAURANTES DE BARRANCABERMEJA	36
9.1	RECURSOS HUMANOS	38
9.1.1	Número de Empleados	38
9.1.2	Conocimientos y habilidades de los empleados.....	39
9.1.3	Plan de formación del recurso humano	45
9.1.4	Políticas de promoción y remuneración de personal.....	48
9.2	RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	52
9.2.1	Tecnologías empleadas para la prestación del servicio	52
9.2.2	Realización de actividades de innovación tecnológica.....	61
9.3	RECURSOS COMERCIALES	66
9.3.1	Atención personalizada	66
9.3.2	Sistemas de comercialización.....	68
9.3.3	Categorización del establecimiento	69
9.4	RECURSOS ORGANIZATIVOS	73
9.4.1	Propiedad y control de las empresas.....	73
9.4.2	Sistemas de dirección.....	77
9.5	VENTAJA COMPETITIVA	83
9.6	FACTORES EXTERNOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE CLÚSTER.....	87
9.6.1	Interrelaciones con empresas del sector	87
9.6.2	Participación de los gremios en el impulso del fortalecimiento de las relaciones de las empresas	91
9.6.3	Factores externos negativos que afectan la competitividad de la empresa.	95
10.	CARACTERIZACIÓN DE LOS HOTELES Y RESTAURANTES DE BARRANCABERMEJA.....	97
11.	DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE PORTER PARA LA INDUSTRIA DE HOTELES Y RESTAURANTES DE BARRANCABERMEJA.....	98
12.	CONCLUSIONES.....	101
13.	RECOMENDACIONES.....	103
	BIBLIOGRAFÍA.....	105
	ANEXOS	107

LISTA DE FIGURAS

	PÁG.
Figura 1. Número de empleados promedio por tipo de empresa.....	38
Figura 2. Último grado de formación del gerente o administrador – hoteles.....	39
Figura 3. Último grado de formación del gerente o administrador – Restaurantes.....	40
Figura 4. La empresa cuenta actualmente con personal bilingüe – Hoteles.....	42
Figura 5. La empresa cuenta actualmente con personal bilingüe – Restaurantes.....	43
Figura 6. La empresa desarrolló algún tipo de capacitación – Hoteles.....	45
Figura 7. La empresa desarrolló algún tipo de capacitación – Restaurantes.....	45
Figura 8. Posee la empresa algún sistema de incentivos a sus trabajadores – Hoteles	49
Figura 9. Posee la empresa algún sistema de incentivos a sus trabajadores – Restaurantes.....	50
Figura 10. Utiliza computadoras en su empresa – Hoteles.....	52
Figura 11. Utiliza computadoras en su empresa – Restaurantes.....	53
Figura 12. ¿La empresa utiliza servicio de internet? – Hoteles.....	54
Figura 13. ¿La empresa utiliza servicio de internet? – Restaurantes.....	55
Figura 14. ¿La empresa posee portal web? - Hoteles.....	57
Figura 15. ¿La empresa posee portal web? - Restaurantes.....	57
Figura 16. Qué tipo de innovación tecnológica fue realizada en la empresa – Hoteles..	62
Figura 17. Qué tipo de innovación tecnológica fue realizada en la empresa – Restaurantes.....	63
Figura 18. Habitaciones y camas por empleado – Hoteles.....	66
Figura 19. Promedio de mesas por empleado – restaurantes.....	67
Figura 20. Trámite del certificado de categorización – Hoteles.....	70
Figura 21. Trámite del certificado de categorización – Restaurantes.....	71
Figura 22. Clase de propiedad de la empresa – Hoteles.....	73

Figura 23. Clase de propiedad de la empresa – Restaurantes.....	73
Figura 24. Estrategia para generar ventaja competitiva en las empresas – Hoteles.....	83
Figura 25. Estrategia para generar ventaja competitiva en las empresas – Restaurantes.....	84
Figura 26. ¿Los proveedores que abastecen la empresa están ubicados principalmente? – hoteles.....	87
Figura 27. ¿Los proveedores que abastecen la empresa están ubicados principalmente? – Restaurantes.....	87
Figura 28. Diamante de Competitividad para la Industria de hoteles y restaurantes de Barrancabermeja.....	99
Figura 29. Estructura organizacional de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja.....	106
Figura 30. Formato Encuesta a hoteles y restaurantes de Barrancabermeja.....	109

LISTA DE TABLAS

	PÁG.
Tabla 1. Estrategias de promoción del turismo Plan de Desarrollo 2012 – 2015 Barrancabermeja.....	26
Tabla 2. Distribución de la muestra según tamaño de empresa.....	36
Tabla 3. Distribución según el servicio que prestan.....	36
Tabla 4. Número de empleados promedio por tipo de empresa.....	38
Tabla 5. Número de empleados promedio por tamaño de empresa – Hoteles	39
Tabla 6. Número de empleados promedio por tamaño de empresa – Restaurantes	39
Tabla 7. Ultimo grado de formación académica aprobado por el gerente o administrador del establecimiento por tipo de empresa.....	40
Tabla 8. Ultimo grado de formación académica aprobado por el gerente o administrador del establecimiento por tamaño de empresa – Hoteles.....	42
Tabla 9. Ultimo grado de formación académica aprobado por el gerente o administrador del establecimiento por tamaño de empresa – Restaurantes.....	42
Tabla 10. Empresas que cuentan con personal bilingüe por tipo de empresa.....	43
Tabla 11. Empresas que cuentan con personal bilingüe por tamaño de empresa – Hoteles.....	44
Tabla 12. Empresas que cuentan con personal bilingüe por tamaño de empresa – Restaurantes.....	44
Tabla 13. Desarrollo de actividades de capacitación para los empleados por tipo de empresa.....	45
Tabla 14. Desarrollo de actividades de capacitación para los empleados por tamaño de empresa – Hoteles.....	47
Tabla 15. Desarrollo de actividades de capacitación para los empleados por tamaño de empresa – Restaurante.....	47
Tabla 16. Porcentaje de la inversión destinado a la formación del personal por tipo de empresa.....	47

Tabla 17. Porcentaje de la inversión destinado a la formación del personal por tamaño de empresa – Hoteles.....	48
Tabla 18. Porcentaje de la inversión destinado a la formación del personal por tamaño de empresa – Restaurantes.....	48
Tabla 19. Importancia a la promoción interna de sus empleados por tipo de empresa.....	49
Tabla 20. Importancia a la promoción interna de sus empleados por tamaño de empresa – Hoteles.....	49
Tabla 21. Importancia a la promoción interna de sus empleados por tamaño de empresa – Restaurantes.....	49
Tabla 22. Sistema de incentivos para los empleados por tipo de empresa.....	50
Tabla 23. Sistema de incentivos para los empleados por tamaño de empresa – Hoteles.....	51
Tabla 24. Sistema de incentivos para los empleados por tamaño de empresa – Restaurantes.....	52
Tabla 25. Utilización de computadoras por tipo de empresa.....	53
Tabla 26. Utilización de computadoras por tamaño de empresas – Hoteles.....	54
Tabla 27. Utilización de computadoras por tamaño de empresas – Restaurantes.....	54
Tabla 28. Utilización de servicio de internet por tipo de empresas.....	55
Tabla 29. Utilización de servicio de internet por tamaño de empresas – Hoteles.....	56
Tabla 30. Utilización de servicio de internet por tamaño de empresas – Restaurantes.....	56
Tabla 31. Porcentaje de empresas que posee portal web por tipo de empresas.....	57
Tabla 32. Porcentaje de empresas que posee portal web por tamaño de empresas – hoteles.....	58
Tabla 33. Porcentaje de empresas que posee portal web por tamaño de empresas – Restaurantes.....	59
Tabla 34. Realización de operaciones por medio electrónico por tipo de empresa.....	59

Tabla 35. Realización de operaciones por medio electrónico por tamaño de empresa – Hoteles.....	60
Tabla 36. Realización de operaciones por medio electrónico por tamaño de empresa – Restaurantes.....	60
Tabla 37. Porcentaje promedio de la inversión total destinado a la innovación tecnológica por tipo de empresa.....	62
Tabla 38. Porcentaje promedio de la inversión total destinado a la innovación tecnológica por tamaño de empresa – Hoteles.....	62
Tabla 39. Porcentaje promedio de la inversión total destinado a la innovación tecnológica por tamaño de empresa – Restaurantes.....	62
Tabla 40. Tipo de innovación tecnológica realizada por tipo de empresa.....	63
Tabla 41. Tipo de innovación tecnológica realizada por tamaño de empresa - Hoteles.....	64
Tabla 42. Tipo de innovación tecnológica realizada por tamaño de empresa – Restaurantes.....	65
Tabla 43. Promedio de habitaciones y camas por empleado por tamaño de empresas – hoteles.....	66
Tabla 44. Promedio de mesas por empleado por tamaño de empresas - Restaurantes.....	67
Tabla 45. Sistemas de comercialización utilizados por la empresa por tamaño de empresas – Hoteles.....	68
Tabla 46. Sistemas de comercialización utilizados por la empresa por tamaño de empresas – Restaurantes.....	69
Tabla 47. Tramite del certificado de categorización por tamaño de empresas - Hoteles.....	70
Tabla 48. Tramite del certificado de categorización por tamaño de empresas – Restaurantes.....	71
Tabla 49. Empresas que poseen registro nacional de turismo (RNT) por tipo de empresa.....	72

Tabla 50. Empresas que poseen registro nacional de turismo (RNT) por tamaño de empresa – Hoteles.....	73
Tabla 51. Empresas que poseen registro nacional de turismo (RNT) por tamaño de empresa- Restaurantes.....	73
Tabla 52. Clase de propiedad de la empresa por tipo de empresa.....	74
Tabla 53. Clase de propiedad de la empresa por tamaño de empresa – Hoteles.....	75
Tabla 54. Clase de propiedad de la empresa por tamaño de empresa - Restaurantes.....	75
Tabla 55. Porcentaje de empresas en que los propietarios ejercen la dirección de empresas por tipo de empresa.....	76
Tabla 56. Porcentaje de empresas en que los propietarios ejercen la dirección de empresas por tamaño de empresa – Hoteles.....	76
Tabla 57. Porcentaje de empresas en que los propietarios ejercen la dirección de empresas por tamaño de empresa – Restaurantes.....	76
Tabla 58. Porcentaje de empresas poseen planes estratégicos por tamaño de empresa.....	77
Tabla 59. Porcentaje de empresas poseen planes estratégicos por tamaño de empresa – Hoteles.....	77
Tabla 60. Porcentaje de empresas poseen planes estratégicos por tamaño de empresa – Restaurantes.....	78
Tabla 61. Porcentaje de empresas que hacen uso de herramientas para evaluar el plan de direccionando por tipo de empresa.....	78
Tabla 62. Porcentaje de empresas que hacen uso de herramientas para evaluar el plan de direccionando por tamaño de empresa – Hoteles.....	79
Tabla 63. Porcentaje de empresas que hacen uso de herramientas para evaluar el plan de direccionando por tamaño de empresa – Restaurantes.....	79
Tabla 64. Empresas que poseen plan de negocios por tipo de empresas.....	80
Tabla 65. Empresas que poseen plan de negocios por tamaño de empresa - Hoteles.....	80

Tabla 66. Empresas que poseen plan de negocios por tamaño de empresas – Restaurantes.....	80
Tabla 67. Empresas que poseen plan de direccionamiento estratégico tipo de empresas.....	80
Tabla 68. Empresas que poseen plan de direccionamiento estratégico tamaño de empresas – Hoteles.....	81
Tabla 69. Empresas que poseen plan de direccionamiento estratégico tamaño de empresas – Restaurantes.....	81
Tabla 70. Empresas que poseen plan de mercadeo tipo de empresas.....	82
Tabla 71. Empresas que poseen plan de mercadeo tamaño de empresas - Hoteles.....	82
Tabla 72. Empresas que poseen plan de mercadeo tamaño de empresas – Restaurantes.....	82
Tabla 73. Estrategia para generar ventaja competitiva por tipo de empresa.....	84
Tabla 74. Estrategia para generar ventaja competitiva por tamaño de empresa - Hoteles.....	85
Tabla 75. Estrategia para generar ventaja competitiva por tamaño de empresa – Restaurantes.....	86
Tabla 76. Distribución de los proveedores según el origen por tipo de empresas.....	87
Tabla 77. Distribución de los proveedores según el origen por tamaño de empresas - Hoteles.....	89
Tabla 78. Distribución de los proveedores según el origen por tamaño de empresas - Restaurantes.....	89
Tabla 79. Relación con empresas del sector por tipo de empresas.....	90
Tabla 80. Relación con empresas del sector por tamaño de empresas – Hoteles.....	90
Tabla 81. Relación con empresas del sector por tamaño de empresas - Restaurantes.....	91
Tabla 82. Papel de los gremios en la promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector por tipo de empresa.....	92
Tabla 83. Papel de los gremios en la promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector por tamaño de empresa – Hoteles.....	92

Tabla 84. Papel de los gremios en la promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector por tamaño de empresa – Restaurantes.....	93
Tabla 85. Actividades de manera conjunta con otros miembros del sector por tipo de empresas.....	93
Tabla 86. Actividades de manera conjunta con otros miembros del sector por tamaño de empresas – Hoteles.....	94
Tabla 87. Actividades de manera conjunta con otros miembros del sector por tamaño de empresas – Restaurantes.....	94
Tabla 88. Existencia de iniciativas gubernamentales para promover la competitividad del sector por tipo de empresa.....	94
Tabla 89. Existencia de iniciativas gubernamentales para promover la competitividad del sector por tamaño de empresa – Hoteles.....	95
Tabla 90. Existencia de iniciativas gubernamentales para promover la competitividad del sector por tamaño de empresa – Restaurantes.....	95
Tabla 91. Factores externos negativos que afectan la competitividad de la empresa.....	96
Tabla 92. Caracterización de los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja.....	97
Tabla 93. Población Identificada.....	108
Tabla 94. Selección de la Muestra.....	113

LISTA DE ANEXOS

	PÁG.
ANEXO 1. Estructura organizacional de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja.....	107
ANEXO 2. Población Identificada.....	108
ANEXO 3. Formato encuesta para hoteles y restaurantes de Barrancabermeja.....	110
ANEXO 4. Selección de la Muestra.....	113

RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO

TITULO: PERFIL COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA DE HOTELES Y RESTAURANTES DE BARRANCABERMEJA

AUTOR: JOSÉ ENRIQUE EVAN LÓPEZ

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: MSc. LUDYM JAIMES CARRILLO

RESUMEN

El presente proyecto busca describir el perfil competitivo de la industria de hoteles y restaurantes de la ciudad de Barrancabermeja; para esto, se toma como factores de estudio los Recursos Humanos, Recursos organizativos, Recursos Comerciales y Recursos Tecnológicos que poseen estas industrias; a partir de éstos, se establecerá un punto de referencia de la situación competitiva de las empresas estudiadas, con el fin de que el gremio de hoteles y restaurantes y las entidades externas encargadas del desarrollo empresarial puedan hacer uso de éste y así plantear estrategias de fortalecimiento para dichos sectores.

Para ejecutar la investigación se desarrolla un instrumento (encuesta) con el que se recolecta la información requerida de las unidades de análisis, la cual al analizar proporciona los elementos necesarios para construir el perfil competitivo, caracterizar similitudes y encontrar ventajas y desventajas de la industria de hoteles y restaurantes de Barrancabermeja.

PALABRAS

CLAVES:

PERFIL COMPETITIVO, CARACTERIZAR, COMPETITIVIDAD,
INDUSTRIA DE HOTELES, INDUSTRIA DE RESTAURANTES

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITULO: COMPETITIVE PROFILE OF THE HOTELS AND RESTAURANTS
INDSUTRY IN BARRANCABERMEJA

AUTOR: JOSÉ ENRIQUE EVAN LÓPEZ

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: MSc. LUDYM JAIMES CARRILLO

ABSTRACT

This project seeks to describe the competitive profile of the hotels and restaurants industry of the city of Barrancabermeja, for this is taken as study factors the Human Resources, Organizational Resources, Technology Resources and Business Resources that have these industries, starting from these will establish a reference point the competitive situation of the companies studied, with the objective that the guild of hotels and restaurants and external entities in charge of business development can make use of it and thus pose strategies for strengthening for these sectors .

To execute the investigation is developed an instrument (survey) with which it collects the required information from the units of analysis, which to analyze provides the necessary elements to build its competitive profile, characterizing similarities and find advantages and disadvantages of the industry of hotels and restaurants in Barrancabermeja

KEYWORDS:

COMPETITIVE PROFILE, CHARACTERIZE, COMPETITIVITY,
HOTEL INDUSTRY, RESTAURANTS INDUSTRY

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Barrancabermeja está atravesando por grandes cambios en cuanto a infraestructura y dinámica empresarial, lo que aumenta la actividad mercantil de la ciudad y por ende el flujo de dinero; igualmente se han creado proyectos y firmado acuerdos con miras al fortalecimiento socio-económico de ésta, lo cual hace atractiva la ciudad para que personas residentes en otras regiones del país lleguen a hacer uso de los diferentes servicios que ofrece el puerto petrolero, ya sean laborales o de entrenamiento u ocio; por lo anterior, la Cámara de Comercio de Barrancabermeja en su función de articulador de los empresarios de la ciudad, observa que es necesario el estar preparados para los cambios que se avecinan..

La Cámara de Comercio de Barrancabermeja ha encargado la ejecución de una investigación que describa las industrias de hoteles y de restaurantes de la ciudad, con énfasis en su competitividad, por consiguiente se redacta el presente proyecto denominado “*PERFIL COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA DE HOTELES Y RESTAURANTES DE BARRANCABERMEJA*”.

El presente proyecto se realiza con carácter de Trabajo de grado aplicado, para la obtención del título de Ingeniero Industrial por parte del autor, y por el deseo de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, la cual es la empresa beneficiaria del proyecto

Inicialmente se presentará una breve descripción de la empresa beneficiaria de la investigación, seguida del contexto económico de la ciudad con respecto a las iniciativas turísticas que han trascendido en la vida municipal de esta. Para iniciar con la recolección de información se muestreó la población de restaurantes y hoteles de la ciudad basándonos en el registro mercantil proporcionado por la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, donde a continuación se clasificaron por tamaño de empresa.

En estas empresas se realizará un estudio de competitividad basados en factores como recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos comerciales y recursos organizativos, que según Monfort V. (1999) son los recursos intangibles que dan ventajas competitivas a las empresas, puesto que no pueden ser emulados por la competencia. Los datos encontrados en cada recurso se analizarán y se presentarán resultados según el tipo de empresa con el fin de observar si existe alguna diferencia significativa entre las unidades de análisis y según el tamaño de empresa correspondiente a cada unidad de análisis.

Con el análisis de los resultados obtenidos, se caracterizarán las unidades estudiadas, mostrando las fortalezas y debilidades que permitan observar el comportamiento de las empresas de este sector, seguidamente se clasifican como ventajas y desventajas y se agrupan en cada uno de los factores pertenecientes a el diamante de competitividad de Porter según corresponda. Con lo anterior se creará una línea base de la competitividad

de los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja que es uno de los objetivos más representativos de este proyecto.

Por último, se pretende mostrar la situación competitiva en que se encuentran estas industrias, la cual servirá de material bibliográfico para futuras investigaciones siendo el punto de referencia en la creación e implementación de estrategias de fortalecimiento, mediante el decreto de políticas públicas por parte de las entidades externas, con el fin de promover la competitividad de estas industrias.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Cámara de Comercio de Barrancabermeja

1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA

Entidad prestadora de servicios, sin ánimo de lucro, de carácter privado, con funciones registrales delegadas por el estado que promueve el desarrollo y la competitividad del sector empresarial.

1.3 NÚMERO DE EMPLEADOS

En la Cámara de Comercio de Barrancabermeja existen 21 empleados de Nómina y 20 por Prestación de Servicios.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ver **Anexo 1**. Estructura organizacional de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja.

1.5 DIRECCIÓN

Calle 49 N. 12-70 Piso 2 Barrancabermeja - Santander - Colombia

1.6 TELÉFONO

Tel. 6228800 – 6020202 Fax. 6221997

1.7 RESEÑA HISTÓRICA¹

La CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA fue creada mediante el Decreto 3073 del 21 de noviembre de 1962, firmado por el entonces presidente de la República, Guillermo León Valencia, luego de la solicitud hecha por empresarios locales al Gobierno Nacional.

Entre sus fundadores se destacan: Helí Salgado Vásquez, Guillermo Sanmiguel, Gilberto Serrano V., Teodoro Melo Gaitán, Constantino Gómez, Jorge Evan y Francisco Luis Cárdenas. La entidad empezó actividades con 16 inscritos, a saber: Francisco Maya, Guillermo Rojas, Néstor Martínez, Induequipos Ltda., Roberto Ogliastri, Droguería

¹HISTORIA CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA. [Citado del 14 de Abril de 2012]. Disponible en internet: http://www.ccbarranca.org.co/contenido/index.php?option=com_content&task=view&id=80&Itemid=139>

Colombia, Almacén Americano, Expreso Santander, Petromaqui Ltda., Besil y Silva Ltda., Horacio González Plata, Servicio Técnico Industrial, Julio C. Salazar, Droguería Carare, José David Salazar y Droguería Unión.

Solo hasta 1976, mediante Decreto 741 se conoció oficialmente la jurisdicción asignada a la Cámara de Comercio, inicialmente en los municipios de San Vicente, San Pablo, Puerto Wilches y Sabana de Torres. Posteriormente, se adicionó el Municipio de El Carmen de Chucurí. Con el Decreto 622 del año 2000, le fueron asignados a la jurisdicción, los municipios de Cimitarra, Puerto Parra, Cantagallo y finalmente, mediante el Decreto 2274 del 5 julio del 2005 se incluyó Landázuri.

Hasta el año 1977 las instalaciones de la entidad quedaban en el Edificio Serrano, para después pasar a la sede actual, en el Parque Uribe. La primera remodelación se hizo en el año 1992 cuando se implementó la sistematización. La última remodelación se efectuó en el año 2001, adecuando las instalaciones para una mejor atención al público. Los servicios de registros públicos y de apoyo a la actividad comercial y empresarial se prestan de manera oportuna y eficiente, gracias a la infraestructura física y tecnológica con que cuenta la entidad, así como al equipo humano preparado de manera adecuada para atender los requerimientos de los clientes y comunidad en general. En la actualidad, la Cámara de Comercio es una institución moderna, que propende por la promoción del sector comercial, empresarial e industrial de la ciudad y el área de influencia.

La Cámara de Comercio de Barrancabermeja ha crecido y se ha proyectado a la comunidad bajo los principios de legalidad e igualdad, ética y buena fe, trabajando arduamente para ofrecer a la comunidad calidad, excelencia y múltiples beneficios, a través de acciones y programas de carácter empresarial, cívico y gremial.

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El concepto de turismo, según la Organización Mundial del Turismo “El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.”²

Si se analiza esta definición, se observa que se llama turistas a las personas que llegan a las ciudades fuera de su residencia habitual, con un objetivo propio que no solo puede ser entretenimiento u ocio sino también con perspectivas laborales; este hecho es el que identifica el tipo de turismo que se presenta en la ciudad de Barrancabermeja donde un gran número de población flotante ocupada por la industria del petróleo, utiliza los servicios de hospedaje y alimentación lo cual esto se convierte en la demanda potencial de estos sectores.

Barrancabermeja está atravesando una etapa de desarrollo social, cultural y económico, en donde se está impulsando todos los sectores de la economía de la ciudad. Entidades públicas y privadas de la región han mostrado gran interés en el fortalecimiento holístico del pueblo petrolero, aportando conocimiento, estudios o recursos económicos para la creación e implementación de proyectos sociales, culturales y de infraestructura que aumentará la productividad y competitividad de la región.

Entidades como la Alcaldía Municipal de Barrancabermeja, la Cámara de Comercio de Barrancabermeja y Ecopetrol, se han unido en pro del desarrollo socio-económico de los Barranqueños, “La plataforma Logística Multimodal del Magdalena Medio”, “El centro de convenciones, eventos y ferias de Barrancabermeja”, “la Modernización y Ampliación de la Refinería de Barrancabermeja” y “El Parque del Petróleo, la Energía y el Agua” son algunos de los proyectos que transformarán el entorno de la ciudad, incentivarán la economía y cambiarán la imagen nacional e internacional de Barrancabermeja.

El puerto petrolero como es comúnmente llamada la ciudad, es, como su nombre lo indica potencia nacional en la industria de hidrocarburos y sus derivados, así mismo en los últimos años se han creado y posicionado empresas que se mueven en torno a la refinería de Ecopetrol, es por esto que desde hace algún tiempo, administraciones municipales en su preocupación de que el sector económico de la ciudad no dependa únicamente de la explotación del petróleo, han querido incentivar y fortalecer el desarrollo de otros sectores económicos entre esos el turismo.

² Organización Mundial del turismo y División de Estadística de las Naciones Unidas. Recomendaciones Internacionales de Estadísticas de Turismo 2008. [Citado el 06 de Octubre del 2012]. Disponible en Internet: <http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/Seriesm_83rev1s.pdf>

El parque del petróleo, la energía y el agua es uno de los principales proyectos de promoción del turismo en la ciudad; así mismo la modernización y ampliación de la refinería de Ecopetrol es un macro-proyecto en donde gran parte de la mano de obra será foránea o extranjera, es decir, la ciudad estará ocupada de profesionales que vienen a cumplir con sus labores pero necesitan de servicios básicos, como el hospedaje y el expendio de alimentos entre otros, lo que significan incremento de la demanda de estos servicios, sin embargo estas actividades deben desarrollarse competitivamente de tal manera que puedan cumplir con las exigencias de una demanda sofisticada.

Para enfrentar esta situación se va a ejecutar este proyecto de investigación, en donde se busca medir el nivel de competitividad que tienen los restaurantes y hoteles de la ciudad en cuanto a infraestructura, capital humano y servicios complementarios, para poder cumplir requerimientos y satisfacer las necesidades de los turistas y trabajadores que llegaran a Barrancabermeja.

De pronto es difícil saber en qué se basa la competitividad de los hoteles y cómo hacer para medirla, es por eso que la guía principal será la definición que planteó Monfort (1999): “La competitividad en la industria hotelera se sustenta, principalmente, en los activos intangibles. Los recursos físicos (ubicación, edificio, habitaciones, mobiliario) son fácilmente imitables por los competidores, debido a que son observables directamente y es posible su adquisición en los mercados organizados. En cambio, los activos intangibles como la reputación de los hoteles, la imagen de la empresa, la calidad de servicio de los empleados, o las rutinas organizacionales de alojamiento, efectivos servicios de reserva o habitaciones, no son fácilmente replicables dada la información imperfecta sobre sus factores determinantes, y adicionalmente no se pueden comprar; ello implica que su provisión debe desarrollarse internamente y durante un dilatado periodo de tiempo”³

Por esto se abarcará todos los hoteles y restaurantes que están inscritos en la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, se empezará con la entrevista en modo encuesta, seguidamente el estudio estadístico de los datos para finalizar con las conclusiones del estudio. El proyecto dará un punto de referencia para futuras estrategias internas de la organización o externas de las entidades públicas del municipio.

³ Monfort, V (1999). Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia, Valencia (España).

3. ANTECEDENTES

En el exterior, en puntos ya posicionados como los mayores ofertantes de complementos turísticos en el mundo, se preocupan por evaluar lo competitivo que es su servicio.

En las ciudades más representativas en el mundo, en cuanto a demanda de turistas, han adelantado estudios priorizando en la calidad del servicio prestado de las empresas hoteleras, basándose únicamente en las percepciones de los clientes más no en sus expectativas, es así como en España se ejecutó una investigación que buscaba “En primer lugar la medición, utilizando como instrumento la escala SERVQUAL, de la calidad del servicio prestado por los establecimientos del sector hotelero de la Comunidad Autónoma de Cantabria. En segundo lugar, identificar, a partir de la realización de un análisis factorial, las dimensiones más relevantes que integran la variable calidad de servicio en este tipo de establecimientos”⁴.

