



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

**GESTIÓN COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR  
TURÍSTICO-HOTELERO EN LAS REGIONES DEL CENTRO-OCCIDENTE  
COLOMBIANO**

**WILLIAN ALFONSO LÓPEZ BURITICÁ**

**Candidato a Magister en Gerencia del Talento Humano**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**2016**



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

**GESTIÓN COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR  
TURÍSTICO-HOTELERO EN LAS REGIONES DEL CENTRO-OCCIDENTE  
COLOMBIANO**

**WILLIAN ALFONSO LÓPEZ BURITICÁ**

**Candidato a Magister en Gerencia del Talento Humano**

**Proyecto de Investigación sobre la gestión competitiva de las empresas de familia del sector turístico-hotelerero en las regiones del centro-occidente colombiano con el que se opta por el título de Magíster en Gerencia del Talento Humano**

**Trabajo presentado al Docente Asesor:**

**Dr. HECTOR MAURICIO SERNA GOMEZ**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**2016**



## Agradecimientos

A mis hijos por ser el motivo de lucha incansable en el día a día.

A mi hermana, mi papá y mi mamá, no solo por su apoyo incondicional en la realización de este postgrado, sino a lo largo de toda mi vida.

A la Universidad de Manizales, a mi asesor Héctor Mauricio, a la directora Marleny y al profe Jairo por apoyarnos a todos los miembros del grupo de la Cohorte XII de la Maestría, para llegar a la meta que hoy conquistamos.

Y a todos aquellos que directa o indirectamente me han apoyado incondicionalmente en los logros alcanzados en mi vida laboral y académica.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Planteamiento del problema: Justificación y objetivos.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Problemas en la gestión del talento humano del sector turístico- hotelero.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2 Problemas en la competitividad del sector turístico- hotelero.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Antecedentes.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Marco teórico.....</b>	<b>12</b>
<b>4.1 Delimitación del concepto de competitividad para las empresas de familia del sector hotelero.....</b>	<b>12</b>
<b>4.2 El enfoque de la investigación.....</b>	<b>21</b>
<b>4.3 Consideraciones finales.....</b>	<b>25</b>
<b>5. Materiales y métodos.....</b>	<b>27</b>
<b>5.1 Población objeto de estudio.....</b>	<b>27</b>
<b>5.1.1 Características generales: Ubicación de la población objeto de estudio.....</b>	<b>27</b>
<b>5.1.2 Características generales: Tamaño de la empresa por número de empleado.....</b>	<b>28</b>
<b>5.1.3 Características generales: Rango de activos y número de años desde su constitución.....</b>	<b>29</b>
<b>5.2 Diseño general de la investigación.....</b>	<b>30</b>
<b>5.3 Instrumentos y escalas de medidas.....</b>	<b>32</b>
<b>5.4 Diagrama de la estructura metodológica.....</b>	<b>32</b>
<b>5.5 Instrumento de captura de información.....</b>	<b>33</b>



<b>5.6 Técnica de análisis.....</b>	<b>35</b>
<b>5.6.1 Validez de contenido.....</b>	<b>35</b>
<b>6. Descripción de hallazgos.....</b>	<b>37</b>
<b>6.1 Caracterización de la población.....</b>	<b>37</b>
<b>7. Discusión de resultados y recomendaciones.....</b>	<b>54</b>
<b>8. Conclusiones.....</b>	<b>57</b>
<b>8.1 Limitaciones de la investigación.....</b>	<b>59</b>
<b>8.2 Futuras líneas de investigación.....</b>	<b>60</b>
<b>9. Bibliografía.....</b>	<b>61</b>

#### **LISTADO DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1. Población objeto de estudio.....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfico 2. Ubicación de la población objeto de estudio.....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 3. Tamaño de la empresa por número de empleado.....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfico 4. Rango de activos y número de años desde su constitución.....</b>	<b>29</b>
<b>Gráfico 5. Perspectivas de la investigación.....</b>	<b>30</b>
<b>Gráfico 6. Diagrama de la estructura metodológica.....</b>	<b>33</b>

#### **LISTADO DE CUADROS**

<b>Cuadro 1. Diseño de la investigación.....</b>	<b>31</b>
--	-----------

#### **LISTADO DE TABLAS**

<b>Tabla 1. Condiciones de competitividad de la empresa de familia.....</b>	<b>38</b>
---	-----------



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

<b>Tabla 2. Identificación de lo mejor de su empresa.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 3. Identificación de lo peor de su empresa.....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 4. Identificación del término competitividad en la empresa.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 5. Identificación de la gestión en la empresa.....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 6. Identificación de la procedencia de los proveedores.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 7. Identificación de las relaciones con los proveedores de la empresa.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 8. Identificación de la competencia de la empresa de familia.....</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 9. Identificación de las relaciones con las organizaciones que son su competencia directa.....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 10. Identificación de la innovación en productos o servicios en los últimos tres años.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 11. Identificación de los productos o servicios innovadores generados en la organización.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 12. Características del servicio.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 13. Margen de productividad del negocio.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 14. Mercadeo e imagen.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 15. Desarrollo económico.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 16. Desarrollo interno y externo.....</b>	<b>53</b>

## 1. Introducción

Éste estudio investigativo nace como resultado del interés que en el ámbito académico ha despertado la gestión del talento humano como fuente de ventaja competitiva sostenible (Pfeffer, 1998; Barney, 1991) y al logro de la competitividad de las empresas familiares del sector turístico-hoteler, y de modo más específico, el rol que se le imputa a la gestión del talento humano en la formulación y ejecución de la estrategia empresarial (Camelo, et. al., 2000). A este interés se le añade la necesidad de conocer la situación de las organizaciones del sector turístico colombiano, ya que la mayoría de las investigaciones encontradas son del mundo costero europeo, mexicano o brasilero y no se encontró ninguno de características similares efectuado en Colombia.

Debido a esto y a la naturaleza empírica de la competitividad de las empresas familiares del sector turístico-hoteler en Colombia y México, deriva una gran importancia en desarrollar y efectuar una investigación teórica en esta actividad, la cual permitirá la comprensión tanto de los resultados como el de los procesos de la Gerencia del Talento Humano sobre el funcionamiento organizacional.

Esta comprensión también se desarrolla desde la base teórica, dado que se encuentra unas amplias pero a la vez muy variadas fundamentaciones conceptuales de la competitividad, pero son muy escasas las que tienen énfasis en el interés de esta investigación, que es la organizacional del sector turístico, por tal motivo, se exponen 26 conceptos distintos, pero se discutirá sobre los más acertados para éste campo que abarca la Gerencia del Talento Humano y el sector de servicios.

Para el enfoque de esta investigación, se asumirá la perspectiva que considera que la competitividad de una o varias empresas, familiares y del sector turístico-hotelero, delimitadas en una región específica, consiste en la capacidad para conservar o extender su participación en su nicho de mercado y/o su capacidad de dar apertura a nuevos, teniendo como base el aumento en la eficiencia (productividad) y eficacia (calidad y dinámica del servicio ofrecido a los turistas, la capacidad de adaptación, creatividad e innovación de los mismos) y generando una mayor rentabilidad tangible (económica y de bienes) e intangible (imagen y talento humano calificado), mejorando las condiciones de vida social, familiar y laboral de la comunidad y de sus trabajadores (Carpi, 1998).

La población objeto de estudio son las empresas de familia del sector hotelero ubicadas en la región del centro occidente del país. La muestra fue seleccionada bajo criterios no probabilísticos y la escogencia de las unidades de observación se desarrolló bajo los siguientes criterios:

- Empresas de familia del sector hotelero.
- En la muestra se contempla únicamente administradores, gerentes generales, representantes legales, secretarías de gerencia y/o gerentes comerciales.

El diseño general de la investigación se abordará desde dos perspectivas del dato: cuantitativa y cualitativa. Desde lo cualitativo, con un enfoque comprensivo e interpretativo, se tratará de comprender los significados de los gerentes de empresas familiares del sector hotelero en cuanto al significado que ellos le otorgan a la competitividad. Desde lo cuantitativo, se pretende describir los componentes principales del objeto de estudio y establecer las relaciones que éstas conforman en el desarrollo organizacional, para tal fin el instrumento de valoración se estructuró bajo escalas de Likert de 1 a 10 y bajo escalas



dicotómicas (sí y no) esto con el fin de recopilar la información necesaria para el objetivo del estudio.

La investigación se estructurará bajo un estudio de caso, teniendo en cuenta que el objetivo de la misma es describir y comprender la estructura, las dimensiones y experiencias de las empresas de familia del sector hotelero en torno a la competitividad. Adicionalmente tendrá tres momentos o fases: una fase de construcción del modelo teórico para la comprensión de las categorías de estudio, una fase de contrastación empírica y una fase de socialización y divulgación de los resultados de la investigación.

Con los resultados de esta investigación se espera hacer un aporte al conocimiento de la realidad local, regional y nacional sobre la actualidad de la Gerencia del Talento Humano en las empresas familiares del sector turístico hotelero y sus relaciones con la estrategia empresarial que facilite a los gerentes en la toma de decisiones y a los investigadores obtener información actualizada de lo que sucede en las empresas colombianas de la región centro-occidente, igualmente se procura fortalecer la investigación en el campo de la Gerencia del Talento Humano. Un aporte importante para la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales y el Grupo de Investigación del Macroproyecto “Competitividad en el marco del capital humano y la calidad de vida laboral: el caso de las empresas familiares del sector turístico” es la generación de nuevas preguntas de investigación que motiven a futuros investigadores a incursionar en este campo del conocimiento.

## **2. Planteamiento del problema:**

### **Justificación y objetivos**

#### *2.1 Problemas en la gestión del talento humano del sector-turístico hotelero*

La evolución observada por la función de gestión del personal, y que desde sus inicios ha pretendido a que los líderes de las empresas consideren más al talento humano como factor de sus éxitos o de sus fracasos, es este el escenario que en gran medida se presenta por la necesidad de responder a los desafíos que plantea el medio en el cual se encuentra inmersa la organización, y para responder con eficiencia y efectividad a ello, se ha debido que cambiar la manera de gestionar sus recursos, y también a evolucionar a sistemas de gestión más avanzados, y el sistema de gestión humana no ha sido una excepción. (Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R.; 1996).

Sin bien por esta evolución, y a pesar de la relativa permanencia estable de la economía colombiana, ligada a un incremento moderado, el proceso de globalización adelantado en la última década del siglo pasado, desvistió una cadena de problemas que afectan su capacidad para insertarse en los mercados internacionales, y si bien algunos de estos son de tamaño macro tales como, el cierre de muchas industrias y la tercerización de servicios, que no eran precisamente del mejoramiento de la capacidad del sistema económico (Calderón, G. y Álvarez, C. M., 2006), otros factores son propios de la organización y liderazgo de la empresa colombiana.

Una de esas restricciones, es la ausencia de conocimiento para aplicar los últimos avances tecnológicos de gestión, para lograr estructuras empresariales que aprendan, que manejen el potencial de las capacidades de las personas que las

constituyen y que les permitan edificar una ventaja competitiva sostenida necesaria para hacer frente a los retos de la globalización (Calderón, G. y Álvarez, C. M., 2006).

Por tal motivo, resulta significativo en la gestión empresarial y del talento humano, revisar las estrategias de competitividad de las empresas del sector-turístico hotelero, basadas en el desarrollo de esas capacidades de los trabajadores y en realizar procesos de modernización pasivas y a largo tiempo, a unas de carácter activas, que deseen no solo penetrar en mercados locales sino extenderse a otras regiones del país, así como la necesidad de estudiar y cambiar las estructuras empresariales y los procesos de planeación (Calderón, G., 2002).

Sin embargo, una de las características discursivas modernas en lo administrativo (Chaparro, 1998:44) y que va de la mano con los planteamientos teóricos de personas expertas en el tema (Pfeffer, 1996, Ulrich, 1997, et.al.) es la gran importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones, pues el ser humano como origen de ventaja competitiva sostenida se ha tomado su importancia, logrando preponderancia tanto en la formulación como en la realización de la estrategia empresarial.

