

**ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DEL HOTEL DIVANGA EN TAGANGA,
SANTA MARTA**

MAYRA ALEJANDRA VILLANUEVA COBA

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para otorgar el título de Profesional en
Negocios Internacionales

Director:
Dr. Oscar García

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTA MARTA D.T.C.H.
2011**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	3
CAPITULO 1. FORMULACION DEL PROBLEMA.....	4
1.1.Estado del arte.....	4
1.2.Justificación.....	7
1.3.Amplitud del problema.....	7
1.4.Delimitación del problema.....	9
1.5.Preguntas de investigación.....	9
1.6.Hipótesis.....	10
1.7.Objetivo general.....	11
1.8.Objetivos específicos.....	11
CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL Y ESTADO DEL ARTE.....	11
CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
3.1. Tipo de investigación.....	20
3.2 Métodos de investigación.....	21
CAPITULO 4. CONDICIONES GENERALES PARA REALIZAR EL PROYECTO	24
4.1. Tabla de contenido provisional del informe final del proyecto.....	24
4.2. Cronograma.....	26
4.3. Bibliografía.....	27

RESUMEN

Actualmente las organizaciones se interesan por ser cada día más competitivas en el mercado. Hablar de competitividad es un tema que abarca numerosos aspectos tales como: ventajas competitivas y comparativas, tecnología, innovación, gestión humana, entre otros; que en conjunto logran que una organización tenga las capacidades en recursos tangibles e intangibles para poder estar a la vanguardia de los cambios en el mercado donde se encuentra y así obtener oportunidades, beneficios y ganancias.

La competitividad es uno de los factores que pueden decidir sobre el éxito o el fracaso de un destino turístico. Generalmente se utiliza para maximizar el número de llegadas de turistas y para ganar cuota de participación en el mercado de los competidores. Es un factor de uso común en la construcción de la imagen del destino, el posicionamiento en el mercado y en el diseño de estrategias de marketing.

El turismo es uno de los sectores más importantes de la economía en Colombia y en el año 2008, llegó a ser la segunda fuente más importante de exportación extranjera (Proexport, 2008).

Por otra parte, Taganga, a nivel local, es un pequeño destino turístico que ha venido creciendo en los últimos años de manera rápida y descontrolada, de tal manera que la pesca ya no es el principal o la más importante actividad que los oriundos de la región tienen como fuente de ingreso (Zielinski 2010).

En la investigación turística, así como en otras ramas, es aplicable el hecho de analizar la competitividad involucrando las ventajas (comparativas y competitivas) de las que son poseedoras los destinos turísticos. Es decir, para que un destino turístico sea competitivo, además de necesitar de una variedad de recursos y productos turísticos, éstos deben ser

gestionados de forma eficiente a mediano y largo plazo (Hassan, 2000). Por consiguiente, es competitivo el destino que emplee sus recursos turísticos de manera más eficiente.

Para que una empresa saque ventaja competitiva de otras, es importante analizar las cinco (5) fuerzas de competitividad que Michael Porter plantea (1980). Poder de negociación de los clientes, Poder de negociación de los proveedores, Amenaza de nuevos entrantes, Amenaza de productos sustitutos y Rivalidad entre los competidores.

Estas y otras teorías serán tomadas como soporte para determinar las estrategias competitivas del hotel Divanga en Taganga, a través de encuestas cualitativas y cuantitativas en el sector, tanto a la oferta como a la demanda, para identificar problemáticas y sobre todo para hacer comparaciones de las situaciones.

CAPITULO 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Estado del arte

Sin duda alguna, los antecedentes más importantes que tiene esta investigación, son los estudios realizados por Michael Porter (1980, 1987 y 1990) - Profesor destacado de la Escuela de Negocios de Harvard. Él ha desarrollado aportes fundamentales al concepto de competitividad a través del estudio de las ventajas competitivas de las naciones, creando teorías como el llamado “Diamante de Porter”, el cual ha sido utilizado por la mayoría de los países desarrollados en los diversos sectores de sus economías.

Por otra parte, se encuentran las investigaciones realizadas por Cesar Camisón (1996 y 1997), en las cuales, ha realizado numerosas contribuciones entorno a las estrategias que deben tener en cuenta las empresas turísticas para lograr ser exitosas, y así mismo, las relacionadas con la competitividad de las *pymes* industriales, enfocándose principalmente hacia las estrategias y competencias distintivas de las mismas.

A nivel regional Poggi, Ferreira y Van de Meene (2006) analizaron la competitividad de Aguas de San Pedro (Brasil), tomando como base, los atributos diferenciados que componen su ventaja comparativa. Con este fin, se realizó un estudio de caso en la Estancia Hidromineral de Aguas de San Pedro, un pequeño municipio en el interior del Estado de San Pablo. Los resultados del estudio muestran que los turistas perciben la unicidad de los atributos del destino, lo cual indican la necesidad del manejo sustentable para aumentar su competitividad en el mercado.