De igual forma en España con apoyo de la Universidad Jaume I ubicada en la ciudad de Castellón de la Plana, investigadores ejecutaron trabajos cuyo objetivo pretendía “Conocer en qué medida los atributos de la calidad de servicio que perciben los clientes de establecimientos turísticos, fomentan la predisposición a ser un cliente leal a una compañía”⁵.

De igual manera, en el mismo centro educativo se realizaron trabajos más específicos y que apuntan a la investigación que se quiere realizar; en síntesis Monfort (1999) busca con su trabajo: “Examinar las características internas de los negocios de «hotelería de litoral» en dos destinos mediterráneos representativos del segmento «sol y playa» en la Comunidad Valenciana: Benidorm, en la provincia de Alicante, y Peñíscola, en la provincia de Castellón. Además, analiza en qué medida su potencial de competitividad reside en los diferentes desempeños de las respectivas organizaciones empresariales hoteleras”⁶

El trabajo de Monfort (1999), es la base de investigaciones que se desarrollaron en Colombia, específicamente en la ciudad de Cartagena que al ser principal atractivo turístico nacional y de los más demandados a nivel internacional, debido a sus cercanías al mar Caribe, su constante clima tropical y además el patrimonio histórico que representa

⁴ REVISTA COLOMBIANA DE MARKETING: Dimensiones y medición de la calidad del servicio en empresas hoteleras. [Citado el 14 de abril de 2012]. Disponible en internet: <<http://revistas.unab.edu.co/index.php?journal=marketing&page=article&op=view&path%5B%5D=747&path%5B%5D=733>>

⁵ ESTUDIO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO COMO BASE FUNDAMENTAL PARA ESTABLECER LA LEALTAD DEL CLIENTE EN ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS. [Citado el 14 de Abril de 2012]. Disponible en internet: <<http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi13/17.pdf>>

⁶ Monfort, V (1999). Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia, Valencia (España).

para la humanidad, se ajustó satisfactoriamente al modelo de investigación que ejecutó Monfort (1999) en España.

El observatorio del Caribe Colombiano en alianza con la Cámara de Comercio de Cartagena adelantaron “la Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena” y en uno de sus pilares de estudio se encontraba el Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de Indias donde evalúan y analizan los recursos y capacidades así como las estrategias competitivas que adoptan para su mejoría. Como fue anteriormente mencionado se basaron en el trabajo de la tesis doctoral de Monfort (1999), donde de igual manera tomaron como referencia para medir la competitividad de las empresas turísticas factores como: Recursos Humanos, Recursos organizativos, Recursos Comerciales, Recursos Tecnológicos, con lo anterior definieron fortalezas y debilidades de estos establecimientos.

Desde décadas atrás administraciones municipales de la ciudad de Barrancabermeja se ha preocupado por la promoción del turismo. Al ser la ciudad atractivo petrolero del país e igualmente destino laboral para gran grupo de profesionales regionales, nacionales e internacionales, recibe gran número de personas ajenas socialmente a la región que indirectamente aportan al desarrollo económico de la ciudad; personas que vienen con el fin realizar únicamente sus labores profesionales para así volver a su sitio de proveniencia.

Administraciones municipales, entidades públicas y privadas han unido esfuerzos en distintas ocasiones solo con el fin de generar atractivo, no solo de ámbito de negocios sino también ámbito social, cultural y deportivo; un lugar de esparcimiento en donde los trabajadores extranjeros perciban las distracciones, comodidades que ofrece la ciudad y se animen a traer su familia a que conozcan y vivan todos los componentes turísticos que ofrece el puerto petrolero.

Para lograr el atractivo turístico deseado, la ciudad desde años atrás ha creado variados sitios:

SITIOS TURÍSTICOS DE BARRANCABERMEJA⁷:

- El **CLUB INFANTAS** surge en Barrancabermeja como respuesta de Ecopetrol S.A. a las necesidades de recreación deporte y cultura de sus trabajadores, que para la época carecía de espacios para el esparcimiento. Es por ello que el 10 de abril de 1954, se hizo realidad esta iniciativa mediante la obtención de personería jurídica No. 0137 de Junio 11 de 1968, emanada de la oficina jurídica de la gobernación de Santander; siendo su primer presidente el señor José Roso mantilla.

⁷GUÍA DE TURISMO DE BARRANCABERMEJA. [Citado el 14 de Abril de 2012]. Disponible en Internet: < <http://www.guiadebarrancabermeja.com/turismo-en-barrancabermeja/>>

- El 24 de octubre de 1984 se inauguró oficialmente en Barrancabermeja el **MUSEO NACIONAL DEL PETRÓLEO** "Samuel Schneider Uribe", evento que se llevó a cabo con motivo del Primer Congreso Colombiano del Petróleo organizado por el entonces Distrito de Producción de El Centro adscrito a ECOPETROL y siendo presidente de la compañía el doctor Rodolfo Segovia Salas y gerente del distrito el ingeniero Francisco José Chona.
- El **CRISTO PETROLERO** fue donado por la entonces Empresa Colombiana de Petróleos, hoy Ecopetrol S.A., e inaugurado el 7 de diciembre de 1995.

El gigante de metal, de 26 metros de altura y 20 toneladas de peso, fue creado por Fernando Fernández, mecánico de Ecopetrol, quien laboraba en ese entonces en la sección de Mantenimiento del complejo. Fernández definió la obra como un Cristo resucitado, quien tiene a sus pies a los doce apóstoles y cuya función es bendecir a Barrancabermeja y dar vida a la ciénaga.

- El **PASEO DE LA CULTURA** es un parque con mucha creatividad; posee un estilo greco-romano con 3 templos alusivos a grandes composiciones de la música de viento o "Papayera", una estatua alusiva a "La Pollera Colorá", aire musical en ritmo de cumbia que fue creada en tierras Bermejas, además allí podemos apreciar la "Llama Olímpica" que fuera construida durante el gobierno de Mario Evan Neme como símbolo del mundial de patinaje que se realizó en el año de 1996 en nuestra ciudad, la conocida "Villa Olímpica".

Con la integración de estos sitios turísticos la ciudad ha dirigido sus esfuerzos en aras del bienestar y buena atención de las personas que llegan o llegarán a utilizar la ciudad como un centro de esparcimiento social, cultural y de entretenimiento.

Cabe resaltar que Barrancabermeja no cuenta con estudios o proyectos ejecutados que promuevan la competitividad, sin embargo en el mes de julio del año 2007 se firmó un convenio entre la Cámara de comercio de Barrancabermeja, la Cámara de comercio de Bucaramanga y Ecopetrol S.A, con el objeto de desarrollar una iniciativa de clúster alrededor de la industria del petróleo dentro del área de influencia de Ecopetrol S.A. en Barrancabermeja, el Magdalena Medio y en el departamento de Santander en general.

La Iniciativa del Clúster del Petróleo y el Gas, fue uno de los primeros esfuerzos de este tipo en Colombia, adelantando un proceso cuidadoso de construcción de institucionalidad que comprende la aglomeración de empresas que ofrecen productos y servicios relacionados con la industria del petróleo, y tienen sede en la región del Magdalena Medio Colombiano, cuyo eje central es el Complejo de Refinación en la ciudad de Barrancabermeja y los campos petroleros de la provincia de Mares. Esta iniciativa dio el primer paso para emprender un proceso de competitividad y desarrollo en Barrancabermeja.

4. JUSTIFICACIÓN

Según el Plan de Desarrollo 2012 - 2015 de Barrancabermeja, se evidencia como la administración municipal planteó estrategias para la promoción del turismo; estas estrategias se componen de programas y proyectos que favorecerán a la ciudad en cuanto a la oferta turística.

TABLA 1. Estrategias de promoción del turismo Plan de Desarrollo 2012 – 2015 Barrancabermeja

PROGRAMAS	PROYECTOS
Programa de mejoramiento de la competitividad turística	Acuaparque
Programa de Fortalecimiento e innovación de la oferta turística	Panagua
Creación del Instituto de cultura y turismo de Barrancabermeja	Parque del Petróleo, la Energía y el Agua

Fuente: Martínez, José M. (12 de abril 2012). Comunicación Personal

Esta es una de las causas de el porqué surge la necesidad de esta investigación, la promoción del turismo en la ciudad está definida en el plan de desarrollo de Barrancabermeja, es una realidad.

Así mismo, EL GRAN ACUERDO SOCIAL BARRANCABERMEJA CIUDAD REGIÓN 100 AÑOS que se firmó en la ciudad el 13 de Abril de 2011; el cual es “una oportunidad para el desarrollo y progreso integral de la ciudad y la región del magdalena medio con el fin de promover que: la ciudadanía en unión con las instituciones públicas y privadas, en los sectores sociales, políticos y económicos, se involucren en procesos comunes de organización, que les permitan construir un poder para atender en todos los ámbitos las necesidades locales”⁸; puntualmente en el Pilar de Fortalecimiento Económico el cual se encarga de su desarrollo la Cámara de Comercio de Barrancabermeja consta de 5 apuestas que definió la entidad gremial como principales iniciativas para el desarrollo económico de la región, ellas son: Logística, Turismo, Agroindustria, Industrialización y Bienes y servicios.

Centralizando en lo referente a la apuesta de turismo que planteó la entidad gremial, se define en: que esta debe estar determinada en la inclusión de Barrancabermeja en la Ruta turística de Santander, así sustentó Pilar Adriana Contreras (2012), “Lo que buscamos es que el turismo se convierta en un sector fuerte de nuestra economía y contar con una ubicación geográfica rodeada de cuerpos de agua, además de la cercanía al principal parque del país en afluencia turística como es Panachi, y la entrada en operación de

⁸CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA. [Citada el 14 de Abril de 2012]. Disponible en Internet: < http://www.ccbarranca.org.co/contenido/index.php?option=com_content&task=view&id=266>

Hidrosogamoso, que seguramente se convertirá en una meca para los deportes náuticos y el turismo, le dan a Barrancabermeja la mejor oportunidad para cambiar su narrativa y mostrar que, adicionalmente a una ciudad industrial, se encuentra en entorno recreacional de gran belleza”⁹, en síntesis lo que busca la Cámara de Comercio de Barrancabermeja en el desarrollo de su apuesta de turismo es “ampliar las fronteras turísticas de Santander y conectar la ciudad con la ruta turística del departamento y que todo la gente que pase por la Ruta del Sol se detenga y contemple y disfrute las riquezas de nuestra región”¹⁰.

Finalmente, se evidenció la necesidad de realizar una investigación para conocer la competitividad de la Industria de hoteles y restaurantes de Barrancabermeja, ya que estas hacen parte de los componentes turísticos de la ciudad; es así como esta investigación dará un referente a la Cámara de Comercio de Barrancabermeja de cómo se encuentran estas industrias, y de ahí posiblemente se plantearan estrategias para su fortalecimiento, puesto que estas pertenecen a la apuesta de Turismo que conforma el Pilar de Fortalecimiento Económico en el Gran Acuerdo Social Barrancabermeja Ciudad Región 100 años, del cual se hace cargo la entidad gremial.

⁹Entrevista a Pilar Adriana Contreras (2012, Abril 16), Presidente Ejecutiva de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja. EL DEMOCRÁTICO. p. 11

¹⁰Ibíd.

5. OBJETIVO GENERAL

Medir, analizar y caracterizar el perfil competitivo actual de la industria de hoteles y restaurantes de Barrancabermeja tomando como factores principales Recursos Humanos, Recursos organizativos, Recursos Comerciales y Recursos Tecnológicos

5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar un punto de referencia sobre la competitividad de los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja al gremio hotelero y a las entidades externas promotoras del desarrollo de la región.
- Identificar las ventajas y desventajas que poseen la industria de hoteles y restaurantes de Barrancabermeja a través de la construcción del diamante de competitividad para cada unidad de análisis.
- Recopilar información verídica acerca de cada uno de los factores competitivos de las industrias a estudiar. (Recursos Humanos, Recursos organizativos, Recursos Comerciales, Recursos Tecnológicos) mediante la aplicación del instrumento de investigación planteado (Encuesta a hoteles y restaurantes de Barrancabermeja).
- Analizar resultados obtenidos y caracterizar semejanzas entre todos los encuestados.
- Establecer la línea base de medición de la competitividad del sector de hoteles y restaurantes para la definición de estrategias de fortalecimiento de dichos sectores.

6. MARCO TEÓRICO

TURISMO¹¹: El turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.

COMPETITIVIDAD¹²: La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

SERVQUAL¹³: Instrumento resumido de escala múltiple, con un alto nivel de fiabilidad y validez que las empresas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio.

CALIDAD¹⁴: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

INDUSTRIAS TURÍSTICAS¹⁵: La OMT (2008), considera que las industrias del turismo son:

- Alojamiento para los visitantes (Hoteles)
- Actividades de promoción de alimentos y bebidas (Restaurantes, bares y discotecas)
- Transporte de pasajeros
- Actividades de agencias de viajes u otros servicios de reserva

¹¹ Organización Mundial del turismo y División de Estadística de las Naciones Unidas. Recomendaciones Internacionales de Estadísticas de Turismo 2008. [Citado el 06 de Octubre del 2012]. Disponible en Internet: <http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/Seriesm_83rev1s.pdf>

¹² DICCIONARIO DE ECONOMÍA. [Citado el 18 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>>

¹³ ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA CALIDAD. [Citado el 18 de abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_servqual.pdf&%5d>

¹⁴ Definición de calidad. [Citado el 18 de Abril de 2012]. Disponible en Internet: <<http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/3042/4/36146-4.pdf>>

¹⁵ Organización Mundial del turismo y División de Estadística de las Naciones Unidas. Recomendaciones Internacionales de Estadísticas de Turismo 2008. [Citado el 06 de Octubre del 2012]. Disponible en Internet: <http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/Seriesm_83rev1s.pdf>

RECURSOS ORGANIZATIVOS¹⁶: Los recursos organizativos, considerados también recursos intangibles, hacen referencia a la forma de organizar y coordinar todos aquellos recursos que, adecuadamente, articulados hacen competitiva a una empresa, entre estos recursos está la formación de los trabajadores, las políticas de promoción y remuneración, la existencia de un proyecto de empresa y la estructura de poder.

RECURSOS HUMANOS¹⁷: Se denomina a los individuos que componen la fuerza de trabajo de una organización.

RECURSOS COMERCIALES¹⁸: Los recursos intangibles comerciales o de reputación se identifican con la imagen y valor que tiene una determinada empresa, así como sus productos ofertados, para los consumidores potenciales. Dentro de este tipo de recursos encontramos los contratos exclusivos, las marcas, los nombres comerciales, los contratos preferentes y en exclusivas con distribuidores, etc.

RECURSOS TECNOLÓGICOS¹⁹: Es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual).

INNOVACIÓN ORGANIZATIVA²⁰: Según el Manual de Oslo una innovación en organización se produce cuando se dan alguno de estos tres supuestos:

- Introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas.
- Introducción de un nuevo método organizativo en la organización del lugar de trabajo.
- Introducción de un nuevo método organizativo en la organización de las relaciones exteriores de la empresa.

INNOVACIÓN EN PRODUCTOS²¹: Introducción en el mercado de nuevos (o significativamente mejorados) productos o servicios. Incluye alteraciones significativas en

¹⁶Flórez, David. COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE DE LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS COMO DESTINOS TURÍSTICO: UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PARQUES NATURALES SIERRA DE ARACENA Y PICOS DE AROCHE Y SIERRAS DE CAZORLA, SEGURA Y LAS VILLAS. Tesis Doctoral. Universidad de Huelva. Huelva – España. p 118

¹⁷ Ibíd. P 117

¹⁸ Ibíd. P 119

¹⁹ Definición Recursos Tecnológicos. [Citado el 18 de Abril de 2012]. Disponible en Internet: <<http://definicion.de/recursos-tecnologicos/>>

²⁰ OCDE Y EUROSTAT. Manual de Oslo, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, Tercera Edición (2005). [Citado el 06 de octubre de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual_de_Oslo%2005.pdf>

²¹ INNOCÁMARAS. Tipos de innovación. [citado el 06 de octubre de 2012]. Disponible en internet: <<http://www.innocamaras.es/metaspaces/portal/13626/14174-tipos-de-innovacion>>

las especificaciones técnicas, en los componentes, en los materiales, la incorporación de software o en otras características funcionales.

INNOVACIÓN EN PROCESO²²: Implementación de nuevos (o significativamente mejorados) procesos de fabricación, logística o distribución.

INNOVACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN²³: Implementación de nuevos métodos de marketing, incluyendo mejoras significativas en el diseño meramente estético de un producto o embalaje, precio, distribución y promoción.

SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN²⁴: Son los medios o estrategias que se utilizan para coordinar la transferencia de los bienes o servicios entre los distintos integrantes de la cadena productor – consumidor.

²² Ibid

²³ Ibid

²⁴ SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN. [Citado el 06 de octubre de 2012]. Disponible en internet: <
http://www.agro.uba.ar/unpuente/img/contenidos_pdf/modulo4.pdf>

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 DISEÑO

Para la realización del presente proyecto se realizará una investigación descriptiva, dado que el objetivo es medir la competitividad de la industria de hoteles y restaurantes de Barrancabermeja seguido de un análisis descriptivo de la realidad en que se encuentran en términos claros y precisos.

7.2 ÁREA DE ESTUDIO

El área a estudiar es la ciudad de Barrancabermeja ubicada en el departamento de Santander – Colombia.

7.3 POBLACIÓN

7.3.1 Unidad de estudio

Cada uno de los hoteles y restaurantes de la ciudad de Barrancabermeja

7.3.2 Tamaño de la población

Según la información proporcionada por la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, de acuerdo al Registro mercantil de diciembre de 2011, Barrancabermeja cuenta con 113 empresas prestadoras de estos servicios.

7.3.3 Identificación de la población

Para identificar la población se tuvo en cuenta a cada uno de los Hoteles y Restaurantes inscritos en la Cámara de Comercio de Barrancabermeja referente al 31 de diciembre del 2011, se dividirán en empresas grandes, medianas y pequeñas para luego encontrar características similares o diferencias significativas entre los resultados que estas presenten. (Ver **Anexo N° 1**. Población identificada)

7.3.4 Variables

- Nivel de formalización
- Personal calificado
- Nivel de cumplimiento de requerimiento de servicio
- Planeación estratégica

7.4 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

- **MÉTODO:** El método a utilizar en la presente investigación es el interrogatorio a los gerentes o representantes de legales de los restaurantes y hoteles de Barrancabermeja.
- **TÉCNICA:** La técnica utilizada es la encuesta, compuesta por preguntas cerradas que se le aplicará únicamente a los gerentes o representantes legales de la empresa.
- **INSTRUMENTO:** Cuestionario previamente realizado por José Enrique Evan López y Amauri Ramos Zapata (Coordinador del Observatorio Económico y de Competitividad de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja) (Ver **Anexo Nº 2** formato encuesta a hoteles y restaurantes de Barrancabermeja)

7.5 METODOLOGÍA ESTADÍSTICA

El propósito de la investigación es aplicar el cuestionario a una muestra significativa de los Hoteles y restaurantes de Barrancabermeja; para establecer el tamaño de la muestra de cada unidad a estudiar, se aplicará como primera medida la estratificación de la población, donde un estrato estará compuesto por los Hoteles y el otro por los restaurantes, luego en cada estrato se elegirá una sub-muestra aplicando el muestreo aleatorio simple, quedando así, una muestra de Hoteles y otra de Restaurantes.

Por lo anterior, la técnica de muestreo utilizada por esta investigación es el Muestreo Aleatorio Estratificado. Se optó por esta técnica de muestreo ya que ésta permite recolectar información con la seguridad de que en la muestra final existan representantes de cada uno de los estratos asignados, así mismo, cada estrato representa un dominio de estudio, entonces es seguro que la muestra proporcionará información de dicho dominio de estudio; a su vez se busca tener una distribución equitativa dentro de la población objetivo, es decir, que cada uno de los elementos de los estratos asignados tenga la misma probabilidad de ser escogido, y así no incurrir en sesgos.

Como la población es finita y conocida, se manejará la siguiente fórmula para el cálculo del tamaño de la sub-muestra en cada estrato.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{\sigma^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N: El tamaño de la población
Z: es 1,96 (para un nivel de confianza del 95%)
p: 0,5
q: (1-p): 0,5
e: error esperado 5%

7.5.1 Cálculo del tamaño de la muestra

❖ Hoteles

Al hacer la estratificación, se determinó que el numero de hoteles existentes es de 48 unidades, es decir, N=48

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{\sigma^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

N= 48
 Z= 1,96
 e= 0,05
 p= 0,05
 q= 0,05

n=43 hoteles

Al realizar los cálculos expuestos anteriormente, se determinó que el número de hoteles a encuestar es de 43 hoteles.

❖ Restaurantes

Al hacer la estratificación, se determinó que el numero de restaurantes existentes es de 65 unidades, es decir, N=65

N= 65
 Z= 1,96
 e= 0,05
 p= 0,05
 q= 0,05

n= 56 restaurantes

Se determinó que el número restaurantes a encuestar es de 56.

7.5.2 Selección de la muestra (ver Anexo N° 4. Selección de la Muestra)

8. ACTIVIDADES A DESARROLLAR

Para iniciar el desarrollo de esta investigación, se realizará exploración bibliográfica de todos los antecedentes o proyectos afines a éste. Seguidamente se valorará la importancia de la investigación y se plasmará en físico el alcance de esta, para esto se buscará información con los dirigentes de la administración municipal sobre proyectos para la promoción del turismo en la ciudad.

Junto con Amauri Ramos Zapata quien es el coordinador del Observatorio Económico y de Competitividad de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja, se realizará el cuestionario que hará parte de la encuesta a aplicar.

Con la encuesta se recolectará la información para continuar con la tabulación y análisis de los datos obtenidos, encontrar similitudes y caracterizar la competitividad de los encuestados; luego se construirá el Diamante de Competitividad de Porter y por último se plantearán las conclusiones y recomendaciones de la investigación para presentar el proyecto terminado a la Presidente Ejecutiva de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja

9. COMPETITIVIDAD DE LOS HOTELES Y RESTAURANTES DE BARRANCABERMEJA

A continuación se presentan los resultados obtenidos por la encuesta aplicada a cada uno de los Gerentes de los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja. Se divide según los recursos indagados (Recursos Humano, Tecnológico, comerciales y organizativos) con su respectivo análisis global y por tamaño de empresa.

Tabla 2. Distribución de la muestra según tamaño de empresa

TAMAÑO	NÚMERO DE EMPRESAS QUE CONFORMAN LA MUESTRA
Microempresa	84
Pequeña Empresa	14
Mediana Empresa	1
Total	99

Fuente: Empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Barrancabermeja que resultaron después de aplicar la técnica de muestreo.

Tabla 3. Distribución según el servicio que prestan

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPRESAS EN LA MUESTRA
Hoteles	43
Restaurantes	56
Total	99

Fuente: Empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Barrancabermeja que resultaron después de aplicar la técnica de muestreo

Para escoger la muestra se trabajó con la totalidad de empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Barrancabermeja; se aplicó Muestreo Aleatorio Estratificado. La muestra final se redujo a 99 elementos donde se separó en dos estratos (hoteles y restaurantes) 43 son hoteles y 56 son restaurantes.

Sin embargo, cabe señalar que no se aplicó el método de muestreo estratificado para calcular la muestra basándonos en estratos caracterizados por tamaño de empresas (grandes, medianas, pequeñas y micro empresas), sino para diferenciarlos por tipo de empresa, ya que al analizar la base de datos proporcionada por la Cámara de Comercio de Barrancabermeja y clasificarla dependiendo la cantidad de activos y el número de empleados en grandes, medianas, pequeñas y micro empresas, se evidenció que la población de los sectores estudiados tienen una alta concentración de micros y pequeñas empresas, y que el número de empresas de tamaño mediano y grande no alcanzan a representar el 1% del total de la población de los sectores estudiados. En este sentido, la

representatividad de los resultados está concentrada en los tamaños micros y pequeños; para el caso de tamaño mediano, se encontró una sola empresa (Hotel) dentro de la población, por lo tanto se vio conveniente incluirla en la muestra final puesto que es el único elemento de estudio capaz de evidenciar el comportamiento de los hoteles medianos en Barrancabermeja.

En la etapa de aplicación de la encuesta, se contó con la colaboración del personal que maneja el Observatorio Económico y de competitividad de la Cámara de comercio de Barrancabermeja para la recolección de información en este tipo de investigaciones. Debido a que la cantidad de hoteles y restaurantes de Barrancabermeja no es tan grande comparada con otras ciudades como Cartagena de indias, donde existe un gran conglomerado de hoteles y restaurantes²⁵, se requirió únicamente dos personas que prestaran sus servicios como encuestadores, a los que junto con el autor del proyecto se encargaron de la recolección de información.

Los 99 elementos estudiados se dividieron en tres grupos, clasificándolos según la ubicación en la ciudad, donde a cada encuestador le correspondió 33 elementos. Cabe resaltar, que antes de iniciar esta etapa, se realizó una capacitación a los encuestadores por parte de los autores del Formulario de encuesta, Amauri Ramos Zapata y José Enrique Evan López, donde se explicó cada una de las preguntas y los resultados puntuales que se deseaban conseguir de éstas, así mismo, se dio a conocer el significado de la terminología utilizada en el instrumento, a la cual los encuestadores requerían información debido a su nivel especializado, particularmente se hizo referencia en los tipos de innovación y las estrategias para generar ventajas competitivas por las empresas, ya que en estas fue donde el personal presentó el menor conocimiento.

Ya en el trabajo de campo (aplicación de la encuesta), se facilitó la aplicación de la encuesta, puesto que la Cámara de Comercio de Barrancabermeja envió con anterioridad un oficio dirigido a cada representante legal, donde se pedía cordialmente la colaboración de proporcionar la información requerida por el personal, como valor agregado a los empresarios, se les expuso que con esta información se plantearan estrategias y actividades de fortalecimiento para el sector, la cual es una de las funciones de la entidad gremial, por lo tanto, se estableció cita previa con cada uno de los gerentes y administradores ya que éstos estaban informados de la actividad a realizar, lo que facilitó la realización de la encuesta.

²⁵ Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cartagena del año 2011

9.1 RECURSOS HUMANOS

El recurso humano es la parte más importante de cualquier organización puesto que ayudan a la óptima transformación de los otros tipos de recursos en bienes y servicios. Los recursos humanos están involucrados directa e indirectamente en todos los departamentos de cualquier empresa, es de decir son el factor esencial para que las empresas logren metas y objetivos, por consiguiente, la buena administración de éstos (selección, formación, creación de cultura corporativa, remuneración etc.) por parte de las empresas aumentará el conocimiento y capacidades de cada una de las personas involucradas en la organización incrementando la competitividad de ésta.

Para evaluar la situación de los hoteles y restaurantes de la ciudad relacionada con este recurso se tuvieron en cuenta: número de empleados, conocimientos y habilidades de los empleados, plan de formación del recurso humano, y políticas de promoción y remuneración del personal.

9.1.1 Número de Empleados

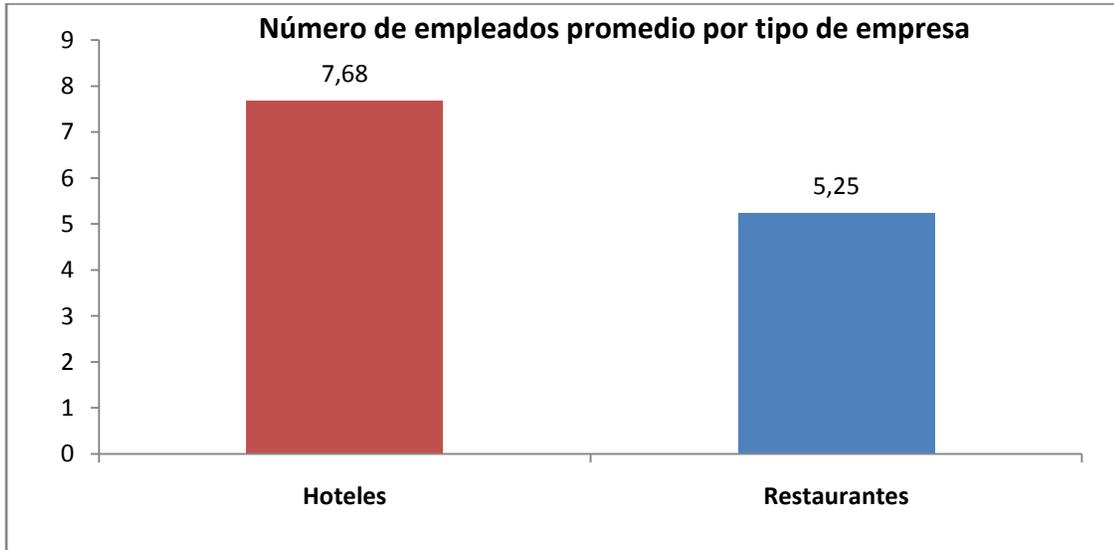
En promedio, los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja empleaban a comienzos del año 2012, aproximadamente 7 personas con una desviación estándar de 1.71, siendo los hoteles los que cuentan con más empleados, con 8 personas aproximadamente y los restaurantes con 5 personas (Tabla 4). Por tamaño de empresa, para los hoteles, la mediana empresa ocupa 40 personas aproximadamente, seguida de las pequeñas empresas con 18 y por último las micro con 4 empleados (Tabla 5), por otro lado los restaurantes al no tener medianas empresas en la población, la pequeña empresa registró la mayor ocupación con 12 personas y las micro con 5 personas aproximadamente.