A continuación, se discutirá sobre los problemas que se han encontrado en el desarrollo de la competitividad del sector turístico-hotelero, donde se encuentra que no solo el campo de turismo está aislado, sino que otros factores como el político, económico, laboral, entre otros, directa o indirectamente tienen incidencia sobre ésta actividad

## *2.2 Problemas en la competitividad del sector turístico- hotelero*

Como resultado de la globalización y la apertura económica de los años 90's en Colombia, y la masiva entrada de nuevas inversiones extranjeras, ha derivado en una creciente oferta turística que, ligada a una demanda turística especializada para muchos turistas, exige a que las empresas del sector turístico-hotelero, deban realizar su trabajo de forma distinta a como se venía haciendo anteriormente, si desean mantener su competitividad.

Éstos cambios y el desarrollo de teorías empíricas por parte de investigadores y organizaciones de este cambio en el medio del sector turístico-hotelero, incentiva a un progresivo interés en la investigación de aspectos relacionados con la competitividad de los destinos turísticos en Colombia, aunque la asociación de los conceptos de competitividad en el campo del turismo, no son totalmente claros conceptualmente ni se encuentra aún modelo teórico específico.

Ese vacío en el modelo teórico específico, se le agrega que el instrumento conceptual de competitividad es difícilmente ajustable a destinos turísticos-hoteleros nacientes o que estén en la etapa de inicial de crecimiento, ya que la información obtenida no es exacta, si no hay una conciencia de su importancia, como pueden ser los ingresos, egresos, número de visitantes, de éstos últimos quienes volvieron y que compraron de nuevo o igual que en el pasado, lo que se hace bien o se hace mal, las opiniones buenas y malas de los turistas, sus inquietudes, recomendaciones y quejas.

Ahora bien, aunque se tengan todas las dificultades anteriormente descritas, se pueden realizar preguntas elementales para analizar la competitividad, y se podrá conseguir una respuesta más rápidamente, como son, ¿Cuál es el producto ofertado?, ¿Qué porción del mercado atiende?, ¿Quién es la competencia?, los

cuales añaden dificultad al propio análisis competitivo cuando hacemos referencia al sector turístico-hotelerero.

Por lo tanto, de lo dificultoso y complejo que se observa a la aplicación del concepto de la competitividad del sector turístico-hotelerero, origina la propia justificación y necesidad de fortalecer en su estudio y análisis conceptual, ya que, dada la importancia de este sector económico para la región y para Colombia, se necesita mejorar en este campo del conocimiento aplicado.

Si bien son muchas las líneas de investigación que se puede abordar en el estudio de la competitividad en sector turístico-hotelerero, es de interés, abordar un enfoque en el talento humano que mueve las empresas, por tal motivo se realizará un análisis a dos preguntas fundamentales, y son, ¿Quién debe llevar el liderazgo para lograr la competitividad esperada? y ¿Cómo se deben articular todos los procesos internos de cada organización, para alcanzar la competitividad de la empresa hotelera?

Existe una línea de pensamiento (Monfort, 1999; Camisón y Monfort, 1993) que señala al liderazgo como pieza fundamental en el logro de la competitividad del sector turístico, ya que afirma que el éxito competitivo en el mercado, de una empresa del sector turístico, será fruto de la iniciativa liderada y desarrollada por la organización, incluyendo las personas que la conforman.

Ese liderazgo como pieza fundamental y el problema existente para poder emplear el concepto de competitividad al sector turístico-hotelerero, por un lado, y el desarrollo del turismo en Colombia, por su complejidad y poca profundidad en algunos temas, por otro, es este análisis el que realizará en la parte más tangible y medible del sector turístico-hotelerero: como son las empresas, por lo que, si éstas



alcanzan el éxito competitivo esperada en un lapso de tiempo, también lo hace la región y Colombia, midiendo así el nivel de competitividad.

Se propone entonces, que el éxito de una empresa en el sector turístico-hotelerero, es decir, la competitividad del mismo, debe estar enmarcada de tres líneas principales, como son la económica, sociocultural y medioambiental, de tal forma que la estrategia de las organizaciones de este mercado, apunten a liderar proyectos que lleven al cumplimiento de éstas tres líneas.

Por otro lado, pero sin olvidar las tres líneas anteriores, se debe también tener en cuenta, que muchos de los bienes y servicios que la componen y que ofrecen las empresas del sector turístico-hotelerero, como es la infraestructura regional y de servicios públicos, son también de uso ciudadano. Según los estudios realizados sobre los impactos turísticos en el sector turístico, la buena disposición que manifiesten los residentes hacia el turista, es uno de los principales factores que determinan el éxito o no de los destinos turísticos.

Se debe pensar entonces, que la competitividad del sector turístico-hotelerero, la cuál se está estudiando, es la sumatoria de la competitividad que cada uno de los actores en el paquete turístico ofrecido a los visitantes, como son las empresas del sector, las personas del común y los empleados, éstos últimos son los que tratan directamente a los turistas, lo cual hace no negociable que deba integrarse una sola visión en pro del bienestar de los turistas, que al final, es el bienestar de la comunidad turística.

En este sentido cabe recalcar el desempeño fundamental que deben realizar los líderes de éstas empresas del sector turístico-hotelerero, ya que debe ser un liderazgo cooperativo y no individualista entre todos entes de la comunidad turística (Gobierno nacional, local, empresas y ciudadanía en general).



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

Por lo tanto, una empresa altamente competitiva no será exitosa sola, es necesario un contexto económico, sociocultural y medioambiental que lo permita, por ende, se busca articular los actores en pro de la competitividad de la región.

Objetivo general:

Determinar empíricamente la gestión competitiva de las empresas de familia del sector turístico-hotelerero en las regiones del centro-occidente colombiano.

Objetivos específicos:

1. Delimitar el marco conceptual de competitividad, sector turístico-hotelerero y empresas de familia.
2. Describir conceptualmente la articulación entre competitividad, sector turístico-hotelerero y empresas de familia.

### 3. Antecedentes

Éste estudio investigativo nace como resultado del interés que en el ámbito académico ha despertado la gestión del talento humano como fuente de ventaja competitiva sostenible (Pfeffer, 1998; Barney, 1991) y al logro de la competitividad de las empresas familiares del sector turístico-hotelero, y de modo más específico, el rol que se le imputa a la gestión del talento humano en la formulación y ejecución de la estrategia empresarial (Camelo, et. al., 2000). A este interés se le añade la necesidad de conocer la situación de las organizaciones del sector turístico colombiano, ya que la mayoría de las investigaciones encontradas son del mundo costero europeo, mexicano o brasilero y no se encontró ninguno de características similares efectuado en Colombia.

La investigación hace parte de un macroproyecto de investigación titulado “Competitividad en el marco del capital humano y la calidad de vida laboral: el caso de las empresas familiares del sector turístico” y del cual hace parte el investigador y algunos resultados de este proyecto muestran que en los estudios realizados frente a cada una de las categorías enunciadas –competitividad, calidad de vida laboral y capital humano- no se observa uno que relacione las tres categorías no sólo en términos teóricos sino metodológicos. En este orden de ideas existe diferenciación en los avances realizados en Colombia y México frente a cada categoría de estudio, específicamente desde competitividad se reconoce un mayor número de estudios en comparación a las demás estructuras de análisis –capital humano, y calidad de vida laboral, dentro de ésta se evidencia un alto nivel de contrastación empírica bajo condiciones macroeconómicas y sectoriales (Domínguez, Girón, & López, 2004; Ramírez, 2008; Jiménez, Domínguez, & Martínez, 2009; Lombana & Gutiérrez, 2009; Santiago & Montoya, 2011; Mejía,



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

Restrepo, & López, 2012; Ramírez, Montoya, & Montoya, 2012; Romero, Vásquez, & Castellanos, 2013) y sólo unos pocos trabajos evalúan la competitividad desde la organización, sea desde las competencias organizacionales (Bernal, Frost, & Sierra, 2014) o desde la generación de factores competitivos (Cruz & Calderón, 2006; Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2010; Plazas, Pabón, & Rebolledo, 2007). Lo cual evidencia una perspectiva de análisis poco explorada en el contexto: la competitividad empresarial desde las competencias y los factores competitivos de cada empresa.

Es decir, que a pesar de los numerosos estudios de competitividad y de organización, aún existen pocos que los analicen conjuntamente, derivando de ello múltiples problemas que deben ser investigados a fondo, por lo tanto, es indiscutible el valor que genera la conjugación del talento humano, la empresa y la competitividad en el desempeño de las organizaciones del turismo colombiano y la presente investigación va enfocada a proporcionar soluciones teóricas de éste contexto.

## 4. Marco teórico

### 4.1 Delimitación del concepto de competitividad para las empresas de familia del sector hotelero

La investigación sobre el concepto de la competitividad ha sido afrontado desde numerosos juicios a lo largo de la historia del pensamiento económico, fundamentalmente en el ambiente de la organización de empresas y del enfoque industrial, permitiendo, a partir de la década de los 80's del pasado siglo, cuando se ha originado una mayor discusión entre las diferentes escuelas de pensamiento estratégico, debate que, hasta hoy, persiste sin estar clausurado.

Sin embargo, el concepto de competitividad tiene su principio en el ámbito de la microeconomía y se ha ido reubicando al plano macroeconómico, sobre todo, a partir de las significativa contribución de los escritos de Michael Porter (1990, 1991, 2003) a este tema, ya que logra unir los aspectos más importantes de las formulaciones teóricas de la economía industrial y las de la organización de empresas.

No obstante a la contribución de Porter, la pregunta sobre qué es la competitividad, continúa siendo uno de los pilares principales de buena parte de los escritos empresariales y económicos de las últimas décadas, responde a una conocimiento empírico por los autores, dialogado por muchos, pero que muy pocos han alcanzado a definir concretamente. Algunas definiciones que se han expuesto se presentan a continuación, organizadas según su énfasis de incidencia:

Un primer enfoque del concepto de competitividad, es el crecimiento en comparación a la competencia internacional, aumentando los ingresos reales (por ejemplo, calidad de vida), más concretamente se refiere al crecimiento rápido y sostenible; “Los países son competitivos si pueden alcanzar crecimiento económico rápido y sostenible. Esto requiere algo más que simple estabilidad macroeconómica y más bajos costos, o la habilidad de vender productos a bajos precios en mercados internacionales, excepto al grado en que estos ayuden al proceso de crecimiento” (Warner 2001: 3).

Por esta misma línea pero con un énfasis en la competencia, específicamente en la producción de bienes y servicios, Garay (1998) afirma que, “Una economía (nacional) es competitiva en la producción de un determinado bien cuando puede por lo menos igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo, en términos de utilización de recursos y calidad del bien” (especialización productiva).

Con el mismo énfasis anterior, pero con la inclusión del determinante del mercado, encontramos que; “La competitividad comercial es la capacidad de un país para competir eficazmente con la oferta extranjera de bienes y servicios en los mercados doméstico y extranjero” (Ten Kate, 1995, citado en Garay 1998:564).

Una tercera línea de este mismo enfoque es la competencia internacional y mejora de ingresos, éste énfasis ha sido más estudiado en comparación a otros, ya que se encuentran numerosas investigaciones del siglo pasado, como por ejemplo la de la Comisión de Competitividad Internacional de los Estados Unidos, que define el concepto de competitividad como: “El grado en el cual una nación puede, bajo condiciones de libre mercado, producir bienes y servicios que cumplan con los requerimientos de los mercados internacionales, y al mismo tiempo mejorar los ingresos reales de sus ciudadanos” (citado en Rapkin y Strand, 1996).

Otro de los autores de este enfoque es Scott (1985) donde afirma que, "... (la) competitividad nacional se refiere a la habilidad del Estado-nación para producir y distribuir, en competencia en la economía internacional de bienes y servicios..., y hacer esto de tal manera que obtenga incrementos en los estándares de vida.

Se encuentra otro concepto relacionado, que afirma que; "...la producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales, que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales" (Porter 1990, citado en López).

También se encontraron los siguientes conceptos, donde expresan que es el: "Grado por el cual un país en un mundo de competencia abierta, produce bienes y servicios que satisfacen las exigencias del mercado internacional, simultáneamente expande su PIB y PIB per cápita, al menos tan rápido como sus socios comerciales" (Jones y Teece, 1988, citado en Garay 1998: 565).

