

Proyecto de Investigación

Ventajas competitivas en los Hoteles de Empresa Familiar en el Eje Cafetero de Colombia

Oscar Salazar García

Magister en Gerencia del Talento Humano

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Programa de Maestría en Gerencia del Talento Humano

2014 – 2016

Ventajas competitivas en los Hoteles de Empresa Familiar en el Eje Cafetero de Colombia

Oscar Salazar García

Magister en Gerencia del Talento Humano

Asesor

Héctor Mauricio Serna Gómez

Universidad de Manizales

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Programa de Maestría en Gerencia del Talento Humano

2014 - 2016

Nota de aceptación:

Firma Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Contenido

	Pag
Resumen	8
Introducción	¡Error! Marcador no definido.
Estrategia metodológica	13
Diseño Metodológico	13
Justificación.....	15
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	21
Planteamiento del problema	22
Marco Teórico	23
Materiales y Métodos	26
Descripción de los instrumentos, muestras, características de estudio, diseño de la investigación	31
Caracterización de la muestra	35
Técnicas de análisis	36
Tablas descriptivas de Competitividad	37
Discusión de resultados	41
Conclusiones:	45
Conclusión desde el contexto empírico.....	48
Conclusión desde el método.....	49
Aportes a la construcción de la competitividad desde el sector	50
Recomendaciones para las empresas de familia del sector hotelero	51
Bibliografía.....	53

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Características generales de la población objeto de estudio	31
Tabla 2. Categorías para el análisis cualitativo	34
Tabla 3. Información sobre la unidad de análisis del estudio	35
Tabla 4. Análisis descriptivo de las características competitivas de las empresas de familia del sector hotelero	37
Tabla 5. Análisis descriptivo de las características del desempeño organizacional.....	39
Tabla 6. Localización de proveedores y competencia.....	40
Tabla 7. Análisis descriptivo de las características competitivas de las empresas de familia del sector hotelero	44
Tabla 8. Análisis descriptivo de las características del desempeño organizacional.....	44

LISTA DE GRÁFICOS

	Págs.
Gráfico 1. Localización Hoteles encuestados	32
Gráfico 2. Tipos de empresa	32
Gráfico 3. Rangos de Activos	33
Gráfico 4. Período de Constitución	33
Gráfico 5. Análisis descriptivo – Características Competitivas	38
Gráfico 6. Análisis descriptivo – Características del Desempeño	39
Gráfico 7. Localización de proveedores y competencia	40

Agradecimientos

A través del presente documento, quiero dar mis más sinceros agradecimientos a Dios sobre todas las cosas del mundo, a mi madre María Isabel García de Salazar y toda mi familia; a mi esposa Alba Nora Martínez Pérez, quien es el motor de todos mis proyectos; a mis hijos Oscar Eduardo y Sergio Alejandro, a mi nieta Samara Salazar Gil, quien representa la alegría de mi hogar.

Un reconocimiento muy especial para la Universidad de Manizales, gestora de mi orientación profesional; a la Doctora Marleny Cardona Acevedo, por su calidad, paciencia y contribución para el logro de mis objetivos, al Doctor Héctor Mauricio Serna Gómez, por su asesoría y aportes para la elaboración de mi trabajo de tesis, a mis compañeros de Oficina en EMPOCALDAS S.A. E.S.P., por su apoyo y colaboración y a todos mis amigos que contribuyeron de una u otra forma con su apoyo para ver realizado este sueño tan anhelado y esperado desde hace muchos años atrás.

A todos ustedes, mil y mil gracias y que Dios los bendiga.

OSCAR SALAZAR GARCIA

Septiembre 30 de 2016

Ventajas competitivas en los Hoteles de Empresa Familiar en el Eje Cafetero de Colombia

Resumen

En este estudio se aborda la competitividad desde dos perspectivas analíticas: cuantitativa y cualitativa. Desde lo cualitativo se comprende el significado que los Gerentes le dan a las empresas de familia del sector hotelero le otorgan a la competitividad. Desde lo cuantitativo, se describen las variables que explican el objeto de estudio y la vez, las relaciones que viabilizan el desarrollo de la competitividad de las organizaciones.

La metodología permite el análisis de la competitividad desde un grupo de empresas seleccionadas a nivel local y datos a nivel nacional. El centro del estudio son las ventajas competitivas y su aplicación en Empresas en la región del Eje Cafetero Colombiano, describiendo los tipos de competencias existentes y los acercamientos a la competitividad en los hoteles de empresas de familia.

Se reconoce desde los resultados de la investigación, que las empresas más productivas y competitivas, están ligadas a una mejor calidad de vida profesional, la intervención laboral, los manuales del mercado económico, la creatividad, la competencia individual y los modos y prácticas gerenciales, generando colectivamente entre estas, la competitividad.

Abstract

In this study, competitiveness is tackled from two analytical perspectives: the quantitative and the qualitative. From the qualitative, the meaning that managers give to family enterprises in the hotel sector and what they interpret as competitiveness is included. From the quantitative, the variables that explain the object of study are described and at the same time, relations that make possible the development of the competitiveness of organizations.

The methodology allows the analysis of the competitiveness from a group of selected enterprises at a local level with data at a national level. The focus of the study is the competitive benefits and their application to enterprises in the Colombian Coffee Region, describing the types of existing competences and their approaches to competitiveness in the hotels of family enterprises.

It is known from the results of the investigation, that the most productive and competitive enterprises are linked to a better quality of professional life, job intervention, economic market manuals, creativity, individual competence, collectively generating competitiveness among them.

Introducción

La competitividad es una condición relacional determinada por la productividad. Esta se explica desde variables como: el valor agregado, el diferenciador de los productos, las condiciones de calidad y la productividad. La competitividad ha sido considerada como tema desde diferentes ángulos del conocimiento y la acción pedagógica. A manera de ejemplo, Roman & Rivas (2010) consideran que un modelo debe incluir "...los recursos tangibles, el precio, la calidad, la productividad y la tecnología impactan la competitividad". En este sentido, la competitividad se ha visto como un referente de alta significancia en el desarrollo productivo para muchos países y empresas. Se encuentra entonces que los principales factores de competitividad se establecen desde las siguientes características que buscan ser interpretadas en los resultados de la consulta a las empresas de familia:

- Las características de la economía doméstica,
- Las características del gobierno,
- Las finanzas e infraestructura disponible,
- Las características de las organizaciones,
- La capacidad científica y tecnológica,
- Las características de los recursos humanos
- La posición económica y social.
- Y la internacionalización de la economía.

Si se hace una relación entre competitividad y estrategia, es demasiado probable que la competitividad sea la condición que envuelva la estrategia, y no al contrario, o sea que la estrategia organizacional es la que envuelva a la competitividad. Viendo y analizando diferentes escenarios y procesos coyunturales de interacción internacional en la actualidad, no se tendría un contenido por estos bosquejos opuestos, se hace igualmente importante la relación entre ética y competitividad en los negocios.

Un aspecto que está muy ligado al concepto de competitividad es la productividad, como un elemento fundamental ligado a las circunstancias económicas que la estructuran y determinan.

Retomando a Roman & Rivas (2010), éstos plantean que “Si bien la productividad se asocia a la competitividad, es necesario enfatizar en que una empresa pueda ser productiva y no competitiva, aunque para ser competitiva sí debe ser productiva, esto implica que la competitividad es un concepto más complejo y para fines prácticos, se hace referencia a un componente fundamental y determinante para la competitividad”.

Productividad y competitividad forman parte del desarrollo de las empresas; a la vez, el mejoramiento de la productividad es generadora de riqueza y transformadora en la satisfacción de las unidades productivas. Estas buscan la participación en los mercados globales, donde trabajadores y empresas, ganan posicionamiento al especializarse en lo que hacen mejor y corregir los problemas de producción de bienes y servicios. Estos son evaluados por la calidad de los productos, pudiendo ser ubicados en los mercados nacionales. Además, en la apertura de mercados desde la perspectiva de la internacionalización de las economías, es importante la extensión de la productividad y por tanto, en la competitividad. En este sentido, la ausencia de competitividad podría trasladar a la reducción de las ventas, la promoción, la sub-utilización de capacidades y la baja productividad, llevando a la acumulación de deudas públicas y grandes déficit en el amparo social.

La competitividad de la región del Eje Cafetero, considera dimensiones nacionales y regionales asociadas a el índice de sofisticación, el tipo de mercado, al sistema productivo y a las condiciones territoriales. En este estudio se consideran las empresas de familia del sector hotelero localizadas en tres Departamentos: Caldas, Risaralda y Quindío y con el norte del Departamento Valle del Cauca. En esta región con impacto agroturístico se elige el sector hotelero para reconocer las condiciones de competitividad. La pregunta orientadora tiene que ver con: **¿Cuáles son las ventajas competitivas en las empresas de familia del sector hotelero en la región del eje cafetero de Colombia?**

El reconocimiento de la competitividad en los territorios, en este caso el de Caldas, se busca entender la competitividad como resultado de la calidad de vida, el Capital Humano y la Responsabilidad Social en Empresas de Familia del Sector Hotelero. El énfasis se centra en la productividad del producto o servicio, reconociendo el paso de la competitividad de este proceso a la competitividad de la organización

Otra pregunta que guía el trabajo está asociada a: ¿Cuáles son las reglas de oro de la Competitividad, que aplicadas en forma de estrategias empresariales, definen las ventajas competitivas en una determinada empresa familiar del sector hotelero?. Es por esto que en Colombia la empresa familiar tiene desarrollos importantes en cuanto a estructura, a campo de acción y a sentido práctico en el territorio.

El sector hotelero ha sido durante muchos años, un interesante campo de acción empresarial y de inversión, dado que se promueve el interés por conocer lugares donde se reconocen sitios de atracción, aspectos típicos de las regiones y la cultura. Este campo de acción se ha vuelto posibilidad para las empresas de familia que han ido creando nichos de mercado en los cuales se satisface a los turistas y se reconocen oportunidades de servicios para el consumidor en potencia que cumplan con las perspectivas que tienen al visitar cada lugar. Estas son posibilidades que tiene el sector hotelero de producir por un lado ingresos nacionales o divisas cuando se trata de población extranjera y por el otro, desarrollo cultural desde las identidades culturales del país.

Las actividades que se realizan desde el sector hotelero, pero en especial desde las empresas de familia, buscan ser parte del desarrollo local al prestar un servicio que deje estructuras productivas donde se generan nuevos empleos, desarrollo del capital humano con diferenciadores desde la cultura, la amabilidad y la conciencia. Además, se tienen experiencias de construcción de portafolios de servicios a través de alianzas que en algunos casos logran competitividad. El sector hotelero impulsa parte de la economía Colombiana, creando un efecto positivo en el comportamiento social, económico y empresarial en los colombianos. En el país se ha generado un auge en el sector hotelero, que conlleva al desarrollo de cadenas de servicio del país, que lleva a la creación de franquicias y nuevas estructuras.

En este trabajo se reflexiona sobre el sector hotelero del Eje Cafetero, haciendo un análisis de la información sobre el comportamiento de los factores que caracterizan el sector. Los hoteles, en búsqueda de una serie de ventajas y el aprovechamiento de las diferencias de comparación en lo económico y estructural, han aprendido a diseñar y desarrollar un sinnúmero de estrategias que se establecen, no siempre con mucho éxito, porque los planes de acción, promoción y ofertas no permiten diferenciación que concuerde con la realidad del sector en el territorio.