A nivel nacional, Quintero, Bernal y López (2005) han evaluado la competitividad turística de Cartagena de Indias. Los autores analizaron de una manera cuantitativa la competitividad de Cartagena como un destino turístico, midiendo su imagen y posición en el mercado nacional e internacional. Quintero et al., utilizó el método de análisis estructural para identificar determinantes de competitividad, lo que les permitió obtener una visión holística de la competitividad del destino.

No obstante, la investigación de Vargas et al. (2008) se centró en el establecimiento de los factores determinantes de la competitividad en el Sector Turístico de Boyacá, a partir del estudio de las actividades empresariales que lo conforman (hotelería, gastronomía y prestadores de servicios turísticos) y de su relación con las entidades que por su misión deben trabajar para el desarrollo del turismo en el Departamento, lo que incluye gremios, academia y el Estado. Los autores hicieron en primera instancia un análisis, basado en fuentes secundarias, del comportamiento del turismo a nivel mundial y nacional en los últimos cinco años y concluyeron que las ventajas del sector son: la oferta hotelera de Boyacá; los recursos naturales en especial la riqueza inmensa de flora y fauna; las múltiples posibilidades de generar paquetes turísticos en turismo cultural, religioso, ecológico; la red vial existente y

proyectada, en particular la doble calzada; la cercanía a grandes ciudades como Bogotá y Bucaramanga; el tener definido al Sector Turismo como uno de los altamente prioritarios dentro de los planes de desarrollo del Departamento.

En cuanto al destino turístico de Taganga, se puede destacar el estudio de Zielinski (2010) sobre las estrategias para el desarrollo de turismo sostenible en Taganga.

El autor analizó la competitividad del destino según la posición actual en el mercado regional y nacional, por lo cual, estudió la imagen del destino y las características de los destinos que directamente compiten con Taganga. Además de ello, evaluó la oferta y demanda turística de Taganga, identificó los clústers de alojamientos y los segmentos de turistas. Entre sus principales resultados, se destaca la baja sostenibilidad del modelo actual de turismo, acompañado de una irregular satisfacción de los turistas por los servicios y atractivos del corregimiento. Asimismo, identificó cuatro segmentos turísticos en Taganga: a. Mochileros (backpackers), b. Turistas independientes, c. Turistas nacionales y d. Visitantes.

En términos de la competitividad, el autor concluyó que Taganga debe la suya a la combinación de factores como: la accesibilidad, la relación calidad-precio, la vecindad de algunas de las principales atracciones de Colombia, entre otros. Otro resultado a destacar de esa investigación, es el mantenimiento constante de la imagen, a pesar que Taganga haya cambiado sustancialmente en los últimos 15 años.

1.2. Justificación

Este proyecto se realizará con la intención de establecer estrategias de competitividad para ayudar al Hotel Divanga en Taganga a tener un buen posicionamiento en el mercado, puesto que no tiene un plan específico como tal. Además, la competencia en el sector de Taganga donde se encuentra ubicado el hotel, crece cada vez más y es necesario tener estrategias para actuar ante esta situación.

Otro punto importante de este proyecto, es poder atraer al turista deseado a través de dichas estrategias y maximizar los beneficios económicos del hotel.

1.3. Amplitud del problema

El tema de la competitividad de los países se ha convertido en una de las preocupaciones prioritarias. Ésta ha sido el centro magnético de la investigación y de la política económica durante muchos años en todas partes del mundo y en todo el sector económico, incluyendo la actividad turística.

Para mejorar la capacidad competitiva y de rentabilidad del sector en un marco de sustentabilidad y con ello además, mantener, mejorar y ampliar el empleo, incrementar la captación de divisas y fomentar el desarrollo regional, entre otros beneficios, se requiere por principio, asumir un nuevo paradigma de actuación generalizada que permita ingresar y permanecer rentablemente en el negocio turístico global.

Se ha aceptado, sin cuestionar, que el turismo tiene la capacidad de generar una buena cantidad de beneficios. Pero la rentabilidad de la actividad es relativa, a pesar de que ésta ha

sido considerada como estratégica, por los gobiernos y el sector privado, ha hecho falta, enfatizar que la calidad de los beneficios que genera el turismo está en función de lo siguiente: A mayor efectividad en la gestión competitiva de la actividad turística, mayor el alcance de sus beneficios.

Lo anterior, no cuestiona la capacidad del turismo para generar beneficios y progreso para una nación. Pero sí, la intensidad en su logro. Esto muestra que, los beneficios pueden tener diferentes grados de alcance; asimismo, que están en función de un sistemático plan de competitividad.