Tabla 4. Número de empleados promedio por tipo de empresa

Número de Empleados	Total	Hoteles	Restaurantes
Promedio	6,5	7,68	5,25

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Figura 1. Número de empleados promedio por tipo de empresa



Fuente: el autor

Tabla 5. Número de empleados promedio por tamaño de empresa - Hoteles

Número de Empleados	Mediana	Pequeña	Micro
Promedio	40	18,34	3,8

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 6. Número de empleados promedio por tamaño de empresa - Restaurantes

Número de Empleados	Pequeña	Micro
Promedio	12	4,63

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Las medianas y pequeñas empresas son las que presentaron la mayor ocupación de personal, siendo los hoteles los que tienen mayor cantidad de empleados; se observa que estas empresas se esfuerzan para que el servicio sea más personalizado hacia el cliente (es decir que por cada cliente hay un empleado atendiéndolo), lo que puede convertirse en una fortaleza competitiva ya que incrementa la calidad del servicio.

9.1.2 Conocimientos y habilidades de los empleados.

En los hoteles y restaurantes de la ciudad en promedio el 41,57% de los gerentes o administradores tienen título universitario, donde los hoteles tienen 58,14% de profesionales y los restaurantes 25%; otro dato significativo son los gerentes que

únicamente tienen formación de secundaria, donde alcanza el 28,86%, al cual los hoteles aportan un 25,58% y los restaurantes un 32,36% siendo la formación en secundaria la más representativa en los dirigentes de los restaurantes de Barrancabermeja.

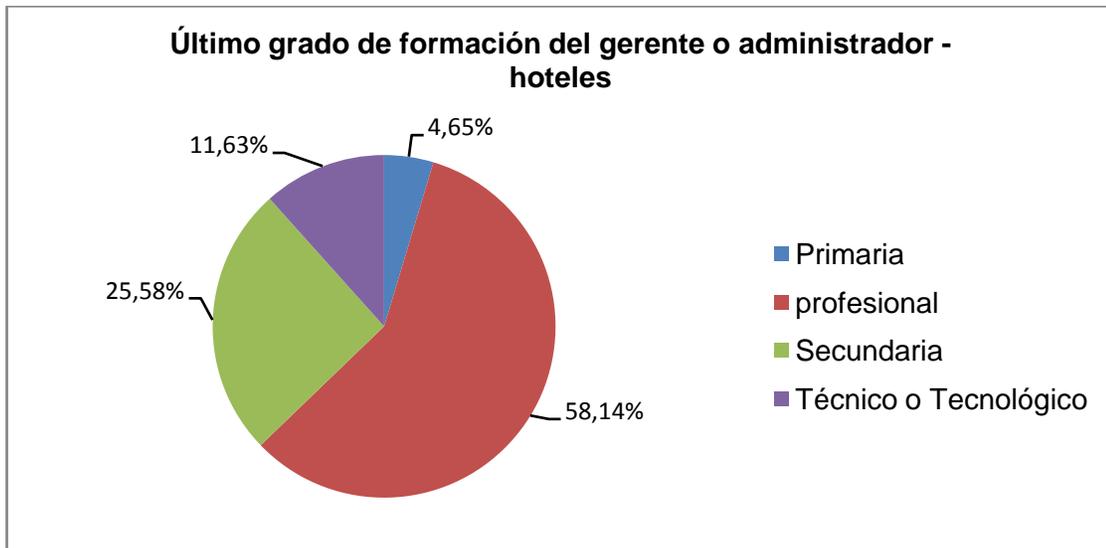
Cabe anotar que los restaurantes son los únicos en donde hay gerentes o administradores sin formación, esto infiere que para ejercer la dirección de un hotel se necesita un nivel más alto de formación académica que para dirigir los restaurantes.

Tabla 7. Último grado de formación académica aprobado por el gerente o administrador del establecimiento por tipo de empresa

Formación	Total	Hoteles	Restaurantes
Profesional	41,57%	58,14%	25%
Técnico o Tecnológico	9,39%	11,63%	7,14%
Secundaria	28,86%	25,58%	32,14%
Primaria	17,50%	4,65%	30,36%
Sin formación	2,68%	0%	5,36%

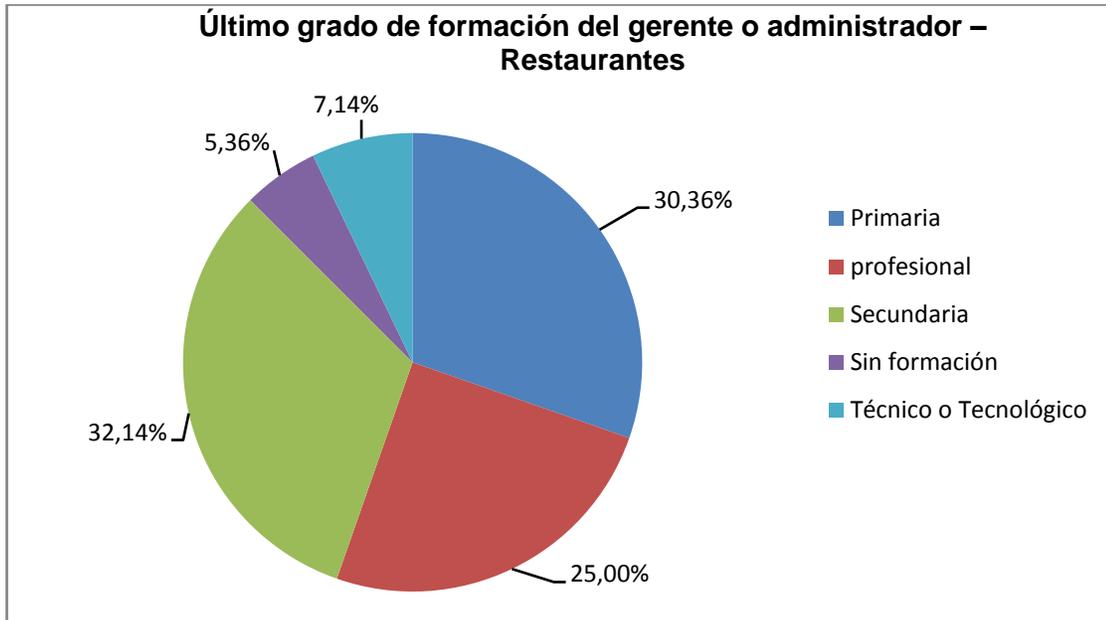
Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Figura 2. Último grado de formación del gerente o administrador - hoteles



Fuente: el autor

Figura 3. Último grado de formación del gerente o administrador – Restaurantes



Fuente: el autor

Observando los resultados de la encuesta, se puede inferir que según el tamaño de las empresas, para los hoteles, la mediana y pequeña empresa requieren un alto grado de formación académica, puesto que sus dirigentes son profesionales titulados en su gran mayoría, 100% para la mediana empresa y el 88,89% para las pequeñas empresas; mientras que las micro empresas solo el 48,48% de los gerentes o administradores son profesionales titulados, seguido por la formación secundaria con un 33,33%, que termina siendo uno de los factores críticos para estas empresas; así mismo existen gerentes con formación académica únicamente en primaria (6,06%).

De igual forma, se puede inferir en los restaurantes: que el porcentaje de requerimiento de formación es menos riguroso en comparación a los hoteles ya que los resultados obtenidos con la encuesta, muestran que existe una menor proporción de gerentes o administradores de los restaurantes que cuentan con educación profesional, desglosando la información recolectada tenemos que: en las pequeñas empresas el 60% de sus gerentes o administradores tienen título profesional y el otro 40% poseen título de técnico o tecnólogo; por el contrario en las micro empresas se observó que los datos más representativos se dan en la formación secundaria con un 35,29% seguido de la formación primaria con un 33,33%.

Este fenómeno se explica en que la industria hotelera de Barrancabermeja ha venido disminuyendo la demanda debido al aumento de sustitutos, como son las actividades inmobiliarias, por lo tanto, el sector hotelero ha incrementado su capacidad en

aproximadamente el 40% en los dos últimos años²⁶, lo que exige una demanda de dirigentes especializados, es decir, con formación académica superior, capaz de enfrentarse a los continuos cambios del mercado.

Tabla 8. Último grado de formación académica aprobado por el gerente o administrador del establecimiento por tamaño de empresa - Hoteles

Formación	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Primaria	4,65%	0%	0%	6,06%
Secundaria	25,58%	0%	0%	33,33%
Técnico o Tecnológico	11,63%	0%	11,11%	12,12%
Profesional	58,14%	100%	88,89%	48,48%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 9. Último grado de formación académica aprobado por el gerente o administrador del establecimiento por tamaño de empresa - Restaurantes

Formación	Total	Pequeña	Micro
Primaria	30,36%	0%	33,33%
Secundaria	32,14%	0%	35,29%
Técnico o Tecnológico	7,14%	40%	3,92%
Profesional	25%	60%	21,57%
Sin formación	5,36%	0%	5,88%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Al consultar si las empresas contaban entre sus empleados con personal mayor de edad y económicamente activo que maneje una lengua extranjera (personal bilingüe), el 22,88% afirmó que si manejaban empleados con esta característica, siendo los hoteles los que más contaban con personal que hable mínimo dos idiomas (27,91%), mientras que los restaurantes solo el 17,86%. (Tabla 10).

Por otra parte, en cuanto al tamaño de empresa, para los hoteles, la única empresa que fue catalogada como mediana no cuenta con personal bilingüe; lo que representa el comportamiento de los hoteles de Barrancabermeja catalogados como medianas empresas. Para la pequeña empresa se observó que en su gran mayoría cuentan con

²⁶ Reporte de indicadores financieros de los sectores económicos de la ciudad de Barrancabermeja, Cámara de Comercio de Barrancabermeja año 2010

personal bilingüe (66,67%), por el contrario en las microempresas, la mayoría de estas no cuentan con personal que maneje como mínimo dos idiomas (81,82%). (Tabla 11)

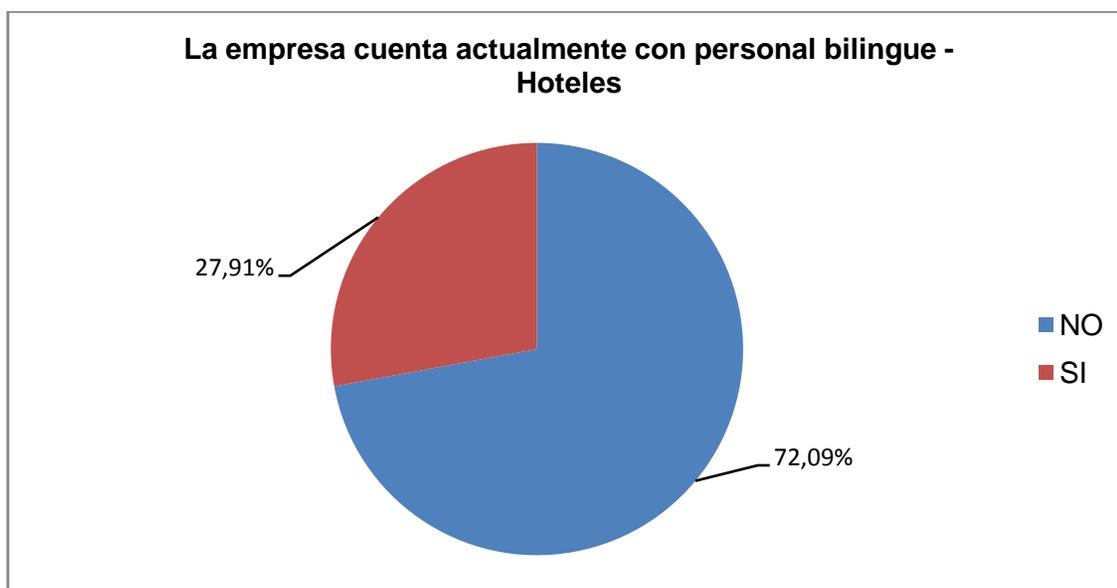
Para los restaurantes, en la pequeña empresa se observa que el 60% de estas no cuentan con personal bilingüe en su organización, de igual forma en las microempresas se ratificó la poca importancia que tienen estas empresas en contar en su recurso humano con personas que manejen al menos dos idiomas (84,31%) (Tabla 12).

Tabla 10. Empresas que cuentan con personal bilingüe por tipo de empresa

¿La empresa cuenta actualmente con personal bilingüe?	Total	Hoteles	Restaurantes
SI	22,88%	27,91%	17,86%
NO	77,12%	72,09%	82,14%

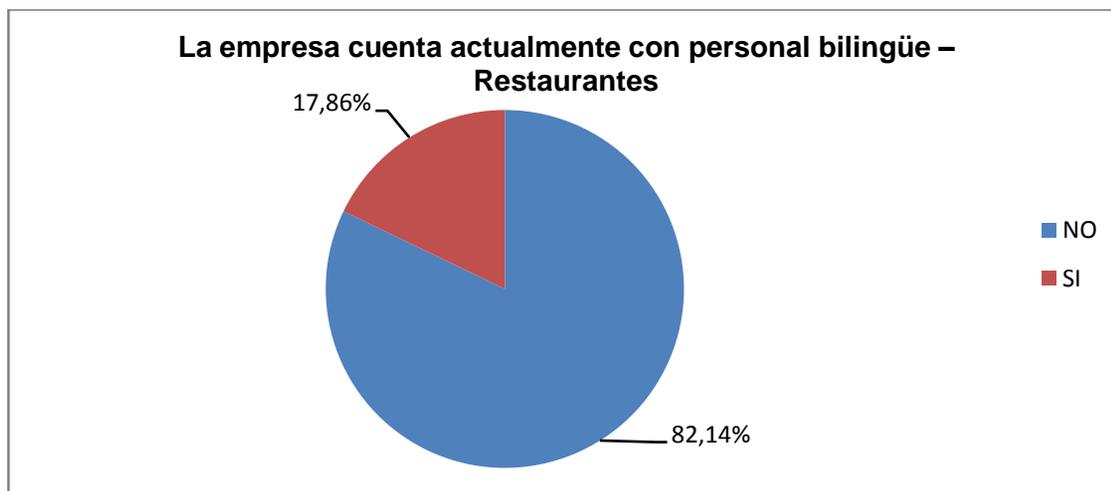
Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Figura 4. La empresa cuenta actualmente con personal bilingüe - Hoteles



Fuente: el autor

Figura 5. La empresa cuenta actualmente con personal bilingüe – Restaurantes



Fuente: el autor

Tabla 11. Empresas que cuentan con personal bilingüe por tamaño de empresa - Hoteles

¿La empresa cuenta actualmente con personal bilingüe?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
SI	27,91%	0%	66,67%	18,18%
NO	72,09%	100%	33,33%	81,82%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 12. Empresas que cuentan con personal bilingüe por tamaño de empresa - Restaurantes

¿La empresa cuenta actualmente con personal bilingüe?	Total	Pequeña	Micro
SI	17,86%	40%	15,69%
NO	82,14%	60%	84,31%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

El déficit de personal bilingüe en este tipo de empresas, es causado porque la industria de hidrocarburos que abunda en la ciudad de Barrancabermeja ocupa gran parte de la mano de obra capacitada en una segunda lengua, por lo tanto es difícil para estas empresas reclutar para personal con esta característica; igualmente, una gran proporción de clientes

que frecuentan estas empresas no demandan el conocimiento de una lengua extranjera, por lo tanto, éstas no gastan esfuerzos en conseguir o capacitar personal en idioma extranjero.

De igual forma, los organismos encargados del desarrollo empresarial deberían concientizar a estas empresas en exigir el manejo de una segunda lengua a sus empleados, ya que esto dará valor agregado al servicio mejorando la percepción de los clientes y consumidores frente a la organización, lo que aumentará la rentabilidad de la empresa generando ingresos crecientes y por consiguiente el aumento de la competitividad.

9.1.3 Plan de formación del recurso humano

Ya anteriormente se comentó sobre la importancia del recurso humano, y como éste es clave para este tipo de empresas partícipes del turismo de las localidades; para hoteles y restaurantes donde el servicio en gran parte está dado por el personal perteneciente a la organización, la formación de éstos se convierte en una estrategia competitiva básica, puesto que influirá positivamente en la percepción que los clientes tienen hacia la empresa, generando fidelidad hacia la organización.

En la encuesta se indagó sobre si la empresa desarrolló algún tipo de capacitación a su personal el año anterior, donde el 44,19% de los hoteles desarrolló capacitaciones; en los restaurantes la proporción de empresas que capacitó a su personal supera a los hoteles por 16% aproximadamente.

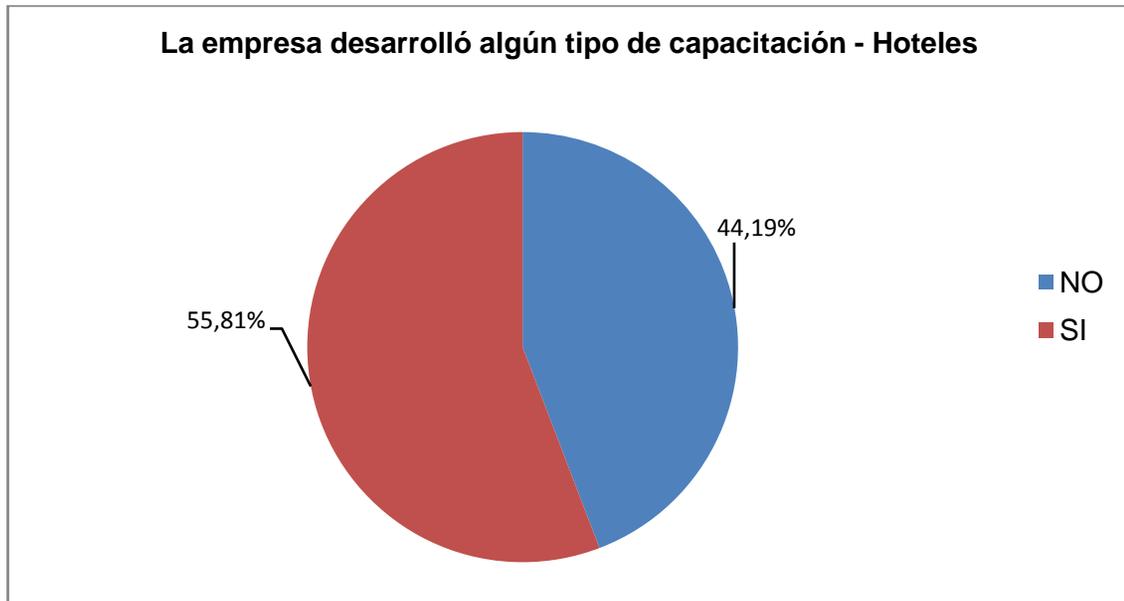
Tabla 13. Desarrollo de actividades de capacitación para los empleados por tipo de empresa

¿La Empresa desarrollo algún tipo de capacitación?	Total	Hoteles	Restaurantes
SI	52,45%	44,19%	60,71%
NO	47,55%	55,81%	39,29%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

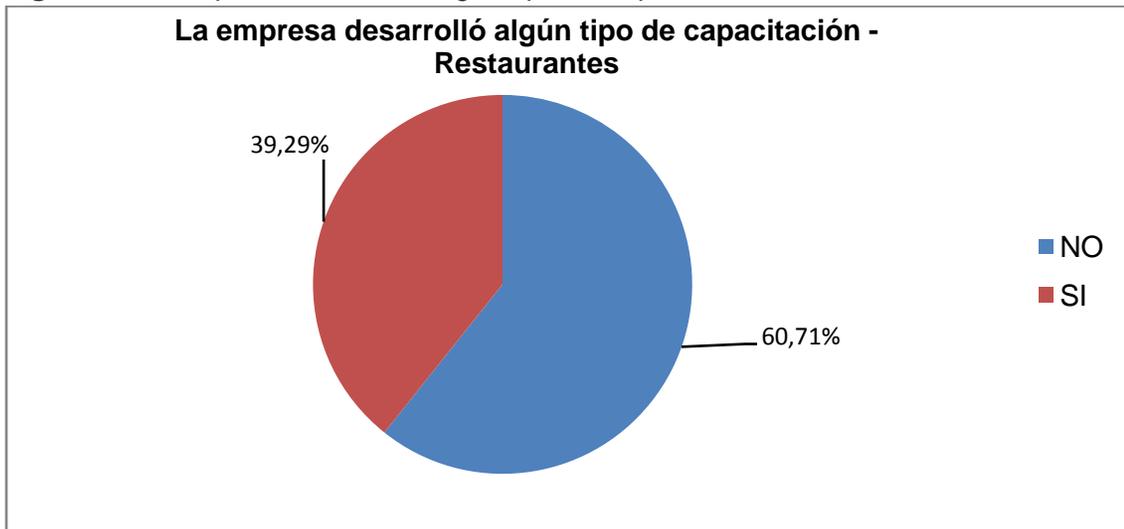
Cabe resaltar que la capacitación que con más frecuencia se efectuó en estas empresas, se basaban en todo lo relacionado con atención al cliente.

Figura 6. La empresa desarrolló algún tipo de capacitación - Hoteles



Fuente: el autor

Figura 7. La empresa desarrolló algún tipo de capacitación - Restaurantes



Fuente: el autor

Para los hoteles, es importante resaltar que gran parte de las microempresas no desarrollaron actividades de capacitación a su personal (57,58%) (Tabla 14); de igual forma, en los restaurantes, el 66,67% de las microempresas no capacitaron su personal, por el contrario la totalidad (100%) de las pequeñas empresas desarrollaron actividades de capacitación (Tabla 15)

Tabla 14. Desarrollo de actividades de capacitación para los empleados por tamaño de empresa – Hoteles

¿La Empresa desarrolló algún tipo de capacitación?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Si	55,81%	100%	100%	42,42%
No	44,19%	0%	0%	57,58%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 15. Desarrollo de actividades de capacitación para los empleados por tamaño de empresa - Restaurante

¿La empresa desarrolló algún tipo de capacitación?	Total	Pequeña	Micro
SI	39,29%	100%	33,33%
NO	60,71%	0%	66,67%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

De las empresas que manifestaron haber realizado actividades de capacitación, en promedio, el porcentaje de inversión en la formación del personal fue bajo, los restaurantes con un 2% y los hoteles el 0,47%, cabe resaltar que este es el porcentaje de la inversión total de la empresa que se destinó a la formación del personal.

Tabla 16. Porcentaje de la inversión destinado a la formación del personal por tipo de empresa

¿Qué porcentaje aproximado de la inversión total del último año se destino a la formación del personal?	Total	Hoteles	Restaurantes
Promedio	1,23%	0,47%	2%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Para los hoteles y restaurantes, las medianas y pequeñas empresas son las que mayor porcentaje de la inversión total destinaron a la formación de personal, contrastando con las microempresas que su inversión en capacitación de personal fue casi nula. (Tabla 17 y 18)

Tabla 17. Porcentaje de la inversión destinado a la formación del personal por tamaño de empresa - Hoteles

¿Qué porcentaje aproximado de la inversión total del último año se destino a la formación del personal?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Promedio	0,47%	10%	0,53%	0%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 18. Porcentaje de la inversión destinado a la formación del personal por tamaño de empresa - Restaurantes

¿Qué porcentaje aproximado de la inversión total del último año se destino a la formación del personal?	Total	Pequeña	Micro
Promedio	2%	16%	1%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Estos resultados son consecuentes con los obtenidos en las preguntas anteriores, porque como se evidenció anteriormente, la mediana y la pequeña empresa son las que presentan el mayor porcentaje de gerentes y administradores con educación profesional, lo que proporciona que estas empresas sean dirigidas por personas con un pensamiento capaz de enfrentar los continuos cambios del mercado, implementando estrategias que fortalezcan la organización, por consiguiente, era de esperarse que las pymes sean las que destinaron en promedio el mayor porcentaje de la inversión total de su empresa en la formación de sus empleados, la cual es un estrategia de fortalecimiento empresarial que indudablemente aumentará la competitividad de la empresa.

9.1.4 Políticas de promoción y remuneración de 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 empleo²⁷.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la encuesta se indagó la importancia que le dan los dirigentes de los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja a la promoción interna de sus empleados, se pidió que calificaran de 1 a 5 la importancia siendo 5 la calificación más alta; se evidenció una calificación promedio de 4,275, donde los hoteles califican con 4,3 y los restaurantes con 4,25.

Tabla 19. Importancia a la promoción interna de sus empleados por tipo de empresa

¿Qué importancia le da a la promoción interna de sus empleados?	Total	Hoteles	Restaurantes
Promedio	4,275	4,3	4,25

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

En los hoteles según tamaño de empresa, se observó que para todos, la promoción interna de sus empleados es importante; siendo la mediana empresa la que presenta el promedio más alto (5).

Tabla 20. Importancia a la promoción interna de sus empleados por tamaño de empresa - Hoteles

¿Qué importancia le da a la promoción interna de sus empleados?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Promedio	4,3	5	4,26	4,3

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 21. Importancia a la promoción interna de sus empleados por tamaño de empresa - Restaurantes

¿Qué importancia le da a la promoción interna de sus empleados?	Total	Pequeña	Micro
Promedio	4,25	4,2	4,25

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

²⁷ ALIANZA OBSERVATORIO ECONÓMICO DEL CARIBE Y CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de indias. *Serie de estudios de la competitividad de Cartagena*. (Enero 2010) p 31.

Como dato curioso, se evidencia que en las microempresas se maneja mayor importancia en la promoción de sus empleados con respecto a la pequeña empresa.