Estrategia metodológica

Los datos recopilados y que servirán para un verdadero análisis de la competitividad en las empresas familiares del sector hotelero en el eje cafetero, estadísticamente se obtienen a partir de la aplicación de una encuesta a empresas y hoteles de familia de la región del eje cafetero de Colombia. Inicialmente, se visitaron y abordaron de manera directa a cada empresario o al gerente de la empresa del sector hotelero. La investigación no es probabilística ni sesgada, los resultados se trabajan teniendo en cuenta que cada empresa es un caso. El objetivo del cual parte la investigación es describir y comprender la estructura, las dimensiones y experiencias de las empresas de familia del sector hotelero en torno a la competitividad, como una mirada holística y general, vista y sentida por los empresarios del sector hotelero tanto a nivel regional, como nacional. El estudio forma parte del macroproyecto “Calidad laboral, capital humano, responsabilidad social en la competitividad de las empresas de familia del sector hotelero”.

Diseño Metodológico

El desarrollo de este trabajo considera por un lado fuentes secundarias y por el otro, la consulta de empresas. En las fuentes secundarias se revisa literatura nacional e internacional del periodo 2014 – 2015 y a la vez, se retoman datos de entidades como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), datos e información de la OMT (Organización Mundial del Turismo), Cámaras de Comercio. En el análisis de la consulta a las empresas, se utilizó un formulario para entrevista, que induce a identificar las ventajas competitivas en los hoteles de empresa familiar en el Eje Cafetero de Colombia. La muestra seleccionada para tal fin, se obtuvo bajo criterios no probabilísticos y con escogencia de las unidades de observación bajo los siguientes criterios:

- Ser Empresas de familia del sector hotelero.
- Se seleccionó una muestra sobre directivos en las empresas de familia hoteleras.

Los criterios permiten el análisis de las percepciones de los funcionarios en cargos directivos gerenciales y de propietarios de las empresas de familia del sector hotelero frente las condiciones de competitividad. Es de resaltar que se recopiló información de 32 empresas del sector hotelero.

El estudio pertinente fue realizado en empresas de familia del sector hotelero, ubicadas en la región del centro occidente del país, en específico, en la región conocida nacional e internacional como el “Eje Cafetero” de Colombia. Geográficamente, se aplicaron en la región, que incluyen los Departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío y el Norte del Valle. Se hacen las respectivas visitas a los hoteles tanto en la zona urbana como rural de dicha región y que tengan una capacidad de albergar alrededor de diez familias, cada familia al igual se mira que esté compuesta en promedio por cinco personas. En general empresas con capacidad de albergar 150 personas en su jornada pico.

Al estar el estudio enfocado al manejo integral o estructural del recurso humano en una empresa familiar y su competitividad, se tomaron un rango de los Hoteles de inversión de capitales de origen familiar, que en su parte administrativa y operativa, y que incluyan entre siete (7) y quince (15) trabajadores.

El Modelo de Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988), plantea diferentes escenarios posibles en los que se puede desarrollar la dirección estratégica del Talento Humano, para enunciar finalmente, cuál es la relación que se debe producir entre la estrategia de negocio y la estrategia de Talento Humano. De éste análisis se podrían derivar oportunidades, tanto para la empresa, que podría detectar competencias aprovechables en determinadas actividades; como para los trabajadores, esto les podría permitir un diagnóstico en su potencial de empleabilidad, pudiéndose instaurar las actuaciones correspondientes para utilizar o desarrollar eficazmente sus recursos y capacidades. En este modelo se plantea esencialmente una relación de interdependencia entre la estrategia competitiva de la empresa y su estrategia de talento humano, donde ambas influyen en los resultados de la organización, aportando entradas una a la otra al tiempo que ambas generan limitaciones entre sí.

Para el desarrollo de la investigación sobre competitividad en los hoteles de familia en la región del eje cafetero, se hizo necesario concebir ciertas posturas que comparativamente con la competitividad, han tenido diversos autores respecto al desarrollo del sector hotelero, incluyendo el tema de modelos de competitividad en las empresa, una vez recolectados los datos estadísticos, se procede al análisis.

Justificación

Este proyecto se desarrolla teniendo en cuenta la necesidad en el sector turístico de reconocer el papel que juegan las empresas de familia y los niveles de competitividad que muestran en el medio. En el estudio se contrastaron las respuestas de los diferentes empresarios frente a categorías como gestión del desarrollo gerencial, sostenible y las alianzas estratégicas. Fue importante en el estudio reconocer el papel de las empresas de familia en el sector hotelero.

Este estudio es útil porque aporta información para la toma de decisiones frente a la competencia y el fortalecimiento de las empresas de familia en el sector hotelero. Se reconoce que se ha naturalizado el tratamiento a las empresas de familia sin diferenciación estructural.

Se puede deducir en el presente trabajo, que ha existido un análisis profundo y de resultados, por lo tanto, es fundamental recolectar información y aplicar diagnósticos en la región cafetera de Colombia, en cuanto al manejo integral y estructural de la Gerencia del Talento Humano, como movimiento fundamental en torno a la competitividad.

En este análisis sectorial se describen las características de la productividad como expresión de competitividad y la influencia económica de las empresas de familia en los respectivos municipios que componen esta región y la contribución a la producción nacional; además, se va a conocer el volumen de la prestación de los servicios, su calidad y la cantidad de ocupaciones en las respectivas temporadas en el sector hotelero. Como una iniciativa factible para enfrentar el contexto la capacidad de utilización, y de esta forma, dejando a un lado la convergencia hacia lo estratégico, se va a entrar en nuevas multiplicidades de la ocupación hotelera, por medio de la descomposición de la demanda, escudriñando compensar cada día más vacíos específicos del mismo sector.

Se comparan los aspectos de competitividad de unas empresas con otras que participan con sus respectivas prestaciones de servicios hoteleros y la perspectiva de su productividad. Este trabajo incluye variables de análisis, que permiten considerarlo unos trabajos líderes en el tema para reconocimiento en las dinámicas del sector en la región. Lo que buscó igualmente, es demostrar el desarrollo del sector hotelero, tomando como base la producción regional, hasta llegar a la totalidad de la producción del país. Por lo mismo es importante recomendar el desarrollo de nuevas habilidades productivas en las directivas y en los empresarios sobre la gestión del talento humano, para lograr verdaderos cambios en el personal de apoyo a la gestión

de las empresas de hoteles de forma competitiva para alcanzar los niveles óptimos que ayuden a impulsar el valor agregado en esta clase de servicios hoteleros.

En general, en este trabajo se realizará un análisis de la competitividad del sector hotelero de propiedad de familias en la región del Eje Cafetero en Colombia con base en las variables representativas de la gestión, promoción, realización y estabilización de los servicios hoteleros.

Por otro lado, la demanda de la oferta hotelera y su evolución, precios pagados en los diferentes servicios recibidos en los últimos años, costos de producción y beneficio, valor agregado y rendimiento en número de visitantes; el consumo per cápita, política monetaria como la inflación anual y acumulada, tasa de cambio y se determinarán cómo hacer alianzas estratégicas con los proveedores y otras organizaciones, para empezar a generar voluntad de ser los mejores en la prestación de servicios hoteleros, con un personal idóneo y comprometido. Todos ellos se convierten en los insumos económicos a observar muy de cerca y aplicar estrategias con base en datos estadísticos definidos que marquen la ruta de la competitividad eficientemente.

Otra pregunta que puede entrar a resolverse es ¿Cómo afecta la competitividad a este sector de la economía, y, finalmente, cuáles son las políticas aplicadas al sector?. El desarrollo de una sociedad competitiva requiere entender las organizaciones con más sofisticación, son mejores que las de solo eficacia empresarial. La competitividad resulta de la capacidad que cada país incrementa su habilidad de equilibrar la economía en la economía de la globalización.

Otro aspecto a resaltar en el modelo tiene que ver con la generación de ingresos y en el aumento de la tecnología en la economía de vecindad. Se puede generar ingresos y mejorar la tecnología en la economía de vecindad, y lo mismo que fundamentalmente genere empleo y cohesión social al interior del país y que llegue a la sociedad sin contratiempos de manera eficiente en equilibrio en sus presupuestos y en proyectos de mejoramiento competitivo en la infraestructura del país.

En Colombia se puede deducir que entre las 19 apuestas productivas que se han priorizado en los últimos Planes de Desarrollo, (2014-2018) Todos por un nuevo país; (2010-2014), Prosperidad para todos y (2006-2010) Hacia un estado comunitario, tienen que ver con el sector turístico.

La conciencia que debemos despertar en una sociedad competitiva, es que la heterogeneidad, hace referencia a que la calidad y cantidad de recursos que las organizaciones

poseen, tales como el capital humano, capital físico o el capital organizacional, son diferentes y no se encuentran disponibles para todas ellas por igual. Encontrar la unidad de esta diversidad es alcanzar una alta de competitividad, porque allí confluyen factores productivos y de ventajas armonizadas competitivas. La inmovilidad de los recursos de una empresa, se refiere a la inhabilidad o grado de dificultad que tienen las firmas competitivas para obtener los recursos de otras firmas y realizar alianzas estratégicas de apoyo mutuo y de cooperación.

El modelo del Plan Estratégico tradicional, muestra cómo los recursos de la compañía son vistos como homogéneos y se comparan entre empresas del mismo sector. Generar conciencia para que los recursos de una compañía puedan proporcionar ventaja competitiva sostenida, se pretende que deben cumplir los tres (3) criterios:

- a) Agregar valor objetivo a las organizaciones.
- b) Tener Diferenciales.
- c) La producción de bienes y servicios no pueden ser sustitutos con otros recursos por la competencia.

Reforzando entonces lo que se ha venido comentando, que dada la heterogeneidad y la inmovilidad de los recursos, unida a la satisfacción de los requerimientos de valor, escasez, inimitabilidad y no tener sustitutos de los mismos, con estas características puede afirmarse que existen fuentes de ventaja competitiva sostenida para la organización y así se puede quedar dentro de un proceso sostenido de crecimiento y desarrollo sostenible, generado competitividad como un factor que sin duda puede participar activamente en el proceso de crecimiento e inversión en el sector hotelero del país y de la región.

Lo mismo que en otros sectores, no impulsar crecimiento e inversión frena el desarrollo del sector hotelero y a esto se le suma el desequilibrio político que se ha venido presentando, en ocasión, por los escándalos de corrupción en el proceso de licitación de las obras públicas a nivel nacional en su infraestructura carretable y de aeropuertos y puertos y otras obras de importancia, suman en los respectivos municipios y departamentos de Colombia. Son hechos lamentables para el progreso de las ciudades y las regiones hoteleras y turísticas, el problema de la seguridad que cobró vidas y destruyó infraestructura en muchos territorios

Y ahora es el turno de analizar que la competencia del sector ha estado impactado por barreras en cuanto a economías de escala, a recurso humano, a acceso financiero, a calificación diferenciada para prestar servicios de calidad.

Para el sector hotelero en general, cobra mucha importancia las alianzas estratégicas que permiten mejorar las ofertas de servicios a los clientes, buscando mayor cantidad de beneficios y garantías, sin embargo, la estrategia más conveniente en este mercado es la creación de nuevos nichos, para generar riqueza y potencia del recurso humano. El sector hotelero es el sector donde la marca y la trayectoria tienen tanta influencia dentro de la elección del consumidor y este es un aspecto fundamental a tener en cuenta para generar competitividad.

