

Eugenia Cristina Morales Martínez

Received: 7 December 2018 Accepted: 3 January 2019 Published: 15 January 2019

Abstract

An economy centered on the use of information as a strategic resource adds value to products and services, demand from the business world for new business structures and innovative management strategies, based on knowledge management as the most important asset as individuals and organizations learn today becomes the competitive advantage that makes them effective in the market. The Colombian tourism sector represents one of the branches of the economy with greater projection and potential, constituting an important role in the generation of jobs, the case of the tourist district of Santa Marta, specifically in accommodation establishments: the hostels located in the Historical Center; establishments that are part of the small productive units: MiPYMEs, characterized by their flexibility to adapt to changes, their contribution to the generation of employment between companies and the agility they provide to work with less hierarchical structures.

Index terms— management strategies, innovation, hostels, historical center, MiPYMEs.

1 Estrategias Gerenciales Para La Innovación De Los Hostales Del Centro Histórico Del Distrito

De Santa Marta (Colombia)

Eugenia Cristina Morales Martínez

Abstract—An economy centered on the use of information as a strategic resource adds value to products and services, demand from the business world for new business structures and innovative management strategies, based on knowledge management as the most important asset as individuals and organizations learn today becomes the competitive advantage that makes them effective in the market. The Colombian tourism sector represents one of the branches of the economy with greater projection and potential, constituting an important role in the generation of jobs, the case of the tourist district of Santa Marta, specifically in accommodation establishments: the hostels located in the Historical Center; establishments that are part of the small productive units: MiPYMEs, characterized by their flexibility to adapt to changes, their contribution to the generation of employment between companies and the agility they provide to work with less hierarchical structures.

Innovative management strategies in MiPYMEs promote productivity, encouraging companies to meet the needs of the environment, to achieve, improve and sustain a competitive position. The study is of qualitative orientation, begins with the analysis of the types of innovation that were identified in the hostels of the historic center, in this context it is proposed to define managerial strategies for the innovation of the hostels of the Historic Center of the district of Santa Marta (Colombia).

Keywords: management strategies, innovation, hostels, historical center, MiPYMEs. **Resumen**—Una economía centrada en el uso de la información como recurso estratégico añade valor a productos y servicios, demanda del mundo empresarial nuevas estructuras empresariales y estrategias gerenciales innovadoras, sustentadas en la gestión del conocimiento como el activo más importante en la medida que los individuos y organizaciones aprenden se convierte hoy en la ventaja competitiva que los hace vigentes en el mercado.

El sector turismo colombiano representa una de las ramas de la economía con mayor proyección y potencial, constituyendo un importante papel en la generación de puestos de trabajo, el caso del distrito turístico de Santa Marta, específicamente en los establecimientos de alojamiento: los hostales ubicados en el Centro Histórico; establecimientos que forman parte de las pequeñas unidades productivas: MiPYMEs, caracterizados por su flexibilidad para adaptarse a los cambios, su contribución a la generación de empleo entre empresas y la agilidad que brindan para trabajar con estructuras menos jerárquicas.

47 Author: e-mail: eugeniam828@gmail.com Las estrategias gerenciales innovadoras en las MiPYMEs promueven
48 la productividad, impulsando a las empresas a satisfacer las necesidades del entorno, para alcanzar, mejorar y
49 sostener una posición competitiva. El estudio es de orientación cualitativa, se inicia con el análisis de los tipos de
50 innovación que se identificaron en los hostales del centro histórico, en este contexto se propone definir estrategias
51 gerenciales para la innovación de los hostales del Centro Histórico del distrito de Santa Marta (Colombia).

52 Palabras clave: estrategias gerenciales, innovación, hostales, centro histórico, MiPYMEs.

53 2 I. Introducción

54 a diversidad de las micro pequeñas y medianas empresas, constituye un factor que puede obstaculizar la
55 formulación de estrategias gerenciales para la innovación, se plantean diversas situaciones según los diferentes
56 tipos de innovación que permitan considerar retos gerenciales para innovar y mejorar la competitividad, tomando
57 en cuenta el tipo de tecnología y su intensidad en mano de obra, en capital y conocimiento, así como su
58 ubicación geográfica. Este estudio se concentra en el sector de las MiPYMEs del distrito de Santa Marta:
59 los establecimientos de alojamiento ubicados en el Centro Histórico.

60 Para contextualizar sobre el centro histórico es necesario identificar los siguientes factores de carácter social
61 que lo conforman: la bahía, la sociedad portuaria y la marina colombiana, se presentan como elementos físico
62 espaciales que influyen en la recuperación y renovación del mismo pero según López (2014) se encuentran
63 desarticulados debido a variables sociales, económicas y espaciales que impiden el desarrollo de un modelo de
64 ciudad integral y sostenible; en relación a ello surgen los hostales como una opción de hospedaje que según
65 Morales (2018) se convierten en una exigencia para ayudar a cumplir los objetivos del país en relación al turismo;
66 se ubican estratégicamente en el Centro Histórico, su característica principal es el servicio de hospedaje a un
67 costo más bajo que un usuario puede pagar por noche, obteniendo un servicio de alta calidad.