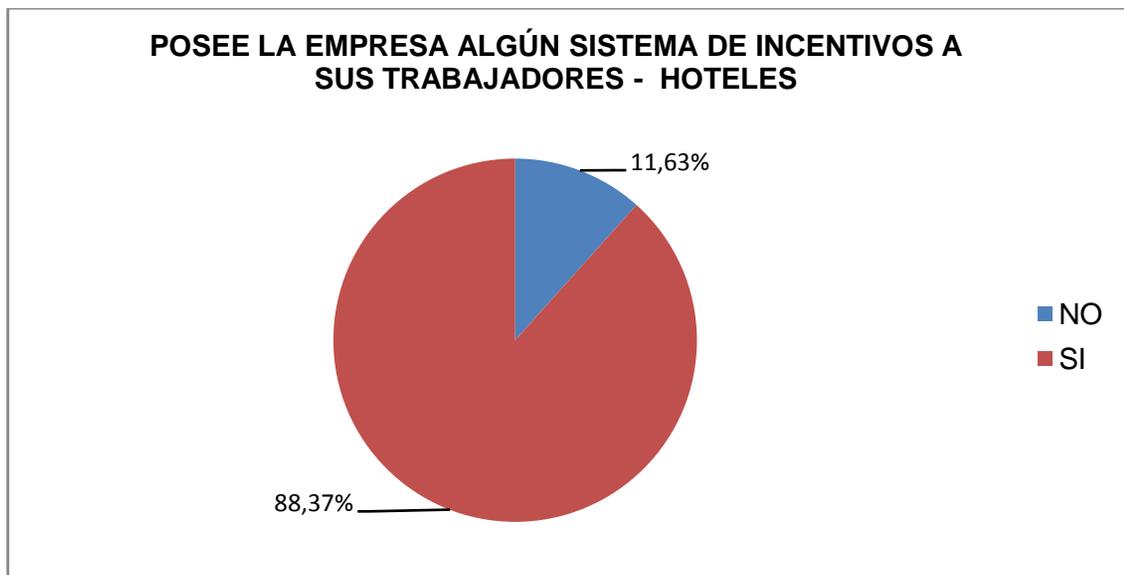
Así mismo se les preguntó a los gerentes o administradores de las unidades de estudio, si la empresa posee algún sistema de incentivos²⁸ para sus empleados y se evidenció que aproximadamente la misma proporción de hoteles y restaurantes poseen un sistema de incentivos para sus trabajadores, 88.37% y 87.5% respectivamente. (Tabla 22)

Tabla 22. Sistema de incentivos para los empleados por tipo de empresa

¿Posee la empresa algún sistema de incentivos a sus trabajadores?	Total	Hoteles	Restaurantes
SI	87,94%	88,37%	87,50%
NO	12,06%	11,63%	12,50%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

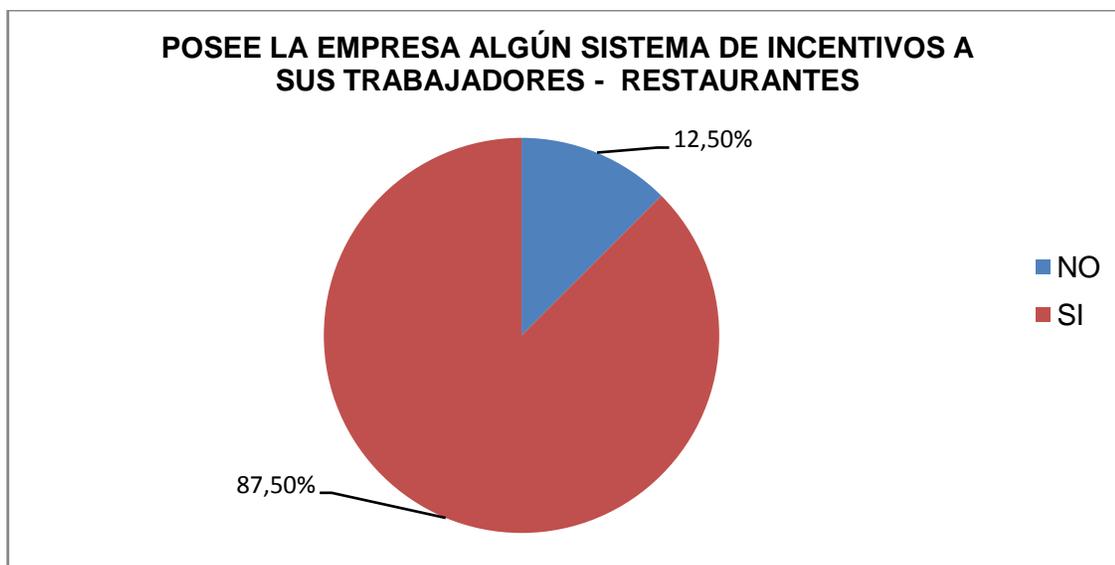
Figura 8. Posee la empresa algún sistema de incentivos a sus trabajadores – Hoteles



Fuente: el autor

²⁸ Cuando se habla de sistemas de incentivos hace referencia a un plan de recompensas que tiene la organización para premiar las mejoras en el desempeño de los trabajadores.

Figura 9. Posee la empresa algún sistema de incentivos a sus trabajadores – Restaurantes



Fuente: el autor

La empresa mediana en su totalidad maneja el sistema de incentivos²⁹, mientras que la pequeña empresa hubo diferencias estadísticamente significativa por tipo de empresa donde el 100% de los restaurantes de este tamaño manejan incentivo para sus trabajadores en contraste con los pequeños hoteles donde solo el 66,67% de estos incentivan a sus trabajadores. (Tabla 23)

En las microempresas se puede decir que no existen diferencias estadísticamente significativas ya que la proporción de empresas que manejan sistema de incentivos es muy cercana, donde los hoteles presentan el 87,88% y los restaurantes el 78,57%.

Tabla 23. Sistema de incentivos para los empleados por tamaño de empresa - Hoteles

¿Posee la empresa algún sistema de incentivos a sus trabajadores?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Si	88,37%	100%	66,67%	87,88%
No	11,63%	0%	11,11%	12,12%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

²⁹ Cuando se habla de sistemas de incentivos hace referencia a un plan de recompensas que tiene la organización para premiar las mejoras en el desempeño de los trabajadores.

Tabla 24. Sistema de incentivos para los empleados por tamaño de empresa - Restaurantes

¿Posee la empresa algún sistema de incentivos a sus trabajadores?	Total	Pequeña	Micro
Si	87,50%	100,00%	78,57%
No	12,50%	0%	12,50%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

En síntesis, se observa que la promoción y remuneración del personal es importante para estas empresas, es decir, se puede inferir que no existen diferencias estadísticamente significativas en la promoción y remuneración del personal de las empresas en los diferentes tipos y tamaños. Igualmente, de forma lógica se puede afirmar que la mayoría de los empleados de estas empresas están satisfechos, ya que la organización remunera los esfuerzos brindados por ellos, lo que genera sentido de pertenencia del personal hacia la empresa, reflejándose en el aumento de la productividad, el buen trato hacia los clientes y la calidad del entorno laboral.

9.2 RECURSOS TECNOLÓGICOS

En este numeral se pretende evaluar la capacidad tecnológica que tienen los hoteles y restaurantes de la ciudad. A pesar de que en este tipo de empresas es característico el contacto directo con el cliente es importante que existan tecnologías de información para que la comunicación interna sea más eficiente ya que esto es un parámetro imprescindible para una excelente gestión administrativa; así mismo *el uso de recursos tecnológicos propios es un factor de competitividad, debido a 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 los recursos tecnológicos de las empresas estudiadas, se enfatizó en aspectos tales como: tecnologías que emplean para la prestación del servicio, y la realización de actividades de innovación tecnológica.

9.2.1 Tecnologías empleadas para la prestación del servicio

En el instrumento de investigación utilizado (encuesta) se indagó sí las empresas manejan algunas tecnologías como computadores, servicio de internet, portal web y operaciones por medio electrónico

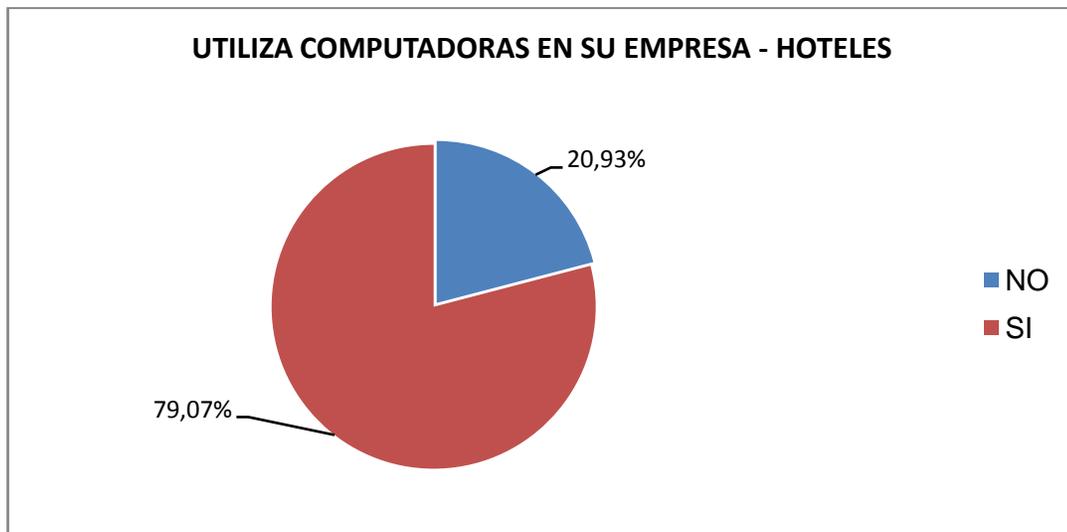
Como primera medida, se investigó sobre el uso de computadoras en los hoteles y restaurantes de la ciudad y se evidenció que los el 79,07% de los hoteles manejan computadoras en su empresa mientras que los restaurantes solo el 44,64% de estos lo hacen, es decir que en promedio el 61,86% de las empresas estudiadas manejan la herramienta electrónica. (Tabla 25)

Tabla 25. Utilización de computadoras por tipo de empresa

¿Utiliza computadoras en su empresa?	Total	Hoteles	Restaurantes
SI	61,86%	79,07%	44,64%
NO	38,14%	20,93%	55,36%

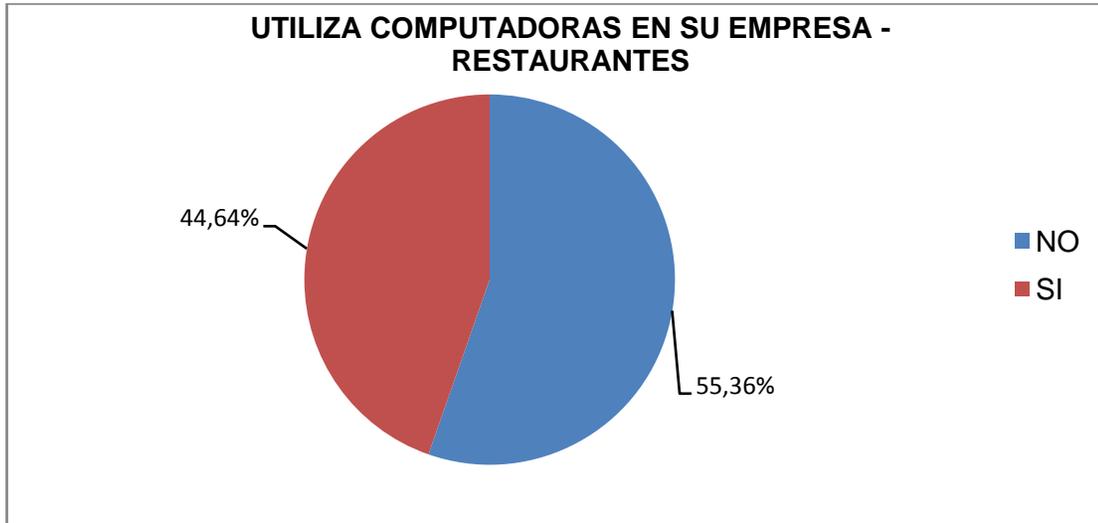
Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Figura 10. Utiliza computadoras en su empresa - Hoteles



Fuente: el autor

Figura 11. Utiliza computadoras en su empresa - Restaurantes



Fuente: el autor

Por tamaño de empresa existe una disparidad entre las microempresas de cada unidad de análisis, donde el 72,73% de los hoteles manejan la herramienta, mientras que solo el 39,22% de los restaurantes lo hacen, se evidencia un porcentaje de utilización más alto en los hoteles que en los restaurantes; esto infiere que para las microempresas, el uso de los computadores es más necesario para los hoteles en comparación con los restaurantes. (Tabla 26 y 27)

Tabla 26. Utilización de computadoras por tamaño de empresas - Hoteles

¿Utiliza computadoras en su empresa?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Si	79,07%	100%	100%	72,73%
No	20,93%	0%	0%	27,27%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 27. Utilización de computadoras por tamaño de empresas - Restaurantes

¿Utiliza computadoras en su empresa?	Total	Pequeña	Micro
Si	44,64%	100%	39,22%
No	55,36%	0%	60,78%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

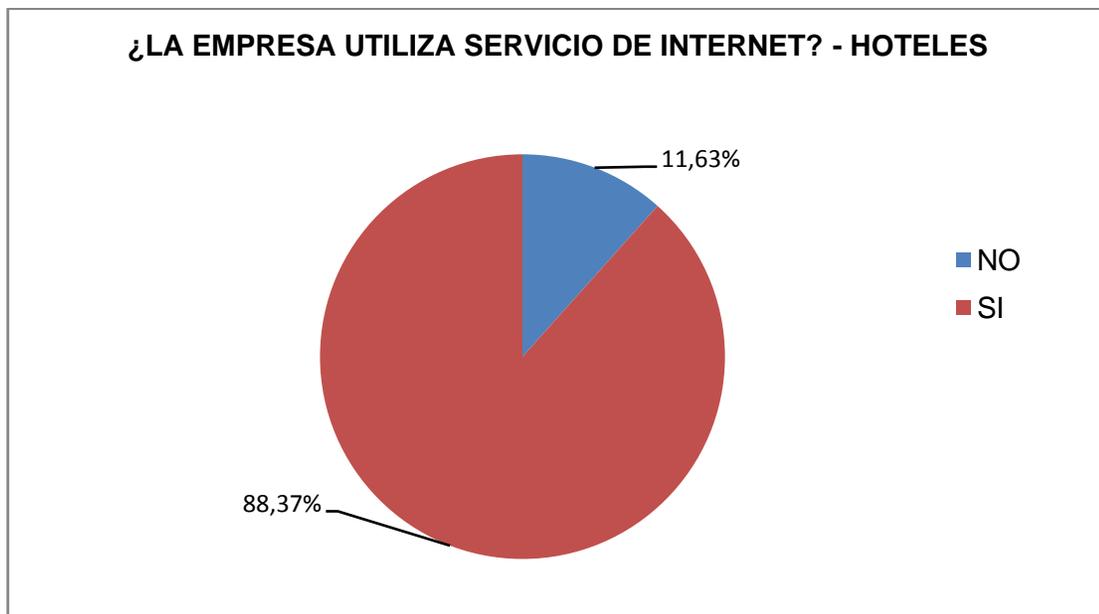
De igual manera se indagó sobre la utilización del servicio de internet y se evidenció que todos los hoteles que manejan computadoras usan el servicio de internet, mientras que en los restaurantes solo 37,50% de estos lo utilizan contrastando con el 44,64% de restaurantes que usan computadoras, esto quiere decir que el 7,14% de restaurantes que tienen computadoras no utilizan el servicio de internet. (Tabla 28)

Tabla 28. Utilización de servicio de internet por tipo de empresas

¿La Empresa utiliza servicio de internet?	Total	Hoteles	Restaurantes
SI	62,94%	88,37%	37,50%
NO	37,07%	11,63%	62,50%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

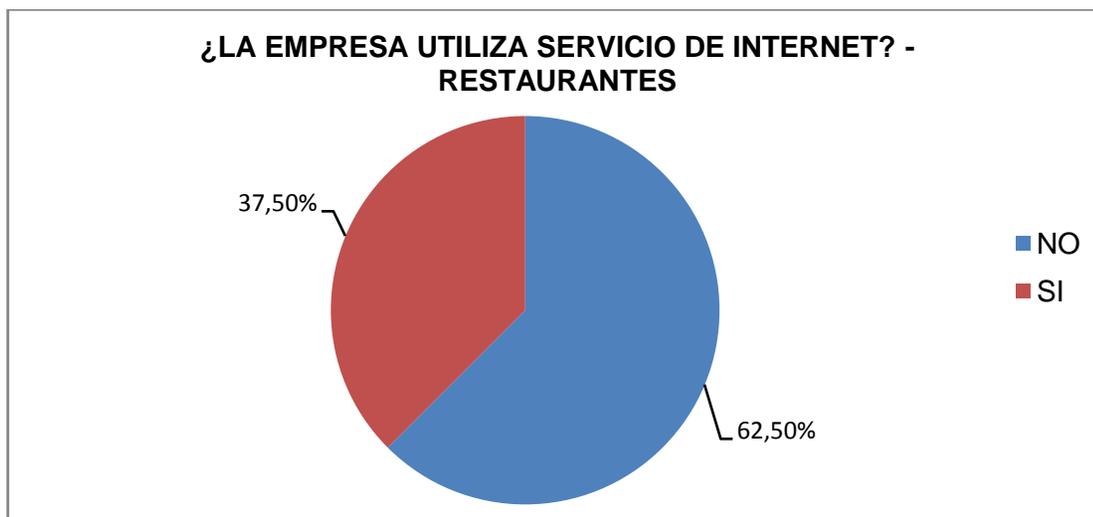
Figura 12. ¿La empresa utiliza servicio de internet? - Hoteles



Fuente: el autor

Cabe resaltar que el porcentaje de Hoteles que no usan ni prestan el servicio de internet son en su totalidad catalogados según el tamaño, como microempresas, por otro lado los restaurantes que no prestan ni utilizan el servicio de internet en su empresa, están repartidos entre pequeñas y micro empresas, siendo los restaurantes micros los que presentan mayor proporción. (Tabla 29 – 30)

Figura 13. ¿La empresa utiliza servicio de internet? - Restaurantes



Fuente: el autor

Por tamaño de empresas, absolutamente todos los hoteles que poseen computadoras usan el servicio de internet, mientras que en los restaurantes, solo el 80% de las pequeñas empresas utilizan el servicio de internet a pesar de que todas estas usan computadoras; curiosamente en las microempresas solo el 33,33% de estas manejan internet, es decir que aproximadamente el 6% de los restaurantes micro que tienen computadoras en sus empresas no usan el servicio de internet. (Tabla 29 y 30)

Tabla 29. Utilización de servicio de internet por tamaño de empresas - Hoteles

¿La Empresa utiliza servicio de internet?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Si	88,37%	100%	100%	84,85%
No	11,63%	0%	0%	15,15%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 30. Utilización de servicio de internet por tamaño de empresas - Restaurantes

¿La Empresa utiliza servicio de internet?	Total	Pequeña	Micro
Si	37,50%	80%	33,33%
No	62,50%	20%	66,67%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

En los hoteles el uso del servicio de internet es más habitual que en los restaurantes, esto se debe a que el lapso de tiempo que los clientes utilizan el servicio de hospedaje es más largo que el servicio de expendio de comidas proporcionado por los restaurantes, es decir, un cliente promedio de un hotel, comúnmente disfruta del servicio hotelero mínimo un día, mientras que el tiempo de servicio de los restaurantes se limita a horas, por este motivo el servicio hotelero ve más urgente la necesidad de complementar sus servicios con otros, que aporten a la comodidad y por consiguiente a la satisfacción de los clientes, en este caso en particular el internet es el servicio complementario.

En la actualidad el servicio de internet es el complemento para cualquier profesión, arte u otra actividad, es decir, se ha convertido en una necesidad para el desarrollo profesional y laboral de las personas u organizaciones; particularmente para empresas que prestan servicios como el hotelero o el de restaurantes, en los cuales se maneja atención al cliente y aun más importante en los que se prestan las instalaciones del establecimiento para la permanencia de las personas, el servicio de internet más que una opción debe ser algo inherente al principal servicio prestado por cualquiera de estas empresas, lo cual indudablemente generará satisfacción al cliente reflejándose en la fidelidad de éstos, incrementando la rentabilidad y por consiguiente la competitividad de la empresa.

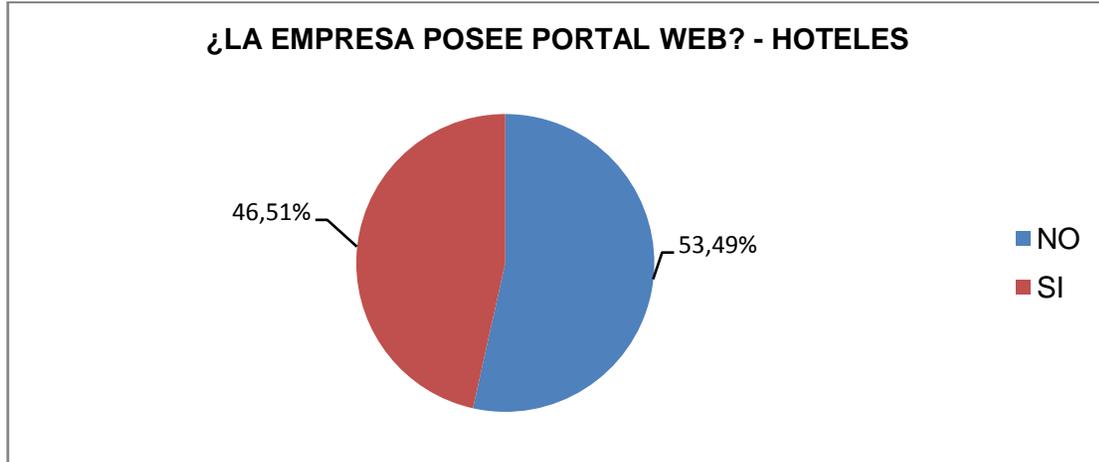
Posteriormente se preguntó sí las empresas poseen página o portal web y resultó que en promedio el 30,40% de las empresas encuestadas manejan portal web; el 46,51% los hoteles manejan esta herramienta, mientras que solo el 14,29% de los restaurantes la utilizan (Tabla 31)

Tabla 31. Porcentaje de empresas que posee portal web por tipo de empresas

¿La Empresa posee portal web?	Total	Hoteles	Restaurantes
SI	30,40%	46,51%	14,29%
NO	69,60%	53,49%	85,71%

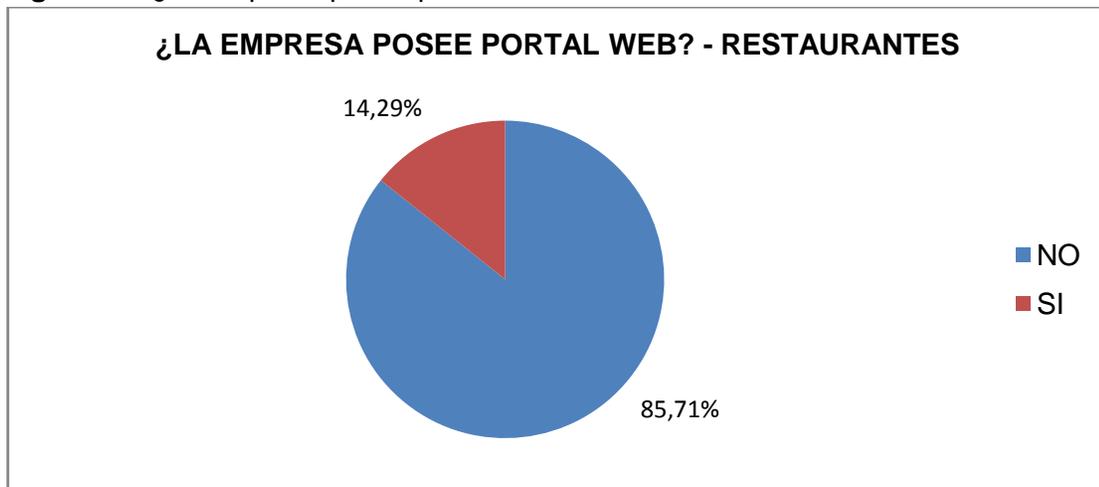
Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Figura 14. ¿La empresa posee portal web? - Hoteles



Fuente: el autor

Figura 15. ¿La empresa posee portal web? - Restaurantes



Fuente: el autor

Por tamaño de empresas, como dato representativo se observa que las microempresas tanto hoteles como restaurantes, la proporción de unidades estudiadas que poseen portal web es muy bajo, siendo para los hoteles un 33,33% y para los restaurantes solo el 9,8%.(Tabla 32 y 33)

Tabla 32. Porcentaje de empresas que posee portal web por tamaño de empresas - hoteles

¿La Empresa posee portal web?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Si	46,51%	100%	89%	33,33%
No	53,49%	0%	11%	66,67%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 33. Porcentaje de empresas que posee portal web por tamaño de empresas - Restaurantes

¿La Empresa posee portal web?	Total	Pequeña	Micro
Si	14,29%	60%	9,80%
No	85,71%	40%	90,20%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

De igual forma se preguntó sobre las operaciones que la empresa manejaba por medio electrónico (pregunta en donde los encuestados tenían la posibilidad de elegir varias opciones, es decir, múltiple respuesta) y se observó que únicamente los hoteles comercializan electrónicamente³⁰ con sus clientes (48,84%) y promocionan ventas electrónicas³¹ (34,88%). Curiosamente la mayoría de los restaurantes (75%) no realizan ningún tipo de operaciones electrónicas. (Tabla 34).

La operación electrónica más utilizada por los restaurantes son las transacciones financieras (14,29%), esto demuestra que la comunicación y comercialización de sus productos y servicios se hace en su mayoría personalmente. Principalmente, las transacciones electrónicas que se realizan son en el momento de pagar la cuenta, que es ahí en donde los clientes optan por cancelar con tarjeta de crédito y se obliga a utilizar el medio electrónico para esto, el cual es el datafono.

Tabla 34. Realización de operaciones por medio electrónico por tipo de empresa

¿Qué operaciones realiza por medio electrónico?	Total	Hoteles	Restaurantes
Comercio electrónicos con clientes	24,42%	48,84%	0,00%
Comercio electrónico con proveedores	16,99%	23,26%	10,71%
Promoción y ventas electrónicas	17,44%	34,88%	0%
Transacciones financieras	35,05%	55,81%	14,29%
Ninguna	59,59%	44,19%	75,00%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

³⁰ Según la comisión de comunidades europeas: el comercio electrónico consiste en realizar electrónicamente transacciones comerciales; es cualquier actividad en la que las empresas y consumidores interactúan y hacen negocios entre sí o con las administraciones por medios electrónicos.

³¹ Cuando se habla de promoción de ventas electrónicas, hace referencia a la marketing digital que realizan las empresas para vender sus productos, es decir, la promoción de bienes y servicios por medios electrónicos (portal web, celular, correo electrónico)

Analizando por tamaño de empresa se evidenció, que el 100% de las medianas empresas realizan todo tipo de operaciones electrónicas; la gran mayoría de los hoteles en cuanto a pequeñas empresas realizan todas las operaciones por medio electrónico, mientras que en los restaurantes estuvo centralizado únicamente por el comercio electrónico con proveedores y las transacciones financieras, con el 100% y 40% respectivamente.

En las microempresas fueron las únicas en donde se evidenció que no realizaban operaciones electrónicas, siendo en los restaurantes el porcentaje más alto con 82% y los hoteles 58%. (Tabla 35 y 36)

Tabla 35. Realización de operaciones por medio electrónico por tamaño de empresa - Hoteles

¿Qué operaciones realiza por medio electrónico?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Comercio electrónicos con clientes	48,84%	100%	100%	33,33%
Comercio electrónico con proveedores	23,26%	100%	66,67%	9,09%
Promoción y ventas electrónicas	34,88%	100%	88,89%	18,18%
Transacciones financieras	55,81%	100%	88,89%	45,45%
Ninguna	44,19%	0%	0%	58%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 36. Realización de operaciones por medio electrónico por tamaño de empresa - Restaurantes

¿Qué operaciones realiza por medio electrónico?	Total	Pequeña	Micro
Comercio electrónicos con clientes	0%	0%	0%
Comercio electrónico con proveedores	10,71%	40%	7,84%
Promoción y ventas electrónicas	0%	0%	0%
Transacciones financieras	14,29%	100%	5,88%
Ninguna	75,00%	0%	82%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

De acuerdo a los resultados obtenidos con la encuesta, analizando detenidamente los restaurantes por tamaño de empresa, se encuentra disparidad en los resultados. La diferencia más significativa se da en las transacciones financieras³² ya que el 100% de las pequeñas empresas las realizan, es decir, utilizan el datáfono para recibir el pago de sus clientes, mientras que solo el 5,88% de las microempresas realizan esta operación; esto puede ser debido a que las pequeñas empresas se encuentran en etapa de desarrollo o en su defecto la inversión inicial fue significativa y abordaron situaciones como el pago con tarjeta de crédito; por el contrario las microempresas en su mayoría son restaurantes que están en etapa de introducción o la inversión fue la suficiente para prestar el servicio primordial, es decir, el expendio de comidas, por lo tanto aún no se han topado con la necesidad de esta operación electrónica.