Las fortalezas y debilidades del sector en cuanto a capacidad financiera, nichos de mercado, mercados, con ocasión de observar las posibles acciones estratégicas de Valor Agregado que puedan hacer que las organizaciones, salgan de la convergencia estratégica de su competencia en cuanto a generación y crecimiento competitivo. Se puede entonces solucionar en mucha parte del problema con la innovación que se puede tener y siempre está presente en servicios y en el mercado hotelero, con los cuales, cada una de las cadenas hoteleras desarrolla ventajas competitivas, pero luego a nivel sectorial, se concluye que en el sector hotelero se presenta un nivel de turbulencia y revolución social en descontrol alto, el cual se destaca por los constantes cambios del entorno y las variaciones a nivel macroeconómico, en concordancia con las actuaciones de los entes del gobierno que no impulsan el desarrollo de infraestructura regional y nacional.

Las empresas de familia requieren estructuras apoyadas en cambios tecnológicos y estrategias que les permitan reducir costos en movilidad y aumentar la capacitación que garantice sostenibilidad.

La competitividad como estrategia de desarrollo, se ha fortalecido a través de las tecnologías y de la participación en redes que tejen alianzas estratégicas, asociadas a apoyos internacionales, nacionales y regionales.

El sector hotelero se fortalece como industria nacional e internacional a través de nichos sofisticados. En esto influye la nueva división global del trabajo, centrada en la flexibilización y las rutas de especialización geográfica entre los países. Se encuentra que la industria hotelera

superó a la agricultura como fuente de crecimiento económico en todas las regiones del Tercer Mundo.

Existen inconvenientes que entorpecen la posibilidad de ser competitivos por problemas de la Infraestructura, de calidad del servicio y de capacitación. En las regiones de países en vía de crecimiento, los logros no son suficientes, pues queda el desafío de mantener esta tendencia en el largo plazo, para lograr mejores posiciones a las registradas históricamente. Para esto, no solo quedan retos en obras de transporte, sino en educación, salud, y comercio. En términos oficiales, hay que fortalecer las ventajas competitivas, para encontrar eco en la competitividad regional y mundial; solo el estado participa de manera representativa en este tema.

Si analizamos entonces el caso colombiano, es necesario que se aprovechen los factores medidos y observados que favorecen los intereses del sector hotelero, encontrando que la mayoría de turistas y visitantes que ingresan al país, realizan gastos onerosos que mueven la economía y dinamizan los servicios ofrecidos a través de sus portafolios de servicios. Asegura Sánchez Rivero (2014), que... "Si los sectores no se miden, todo es una pérdida de tiempo"... El índice tiene que ser un llamado a los países para tomar políticas en cuanto a gestión estratégica.

La dinámica del sector hotelero cobra importancia cada vez más por el aumento de viajeros internacionales que aseguran el crecimiento económico y dinamizan las ofertas y promociones, buscando con ello mayor competencia y el incremento en la producción de bienes y servicios. En Colombia y en varios países latinos, el sector hotelero ha repuntado en el logro de sus objetivos, apostándole a la creación del valor agregado que permita que las empresas de familia del sector hotelero, sean más competitivas, asimilando las vocaciones diferenciales que estos países poseen para constituir géneros de atención al cliente de forma diferenciada. Se busca entonces identificar el tipo de necesidades de los clientes, como la alimentación adecuada, el Spa y el gimnasio, entre otros.

En Colombia se han aprobado profundas Reformas Tributarias, con el fin de crear incentivos tributarios atractivos para los inversionistas nacionales y extranjeros, como exenciones de impuestos hasta por 10 años, para aquellas empresas que generen empleo en las diferentes regiones del país, beneficiando una gran cantidad de proyectos encaminados al agro-ecoturismo y zonas francas, dinamizando a la vez el sector de la construcción, con inversiones multimillonarias en hoteles y zonas de sano esparcimiento, que conllevan a la atracción de planes vacacionales y de sana diversión.

En el análisis de la competencia de la ocupación hotelera en Colombia, se podría afirmar que su evolución en el mercado de los viajeros internacionales, por región y por país, son los mismos de algunos países vecinos de América Latina. Según lo determinado en el Foro Económico Mundial en el año 2015, viabilizando el crecimiento sostenido de las economías contemplando áreas tan fundamentales como: la infraestructura, el transporte y los codiciados destinos turísticos. Un indicador importante es el que comprende la buena atención y prestación de servicios al viajero, teniendo en cuenta el análisis y la inclusión de la competitividad con costos y precios accesibles, asociados con el sector hotelero.

El sector hotelero se ha esforzado por capacitar a sus administradores y/o gerentes, en lo que tiene que ver con el manejo y dominio de otras lenguas extranjeras, para que estén preparados en el recibimiento de viajeros nacionales e internacionales. Las personas que laboran logísticamente, son fundamentales para desarrollar valor agregado y lograr los objetivos del sector que han tomado varias formas comerciales. Los resultados, producto de la presente investigación, serán exteriorizados en este documento y se entregará al interior de la Universidad, en la “Maestría en Gerencia del Talento Humano”. A través del mismo, se pretende enriquecer los conocimientos sobre el funcionamiento, dinámica, manejo del mercado, avances, gestión e innovación de los Hoteles de Empresa Familiar, para el crecimiento personal y profesional, al igual, será presentado en las Cámaras de Comercio y las Administraciones Municipales de los sitios donde tenga realce el sector hotelero en la región del Eje Cafetero de Colombia, con el fin de permitir el fortalecimiento de sus actividades y elevar el potencial del paisaje y de las vivencias en la región cafetera de Colombia, a niveles competitivos medibles y cuantificables, acordes con las exigencias del mercado. Aprovechando las características específicas del reconocimiento cultural inmaterial por la UNESCO como PAISAJE CAFETRO. Se espera que se promuevan campañas de expansión y comunicación en todos los medios hablados y escritos, para ampliar la promoción del Eje Cafetero, como un destino del sector hotelero atractivo que a la vez ayude a generar unas divisas y el fortalecimiento de la creación de empleo calificado y no calificado, para los habitantes de la región. Otra Institución que puede aprovechar esta investigación, es la Asociación de Hoteles de Colombia, reunidos en el Gremio de “COTELCO” quienes al interior de sus asociados, analizarán las probabilidades de inversión en la industria hotelera y el turismo desplegado a través de las diferentes regiones del país.

El estudio considera que el sector hotelero ha desarrollado desde las empresas de familias potenciales importantes que permiten encontrar diferenciales específicas en las unidades productivas. El estudio que se propone está conformado por 10 temas fundamentales, antecedidos por una justificación del proyecto, un marco teórico, los objetivos, tanto el General como los específicos, unos antecedentes y por último se hace un resumen en un análisis detallado de la hipótesis planteada. Lo mismo que unas conclusiones y un análisis detallado de las variables de forma comparativa entre agentes de competitividad.

Objetivo General

Identificar las ventajas competitivas en las empresas de familia del Sector Hotelero en la región del Eje Cafetero de Colombia.

Objetivos Específicos

- econocer las ventajas competitivas identificadas por los empresarios del sector hotelero en la región del eje cafetero de Colombia.
- Identificar el uso y aplicabilidad que hacen los hoteles de empresas de familia de las ventajas competitivas en la región del eje cafetero de Colombia.
- Caracterizar las empresas consultadas desde el enfoque de ventajas competitivas cuantitativo y cualitativo del sector hotelero de las empresas de familia de la región del eje cafetero de Colombia.

Planteamiento del problema

¿Cuáles son las ventajas competitivas en las empresas de familia del sector hotelero en la región del eje cafetero de Colombia?

En la región del Eje Cafetero, definido como Patrimonio Cultural de la Humanidad, se vienen adelantando proyectos donde se tienen en cuenta los factores de competitividad con adaptabilidad a la capacidad institucional, financiera y social del sector hotelero. Los modelos de competitividad más comunes analizados estudiados se pueden dividir en dos grandes conjuntos, enfoques macroeconómicos y enfoques microeconómicos. Se ha visto que un aspecto muy ligado a la competitividad es la productividad, se convierte en el ser y en el actuar de la competitividad. La globalización y la competitividad. Se imponen retos al desarrollo humano, generando un mejoramiento en la calidad de vida de las comunidades locales y preservación de las identidades.

El desarrollo del sector implica el reconocimiento de quienes asumen el reto de trabajar en él. La ética en las organizaciones es responsabilidad de los accionistas o propietarios, éstos son los gerentes y empresarios quienes establecen el camino operativo y administrativo para hacer de su empresa, un emporio renaciente, productivo y competitivo estratégicamente, que permita prestar servicios con calidad que satisfaga las necesidades del turista tanto a nivel regional, como nacional e internacional.

El trabajo busca un análisis estructural y ordenado, desde la recopilación de información, en la selección de organizaciones que tienen como características ser empresas de familia y en el análisis con criterios competitivos del mismo. Esto para poder reconocer el campo y las estructuras bases en el que se va a trabajar; conocer sus antecedentes, capacidades y conocimiento del entorno empresarial; además de poder seleccionar con criterios y análisis de la competencia y sus aliados en el grupo de empresas con las que se va a realizar el análisis comparativo y competitivo.

Es importante resaltar posibilidades y problemas que tiene la mirada del mundo desde la ALDEA GLOBAL, ya que a través de ella, se promociona y proyectan servicios y atractivos turísticos y hoteleros en la región del Eje Cafetero, con óptimos resultados, dada la gran cantidad de turistas que a diario llegan de diferentes países a este destino, con el fin de adquirir descanso y sano esparcimiento, además del disfrute de los hermosos, variados y sofisticados paisajes

naturales con que cuenta la geografía cafetera de la región. Es difícil para un empresario o un gerente proteger la orientación social y cultural de la economía, en una aldea globalizada y en una economía de acuerdos comerciales con los países vecinos.

El crecimiento y papel del sector depende del estado en que se encuentran: inversionistas, viajeros, gobierno y empleados a cerca de las fortalezas y debilidades. Los países y los empresarios del sector hotelero y sus gremios, se preocupan por ser competitivos, buscando que todos los actores directa e indirectamente beneficiados, participen y aporten al engrandecimiento y empoderamiento del sector.

El sector hotelero en Colombia ha buscado invertir en capital humano para lograr calidad y cumplir con los estándares internacionales, teniendo en cuenta la fuerte entrada de hoteles de talla mundial. De acuerdo con Matiz y otros (2011) “el dinamismo del sector hotelero nacional, se ve influenciado por el incremento turístico que se ha venido presentando en los años recientes, el cual ha generado un mayor nivel de estandarización del servicio hotelero y su diversificación”. Se busca el fortalecimiento del sector hotelero, que es la aplicación de la tecnología y la innovación de la infraestructura de los hoteles, no solo por un proceso de comunicación, sino por el aprovechamiento de espacios de encuentro y diversión, como por ejemplo, salas de Internet y de juegos electrónicos, ayudando a la reestructuración de su imagen y servicios básicos en la infraestructura. Por todos estos hechos, no se deja de reconocer la importancia del sector hotelero.

La región del eje cafetero y el sector hotelero enmarcada específicamente en el Plan de Desarrollo Nacional, está muy conforme de ampliar el conocimiento en un puñado de profesionales egresados de esta Maestría y empeñados en hacer investigación y promocionar personal altamente calificado al desarrollo de la misma; tanto en la aplicación de las ventajas competitivas en los Hoteles de Empresas de Familia de la región del Eje Cafetero de Colombia, impulsados por los Municipios, las respectivas Gobernaciones de Caldas, Risaralda, Quindío y Norte del Valle, coordinados desde la Academia para el crecimiento económico, social y empresarial de la región.