Uno muy parecido al anterior es el que afirma que; "Es el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos (Presidente de la comisión sobre Competitividad 1985, citado en Garay, 1998: 565).

Un tercer enfoque son las tratadas en el pensamiento de la competitividad como crecimiento en competencia externa con ganancias de productividad, cambio tecnológico y flexibilidad productiva, como por ejemplo en la que afirma que; la competitividad "consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos" (Harvard Business School, citado en Garay 1998: 565)

o en el que; “La competitividad de una nación es el grado en que, en condiciones de mercado libre y justo, produce bienes y servicios que pasan la prueba de los mercados internacionales, mientras que a la vez expanden la renta real de sus ciudadanos. La competitividad nacional se basa en el resultado superior de productividad de la economía y en la capacidad de ésta para cambiar la producción a actividades de alta productividad que, a su vez, puedan generar altos niveles de salarios reales” (Cohen, Stephen et al. 1985: 1, citado en Castells, 1999: 114. Tomo I).

Para Lenz (1987, citado en Rapkin y Strand 1996), Krugman (1994), y Lall y Wignaraja (1996), la fuente principal de la competitividad y de su dinámica, es el crecimiento de la productividad que, a su vez, depende del nivel y el cambio tecnológico en el ámbito de las empresas.

Sin embargo, hay otro énfasis, como es el salario; “... la competitividad internacional de una nación está basada en un mejor desempeño de la productividad y en la habilidad de la economía para modificar su producto hacia actividades de mayor productividad lo cual genera altos niveles de salario” (Cohen et al. 1984, citado en López).

Un cuarto enfoque es el crecimiento en competencia externa y sostenibilidad del crecimiento, donde afirman los autores que la competitividad es; “El grado en el cual un país, bajo condiciones de mercado libres y justas, puede producir bienes y servicios que superen el test de los mercados internacionales, incrementando en forma sostenida los ingresos reales de su población” (OCDE, citado en Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio de Economía de Chile, 1999).

Por esta misma línea de investigación, también afirman que es; "... la habilidad de compañías, industrias (sectores), regiones, naciones o regiones supranacionales para generar, mientras se encuentren expuestas a la competencia internacional, altos factores de ingresos (relativos) y niveles de empleo con una base sustentable" (Hatzichronoglou 1996, citado en López).

Sin embargo, otros afirman que la competitividad es "La capacidad que tienen los países, regiones y empresas para crecer en forma sostenida en un contexto de competencia globalizada" (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio de Economía de Chile, 1999).

De este mismo enfoque, pero con el énfasis en sostenibilidad de los recursos, se encontró el concepto donde afirma que; "La competitividad auténtica debe estar basada en la incorporación de tecnología y el uso renovable de los recursos naturales, concepción que contrasta con la competitividad espuria que se basa en la explotación de los recursos humanos y naturales" (CEPAL, citado en Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio de Economía de Chile, 1999).

Un quinto enfoque es la competitividad sistémica o estructural, donde se encuentran investigaciones que afirman que, "En los últimos años algunos autores han utilizado el enfoque de sistemas para analizar el comportamiento de la estructura productiva de una región; esto ha llevado a renombrar esta línea de estudio como competitividad sistémica" (López, 1999: 8)

Pero a su vez, también otros autores sostienen que; "La competitividad estructural se refiere a la...especialización en la economía, la innovación tecnológica, la calidad de las redes de distribución y los factores de localización (host) todo lo cual constituye el estado de suministro de bienes y servicios" (Hatzichronoglou,

1996, citado en López). Este enfoque "...se dirige...al análisis de las estructuras económicas que permiten lograr un mejor desempeño económico. Uno de los principales objetivos de esta línea consiste en aportar recomendaciones para desarrollar la competitividad de una región."(López, 1999).

Sin embargo, López (1994) expresa que; "En dicha línea, la estructura económica se analiza como un conjunto de sistemas que interactúan entre ellos para permitir un resultado específico que puede ser el nivel de producción, el valor agregado, el nivel de vida, etc. En la manera en que interactúan los sistemas se obtiene una mayor o menor competitividad: ...la interacción, dentro de la economía nacional, de los sistemas que la componen –el financiero, el de producción, el de innovación y el de gobierno- suministran la palanca más importante para el futuro crecimiento y el empleo.

Por lo tanto, "Una de las principales preocupaciones de los estudios acerca de la competitividad sistémica consiste en establecer lineamientos para mejorar la capacidad económica de una región. En este punto, los trabajos realizados bajo el enfoque de competitividad sistémica se confrontan con las medidas propuestas por la visión neoclásica del crecimiento económico las cuales sustentan, como puntos fundamentales la liberación de las relaciones económicas externas y ajustes estructurales de la economía doméstica para realinear los precios nacionales con los internacionales para mejorar las condiciones de los mercados locales (con base en Bradford 1994). Es decir, la política económica propuesta (neoclásica) se basa en el ajuste del comportamiento de los mercados, principalmente lo que se refiere a los precios, para que la base productiva se desarrolle de manera eficiente" (López: 9). A diferencia, "..., la competitividad sistémica establece la necesidad de crear una estructura económica competitiva a partir de una visión estratégica de mediano y largo plazos. Esta construcción no se basa solamente en el mejoramiento de las condiciones en las que opera el

mercado doméstico sino principalmente en la identificación y reforzamiento de las partes de la estructura económica que se encuentran débiles y en la consolidación de las fuertes (López: 9).

Se distinguen dos áreas de estudio de la competitividad sistémica:

- El análisis de la estructura económica (análisis de caso).
- La política económica dirigida al desarrollo de una estructura económica competitiva.

La primera estudia la forma en que los diversos sectores en diferentes países han logrado construir ventajas competitivas (Porter, 1990). La segunda se apoya en la primera para la formulación de propuestas para fortalecer la estructura económica y mejorar la competitividad de la región (en este aspecto sobresalen los trabajos del Instituto Alemán para el Desarrollo, López: 9).

“De acuerdo a este Instituto, la competitividad de un país debe sustentarse en acuerdos sociales, Así, la competitividad sistémica...se basa...en un concepto multidimensional de conducción que incluye competencia, diálogo y toma conjunta de decisiones, en donde se entrelazan los principales grupos de actores (Messner 1996, citado en López: 9).

### **Porter y los determinantes de la competitividad**

Porter define la competitividad de un país en función de la capacidad de su economía para innovar y aumentar la calidad de su oferta (Porter, 1990:74). Las naciones tienen éxito y alcanzan una ventaja competitiva en sectores determinados en la medida en que cuentan con un ambiente doméstico innovador, dinámico, con altos niveles de competencia entre las empresas y con una

adecuada disponibilidad de información. Este autor propone un esquema en forma de diamante para presentar las condiciones que determinan la competitividad de una nación. En su análisis la nación está concebida como la acción conjunta de las empresas, el gobierno y las instituciones. El diamante de la ventaja competitiva está conformado por cuatro elementos: factores de oferta, factores de demanda, factor de “industrias relacionadas” y factores de estrategia, estructura y rivales de la empresa (Porter, 1990:77,83).

Un sexto enfoque, es la competitividad en el ámbito regional, concretamente la región y el crecimiento competitivo, con una visión oficial. Con relación a la competitividad regional cabe destacar los criterios expuestos por el Consejo Superior de Comercio Exterior (CSCE 1998): “La geografía económica es una rama de la teoría económica que se ha venido estudiando recientemente con mayor intensidad dentro de las discusiones sobre el desarrollo, no solamente desde el punto de vista conceptual sino con relación a la política económica. Anteriormente, al tema geográfico se le daba una importancia implícita por tratarse del espacio donde se ubican los factores históricos de producción tales como la relativa abundancia de recursos naturales, de mano de obra y de capital.

Sin embargo, la importancia de las economías de escala, los flujos de información, los costos de transporte, la presencia de mano de obra calificada y la movilidad de los factores productivos, le otorgan un nuevo papel a la geografía de la producción. La creación de regiones competitivas y claramente enfocadas hacia los mercados mundiales debe ser parte integral de la estrategia exportadora del país, involucrando políticas que mejoren la infraestructura, la educación y la capacitación, el desarrollo tecnológico y la promoción de la inversión extranjera (CSCE, 1998: 7).



De este mismo enfoque, pero con énfasis en la competitividad, como un proyecto regional compartido, se encuentra que la competitividad se asocia a empresas, industrias y en un nivel más amplio a países. Sin embargo, resulta un interesante aporte al análisis económico observar cómo se comporta este indicador en unidades geográficas más pequeñas como las regiones, no obstante los logros alcanzados en el ámbito nacional, dado que el país presenta importantes desigualdades en el ámbito de las regiones, con relación al tamaño económico, estructura productiva, nivel de vida, aspectos demográficos, entre otros, resulta relevante analizar la competitividad de las regiones en forma separada (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Ministerio de Economía de Chile, 1999: 7 y 8).

Una región competitiva: brilla en un alto y creciente nivel de vida para todos, mantiene y atrae el talento humano más calificado, es atractiva para la inversión privada, genera empresas productivas con liderazgo nacional e internacional y ofrece oportunidades de desarrollo a todos (Campo, 2001).

Para el programa de Competitividad de Caldas, región competitiva no es la que tiene autopistas, puertos, aeropuertos e hidroeléctricas; ni la que tiene en su territorio la mina de la biodiversidad y de los recursos naturales; ni la que tiene la mejor ubicación frente a los mercados, o las mejores oportunidades de negocios. Todos esos elementos son importantes y necesarios, pero no suficientes. La construcción de una sociedad económica y socialmente competitiva requiere, principalmente, de sujetos competitivos, por lo tanto, se trata de crear las condiciones necesarias para que los actores tomen decisiones de calidad.

Y agrega, la competitividad se alcanza con un sistema político, económico y social, dinámico, armónico y articulado, fruto de la calidad de las decisiones que toman los actores. Así, la persona humana constituye el fundamento de la

competitividad: resolver las necesidades básicas, formar comunidad e interactuar en condiciones de igualdad con los demás y con el entorno, crear y aprovechar las oportunidades, participar en la vida económica, social y política de la región, tomar decisiones de calidad, que produzcan efectos individual y socialmente deseables (CRECE, p 37).

#### *4.2 El enfoque de la investigación*

Para el enfoque de esta investigación, se asumirá la perspectiva que considera que la competitividad de una o varias empresas, familiares y del sector turístico-hotelero, delimitadas en una región específica, consiste en la capacidad para conservar o extender su participación en su nicho de mercado y/o su capacidad de dar apertura a nuevos, teniendo como base el aumento en la eficiencia (productividad) y eficacia (calidad y dinámica del servicio ofrecido a los turistas, la capacidad de adaptación, creatividad e innovación de los mismos) y generando una mayor rentabilidad tangible (económica y de bienes) e intangible (imagen y talento humano calificado), mejorando las condiciones de vida social, familiar y laboral de la comunidad y de sus trabajadores (Carpi, 1998).

Con el enfoque anterior y considerando que una ventaja competitiva es la distintivo o adjetivo que sitúa una empresa para poder competir de forma beneficiosa y a largo tiempo en sus mercados de referencia, se debe considerar que la capacidad competitiva de una empresa debe estar unida a la capacidad que tenga esa empresa de crear y sostener ventajas competitivas en relación con su medio y sus mercados de referencia.

Por tal razón, será esa capacidad que posee la empresa para formar una estructura que utilice de mejor manera sus recursos, que le conserve una

excelente adaptación a los cambios del entorno y le permita desarrollar un proceso innovador permanente, que determina su ventaja competitiva y la sostenibilidad en el tiempo: “la competitividad de una organización no está establecida por el entorno donde se desarrolla, si ésta pretende tener éxito en mercados cada vez más globalizados y altamente competitivos, depende, casi exclusivamente, de sus propios procesos” (Fernández, 1992).

Esos procesos y las características poco imitables, son los que determinan sus resultados (Wernerfelt 1984; Grant, 1991) ya que se puede considerar a la organización como una agrupación de recursos y capacidades, de tal modo que esa agrupación, es donde se considera el nacimiento de las ventajas competitivas (Bueno, 1995).