68 El Centro Histórico de Santa Marta se ha venido desarrollando a partir de la bahía que lo rodea, mostrando
69 una estructura urbana, que le da un carácter portuario y turístico y se constituye en un punto estratégico de
70 desarrollo económico que funciona como fuente de crecimiento urbano integral, estos elementos determinan la
71 identidad urbana propia de la ciudad de Santa Marta y sus habitantes, que de acuerdo a López (2014) las políticas
72 de la ciudad pretenden incluir en la planificación de la ciudad, la renovación y recuperación del centro, a partir del
73 planteamiento y definición de espacio público, servicios, movilidad y centralidad urbana; no obstante es necesario
74 incluir a estas estrategias las necesidades sociales, naturales y culturales propias de la región. La Sociedad
75 Portuaria de Santa Marta que según Viloria (2000) la conforman empresas de carácter mixto con participación
76 mayoritaria del sector privado, con 60 socios fundadores, entre empresas bananeras, navieros, otros empresarios,
77 el Departamento del Magdalena y el Distrito de Santa Marta, se considera como el mejor puerto natural de aguas
78 profundas del país, el hecho que el puerto se encuentre ubicado en la ciudad permite un contraste significativo con
79 la planificación del desarrollo sostenible, implica que ante una nueva sociedad los cambios deben ser en todos los
80 órdenes establecidos, este escenario implica una dinámica comercializadora en donde las estrategias gerenciales
81 y la innovación desempeñan un papel importante en el comportamiento de las empresas en relación al logro de
82 sus objetivos.

83 Otro de los factores que enmarcan el desarrollo turístico del Centro Histórico, es la Marina Internacional,
84 uno de los proyectos portuarios más novedosos y ambiciosos del país, un puerto exclusivamente creado para las
85 embarcaciones de lujo (yates y veleros) de navegantes que van de travesía por el Caribe, con capacidad para
86 256 embarcaciones entre los 7.6 y 40 metros de eslora, con un calado máximo de 3.5 metros y una manga de 9
87 metros, se consolida como uno de los puertos más importantes de América gracias a su cercanía a Curazao, al
88 Canal de Panamá y a la moderna infraestructura que ofrece a sus visitantes una estadía segura y placentera. El
89 cumplimiento de las normas de construcción sostenible y responsabilidad social, hicieron merecedora a la Marina
90 Internacional de Santa Marta de obtener por parte de la Federación Internacional de Profesiones Inmobiliarias
91 (FIABCI), el premio en la categoría de Proyectos Recreativos en el año 2013. (Grandmarine, 2017).

92 En relación a lo anterior es preciso afirmar que los factores sociales, espaciales y ambientales presentes en el
93 Centro Histórico de Santa Marta demanda cambios singulares en todos los órdenes establecidos, la cultura del
94 cambio involucra a los actores de la dinámica comercializadora en cualquier espacio o momento del acontecer en
95 una negociación, la cultura del cambio afecta a los actores de la dinámica comercializadora en cualquier espacio
96 o momento del acontecer en una negociación. Por una parte, están los valores, directrices y criterios, para
97 que sean las personas quienes desarrollen sus propios planes. El pequeño y mediano empresario debe comunicar
98 ampliamente la información necesaria, capacitar y apoyar a su gente, eliminando interferencias y creando espacios
99 para la automotivación y además se requiere liberar la creatividad e inteligencia necesarios para crear una realidad
100 en la que todos ganen. En este sentido, el pequeño y el mediano empresario, tanto en el ámbito nacional como
101 en el regional, deben optar por métodos de gestión empresarial que involucren estrategias gerenciales para la
102 innovación en el contexto de transición hacia una sociedad global e informacional y constituyen junto a sus
103 clientes intérpretes gestores del siguiente interrogante: ¿Cuáles son las Estrategias Gerenciales Innovadoras en
104 los establecimientos de alojamiento denominados hostales para lograr alcanzar, mejorar y sostener una posición
105 competitiva en el Centro Histórico del distrito de Santa Marta (Colombia)?

106 Los establecimientos de alojamiento a los que se refiere el presente estudio están definidos por la norma
107 Icontec Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006: "Un hostel es un establecimiento en que se presta el servicio
108 de alojamiento preferentemente en habitaciones semiprivadas o comunes, al igual que sus baños, y que puede

109 disponer, además, de un recinto común equipado adecuadamente para que los huéspedes se preparen sus propios
110 alimentos, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios". Citado por (Morales, 2018).