Marco Teórico

La competitividad como condición de desarrollo, se explica desde cada uno de los niveles en que se encuentran los factores internos y externos. El vínculo entre estos dos factores,

tienen una conexión incluyente entre la industria y la región estableciendo y ejecutando políticas de gobierno en todos los niveles.

La sociedad competitiva encuentra un equilibrio expedito ente la generación de riqueza y la articulación social. Se puede desarrollar si en la disminución de gastos por ejemplo en una economía de escala, o en evitar procesos de corrupción de la inversión estatal, o sea, como un proceso netamente cultural de sociedad de consumo, más no de consumismo, siendo diferenciada entonces con la economía global, que muy por el contrario, se determina entonces por el aprovechamiento de sus diferencias comparadas (comparativas), entre las naciones y la unificación integral y estructural de las mismas, con la gestión total de la cadena de valor.

La ventaja competitiva sostenida, existe solamente después de que han cesado los esfuerzos de los demás por replicar esa ventaja. Teniendo en cuenta empresa basada en los recursos, la ventaja competitiva solamente puede ocurrir en situaciones de heterogeneidad e inmovilidad de los recursos de una compañía, siendo estas suposiciones las que sirven para diferenciar este modelo, del modelo ofrecido por la gerencia estratégica tradicional. Barney (1991), afirma que “desde el punto de vista de los recursos, es muy claro que las compañías no pueden esperar comparar ventajas competitivas sostenidas, y que las ventajas, si es que existen, pueden ser encontradas solamente en lo raro, en lo imperfectamente imitable y en los recursos no sustituibles, ya presentes en la compañía”.

El lograr una forma competitiva, se requiere, como es lógico, el conseguir una rentabilidad sostenida en el tiempo, una producción con utilidad, una relativa efectividad y eficacia frente al cliente y la estructuración de sus políticas, con miras a la apertura de nuevos mercados. Se persigue entonces, que el objetivo es eficiencia de costos y productividad del valor agregado, formando total apego a la competitividad.

Se puede esclarecer que una sociedad competitiva es toda la que identifica y tutela de forma muy activa todos los aspectos competitivos, enfocados en el conocimiento y tecnología introducida en el ser humano. Por esto es muy importante que el sector hotelero identifique y establezca prioridades e ingentes esfuerzos en la aplicación de recursos de inversión para lograr el desarrollo del sector y de su empresa familiar. Todas estas estrategias conducen a que la búsqueda de una habilidad competitiva con la demanda simultáneamente, dé como resultado, cambios sistematizados en el progreso de los recursos humanos.

De forma analítica encontramos que existen actividades que se acuerdan en forma creciente de las reglas de la globalización, a través de empresas internacionales. Es así como por ejemplo, cadenas de supermercados de grandes áreas, han cambiado bruscamente la cultura de las sociedades y el diario vivir de las tiendas locales conocidas popularmente como “tiendas de barrio”.

Las oportunidades progresivas de ser recíprocas entre las economías de países por sus aperturas de mercados y la evolución más característica en la economía actual, dan como resultado el desarrollo de estos nuevos paradigmas y nuevos juegos económicos en la competitividad. Estamos frente a cambios radicales en el enfoque de la competitividad, en las últimas décadas, se observa que tanto se pasa muy rápidamente de la productividad a la competitividad.

Las alianzas estratégicas entre países, regiones y empresarios, mantiene estructuras competitivas. Se deteriora la vida social frente a la búsqueda de la competitividad; culturalmente se pueden deteriorar grandemente las comunidades y se pueden dar grandes violaciones a los derechos humanos. Para lograr establecer y plantear un problema definido y estructural, debemos entonces determinar en una pregunta simple tanto para el gobierno como para los empresarios e inversionistas lo siguiente: ¿Las reglas de oro de la Competitividad, aplicadas en forma de estrategias empresariales, definen las ventajas competitivas en una determinada empresa familiar?.

El análisis de estas reglas de oro de la Competitividad, requieren ostensiblemente de la productividad, como un elemento fundamental; el presente análisis y estudio se refiere a ¿Cuánto afecta la inversión en la aplicación de ventajas competitivas, como circunstancias fundamentales en lo social y su determinación administrativa empresarial?

Barney (1991) planteó que “las empresas son disímiles entre sí, en función de los recursos y capacidades que poseen diferentes características y determinan los recursos disponibles para las empresas en las mismas circunstancias que permite encausar un análisis interno con aspectos más relevantes del interior de la organización, en relación con el análisis externo realizado para el planteamiento estratégico general y de recursos humanos”.

Asimismo, dicha teoría establece como aspecto esencial del desarrollo, las competencias, las cuales son un conjunto de capacidades de la organización que conllevan a determinar procesos que se valoran con una ventaja competitiva. Para hablar de competitividad, se requiere

establecer claramente los fundamentos conducentes a éstos, como son las comparaciones fundamentadas en las diferencias establecidas por la ubicación geoestratégica y las condiciones socioeconómicas distadas y diferenciadas comparativamente de otras regiones y sus aplicaciones tecnológicas y de capital humano capacitado, por lo tanto, al aplicar el concepto de competitividad, es indispensable profundizar en los elementos concernientes a las ventajas competitivas, atravesadas por el conocimiento técnico y tecnológico y por la divulgación del conocimiento en ciencia y en tecnología, aplicadas al recurso humano y su entorno familiar y social. Encontramos entonces que entre ambas, ventajas competitivas sumadas a las comparaciones entre regiones y sus capacidades, nos fortalecen el concepto de competitividad.

Según Rivas (2005), “los modelos de competitividad más comunes, pueden dividirse en dos grupos; el grupo de los enfoques macroeconómicos y el grupo de enfoques microeconómicos. Los primeros, están pensados para medir el concepto de manera global en distintos sectores industriales y de servicios, o inclusive a todo un país. El segundo conjunto de modelos, se limita a evaluar un solo sector o una empresa”.

Materiales y Métodos

Inicialmente se muestran las condiciones analizadas y determinadas, éstas a su vez, permiten identificar aspectos sociales y demográficos asociados a los conceptos y contextos de competitividad de las empresas de familia del sector hotelero de la región cafetera de Colombia.

En general, se utilizan 22 variables que permiten concluir que en promedio y por diversas causas, los empresarios del sector hotelero de la región cafetera en Colombia entregan suficiente importancia a la productividad del negocio, al esfuerzo en la reducción de costos y al control de calidad. Se denota que el precio como variable, no es lo que define las ventajas competitivas en los hoteles de familia de la región cafetera.

Las causas son más que internas, porque las ventajas competitivas se aplican más al sector hotelero, que a cada empresa, por esto es un tema de aplicación individual específica; otra causa generada puede ser que en Colombia se invierte más en el concepto de turismo en general, que en el mismo sector hotelero, de manera específica. Se ve que lo disperso de la información, demuestra que no se concentran esfuerzos de alianzas estratégicas de economía de escala entre los hoteles. Se deben entonces aplicar nuevos paradigmas de aplicación científica e investigativa

para este sector que incremente en la innovación en el servicio de hoteles y haga crecer tanto en el proceso, como en el servicio total medible, donde de manera integral y estructural se incluyan unas iniciativas concretas en promoción y publicidad, que permitan una gama de productos y servicios especializados.

Lo anterior se determinó para el sector hotelero y para empresas de capital de familia, siendo apropiada la elección de una estrategia competitiva, resaltando la buena comprensión que se tenga de las características estructurales e integrales del sector.

Específicamente se establecen variables que miden al interior de la empresa el énfasis en los recursos y las capacidades en su entorno, mientras tanto, también se analizan los enfoques como la infraestructura interna y las condiciones de la demanda, que determinan en competencia y la rivalidad por las ventajas competitivas.

La competitividad de los destinos hoteleros, se establece en un análisis cuantitativo de manera profunda, bajo la figura de modelos logísticos y la capacidad de un país para crear Valor Agregado y por esto, establecer en un contexto de oportunidad de incrementar el bienestar y el progreso en la gestión y ejecución de ventajas competitivas y servicios que mejoren las condiciones económicas de los participantes.

El entorno competitivo macroeconómico se refiere a fuerzas globales que generan agresividad entre los actores y a la vez, aprovechan la proximidad de los servicios, en un modelo económico local que ayude en la reestructuración económica de los recursos nacionales. A la vez, estar en concordancia con la gerencia, los diferentes cambios culturales y la expansión de la democracia, establece un entorno competitivo incluyente que involucra actores muy importantes para el destino hotelero, como tour operadores, agentes de viajes y empleados del sector hotelero, estableciendo estrategias internas según sus recursos y capacidades; sus movimientos y su capacidad de cambio de valor agregado permanente.

La gestión y gerencia estructural del destino, tiene que ver con la restricción del destino hotelero, con recursos seductores, con las opciones que se brindan al turista que hacen que los visitantes prefieran un destino determinado de acuerdo con sus preferencias y necesidades ya otros destinos alternativos poco atractivos. Buscan entre otras alternativas, la consolidación de una política de mercadeo, el marketing, la calidad gerencial del servicio y la protección de brindada a todos los turistas nacionales y extranjeros, que son vulnerables a los daños provocados por la gran ocupación hotelera en el eje cafetero de Colombia.

Las variables descritas en este modelo, proponen y establecen una serie de funciones medibles, sin embargo, este modelo de aplicación requiere de factores determinantes que justifiquen su elección y que brinde aportes entre cada una de ellas, en función de la competitividad.

Según resultados de las muestras realizadas por los docentes e investigadores de la Universidad de Manizales, se extrae de manera textual que “para identificar las características generales de las empresas objeto de estudio, es posible evidenciar que una alta proporción de empresas que se localizan en Caldas (44%) seguido de Nariño (19%), Cundinamarca (19%), Valle del Cauca (9%), Quindío (6%) y Risaralda (3%), además la mayoría de empresas son micro empresas (68%) seguido de pequeñas empresas (29%); la mayoría presenta un rango de activos inferior a 166 millones de pesos (52%) seguido de empresas con un rango de activos entre 167 millones y 1661 millones de pesos (32%) y de empresas con un rango de activos superior a 1662 millones de pesos (16%)”.

Los mismos docentes e investigadores en el documento “Materiales y Métodos”, deducen, “la mayoría de empresas fueron constituidas en un año igual o inferior al 2004 (55%), algunas sólo llevan seis y diez años, el catorce por ciento (14%); otras sólo llevan constituidas entre dos y cinco años (23%) y unas cuantas llevan constituidas menos de dos años 10%, (ver tabla 1). Se analizan las características de la población geoestratégicamente y de la conformación empresarial definiendo de manera clara que clase de empresas son y el tiempo de constitución”.

La pregunta que se estableció en el problema, ¿Cuáles son las ventajas competitivas en las empresas de familia del sector hotelero en la región del eje cafetero de Colombia?, en ella se analizó desde unas perspectivas locales, regionales y nacionales, aunque también hay unos comparativos con el entorno nacional y sus competencias con los proveedores y por último, con el enfoque precio y promoción.