Esas ventajas competitivas fueron ampliamente estudiadas en la teoría de los recursos y capacidades, ya que se consideraba que las organizaciones debían desarrollar como principalmente la identificación, desarrollo, protección y evolución de los recursos y capacidades que permitan el logro de una ventaja competitiva sostenible y conseguir así ganancias cada vez mayores en el largo plazo. Afirma esta teoría, que el desarrollo de la empresa depende de los recursos de que obtiene y mantiene, y no de los que puede obtener en un futuro. En cambio, la investigación actual sobre las organizaciones y los recursos se enfoca en más procesos, de las que se pueden analizar dos líneas: el enfoque fundado en los recursos y el que considera de vital importancia las capacidades dinámicas o competencias esenciales.

Así, Barney (1991, 2001) afirma que los recursos considerados como los activos tangibles de una organización son esenciales, y lo define como las capacidades que se generan en ella, al igual que los recursos considerados estratégicos, que deben contener unas condiciones muy específicas: el recurso debe ser valioso, ya

que debe ser capaz de crear valor, además de ser escaso y contar con una movilidad imperfecta y deberá tener una alta capacidad para evitar la imitación.

En otra perspectiva, Grant (1991) categorizó los recursos de la organización en cinco, los cuales son: recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos y de reputación. Un aporte importante de este autor, es que enfatizó en las ventajas que pueden proveer los recursos intangibles basados, sobre todo, en la información, lo que les hace tener unas características propias, en el sentido de que son difíciles de acumular y susceptibles de uso simultáneo. Asimismo, no suelen depreciarse, sino que mejoran cuando se aplican y comparten (Fernández, 1993).

Sin lugar a dudas, para los autores de esta teoría, los recursos son el origen de las capacidades y ambas perspectivas deben formar la base en las que se puede apalancar las estrategias de la organización. Las capacidades, en particularidad, son saberes y, al igual que el talento humano, las empresas están restringidas a trabajar en lo que mejor saben hacer.

Por otra parte, una de las críticas más repetitivas a la teoría de los recursos y capacidades es esencialmente en el que al centrarse la competitividad distintiva en la adquisición y manejo de recursos únicos, inimitables, intransferibles e inherentes a la organización, no se tiene en cuenta los cambios constantes del mercado. Por tal motivo, Foss (1997) aunque defiende esta teoría a la que afirma ser relativamente nueva, acepta que no está totalmente terminada y que exhibe vacíos en su conexión con el medio.

Al igual que Fernández, Montes y Vázquez (1997) afirman que la teoría de los recursos y capacidades es legítima para explicar el proceso de las ventajas

competitivas siempre y cuando se instale en un contexto dinámico que se enfoque en los procesos de cambio y no en los contextos estáticos de equilibrio.

Porter (1996) señala que “lo poco práctico de la teoría de los recursos y capacidades es que es circular -una organización logra los objetivos porque tiene recursos únicos, pero la pregunta que él hace es ¿cómo ha logrado estos recursos valiosos?, ¿qué es lo que hace presumir que seguirán siendo valiosos en el futuro?”. Por esta misma crítica teórica está, Priem y Butler (2001) ya que afirman que, efectivamente, en la teoría de los recursos y capacidades persisten afirmaciones tautológicas en el sentido de que son los logros extraordinarios de las organizaciones las que les permiten obtener recursos únicos.

Estos autores solicitan tratar en futuras investigaciones preguntas más críticas relativas a cómo, cuándo y por qué se adquieren y se logran los recursos. Asimismo, solicitan incluir el componente tiempo a los estudios ya que este mecanismo puede ayudar a obtener un mayor entendimiento sobre la compleja interacción que se da a lo largo del tiempo entre los recursos de una organización y su medio competitivo.

Si bien solicitan incluir el componente tiempo, también coinciden en afirmar que la teoría de los recursos y capacidades y los modelos de estudio del medio, como el Diamante de Porter (1991) o el modelo DAFO (Ansoff, 1965) deberían ser asimilados como teorías complementarias para entender, crear y conservar ventajas competitivas que permitan a las organizaciones lograr muy buenos resultados.

Es precisamente este enfoque que se desea en la presente investigación, ya que si bien son las organizaciones las que crean y desarrollan las ventajas competitivas en las que soportan su estrategia competitiva y, por ende, su éxito

empresarial, no precisamente todo es propio de la empresa, sino que la presencia de las condiciones del marco de la labor organizacional (Gönenç 1994), es decir, componentes externos a la organización tales como el asociación organizacional, el marco jurídico, el medio sociocultural, las políticas de investigación y desarrollo, entre otras, determinan muy circunstancialmente la presencia y el desarrollo de esas ventajas competitivas.

Por tal motivo, se considera importante la afirmación de la teoría de Pelikan (cit. por Carpi, 1998) cuando asegura que en las empresas existen cuatro características de competencias:

1. Asignativas, se refiere a la capacidad de la empresa para tomar decisiones sobre factores de producción, en cantidad y precio, es decir, la adaptación al mercado.
2. Asociativas, que hace énfasis a la capacidad para delinear, enlazar, cambiar o renunciar a organizaciones, es decir, la variabilidad organizacional.
3. De aprendizaje, el cual necesita de la capacidad cognitiva económica y empresarial, además de la facultad de asimilar las anteriores competencias.
4. Técnicas, se enfoca en la capacidad de crear nuevos productos y procesos.

#### *4.3 Consideraciones finales*

No es un secreto que existe una correlación entre la organización, el medio en el que se desarrolla y la región en la que se desenvuelve, ya que la estrategia y el desarrollo de las competencias de una organización determinan su posición competitiva en referencia a las otras empresas de su medio, pero será el orden del

sector y la manera en que se relacionan las organizaciones con los respectivos mercados de importancia, además de la capacidad de innovación y las relaciones económicas (Carpi, 1998).

El estudio de la competitividad a los destinos turísticos-hoteleros exige llevar a cabo la consideración con un enfoque más cercano al talento humano, sin que esto le quite enfoques a muchos de los aspectos expresados por los autores de teorías organizacionales, ya que, como se reitera, el enfoque de esta investigación no debe ser alternativo y de una sola teoría, sino que se pretende combinar lo mejor y más apropiado al estudio del talento humano de las empresas familiares del sector turístico-hotelerero del centro-occidente de Colombia, ya que la realidad es más visible desde varios enfoques, cuando del desarrollo de destinos turísticos se trata. Todo lo anterior es debido a que el propio servicio ofrecido por las empresas familiares turísticas-hoteleras se encuadra, de forma necesaria, en un contexto territorial específico, que determina factores especiales para cada organización y condiciona a éstas, en mayor o menor proporción según el servicio que se ofrezca, la experiencia del consumidor turístico, por un lado, y la capacidad de rediseñar su servicio, por otro.

## 5. Materiales y métodos

### 5.1 Población objeto de estudio

La investigación se desarrolló en 32 empresas familiares del sector turístico hotelero del centro-occidente de Colombia, aplicando una encuesta estructurada, donde se buscaba conocer y analizar el conocimiento sobre la empresa que lideraban y la competitividad desarrolla dentro de la misma. (Ver gráfico 1)

**Gráfico 1**  
**Población objeto de estudio.**

Población Objeto de estudio	Medio de Recolección	Universo de la investigación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas Familiares</li> <li>• Sector Turístico Hotelero</li> <li>• Líderes de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta estructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 Empresas Familiares del sector turístico-hotelero del centro occidente de Colombia</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

#### 5.1.1 Características generales: Ubicación de la población objeto de estudio

Como se había mencionado, éstas empresas están ubicadas en el centro occidente de Colombia, distribuidas de la siguiente manera en cada departamento. (Ver gráfico 2)

**Gráfico 2**  
**Ubicación de la población objeto de estudio.**

Departamentos
<ul style="list-style-type: none"><li>• Caldas (44%)</li><li>• Nariño (19%)</li><li>• Cundinamarca (19%)</li><li>• Valle del Cauca (9%)<ul style="list-style-type: none"><li>• Quindío (6%)</li><li>• Risaralda (3%)</li></ul></li></ul>

Fuente: elaboración propia.

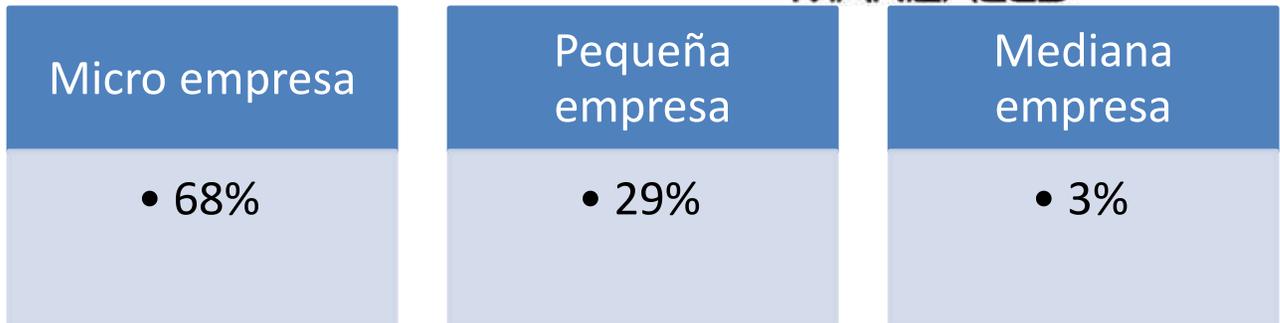
*5.1.2 Características generales: Tamaño de la empresa por número de empleado*

Las características de las empresas encuestadas, son en su gran mayoría micro y pequeñas empresas. (Ver gráfico 3)

**Gráfico 3**  
**Tamaño de la empresa por número de empleado**



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES



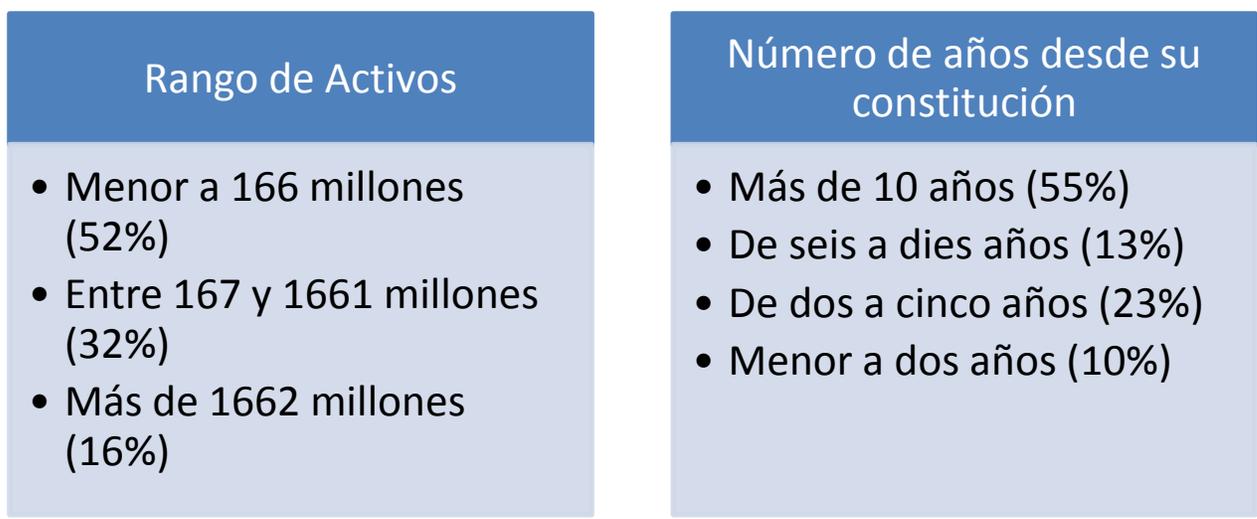
Fuente: elaboración propia.