111 Para el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Recuperación de Centros Históricos, consolidar el
112 Centro Histórico como un área principalmente residencial con presencia de diversos estratos socioeconómicos y
113 escenario de convivencia, manteniendo heterogeneidad de usos, pero manteniendo el uso del suelo como residencial;
114 Morales (2018) presenta los diferentes tipos de innovación en los hostales ubicados en el Centro Histórico del
115 distrito de Santa Marta.

116 En un análisis de 12 hostales se encontraron que estos habían adaptado una innovación a los servicios ofrecidos
117 de la siguiente manera: Partiendo del anterior resultado, y considerando que la capacidad de crear valor no
118 depende exclusivamente de la capacidad financiera y de producción de las empresas; destacándose como los
119 activos más importantes y los medios de producción más duraderos, la información, el conocimiento, el talento
120 y la experiencia, es preciso un análisis interno de la empresa que permita aumentar sus capacidades con base a
121 sus recursos y con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle, la empresa deberá, entonces,
122 diseñar su propia combinación de recursos para explotarlos conjuntamente con el ánimo de generar una renta
123 sostenible.

124 El estudio de las estrategias gerenciales para la innovación de los hostales del Centro Histórico del distrito
125 de Santa Marta comprende: una conceptualización del Centro Histórico, un análisis de doce hostales ubicados
126 en el Centro Histórico, los cuales han realizado procesos de innovación en sus servicios y de acuerdo a estas
127 innovaciones se determinan las estrategias gerenciales para que la innovación y el fortalecimiento de la capacidad
128 de las empresas turísticas de atraer visitantes extranjeros o nacionales.

129 **3 II. Fundamentos Teóricos**

130 El estudio se fundamenta en la manera como la innovación representa una de las estrategias de mayor peso para
131 la gerencia, por lo que genera cambios necesarios para la oferta de mejores y nuevos productos y la mejora de la
132 satisfacción del cliente, teniendo como punto de partida su aplicación en todas las áreas de la organización; en
133 este sentido el documento de Burbano, Velastegui, Villamarin (2018) establece la innovación como una estrategia
134 fundamental de la gerencia, que abordar los nuevos retos de la competencia y la oferta de mejores productos, a
135 través de la gestión del conocimiento y los procesos de transformación en todas las áreas de la organización.

136 De acuerdo a lo anterior González, C. y Martínez, J.L. (2014) concluye que las organizaciones modernas
137 deben contemplar en su estrategia corporativa como aspecto clave para el éxito organizacional, el estudio de
138 los procesos de innovación y su aplicabilidad. Para ello deben desarrollar las capacidades básicas, junto con
139 capacidades dinámicas que permitan aumentar sus posibilidades competitivas, coadyuvando a la generación de
140 ventajas sostenibles en las empresas en un sector de una industria. Es fundamental señalar el hecho de que las
141 organizaciones deben realizar inversiones de recursos en ACTI (Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación)
142 lo que debe traer como beneficio el aumento de su capacidad innovadora.

143 Por su parte el comportamiento empresarial de los establecimientos de alojamiento depende de los atractivos y
144 beneficios que desarrollen para hacer de la experiencia del consumidor un determinante en la toma de decisiones.
145 Teniendo en cuenta el ambiente y la hospitalidad, variables como la decoración, el tipo de música, la temperatura,
146 tecnología, iluminación, gastronomía y el personal entre otros, influyen de manera directa en las respuestas
147 emocionales, cognitivas y fisiológicas del consumidor. Lo anterior determinará en cierto modo el tiempo de
148 estadía, la satisfacción del huésped y su reincidencia en la toma del servicio(Pinheiro da Silva & Vasconcelos
149 Pereira Leite, 2010) Según Castro, López y Mondragón (2018), conocer las expectativas de los huéspedes ayuda a
150 los hoteles a generar mejores estrategias ya que determinan lo que el cliente espera encontrar, esto es influenciado
151 por las promesas del hotel, la competencia del sector y el entorno. Las expectativas determinan la calificación que
152 da el usuario de si cumplió o no con la promesa de valor, al ser un sector competitivo y tener un mejor desempeño
153 se requiere una constante actualización, razón por la cual es importante establecer estrategias, desarrollo y
154 financiación para la innovación.

155 Para esto se puede obtener información detallada mediante el conocimiento a profundidad de los clientes, con
156 el fin de prevenir o mejorar los aspectos relevantes de los servicios que presta el hotel, Se debe tener presente
157 que los establecimientos de alojamiento, se constituyen en un sector muy competitivo actualmente, por lo que
158 los hoteles se deben adaptar a los retos y las nuevas tendencias que exige el mercado, implementando estrategias
159 que les permitan ser cada vez más competentes y lograr diferenciarse entre sí. A pesar de que todos cuentan con
160 el mismo servicio y cumplen con los estándares hoteleros. Deben estar en constante búsqueda de la información
161 y los avances que les dé un plus para implementar nuevos procesos, mejoras ambientales y de infraestructura,
162 aplicación de nuevas tecnologías y principalmente encontrar formas más efectivas de llegar al cliente para satisfacer
163 sus necesidades.