Como estrategias y tácticas a seguir para conferir a los empresarios del sector hotelero estrategias de valor agregado en el contexto micro y macro económico y en el mejoramiento de las ventajas competitivas, como base fundamental se realizaron treinta y cinco (35) encuestas a nivel nacional en los diferentes hoteles de empresas de familia en la región cafetera, donde se determinó un método deductivo de lo general a lo particular, que ayudó a comprender desde bases teóricas de Michael Porter en su libro “La competitividad de las naciones” y el diamante de

competitividad, más conocido como el “Diamante de Porter”, donde influye en el sector empresarial del sector hotelero; analizando la competitividad en el interior de las empresas, como también en su ambiente de competencia y las relaciones comerciales con sus clientes y proveedores; por lo demás con el entorno macro de las mismas con las relaciones del gobierno y gremios estatales y su generación de competitividad y sus ventajas desde la infraestructura y de sus agencias económicas y sociales de inversión, por lo tanto, la competitividad no se puede analizar de forma independiente de otras situaciones que suceden al interior de la empresa y en el entorno microeconómico y macroeconómico; las primeras analizadas y estudiadas fueron la productividad, la inversión en tecnología y en general, el estado de los infraestructura por carreteras, de trenes, de puertos y aeropuertos del país, aunque no menos e importante el recurso humano como eje fundamental de la competitividad, puesto que es sobre ellos que se aplica la educación y capacitación en innovación, comunicación, ciencia, técnica y tecnología.

La información obtenida fue oportuna y tuvo mucha claridad para responder la pregunta realizada en el problema. Es importante resaltar que se hicieron diversos cuestionamientos en torno a la variable de competitividad, que reflejaron respuestas muy claras sobre los proveedores sobre la competencia entre las empresas y cómo diferenciar los servicios y obtener la mejora permanente en el interior y al exterior de la misma, dejando entrever por parte de los encuestados, su satisfacción por la calidad y cantidad del servicios prestados y la falta de preparación vía capacitación y experticia en el talento humano, en la mayoría de los casos; para enfrentar los retos que depara la innovación y la globalización de las economías que día a día exige resultados productivos y competitivos a través la creación y oferta de nuevos productos y/o servicios, que satisfagan plenamente las necesidades del consumidor y que también establezcan esfuerzos conjuntos entre todos los empresarios en alianzas y uniones estratégicas de mayor Valor Agregado, para enfrentar nuevas oportunidades que da la región del Eje Cafetero, en el tema del agro-ecoturismo, enmarcado en una prioridad dentro del reconocimiento de la UNESCO, como Paisaje Cultural Cafetero de esta región importante del país.

Al realizar las 35 encuestas de manera individual, se tenía presente la identificación de las condiciones de competitividad de los Hoteles de Empresas de Familia del sector del Eje Cafetero de Colombia. Se hizo presencia personalizada sin ningún sesgo en los distintos hoteles encuestados, concluyendo que los mismos compiten por:

- Calidad del servicio y precios bajos
- Atención personalizada al cliente
- Nuevas ofertas y productos
- Tarifas familiares y corporativas
- Desarrollo sostenible
- Tecnología al alcance del cliente
- Ambiente familiar tranquilo, seguro e higiénico
- Reconocimiento por nombre y servicios
- Innovación constante de tecnología e infraestructura
- Condiciones de oferta y demanda
- Talento humano
- Fortalecimiento de la empresa con mayor inserción y cumplimiento de las normas
- Trabajo en equipo
- Personal capacitado y bilingüe,

Entre otros, las empresas de familia hacen esfuerzos constantes por adquirir nuevos conocimientos tecnológicos, de comunicación, de Mercadeo y Promoción del Marketing institucional, que les permitirá programar y proyectar más y mejores servicios, con el fin de competir en el mercado, constituyendo al Eje Cafetero cada vez más, como un gran potencial y atractivo hotelero con una excelente gama de productos y mercados, ofertados por el sector Hotelero de Empresas de Familia, para el fortalecimiento de la calidad y la satisfacción de las necesidades de todos los clientes propios y extranjeros, que a diario visitan.

En general se define la competitividad, como un gran cumulo de esfuerzos hechos por los empresarios, para mejorar constantemente de forma sostenible en calidad y a la vez así, identificar el cómo a los empresarios del sector hotelero los ven desde la competencia y por lógica, cómo los perciben y aprueban, los clientes de este mismo sector.

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

Descripción de los instrumentos, muestras, características de estudio, diseño de la investigación

Tabla 1. Características generales de la población objeto de estudio

Características generales de la población objeto de estudio. CARACTERÍSTICAS		PORCENTAJE
ZONA GEOGRÁFICA	Caldas	44%
	Quindío	6%
	Cundinamarca	19%
	Risaralda	3%
	Nariño	19%
	Valle del Cauca	9%
	Total	100%
TAMAÑO EMPRESA POR NÚMERO DE EMPLEADOS	Micro empresa ($t \leq 10$)	68%
	Pequeña empresa ($10 < t \leq 50$)	29%
	Mediana empresa ($50 < t \leq 200$)	3%
	Total	100%
RANGO DE ACTIVOS	Menor a 166 millones	52%
	Entre 167 millones y 1661 millones	32%
	Entre 1662 millones y 4980 millones	16%
	Total	100%
PERÍODO DE CONSTITUCIÓN	Menor a dos años	10%
	De dos a cinco años	23%
	De seis a diez años	13%
	Más de diez años	55%
	Total	100%

La muestra se hizo con criterios no probabilísticos, porque no brinda a todos los empresarios las mismas o iguales oportunidades de ser seleccionados; por esto, la escogencia de las unidades de observación, se desplegaron bajo las siguientes premisas:

- Que fueran Empresas de familia del sector hotelero en especial en la región del eje cafetero de Colombia.

- Los criterios contemplaron las respuestas únicamente de administradores y/o gerentes generales, buscando con ello favorecer el análisis de las percepciones de los cargos directivos de las empresas de familia del sector hotelero, frente condiciones de competitividad.
- El presente estudio se realizó en 35 empresas de familia del sector hotelero, en forma individual, la gran mayoría de las mismas se encuentran ubicadas en la región del centro occidente del país, con asiento en los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca; también los departamentos de Cundinamarca y Nariño.

Así entonces, los hoteles analizados en un alto porcentaje, pertenecen a Caldas, en un 44%, un 19% a Nariño, a Cundinamarca en un 19% y así sucesivamente como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1. Localización Hoteles encuestados



Los instrumentos que fueron diseñados para la recopilación de información, tenían como finalidad la descripción y comprensión de las percepciones de los empresarios frente a la competitividad de las empresas de familia del sector hotelero, desarrollándose una encuesta estructurada con dos perspectivas: cualitativa y cuantitativa.

Gráfico 2. Tipos de empresa

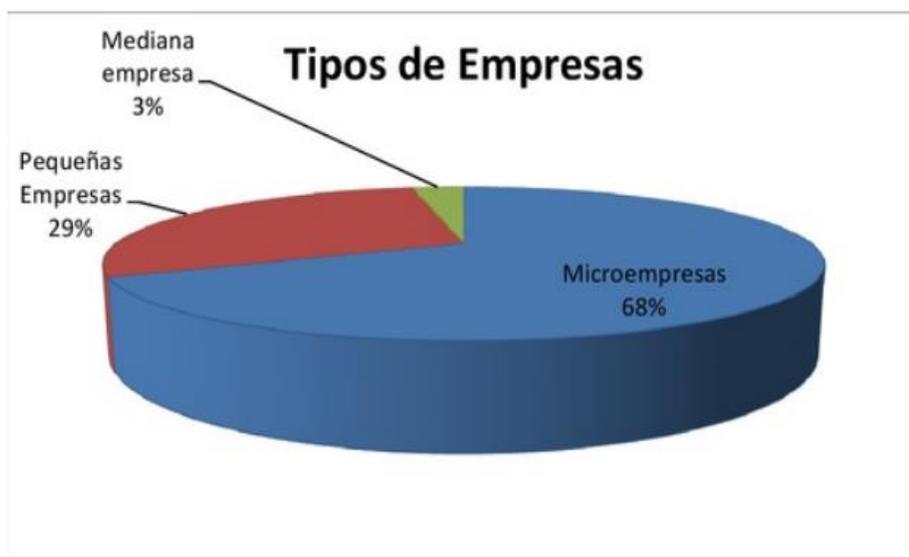


Gráfico 3. Rangos de Activos



Gráfico 4. Período de Constitución



El resultado de las encuestas realizadas a los administradores y /o gerentes de los hoteles de empresa familiar, en cuanto al periodo de constitución, nos indica las condiciones históricas con que se manejan las políticas que han permitido fortalecer su competitividad. Particularmente se indagó sobre aspectos importantes, como las concepciones de la competitividad, las condiciones de competitividad organizacional, las relaciones con los proveedores, las relaciones con la competencia directa, la calidad de los servicios y/o servicios innovadores y la segmentación del servicio, entre otros.

Tabla 2. Categorías para el análisis cualitativo

CATEGORÍAS	ASPECTOS A CONSIDERAR
CONTEXTO DE LA EMPRESA FAMILIAR	<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la empresa de familia • Personas que participaron en el proyecto empresarial
COMPETITIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de competitividad organizacional • Condiciones de la gestión organizacional • Relaciones con los proveedores • Relaciones con la competencia directa • Características de productos o servicios innovadores • Calidad del servicio • Innovación en servicio • Segmentación del servicio

Fuente: Elaboración en el Macroproyecto

Los sujetos de la muestra fueron observados e interrogados en su ambiente natural, en sus propias empresas hoteleras, o sea, hubo una observación directa, donde cada persona libre y

espontáneamente respondía de acuerdo a su información y criterio, sobre lo vivido en el interior de la empresa y lo visionado en los procesos de inversión en el tiempo.

Tabla 3. Información sobre la unidad de análisis del estudio

CARACTERÍSTICAS	INFORMACIÓN
POBLACIÓN OBJETO ESTUDIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresas de familia del sector hotelero. ✓ Administradores y/o gerentes generales.
PERÍODO DE RECOLECCIÓN	
MEDIO RECOLECCIÓN	
UNIDAD MUESTRAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agosto a Noviembre de 2.015 ✓ Encuesta estructurada.
UNIVERSO DEL ESTUDIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administradores y/o gerentes generales. ✓ 32 Empresas de familia del sector hotelero, a partir de las percepciones recopiladas a Administradores y/o Gerentes Generales.

Fuente: Elaboración en el Macroproyecto, resultados de investigación

Caracterización de la muestra

Las empresas de familia son aquellas que se definen por su conformación y dominio y que pueden ser empresas familiares, o unidades familiares. Las empresas reúnen periódicamente a sus socios parientes; tienen como objeto el de perdurar en el tiempo; buscan siempre que los legados y acuerdos iniciales de emprendimiento, se traspasen y se hereden de generación en generación, visionando conjuntamente las siguientes generaciones y en su orden, hijos, nietos, bisnietos, etc. Para que una empresa tenga el carácter de familia, debe existir entre dos o más socios, un

parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado de afinidad (padre, madre o hijos y hermanos), o único civil (padre o madre adoptante o hijo adoptivo), o estar unidos entre sí maritalmente y conyugal siempre y cuando los socios así relacionados, ejerzan, sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo. Es posible llamar a una Sociedad de Familia entre: Los Padres y sus hijos, los abuelos con sus hijos y nietos (segundo grado de consanguinidad), padres e hijos adoptados, o la pareja conyugal.

De las 35 empresas encuestadas 32 fueron válidas para el sector de la competitividad. Llegamos a estas empresas después de una base de datos entregadas en las Cámaras de Comercio de la región y por la cercanía y poder llegar sin ningún inconveniente en transporte intermunicipal.