### 5.1.3 Características generales: Rango de activos y número de años desde su constitución

Un poco más de la mitad (52%) de las empresas investigadas poseen unos activos inferiores a los 166 millones de pesos colombianos al 2015, y el (55%) son empresas constituidas hace más de 10 años. (Ver gráfico 4)

#### **Gráfico 4**

#### **Rango de activos y número de años desde su constitución**



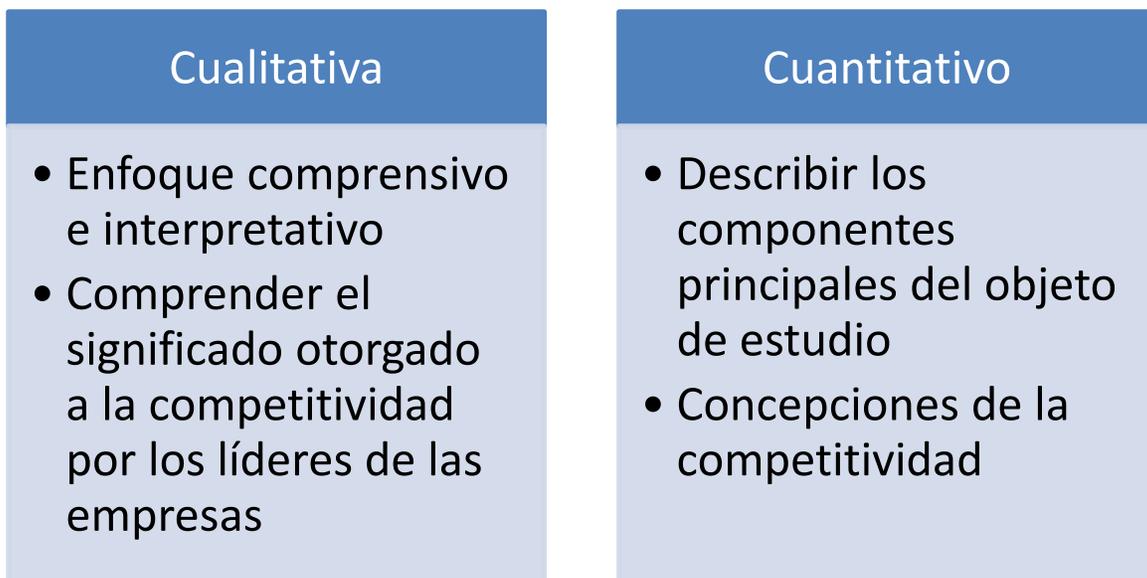
Fuente: elaboración propia.

Las condiciones anteriores permiten identificar aspectos sociodemográficos asociados a las condiciones de competitividad.

### *5.2 Diseño general de la investigación*

El objeto de estudio se abordará desde dos perspectivas del dato: cuantitativa y cualitativa. (Ver gráfico 5)

**Gráfico 5**  
**Perspectivas de la investigación**



Fuente: elaboración propia.

La investigación se estructurará bajo un estudio de caso, teniendo en cuenta que el objetivo de la misma es describir y comprender la estructura, las dimensiones y experiencias de las empresas de familia del sector hotelero en torno a la competitividad. Adicionalmente tendrá tres momentos o fases: una fase de construcción del modelo teórico para la comprensión de las categorías de estudio, una fase de contrastación empírica y una fase de socialización y divulgación de los resultados de la investigación (Ver cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Diseño de la investigación**

<b>Fases y actividades desarrolladas durante la investigación</b>		
<b>Fase Uno</b>	<b>Fase Dos</b>	<b>Fase Tres</b>
<b>Construir un referente teórico para la comprensión del concepto Competitividad</b>	<b>Realizar una contrastación entre los conceptos desarrollados a través del tiempo y según el énfasis dado por los autores, para relacionarlo con el Sector Turístico-Hotelero, la empresa de familia y la Gerencia del Talento Humano</b>	<b>Desarrollar el proceso de socialización y divulgación de los resultados de la presente investigación</b>
1.1 Desarrollar un marco de referencia que permita la delimitación del concepto Competitividad	2.1 Realizar un marco muestral que permita la identificación de las empresas familiares objeto de estudio	3.1 Realizar una presentación en el Simposio de investigación de la Universidad de Manizales
1.2 Realizar un estado de antecedentes en Colombia	2.2 Aplicar un instrumento explicativo (cualitativo) que permita capturar percepciones de las empresas de familia del sector servicios frente a la competitividad	3.2 Realizar un artículo de investigación para la posible publicación en revista indexada



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

2.3 Analizar e interpretar la información recopilada partiendo de una estructura descriptiva (cuali y cuanti) y comprensiva (cuali)

Fuente: elaboración propia.

### *5.3 Instrumentos y escalas de medidas*

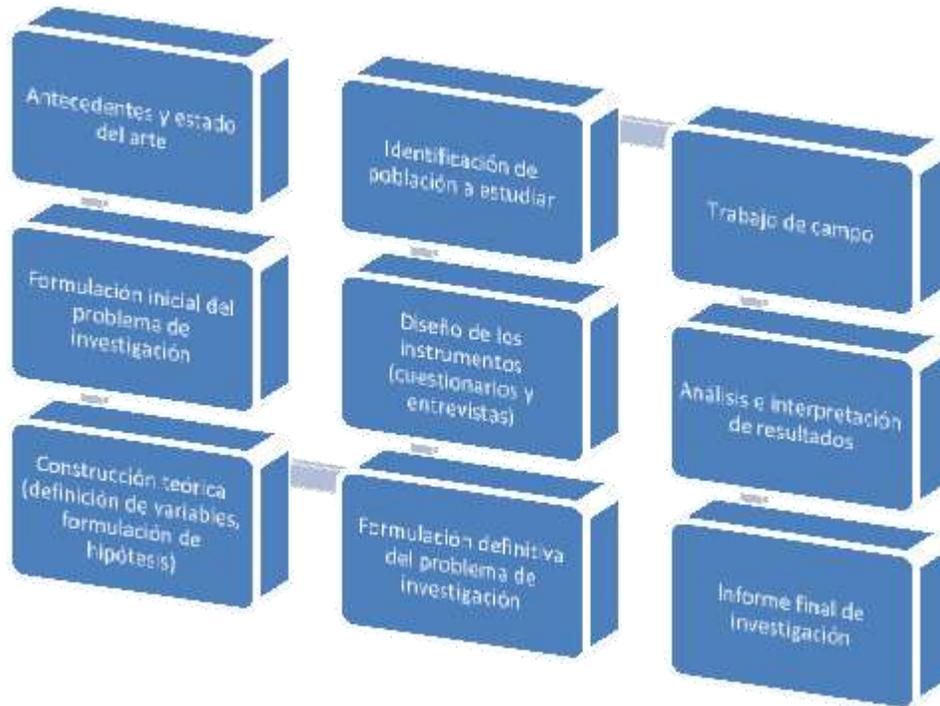
Para el desarrollo de la investigación, se utilizó una encuesta estructurada que sigue dos perspectivas, por un lado la cualitativa que buscaba comprender el significado otorgado a la competitividad por los líderes de las empresas y por otro lado, una perspectiva cuantitativa que buscaba comprender los componentes principales del objeto de estudio y las concepciones de la competitividad.

Desde la estructura cuantitativa la encuesta se pretende describir las condiciones relacionadas a la competitividad, para tal fin el instrumento de valoración cuantitativo se estructuró bajo escalas de Likert de 1 a 10 y bajo escalas dicotómicas (sí y no) esto con el fin de recopilar la información necesaria para la descripción a la categorías antes mencionada.

### *5.4 Diagrama de la estructura metodológica*

A continuación se describen las actividades realizadas para lograr el objetivo de la investigación, desde su inicio por la búsqueda de antecedentes y el estado del arte de investigación hasta el desarrollo del informe final (Ver gráfico 6).

**Gráfico 6**  
**Diagrama de la estructura metodológica**



Fuente: elaboración propia.

### *5.5 Instrumento de captura de información*

Considerando el interés investigativo y la necesidad de establecer una comprensión del objeto de estudio, siendo este la competitividad, la investigación se estructurará con un grupo de trabajo académico con los estudiantes de la maestría en gerencia del talento humano y con docentes de la Universidad de Occidente sede Mazatlán en México y la Universidad de Manizales en Colombia. El objeto de estudio se abordará desde dos perspectivas del dato: cuantitativa y cualitativa.

Desde lo cualitativo, con un enfoque comprensivo e interpretativo, se tratará de comprender los significados de los gerentes de empresas familiares del sector hotelero en cuanto al significado que ellos le otorgan a la competitividad. Desde lo cuantitativo, se pretende describir los componentes principales de las categorías objeto de estudio y establecer las relaciones que éstas conforman en el desarrollo de competitividad organizacional.

Desde la estructura cuantitativa la encuesta se pretende describir las condiciones relacionadas a la competitividad, para tal fin el instrumento de valoración cuantitativo se estructuró bajo escalas de Likert de 1 a 10 y bajo escalas dicotómicas (sí y no) esto con el fin de recopilar la información necesaria para la descripción de las categorías antes mencionadas

La investigación se estructurará bajo un estudio de caso, teniendo en cuenta que el objetivo de la misma es describir y comprender la estructura, las dimensiones y experiencias de las empresas de familia del sector hotelero en torno a la competitividad. Adicionalmente tendrá tres momentos o fases: una fase de construcción del modelo teórico para la comprensión de las categorías de estudio, una fase de contrastación empírica y una fase de socialización y divulgación de los resultados de la investigación.

Se realizaron preguntas sobre distintos temas, entre los cuales están:

1. ¿Describa las condiciones de competitividad de la empresa de familia?
2. De su empresa, identifique lo mejor
3. De su empresa, identifique lo peor
4. Escriba cuatro palabras clave que le vengan en mente cuando piensa en el término competitividad.
5. Escriba cuatro palabras clave que asocie con la gestión de su empresa



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

6. Los proveedores de la empresa de familia a la cual usted está vinculado se localizan en el entorno, ¿Local, regional y/o nacional?
7. Describa ¿Cómo son las relaciones con los proveedores de la empresa?
8. La competencia de la empresa de familia a la cual usted está vinculado se localizan en el entorno, ¿Local, regional y/o nacional?
9. Describa. ¿Qué tipo de relaciones tienen con las organizaciones que son su competencia directa?
10. A la pregunta ¿Su empresa ha innovado en productos o servicios en los últimos tres años?
11. Si la respuesta fue afirmativa. Describa ¿Cuáles han sido los productos o servicios innovadores generados en la organización?
12. Características del servicio
13. Margen de productividad del negocio
14. Mercadeo e imagen
15. Desarrollo económico
16. Desarrollo interno y externo

## *5.6 Técnica de análisis*

### *5.6.1 Validez de contenido*

Ya que no hay un criterio definido en los cualitativo y cuantitativo a través del cual valorar la validez de contenido, (Jerez, 2001) se realiza dicha valoración de la siguiente manera:

- A partir de una búsqueda literaria sobre el concepto de la competitividad y sus distintos enfoques, desarrollando un árbol de conceptos de forma

cronológica y discutiendo al final la importancia del enfoque que se le daba a esta investigación.

- Se desarrollaron las preguntas para investigar sobre los aspectos de interés en Colombia y México sobre el Macroproyecto de Investigación en el cual se centra esta investigación.
- Se confirmó que el desarrollo de las preguntas correspondieran realmente a ofrecer la información requerida por el Macroproyecto de Investigación “Competitividad en el marco del capital humano y la calidad de vida laboral: el caso de las empresas familiares del sector turístico” del grupo de Investigación de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Caldas.
- Con el fin de examinar que las preguntas de la entrevista fueran entendibles para las personas que las responderían, se realizó una prueba piloto a 3 empresas con las características de la investigación final, lo cual permitió realizar los ajustes pertinentes para que los cuestionarios fueran entendidos por los quienes los responderían después.

## 6. Descripción de hallazgos

### 6.1 Caracterización de la población

Con el fin de identificar la gestión de competitividad en las empresas estudiadas, a continuación se presenta una descripción general a partir de las respuestas emitidas por los responsables de dichas organizaciones, para analizar las tendencias seguidas por éstas empresas, se realizaron preguntas descriptivas y cualitativas, éstas últimas se agruparon los valores del 1 al 4, del 5 al 7 y del 8 al 10 de la escala de Likert empleada en el cuestionario. Las primeras 11 preguntas, que a continuación se exponen, fueron preguntas descriptivas, y se agruparán según el tipo de respuesta general de cada uno de los encuestados.