164 Morales (2016) define las estrategias de innovación como el comportamiento por el que una organización
165 se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para
166 satisfacer mejor las necesidades del consumidor. Por su parte, Friedmann, citado por Robert (2006), afirma que
167 la innovación, surge del pensamiento estratégico reflejado en el gerente que pretende conseguir lo que desea de
168 la mejor forma venciendo todas las dificultades, aplicando su juicio de valor basado en su experiencia con el
169 propósito de establecer las direcciones futuras desarrollando su creatividad, abriendo paso hacia la innovación.

170 La formulación de estrategias es un resultado del pensamiento estratégico, de tal forma que Martinez (2006),

5 A) UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE SANTA MARTA (COLOMBIA)

171 citado por Morales (2016) analiza las diferentes estrategias a las que se tienen que enfrentar las empresas en
172 la carrera por ser los primeros siendo: Innovadora ofensiva, innovadora defensiva, imitativa, dependiente, la
173 tradicional y la oportunista o de nicho. A continuación, se presenta un resumen de cada tipo de estrategia, sus
174 características y acciones que se deben adelantar para su formulación: Es preciso conocer el contexto empresarial
175 de Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590 del 2000, las
176 PYMES se clasifican así: Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Pequeña Empresa: Personal
177 entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales
178 vigente.

179 El resultado del análisis bibliográfico en materia de competitividad se encuentra concentrado en el sector
180 manufacturero, recientemente los investigadores comenzaron a estudiar la competitividad en el sector servicio,
181 para el caso de los destinos turísticos y los hoteles, (Tsai H., Sonh H. & Wong K., 2009), realizaron una
182 investigación exhaustiva relacionada con los factores que influyen en la competitividad de los hoteles, y destinos
183 turísticos, así como los principales modelos que se han creado para medir la competitividad en este sector. Luego
184 de un profundo análisis de varios estudios, los autores concluyeron que, los factores más importantes que afectan
185 la competitividad de un hotel son: características del destino turístico, talento humano (nivel de preparación y
186 entrenamiento), tecnología, estrategia empresarial, productividad, capital, calidad del servicio, imagen, alianzas
187 estratégicas, costos operacionales, condiciones del mercado, condiciones de la demanda, precio, características
188 físicas, y gestión de los procesos. ??Manosalva & Manosalva, 2015).

189 De acuerdo a Monfort (2002) la competitividad en la industria hotelera se sustenta, principalmente, en los
190 activos intangibles. Los recursos físicos (ubicación, edificio, habitaciones, mobiliario) son fácilmente imitables
191 por los competidores, debido a que son observables directamente y es posible su adquisición en los mercados
192 organizados. En cambio, los activos intangibles como la reputación de los hoteles, la imagen de la empresa, la
193 calidad de servicio de los empleados, o las rutinas organizacionales de alojamiento, efectivos servicios de reserva
194 o habitaciones, no son fácilmente replicables dada la información imperfecta sobre sus factores determinantes, y
195 adicionalmente no se pueden comprar; ello implica que su provisión debe desarrollarse internamente y durante un
196 dilatado periodo de tiempo.

197 El trabajo de Silva (2014) define y explica el concepto de hostales como establecimiento público de categoría
198 inferior al hotel, en el que se hospeda a los huéspedes que pagan por su alojamiento y por la comida y otros
199 servicios, destacándose las siguientes características;

200 ? Algunos hostales ofrecen habitaciones privadas, las cuales suelen ser simples. Pero normalmente son para
201 dos o más personas. ? Los dormitorios varían de tamaño, pero en general van desde cuatro camas hasta veinte
202 por habitación. La gran mayoría de ellas tienen camas cuchetas, simples o matrimoniales.

203 ? Algunos hostales poseen habitaciones con baño, lavabo y ducha. ? Otros poseen duchas compartidas, que
204 normalmente no se encuentran muy lejos de la habitación, en el mismo pasillo privado.

205 ? Muchos hostales poseen cocinas propias, donde los huéspedes pueden cocinar su comida; otros poseen sus
206 propios restaurantes, cafés o bares. La autora afirma que los hostales generan una alternativa para que las
207 personas que gustan visitar lugares, con ellos puedan gozar de un momento acogedor en un ambiente natural,
208 permitiéndoles hospedarse en un lugar cómodo tanto estructuralmente como monetario. Es una fuente de empleo
209 e ingreso en los lugares donde se encuentran establecido esto genera un mayor dentro del territorio, permitiendo
210 explotar su cultura y área geográfica, generando una mayor afluencia de visitantes al lugar y a la vez permite dar
211 a conocer los atractivos del lugar.