El turismo, a pesar de ser uno de los sectores más dinámicos de la economía colombiana y la segunda fuente más importante de la exportación extranjera (Proexport, 2008), aún no ha llegado a una etapa de desarrollo importante, ya que 1,35 millones de llegadas de turistas internacionales no es un número suficiente para competir con los destinos más populares de América del Sur. Así, en el 2009 Colombia figuró sólo en el sexto lugar en la lista de turismo receptivo en los países de la región (Proexport, 2010). A pesar de eso, en el 2010 el país logró el más alto crecimiento turístico en América Latina (Proexport, 2011), gracias a las estrategias del gobierno, que apunta a la competitividad del país como un destino de clase mundial.

A nivel local, los pequeños destinos turísticos crecen de una manera rápida, respondiendo al incremento de la demanda. Taganga es uno de estos destinos, que ha sido objeto de auge turístico. Sólo en los dos años se han establecido diez nuevos hostales, con una tasa de crecimiento del 100%, en un período de tiempo muy corto. A finales de 2010, se establecieron cuatro (4) nuevos alojamientos y cuatro más estaban en proceso de construcción o de suministro (Zielinski y Botero, 2011). Esta situación genera unas condiciones de alta competencia por el turista. Debido a que la oferta crece más rápido que la demanda, los

establecimientos entran en la guerra de precios, lo que muchas veces conduce a su cierre. En consecuencia, los alojamientos cada vez amplían la oferta de servicios y mejoran la infraestructura para poder competir; sin embargo, la inversión no se refleja en aumento de los precios, lo que compromete la rentabilidad de negocio.

En ese sentido, el problema es que Taganga tiene pequeñas empresas y casi nadie piensa en competitividad porque no tienen información sobre el tema. Esto conlleva, a que la investigación del mismo resulte costosa en muchas ocasiones para estas empresas ya que no existan expertos trabajando en el mismo. Para mitigar un poco este problema, tocaría contratar especialistas externos para llevar a cabo esta investigación. No obstante, se debe destacar que el sector, se ha vuelto cada vez más competitivo.

1.4. Delimitación del problema

La investigación planteada, se encuentra delimitada en un primer plano por el contexto local, dentro del territorio geográfico de Taganga. Como segundo parámetro delimitador, se establece que el problema objeto de estudio, estará enmarcado en el contexto de la Competitividad en las Empresas Turísticas de Alojamiento.

1.5. Preguntas de investigación

La investigación dará respuestas a las siguientes preguntas:

- A) ¿Cuáles son los recursos y capacidades de las empresas de alojamiento en Taganga?
- B) ¿Cuáles son los recursos y capacidades del Hotel Divanga?
- C) ¿Cuáles son los principales segmentos en Taganga y qué características tienen?

- D) ¿Quiénes son los competidores directos del Hotel Divanga y que características tienen?
- E) ¿Cuál es la posición deseada del Hotel Divanga en el mercado local?
- F) ¿Cuál es el mercado deseado para el Hotel Divanga?
- G) ¿Cuáles son las mejores estrategias para posicionar al Hotel Divanga como un alojamiento altamente competitivo?

1.6. Hipótesis

La competitividad en Taganga ha venido creciendo a causa de que cada vez más se van creando nuevos establecimientos, lo que trae consigo una guerra de todos contra todos, donde los más fuertes o mejores y los que tomen ventajas competitivas, serán los que permanecerán en el mercado.

A simple vista, se puede decir que el visitante dominante de Taganga se caracteriza por ser mochilero (backpacker) y sus exigencias a la hora de decidir por un hotel no son muy altas, se interesa más por un lugar tranquilo a bajo precio. Esta situación, hace que los gerentes de los hoteles sólo piensen en competir en precios y segmentación, en este caso el turista mochilero. Dejando a un lado, la diferenciación y otros nichos de mercado que podrían ser atractivos. El Hotel Divanga es un claro ejemplo de ello.

1.7. Objetivos

Objetivo General:

- *Desarrollar estrategias de competitividad para el Hotel Divanga en Taganga, Santa Marta.*

Objetivos Específicos:

- *Analizar los recursos y capacidades de las empresas de alojamiento en Taganga.*
- *Clasificar los alojamientos según clústers definidos.*
- *Analizar la demanda turística en Taganga.*
- *Definir la posición del Hotel Divanga en el mercado.*

CAPITULO 2: MARCO CONCEPTUAL Y ESTADO DEL ARTE

➤ Competitividad

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

Desde la perspectiva macroeconómica, se pueden resaltar algunos conceptos dados por instituciones reconocidas:

- Para el World Economic Forum (1994), la competitividad “es el grado en el que una nación puede, bajo condiciones de mercados libres y equitativos, producir bienes y servicios que superan las pruebas de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando, simultáneamente, los ingresos reales de sus habitantes a medio y largo plazo”.
- La Comisión de las Comunidades Europeas (2003), considera que “la competitividad viene determinada por el crecimiento de la productividad; una economía competitiva es aquella que experimenta un crecimiento elevado y sostenido de productividad, lo que conduce a un aumento de los niveles de vida”.