#### *Condiciones de competitividad*

El (41%) de directivos, expresaron que su gestión competitiva se basa en el precio, calidad o servicio prestado a los clientes, casi en igual porcentaje, el (38%), expresaron que la organización busca mejorar continuamente su personalización, el fortalecimiento de la marca o la infraestructura de la empresa, y en un porcentaje menor, pero considerable, al interpretar que el (22%) de los directivos, no sabe o no responde a ésta pregunta, dejando un poco en duda la finalidad estratégica de la empresa que dirigen. En la tabla 2 se presentan los resultados.

**Tabla 1**

**Condiciones de competitividad de la empresa de familia**

<b>Tipo de respuesta</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Precio, calidad y/o servicio</b>	41%
<b>Personalización, reconocimiento de marca y/o infraestructura</b>	38%
<b>No sabe o no responde</b>	22%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

*Identificación de lo mejor de su empresa*

En su gran mayoría (53%) señala que la atención, servicio y/o satisfacción del cliente es lo más importante con lo que cuenta su empresa, y va acorde a su negocio, ya que el sector donde se mueven éstas organizaciones son en el sector servicios; otros consideran (28%) que lo mejor que pueden ofrecer, es un talento humano calificado y cálido, y un (16%) expresa que la experiencia vivida en sus empresas, es única y es la fuente de su diferenciación con otras empresas, y sólo un (3%) no sabe o no responde a ésta pregunta.

**Tabla 2**

**Identificación de lo mejor de su empresa**

<b>Tipo de respuesta</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>La atención, servicio y/o satisfacción del cliente</b>	53%



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

<b>Talento humano</b>	28%
<b>La experiencia vivida</b>	16%
<b>No sabe o no responde</b>	3%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

### *Identificación de lo peor de su empresa*

En ésta pregunta se nota una gran equidad entre los posibles obstáculos que perciben las personas a cargo de las organizaciones, ya que ven los inconvenientes internos de la empresa (31%) y la falta de recursos y/o infraestructura como dos barreras que no permiten ofrecer un mejor servicio o simplemente los limita para seguir creciendo, con preocupación se vuelve a notar un manto de duda en la estrategia del (28%) de las empresas, ya que sus líderes no saben o no responden a ésta pregunta, la cual, es vital para reflexionar de donde viene, en donde está y para dónde va la empresa; en un porcentaje menor (13%) ven el mercado como un peligro, algunos expresan por lo desleal que se ha convertido.

**Tabla 3**

### **Identificación de lo peor de su empresa**

<b>Tipo de respuesta</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>La competencia del mercado</b>	13%
<b>Inconvenientes internos de la empresa</b>	31%
<b>Falta de recursos y/o</b>	28%



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

<b>infraestructura</b>	
<b>No sabe o no responde</b>	28%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

#### *Identificación del término competitividad en la empresa*

En cuanto a ésta pregunta, cabe resaltar que un poco más de la mitad de los encuestados (56%) coinciden en lo vital para ser competitivos es mantener una curva de aprendizaje personal y empresarial ascendente en el tiempo, adquirir conocimientos y actualizarse al cambiante mundo del mercado, además de considerar que es vital dar una percepción de valores a los clientes, ya que consideran que es un gran diferenciador ante los competidores, el otro (44%) considera que la competencia se basa en la calidad del servicio ofertado, acompañado de un precio razonable, donde exista un gana-gana entre ellos y los clientes que los visitan.

**Tabla 4**

#### **Identificación del término competitividad en la empresa**

<b>Tipo de respuesta</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Precio, calidad y servicio</b>	44%
<b>Otros (capacitación, estrategia empresarial, responsabilidad, honestidad, etc)</b>	56%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

*Identificación de la gestión en la empresa*

Los líderes consultados coinciden en dos tipos de gestiones, una interna (59%), donde priorizan su atención en el servicio y la calidad, un personal capacitado y dispuesto, y un orden y satisfacción al cliente, y otro tipo de gestión que es externa (41%), y se trata de la busca de mejores oportunidades en el mercado, captura de clientes y mejorar la relación con los proveedores y aliados.

**Tabla 5**  
**Identificación de la gestión en la empresa**

<b>Tipo de respuesta</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Gestión interna (Servicio, calidad, etc)</b>	59%
<b>Gestión externa (Mercadeo, proveedores, clientes, etc)</b>	41%
Total	100%

Fuente: elaboración propia.

*Identificación de la procedencia de los proveedores*

Un poco más de la mitad de las empresas consultadas (53%), solo negocian con proveedores locales, ya que manifiestan que los suministros que necesitan para solventar sus labores diarias no son especializados, ni necesitan marcas específicas, un (13%) manifiestan que negocian con varios proveedores de la región, otro (9%) manifiesta que los suministros para la operación de su negocio

son especializados y/o específicos por el tipo de clientes que reciben, y por lo tanto deben hacer negociaciones con proveedores nacionales únicamente, y un (25%) hacen negociaciones con proveedores de cualquier parte del país al mismo tiempo, y hasta una empresa manifestó hacer negociaciones con empresas internacionales.

**Tabla 6**  
**Identificación de la procedencia de los proveedores**

<b>Tipo de respuesta</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Sólo local</b>	53%
<b>Sólo regional</b>	13%
<b>Sólo nacional</b>	9%
<b>Más de uno de las anteriores</b>	25%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

*Identificación de las relaciones con los proveedores de la empresa*

La cordialidad en el trato con los proveedores fue la respuesta más común entre los encuestados (44%), una muy buena relación (22%) y un excelente entendimiento entre ambas partes (19%) fueron los dos tipos de respuesta que siguieron en común entre los líderes consultados, y un (16%) manifestó solo tener relaciones de negocios con los proveedores, sin llegar a conocerlos o preguntar más allá del portafolio que le ofrecían y de lo que la empresa necesitaba.

**Tabla 7**

**Identificación de las relaciones con los proveedores de la empresa**

Tipo de respuesta	PORCENTAJE
Excelente	19%
Muy Buena	22%
Cordiales	44%
De negocios	16%
Total	100%

Fuente: elaboración propia.

*Identificación de la competencia de la empresa de familia*

La mitad de encuestados (50%) expresan que la competencia directa con la empresa de familia en la cual laboran, se encuentra en su misma localidad, un (13%) manifiesta que deben competir con otras empresas de la región, ya que la mayoría de éstas (como ella misma), se encuentran fuera del casco urbano y sus clientes buscan un ambiente más rural o de diversión en sitios cercanos, un (9%) manifiesta que su competencia son otras empresas nacionales, que ofrecen un servicio diferenciador y de exclusividad.

**Tabla 8**

**Identificación de la competencia de la empresa de familia**

Tipo de respuesta	PORCENTAJE
Sólo local	50%



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

<b>Sólo regional</b>	13%
<b>Sólo nacional</b>	9%
<b>Más de uno de las anteriores</b>	28%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.

### *Identificación de las relaciones con las organizaciones que son su competencia directa*

La gran mayoría de las empresas estudiadas reconocen tener un acercamiento con las otras empresas competidoras de su sector, ya sea solo cordialmente y de amistad (47%) o adicionándole alianzas comerciales que beneficien a ambas partes (37%), todo en favor de satisfacer todas las necesidades que el turista busca, indiferente del hotel donde esté, el cliente puede adquirir servicios complementarios con otros hoteles, sólo un (16%) expresó no interesarle la competencia, ya que manifiestan tratar de suplir las necesidades de los clientes ellos mismos.

**Tabla 9**

### **Identificación de las relaciones con las organizaciones que son su competencia directa**

<b>Tipo de respuesta</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>De cordialidad</b>	47%
<b>De alianza comercial</b>	37%



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

<b>Ninguna o no responde</b>	16%
Total	100%

Fuente: elaboración propia.

### *Identificación de la innovación en productos o servicios en los últimos tres años*

La gran mayoría de las empresas consultadas (69%) afirmaron que han mejorado en los servicios que ofrecen a los clientes, brindando más calidad y variedad, siempre proyectando a fidelizar y captar nuevos visitantes, un (31%) manifiesta que sus productos son los mismos desde un tiempo y que no tienen proyectado cambiarlos y/o mejorarlos.

**Tabla 10**

### **Identificación de la innovación en productos o servicios en los últimos tres años**

<b>Tipo de respuesta</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Si</b>	69%
<b>No</b>	31%
Total	100%

Fuente: elaboración propia.

*Identificación de los productos o servicios innovadores generados en la organización*

Al (69%) de los líderes que respondieron afirmativamente la pregunta anterior, se les consultó sobre cuáles eran esos productos o servicios que habían innovado, siendo el mejoramiento de la infraestructura donde más coincidieron con un (56%), seguido del complemento para viajes, como son los tours a sitios turísticos cercanos o de la región, o centros de recreación para la familia con un (22%), los nuevos y/o mejorados menús gastronómicos con un (13%) y el acceso a tecnologías (9%) como wifi dentro de la empresa para los turistas son otros de los servicios innovadores que expresaron los encuestados.

**Tabla 11**

**Identificación de los productos o servicios innovadores generados en la organización**

<b>Tipo de respuesta</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Servicio de restaurante</b>	13%
<b>Infraestructura</b>	56%
<b>Tecnológica</b>	9%
<b>Otros servicios (tour, complementos de estadía)</b>	22%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia.



Con el fin de identificar la gestión de competitividad en las empresas estudiadas, se realizaron preguntas cualitativas, se agruparon los valores del 1 al 4, del 5 al 7 y del 8 al 10 de la escala de Likert empleada en el cuestionario.

Las siguientes afirmaciones identifican características competitivas de una organización, ninguna descripción es mejor que las otras simplemente son diferentes. Para cada una de las siguientes afirmaciones se les solicitó a los líderes que posicionaran a su empresa dentro de la escala Likert, donde 0 (cero) expresa pésimas condiciones, a 10 (diez) que asimila a excelentes condiciones

### *Servicio*

En su mayoría (90%) de las empresas consultadas, expresaron contar con una excelente calidad del servicio ofertado al cliente, ninguna aceptó (0%) contar con un servicio de mala calidad, en cambio tan sólo el (37%) manifestó desarrollar nuevos servicios que mejoren su competitividad en el sector y un (13%) prefiere no pensar en ello, un (67%) de los líderes encuestados afirman no escatimar esfuerzos en el establecimiento de procesos de control de calidad de los servicios ofertados, pero un (13%) de ellos, expresan no conocerlo o brindarle un esfuerzo a éstos controles. Tan solo un (42%) de las empresas cuenta con una amplia gama de servicios para sus visitantes y un (16%) solo cuenta con los servicios básicos de una organización del sector turístico-hotelerero, un (58%) afirma que su servicio es innovador, encaminado a mejorar la media del mercado y un (16%) de estas empresas no trabaja en esto. Las organizaciones encuestadas cuentan con capacidades amplias de servicio al cliente (78%), al igual que manifiestan que unifican esfuerzos entre todos miembros del equipo de trabajo para mejorar los servicios existentes (84%), pero expresan tener un déficit de capacidad para



desarrollar especializados (33%), tan sólo 1 de cada 3 empresas afirma contar con las herramientas y el equipo humano para hacerlo.

**Tabla 12**  
**Características del servicio**

CARACTERISTICAS	PROMEDIO	PORCENTAJE			
		1 al 4	5 al 7	8 al 10	TOTAL
Calidad del servicio	8,8	0%	10%	90%	100%
Desarrollo de nuevos servicios	6,7	13%	50%	37%	100%
Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad de servicios	7,6	13%	20%	67%	100%
Gama amplia de servicios	6,7	16%	42%	42%	100%
Innovación en el proceso de servicio	7,1	16%	26%	58%	100%
Capacidades amplias de servicio al cliente	8,5	3%	19%	78%	100%
Mejora de los servicios existentes	8,5	0%	16%	84%	100%
Capacidad para desarrollar servicios especializados	6,3	24%	43%	33%	100%
Total	7,53	11%	28%	61%	

Fuente: elaboración propia.