9.2.2 Realización de actividades de innovación tecnológica

La innovación tecnológica “es el conjunto de actividades científicas, tecnológicas, financieras y comerciales que permiten: Introducir nuevos o mejorados productos en el mercado nacional o extranjero, Introducir nuevos o mejorados servicios, Implantar nuevos o mejorados procesos productivos o procedimientos, Introducir y validar nuevas o mejoradas técnicas de gerencia y sistemas organizacionales con los que se presta atención sanitaria y que se aplican en nuestras fábricas y empresas”³³

Referente a las preguntas, *¿Qué porcentaje aproximado de la inversión total del año anterior fue destinado a la innovación tecnológica?*³⁴ y *¿Qué tipo de innovación fue realizada en la empresa?*, se decidió aplicar la encuesta a los gerentes o administradores de los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja, con el fin de que la comprensión del instrumento de investigación fuese el correcto, sin embargo, se encontró que algunos de los dirigentes de los elementos encuestados, no estaban familiarizados con la terminología que se maneja en estas preguntas, por lo tanto, al incurrir en tal situación se evidenció la necesidad de hacer una concreta explicación a los encuestadores y estos a los administradores o gerentes encuestados, sobre cada uno de los términos utilizados en las preguntas en cuestión, es decir, los tipos de innovaciones: innovación tecnológica, en procesos, en productos, organizativa y de comercialización.

En el momento de aplicar la encuesta se encontró que las empresas que hicieron alguna innovación tecnológica, destinaron en promedio de la inversión total de la empresa en el año pasado, el 14,8%, siendo los hoteles los que más destinaron dineros para esto con el 16,6% y los restaurantes 13%. (Tabla 37)

³² Cuando se habla de transacciones financieras se refiere al uso del datafono para el pago con tarjeta de crédito por parte del cliente

³³ ESCOBAR Y. Nilia Victoria. LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. [Citado el 11 de Julio de 2012]. Disponible en Internet: < http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol4_4_00/san01400.pdf >

³⁴ Los resultados de esta pregunta se estimaron con el promedio del porcentaje de la inversión total del año pasado (2011) que destinaron cada una de las unidades de análisis a innovación tecnológica.

Tabla 37. Porcentaje promedio de la inversión total destinado a la innovación tecnológica por tipo de empresa.

¿Qué porcentaje aproximado de la inversión total del año anterior fue destinado a la innovación tecnológica?	Total	Hoteles	Restaurantes
Promedio	14,80%	16,60%	13%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Cabe resaltar que las empresas medianas no realizaron innovaciones tecnológicas en su organización, por otra parte las pequeñas empresas fueron las que más invirtieron en promedio en este tipo de innovación, con un 29% los hoteles y el 35% los restaurantes, estos porcentajes son con respecto a la inversión total de la empresa. (Tabla 38 y 39)

Tabla 38. Porcentaje promedio de la inversión total destinado a la innovación tecnológica por tamaño de empresa - Hoteles

¿Qué porcentaje aproximado de la inversión total del año anterior fue destinado a la innovación tecnológica?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Promedio	16,60%	0%	29%	13,72%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 39. Porcentaje promedio de la inversión total destinado a la innovación tecnológica por tamaño de empresa - Restaurantes

¿Qué porcentaje aproximado de la inversión total del año anterior fue destinado a la innovación tecnológica?	Total	Pequeña	Micro
Promedio	13%	35%	10,9%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Las empresas que invirtieron en innovación tecnológica se les preguntó el tipo de innovación que realizaron, y se obtuvo que la mayoría de las empresas no hicieron ninguna innovación (51,21%), al cual los hoteles aportaron el 48,84% y los restaurantes el

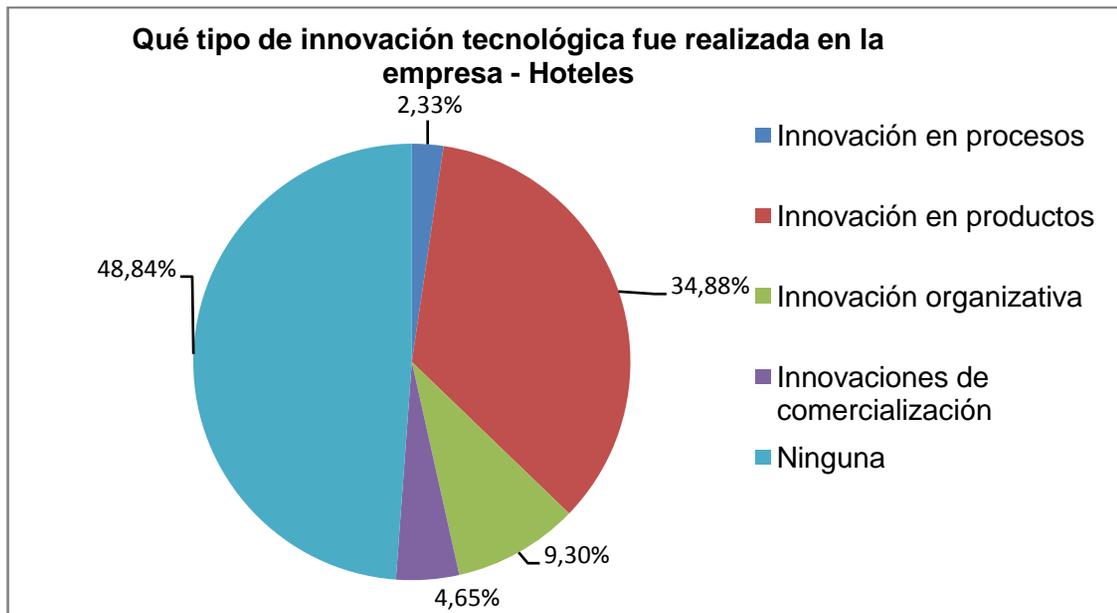
53,57%; la innovación que más aplicaron las empresas fue en productos (29,05%) seguida por la organizativa (14,47%). (Tabla 40)

Tabla 40. Tipo de innovación tecnológica realizada por tipo de empresa

¿Qué tipo de innovación fue realizada en la empresa?	Total	Hoteles	Restaurantes
Innovación en procesos	2,06%	2,33%	1,79%
Innovación en productos	29,05%	34,88%	23,21%
Innovación organizativa	14,47%	9,30%	19,64%
Innovaciones de comercialización	3,22%	4,65%	1,79%
Ninguna	51,21%	48,84%	53,57%

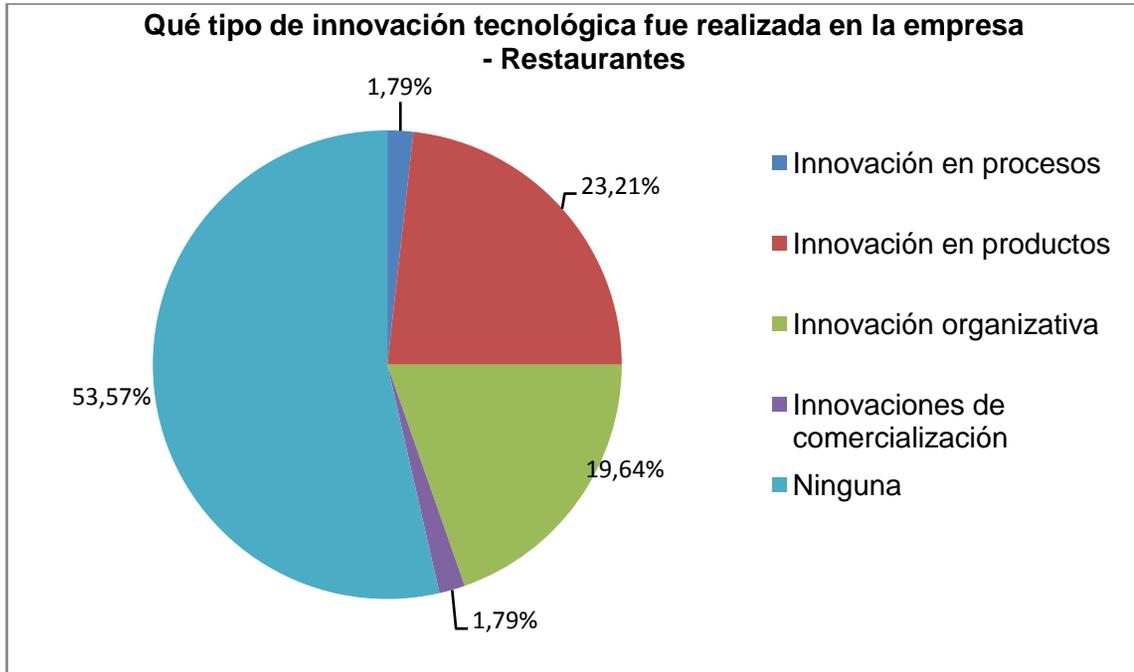
Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Figura 16. Qué tipo de innovación tecnológica fue realizada en la empresa - Hoteles



Fuente: el autor

Figura 17. Qué tipo de innovación tecnológica fue realizada en la empresa - Restaurantes



Fuente: el autor

Por tamaño de empresas, en las pequeñas y micro empresas la innovación que más realizaron fue en productos tanto para los hoteles como para los restaurantes, sin embargo, existe un alto porcentaje en empresas que no realizaron ningún tipo de innovación. (Tabla 41 y 42)

Tabla 41. Tipo de innovación tecnológica realizada por tamaño de empresa - Hoteles

¿Qué tipo de innovación fue realizada en la empresa?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Innovación en procesos	2,33%	0,00%	0,00%	3,03%
Innovación en productos	34,88%	0,00%	66,67%	27,27%
Innovación organizativa	9,30%	0,00%	0,00%	12,12%
Innovaciones de comercialización	4,65%	0,00%	0,00%	6,06%
Ninguna	48,84%	100,00%	33,33%	51,52%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 42. Tipo de innovación tecnológica realizada por tamaño de empresa – Restaurantes

¿Qué tipo de innovación fue realizada en la empresa?	Total	Pequeña	Micro
Innovación en procesos	1,79%	20%	0%
Innovación en productos	23,21%	40%	21,57%
Innovación organizativa	19,64%	40%	17,65%
Innovaciones de comercialización	1,79%	0%	1,96%
Ninguna	53,57%	0%	58,82%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Se evidencia que el tipo de innovación que más se realizó el año anterior para las dos unidades de análisis, fue la innovación en productos³⁵. Se podría decir que los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja le están apostando a aumentar la calidad de sus productos, que es seguramente la meta planteada por los dirigentes al decidir incurrir en la innovación de éstos.

La innovación en productos determina, entre otras cosas, la calidad de éstos; ofrecer productos con calidad genera directamente fidelidad y satisfacción al cliente, y un cliente satisfecho no le importa el precio a pagar por el producto. Es por eso, que el aumento en la calidad de los productos se reflejará en las utilidades de la empresa, puesto que la empresa puede aumentar los precios y los clientes estarán dispuestos a pagarlos, porque el bien que recibirán les generará satisfacción, y el aumento en las utilidades de la empresa posiciona la empresa en el mercado y por ende incrementa la competitividad de ésta.

³⁵ Según Innocámaras: la innovación en productos es: la Introducción en el mercado de nuevos (o significativamente mejorados) productos o servicios. Incluye alteraciones significativas en las especificaciones técnicas, en los componentes, en los materiales, la incorporación de software o en otras características funcionales.

9.3 RECURSOS COMERCIALES

En esta sección se quiere investigar acerca de la imagen que muestran las empresas a sus clientes, es decir, la reputación. Siguiendo la investigación de Monfort (1999) se evaluaron factores como: atención personalizada, sistema de comercialización y la categorización del establecimiento.

9.3.1 Atención personalizada

Para medir la atención a los clientes se toma comúnmente como variable las habitaciones por empleados y camas por empleados para los hoteles, en cuanto a los restaurantes la variable es la cantidad de plazas por empleado. Entre más bajo sea el valor del indicador se deduce que la atención brindada a los clientes es mejor.

Al aplicar la encuesta se pudo deducir que en los hoteles de Barrancabermeja existen en promedio 3,2 habitaciones por empleado, la cual es la media de habitaciones por empleados en España, hecho que deja a las empresas hoteleras de Barrancabermeja con factores competitivos capaces de igualar los de países desarrollados, así mismo se estimó 5,2 camas por empleados. Siendo las medianas empresas las que prestan la mejor atención ya que tienen el menor valor de estos indicadores 1,3 habitaciones por empleados y 3 camas por empleados³⁶.

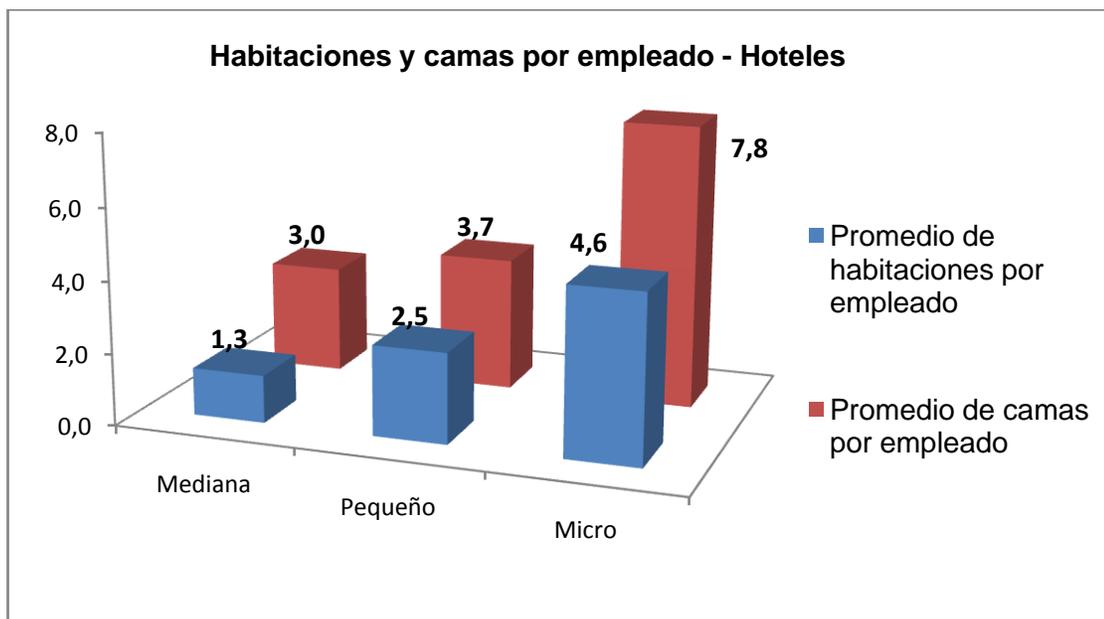
Tabla 43. Promedio de habitaciones y camas por empleado por tamaño de empresas - hoteles

Habitaciones y camas por empleado en los hoteles	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Promedio de habitaciones por empleado	3,2	1,3	2,5	4,6
Promedio de camas por empleado	5,2	3,0	3,7	7,8

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

³⁶ Cabe señalar que la población total de medianas empresas consta de una sola, la cual se incluyó en la selección de la muestra para poder caracterizar el perfil de este tamaño en los sectores estudiados.

Figura 18. Habitaciones y camas por empleado - Hoteles



Fuente: el autor

En los restaurantes de la ciudad se pudo inferir que existen en promedio 3,9 mesas por empleado. El menor valor del indicador lo tuvieron las pequeñas empresas con un índice de 3 mesas por empleado y finalmente las microempresas con 4,2 mesas por empleado. (Tabla 44)

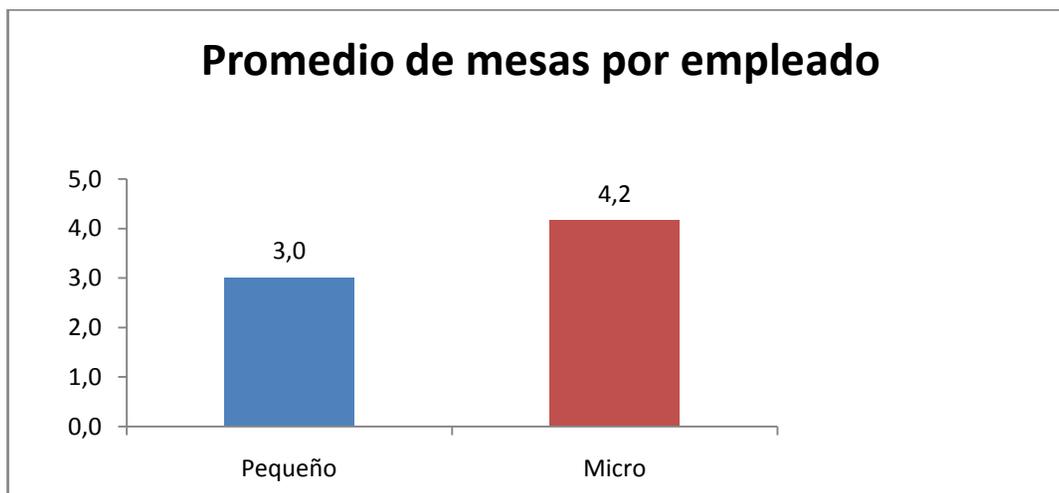
En los restaurantes de Barrancabermeja se maneja en promedio, 4 sillas por mesa o plaza, es decir que si las mesas están ocupadas totalmente a cada empleado le corresponde atender 16 personas aproximadamente; en donde las micro y pequeñas les corresponde atender aproximadamente 12 y 17 personas respectivamente.

Tabla 44. Promedio de mesas por empleado por tamaño de empresas - Restaurantes

Mesas promedio por empleados	Total	Pequeño	Micro
Promedio de mesas por empleado	3,9	3,0	4,2

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Figura 19. Promedio de mesas por empleado - restaurantes



Fuente: el autor

9.3.2 Sistemas de comercialización

En este numeral se analiza los sistemas de comercialización empleados por los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja. A ciencia cierta, se sabe que el sistema de comercialización mas empleado es la reserva directa del cliente, que sin lugar a dudas obtuvo el mayor puntaje independientemente al tamaño de empresa; tanto para los hoteles como para los restaurantes el sistema de comercialización más importante y el más utilizado es la reserva directa, se observa que para las dos unidades de análisis, muy pocos son los que utilizan las compañías aéreas como método de comercialización, es decir la importancia dada a estas empresas es mínima. (Tabla 45 y 46)

Nota: En esta pregunta los encuestados tenían la posibilidad de elegir múltiples opciones para dar su respuesta.

Tabla 45. Sistemas de comercialización utilizados por la empresa por tamaño de empresas - Hoteles

¿Qué sistemas de comercialización utiliza?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Reserva directa del cliente	97,67%	100%	100,00%	96,97%
Agencia de viajes	18,60%	100%	55,56%	6,06%
Tour operadores	13,95%	100%	33,33%	6,06%
Compañía aérea	13,95%	100%	33,33%	6,06%
Otros intermediarios	23,26%	100%	66,67%	9,09%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 46. Sistemas de comercialización utilizados por la empresa por tamaño de empresas - Restaurantes

¿Qué sistemas de comercialización utiliza?	Total	Pequeña	Micro
Reserva directa del cliente	100,00%	100%	100%
Agencia de viajes	1,79%	0%	1,96%
Tour operadores	3,57%	0%	3,92%
Compañía aérea	1,79%	0%	1,96%
Otros intermediarios	5,36%	40%	1,96%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Se confirmó que para estas empresas la reserva directa es el principal sistema de comercialización, sin embargo, se evidencia la poca utilización de los otros canales de comercialización, es decir, se limitan principalmente a que los clientes busquen sus servicios, este fenómeno se debe a la situación en que se encuentra Barrancabermeja, que al no tener desarrollado el turismo ni sus componentes, empresas prestadoras de servicios turísticos, como las agencias de viajes y los tour operadores no abundan en la ciudad; así mismo Barrancabermeja no se encuentra en ninguna ruta turística, por ende empresas similares que están ubicadas en otras regiones no incluyen la ciudad en su oferta comercial, por tal motivo la industria de hoteles y restaurante de la ciudad tienen poca comercialización con estas industrias del sector turístico.

Lo anterior explica los resultados encontrados después de aplicar la encuesta, es decir, el por qué las empresas solo se aferran a un solo sistema de comercialización, dejando atrás métodos que podrían incrementar sus clientes.

9.3.3 Categorización del establecimiento

En Colombia los hoteles y restaurantes tienen la posibilidad de certificarse con el ánimo de mostrar a sus clientes la calidad de sus servicios e infraestructura, para los restaurantes la norma NTSH 006 “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos, así como garantizar una adecuada relación entre el valor pagado y la calidad recibida”³⁷, para los restaurantes la norma sectorial colombiana NTS-USNA “Categorización de restaurantes

³⁷ CERTIFICACIÓN DE CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA – COLOMBIA. [Citado el 11 de julio 2012]. Disponible en internet. <<http://www.icontec.org.co/index.php?section=276>>

por tenedores. De esta manera se busca garantizar una adecuada relación entre el valor pagado y la calidad recibida.”³⁸

A principios del año 2012 en Barrancabermeja se encontraron que 6,98% de los Hoteles de la ciudad estaban certificados, sin embargo, el 53,49% no tenían conocimiento sobre que existiera alguna certificación de calidad para sus establecimientos, cabe resaltar que todos estos eran microempresas. (Tabla 47)

Por parte de los restaurantes solo el 1,79% de estos están certificados siendo todas pequeñas empresas, en esta unidad de análisis se evidenció el mismo fenómeno que en los hoteles, donde el 98,04% de las microempresas no tenían conocimiento de que existiera alguna certificación de calidad, a este fenómeno se sumaron el 60% de las pequeñas empresas. Con lo anterior se puede inferir que el 94,64% de los restaurantes y el 53,49% de los hoteles no tenían conocimiento de la certificación de calidad ofrecida por el Icontec. (Tabla 48)

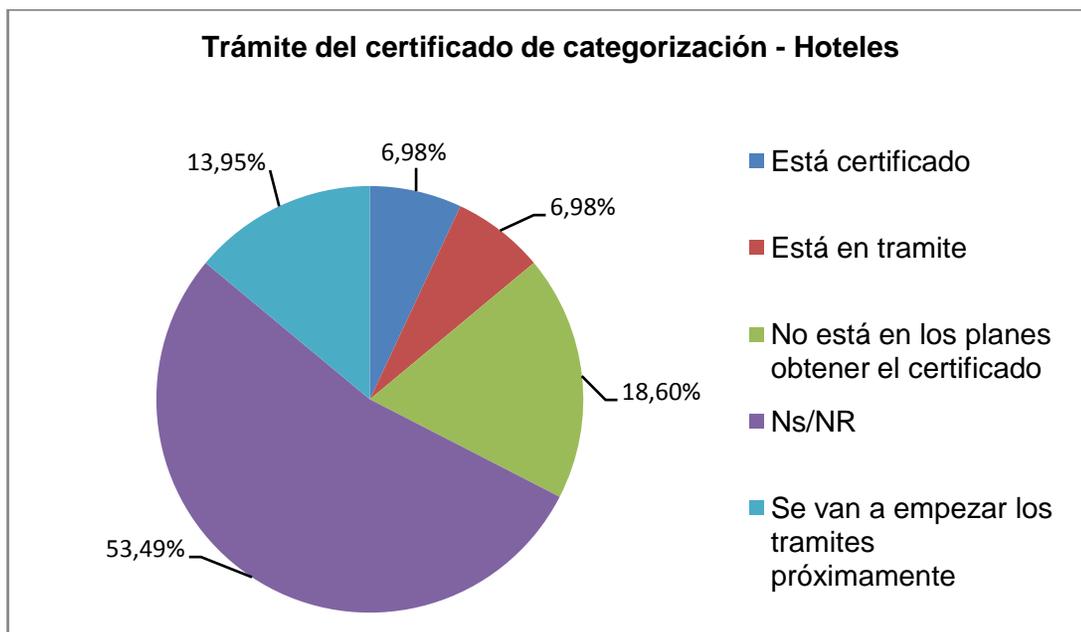
Tabla 47. Trámite del certificado de categorización por tamaño de empresas - Hoteles

¿Está tramitando o tiene intención de tramitar el certificado de categorización?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Está certificado	6,98%	100%	22,22%	9,09%
Está en trámite	6,98%	0%	22,22%	9,09%
No está en los planes obtener el certificado	18,60%	0%	22,22%	24,24%
Se van a empezar los tramites próximamente	13,95%	0%	33,33%	13,95%
Ns/NR	53,49%	0%	0%	69,70%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

³⁸ Ibíd.

Figura 20. Trámite del certificado de categorización - Hoteles



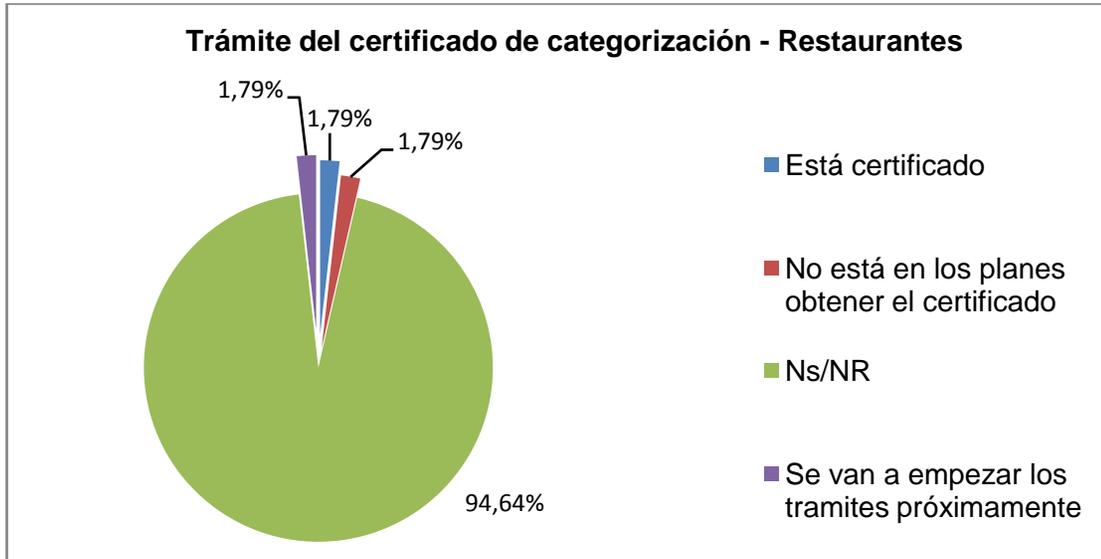
Fuente: el autor

Tabla 48. Trámite del certificado de categorización por tamaño de empresas - Restaurantes

¿Está tramitando o tiene intención de tramitar el certificado de categorización?	Total	Pequeña	Micro
Está certificado	1,79%	20%	0%
Está en trámite	0%	0%	0%
No está en los planes obtener el certificado	1,79%	0%	1,96%
Se van a empezar los tramites próximamente	1,79%	20%	0%
Ns/NR	94,64%	60%	98,04%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Figura 21. Trámite del certificado de categorización – Restaurantes



Fuente: el autor

Así mismo, se preguntó a las empresas si poseían el registro nacional de turismo, y se obtuvo, que en promedio el 51,87% de las empresas encuestadas poseen el registro nacional de turismo. Existen grandes diferencias entre los hoteles y restaurantes puesto que la proporción de hoteles (93,02%) que tienen el RNT es superior a la de los restaurantes (10,71%). (Tabla 49)

Tabla 49. Empresas que poseen registro nacional de turismo (RNT) por tipo de empresa

¿La Empresa posee Registro nacional de Turismo?	Total	Hoteles	Restaurantes
Si	51,87%	93,02%	10,71%
No	48,13%	6,98%	89,29%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

En los hoteles, tanto en las medianas como las pequeñas y micro empresas la proporción de establecimientos con RNT fue alta, donde la menor proporción de todos los tamaños de empresas se observó en las microempresas con el 90,91%. Por el contrario los restaurantes, la proporción fue baja, donde las pequeñas empresas tienen el 40% y las microempresas solamente el 7,84%. Se puede inferir que los hoteles le dan mayor importancia a la obtención del RNT que los restaurantes. (Tabla 50 y 51)

Tabla 50. Empresas que poseen registro nacional de turismo (RNT) por tamaño de empresa - Hoteles

¿La Empresa posee Registro nacional de Turismo?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Si	93,02%	100%	100%	90,91%
No	6,98%	0%	0%	9,09%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 51. Empresas que poseen registro nacional de turismo (RNT) por tamaño de empresa- Restaurantes

¿La Empresa posee Registro nacional de Turismo?	Total	Pequeña	Micro
Si	10,71%	40%	7,84%
No	89,29%	60%	92,16%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Es posible que las empresas no perciben el registro nacional de turismo (RNT) como un valor agregado al nombre y reconocimiento de su establecimiento, y más aún en una ciudad como Barrancabermeja, donde se maneja turismo de negocios, es decir, la dinámica turística de la ciudad depende principalmente de las actividades empresariales de la industria del petróleo; así mismo, gran parte de los encuestados argumentaron que el trámite de dicho registro es complicado y costoso, por consiguiente el obtener el RNT no es algo que estas empresas tengan en sus prioridades.