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

Durante los últimos años el estudio del desarrollo de la competitividad, ha tomado gran interés, precisamente porque se le ha considerado como una de las estrategias más sólidas e importantes para hacerle frente a los desafíos propios de este modelo de globalización de los mercados e internacionalización de las economías. Según Muller (1995), la competitividad se ha convertido en una de las principales normas del inestable juego internacional. La apertura comercial, la reconversión productiva, los ajustes estructurales, la coexistencia inteligente con los recursos naturales y la lucha contra la pobreza, entre otros, se enfocan de una manera u otra a través del prisma de la competitividad.

A nivel regional, el concepto de la competitividad desarrollado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo de Chile (SUBDERE, 2002), define la competitividad

como la capacidad de las regiones para alcanzar niveles de crecimiento sustentables en el tiempo. En términos generales, se define a la competitividad como la capacidad que tienen los países, regiones y empresas para crecer en forma sostenida, en un contexto de competencia globalizada.

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

➤ **Competitividad de destinos turísticos**

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

En la investigación turística, así como en otras ramas, es aplicable el hecho de analizar la competitividad involucrando las ventajas (comparativas y competitivas) de las que son poseedoras los destinos turísticos. Es decir, para que un destino turístico sea competitivo, además de necesitar de una variedad de recursos y productos turísticos, éstos deben ser gestionados de forma eficiente a mediano y largo plazo (Hassan, 2000). Por consiguiente, es competitivo el destino que emplee sus recursos turísticos de manera más eficiente.

En este orden de ideas, la competitividad turística puede definirse también como “la capacidad que tiene un país para crear valor agregado e incrementar, de esta forma, el bienestar nacional mediante la gestión de ventajas y procesos atractivos, agresividad y

proximidad; integrando las relaciones entre los mismos, en un modelo económico y social” (Ritchie y Crouch, 2000).

➤ **Competitividad de empresas turísticas**

La investigación de la competitividad turística no se limita únicamente al análisis competitivo del destino como tal, sino que se centra también en el componente empresarial. De manera particular, Mochón (2004) observa que en el sector turístico, las empresas con éxito competitivo basan su competitividad en una capacidad innovadora asentada en la acumulación de recursos, principalmente intangibles y capacidades difíciles de reproducir o imitar por sus competidores. Desde esta perspectiva, el compromiso competitivo de la empresa turística depende de ella misma, dada su especificidad.

Con ello el autor quiere decir, que las ventajas competitivas de una empresa dependen de: 1) sus recursos y capacidades, 2) su diseño organizativo, y 3) del enfoque estratégico.

➤ **La competitividad empresarial desde el análisis de los recursos y capacidades**

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

De esta forma, ante la aparición de trabajos que demuestran cómo las diferencias de resultados intersectoriales son menos significativas que las diferencias intrasectoriales (Rumelt, 1991), y dado que se empiezan a ver diferencias en los resultados de las empresas que se mantienen a lo largo del tiempo, surge entonces para el estudio de tales diferencias un

enfoque que considera a la empresa como heterogénea, ya que posee recursos que otras empresas no pueden imitar fácilmente. Estos recursos permiten crear y sostener ventajas competitivas, lo que le permitirá obtener un rendimiento económico por encima del normal y además mantenerlo en el largo plazo. De esta manera, la teoría de los recursos y capacidades de la empresa pone énfasis en los aspectos internos de la misma, como factores explicativos ante las diferencias evidenciadas.

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

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

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

1. Las organizaciones son diferentes en función a los recursos y capacidades que poseen en determinado momento, y por las diversas características de los mismos (heterogeneidad). Además, dichos recursos no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta).

2. Los recursos y las capacidades cumplen un papel fundamental para definir la identidad de la empresa, en torno a qué necesidades pueden suplir las organizaciones.

3. El beneficio de la empresa depende tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación de recursos y capacidades disponibles en la misma.

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

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

Según Amit y Schoemaker (1993) los recursos comprenden el aspecto estático e incluyen el stock de factores productivos que la empresa posee o controla; entre tanto las capacidades

tienen la consideración de flujo, representando el aspecto dinámico, siendo las que definen la forma en que la empresa emplea sus recursos.

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

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

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

➤ **La teoría de los clúster productivos**

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

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

De otro lado, Buitelaar (2002) se refiere al concepto clúster, como a un entorno o contexto que es idóneo para el aprendizaje y la innovación de las empresas. Este entorno garantiza una intensa pero sana competencia, al mismo tiempo que facilita una estrecha colaboración entre las empresas y entre éstas y organizaciones e instituciones locales. El resultado es un continuo proceso de mejoramiento de ventajas competitivas asociadas a la localidad o región.