#### *Margen de productividad del negocio*

En cuanto a esta característica de competitividad, se nota una gran división en opiniones sobre la productividad que perciben alcanzar, ya que solo el (45%) manifiesta tener una alta productiva y el (48%) afirma tener dudas sobre ésta, un (62%) implementa acciones que va encaminadas a la reducción de costos continua y sólo un (6%) expresa no prestarle mucha atención. Al indagar sobre el

precio de sus servicios, el (84%) asegura que ofrece precios acordes a la calidad de su servicio, un (69%) busca mejorar cada día la calidad de las materias primas con las cuales atienden a sus clientes, siempre buscando un mejor servicio, un (10%) mantienen sus proveedores y los productos que le ofrecen desde hace un tiempo igual, sin modificarlos. Con referencia al stock de inventario permanente que mantienen dentro sus empresas, el (59%) de los líderes expresan que prefieren mantener un buen inventario de materias primas para su eventual uso y sólo un (10%) afirma que trabaja con un reducido inventario, ya que los proveedores vienen continuamente y de no ser así, sus productos (materia prima) son de fácil acceso en el mercado cercano. Tan solo 1 de 3 organizaciones consultadas manifiestan contar con servicios diferenciados, que conllevan a un aumento del precio al cliente, ya que expresan que sus servicios son estandarizados en el mercado y no buscan salir de la media de éste (21%). Con referencia a valor intangible de la empresa, como son los empleados y el conocimiento de éstos, el (68%) afirma contar un sistema adecuado para atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiada, en beneficio de la organización y su desarrollo sostenible.

**Tabla 13**

**Margen de productividad del negocio**

CARACTERISTICAS	PROMEDIO	PORCENTAJE			TOTAL
		1 al 4	5 al 7	8 al 10	
<b>Productividad del negocio</b>	7,4	7%	48%	45%	100%
<b>Esfuerzo continuo de reducción de costos.</b>	7,5	6%	32%	62%	100%
<b>Precio.</b>	8,5	0%	16%	84%	100%
<b>Esfuerzos por mejorar la calidad de las materias primas</b>	7,3	10%	21%	69%	100%



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

<b>Mantenimiento de niveles bajos de inventario en materias primas</b>	6,9	10%	31%	59%	100%
<b>Productos en segmentos de alto precio</b>	5,5	21%	46%	33%	100%
<b>Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado</b>	7,8	3%	29%	68%	100%
<b>Total</b>	<b>7,3</b>	<b>8%</b>	<b>32%</b>	<b>60%</b>	

Fuente: elaboración propia.

### *Mercadeo e imagen*

En cuanto a ésta práctica se puede observar que un alto porcentaje de estas empresas existe una planificación anticipada y prospectiva de alcanzar una marca identificable por los clientes o sus potenciales visitantes (73%), además que un (90%) asegura trabajar todos días en alcanzar una buena reputación por parte de los clientes, lamentablemente se percibe un poco efectiva o intención de promocionarla en canales de publicidad (52%) y menor el esfuerzo en mejorar la existente (45%), también se percibe con preocupación el poco trabajo en innovación, solo el (39%) afirma no escatimar esfuerzos en ello. De las empresas consultadas, el (43%) busca una especialización en clientes o sectores específicos y un (14%) afirma que sus servicios pueden ser adquiridos por clientes de cualquier sector y que buscan un servicio generalizado

**Tabla 14**

### **Mercadeo e imagen**

CARACTERISTICAS	PROMEDIO	PORCENTAJE			TOTAL
		1 al 4	5 al 7	8 al 10	
<b>Esfuerzo por lograr una marca</b>	8,5	0%	27%	73%	100%



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

<b>identificable</b>					
<b>Influir en los canales de promoción</b>	7,2	3%	45%	52%	100%
<b>Innovación en técnicas y métodos de Marketing</b>	6,6	19%	42%	39%	100%
<b>Promoción y publicidad por encima de la media del sector</b>	6,9	13%	48%	39%	100%
<b>Especialización en segmentos geográficos</b>	6,9	14%	43%	43%	100%
<b>Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad</b>	7,2	10%	45%	45%	100%
<b>Esfuerzos para alcanzar una buena reputación</b>	9,3	0%	10%	90%	100%
<b>Total</b>	<b>7,5</b>	<b>9%</b>	<b>37%</b>	<b>54%</b>	

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presentan algunos factores de desempeño organizacional. Se les solicitó a los líderes consultados, que califiquen de 0 a 10 la satisfacción frente a los resultados obtenidos por su empresa en el último año, donde 0: "malos resultados en el último año" y 10: "buenos resultados"

### *Desarrollo económico*

En las empresas estudiadas se nota un gran vacío en el tema económico, ya que el (56%) de sus líderes solo perciben tener un gran desarrollo en ventas, y en igual promedio en la tasa de crecimiento, además que el (50%) expresan no estar bien ni estar mal es su ganancia operativa, lo que aumenta en la ganancia por ratio de venta, con (63%) de empresas que manifiestan duda, donde más preocupa, es cuando se les consultó sobre el retorno sobre la inversión, donde 1 de cada 5

líderes de estas organizaciones, expresaron no percibir satisfactoriamente y como lo habían planeado las inversiones realizadas.

**Tabla 15**  
**Desarrollo económico**

CARACTERISTICAS	PROMEDIO	PORCENTAJE			TOTAL
		1 al 4	5 al 7	8 al 10	
<b>Ventas</b>	7,6	4%	40%	56%	100%
<b>Tasa de crecimiento</b>	7,8	7%	37%	56%	100%
<b>Ganancias operativa</b>	7,2	8%	50%	42%	100%
<b>Ganancia por ratio de ventas</b>	7,2	4%	63%	33%	100%
<b>Flujo de caja de operaciones</b>	7,3	8%	46%	46%	100%
<b>Retorno sobre la inversión</b>	6,6	20%	44%	36%	100%
Total	7,3	9%	46%	45%	

Fuente: elaboración propia.

### *Desarrollo interno y externo*

En (44%) de las empresas afirma contar con una cuota del mercado importante, aunque solo el (36%) trabaja en desarrollar nuevos servicios y el (46%) nuevos mercados, que ayuden al aumento de la competitividad de la organización en el mercado, con preocupación se percibe que sólo el (30%) de las empresas invierten tiempo y esfuerzos en el la investigación y desarrollo de su actividad económica, aunque el (58%) afirma aplicar programas de reducción de costos y el



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

(56%) percibe que el desarrollo y capacitación del personal es importante para la prestación del servicio y el mejoramiento continuo de la productividad.

**Tabla 16**  
**Desarrollo interno y externo**

CARACTERISTICAS	PROMEDIO	PORCENTAJE			TOTAL
		1 al 4	5 al 7	8 al 10	
<b>Cuota de mercado</b>	7,1	15%	41%	44%	100%
<b>Desarrollo de nuevos servicios</b>	6,1	24%	40%	36%	100%
<b>Desarrollo de nuevos mercados</b>	7,2	8%	46%	46%	100%
<b>Actividades de I+D</b>	5,7	25%	45%	30%	100%
<b>Programas de reducción de costos</b>	7,3	15%	27%	58%	100%
<b>Desarrollo de personal</b>	7,6	8%	36%	56%	100%
Total	6,8	16%	39%	45%	

Fuente: elaboración propia.

## 7. Discusión de resultados y recomendaciones

Si bien son muy pocas las investigaciones relacionadas con el sector turístico-hotelero, muchas coinciden en un mismo grupo de énfasis, los cuáles son por ejemplo, el mejoramiento continuo de la calidad del servicio ofrecido a los clientes y tener un precio acorde o brindar un personalización del mismo, por tal motivo, esta investigación no fue ajena a dichos énfasis, pero se incluyeron nuevos para abrir un nuevo debate para futuras investigaciones.

Por tal motivo, en aspectos generales del desarrollo de la investigación y con la vivencia de la entrevista en cada una de las empresas que se visitó, se percibió ese gran interés por el precio, calidad y el servicio que ofrecen a los turistas que los visitan, pero ese mismo enfoque no está dirigido a su talento humano y al reconocimiento distintivo de su marca tanto comercialmente (publicidad) ni a la personalización del servicio o dar una atención diferenciada a cada visitante.

Otro aspecto importante en el cual recalcar, es que los líderes de estas empresas familiares del sector turístico-hotelero, ven a la competitividad de sus organizaciones en solo el precio, calidad y servicio, y no en la capacitación de su talento humano, la estrategia empresarial, entre otros aspectos importantes como la gestión externa con los proveedores y el mercadeo, siendo éstos, partes fundamentales del objetivo final de toda empresa, que es el desarrollo económico sostenible, al contar con un talento humano bien entrenado y comprometido, y con una marca reconocida, se realiza un mercado silencioso, el voz a voz de los turistas.

Esa importante gestión con los proveedores está en entredicha, ya que tan solo el (19%) afirmó estar excelente y más de la mitad (60%) afirmó que es de solo cordialidad o de solo negocios.

La mitad de los entrevistados afirmó solo pensar en la competitividad local, por tal motivo, hay una gran oportunidad de mejora en este aspecto, ya que si se entiende lo importante que es ampliar la mirada a captar turistas que visitan la región, se tiene una gran oportunidad de mejorar los ingresos, aumentar la población que conoce la marca y el servicio ofrecido por la empresa.

A la respuesta de la relaciones con la competencia, el (63%) afirma que solo es de cordialidad o que ni siquiera existe contacto alguno, lo cual para la competitividad local y regional es importantísimo, ya que el conocimiento compartido, las alianzas comerciales con productos y servicios que no ofrece una y que la otra si, el intercambio de experiencias vividas por los turistas, impulsan a mejorar continuamente el objetivo de las empresas, el desarrollo económico sostenible.

Con respecto al punto anterior, en una de las preguntas se consulta sobre la calidad del servicio ofrecido, y el (90%) afirma ser excelente, pero cuando se le indaga si tienen una amplia gama de servicios, el (58%) asegura que no, y si se han desarrollado nuevos servicios, el (63%) coinciden en que no lo han realizado o apenas están en la parte del desarrollo, o cuando se les consulta por la capacidad para desarrollar servicios especializados, el (67%) afirma que no o en una baja perspectiva, porcentaje que preocupa, dado que el turista, como ser humano, desea nuevas experiencias cada vez que visita el sitio, por tal motivo, aquí también hay una gran oportunidad de mejora para éstas empresas.

Con respecto al mercado y a la imagen, preocupa que el (48%) no realiza ningún tipo de publicidad, el (55%) no trabaja en mejorar la calidad de su publicidad y el



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

(61%) poco piensa en innovar este aspecto, ya que en ésta actividad se encuentra una gran oportunidad de captar nuevos clientes que no conocen la empresa o sus servicios, imposibilitando abrir nuevos mercados. Se invita a los líderes de éstas organizaciones a realizar un trabajo exhaustivo en este sentido, de vital importancia para supervivencia y el desarrollo de la empresa.

En las empresas estudiadas se nota un gran vacío en el tema económico, ya que el (56%) de sus líderes solo perciben tener un gran desarrollo en ventas, y en igual promedio en la tasa de crecimiento, además que el (50%) expresan no estar bien ni estar mal es su ganancia operativa, lo que aumenta en la ganancia por ratio de venta, con (63%) de empresas que manifiestan duda, donde más preocupa, es cuando se les consultó sobre el retorno sobre la inversión, donde 1 de cada 5 líderes de estas organizaciones, expresaron no percibir satisfactoriamente y como lo habían planeado las inversiones realizadas, por tal motivo, se invita a desarrollar conocimiento económico para mejorar sustancialmente este aspecto gerencial, ya que el tema económico y su administración, es de vital importancia para la competitividad, no solo de la empresa, sino de la localidad y de la región.

## 8. Conclusiones

Se logró identificar la importancia de la gestión del talento humano como fuente de ventaja competitiva sostenible para el logro de la competitividad de las empresas familiares del sector turístico-hotelerero, y de un modo más específico, identificar el rol que se le imputa a la gestión del talento humano en la formulación y ejecución de la estrategia empresarial.