9.4 RECURSOS ORGANIZATIVOS

Los recursos organizativos son aquellos recursos intangibles que se encargan de organizar y coordinar los demás recursos en donde la buena gestión de estos hace competitiva la empresa. Monfort (1999), propuso que estos recursos se encuentran reflejados en: propiedad y control de las empresas y sistema de dirección.

9.4.1 Propiedad y control de las empresas

En su mayoría, los hoteles y restaurantes son empresas familiares (88,29%), por otro lado están inversores ajenos a la gestión de la empresa (8,22%), cadenas empresariales (2,33%) y otros (1,16%).

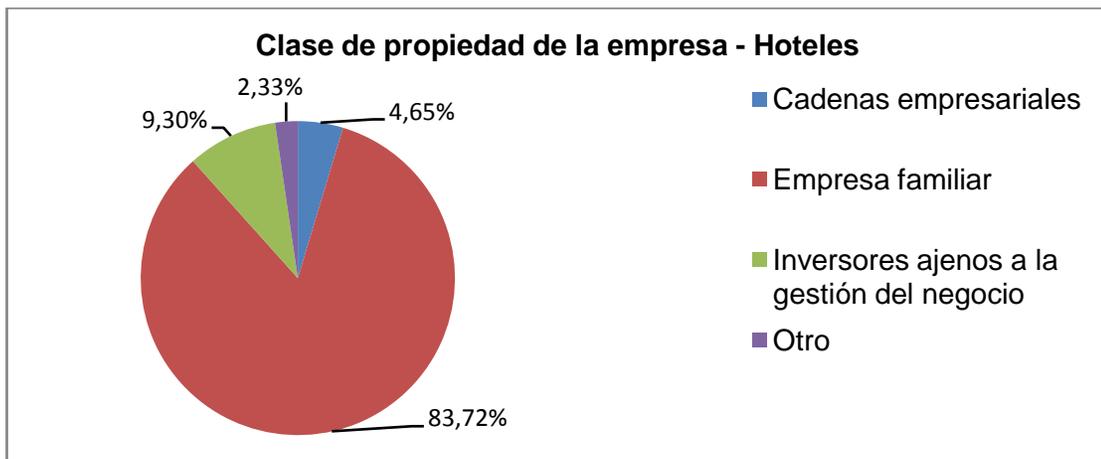
Como datos representativos están que el 83,72% de los hoteles y el 92,86% de los restaurantes son empresas familiares. (Tabla 52)

Tabla 52. Clase de propiedad de la empresa por tipo de empresa

Clase de propiedad de la empresa	Total	Hoteles	Restaurantes
Empresa familiar	88,29%	83,72%	92,86%
Cadenas empresariales	2,33%	4,65%	0%
Inversores ajenos a la gestión de la empresa	8,22%	9,30%	7,14%
Otro	1,16%	2,33%	0%

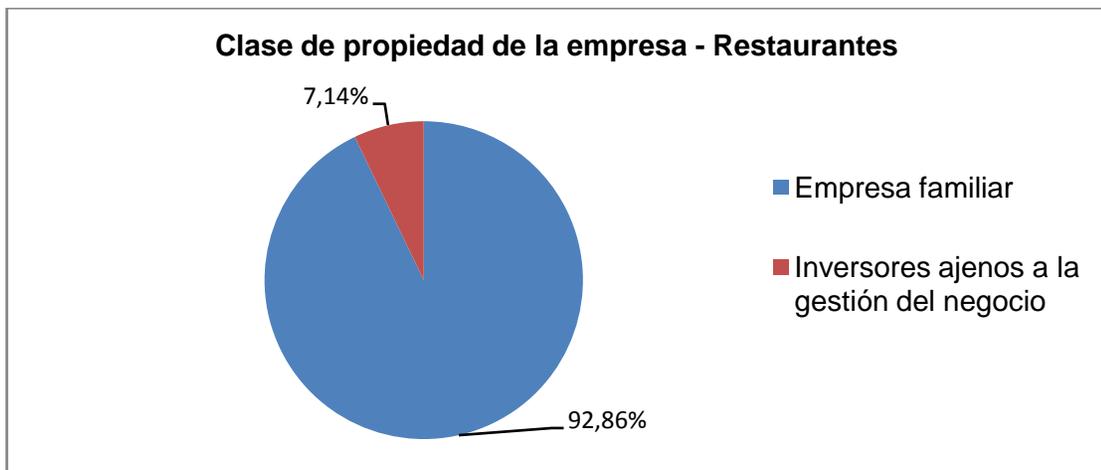
Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Figura 22. Clase de propiedad de la empresa - Hoteles



Fuente: el autor

Figura 23. Clase de propiedad de la empresa - Restaurantes



Fuente: el autor

Se observa en los hoteles, que la propiedad de la mediana empresa es de inversores ajenos a la gestión de la empresa, pero al ser la muestra de medianas empresas muy pequeña este dato no es representativo para el comportamiento de estas empresas; las microempresas en su gran mayoría son empresas familiares (93,94%), el resto se repartió equitativamente entre las cadenas empresariales y los inversores ajenos a la gestión de la empresa. (Tabla 53)

Tabla 53. Clase de propiedad de la empresa por tamaño de empresa - Hoteles

Clase de propiedad de la empresa	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Empresa familiar	83,72%	0%	55,56%	93,94%
Cadenas empresariales	4,65%	0%	11,11%	3,03%
Inversores ajenos a la gestión de la empresa	9,30%	100%	22,22%	3,03%
Otro	2,33%	0%	11,11%	0%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

En los restaurantes sigue la misma tendencia que en los hoteles, el 96,08% de las microempresas son empresas familiares, las restantes son inversores ajenos a la gestión de la empresa. Cabe resaltar que en los restaurantes no existen propietarios como cadenas empresariales u otros. (Tabla 54)

Tabla 54. Clase de propiedad de la empresa por tamaño de empresa - Restaurantes

Clase de propiedad de la empresa	Total	Pequeña	Micro
Empresa familiar	92,86%	60,00%	96,08%
Inversores ajenos a la gestión de la empresa	7,14%	40,00%	3,92%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

En síntesis, los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja en su mayoría son empresas familiares hecho que posiblemente se explica debido a que aproximadamente el 84% de los elementos estudiados son microempresas y este tipo de empresas tienen tendencia a ser negocios que se forman gracias al emprendimiento de la unidad familiar.

Así mismo se preguntó si ¿El propietario de la empresa ejerce la dirección de ésta?, y se evidenció que la mayoría de las empresas encuestadas (84,45%) el propietario ejerce la dirección de la empresa, tanto para los hoteles como para los restaurantes el porcentaje estuvo aproximadamente en el mismo nivel, donde en los hoteles fue 81,4% y en los restaurantes 87,5%. (Tabla 55)

Tabla 55. Porcentaje de empresas en que los propietarios ejercen la dirección de empresas por tipo de empresa

¿El propietario de la empresa ejerce la dirección de esta?	Total	Hoteles	Restaurantes
Si	84,45%	81,40%	87,50%
No	15,55%	18,60%	12,50%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

En los hoteles, el 81,40% de las empresas tienen como dirigente a sus propietarios, donde las microempresas (90,91%), pequeña (44,44%) y mediana (100%). Se observa un comportamiento en las microempresas: que en su mayoría son empresas familiares que son dirigidas por sus propietarios. (Tabla 56)

Tabla 56. Porcentaje de empresas en que los propietarios ejercen la dirección de empresas por tamaño de empresa - Hoteles

¿El propietario de la empresa ejerce la dirección de esta?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Si	81,40%	100%	44,44%	90,91%
No	18,60%	0%	55,56%	9,09%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

El porcentaje de restaurantes que son dirigidos por sus propietarios (87,50%) es considerable; aquí la tendencia en la cual un gran porcentaje de las microempresas (86,27%) son dirigidas por sus propietarios continua; en contraste con los hoteles, la totalidad de los restaurantes catalogados como pequeñas empresas son dirigidos por sus propietarios.(Tabla 57)

Tabla 57. Porcentaje de empresas en que los propietarios ejercen la dirección de empresas por tamaño de empresa - Restaurantes

¿El propietario de la empresa ejerce la dirección de esta?	Total	Pequeña	Micro
Si	87,50%	100%	86,27%
No	12,50%	0%	13,73%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

9.4.2 Sistemas de dirección

Aquí se evalúan las técnicas de dirección que emplean las empresas puntualizando en la planeación, control y administración estratégica.

Como primera medida se indagó acerca de si la empresa posee un plan de direccionamiento definido (misión, visión, objetivos...), se encontró que el 55,88% de las empresas lo poseen, siendo los hoteles los que tienen la mayor proporción con un 81,40% mientras que los restaurantes el 30,36%. (Tabla N° 58)

Tabla 58. Porcentaje de empresas poseen planes estratégicos por tamaño de empresa

¿Posee la empresa un plan de direccionamiento claramente definido como misión, visión, objetivos, metas, estrategias y acciones?	Total	Hoteles	Restaurantes
Si	55,88%	81,40%	30,36%
No	44,12%	18,60%	69,64%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Las microempresas presentan el mayor porcentaje de ausencia del plan de direccionamiento, donde en los hoteles, el 54,55% no lo poseen, para los restaurantes el porcentaje de microempresas que no poseen el plan es mayor (76,47%). (Tabla 59 y 60)

Tabla 59. Porcentaje de empresas poseen planes estratégicos por tamaño de empresa - Hoteles

¿Posee la empresa un plan de direccionamiento claramente definido como misión, visión, objetivos, metas, estrategias y acciones?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Si	58,14%	100%	100%	45,45%
No	41,86%	0%	0%	54,55%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 60. Porcentaje de empresas poseen planes estratégicos por tamaño de empresa - Restaurantes

¿Posee la empresa un plan de direccionamiento claramente definido como misión, visión, objetivos, metas, estrategias y acciones?	Total	Pequeña	Micro
Si	30,36%	100%	23,53%
No	69,64%	0%	76,47%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

De las empresas que tienen planes estratégicos, 82,58% de estas afirmaron que manejan alguna herramienta para evaluarlos, priorizaron las herramientas ofimáticas (Excel, Access) con ellas podían llevar control sobre el cumplimiento de las metas u objetivos que se ha trazado la organización; los restaurantes presentaron el índice más alto de manejo de estas herramientas con 88,24%. (Tabla 61)

Tabla 61. Porcentaje de empresas que hacen uso de herramientas para evaluar el plan de direccionando por tipo de empresa

¿Maneja la empresa alguna herramienta para evaluar el plan de direccionamiento y las metas establecidas?	Total	Hoteles	Restaurantes
Si	82,58%	76,92%	88,24%
No	17,42%	23,08%	11,76%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Claramente se observa que en los hoteles al igual que en los restaurantes la mediana y pequeña empresa presentan la mayor proporción; los hoteles micro presentan un considerable 31,25% de empresas que no hacen uso de esta herramienta mientras que en los restaurantes solo el 16,67% no hacen uso de esta. (Tabla 62 y 63)

Tabla 62. Porcentaje de empresas que hacen uso de herramientas para evaluar el plan de direccionando por tamaño de empresa - Hoteles

Maneja la empresa alguna herramienta para evaluar el plan de direccionamiento y las metas establecidas	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Si	76,92%	100%	88,89%	68,75%
No	23,08%	0%	11,11%	31,25%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 63. Porcentaje de empresas que hacen uso de herramientas para evaluar el plan de direccionando por tamaño de empresa - Restaurantes

¿Maneja la empresa alguna herramienta para evaluar el plan de direccionamiento y las metas establecidas?	Total	Pequeña	Micro
Si	88,24%	100%	83,33%
No	11,76%	0%	16,67%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Siguiendo la investigación sobre los sistemas de dirección se indagó sobre si los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja utilizaban herramientas como planes de negocios, estrategias de ventas y plan de mercadeo, puesto que estos son herramientas que permiten organizar, evaluar y controlar la empresa para cumplir con las metas y objetivos planteados y así mismo se crea una ventaja competitiva.

En el momento de aplicar esta pregunta a los encuestados se les hizo una breve explicación de la terminología usada en éstas, exponiendo las diferencias de cada uno de los términos, con el fin de no incurrir en inconsistencias en la información recolectada. (Plan de negocios, estrategias de ventas y plan de mercadeo).

El comportamiento de los resultados cuando se indagó sobre cada una de las herramientas de planificación fue similar, aproximadamente más del 50% de las empresas no utilizan la planificación en su organización. Si se analiza por tamaño de empresa las pymes presentaron la proporción más alta en el uso de los sistemas de dirección. (Tabla 64 - 69)

Estas empresas que en su mayoría son microempresas se evidencia que planificar a largo plazo no es prioridad.

Tabla 64. Empresas que poseen plan de negocios por tipo de empresas

¿Posee la empresa un plan de negocios?	Total	Hoteles	Restaurantes
Si	25,21%	32,56%	17,86%
No	74,79%	67,44%	82,14%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

La planificación a largo plazo es más importante para empresas donde el manejo de ingresos y de costos es mayor, se observó que los porcentajes más altos se dan en las pymes.

Tabla 65. Empresas que poseen plan de negocios por tamaño de empresa - Hoteles

¿Posee la empresa un plan de negocios?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Si	32,56%	100%	88,89%	32,56%
No	67,44%	0%	11,11%	67,44%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 66. Empresas que poseen plan de negocios por tamaño de empresas - Restaurantes

¿Posee la empresa un plan de negocios?	Total	Pequeña	Micro
Si	17,86%	60,00%	13,73%
No	82,14%	40,00%	86,27%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 67. Empresas que poseen plan de direccionamiento estratégico tipo de empresas

¿Posee la empresa un plan de direccionamiento estratégico en ventas?	Total	Hoteles	Restaurantes
Si	29,94%	34,88%	25,00%
No	70,06%	65,12%	75,00%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 68. Empresas que poseen plan de direccionamiento estratégico tamaño de empresas - Hoteles

¿Posee la empresa un plan de direccionamiento estratégico en ventas?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Si	34,88%	100%	100%	15,15%
No	65,12%	0%	0%	84,85%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 69. Empresas que poseen plan de direccionamiento estratégico tamaño de empresas - Restaurantes

¿Posee la empresa un plan de direccionamiento estratégico en ventas?	Total	Pequeña	Micro
Si	25,00%	60%	21,57%
No	75,00%	40%	78,43%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

La planificación estratégica en una organización es importante, ya que ésta, permite ejercer control periódico del comportamiento de la empresa, durante el rango de tiempo de ejecución de los planes estratégicos en la organización y así prevenir o mitigar las amenazas según sea el caso.

Puntualmente en estas empresas se observa, que el planificar el futuro de la organización no es prioridad, esto posiblemente se debe a que sus dirigentes, que en su gran mayoría son personas sin formación profesional, basan sus estrategias en la experiencia y manejan la empresa según la situación que el momento amerite, es decir, no se adelantan a los hechos, este fenómeno podría ser consecuente con que la gran mayoría de las unidades de estudio son microempresas y el dinero entrante lo utilizan principalmente en el desarrollo de sus productos y no en estrategias organizativas a las que sus dirigentes no creen necesarias para llevar el negocio.

Igualmente se investigó si la empresa maneja un plan de mercado en base en mantener relaciones con los clientes, y en los resultados obtenidos se evidencia que en los hoteles existe mayor preocupación en mantener las buenas relaciones con los clientes que en los restaurantes; continua el mismo comportamiento que en los anteriores planes, las pymes siguen teniendo el mayor porcentaje de uso. (Tabla 70 - 72)

Tabla 70. Empresas que poseen plan de mercadeo tipo de empresas

¿Posee la empresa un plan de mercadeo para hacerle seguimiento a las relaciones con los clientes?	Total	Hoteles	Restaurantes
Si	46,30%	60,47%	32,14%
No	53,70%	39,53%	67,86%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 71. Empresas que poseen plan de mercadeo tamaño de empresas - Hoteles

¿Posee la empresa un plan de mercadeo para hacerle seguimiento a las relaciones con los clientes?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Si	60,47%	100%	100%	48,48%
No	39,53%	0%	0%	51,52%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 72. Empresas que poseen plan de mercadeo tamaño de empresas - Restaurantes

¿Posee la empresa un plan de mercadeo para hacerle seguimiento a las relaciones con los clientes?	Total	Pequeña	Micro
Si	32,14%	100%	25,49%
No	67,86%	0%	74,51%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

De forma lógica se puede inferir que los hoteles presentan mayor preocupación en mantener buenas relaciones con los clientes, ya que para éstos es la estrategia de marketing más efectiva en la que pueden incurrir, debido a que la clientela de estas empresas, no es tan frecuente como la de los restaurantes, los clientes del servicio hotelero son principalmente de fuera de la ciudad, es decir, son turistas; por lo anterior, los hoteles dirigen sus esfuerzos en mantener el contacto con los clientes que poseen, en caso de que si deciden volver a la ciudad, escojan sus servicios de hospedaje.

Por el contrario, los restaurantes acogen principalmente personas de la misma ciudad, es decir, sus clientes son locales, por consiguiente mantener el contacto con éstos no es la estrategia de marketing más efectiva para ellos. Los restaurantes utilizan estrategias de marketing como ofrecer promociones utilizando medios publicitarios, así indirectamente están en contacto con sus clientes.

9.5 VENTAJA COMPETITIVA

En este numeral se evalúa el perfil competitivo de las empresas basándonos en las vías de adquirir ventajas competitivas expuestas por Porter (1980): 1) la estrategia de costo mínimo o de liderazgo en precios, 2) la estrategia de diferenciación; y 3) la estrategia de segmentación o enfoque. Igualmente las estrategias de integración como la integración vertical u horizontal que también generan ventajas competitivas en las empresas.

Para conocer qué ventajas competitivas manejan los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja, se preguntó en la encuesta *¿Qué tipo de estrategia competitiva maneja la empresa?*, estrategia de costo mínimo o liderazgo en precios³⁹, de diferenciación, de segmentación o enfoque o las estrategias de integración que en este caso se expresaron como alianzas y convenios con otras empresas relacionadas con el sector turístico.

Los resultados obtenidos muestran, que en general la mayoría de las empresas encuestadas utilizan el Manejo de precios bajos como estrategia para generar ventaja competitiva (41,47%), la menos utilizada son *las Alianzas y convenios con otras empresas relacionadas con el sector turístico* (3,49%), que es una estrategia poco probable de utilizar en Barrancabermeja puesto que el sector de turismo de la ciudad no está desarrollado ya que la oferta turística aun es mínima.

Existe gran proporción de empresas que no definen una ventaja competitiva puntual puesto que no tienen conocimiento de estas y se ven reflejadas en el Ns/Nr (20,64%). (Tabla 73 - 74)

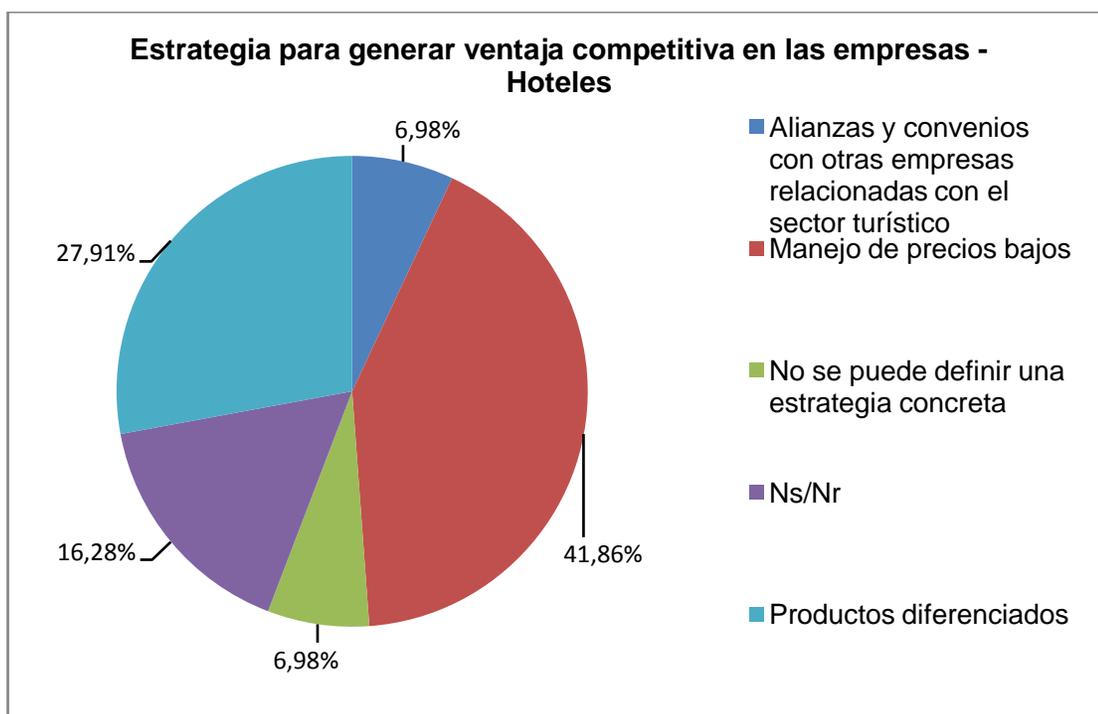
³⁹ Esta estrategia hace caso a la estrategia de manejo de precios bajos.

Tabla 73. Estrategia para generar ventaja competitiva por tipo de empresa

Estrategia competitiva de la empresa	Total	Hoteles	Restaurantes
Manejo de precios bajos	41,47%	41,86%	41,07%
Alianzas y convenios con otras empresas relacionadas con el sector turístico	3,49%	6,98%	0%
Productos diferenciados	30,02%	27,91%	32,14%
Productos enfocados a segmentos específicos	4,38%	6,98%	1,79%
Ns/Nr	20,64%	16,28%	25%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Figura 24. Estrategia para generar ventaja competitiva en las empresas - Hoteles



Fuente: el autor

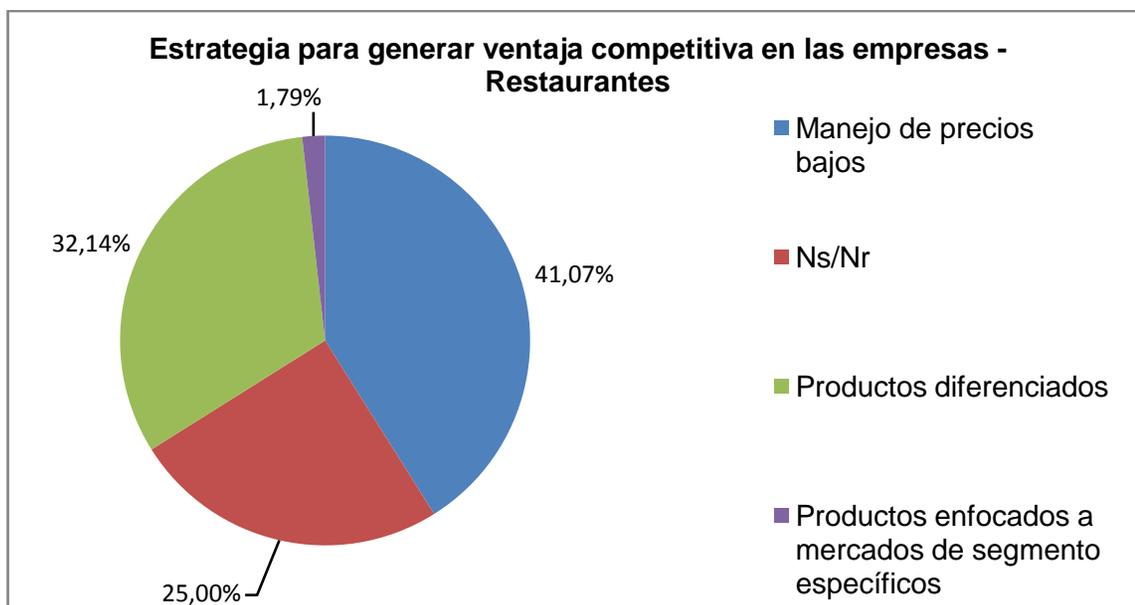
En particular los Hoteles cabe resaltar que las pymes son las únicas que manejan *Alianzas y convenios con otras empresas relacionadas con el sector turístico*.

Tabla 74. Estrategia para generar ventaja competitiva por tamaño de empresa - Hoteles

Estrategia para generar ventaja competitiva en la empresa	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Manejo de precios bajos	41,86%	0%	11,11%	51,52%
Alianzas y convenios con otras empresas relacionadas con el sector turístico	6,98%	100%	22,22%	0,00%
Productos diferenciados	27,91%	0%	66,67%	18,18%
No se puede definir una estrategia concreta	6,98%	0%	0,00%	9%
Ns/Nr	16,28%	0%	0%	21,21%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Figura 25. Estrategia para generar ventaja competitiva en las empresas - Restaurantes



Fuente: el autor

En los restaurantes la más utilizada fue el *manejo de precios bajos* (41,07%), pero aquí existe buena proporción de empresas que utilizan los *productos diferenciados* para competir frente a las otras empresas del sector. Estas empresas son aquellos restaurantes que ofrecen platos específicos es decir comida árabe, italiana, de mar etc. (Tabla 75)

Tabla 75. Estrategia para generar ventaja competitiva por tamaño de empresa – Restaurantes

Estrategia para generar ventaja competitiva en la empresa	Total	Pequeña	Micro
Manejo de precios bajos	41,07%	20%	43,14%
Alianzas y convenios con otras empresas relacionadas con el sector turístico	0%	0%	0,00%
Productos diferenciados	32,14%	40%	31,37%
Productos enfocados a segmentos específicos	1,79%	20%	0%
Ns/Nr	25%	20%	25,49%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

El manejo de precios bajos es la estrategia líder para generar ventaja competitiva en estas empresas; ésta es una de las estrategias que permite ganar posición en el mercado frente a otros competidores directos. No es desconocido que para atraer clientes los precios bajos es un buen medio, pero se debe tener cuidado en no descuidar la calidad de los productos, puesto que esto puede abrir las puertas a sustitutos que acaparán la demanda de éstos.

9.6 FACTORES EXTERNOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE CLÚSTER

“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 clúster 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.”⁴⁰

Por consiguiente se encuestó a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja sobre las conexiones con empresas relacionadas al mismo sector económico para ver la posibilidad de creación de un clúster de turismo en la región y así aumentar la competitividad de todas las empresas pertenecientes a este.