Es importante aclarar, tal como indica Helmsing (2001), “que más allá de las razones de la localización inicial de un clúster, una vez establecido el patrón de especialización, se dan ganancias crecientes que llevan a fijarlo por las ganancias acumulativas del comercio. Hay una fuerte dependencia del camino “path dependence” en los patrones de especialización y comercio. El comercio y la localización están integrados. Cuando una industria tiene un desarrollo líder dentro de una región, esa región tenderá a especializarse en esa industria”. Ello indica que la especialización puede tener ventajas o desventajas.

Especializarse en una industria puede favorecer el desarrollo económico de esa región, pero también puede aumentar su vulnerabilidad ante shocks externos o frente a cambios en las condiciones de mercado.

➤ **El diamante de Porter aplicado al turismo**

En el esquema del Diamante de Porter, se asume el turismo como un sector y se obtiene la evaluación de los principales factores del entorno que dan lugar a su posición competitiva. El modelo del Diamante presenta cuatro grupos principales y los secundarios, determinantes de la competitividad. Los principales son: condiciones de los factores de producción (heredados como los recursos naturales, y creados, como la infraestructura y la tecnología), condiciones de la demanda (tamaño, características y grado de exigencia), industrias relacionadas y de apoyo y, por último, estructura (u organización del sector) y rivalidad del sector y estrategia de las empresas. Los factores secundarios son el gobierno y los hechos fortuitos que puedan determinar el futuro del sector.

En estudios recientes, se ha incluido en el Diamante, al gobierno como promotor y facilitador de la estrategia de mejoramiento del turismo (Francés, 2003).

CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se emplea en este proyecto es una investigación descriptiva. Las investigaciones de este tipo, llamadas también investigaciones diagnósticas, consisten fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

En el informe de la investigación se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos. La población -a veces llamada universo o agregado- constituye siempre una totalidad.

El método elegido para abordar el problema son encuestas de tipo cualitativo-cuantitativas. El objetivo no es sólo determinar el estado de los fenómenos o problemas analizados, sino también comparar la situación existente con las pautas aceptadas.

3.2. Métodos de investigación

La metodología está compuesta por tres fases, de las cuales, cada una se caracteriza por su propio enfoque metodológico.

Fase 1. Evaluación de los recursos y capacidades

En la primera fase se analizará la competitividad de las empresas de alojamientos en Taganga. El objetivo de esta fase es identificar las características competitivas de la competencia directa para después clasificar los alojamientos en diferentes clústeres.

La evaluación de los recursos y capacidades adoptadas por las empresas turísticas de Taganga como fuente de ventajas competitivas, se basará en información recogida mediante una encuesta aplicada a los gerentes de las 26 empresas de alojamientos, según la investigación de Zielinski y Botero (2011). El resultado final será un cuestionario de 22 preguntas, en su mayoría cerradas, aunque de diferente tipo: respuesta única, respuesta múltiple, y de valoración; utilizando tanto escalas de suma constante (que requieren que el encuestado reparta una cantidad fija entre varias opciones) como escalas de tipo Likert con un diferencial semántico 1-5.

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

1. Estar inscritas en el Registro Nacional de Turismo (RNT) como hospedaje, posada turística u hotel.
2. Estar localizadas en Taganga
3. En caso de que varias empresas tuvieran un mismo gerente, sólo haría parte de la población una de ellas.

Las preguntas están enfocadas en determinar el tamaño del establecimiento, la capacidad de camas, los precios y servicios ofrecidos al cliente, los principales mercados, nivel educativo, procedencia y experiencia del personal. Una especial atención se da a las características únicas de cada establecimiento como: el carácter, la decoración y el ambiente del establecimiento y sus alrededores.

La información obtenida se analizará con el software estadístico para ciencias sociales SPSS 17.0. Con el propósito de determinar, si existen diferencias significativas en las respuestas obtenidas según el tamaño de las empresas; se utilizará la técnica estadística de la prueba de diferencia de medias. Además, para determinar si hay relación entre variables correlacionadas se utilizará la prueba de *Chi-cuadrado*.

Según los resultados, se clasificará a las empresas en diferentes clústeres por tamaño y precio. Después, dentro de estos clústeres se clasificarán los establecimientos de acuerdo con las ventajas competitivas de cada uno. De esta manera, se obtiene una visión holística del nivel de competencia de los alojamientos en Taganga.

Fase 2. Evaluación de la demanda turística

Para determinar cuáles son las características de un alojamiento preferidas por los usuarios (turistas), se aplicará encuestas a los turistas. Debido a que diferentes segmentos tienen diferentes preferencias y su contribución económica varía (Greiner, 2010), el conocimiento sobre las características de los mercados principales, o deseados, podría ser utilizado para desarrollar ventajas competitivas, y el mercadeo selectivo a los segmentos actuales y futuros, para maximizar los beneficios. En otras palabras, la información sobre las preferencias de los segmentos que gastan más, puede ser utilizada por el alojamiento, que decide responder a la

demanda de estos mercados y así desarrollar una ventaja comparativa con las demás empresas.