El grupo de empresas de familia, porque seleccionada se aplicó la encuesta completa y la variable de la competitividad se determinó con diferentes respuestas de manera aleatoria, sin ninguna opresión, no sesgadas para favorecer alguna respuesta subjetivamente. Al contrario, las respuestas dan posibilidades de objetividad, responsabilidad y legalidad.

Técnicas de análisis

En el dato objetivo convergente relacionado en el documento, se establecen los elementos estadísticos que permiten estructurar el Análisis de frecuencia, la Media, las Correlaciones y el Spearman. Igualmente, se realizó, la respectiva tabulación de los datos en las Medidas de Tendencia Central y se escogió la Media, que permite identificar las medidas de dispersión, también llamadas medidas de variabilidad. En general, se encontró en un análisis pleno de la información después de la tabulación estadística realizada por los docentes y/o investigadores de la Universidad de Manizales, "a las 35 muestras realizadas a los empresarios y/o gerentes de los hoteles de empresas de familia en el eje cafetero y otros departamentos del país, donde también se hace un vasto resumen en la siguiente tabla (Tabla No. 4), que en promedio se describen las características competitivas de las empresas de familia del sector hotelero de forma descriptiva sobre competitividad, y donde se resalta por parte de los encuestados la fortaleza en la calidad del servicio que se presta a los clientes nacionales y extranjeros, que a diario utilizan y disfrutan. En la misma se resalta que para la empresa es fundamental el manejo de los precios como fórmula de diferenciación entre la competencia, al igual que los valores agregados que fortalecen la calidad del mismo y las finanzas del mismo..."

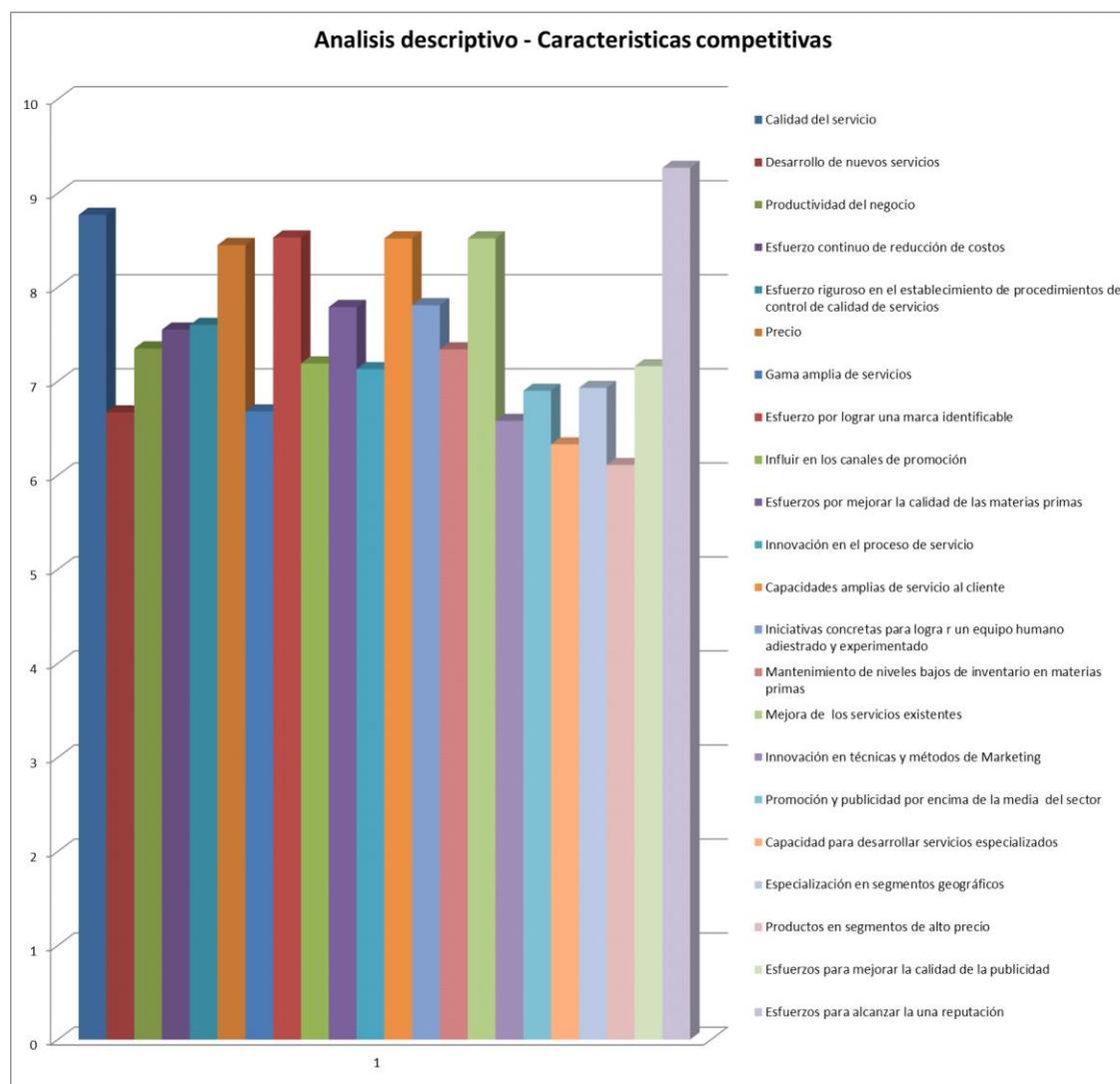
Tablas descriptivas de Competitividad

Tabla 4. Análisis descriptivo de las características competitivas de las empresas de familia del sector hotelero

ÍTEMS	Media	Desviación estándar
Calidad del servicio	8,77	(1,04)
Desarrollo de nuevos servicios	6,67	(2,44)
Productividad del negocio	7,35	(1,68)
Precio	8,45	(1,29)
Gama amplia de servicios	6,68	(1,99)
Esfuerzo por lograr una marca identificable	8,53	(1,57)
Influir en los canales de promoción	7,19	(1,60)
Innovación en el proceso de servicio	7,13	(2,69)
Mejora de los servicios existentes	8,52	(1,36)
Capacidad para desarrollar servicios especializados	6,33	(2,63)
Especialización en segmentos geográficos	6,93	(2,14)
Esfuerzos para alcanzar la una reputación	9,27	(1,01)

Fuente: Elaboración en el Macroproyecto

Gráfico 5. Análisis descriptivo – Características Competitivas



Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación

En esta segunda tabla (cuadro 5), se resume un análisis descriptivo del desempeño organizacional de las empresas de familia del sector hotelero, En cuanto a los proveedores y la competencia; Identificando la ubicación de los proveedores, encontramos que en un alto porcentaje se ubican en lo local, un 78%, mientras que un 13% están en el ámbito regional y un 9 % se encuentra más a nivel nacional.

Tabla 5. Análisis descriptivo de las características del desempeño organizacional

ÍTEMS	Media	Desviación estándar
Ventas	7,63	(1,84)
Tasa de crecimiento	7,81	(1,94)
Cuota de mercado	7,11	(2,39)
Ganancias operativas	7,17	(1,99)
Ganancia por ratio de ventas	7,21	(1,69)
Flujo de caja de operaciones	7,33	(1,86)
Retorno sobre la inversión	6,64	(2,48)
Desarrollo de nuevos servicios	6,12	(2,83)
Desarrollo de nuevos mercados	7,23	(2,12)
Actividades de I+D	5,75	(3,18)
Programas de reducción de costos	7,35	(2,43)
Desarrollo de personal	7,60	(2,40)

Fuente: Elaboración en el Macroproyecto, resultados de la investigación

Se considera que las ventas, desarrollo de personal y crecimiento son las variables más importantes.

Gráfico 6. Análisis descriptivo – Características del Desempeño

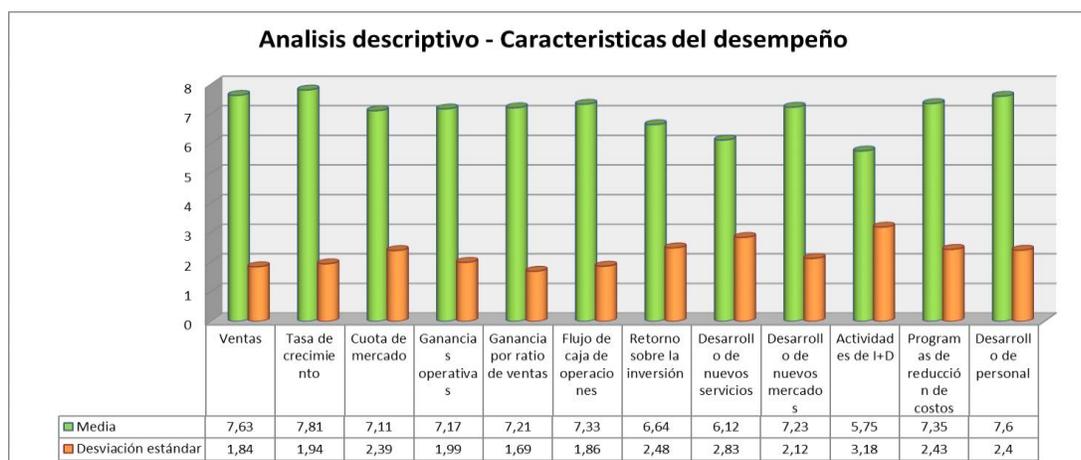


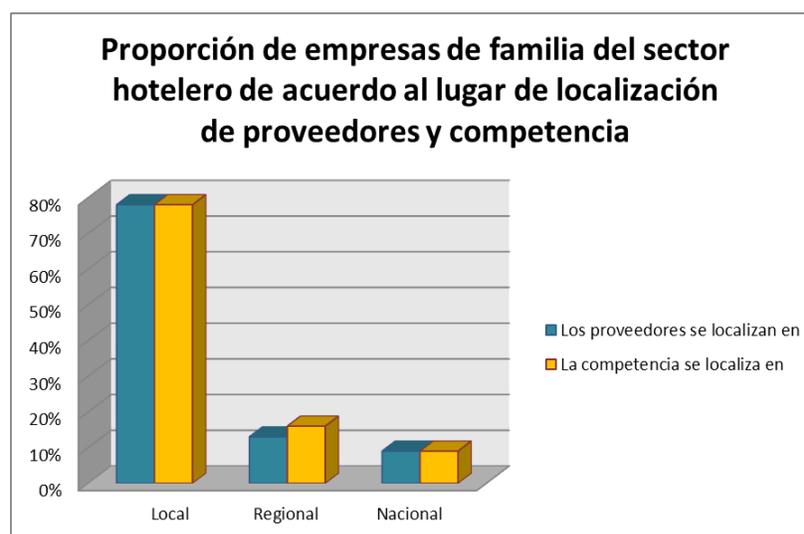
Tabla 6. Localización de proveedores y competencia

VARIABLE	Local	Regional	Nacional	TOTAL
Los proveedores se localizan en	78%	13%	9%	100%
La competencia se localiza en	78%	16%	9%	100%

Fuente:
Elaboración en

el Macroproyecto, resultados de la investigación

Gráfico 7. Localización de proveedores y competencia



Los hoteles de empresa familiar, en su búsqueda permanente de alternativas que conduzcan a las ventajas competitivas, que permitan ser ejecutadas mediante planes de acción y programas atractivos y llamativos para los usuarios, han sacado adelante proyectos encaminados a fortalecer las cadenas productivas del sector, con descuentos y promociones atractivos para todos los turistas, interviniendo de lleno en el mercado local y nacional.