9.6.1 Interrelaciones con empresas del sector

La mayoría de proveedores (68,63%) que abastecen los Hoteles y restaurantes de Barrancabermeja están ubicados en la ciudad, donde los restaurantes son los que presentan la mayor proporción con 76,79% mientras que los Hoteles 60,47%. Cabe resaltar que ninguna de las empresas compra productos a empresas ubicadas fuera del país. (Tabla 76)

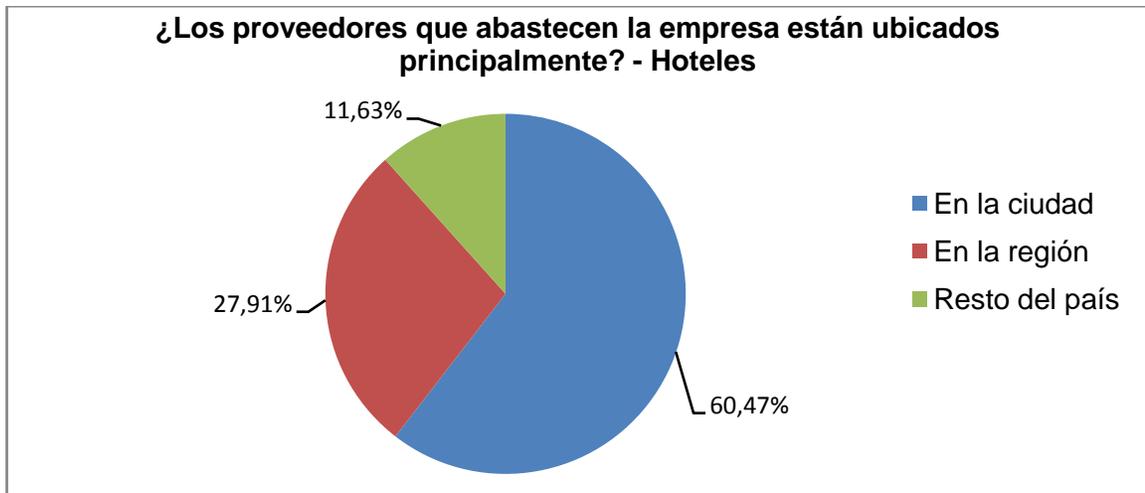
Tabla 76. Distribución de los proveedores según el origen por tipo de empresas

¿Los proveedores que abastecen la empresa están ubicados principalmente?	Total	Hoteles	Restaurantes
En la ciudad	68,63%	60,47%	76,79%
En la región	25,56%	27,91%	23,21%
Resto del país	5,81%	11,63%	0%
Fuera del país	0,00%	0%	0%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

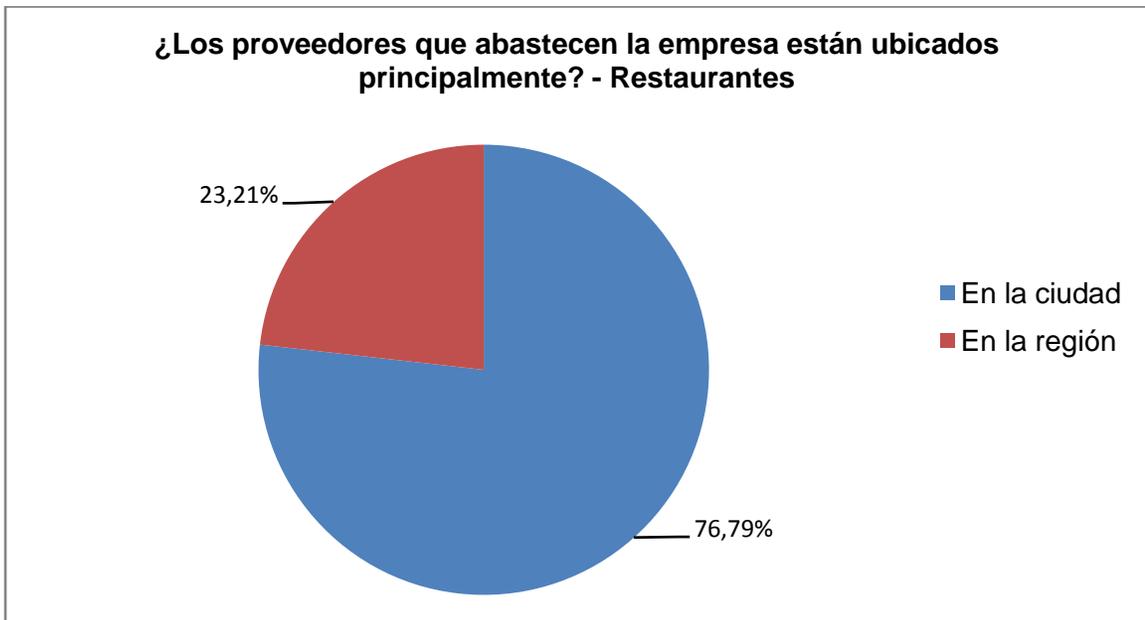
⁴⁰ ALIANZA OBSERVATORIO ECONÓMICO DEL CARIBE Y CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de indias. *Serie de estudios de la competitividad de Cartagena*. (Enero 2010) p 62.

Figura 26. ¿Los proveedores que abastecen la empresa están ubicados principalmente? - hoteles



Fuente: el autor

Figura 27. ¿Los proveedores que abastecen la empresa están ubicados principalmente? - hoteles



Fuente: el autor

Los hoteles se abastecen de empresas de la ciudad (60,47%), la pequeña empresa trae sus insumos de fuera de la región, es decir el resto del país (44,44%); mientras que las microempresas se abastecen de empresas ubicadas en la ciudad (69,70%). (Tabla 77)

Tabla 77. Distribución de los proveedores según el origen por tamaño de empresas - Hoteles

¿Los proveedores que abastecen la empresa están ubicados principalmente?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
En la ciudad	60,47%	100%	22,22%	69,70%
En la región	27,91%	0%	33,33%	36,36%
Resto del país	11,63%	0%	44,44%	15,15%
Fuera del país	0%	0%	0%	0%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

A diferencia de los hoteles, la pequeña empresa en los restaurantes adquiere sus insumos en empresas ubicadas en la región (departamento y magdalena medio); en las microempresas se observa la misma tendencia que en los hoteles de adquirir los insumos de empresas de la ciudad, pero a mayor proporción, la cual alcanza el 80,39%. Sin embargo se puede afirmar que los restaurantes de Barrancabermeja adquieren sus insumos principalmente en la ciudad. (Tabla 78)

Tabla 78. Distribución de los proveedores según el origen por tamaño de empresas - Restaurantes

¿Los proveedores que abastecen la empresa están ubicados principalmente?	Total	Pequeña	Micro
En la ciudad	76,79%	40%	80,39%
En la región	23,21%	60%	19,61%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Se indagó si los hoteles y restaurantes tenían alguna relación comercial o de cooperación con las empresas pertenecientes al mismo sector económico y se determinó que los éstos en su mayoría no mantienen relaciones con otras empresas (67,46%), el 25,48% argumentaron tener alguna relación con otros hoteles y restaurantes y solo 6,17% con agencias de viajes. (Tabla N° 79)

Tabla 79. Relación con empresas del sector por tipo de empresas

¿Con cuales de las siguientes tipos de empresas turísticas de la ciudad mantiene relaciones?	Total	Hoteles	Restaurantes
Agencias de viajes	6,17%	6,98%	5,36%
Aerolíneas	0,00%	0%	0%
Bares discotecas	0,89%	0%	1,79%
Otros hoteles y restaurantes	25,48%	34,88%	16,07%
Ninguna	67,46%	58,14%	76,79%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Las pymes tanto en los hoteles como los restaurantes son las únicas que poseen relaciones con agencias de viajes; un alto porcentaje de microempresas no mantienen ninguna relación con empresas del sector, 72,73% de los hoteles y 78,43% de los restaurantes.

Cabe resaltar que la relación con empresas del sector más alta, por tamaño de empresas, tanto para los hoteles como para los restaurantes pequeños y micros es: con otros hoteles y restaurantes de la ciudad, con esto se puede inferir que existe algún tipo de cooperación entre empresas que prestan el mismo servicio o algún complemento de este.

(Tabla 80 - 81)

Tabla 80. Relación con empresas del sector por tamaño de empresas - Hoteles

¿Con cuales de las siguientes tipos de empresas turísticas de la ciudad mantiene relaciones?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Agencias de viajes	6,98%	100%	11,11%	3,03%
Aerolíneas	0%	0%	0%	0%
Bares discotecas	0%	0%	0%	0%
Otros hoteles y restaurantes	34,88%	0%	77,78%	24,24%
Ninguna	58,14%	0%	11,11%	72,73%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 81. Relación con empresas del sector por tamaño de empresas - Restaurantes

¿Con cuales de las siguientes tipos de empresas turísticas de la ciudad mantiene relaciones?	Total	Pequeña	Micro
Agencias de viajes	5,36%	20%	3,92%
Aerolíneas	0%	0%	0%
Bares discotecas	1,79%	0%	1,96%
Otros hoteles y restaurantes	16,07%	20%	15,69%
Ninguna	76,79%	60%	78,43%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

En síntesis las empresas estudiadas se abastecen principalmente de proveedores ubicados en la ciudad, lo que puede ser beneficiario para ellos como para el gremio; las empresas se benefician en que el costo de sus insumos no se van a ver elevados debido al valor del flete que tendrían que pagar, por otro lado es beneficiario para el gremio puesto que es posible la conglomeración de empresas afines, lo cual elevaría la competitividad de estas ya que la comunicación y el manejo de estrategias en conjunto se facilitarían; sin embargo la relación de las empresas con otras del sector de turismo es muy baja lo que presentaría inconvenientes en la creación del conglomerado.

9.6.2 Participación de los gremios en el impulso del fortalecimiento de las relaciones de las empresas

El papel de los gremios es fundamental en el impulso de la competitividad de las empresas, éstos hacen de dirigentes en aras de relacionar a las empresas afines según su actividad económica y exista algún tipo de cooperación comercial y estratégica, estrategias como el benchmarking e integraciones horizontales que aumentan la competitividad de las empresas.

Por lo anterior, se vio la necesidad de indagar sobre la participación de los gremios en la dinámica empresarial y comercial de los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja, y se obtuvo que el 28,43% de estas empresas manifestaron que los gremios y asociaciones del sector realizan actividades de promoción y fortalecimiento de las relaciones del sector; así mismo se observa que la mayor proporción de empresas no tienen conocimiento si estas actividades se realizan en la ciudad (37,35%). Aproximadamente la tercera parte de las empresas encuestadas afirmaron que no se realizan acciones de promoción y fortalecimiento por parte de los gremios o asociaciones del sector. (Tabla 82)

Tabla 82. Papel de los gremios en la promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector por tipo de empresa

¿El gremio o asociaciones del sector realizan acciones de promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector?	Total	Hoteles	Restaurantes
Si	28,43%	37,21%	19,64%
No	34,22%	25,58%	42,86%
Ns/Nr	37,35%	37,21%	37,50%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Cabe resaltar que las empresas que no tienen conocimiento de que existan las acciones de promoción y fortalecimiento brindadas por los gremios del sector son en su totalidad microempresas; esto se puede deducir como el desconocimiento que tienen las empresas micro en los beneficios que reciben al tener cooperación de gremios y asociaciones del sector, en particular se pueden beneficiar en capitalización de activos o simplemente en benchmarking, el cual permite emplear estrategias de empresas que están mejor posicionadas en el mercado y así acortar la distancia de competitividad que existe entre estas. (Tabla 83-84)

Tabla 83. Papel de los gremios en la promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector por tamaño de empresa - Hoteles

¿El gremio o asociaciones del sector realizan acciones de promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Si	37,21%	100%	78%	24,25%
No	25,58%	0%	22%	27,27%
Ns/Nr	37,21%	0%	0%	48,48%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 84. Papel de los gremios en la promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector por tamaño de empresa - Restaurantes

¿El gremio o asociaciones del sector realizan acciones de promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector?	Total	Pequeña	Micro
Si	19,64%	0%	21,57%
No	42,86%	100%	37,25%
Ns/Nr	37,50%	0%	41,18%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Las actividades en conjunto generan ventaja competitiva en las empresas, puesto que es una estrategia de integración en donde se puede controlar la competencia e igualmente estar al tanto de las estrategias que éstos aplican para mejorar la organización.

Después de aplicar la encuesta se evidenció que solo el 22,88% de empresas realizan actividades en conjunto con otros miembros del sector. Al igual que la pregunta anterior se puede observar el poco conocimiento que tienen las empresas en los beneficios que se pueden obtener al realizar actividades en conjunto con miembros del sector. (Tabla 85)

Tabla 85. Actividades de manera conjunta con otros miembros del sector por tipo de empresas

¿Realiza la empresa actividades de manera conjunta con otros miembros del sector?	Total	Hoteles	Restaurantes
Si	22,88%	27,91%	17,86%
No	77,12%	72,09%	82,14%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Únicamente los hoteles, puntualmente los pymes realizan actividades en conjunto con otras empresas del sector. Las empresas micro tanto en hoteles como en restaurantes son ajenas a este tipo de actividades. (Tabla 86 - 87)

Tabla 86. Actividades de manera conjunta con otros miembros del sector por tamaño de empresas - Hoteles

¿Realiza la empresa actividades de manera conjunta con otros miembros del sector?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Si	27,91%	100%	77,78%	12,12%
No	72,09%	0%	22,22%	87,88%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 87. Actividades de manera conjunta con otros miembros del sector por tamaño de empresas - Restaurantes

¿Realiza la empresa actividades de manera conjunta con otros miembros del sector?	Total	Pequeña	Micro
Si	17,86%	0%	19,61%
No	82,14%	100%	80,39%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Una gran proporción de empresas afirmaron que no tienen conocimiento de que el gobierno tenga iniciativas para promover la competitividad del sector (67,11%), el 23,59% afirmaron que no existen acciones de promoción de la competitividad y solo el 9,3% afirmó que existen iniciativas por parte del gobierno. (Tabla 88)

Por tamaño de empresa, los hoteles aunque en proporciones diferentes han manifestado de las iniciativas del gobierno donde el mayor porcentaje es el de las medianas empresas con el 100%, seguida de las pequeñas con el 55,56% y las micro con solo el 6,06%. (Tabla 89 - 90)

Tabla 88. Existencia de iniciativas gubernamentales para promover la competitividad del sector por tipo de empresa

¿Existen iniciativas gubernamentales para promover la competitividad del sector?	Total	Hoteles	Restaurantes
Si	9,30%	18,60%	0%
No	23,59%	18,60%	28,57%
Ns/Nr	67,11%	62,79%	71,43%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Tabla 89. Existencia de iniciativas gubernamentales para promover la competitividad del sector por tamaño de empresa - Hoteles

¿Existen iniciativas gubernamentales para promover la competitividad del sector?	Total	Mediana	Pequeña	Micro
Si	18,60%	100%	55,56%	6,06%
No	18,60%	0%	22,22%	18,18%
Ns/Nr	62,79%	0%	22,22%	75,76%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Cabe resaltar que ninguno de los restaurantes sin importar el tamaño afirmó que existían iniciativas del gobierno local para promover la competitividad de las empresas del sector, un significativo porcentaje de la pequeña empresa afirmó que dichas iniciativas no existen por parte del gobierno.

Tabla 90. Existencia de iniciativas gubernamentales para promover la competitividad del sector por tamaño de empresa - Restaurantes

¿Existen iniciativas gubernamentales para promover la competitividad del sector?	Total	Pequeña	Micro
Si	0%	0%	0%
No	28,57%	60%	25,49%
Ns/Nr	71,43%	40%	74,51%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

9.6.3 Factores externos negativos que afectan la competitividad de la empresa

Al preguntarle a los gerentes o administradores de los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja sobre los factores externos que ellos consideran que afectan la competitividad de la empresa, se observó que el 62,56% de las empresas comentaron que el *alto precio de los servicios públicos* de la ciudad es lo que afecta la competitividad de la empresa, así mismo se evidenció la poca oferta de personal bilingüe (21,72%) es otro factor negativo para la competitividad.

Un alto costo en los servicios públicos ocasiona un incremento en los precios del servicio prestado por las empresas, puesto que son costos mixtos que no se pueden sustituir; si las empresas de servicios públicos imponen un costo, éste debe aceptarse y pagarse, por lo tanto, el aumento de los precios del servicio puede generar deserción de los clientes debido a que las empresas colocan precios no competitivos en el mercado para suplir los costos que les están imponiendo, se puede decir que están incurriendo en una desventaja competitiva.

En particular los restaurantes afirmaron que la falta de personal con buena formación en cocina afecta su competitividad (26,79%). (Tabla 91)

Tabla 91. Factores externos negativos que afectan la competitividad de la empresa

¿Qué factores externos afectan la competitividad de la empresa?	Total	Hoteles	Restaurantes
Altos precios de los servicios públicos	62,56%	69,77%	55,36%
Debilidades del recurso humano en atención al cliente	10,82%	16,28%	5,36%
Poca oferta de personal bilingüe	21,72%	25,58%	17,86%
Deficiente personal con formación en servicio de guianza	1,16%	2,33%	0%
Déficit en atención al flujo de clientes o demandas	0%	0%	0%
Escaso conocimiento y exigencia de clientes	6,71%	11,63%	1,79%
Deficiente personal formado en cocina	13,39%	0%	26,79%
La cadena de abastecimiento esta en formación	0%	0%	0%
Demanda turística acaparada por el sector inmobiliario	2,33%	4,65%	0%

Fuente: Encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

10. CARACTERIZACIÓN DE LOS HOTELES Y RESTAURANTES DE BARRANCABERMEJA.

Continuando con la exposición de los resultados de la investigación, en este capítulo, se presentan las características que poseen las unidades de estudio, en cada uno de los recursos indagados por la encuesta aplicada a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja.

Con esto, se busca caracterizar las industrias estudiadas, con el fin de mostrar factores puntuales que describan estas empresas, contribuyendo a la comprensión de los resultados de la investigación, puesto que se expone una descripción concreta de lo que se obtuvo luego de aplicar la encuesta, por lo tanto, facilita la implementación de estrategias de fortalecimiento, ya que se pueden observar fácilmente los aspectos críticos de cada unidad de estudio.

Tabla 92. Caracterización de los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

	HOTELES	RESTAURANTES
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La formación de los gerentes y administradores predomina en nivel profesional. ❖ Poco personal bilingüe al servicio. ❖ Poseen plan de capacitaciones a sus empleados. ❖ Baja inversión en capacitaciones. ❖ Manejan planes de incentivos y promoción a sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gerentes y administradores predominan con un nivel de educación secundaria y primaria. ❖ Poco personal bilingüe al servicio. ❖ Manejan planes de incentivos y promoción a sus empleados. ❖ Poseen plan de capacitaciones a sus empleados.
RECURSOS TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manejo de tecnologías definido. ❖ Comercio electrónico centralizado en las transacciones electrónicas. ❖ Utilización de portal web para el mercadeo y publicidad de sus servicios. ❖ Los directivos muestran poca importancia en implantar innovaciones tecnológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Poco manejo de tecnologías y servicios tecnológicos. ❖ No realizan operaciones de comercio electrónico. ❖ Discretos esfuerzos en innovación de productos y organizativa. ❖ Inexistencia de portales web para el marketing empresarial.
RECURSOS COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Alta tendencia a la atención personalizada. ❖ Comercialización de sus servicios directamente con sus clientes. ❖ Discreto nivel de formalización 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Establecimientos con gran número de plazas disponibles pero poco personal. ❖ Sistema de comercialización definido en la reserva directa del cliente. ❖ ignorancia frente a la formalización de la empresa
RECURSOS ORGANIZATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estructura de propiedad familiar donde el propietario ejerce la dirección de la empresa. ❖ Sistemas de dirección definidos en la planificación estratégica. ❖ Estrategia competitiva centrada principalmente en el manejo de precios bajos y productos diferenciados 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estructura de propiedad familiar donde el propietario ejerce la dirección de la empresa. ❖ Sistemas de dirección sin definir basados en la experiencia e intuición. ❖ Estrategia competitiva en el manejo de precios bajos, productos diferenciados con mínima extensión a productos enfocados a segmentos específicos

Fuente: el autor

11. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD DE PORTER PARA LA INDUSTRIA DE HOTELES Y RESTAURANTES DE BARRANCABERMEJA

El modelo de diamante de competitividad expuesto por Michael Porter (1990) plantea un enfoque conceptual, destacando cuatro aspectos básicos que determinan la ventaja competitiva de un país, de un sector o de una empresa.

Michael Porter expuso cuatro aspectos, que al operar simultáneamente e interactuar entre sí, explican lo que hacen las industrias para mantener, crear o desaprovechar ventajas competitivas. Los aspectos que Porter postuló fueron: Las condiciones de los factores, la estrategia, estructura y rivalidad, la condición de la demanda y sectores afines y auxiliares; con estos aspectos Porter afirma que son la fuente de la ventaja competitiva de industrias con ubicaciones geográficas específicas.

Es así, como en esta investigación, se da la necesidad de plantear las ventajas y desventajas que poseen los hoteles y restaurantes de la ciudad de Barrancabermeja, en cada uno de los aspectos planteados por Porter (1990), las cuales generan las ventajas competitivas de estas empresas.

Para construir el *diamante de competitividad de Porter* para los Hoteles y Restaurantes ubicados en Barrancabermeja, se indagó y se analizó los resultados arrojados por el instrumento de investigación (ver Anexo 2. Formato encuesta a hoteles y restaurantes de Barrancabermeja) y finalmente se hizo la debida clasificación.

Cabe resaltar que para los factores externos que afectan la industria, se tomaron dos que no se originan de los resultados de la encuesta, entre esos se encuentra el *Incentivo de la ley 1429 del 2010 “formalización y primer empleo”* que se toma como ventaja para el sector, puesto que la formalización empresarial y la generación de empleo formal son elementos fundamentales para la competitividad. La formalización empresarial tiene impacto positivo sobre la productividad de la fuerza laboral⁴¹, así mismo, cuando la productividad es alta, incentiva a las empresas o trabajadores a cambiarse a la formalidad. De igual forma, una empresa productiva empieza a generar ventajas competitivas, como por ejemplo: el lanzamiento de productos en el mercado a bajos precios, lo que supone un incremento en las ventas y por consiguiente el aumento de la competitividad de la empresa.

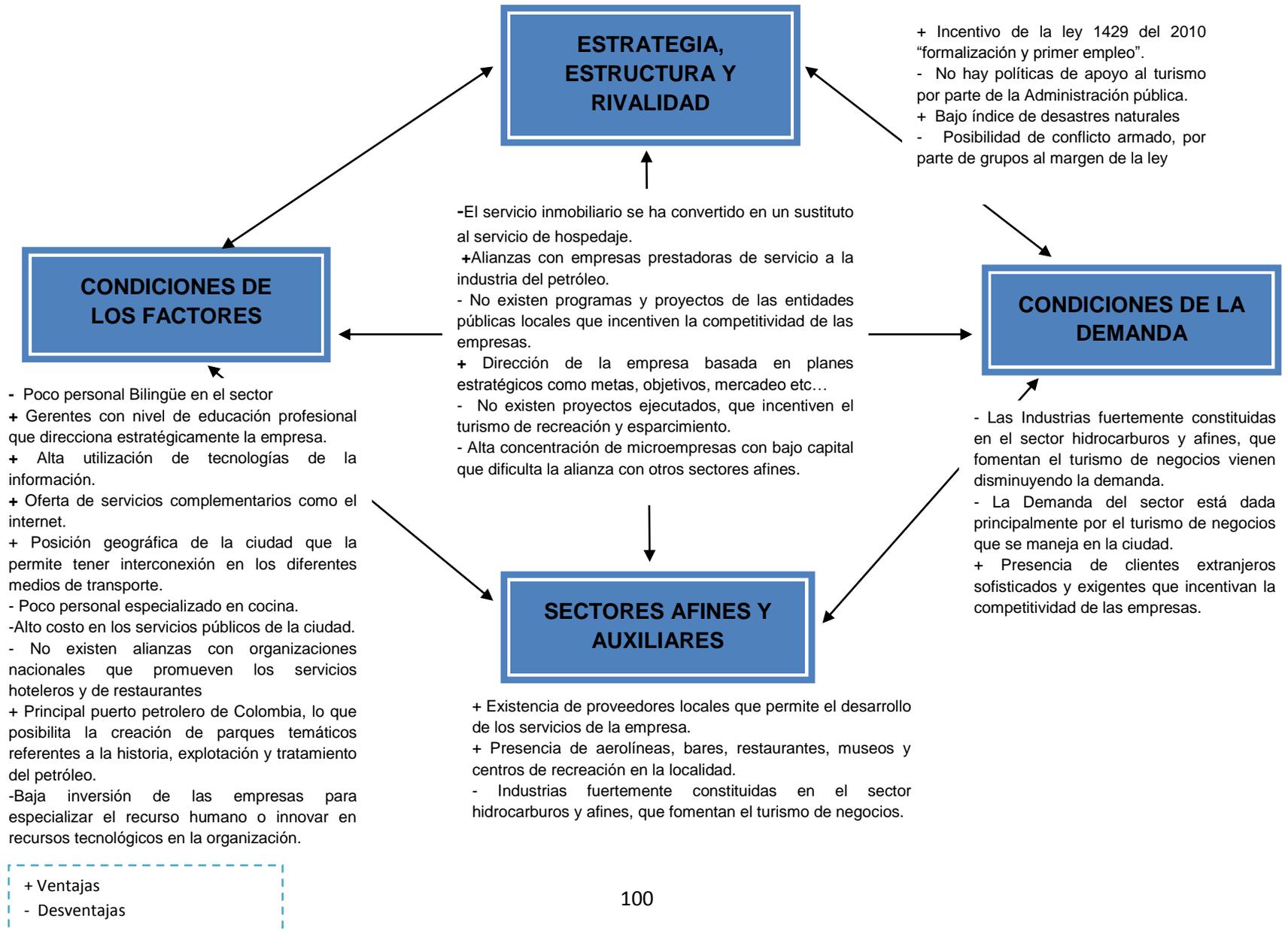
⁴¹ Según McKinsey Global Institute, un trabajador formal es entre cinco y siete veces más productivo que un trabajador informal

Otro factor que se determinó de acuerdo a la investigación en fuentes bibliográficas por parte del autor, fue: *La posición geográfica de la ciudad que la permite tener interconexión en los diferentes medios de transporte.* Barrancabermeja al estar ubicada estratégicamente en el país, goza de vías para el transporte multimodal, la ciudad se encuentra a la orilla del río Magdalena, el cual es la principal vía de transporte fluvial del país, así mismo existen vías terrestres que facilitan la comunicación con las ciudades más importantes del territorio nacional, igualmente, el medio de transporte aéreo es otro modo de transporte importante en la ciudad, ya que ésta cuenta con el Aeropuerto Yariguíes, que aunque necesita inversiones para el incremento de la capacidad operativa, están operando algunas aerolíneas nacionales; por último y no menos importante, la ciudad cuenta con una infraestructura de líneas férreas para el transporte de carga y de pasajeros.

Por lo anterior, la ubicación estratégica en que se encuentra la ciudad, es una ventaja y oportunidad que se debe explotar positivamente, ya que facilita a las empresas la comunicación con cualquier lugar del país, logrando el intercambio cultural, empresarial y comercial de las empresas con la competencia y con las empresas de sectores afines.

Con todo lo expuesto anteriormente, se facilitó la construcción del diamante de competitividad para los Hoteles y Restaurantes de Barrancabermeja, el cual permitirá conocer las fuentes generadoras de ventajas competitivas de estas empresas

Figura 28. Diamante de competitividad para la industria de hoteles y restaurantes de Barrancabermeja



Fuente: el autor con base en la encuesta a los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

12. CONCLUSIONES

- ❖ Se observó que la calidad del *Recurso Humano* presenta diferencias estadísticamente significativas según el tamaño, las pymes son las que presentan personal con mayor potencial profesional e igualmente se esfuerzan más en conseguir personal calificado y así mismo en invertir recursos económicos en la capacitación de su capital humano; lo que se convierte en una fortaleza competitiva para ellos frente a las demás empresas ya que disponen de unos empleados con mayor formación y por lo tanto entregan un mejor servicio a los clientes posicionando la empresa fuertemente en el mercado.
- ❖ Se pudo identificar que el uso de *Recursos Tecnológicos* para estas empresas es poco, sin embargo los hoteles tienen una mayor proporción en la utilización de estos recursos que los restaurantes, es así como el uso de tecnologías como computadoras e internet prevalecen en este tipo de empresas, esto posiblemente se deba a la clase de servicio que prestan en contraste con los restaurantes. De igual forma, se observó que el uso de publicidad por portal web no está definido como estrategia de marketing en las empresas. La no utilización de estas tecnologías impide que estas empresas aumenten la demanda, puesto que las limita a la demanda local dejando atrás un gran conglomerado de clientes potenciales que buscan oferentes de estos servicios por internet, es así como el marketing digital (mercadeo por internet) se ha convertido en una estrategia clave de las grandes empresas para aumentar la demanda de sus servicios, lo que pone en desventaja a los Hoteles y Restaurantes de Barrancabermeja.
- ❖ Se identificó que en el uso de *Recursos Comerciales* existen diferencias estadísticamente significativas por tipo de empresa, los hoteles en particular presentan alto grado de formalización empresarial al poseer en su gran mayoría el registro nacional de turismo (RNT) hecho que en los restaurantes no se evidencia; así mismo, el utilizar múltiples sistemas de comercialización no abunda en estas empresas, solo las pymes utilizan varios sistemas para conseguir clientes, mientras que las microempresas continúan con sistemas básicos como es la reserva directa. Por otra parte los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja no consideran un valor agregado para obtener clientes el poseer certificados de calidad como los ofrecidos por el Icontec.
- ❖ Se analizó la información recolectada en los *Recursos Organizativos* se pudo observar que existen diferencias estadísticamente significativas tanto por tipo como por tamaño de empresa, donde los hoteles medianos y pequeños muestran mayor uso de estos recursos en contraste con los restaurantes de cualquier tamaño. Otro factor recurrente fue que la gran mayoría de empresas son familiares y además sus propietarios las dirigen, hecho que es perjudicial en el momento en que se tomen

decisiones importantes para el desarrollo de la empresa, puesto que no existe objetividad de las partes involucradas en la toma de estas decisiones; así mismo se observó que estas empresas no presentan planes estratégicos en ventas para mantener o incrementar las ganancias de la compañía, dejándola a merced de los cambios del mercado, hecho que puede afectar la competitividad de la empresa ya que no están planteando el direccionamiento económico de ésta. Igualmente, se observó que solo los hoteles tienen en mayor proporción planes de seguimiento y contacto con sus clientes que los restaurantes, lo que indudablemente fomenta la fidelidad de estos.