También se logró identificar la naturaleza empírica de la competitividad de las empresas familiares del sector turístico-hotelerero en el centro-occidente de Colombia, la cual permitió la comprensión tanto de los resultados como el de los procesos de la Gerencia del Talento Humano sobre el funcionamiento organizacional.

Esta comprensión también se desarrolló desde la base teórica, dado que se encontraron unas amplias pero a la vez muy variadas fundamentaciones conceptuales de la competitividad, pero también son muy escasas las que tuvieron énfasis en el interés de esta investigación, que es la organizacional del sector turístico, por tal motivo, se expusieron 26 conceptos distintos, pero se discutieron sobre los más acertados para éste campo que abarca la Gerencia del Talento Humano y el sector de servicios.

Para el enfoque de la investigación, se asumió la perspectiva que considera que la competitividad de una o varias empresas, familiares y del sector turístico-hotelerero, delimitadas en una región específica, consiste en la capacidad para conservar o extender su participación en su nicho de mercado y/o su capacidad de dar apertura a nuevos, teniendo como base el aumento en la eficiencia (productividad) y eficacia (calidad y dinámica del servicio ofrecido a los turistas, la capacidad de adaptación, creatividad e innovación de los mismos) y generando una mayor

rentabilidad tangible (económica y de bienes) e intangible (imagen y talento humano calificado), mejorando las condiciones de vida social, familiar y laboral de la comunidad y de sus trabajadores (Carpi, 1998).

Si bien son muy pocas las investigaciones relacionadas con el sector turístico-hotelerero, muchas coinciden en un mismo grupo de énfasis, los cuáles son por ejemplo, el mejoramiento continuo de la calidad del servicio ofrecido a los clientes y tener un precio acorde o brindar un personalización del mismo, por tal motivo, esta investigación no fue ajena a dichos énfasis, pero se incluyeron nuevos para abrir un nuevo debate para futuras investigaciones.

Por tal motivo, en aspectos generales del desarrollo de la investigación y con la vivencia de la entrevista en cada una de las empresas que se visitó, se percibió ese gran interés por el precio, calidad y el servicio que ofrecen a los turistas que los visitan, pero ese mismo enfoque no está dirigido a su talento humano y al reconocimiento distintivo de su marca tanto comercialmente (publicidad) ni a la personalización del servicio o dar una atención diferenciada a cada visitante.

Otro aspecto importante en el cual recalcar, es que los líderes de estas empresas familiares del sector turístico-hotelerero, ven a la competitividad de sus organizaciones en solo el precio, calidad y servicio, y no en la capacitación de su talento humano, la estrategia empresarial, entre otros aspectos importantes como la gestión externa con los proveedores y el mercadeo, siendo éstos, partes fundamentales del objetivo final de toda empresa, que es el desarrollo económico sostenible, al contar con un talento humano bien entrenado y comprometido, y con una marca reconocida, se realiza un mercado silencioso, el voz a voz de los turistas.

Con los resultados de esta investigación se realizó un gran aporte al conocimiento de la realidad local, regional y nacional sobre la actualidad de la Gerencia del Talento Humano en las empresas familiares del sector turístico hotelero y sus relaciones con la estrategia empresarial que facilite a los gerentes en la toma de decisiones y a los investigadores obtener información actualizada de lo que sucede en las empresas colombianas de la región centro-occidente, igualmente se procura fortalecer la investigación en el campo de la Gerencia del Talento Humano. Un aporte importante para la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales y el Grupo de Investigación del Macroproyecto “Competitividad en el marco del capital humano y la calidad de vida laboral: el caso de las empresas familiares del sector turístico” es la generación de nuevas preguntas de investigación que motiven a futuros investigadores a incursionar en este campo del conocimiento.

### *8.1 Limitaciones de la investigación*

- El estudio fue realizado solo en la región centro-occidente de Colombia, sabiendo que el gran fuerte en el ámbito turístico se encuentra en la zona costera del Atlántico.
- Se aplicó el instrumento solo a empresas de familia con ciertas limitaciones en número de empleados y cumplieran con especificaciones mínimas dadas por el grupo de Investigación.
- No se abarcó a la totalidad de las empresas de familia del sector turístico-hotelero del centro-occidente de Colombia, por lo tanto todavía se puede



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

descubrir nuevos aspectos de competitividad no desarrollados aún en esta investigación.

### *8.2 Futuras líneas de investigación*

- Se propone tratar de desarrollar un concepto sobre competitividad en el sector turístico-hotelero, que tenga énfasis en la Gerencia del Talento Humano.
- Aplicar el mismo instrumento utilizado en la presente investigación, en otras regiones de Colombia y Latinoamérica, para hallar diferencias y similitudes entre culturas.
- Desarrollar un instrumento que muestre las similitudes y diferencias entre las empresas de familias y las que son de cadena empresariales.

## 9. Bibliografía

Ansoff, H.I. (1965): Corporate Strategy, New York: Mc Graw Hill.

Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, (17), pp. 99-120.

Barney, J.B. (2001): Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. Academy of Management Review. 26 (1), pp. 41-58.

Bernal, C. A., Frost, J. S., & Sierra, H. D. (2014). Importancia de la gerencia del conocimiento: contraste entre la teoría y la evidencia empírica. Estudios gerenciales, 65-72.

Bradford, C. (ed.) (1994). The new paradigm of systemic competitiveness: toward more integrated policies in Latin America, OECD, París.

Bueno, E. (1995): La competitividad en la empresa: un enfoque de organización y una referencia a España. Dirección y Organización, n° 13, pp. 5-15.

Calderón, G. (2002); Estrategia y Competitividad. Módulo 1. Línea de profundización en Gerencia Estratégica de talento Humano. Universidad nacional de Colombia, sede Manizales.

Calderón, G. y Álvarez, C. M., (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. Revista Universidad EAFIT, Vol 42, N 142, p. 26-45.

Calderón, G., Álvarez, C. M., & Naranjo, J. C. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. Innovar, 13-26.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

Camelo C., Martín F., Romero P.M. y Valle R. (2000). La estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos. Un estudio del caso español. Estudios financieros, revista de trabajo y seguridad social, No. 213. Diciembre

Camisón, C. y Monfort, V. (1993). La empresa turística valenciana: diagnóstico estratégico y posicionamiento competitivo, Papers de Turisme, No. 12, pp. 13-25.

Campo S., María Fernanda (2001), Bogotá: últimos 10 años y perspectivas en el mercado global, Cámara de Comercio de Bogotá, Septiembre, (documento power point).

Carpi, T. (1998): Las Regiones Españolas y el Fomento de la Competitividad. En Mella Márquez (coord.). Economía y Política Regional en España ante la Europa del siglo XXI. Edit. Akal Textos, Madrid.

Castells, Manuel (1999), La era de la información. Economía, sociedad y cultura, Siglo XXI, Editores, Madrid.

Cohen, Stephen et al. (1985), Global Competition: The New Reality, Vol. III, en: Young, John (dir.), Competitiveness. The report of the President's Commission on Industrial Competitiveness, Government Printing Office, Washington D.C.

Cruz, P. A., & Calderón, G. (2006). Cambio y generación de capacidades competitivas. Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero. Escuela de administración de negocios, 27-43.

CSCE (1998), Estrategia exportadora para las regiones, documento aprobado por el Consejo Superior de Comercio Exterior, Noviembre 17 de 1998, Bogotá.

Domínguez, M. L., Girón, J., & López, A. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de la artesanía en México. Cuadernos de administración, 127-158.

Fernández, E., Montes, J. y Vázquez, C. (1997): La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 6, nº3, pp. 11-32.

Fernández, Z.(1992): Algunas reflexiones sobre la competitividad empresarial y sus causas. Información Comercial Española, nº705, pp. 139-152.

Fernández, Z. (1993): La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. Papeles de economía española, nº 56, pp. 178-193.

FOSS, N. (1997): Resources and strategy: problems, open issues, and ways ahead, in Nicolai Foss, ed (1997), Resources, Firms and Strategies, A reader in the resource-based perspectiva, Oxford Management Readers, Oxford University Press, pp. 345-367.

Garay S., Luis Jorge (dir.) (1998), La industria de América Latina ante la globalización económica. Tomo I: Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996, DNP – Colciencias – Consejería Económica y de Competitividad – Mincomex – Minhacienda – Proexport, Bogotá.

Gómez, L. Balkin, D y Cardy, R (1996). Gestión de Recursos Humanos. España. Prentice Hall.

Gönenç, E.(1994): “Polítique industrielle: une nouvelle approche”. L’Observateur de l’OCDE, núm. 187, pp 16-19.

Grant, R. (1991): The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. California Management Review, Spring, 33, pp. 114-135.

Jeréz, P. (2001). La gestión de recursos humano y el aprendizaje organizativo: Incidencia e implicaciones. Tesis doctoral en Dirección y Gestión de Empresas.

Almería (España), Universidad de Almería. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Jiménez, J. C., Domínguez, M. L., & Martínez, C. J. (2009). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México. *Pensamiento y gestión*, 165-190.

Krugman, Paul (1994), *Competitiveness, A dangerous Obsession*, *Foreign Affairs*, 73 (2):28-44

Lall, Sanjaya y Wignaraja, Ganeshan (1996), *Skill and Capabilities: Ghana's industrial competitiveness*, *Development studies working papers*, Queen Elizabeth House, University of Oxford, Oxford.

Lombana, J., & Gutiérrez, S. (2009). Marco analítico de la competitividad. *Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*. *Pensamiento y gestión*, 1-38.

López, Nelson (1995), *La Competitividad no se decreta, se construye*, Coyuntura Colombiana, CEGA, Bogotá.

López O., Eugenio et al. (sin fecha), *Modelo dinámico para evaluar la competitividad regional*, Instituto de Ingeniería, UNAM, México.

Mejía, S., Restrepo, L. S., & López, M. E. (2012). *Modelo de competitividad empresarial sectorial*. *Scientia et. technica*, 46-51.

Montfort, V. (1999). *Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola*. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universitat de Valencia.

Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana. La dirección de recursos humanos, clave para la excelencia empresarial*. Editorial Edipe.

Pfeffer, J. (1996). Capítulo 1. Fuentes de éxito sostenido, capítulo 2. Lo que las empresas efectivas hacen con el personal. En: Ventaja competitiva a través de la gente. Como desencadenar el poder del valor a través de la gente. México, CECSA.

Plazas, A. L., Pabón, H., & Rebolledo, S. P. (2007). Apropiación de prácticas de inteligencia competitiva para la articulación al mercado de redes de agroempresas rurales de pequeña escala. Cuadernos de administración, 117-125.

Porter, Michael (1991), La Ventaja Competitiva de las Naciones, Javier Vergara Editor, Buenos Aires.

Porter, M. (2003): Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto.

Priem, R. y Butler, J. (2001): Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. Academy of Management Review, vol. 26, nº1 pp. 57-66.

Ramírez, M. H. (2008). Modelo de competitividad empresarial. Umbral científico, 115-125.

Ramírez, A., Montoya, I. A., & Montoya, A. (2012). Análisis potencial competitivo del bioetanol en Colombia: un enfoque desde las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Gestión y ambiente, 117-129.

Rapkin, David P. y Strand, Jonathan R. (1996), Is international Competitiveness a meaningful concept? En: Goddard, C.R., Passé-Smith, John T. y Conklin, John G. (eds.), International Political Economy. State Market Relations in the Changing Global Order, Lynne Rienner, Boulder, pp. 109-129.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

Romero, R. D., Vásquez, J. E., & Castellanos, T. F. (2013). El desarrollo local desde una perspectiva sociocultural de la competitividad. Cuadernos de administración, 45-54.

Santiago, D. H., & Montoya, I. A. (2011). El perfil competitivo local como factor determinante para el desarrollo de la floricultura en Madrid - Cundinamarca. Facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión, 25-43.

Ulrich, D. (1997). Recursos Humano Champions. Como pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires. Argentina, edit. Granica

Warner, Andrew m. (2001), Razones para el crecimiento lento y desacelerante en los países andinos, Center for International Development and Harvard University.

Wernerfelt, B. (1984): A Resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, vol. 5, pp. 171-180.