212 4 III. Metodología

213 La investigación es de tipo descriptiva explicativa, en la medida que muestra la realidad de situaciones, eventos,
214 personas, grupos o comunidades, tal como se está presentando, buscando el porqué de los hechos, estableciendo
215 situaciones de causa y efecto. Se realizó un análisis de los aspectos y características de los hostales en lo que
216 respecta a la innovación. El estudio se inicia a partir del resultado alcanzado en el documento: Análisis de los
217 tipos de innovación en los hostales del Centro Histórico del distrito de Santa Marta, Morales (2018).

218 Teniendo en cuenta la Tabla No. 1 que señala las innovaciones presentes en los servicios ofertados por los
219 hostales ubicados en el Centro Histórico y con la muestra de los 12 hostales seleccionados se procede a realizar un
220 análisis de los servicios de alojamiento que brinda cada uno de los hostales y por observación directa relacionar
221 los servicios de innovación de acuerdo a las estrategias de innovación de la Tabla No.2.

222 5 a) Ubicación Geográfica de Santa Marta (Colombia)

223 Santa Marta, se encuentra a orillas de la bahía del mismo nombre sobre el Mar Caribe, en las estribaciones de la
224 Sierra Nevada de Santa Marta en el departamento del Magdalena. Sus coordenadas geográficas son: 11° 14' 50"
225 de latitud norte y 74° 12' 06" de latitud oeste.

226 Santa Marta dista de Bogotá 992 Km; de Riohacha 166 Km y de Barranquilla 93 Km. El perímetro limita
227 por el norte y el oeste con el Mar Caribe, por el este con el departamento de La Guajira y por el sur con los
228 municipios de Aracataca y Ciénaga.

229 La altura promedio de la ciudad es de 2 msnm, pero con una diferencia de altura que va, en el territorio del

230 municipio, desde el nivel del mar hasta los 5.775 msnm en el Pico Cristóbal Colón, que es el más elevado de toda
231 Colombia ubicado en la Sierra Nevada de Santa Marta.

232 Santa Marta cuenta además con la montaña más alta del mundo al nivel del mar.

233 6 b) Límites

234 Por el Norte y el Oeste con el Mar Caribe, al sur los municipios de Ciénaga y Aracataca y por el oriente
235 los departamentos de la Guajira y Cesar. Extensión total: 2,393.35 Km² Extensión área urbana: 55.10 Km²
236 Extensión área rural: 2,338.25 Km² Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 6 msnm,
237 con máxima elevación de 5775 msnm en las cumbres de la Sierra Nevada.

238 Temperatura media: Posee un clima cálido y seco, con precipitación media anual de 362 mm, humedad relativa
239 del 77% y rango de temperatura entre los 23 -32 °C. Distancia de referencia: Distancias y tiempos a Bogotá:
240 Terrestre: 965 km, Aéreo: 1 hora 25 minutos. (Alcaldía de Santa Marta, distrito turístico, cultural e histórico)

241 7 c) Centro Histórico

242 La siguiente información es preciso tener en cuenta, ya que la ubicación de los hostales, es una característica
243 fundamental del objeto del estudio.

244 Santa Marta fue fundada por Rodrigo de Bastidas en 1525. Y su centro histórico esconde muchas joyas
245 arquitectónicas y lugares interesantes para visitar: Casa de la Aduana, Parque Bolívar, Parque de los Novios,
246 Claustro San Juan Nepomuceno, Convento San Juan de Dios, Morro Santa Marta o el Fuerte San Fernando. La
247 Catedral de Santa Marta, es un capítulo fundamental de la historia de Colombia y de Santa Marta. Está llena de
248 recuerdos y de leyendas. En algún lugar de su edificación estuvo escondida la pequeña urna que contiene el corazón
249 y las entrañas del Libertador, que posteriormente fueron llevados a Venezuela. Allí también se encuentran los
250 restos del fundador de Santa Marta, Rodrigo de Bastidas, los cuales fueron traídos desde República Dominicana
251 en 1953. (Tomado de www.viajesantamarta.com).

252 A continuación, se muestra el listado de 12 hostales, relacionando la calificación otorgada por los usuarios en
253 el sitio web booking.com, la cercanía al mar y la tendencia a innovar en los servicios de alojamiento como el valor
254 por habitación por noche y el servicio de restaurante y bar. (Ver tabla No.3), que para el caso de la investigación
255 se consideran servicios diferenciadores, los cuales definen los tipos de estrategias empleadas en cada caso.

256 8 V. Conclusiones

257 En relación con los hallazgos de la investigación se obtienen las siguientes conclusiones:

258 La situación geográfica privilegiada que tiene Santa Marta le otorga al sector turístico un valioso aporte a
259 los servicios de alojamiento, específicamente en la zona del Centro Histórico, donde se encuentra el orgullo de la
260 época de su fundación por Rodrigo De Bastidas (1525) y que muestra su grandeza como una ciudad con mucha
261 riqueza histórica y cultural, es aquí donde están ubicados los establecimientos de alojamiento hostales encargados
262 de preservar su patrimonio.