De otra parte se han incrementado las alianzas entre hoteles y servicios afines como restaurantes, bares, fincas, haciendas, canchas multifuncionales, Spa, servicio de traductores de varios idiomas, paseos, senderos ecológicos y líneas aéreas, entre otras, como la diversificación concéntrica, convirtiéndose en uno de los pilares más importantes entre las empresas del sector. Las cadenas hoteleras, paralelamente, ofrecen diversos servicios al público, explotando sus nichos de mercados y a la vez, generando otras alternativas para incrementar sus ingresos. Igualmente, el sector hotelero ha implementado el progreso del producto, viendo la necesidad de

invertir en infraestructura y tecnología, por lo que han rediseñado sus habitaciones, el vestíbulo y los centros de recreación y sano esparcimiento, entre otros espacios.

Es importante destacar, la perturbación que ha generado el ingreso de nuevos competidores, el desequilibrio económico, la inestabilidad política nacional, el comportamiento de la competencia y la parahotelería, que han conducido a la inestabilidad financiera, sobre todo a los hoteles de empresa familiar con poca cobertura y capacidad operativa, que funcionan en la región del eje cafetero de Colombia.

Estos hechos expresan las posibilidades inmensas que tiene el sector hotelero dentro de un esquema turístico y contemplación del paisaje cultural cafetero, que han conllevado a la generación de divisas en las diferentes regiones del país, teniendo en cuenta que la demanda de servicios va ligada estrechamente con la oferta del producto, protocolizada a través de su portafolio de servicios, permitiendo llevar a cabo alianzas estratégicas para ofrecer mejores servicios, que permitan diferenciarse positivamente de la competencia.

Discusión de resultados

Como se pudo observar en el Cuadro 4. (Análisis descriptivo de las características competitivas de las empresas de familia del sector hotelero), se encuentra que los empresarios le dan una media en la puntuación alta al esfuerzo para alcanzar una buena reputación en una diferencia empresarial con el 9,27 en promedio.

Seguidamente, hacen sus esfuerzos internos en la calidad del servicio con un promedio del 8,77. Así sucesivamente, la media va identificando las características internas identificadas por los mismos empresarios y gerentes de hoteles de familia en la región cafetera de Colombia. Al desarrollo de nuevos servicios, se le da una calificación por los empresarios en promedio de 6,67.

A la productividad de los negocios 7,35 en promedio. Dan una media de 7,55 en la reducción de costos. En los procedimientos de mejorar continua de la calidad de forma rigurosa hay una media de 7,60.

Los esfuerzos de la aplicación de todas las variables identificadas en los ítems son por naturaleza por encima del promedio en la calificación de 0 a 10 puntos. Es el caso de precio que tiene una calificación media de 8,45.

Estableciendo que la gama de servicios obtuvo una calificación en puntos promedio de 6,68. Mientras que uno de los promedios altos es identificar la marca de manera diferencial de 8,53 y la influencia en los canales del servicio de promoción quedo en una calificación promedio de 7,19. El esfuerzo para mejorar las materias primas está en la media de 7,79. La innovación en los procesos de servicios obtuvo una calificación promedio de 7,13 y de capacidades deservicio al cliente de 8,53.

Las iniciativas para un equipo humano con competencias están calificadas en una media de 7,8. El mantenimiento de inventario de materias primas tiene una importancia en promedio de 7,34. El mejorar los servicios existentes está en promedio calificado con 8,52 puntos. La innovación en técnicas y métodos de marketing tiene una meda de 6,90. Por lo tanto le dan una importancia en la media de 6,90 a la promoción y a la publicidad por encima de otras.

Se califica en puntos con un promedio de 6,33 a la capacidad para desarrollar servicios especializados en sus empresas de familia. Mientras la capacidad para desarrollar especialización en segmentos geográficos se califica con una media de 6,93. La estima de Productos en segmentos de alto precio tiene una media 6. Los esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad fueron de 7,16 en su media.

Esto en el interior y el conocimiento que tienen los empresarios de su medio. En el entorno externo, encontramos entonces mediada y también por la media y la desviación estándar, que las ventas obtienen una media de 7,63 puntos.

La tasa de crecimiento es importante en una media de 7,81 puntos. La cuota de mercado tiene una media en calificación en puntos de 7,11. Las ganancias operativas en este análisis descriptivo del desempeño organizacional le dan una calificación media de 7,17 puntos. Las ganancias por ratio de ventas de 7,21 en la media. El flujo de caja de operaciones le da una media en puntos de 7,33.

Sobre el retorno sobre la inversión obtuvo una media de 6,64. El desarrollo de nuevos servicios fue una media de 6,12. El desarrollo de nuevos mercados obtuvo una calificación promedio de 7,23.

Las actividades de Inversión más Desarrollo (I+D) obtuvo una medida 5,75. Los programas de reducción de costos obtuvieron una puntuación de 7,35 en la media.

Por último y muy similar el desarrollo de personal, en las compañías está con una calificación en puntos de 7,60, según se observa en el Cuadro No. 5, que es una tabla descriptiva de las características del desempeño organizacional de las Empresas de Familia del Sector Hotelero.

Aspectos con menor calificación: Los aspectos Teóricos, reflexivos y críticos.

Al analizar los resultados en esta tabla ya vista, se deduce que: La cuota de mercado y las ganancias operativas, se establecen como prioridades en las ventajas competitivas, y se genera mucha confianza en el desarrollo de nuevos mercados, por encima del desarrollo humano y de la productividad de la empresa.

Tabla 7. Análisis descriptivo de las características competitivas de las empresas de familia del sector hotelero

ÍTEMS	Media	Desviación estándar
Calidad del servicio	8,77	(1,04)
Desarrollo de nuevos servicios	6,67	(2,44)
Productividad del negocio	7,35	(1,68)
Precio	8,45	(1,29)
Gama amplia de servicios	6,68	(1,99)
Influir en los canales de promoción	7,19	(1,60)
Mejora de los servicios existentes	8,52	(1,36)
Capacidad para desarrollar servicios especializados	6,33	(2,63)
Esfuerzos para alcanzar la una reputación	9,27	(1,01)

Fuente: Elaboración en el Macroproyecto, resultados de la investigación

Tabla 8. Análisis descriptivo de las características del desempeño organizacional

ÍTEMS	Media	Desviación estándar
Ventas	7,63	(1,84)
Tasa de crecimiento	7,81	(1,94)
Cuota de mercado	7,11	(2,39)
Ganancias operativas	7,17	(1,99)
Ganancia por ratio de ventas	7,21	(1,69)
Flujo de caja de operaciones	7,33	(1,86)
Retorno sobre la inversión	6,64	(2,48)
Desarrollo de nuevos servicios	6,12	(2,83)
Desarrollo de nuevos mercados	7,23	(2,12)
Actividades de I+D	5,75	(3,18)
Programas de reducción de costos	7,35	(2,43)
Desarrollo de personal	7,60	(2,40)

Fuente: Elaboración en el Macroproyecto, resultados de la investigación

Conclusiones:

En general podemos concluir que las ventajas competitivas en el sector hotelero de empresas de familia, depende de las condiciones dadas por el desarrollo de los factores propios del destino donde está localizada. Esto permite su nacimiento y su expansión, destacando que la capacidad tiene que ver con: el territorio, los recursos naturales; las condiciones socioeconómicas de la región y las políticas públicas utilizadas para el mejoramiento del sector hotelero, conocidas como las ventajas comparativas que permiten su innovación y emprendimiento de los empresarios, para impulsar el crecimiento, establecimiento y desarrollo de una empresa familiar.

Se pudo establecer en el proceso de investigación, que en su gran mayoría, los hoteles de empresas de familia, le apuestan al impulso de la incorporación servicios con valor agregado, que incrementen la productividad, generando competitividad con calidad de vida y responsabilidad social. La gerencia del talento humano establece dinámicas para la mejora continua en las que comprometen la educación y formación como elementos fundamentales en la operación de sus negocios y la prestación de sus servicios; el incremento de los canales de comunicación e información, como lineamientos básicos de difusión y atracción para sus nuevos clientes internos y externos. Retomando a Schuler y MacMillan (1984) y a Ulrich (1991), que ven a la comunicación como un factor de competitividad porque "Son las que proporcionan perspectivas orientadas a la práctica" y demuestran que desde la gerencia de recursos humanos, puede constituirse una fuente de ventaja competitiva sostenida.

Analizando cualitativamente la competitividad de los destinos hoteleros, es necesario realizar cambios de infraestructura y logísticos, que conlleven a creación de valor agregado que permita el incremento de su bienestar, permitiendo su posicionamiento en el mercadeo, con alianzas estratégicas entre los mismos, buscando con ello la estabilidad y el crecimiento, a la vez de sus ingresos y del país en general.

Se puede deducir que una empresa de familia en el sector hotelero es competitiva, si logra equilibrar su riqueza, con la asertividad dinámica y eficiente en la prestación de sus servicios. La economía global al contrario, se determina entonces por el aprovechamiento de las estructuras comparadas entre las naciones y la unificación integral y estructural de las mismas, con la gestión total de la cadena de valor.

En lugar de aumentar la competitividad, desafortunadamente los gobiernos en especial en un afán centralista, han creado fórmulas que permiten subsidiar parte de la economía de acuerdos comerciales con países vecinos, y de este modo, tratar de enfrentar los problemas sociales, sin concentrar esfuerzos comunes en el mejoramiento de la infraestructura educativa social y de vías al interior y en las regiones, que es donde se centran las reglas al crecimiento hotelero de cada región.

Por lo tanto, la competitividad se torna inherente a su habilidad para equilibrar la economía y la vida social en la globalización, repercutiendo en la generación de ingresos y el mejoramiento continuo de la tecnología en la economía de los países vecinos.

Los principales factores competitivos se pueden establecer con las consiguientes tipologías: Las características de la economía doméstica, la internacionalización de la economía, las características del gobierno, las finanzas, la infraestructura disponible, las características de las organizaciones, los avances científicos y tecnológicos y la posición económica y social.

El estudio adelantado en el presente proyecto de investigación, fue de tipo descriptivo - cuantitativo, utilizando como mecanismo para la obtención de la información, una encuesta directa a empresarios del sector, que fueron seleccionados con el fin de realizar la muestra en 35 hoteles de empresas de familia de diferentes regiones del país, entre ellos, el eje cafetero de Colombia.

En los estudios de competitividad en Colombia, se encuentra que son puntuales a ciertos hoteles, pero no en estudios al sector hotelero de forma estructural en todas las variables de la competitividad. Se han encontrado ventajas competitivas que poseen las cadenas hoteleras de nuestro país, como el avance tecnológico y el repunte de los medios de comunicación, entre otros. Se puede deducir fácilmente que el sector hotelero utiliza esta manera de inversión por el “efecto espejo”, pues al tener tanto tiempo sus terrenos y sus lugares de habitación integrados a la producción de café tanto para el consumo nacional y las exportaciones, encontraron sus terrenos aptos para la inversión en empresas hoteleras pero sin darle mucho fundamento a los cambios permanentes en especial, en las áreas de la competitividad como la productividad, relacionadas con el mejoramiento constante y a diario de los recursos, en especial el recurso humano.