- ❖ Se evidenció que la principal *estrategia para generar ventaja competitiva* de estas empresas es el manejo de precios bajos, lo que lleva a las empresas a ser líder en precios frente a sus competidores, hecho que se convierte en una fortaleza competitiva si no descuidan la calidad de los productos y servicios ofrecidos, ya que posicionarán la empresa en el mercado, logrando imagen y reconocimiento lo que conlleva al aumento en la demanda de sus servicios disparando positivamente las ganancias de la compañía.
- ❖ Se analizó la posibilidad de un clúster de turismo en la ciudad y se concluye que en el momento es difícil identificarlo, ya que la industria de hoteles y de restaurantes de Barrancabermeja se encuentra bastante dispersa, es decir, las relaciones entre ellos no están definidas en aras al beneficio mutuo; así mismo las asociaciones y entes gubernamentales no promueven el desarrollo de las empresas que podrían pertenecer al clúster ni crean atractivos que incentiven el oferente turístico de la ciudad que aumenten la demanda de los servicios proporcionados por estas empresas. En conclusión en este momento no es posible localizar el clúster de turismo en Barrancabermeja.
- ❖ Se caracterizaron los recursos estudiados clasificándolos por tipo de empresa (hoteles y restaurantes).
- ❖ Se clasificaron las ventajas y desventajas de estas industrias y se distribuyeron en cada uno de los factores del Diamante de Competitividad de Porter.

13. RECOMENDACIONES

- ❖ Desarrollar proyectos de promoción turística, que permitan incrementar la demanda hotelera y de restaurantes de Barrancabermeja, esto debe estar acompañado de una alianza nacional donde se promocióne a la ciudad de Barrancabermeja como una alternativa para los turistas nacionales, esta tarea se debe realizar a través trabajos conjuntos entre las entidades públicas y privadas.
- ❖ Los dirigentes de los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja deben fortalecer aspectos claves del servicio, como la formación de personal en una segunda lengua, la especialización en cocina, alianzas con redes turísticas nacionales, la implementación de procesos para la categorización, y la generación de valor agregado en el servicio como las operaciones electrónicas, que haga diferenciar entre las empresas hoteleras y de restaurantes de Barrancabermeja y las del resto del país, todo esto con el fin de fomentar la demanda el cual es el componente del diamante donde se registra gran desventaja.
- ❖ Las entidades encargadas del desarrollo empresarial y la administración pública de Barrancabermeja, deben trabajar mancomunadamente en aras al fortalecimiento y promoción del turismo en la ciudad; donde se sensibilice al empresario de que la agremiación del sector de hoteles y restaurantes es un punto clave para la competitividad de sus empresas.
- ❖ Hacer pautas publicitarias sobre Barrancabermeja resaltando las cualidades que posee, promocionando la ciudad nacional e internacionalmente con temas innovadores en los que estén especializados, de esta forma se aprovechan los diferentes recursos con los que cuenta el puerto petrolero, transformándolos en ventajas competitivas que fomenten el turismo.
- ❖ Crear un organismo jurídico que coordine la interacción entre los hoteles y restaurantes de Barrancabermeja para el desarrollo competitivo de estas empresas; así mismo, es recomendable que la administración pública cree una entidad que tenga como única función la promoción del turismo en la ciudad, con el fin de evitar la dependencia que tiene a la dinámica de negocios de las industrias del sector hidrocarburos y se pueda explotar el turismo de recreación y esparcimiento.
- ❖ Hacer acuerdos bilaterales con ciudades que son potencia nacional e internacional en oferentes turísticos, en los cuales puedan adoptar estrategias de fortalecimiento y posicionamiento del turismo; para empezar con esta tarea, pueden tomar ejemplo o aliarse con la ciudad de Cartagena, la cual ha consolidado todo un clúster en este sector, y éste le ha permitido tener a la ciudad como uno de los principales destinos turísticos del Caribe.

- ❖ Incrementar el uso de recursos tecnológicos tales como el internet y la utilización del portal web para promocionar los servicios y así poder aumentar la demanda de sus servicios.
- ❖ Implementar procesos de certificación y categorización en estas empresas ya que esto les permite demostrar la calidad del servicio y de la infraestructura de sus organizaciones, lo que indudablemente aumentará la imagen de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ALIANZA OBSERVATORIO ECONÓMICO DEL CARIBE Y CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA (2010). Perfil competitivo de las empresas turísticas de Cartagena de indias. *Serie de estudios de la competitividad de Cartagena* (Colombia)

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA CALIDAD. [En Línea]: <http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_serv_qual.pdf&%5d>. [Citado el 18 de abril de 2012].

CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA. [En Línea]: <http://www.ccbarranca.org.co/contenido/index.php?option=com_content&task=view&id=266>. [Citada el 14 de Abril de 2012].

CERTIFICACIÓN DE CALIDAD Y SOSTENIBILIDAD TURÍSTICA – COLOMBIA. [En línea]. <<http://www.icontec.org.co/index.php?section=276>>. [Citado el 11 de julio 2012]

Componentes de Turismo. [En Línea]: <http://www.eumed.net/libros/2011b/956/Componentes%20del%20turismo.htm>>. [Citado el 18 de Abril de 2012]

Definición de calidad. [En Línea]: <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/3042/4/36146-4.pdf>. [Citado el 18 de Abril de 2012]

Definición Recursos Tecnológicos. [En Línea]: <<http://definicion.de/recursos-tecnologicos/>>[Citado el 18 de Abril de 2012].

DICCIONARIO DE ECONOMÍA. [En línea]: <<http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>>. [Citado el 18 de abril de 2012].

ESCOBAR Y. Nilia Victoria. LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. [En línea]: <http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol4_4_00/san01400.pdf>. [Citado el 11 de Julio de 2012].

ESTUDIO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO COMO BASE FUNDAMENTAL PARA ESTABLECER LA LEALTAD DEL CLIENTE EN ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS. [En Línea]: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi13/17.pdf>. [Citado el 14 de Abril de 2012].

FIGUEROLA, M. (1992). Manual para el Estudio de la Economía Turística en el ámbito macroeconómico; Madrid, España. Organización Mundial del Turismo. 1992

Florez, David. COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE DE LOS ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS COMO DESTINOS TURÍSTICO: UN ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS PARQUES NATURALES SIERRA DE ARACENA Y PICOS DE AROCHE Y SIERRAS DE CAZORLA, SEGURA Y LAS VILLAS. Tesis Doctoral. Universidad de Huelva. Huelva – España. p 118

FORMALIZACIÓN Y MERCADO LABORAL. [En línea]: <<http://www.compite.com.co/site/wp-content/uploads/2011/11/Formalizacion-y-Mercado-Laboral.pdf>>. [Citado el 28 de Agosto de 2012].

GUIA DE TURISMO DE BARRANCABERMEJA. [En Línea]: <<http://www.guiadebarrancabermeja.com/turismo-en-barrancabermeja/>>. [Citado el 14 de Abril de 2012].

HISTORIA CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA. [En Línea]<http://www.ccbarranca.org.co/contenido/index.php?option=com_content&task=view&id=80&Itemid=139>. [Citado el 14 de Abril de 2012].

Monfort, V (1999).Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia, Valencia (España).

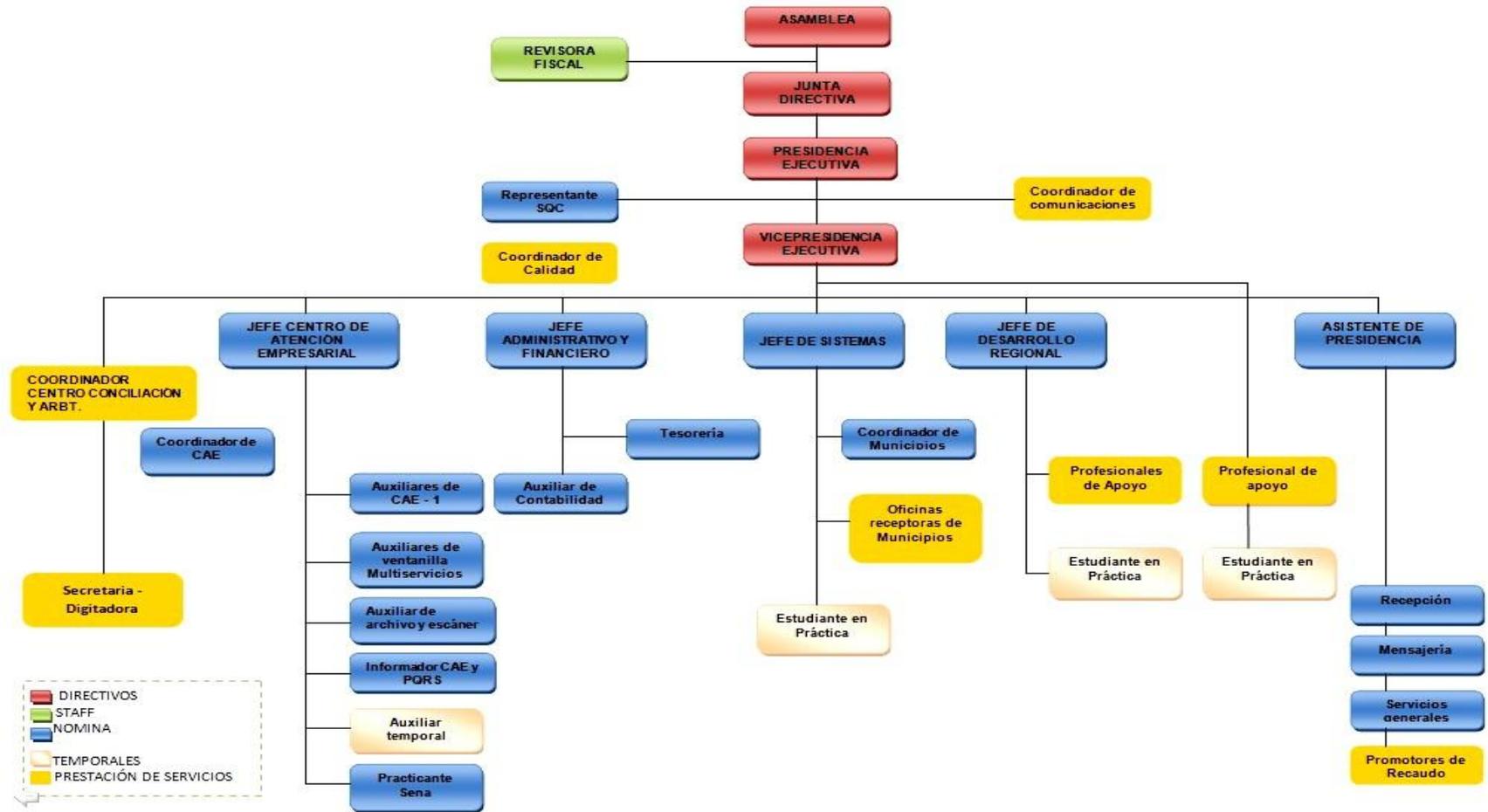
Pilar Fortalecimiento Económico del Gran Acuerdo Social Barrancabermeja Ciudad Región 100 Años según Presidenta Ejecutiva de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja (2012, Abril 16). EL DEMOCRÁTICO. p. 11

RECURSOS TECNOLÓGICOS [En línea]: http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/478/Capitulo_1/Complementario/M1_MCGestion_GRT.pdf. [Citado el 11 de Julio de 2012]

REVISTA COLOMBIANA DE MARKETING: Dimensiones y medición de la calidad del servicio en empresas hoteleras. [En Línea]: <<http://revistas.unab.edu.co/index.php?journal=marketing&page=article&op=view&path%5B%5D=747&path%5B%5D=733>>. [Citado el 14 de abril de 2012].

ANEXOS

Anexo 1. Estructura organizacional de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja.



Fuente: Área Administrativa y financiera de la Cámara de Comercio de Barrancabermeja

ANEXO 2. Población Identificada**Tabla 93.** Población Identificada

RESTAURANTES	HOTELES
RESTAURANTE ASADERO LA CORRALEJA	HOTEL AMERICA CENTRAL
RESTAURANTE BAR MI MOLINO VIEJO SAS	HOTEL ANGELES
RESTAURANTE BARBACOA	HOTEL ANTERZA
RESTAURANTE BEULA	HOTEL APARTAMENTOS MONTERREY
RESTAURANTE CARLY	HOTEL ARCO IRIS DE BARRANCA
RESTAURANTE CASA BLANKA LA LIBERTAD	HOTEL BARIOCCA
RESTAURANTE CASA VIEJA LA HORMIGA	HOTEL BARRANCABERMEJA PLAZA
RESTAURANTE CHAPITA	HOTEL BOUTIQUE YUMA
RESTAURANTE CHOP SUEY NUEVO	HOTEL CACIQUE
RESTAURANTE CLUB RODIZIO SETE	HOTEL CITY PARK
RESTAURANTE COCINA PARAISO EL EDEN	HOTEL DEL PRINCIPE
RESTAURANTE DALI FOOD FUSION	HOTEL D'MARES
RESTAURANTE DE TODOS BAR LA DISCO	HOTEL EL CASTILLO BARRANCABERMEJA
RESTAURANTE DOÑA RUBY ESTHER	HOTEL EL FARAON
RESTAURANTE DONDE NORA	HOTEL EL TRIUNFO BCA
RESTAURANTE EL BUEN GUSTO	HOTEL EL TURISTA # 1
RESTAURANTE EL CONSULADO ANTIOQUEÑO	HOTEL ELITE
RESTAURANTE EL FOGON CRIOLLO DE YANETH	HOTEL FERROVIARIO
RESTAURANTE EL IDEAL BCA	HOTEL GARZA MORENA
RESTAURANTE EL MACHIN	HOTEL GERIMAR
RESTAURANTE EL FOGON YARIGUIES	HOTEL GRAN EMBAJADOR
RESTAURANTE EL MANJAR SANTANDEREANO	HOTEL GUASIMALES
RESTAURANTE EL NUEVO AMANECER BCA	HOTEL IMPERIAL CLASS
RESTAURANTE EL PAISA BCA	HOTEL KIWANA
RESTAURANTE EL PODER	HOTEL LAS VEGAS CITY
RESTAURANTE EL PORTAL	HOTEL MI CALIFORNIA
RESTAURANTE EL SABOR DE ORLANDOS	HOTEL MILLENIUM EXPRESS BARRANCABERMEJA
RESTAURANTE EL TOTUMITO	HOTEL MIRADOR DEL PARQUE
RESTAURANTE EL TRIGAL BCA	HOTEL MONACO BARRANCABERMEJA
RESTAURANTE EL TRIUNFO DE BARRANCA	HOTEL MONSERRATE BODINEL
RESTAURANTE EL VIEJO VALERIO	HOTEL PATRICIA C
RESTAURANTE ENA BCA	HOTEL PUERTA DEL SOL BARRANCABERMEJA
RESTAURANTE FELA	HOTEL QUINTA BARU
RESTAURANTE GENNY	HOTEL REAL BCA
RESTAURANTE GUANENTA	HOTEL REAL DINASTIA
RESTAURANTE KAROLINA PASEO DEL RIO	HOTEL RESIDENCIA LAUMAR

RESTAURANTE LA 36 NICOLY ESMERALDA	HOTEL RIO GRANDE
RESTAURANTE LA CASONA PARRILLA BAR	HOTEL RUTA DEL SOL BCA
RESTAURANTE LA CAZUELA	HOTEL SALOME
RESTAURANTE LA CAZUELITA DE BARRO	HOTEL SAN CARLOS
RESTAURANTE LA COSTEÑA BCA	HOTEL SAN GABRIEL BCA
RESTAURANTE LA LLANERA.COM	HOTEL VILLA LUCIANA
RESTAURANTE LA MIEL	HOTEL VILLA MARIA
RESTAURANTE LA MOMILERA	HOTEL VILLALUNA, RESTAURANTE - BAR
RESTAURANTE LA MONA BCA_	HOTEL VILLARREAL BCA
RESTAURANTE LA PARRILLA DE JULIANA	HOTEL VIZCAYA PLAZA
RESTAURANTE LA SASON DE DENIS	HOTEL Y CENTRO DE CONVENCIONES BACHUE
RESTAURANTE LA TOTUMA	HOTEL Y CENTRO DE CONVENCIONES PIPATON
RESTAURANTE LAS GUACAMAYAS	HOTELES SAN SILVESTRE S.A.S.
RESTAURANTE LOS ARBOLITOS DOS	
RESTAURANTE LOS PAJARITOS	
RESTAURANTE MAR AZUL	
RESTAURANTE MARIELA BCA	
RESTAURANTE MERY- BARRANCABERMEJA	
RESTAURANTE MI CASITA	
RESTAURANTE MURALLA CHINA	
RESTAURANTE ORO NEGRO	
RESTAURANTE PEZ DORADO N. 1 BARRANCABERMEJA	
RESTAURANTE RICURAS DEL RIO Y ALGO MAS	
RESTAURANTE RIO DE ORO	
RESTAURANTE ROCHY BCA	
RESTAURANTE ROCIO- PUESTO 20	
RESTAURANTE TAMPICO	

Fuente: Cámara de Comercio de Barrancabermeja

ANEXO 3. Formato encuesta a hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

Figura 30. Formato Encuesta a hoteles y restaurantes de Barrancabermeja

 **ENCUESTA PARA DETERMINAR EL PERFIL COMPETITIVO DE LOS HOTELES Y RESTAURANTES** 
CÁMARA DE COMERCIO DE BARRANCABERMEJA

No. Encuesta

1- Nombre o razón social

2- Nit - }- Grupo: Hotel Restaurante

RECURSO HUMANO

4- Número de empleados en: nomina prestación de servicios sin remuneración

5- Último grado de formación del gerente:
a_ Profesional b_ Técnico y tecnológico c_ Secundaria d_ Primaria e_ Sin formación

6- La empresa cuenta actualmente con personal biligüe Sí No

7- La empresa desarrolló algún tipo de capacitación para sus empleados en el último año Sí No

8- Qué porcentaje aproximado de la inversión total del último año se destino a la formación del personal

9- Qué importancia le da la empresa a la promoción interna de sus empleados
Califique de 1 a 5, dando 1 a muy poca y 5 bastante

10- Posee la empresa algún sistema de incentivos a sus trabajadores Sí No

RECURSOS TECNOLÓGICO

11- Utiliza computadoras en su empresa Sí No

12- La empresa utiliza servicio de internet Sí No

13- La empresa posee un portal web Sí No

14- Señale que operaciones realiza por medio electrónico

Comercio electrónico con clientes
 Comercio electrónico con proveedores
 Promoción y ventas electrónicas
 Transacciones financieras
 Ninguna

15- Qué porcentaje aproximado de la inversión total del último año fue destinado a la innovación tecnológica
Sí o No para la 17

16- Que tipo de innovación fue realizada en la empresa

Innovación en producto
 Innovación en procesos
 Innovación organizativa
 Innovaciones de comercialización

RECURSOS COMERCIALES

17- Cuántas camas y habitaciones posee la empresa (Pregunta solo para hoteles) pase a la 19
Camas Habitaciones

18- Cuántas sillas y puestos disponibles para el cliente tienen el restaurante (pregunta solo para restaurantes)

19- Clasifique los sistemas de comercialización utilizados según su orden de importancia ordenados de 1 a 5, donde 1 es el mas utilizado y 5 el menos utilizado

Reserva directa del cliente
 Agencia de viajes
 Tour operadores
 Compañía aérea
 Otros intermediarios

20- Está tramitando o tiene intención de tramitar el certificado de categorización
(Para Hoteles NTSH 006, Para Restaurantes NTS-USNA 008)

- Está certificado
- Está en trámite
- Se van a empezar los trámites próximamente
- No está en los planes obtener el certificado
- Ns/Nr

21- La empresa posee registro nacional de turismo: Sí No

RECURSOS ORGANIZATIVOS

22- Clase propiedad de la empresa

- Empresa familiar
- Inversores ajenos a la gestión del negocio
- Cadenas empresariales
- Organismos Públicos
- Otro

23- El propietario de la empresa ejerce la dirección de es: Sí No

24- Posee la empresa un plan de direccionamiento claramente definido como misión, visión, objetivos, metas, estrategias y acciones: Sí (Continue) No (Pase a la 26)

25- Maneja la empresa alguna herramienta para evaluar el plan de direccionamiento y las metas establecidas: Sí No

26- Posee la empresa un plan de negocio: Sí No

27- Posee la empresa un plan de direccionamiento estratégico en ver: Sí No

28- Posee la empresa un plan de mercadeo para hacerle seguimiento a las relaciones con los clientes: Sí No Ns/Nr

29- Cuáles de las siguientes opciones maneja como estrategia competitiva la empresa

- Manejo de precios bajos
- Productos diferenciados
- Alianzas y convenios con otras empresas relacionadas con el sector turístico
- Productos enfocados a mercados de segmento específicos
- No se puede definir una estrategia concreta
- Ns/Nr

30- Los proveedores que abastecen la empresa están ubicados principalmente (Selección única)

- En la ciudad
- En la región (Hace referencia al Magdalena Medio)
- Resto del país
- Fuera del país

31- Con cuales de las siguientes tipos de empresas turísticas de la ciudad mantiene relaciones

- Agencias de viajes
- Otros hoteles o restaurantes
- Aerolíneas
- Bares y discotecas
- Joyerías

32- El gremio o asociaciones del sector realizan acciones de promoción y fortalecimiento de las relaciones entre las empresas del sector

Sí No Ns/Nr

33- Realiza la empresa actividades de manera conjunta con otros miembros del sector

Sí No Ns/Nr

34- Existen iniciativas gubernamentales para promover la competitividad del sector

Sí No Ns/Nr

35- Señale qué factores externos afectan la competitividad de la empresa

- Altos precios de los servicios públicos
- Debilidades del recurso humano en atención al cliente
- Poca oferta de personal bilingüe
- Deficiente personal con formación en servicio de guianza
- Déficit en atención al flujo de clientes o demandas
- Escaso conocimiento y exigencia de clientes
- Deficiente personal formado en cocina
- La cadena de abastecimiento esta en formación
- Demanda turística acaparada por el sector inmobiliario

Sugerencias: _____

Estado de la encuesta

Revisado
Aprobado
Digitado

Observaciones: _____

ANEXO 4. Selección de la Muestra

Tabla 94. Selección de la Muestra

RESTAURANTE	HOTELES
ASADERO MAC POLLO	HOTEL AMERICA CENTRAL
RESTAURANTE GOURMET CARBONATA	HOTEL ANGELES
RESTAURANTE ASADERO LA CORRALEJA	HOTEL ANTERZA
RESTAURANTE BAR MI MOLINO VIEJO SAS	HOTEL APARTAMENTOS MONTERREY
RESTAURANTE BARBACOA	HOTEL ARCO IRIS DE BARRANCA
RESTAURANTE CARBON DE LEÑA	HOTEL BARIOCCA
RESTAURANTE CARLY	HOTEL BARRANCABERMEJA PLAZA
RESTAURANTE CASA BLANKA LA LIBERTAD	HOTEL CITY PARK
RESTAURANTE CASA VIEJA LA HORMIGA	HOTEL DEL PRINCIPE
RESTAURANTE CHAPITA	HOTEL D'MARES
RESTAURANTE CHOP SUEY NUEVO	HOTEL EL FARAON
RESTAURANTE CLUB RODIZIO SETE	HOTEL EL TRIUNFO BCA
RESTAURANTE COCINA PARAISO EL EDEN	HOTEL EL TURISTA # 1
RESTAURANTE DALI FOOD FUSION	HOTEL ELITE
RESTAURANTE DOÑA RUBY ESTHER	HOTEL FERROVIARIO
RESTAURANTE DONDE NORA	HOTEL GARZA MORENA
RESTAURANTE EL BUEN GUSTO	HOTEL GERIMAR
RESTAURANTE EL CONSULADO ANTIOQUEÑO	HOTEL GUASIMALES
RESTAURANTE EL FOGON CRIOLLO DE YANETH	HOTEL IMPERIAL CLASS
RESTAURANTE EL FOGON YARIGUIES	HOTEL KIWANA
RESTAURANTE EL IDEAL BCA	HOTEL LAS VEGAS CITY
RESTAURANTE EL MACHIN	HOTEL MI CALIFORNIA
RESTAURANTE EL PAISA BCABJA	HOTEL MILLENIUM EXPRESS BARRANCABERMEJA
RESTAURANTE EL PODER	HOTEL MIRADOR DEL PARQUE
RESTAURANTE EL PORTAL	HOTEL MONACO BARRANCABERMEJA
RESTAURANTE EL SABOR DE ORLANDOS	HOTEL MONSERRATE BODINEL
RESTAURANTE EL TOTUMITO	HOTEL PATRICIA C
RESTAURANTE EL TRIGAL BCA	HOTEL REAL DINASTIA
RESTAURANTE EL VIEJO VALERIO	HOTEL RESIDENCIA LAUMAR
RESTAURANTE ENA BCA	HOTEL RIO GRANDE
RESTAURANTE FELA	HOTEL RUTA DEL SOL BCA
RESTAURANTE GENNY	HOTEL SALOME
RESTAURANTE GUANENTA	HOTEL SAN CARLOS
RESTAURANTE KAROLINA PASEO DEL RIO	HOTEL SAN GABRIEL BCA
RESTAURANTE LA CAZUELA	HOTEL VILLA LUCIANA
RESTAURANTE LA CAZUELITA DE BARRO	HOTEL VILLA MARIA

RESTAURANTE LA LLANERA.COM	HOTEL VILLALUNA, RESTAURANTE - BAR
RESTAURANTE LA MOMILERA	HOTEL VILLARREAL BCA
RESTAURANTE LA PARRILLA DE JULIANA	HOTEL VIZCAYA PLAZA
RESTAURANTE LA SASON DE DENIS	HOTEL Y CENTRO DE CONVENCIONES BACHUE
RESTAURANTE LA TOTUMA	HOTEL Y CENTRO DE CONVENCIONES PIPATON
RESTAURANTE LAS GUACAMAYAS	HOTELE RECREO REAL
RESTAURANTE LOS ARBOLITOS DOS	HOTELES SAN SILVESTRE S.A.S.
RESTAURANTE LOS PAJARITOS	
RESTAURANTE MAR AZUL	
RESTAURANTE MARIELA BCA	
RESTAURANTE MERY- BARRANCABERMEJA	
RESTAURANTE MI CASITA	
RESTAURANTE MURALLA CHINA	
RESTAURANTE ORO NEGRO	
RESTAURANTE PEZ DORADO N. 1 BARRANCABERMEJA	
RESTAURANTE RICURAS DEL RIO Y ALGO MAS	
RESTAURANTE RIO DE ORO	
RESTAURANTE ROCHY BCA	
RESTAURANTE ROCIO- PUESTO 20	
RESTAURANTE TAMPICO	

Fuente: Cámara de Comercio Barrancabermeja