Las características de los turistas en Taganga serán recuperadas a través de 332 ($n = 332$) encuestas cara a cara - 166 a turistas nacionales y 166 a turistas internacionales, dada la estimada distribución de 50/50. La encuesta será compuesta por 23 preguntas cerradas y abiertas sobre las características económicas y sociales, percepción acerca del alojamiento donde se hospedan y el alojamiento deseado, las motivaciones y preferencias y finalmente sobre los gastos.

Antes de aplicar las encuestas, se realizará una prueba piloto sobre un grupo de 15 ($n=15$) para validar las encuestas y ajustarlas según necesidad. El tamaño de la muestra se basó en el número estimado de 2.460 turistas que se hospedan en Taganga durante un mes (Zielinski y Botero, 2011). El tamaño de la misma, se calculó utilizando la fórmula estándar de la muestra con un nivel de confianza del 95% y el 5% de margen de error.

Para garantizar la representatividad de la encuesta, los encuestados serán elegidos al azar en puntos diferentes localizados en la playa de Taganga, en el centro del pueblo, y en el paseo marítimo; donde se ubican la mayoría de las tiendas y restaurantes. Las encuestas se llevarán a cabo en inglés y español por estudiantes capacitados. La información será analizada en el Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS 17,0) utilizando las frecuencias y tabulación cruzada entre variables hipotéticamente correlacionadas.

Fase 3. Diseño de las estrategias de competitividad Finalmente, la información previamente recolectada y utilizada para determinar las características competitivas de los establecimientos de alojamiento, será cruzada con las características de los turistas. De esta forma, primero, se

podrá determinar si los alojamientos en Taganga responden a la demanda de los turistas; segundo, la empresa será capaz determinar el segmento más deseado según requisitos establecidos, ya que éstos serán económicos o basados en otras características particulares; tercero, se podrá analizar el nivel de factibilidad de atraer nuevos mercados o competir directamente con los actuales; cuarto, se evidenciarán las fugas entre las características de la oferta y demanda; quinto, la empresa tendrá información suficiente para desarrollar ventajas comparativas y así diferenciarse de los demás establecimientos.

CAPITULO 4: CONDICIONES GENERALES PARA REALIZAR EL PROYECTO

4.1. Tabla de contenido

INTRODUCCION

CAPITULO 1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- 1.1. Estado del arte**
- 1.2. Justificación**
- 1.3. Amplitud del problema**
- 1.4. Delimitación del problema**
- 1.5. Preguntas de investigación**
- 1.6. Objetivos**

CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL Y ESTADO DEL ARTE

- 2.1. Conceptos generales**

2.2. Conceptos específicos

CAPITULO 3. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

3.2. Métodos de investigación

CAPITULO 4. COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN TAGANGA

4.1. Análisis de competitividad del hotel Divanga

4.2. Análisis de competitividad de las empresas

4.2.1. Características generales

4.2.2. Clasificación

4.3. Análisis de la demanda

4.3.1. Características generales de segmentos

4.3.2. Características del segmento deseado

CAPITULO 5. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD DEL HOTEL DIVANGA

5.1. Imagen deseada

5.2. Segmentos potenciales

5.3. Conclusiones

5.4. Estrategias de competitividad

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

4.2. Cronograma

El proyecto se desarrollará en siete meses desde su inicio.

Tabla 1. Cronograma del proyecto

Actividad	Mes						
	I	II	III	IV	V	VI	VII
Fase 1	X	X	X	X			
Fase 2				X	X	X	
Fase 3							X

Diagrama de Gantt

4.3. Bibliografía

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

Buitelaar, R. (2002). Reflexiones sobre Clusters y Marcos Regulatorios, pensando en el caso de la minería en el Norte de Chile. En *53 Convención Anual del Instituto de Ingenieros de Minas de Chile*, Calama, 6-9 de noviembre 2002, Calama, Chile

Carrión, J. y Ortiz, M. (2000). *La teoría de los recursos y las capacidades y la gestión del conocimiento*. Recuperado el 20 de mayo de 2011 desde:

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/archivodocs/ager/jc1.pdf>

Comisión de las Comunidades Europeas (2003). Algunas cuestiones clave de la competitividad en Europa: hacia un enfoque integrado. Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. Bruselas, Bélgica.

Francés, A. (2003). Turismo: competitividad y estrategia. Planes de desarrollo de destinos turísticos con el Cuadro de Mundo Integral. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

Greiner, R. (2010). Improving the Net Benefits from Tourism for People Living in Remote Northern Australia. *Sustainability*, 2, 2197 – 2218.

Hassan, S. (2000). Determinants of market Competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of travel Research*, 38, 239-245.