Debido al gran crecimiento del sector hotelero en la actualidad, es importante generar diferenciales que permitan su adaptación a las necesidades de sus clientes, implementando el

portafolio de servicios, de forma tal que complementen los servicios brindados a sus clientes, como el de un cómodo y reconfortante hospedaje, bares, restaurantes, spa, lavanderías, bilingües y líneas aéreas, entre otros, los cuales hacen parte de la experiencia del cliente en el momento de un viaje. Las disposiciones tomadas por los directivos de los hoteles más importantes de Colombia, han estado enfocadas hacia estrategias horizontales, que han permitido ampliar su capacidad de atención hacia sus clientes, abriendo nuevas sucursales, en especial en la capital de la República y algunas ciudades costeras del país. Por esto es necesario entender y establecer como prioridad, la calidad del servicio que presten los hoteles a nivel nacional, que permitan una comparación con los de nivel internacional, determinando su rentabilidad y perdurabilidad, formulando un modelo estratégico y contingente de la Gerencia del Talento Humano, facilitando la ejecución de objetivos y metas de las empresas de las familia, que se dedican al sector hotelero en el eje cafetero de Colombia.

Conclusión desde el contexto empírico.

Se concluye que las ventajas competitivas basada en los recursos, han centrado en las empresas, que mientras el paradigma del análisis estratégico que de forma tradicional se aplica, se ha tenido un enfoque en el medio ambiente y en la industria.

Se calcula que las tecnologías de la información se duplican cada año y medio, bien sea en cantidad o en velocidad, lo que en forma directamente proporcional, genera oportunidades de nuevos negocios o al menos el mejoramiento y variedad para efectuar los ya existentes. Se concibe casi como un pecado estar por fuera de las prerrogativas que ofrece el Internet, por ejemplo el no contar con una página web, desconocer el comercio electrónico y demás opciones que la red ofrece, con una cobertura universal y a costos mucho más favorables que los que tradicionalmente maneja la organización en áreas como la publicidad; sumando a lo anterior el que dicha red funciona 24 horas al día durante todos los días del año.

Encontramos entonces inconvenientes que entorpecen el libre desarrollo de la competitividad. La Infraestructura ha sido considerada el segundo mayor problema para hacer negocios en los países en vía de crecimiento. Los logros no son suficientes, pues queda el desafío de mantener esta tendencia en el largo plazo, para lograr mejores posiciones a las registradas históricamente.

Existe un factor decisivo que ha obstaculizado el crecimiento del sector hotelero en Colombia, como lo es el desequilibrio político, presentado permanentemente con ocasión de los escándalos por corrupción en los procesos de licitación de obra pública, a nivel local y nacional.

El desarrollo enfocado al sector de hoteles de familia en el eje cafetero de Colombia, resulta muy beneficioso para los intereses y beneficios de la región, quien ha avanzado en sus procesos tanto de prestación de servicios, como en los procesos que generan valor agregado, en lo que tiene que ver con lo social y cultural. Se estima que en Colombia las cadenas hoteleras, sean competentes de administrar el riesgo de la inversión realizada, precisar en la toma de decisiones y fijar con certeza las políticas estratégicas para su desarrollo

Conclusión desde el método

Los gobiernos se deben concentrar en las reformas que permitan el mejoramiento de las políticas públicas económicas, sociales, medioambientales y tecnológicas, estableciendo a la vez un contexto comparativo entre la inversión privada y el crecimiento económico y fiscal del país, que a su vez generen infraestructura que permitan a los extranjeros y visitantes la consecución de las garantías mínimas de demandar hospedaje en hoteles de la región cafetera del país.

Se planteó en el problema la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las ventajas competitivas en las empresas de familia del sector hotelero en la región del eje cafetero de Colombia?

Existen muchas razones para determinar que las ventajas competitivas están latentes, la topografía de los terrenos y otras muchas de la geo-referenciación en el eje cafetero, están servidas para impulsar los servicios integrales del sector hotelero. Frente a la competitividad, encontramos más dificultades al enfrentar esta realidad.

Respecto a los resultados que se esperan de las empresas hoteleras de familias en el sector del eje cafetero, no se puede afirmar que las empresas de esta clase de servicios, sean competitivas, desde la gestión del desarrollo gerencial y empresarial y las alianzas estratégicas, teniendo en cuenta la importancia de concientizar y culturizar a los gerentes y empresarios del sector, sobre la importancia de promocionar y gestionar el reconocimiento de sus empresas, buscando con ello el incremento de la productividad y la competitividad.

Aportes a la construcción de la competitividad desde el sector

De acuerdo con las limitantes, se trabajará todo lo relacionado hasta donde se aprovechen la infraestructura y su cadena de valor agregado en esta región y hasta dónde los empresarios han visualizado las oportunidades de inversión, para incrementar las ventajas competitivas.

Unas Futuras líneas de investigación, serán la aplicación de estas ventajas en el contexto internacional del Paisaje Cultural Cafetero y futuros temas de trabajo que pueden interiorizarse en la calidad permanente del servicio, el mejoramiento continuo y la aplicación de las TICs, en los hoteles de las empresas de familia. Por tales razones, en Colombia, y en varios países latinos, la hotelería y el mejoramiento permanente de los hoteles, son fundamentales en el desarrollo económico, social y cultural de las regiones.

El sector hotelero en la región del eje cafetero de Colombia, ha sido durante muchos años un destino apetecido por lo turistas que a diario visitan el país en busca de diversión y descanso, siendo relevante el interés en conocer sus atractivos geográficos, lugares de esparcimiento, sus atracciones turísticas, las costumbres típicas de cada región y el comportamiento de las diferentes culturas, implementando la necesidad de ofrecer servicios que cumplan con las expectativas de cada turista.

Se han hecho esfuerzos ingentes por parte de los administradores y/o gerentes de los hoteles de familia en el sector del eje cafetero de Colombia por renovar la marca y su trayectoria, buscando con ello influenciar la elección del consumidor.

Recomendaciones para las empresas de familia del sector hotelero

En las empresas de familia del sector hotelero en el eje cafetero, se encontró la necesidad de planeación estratégica, como proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa. De acuerdo con la consulta de las empresas encuestadas, encontramos las dificultades más apremiantes para la contratación del personal en las empresas de familia en el sector hotelero, como son: Alta tasa de rotación de los empleados, conocimiento en segundo idioma, desconocimiento del sector turístico por parte de los empresarios y la falta de contratación con respecto a la norma.

De acuerdo con los resultados, se encontró la dificultad de inconformidad que genera la parahotelería, (Competencia desleal), producto de la falta de control por parte de las autoridades.

Otras dificultades identificadas en el sector hotelero, en relación con las características competitivas de una organización, son: Poca innovación en técnicas y métodos de marketing, Se reduce la capacidad para desarrollar servicios especializados, escasa especialización en segmentos geográficos y los productos en segmentos de alto precio.

Por lo anterior, se hace indispensable la generación de estrategias organizacionales aplicadas al sector hotelero, que permitan salir adelante en cuanto a la productividad y competitividad, tendientes a mejorar ostensiblemente la prestación del servicio, razón de ser de todos los usuarios y visitantes.

Los servicios en general se deben mejorar y agendar planes semestrales, teniendo en cuenta las festividades desarrolladas a lo largo del año en las diferentes regiones, permitiendo la estructuración de una planeación estratégica clara y definida, para identificar la visión, la misión, los objetivos y definir un plan financiero, unas tácticas, pero más importante, encontrar sus debilidades y convertirlas en fortalezas y no desaprovecharlas sus oportunidades, estando muy atentos con sus amenazas.

Es importante establecer una diferencial de precios, que lo conecten con la competencia y tener muy en cuenta los proveedores, su ubicación y cómo realizar sus alianzas estratégicas.

La teoría estuvo bien planteada frente al problema y se llevó a cabo todo, siguiendo las expectativas como investigador. Es importante establecer políticas fuertes frente a la realidad inminente de la empresa, con relación a las fortalezas de la competitividad, que permitan vislumbrar todo ese cúmulo de debilidades frente a las mismas y fortalecer su estatus, con nuevos

y mejores servicios que permitan la atracción de turistas y grupos familiares y empresariales, incrementando sus finanzas y contribuyendo con ello en gran medida, a la generación de empleo directo e indirecto.

Comparativamente con el presente trabajo se recomienda a las empresas de familia dueñas de hoteles, utilizar todos los canales posibles nacionales o internacionales de empresas públicas y/o privadas, para que aprovechen la utilización de las ventajas competitivas y así, atraer inversionistas, que los hay de toda clase en el mundo y en el país. El sector financiero colombiano ha determinado, aprovechando la revaluación, dar créditos blandos a los empresarios, dada que la deuda externa del país, es bien calificada por los organismo multilaterales, como el BID y el BANCO MUNDIAL. Solo se requiere de buenas iniciativas y de buena capacidad de gestión.

Bibliografía

- Álvarez de Flores, R; Giacalone de Romero, Rita & Sandoval, J. M (2008) *Globalización, integración y fronteras en América Latina*. Universidad de los Andes. Consejo de publicaciones.
- Botero, J. H (2010) Proyecto de la Asociación Hotelera de Colombia. COTELCO, Fedesarrollo
- Leyva, P; Maldonado, D. (2013). *Análisis Sectorial: Sector Hotelero en Colombia*, Universidad Icesi, Cali, Colombia. [en línea] documento electrónico [10 de febrero de 2016]. Disponible en: https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/76530/1/analisis_sectorial_hotelero.pdf
- Duque , Y.V; Cardona, M. (2013) Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, vol. 29, núm. 50, pp. 196-206 Recuperado de. <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225029797009.pdf>
- Matiz, Javier; Quiroga, S; Isaza, S (et – al) (2011). *Documentos de Investigación Turbulencia empresarial en Colombia: el caso del Sector Hotelero*. [en línea]: documento electrónico [5 de enero] Disponible en: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/5d/5d66380e-19f9-453f-aa0b-5821c5b063c5.pdf
- Organización Mundial del Turismo (2008) Panorama del Turismo Internacional. Edición Madrid
- Peñaloza, M (2005) Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? *Forum Empresarial*, vol. 10, núm. 1, pp. 42-67 Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/631/63110103.pdf>
- Porter M (1985) Las ventajas competitivas: Crear y mantener un rendimiento superior. Bogotanas desde la Gestión Sostenible y la Asociatividad. *Harvard BussinesSchool La CEPAL*

- Porter, M; Haguenaer, J & Treece (1991) MIGSA un Aporte a la Competitividad de las PYME Bogotanas desde la Gestión Sostenible y la Asociatividad. *Harvard Business School La CEPAL*
- Ríos, A.M (2014) Inversión extranjera directa en el sector hotelero y su impacto sobre el crecimiento económico de Bogotá [En línea] documento electrónico [12 de enero de 2016]: Disponible en: <http://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/171/1/TRABAJO%20FINAL%20DE%20GRADO.pdf>
- Rozo, C. A. Internacionalización!! y competitividad. *Política y Cultura*, núm. 2, primavera, 1993, pp. 307-318. Tomado de. <http://www.redalyc.org/pdf/267/26700212.pdf>
- Sánchez, M (2014) XX Congreso Panamericano de Escuelas de Hotelería, Gastronomía y Turismo, Conpeht,
- Suñol, S (2006) Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, vol. XXXI, núm. 2. pp. 179-198. Recuperado de. <http://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>
- Vega, A. (2014) *Indicadores de Competitividad del Sector Turístico de Bogotá. Una propuesta en perspectiva de la Competitividad Sistémica*. [en línea]: documento electrónico [4 enero de 2016]. Disponible en: http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/una_propuesta_en_la_perspectiva_de_la_competitividad_sistemica.pdf