263 Los hostales poseen características diferentes a los tradicionales hoteles en la medida que o ofrecen habitaciones
264 que van desde las privadas hasta las compartidas de 2 y hasta 20 personas en una misma habitación que
265 normalmente son para viajeros que van de paso una sola noche; condición que se convierte en una ventaja
266 competitiva.

267 Por lo general los hostales son sitios para convivir en paz por trabajo o paseo, no se organizan excursiones
268 ni programas culturales, el servicio de restaurante y bar se considera como una innovación, predomina el uso de
269 servicios compartido como lavadora y baños, en los hostales seleccionados encontramos que la mayoría presenta
270 todas las opciones, tradicionalmente en los hostales se reúnen los turista o clientes en una sola mesa, sin embargo
271 muchos tiene servicio de restaurante y bar de comida criolla e internacional.

272 En la interacción con los hostales objeto de este estudio, se observan dos casos de estrategias de innovación
273 ofensiva: El caso del Español Hostel que a pesar de no tener restaurante en sus instalaciones contrata el
274 servicio y mantiene excelentes habitaciones, con inversiones constantes, alta calidad del servicio y sobre todo su
275 excelente ubicación a pocos pasos de la playa; por esta razón se identifica que la gerencia mantiene un liderazgo
276 en el sector.

277 Del mismo modo ocurre con Republica Hostel Santa Marta, Cacao Hostel y La Brisa Loca que se disputan
278 el primer lugar en cuanto a servicios diferenciadores, confort, excelente atención, innovación en el mobiliario,
279 aprovechamiento de la cercanía al mar.

280 Por el carácter histórico, los hostales La Guaca, Solaz y La Sierra conservan sus instalaciones para ofertar el
281 servicio de alojamiento, los dueños no ven motivo para cambiar, tienen clientes fijos y solo los ofrecen sin realizar
282 cambios técnicos.

283 El Hostal Masaya posee instalaciones modernas, los dueños invierten en innovación en la medida de sus
284 posibilidades, siempre la inversión no es muy significativa, sus instalaciones guardan armonía con el medio
285 ambiente.

286 Se encontró un grupo de hostales que aprovecha la oportunidad en la oferta de servicios de alojamiento, mira
287 la opción para generar rentabilidad y ha logrado acondicionar una edificación para prestar el servicio, no compete
288 con ninguno se conforma con captar ingresos de una oportunidad.

8 V. CONCLUSIONES

289 Por ultimo se concluyo que el 33% de los hostales ubicados en el Centro Histórico t estrategia de innovación
290 defensiva, otro 41% mantiene una estrategia oportunista o de nicho, el 25% mantiene una estrategia tradicional.

291 Se puede inferir que la gerencia de los hostales del Centro Histórico de Santa Marta tiene una estrategia de
292 innovación oportunista o de nicho solo aprovechan las condiciones de su ubicación para prestar servicios de
293 alojamiento seguidos por un grupo que lucha cada día para ser los mejores utilizando una estrategia ofensiva, en
294 tercer lugar, se observa que el 25% de los hostales tiene una estrategia tradicional, solo el 1% tiene estrategias de
295 innovación defensiva.

296 En relación a las estrategias dependientes y la estrategia imitativa no se observa que los establecimientos
297 dependan directamente de otra empresa del mismo sector, ninguno de los hostales esta asociada con empresas
298 más grandes y en cuanto la estrategia imitativa, ninguno de los dueños de establecimiento desarrolla estrategias
tecnológicas.

1

Servicios	Innovación
Acomodación múltiple	Capacidad de ofrecer diferentes tipos de acomodación en el mismo lugar
Baños compartidos	Baños en la habitación
Habitación con abanicos	Ofrecer las dos opciones: abanico y aire acondicionado
Servicio de restaurante	Capacidad para ofrecer comida típica y cocina internacional
Recepción	Servicio de información turística
Personal	Personal altamente cualificado en atención al usuario
Atención básica	Elementos tecnológicos
Dotación y mobiliario	Adecuaciones modernas
Comunicación	Uso de nuevas tecnologías

[Note: Fuente: Morales (2018).]