Helmsing, A. H. J. (2001). *Local Economic Development. New generation of actors, policies and instruments*. The Hague, Holanda: UNCDF.

Mochón, F. (2004). *Economía y Turismo*. Nueva York, EE.UU: Mc Graw Hill.

Muller, G. (1995). El Caleidoscopio de la Competitividad. *CEPAL*, 56, 137-148.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York, EE.UU: Free Press.

Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.

Porter, M. (1990). *The Competitive advantage of Nations*. Nueva York, EE.UU: Free Press.

Proexport (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011). Boletín Estadístico Industria de los Viajes y del Turismo: 2006, 2007, 2008, 2009, 2010. Recuperado el 19 de mayo de 2011. Accesible desde <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=7259&idcompany=1>

Quintero, P., Bernal, C., y López, H. (2005). *La competitividad turística de Cartagena de Indias: análisis del destino y posicionamiento en el mercado*. La Serie de Estudios sobre la Competitividad de Cartagena. Cartagena: Observatorio del Caribe Colombiano

Poggi, M., Ferreira, M., y Van de Meene, D. (2006). Competitividad y turismo sustentable. El caso de Aguas de San Pedro (San Pablo, Brasil). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 15(3), 220 – 235.

Ritchie, J. R. B., y Crouch, G. (2000). The Competitiveness destination: a sustainability perspective. *Tourism management*, 21, 1-17.

Rumelt, R. (1991). How much does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.

SUBDERE - Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo (2002). Informe de Competitividad Regional 2001. Santiago de Chile: Autor.

Vargas, M., Torres, M., Jiménez, M., Bohorquez, F., y Arismendy, L. (2008). Productividad y Competitividad: Empresas del sector turismo en Boyacá. Tunja: Universidad Santo Tomás.

World Economic Forum (1994). *The World Competitiveness Report*. Lausanne, Suiza: Autor.

Zielinski, S. (2010). Estrategias para desarrollo de turismo sostenible en el Corregimiento de Taganga, Santa Marta, Colombia. Tesis de grado no publicada. NHTV Breda Universidad de Ciencias Aplicadas, Breda, Holanda.

Zielinski, S., y Botero, C. M. (2011). Evaluación del potencial para el desarrollo de turismo sostenible en el Corregimiento de Taganga, Distrito de Santa Marta (Colombia). *Turismo y Sociedad*. En prensa.

ANEXOS

ENCUESTA A SITIOS DE ALOJAMIENTO

Nombre del alojamiento:

¿Sabe Usted que es competitividad? SI____ NO____ ¿Cuál sería su definición?

1. Lugar de procedencia del dueño del alojamiento_____
2. ¿Tuvo licencia para la construcción del establecimiento? SI____ NO____
3. ¿Tuvo acceso a crédito para establecer o desarrollar su negocio? SI____ NO____
4. ¿Qué tipo de contratación reciben sus empleados? _____
5. ¿Cuántos empleados tiene?_____
6. ¿Posee usted el REGISTRO NACIONAL DE TURISMO? SI____ NO____
7. ¿Paga usted aportes sociales a todos sus empleados? (seguro, prestaciones, etc.)
SI____ NO____
8. ¿Cuántas habitaciones tiene su alojamiento? Privadas____ Dormitorios____
9. ¿Sus habitaciones tienen aire acondicionado? SI____ NO____ ¿Cuántas?_____
10. ¿Cuál es el precio de una habitación? _____
11. ¿El hospedaje incluye desayuno? SI____ NO____
12. ¿Su establecimiento tiene piscina? SI____ NO____
13. ¿Tiene usted servicio de información turística? SI____ NO____
14. ¿Tiene usted cocina comunitaria en su alojamiento? SI____ NO____
15. ¿Tiene usted restaurante es su alojamiento? SI____ NO____
16. ¿sus empleados hablan ingles? SI____ ¿Cuántas?_____ NO____
17. ¿Cuál es el número aproximado de visitantes en las temporadas? Alta_____
Baja_____
18. ¿Realiza usted capacitaciones a sus empleados para mejorar la calidad del servicio?
SI____ NO____
19. ¿Qué piensa usted sobre la competencia del servicio? a) No hay____ b) Hay poca____
c) Regular____ d) Es fuerte____ e) Es muy fuerte_____

20. ¿Implementa usted alguna acción sostenible? SI_____ NO_____ ¿Cuál/cuales?