Figure 1: Tabla 1 :

Estrategia tradicional	<p>avanzados o en transferir tecnología de la empresa matriz hacia la dependiente, para apoyar así, sus procesos productivos (subcontratas) produciendo siempre de acuerdo a las especificaciones de la matriz.</p> <p>El producto cambia poco o simplemente no cambia nada, el dueño de la firma tradicional no ve motivo para cambiar su producto, porque el mercado no pide y la competencia no obliga a hacerlo. Muchas veces su diseño si cambia, esto es, lo que le da fuerza, aunque no se realicen cambios técnicos.</p> <p>Este tipo de estrategia, se da cuando un empresario identifica una oportunidad en el mercado, que le permite encontrar un nicho importante, ofreciendo un producto o servicio que los consumidores necesitan, pero Liderazgo técnico, posición de investigación y desarrollo competidores. Apuesta en primer lugar frente a los que nadie más había pensado en satisfacerlo</p>	<p>No ve motivo para cambiar su producto, porque el mercado no lo demanda y la competencia no la empuja a hacerlo. Aunque si cambia su diseño muchas veces</p>
Estrategia Oportunista o de nicho	<p>Este tipo de estrategia, se da cuando un empresario identifica una oportunidad en el mercado, que le permite encontrar un nicho importante, ofreciendo un producto o servicio que los consumidores necesitan, pero Liderazgo técnico, posición de investigación y desarrollo competidores. Apuesta en primer lugar frente a los que nadie más había pensado en satisfacerlo</p>	<p>no realiza cambios técnicos, ya que considera que el éxito de esta estrategia es saber "vender bien el producto</p> <p>Puede ser muy rentable, ya que la empresa encuentra su nicho de mercado; su ventaja competitiva que le permite competir basándose, principalmente en una mejora de sus procesos operativos, consiguiendo así, Acciones necesidades del mercado, identificación de nuevos mercados a través de la mayor satisfacción para el cliente Introducción continuada de productos y la creación de nuevos final y la sociedad en general,</p>
Tipo de Estrategia Innovadora Ofensiva	<p>Propia de empresas que no quieren ser las primeras del mercado, pero tampoco desean quedarse rezagadas, por lo que adoptan la estrategia de seguir al líder tecnológico de cerca a base de una inversión en desarrollo experimental y</p>	<p>mejora de sus procesos operativos, consiguiendo así, Acciones necesidades del mercado, identificación de nuevos mercados a través de la mayor satisfacción para el cliente Introducción continuada de productos y la creación de nuevos final y la sociedad en general,</p>
Estrategia Innovadora Defensiva	<p>Propia de empresas que no quieren ser las primeras del mercado, pero tampoco desean quedarse rezagadas, por lo que adoptan la estrategia de seguir al líder tecnológico de cerca a base de una inversión en desarrollo experimental y</p>	<p>No cambian sustancialmente los productos, procesos, materias primas, equipos u operaciones existentes sino llevan a cabo mejoras continuadas.</p>

Estrategias Gerenciales Para La Innovación De Los Hostales Del Centro Histórico Del Distrito De Santa Marta (Colombia)

E A continuación, se relaciona cada estrategia de innovación con los servicios que brindan los hostales ver T
)
 Vol-
 ume
 XIX
 Is-
 sue
 VI
 Ver-
 sion
 I

(

Globa 4 5 6
 Journal
 of
 Hu-
 man
 So-
 cial
 Sci-
 ence
 -

Habitaciones con venti-
 lador

Rúa Estrategia Sabe que tiene una ven-
 Hos- oport- taja competitiva como es
 tel tunista la cercanía a la playa
 Santa o de entonces ofrece los ser-
 Martanicho vicios que los turistas
 La Es- necesitan. Habitación
 Vil- trate- con aire acondicionado||
 lana gia Sabe que tiene una ven-
 Hos- oport- taja competitiva como es
 tel tunista la cercanía a la playa
 Hostab de entonces ofrece los ser-
 el nicho vicios que los turistas
 Es- Es- necesitan Excelente ubi-
 paño- trate- cación, ofrece un ser-
 lete gia vicio de calidad, pre-
 Masayano- cio por habitación por
 Hos- vadora noche por encima del
 tel ofen- promedio, a pesar de
 Santa siva no ofrecer el servicio
 Marta Es- de restaurante y bar,
 Re- trate- mantiene su liderazgo
 pub- gia Este albergue moderno
 lica inno- está situado en el cen-
 Hos- vadora tro de Santa Marta, a
 tel de- solo 400 metros de la
 Santa fen- bahía. Mantiene su
 Martasiva fachada de arquitectura
 Es- antigua Excelente ser-
 trate- vicio al cliente. El
 gia establecimiento tiene la
 inno- mejor puntuación en la
 vadora relación calidad-precio.
 ofen- Posee innovaciones en
 siva todos sus servicios. Su
 fachada conserva su ar-
 quitectura de la época
 antigua

Solaz Estrategia Todas las habitaciones
 Hos- tradi- están equipadas con sala

-
- 300 [Marina De Santa] , Gran Marina De Santa , Marta . [https://www.Grandmarina.com.co/2017/03/18/](https://www.Grandmarina.com.co/2017/03/18/marina-internacional-de-santa-marta-un-tesoro-en-el-caribe/)
301 [marina-internacional-de-santa-marta-un-tesoro-en-el-caribe/](https://www.Grandmarina.com.co/2017/03/18/marina-internacional-de-santa-marta-un-tesoro-en-el-caribe/)
- 302 [Carlos Y Manosalva and Luis ()] , Manosalva Carlos Y Manosalva , Luis . 2014.
- 303 [Morales Martínez ()] *Análisis de los tipos de innovación en los hostales del Centro Histórico del distrito de Santa*
304 *Marta. Memorias del Congreso de Innovación turística*, Eugenia Morales Martínez . 2018. SENA, Magdalena.
- 305 [Brief History of Hostelling International | HI Hostel Blog: blog.hihostels.com/2011/05/brief-history-ofhostelling]
306 *Brief History of Hostelling International | HI Hostel Blog: [blog.hihostels.com/2011/05/brief-history-](http://blog.hihostels.com/2011/05/brief-history-ofhostelling)*
307 *ofhostelling,*
- 308 [Viloria Joaquín ()] *De COLPUERTOS a las Sociedades Portuarias: Los puertos del Caribe*
309 *Colombiano. Centro de estudios económicos regionales, Cartagena de indias. Recuperado de*
310 *PUBLICACIONES/global/borrador/De%20Colpuerto s%20a%20las%20Sociedades%20Portuarias.%20Lo*
311 *s%20puertos%20del%20Caribe%20colombiano*, Viloria Joaquín . 2000. p. .
- 312 [Pinheiro Da Silva Vasconcelos Pereira Leite ()] *Descargado de www.Dialnet-Hospitalidad*
313 *Y Ambiente En Los Hoteles Su Influencia En El C-335150 0*, Pinheiro Da Silva & Vasconcelos Pereira Leite .
314 2010. 19 p. . (Hospitalidad y ambiente en los hoteles. pdf el 1 de julio de 2019)
- 315 [Diagnóstico de los factores que influyen en la competitividad de las empresas de alojamiento Revista Amazónica Ciencia y Tecno
316 'Diagnóstico de los factores que influyen en la competitividad de las empresas de alojamiento'. *Revista*
317 *Amazónica Ciencia y Tecnología* 4 p. .
- 318 [Diario Oficial No. 44.078 de 12 de] *Diario Oficial No. 44.078 de 12 de*, LEY 590 DE 2000. [https://docs.](https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Leyes/L0590_00.pdf)
319 [supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Leyes/L0590_00.pdf](https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Leyes/L0590_00.pdf) el 2 de julio de 2019 20.
- 320 [Robert ()] *El Nuevo Pensamiento Estratégico. Editorial Mc Graw Hill Interamericana*, M Robert . 2006. México.
- 321 [Vicente ()] *Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: Evidencias Empíricas en*
322 *Benidorm y Peñíscola, cuadernos de turismo pág*, Monfort Vicente . 2002. p. .
- 323 [González and Martínez ()] 'Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales'. C González
324 , J L Martínez . *Revista Dimensión Empresarial* 2014. 12 (1) p. .
- 325 [Martínez ()] *Gestión Del Cambio Y la Innovación en la Empresa. Un modelo para la innovación empresarial*,
326 L Martínez . 2006. Vigo. España. (Ideas propias Editorial S.L.)
- 327 [Morales Martínez ()] *Innovación empresarial para el sostenimiento de la competitividad regional en la gerencia*
328 *del sector PYME del distrito de Santa Marta*, Eugenia Morales Martínez . 2016. (tesis de doctor)
- 329 [Castro and Mondragón ()] *la competitividad del sector hotelero en Colombia en las regiones Atlántico y Pacífico*
330 *(tesis de grado) Universidad ICESI, Cali*, López Castro , Mondragón . [https://repository.icesi.edu.](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83561/1/TG01962.pdf)
331 [co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83561/1/TG01962.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83561/1/TG01962.pdf) 2018. (Recuperado de)
- 332 [Burbano et al. ()] 'La innovación como estrategia fundamental de la gerencia'. Burbano , Velastegui , Novillo
333 Villamartín . 10.23857/casedelpo2018.3.esp.1.septiembre. *Pol. Con. (Edición núm. 24)* 2018. 2018. 3 p. .
- 334 [Amparo ()] *Plan Marketing para el Hostal Torres de Cantón Yacoambi*, Silva Amparo . 2014. provincia de
335 Zamora Chinchipe; Ecuador. (tesis de pregrado)
- 336 [Barrera ()] 'Revitalización del Centro Histórico de Santa Marta'. López Barrera , Lizeth . *Estrategias Actuales*
337 *y Sustentabilidad* 2014. Universidad de La Salle (tesis de pregrado)
- 338 [Henry Tsaihaiyansong Kevin and Wong ()] 'Tourism and hotel competitiveness research'. K F Henry Tsai-
339 haiyansong Kevin , Wong . 10.1080/10548400903163079. *Journal of Travel & Tourism Marketing* 2009. 2009.
340 26 p. . (Copyright # Group)