21. ¿Cuál es su mayor preocupación con respecto al turismo en Taganga?_____

22. Considera usted que existe competencia legal con los servicios de alojamiento? SI_____ NO_____ ¿Por qué?_____

ENCUESTA A TURISTAS NACIONALES/EXTRANJEROS

1. Edad_____ 2. Origen o Nacionalidad_____ 3. Duración total de su viaje_____ 4. ¿Cuánto tiempo va estar en Colombia?_____ 5. ¿En que hotel se hospeda en Taganga?_____ 6. ¿Cuántos días ha estado en su hostel/hotel?_____ 7. ¿Cuántos días va estar en el hostel/hotel?_____ 8. ¿Cómo supo usted del hostel/hotel? Referencia de un amigo_____ Escuchó hablar de el_____ Internet_____ otro, ¿Cuál?_____

9. ¿Con cuantas personas viaja? Sólo_____ Familia_____ Amigos_____ Compañeros de trabajo_____

10. ¿Qué tipo de turista se considera? Mochilero (Backpackers) _____ Independiente_____ Organizado_____

11. ¿Qué lo motivo venir a Taganga_____

12. ¿Qué tipo de transporte utilizó para llegar aquí? Su propio carro_____ Taxi_____ Transporte público_____ Transporte Turístico_____

13. ¿Cómo imaginó usted como era el hostel/hotel?_____

14. Exprese su opinión de cómo ha percibido su sitio de alojamiento.

15. Considera usted que el precio de su hospedaje es: a) muy barato _____ b) Barato_____ c) Normal_____ d) Caro_____ e) Muy caro_____

16. ¿Cómo desearía usted que fuera su lugar de alojamiento?_____

17. ¿Cree usted que la infraestructura de servicios de alojamiento es la adecuada para prestar una buena atención al turista? SI_____ NO_____ ¿Por qué?_____

18. ¿Cuál es su principal interés en Taganga? Bucear_____ Buenos hostales_____ Buenos restaurantes_____ Buenas playas_____ Buenas disco/bar_____ Cercanía a sitios turísticos_____ Estudiar Español_____

19. ¿Cómo impacta su sitio de hospedaje en su estadía positiva o negativamente?

1- Muy negativo, 2- Negativo, 3- Regular, 4- Positivo, 5- No interesa

- a) Servicio 1__2__3__4__5__
- b) Calidad de infraestructura 1__2__3__4__5__
- c) Variedad de servicios 1__2__3__4__5__
- c) Higiene 1__2__3__4__5__
- d) Precio 1__2__3__4__5__
- e) Seguridad 1__2__3__4__5__
- f) Otro, ¿Cuál?_____ 1__2__3__4__5__

20. ¿Habla español? SI____ NO____

21. ¿Ha tenido problemas para comunicarse en inglés en su sitio de hospedaje? SI____ NO____

22. ¿Recomendaría el hotel en el que se hospeda? SI____ NO____

23. ¿Cómo calificaría su satisfacción personal durante su estadía? Desde 1 (negativo) hasta 5 (positivo). 1__2__3__4__5__ ¿Por qué?_____

QUESTIONARY

1. Age_____ 2. Nacionality_____ 3. Total duration of the trip_____
4. ¿How long are you going to be in Colombia? _____
5. ¿In which hostel/hotel are you staying in Taganga? _____
6. ¿How many days have you been in your hotel? _____
7. ¿How many days are you going to be in your hostel/hotel? _____
8. ¿How did you know about the hotel? By a friend_____ heard about it_____ Internet_____ other, ¿which one? _____
9. ¿How many people travel with you? Alone____ Family____ Friends____ Work mate_____
10. ¿what kind of tourist you consider yourself? Backpacker____ Independent____ Organised_____
11. ¿What was your motivation to come to Taganga_____

12. ¿What kind of transportation did you use to come over here? Own car____ Taxi____ Public transportation____ Tourism transportation_____
14. ¿How did you imagine how was your hotel? _____

15. Write how have been your perception about your hotel.

16. Do you consider the price of the hotel is?: a) Very cheap _____ b) Cheap____ c)Normal____ d) Expensive____ e) Very Expensive_____
17. ¿Cómo desearía usted que fuera su lugar de alojamiento?_____

18. ¿ Do you think the infrastructure of hotels is adequate to provide good service to tourists? YES____ NO____ ¿Why?_____

19. ¿What is your main interest in Taganga? Diving____ Good hotels____ Good restaurants____ Nice beaches____ Nice disco/bar____ Near touristic places____ Study Spanish_____

20. ¿How positive or negative is the impact of your stay?

1- Very negative, 2- Negative, 3- Regular, 4- Positive, 5- Don't care

a) Service 1__2__3__4__5__

b) Quality of infrastructure 1__2__3__4__5__

c) Variety of services 1__2__3__4__5__

c) Hygiene 1__2__3__4__5__

d) Price 1__2__3__4__5__

e) Safety 1__2__3__4__5__

f) Other, ¿Which one? _____ 1__2__3__4__5__

21. ¿Do you speak Spanish? YES____ NO____

22. ¿Have you had English communication problems in your hotel? YES____ NO____

23. ¿Will you recommend the hotel? YES____ NO____

24. How would you rate your satisfaction during your stay? From 1 (negative) to 5 (positive).

1__2__3__4__5__ ¿Why? _____
