

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA PARA EVALUAR LA COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR HOTEL. ESTUDIO DEL MUNICIPIO DE GIRARDOT-CUNDINAMARCA

Darío Benavides Pava

Economista y Magister en Administración de Empresas. Líder del Grupo de Investigación Los Acacios. Docente del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, seccional Girardot, Colombia. Correo: dbenavidesp@mail.unicundi.edu.co

Juan Manuel Andrade Navia

Especialista en Alta Gerencia, Magister en Pensamiento Estratégico y Prospectiva, Magister en Gerencia del Talento Humano, candidato a doctor en Agroindustria. Investigador Junior de Colciencias. Docente de Investigación grupo YUMA. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Neiva – Colombia. Correo: Juanitoandraden@gmail.com ORCID ID. 0000-0001-9644-0040

Henry Sánchez Pimentel.

Administrador Empresas, Especialista en Alta Gerencia y Magister en Administración de Empresas. Docente de Investigación grupo YUMA. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Neiva – Colombia. Correo: hsanchezpm@uniminuto.edu.co

Resumen

Los propósitos del presente artículo están dirigidos a compartir los resultados de la investigación que llevo a cabo el grupo los Acacios, sobre el nivel de competitividad del subsector hotelero del municipio de Girardot y aportar la herramienta metodológica empleada como insumo para posteriores desarrollos. El soporte teórico de la investigación la compone esencialmente la teoría de competitividad como paradigma contemporáneo, entendida como el resultado evolutivo de la teoría de la libre competencia expuesta por los clásicos de la economía en respuesta a las prácticas monopólicas ejercidas en el sistema feudal europeo, pasando por la teoría de la ventaja absoluta de Smith, (1999) la teoría de la ventaja comparativa de Ramírez y De Aguas, (2015), el Darwinismo empresarial, la teoría de la destrucción creativa de Schumpeter (1939) y finalmente la teoría de ventaja competitiva de Porter. (2011) La investigación realizada demuestra que ninguno de los 7 factores analizados se aproxima al 50% de competitividad, cifra muy distante del óptimo requerido lo que supone grandes retos para el subsector quienes deben repensar el modelo de negocios si desean mantenerse en el mercado cada vez más diverso y exigente. En el estudio participaron directivos de 28 hoteles del municipio, quienes respondieron una encuesta elaborada con la asesoría de expertos del sector, siguiendo lineamientos de la escala Likert. Asimismo, las funciones de mercadeo son deficientes y poco apreciadas por la gerencia de las empresas, con series inconvenientes al momento de la planificación empresarial en el largo plazo.

Palabras clave: Competitividad, hotelería, turismo, ventaja competitiva.

METHODOLOGY TO EVALUATE THE COMPETITIVENESS OF THE HOTEL SUBSECTOR. STUDY OF THE MUNICIPALITY OF GIRARDOT- CUNDINAMARCA

Abstract

The purposes of this article are aimed at sharing the results of the research carried out by the Acacios group, on the level of competitiveness of the hotel subsector of the municipality of Girardot and providing the methodological tool used as an input for further developments. Theoretical support of research is essentially made up of competitiveness theory as a contemporary paradigm, understood as the evolutionary result of the theory of free competition exposed by the classics of the economy in response to the monopolistic practices exercised in the European feudal system, passing by Smith's (1999) theory of absolute advantage, Ramírez and De Aguas, (2015) comparative advantage theory, corporate Darwinism, Schumpeter's (1939) theory of creative destruction, and finally Porter's (2011) theory of competitive advantage. The research shows that none of the 7 factors analyzed approaches 50% of competitiveness, a figure very far from the required optimum, which poses great challenges for the subsector who must rethink the business model if they wish to remain in the increasingly diverse market and demanding. The study involved executives from 28 hotels in the municipality, who answered a survey prepared with the advice of experts from the sector, following the Likert scale guidelines.

Likewise, the marketing functions are deficient and little appreciated by the management of the companies, with inconvenient series at the time of business planning in the long term

Keywords: Competitiveness, hotels, tourism, competitive advantage.

Capítulo resultado de un proyecto de investigación culminado.

Introducción

Este estudio pone en evidencia el nivel de competitividad que tienen los hoteles del municipio de Girardot, siguiendo las pautas teóricas de Porter (2011), quien ha sintetizado la teoría de la libre competencia propuesto desde la teoría económica y los postulados Schumpeterianos de innovación como recurso de sobrevivencia en varias herramientas para analizar el paradigma competitivo. Al respecto, se utilizó en el presente estudio las variables del Diamante Competitivo (condiciones de los factores productivos, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo, estrategia de rivalidad de las empresas y gobierno) como herramientas de análisis del municipio de Girardot región competitiva (Machinea, 2007), para analizar el subsector turístico en específico, se empleó el modelo de las 5 fuerzas (poder de negociación de los consumidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos, garantías para el desempeño de la rivalidad entre los competidores) y la cadena de valor para medir la competitividad de las organizaciones hoteleras (Quintero y Sánchez, 2006).

El concepto de competitividad ha experimentado una constante evolución hasta convertirse en el paradigma que respalda el sistema económico contemporáneo:

La noción de competitividad está estrechamente relacionada con la de competencia, concepto que ha sido abordado desde tiempos de Adam Smith y Charles Darwin. Campos como la microeconomía y la administración estratégica enseñan que una firma es competitiva si se mueve a la posición en la que reduce sus costos, manteniendo su nivel de producción. Como consecuencia tendrá una ventaja competitiva cuando logra ubicarse en dicha posición sin que el resto de firmas competidoras puedan hacerlo (Ramírez y De Aguas, 2015:9).

El sistema de la libre competencia en el que se llevan a cabo los negocios actualmente, bajo el régimen del mercado y los precios como determinantes de la participación y aprovechamiento de las oportunidades y “bondades” del sistema por parte de los demandantes y oferentes, tiene su máxima expresión en el paradigma de la competitividad que se ha convertido en la respuesta más recurrente cuando se trata de predecir o responder por el éxito o el fracaso de una organización (pública o privada). Cuando las empresas sobreviven se afirma que es altamente competitiva o productiva, y cuando fracasa se asegura lo contrario, es metafóricamente similar a la teoría darwiniana de la selección natural aplicada a las organizaciones.

Destrucción creativa es la expresión que utilizó Joseph Schumpeter (1939) en sus investigaciones al comprobar que solo las organizaciones que innovaron en sus procesos productivos se mantuvieron en el mercado y marcaron la pauta que sus competidoras no lograron seguir terminando fuera de la industria, son las reglas del sistema de la libre competencia y no han cambiado, así lo afirma Montoya (2012:215): “las empresas deben estar dispuestas a reinventarse o reestructurarse de forma continua y creativa; el papel de la destrucción creativa al interior de las empresas deberá traducirse en romper o destruir los esquemas existentes para generar nuevas formas de hacer las cosas, pues no hay creación sin cambio, y el cambio exige destrucción”.

Estas reglas de juego se encuentran bien estructuradas desde el Foro Económico Mundial (FEM), organización encargada de medir el nivel de competitividad de las naciones con la derivación del Índice Global de Competitividad (IGC), el cual resulta de la ponderación de las variables: Instituciones, salud y educación primaria, Eficiencia del mercado de bienes, Innovación, Eficiencia del mercado laboral, Tamaño del mercado, Infraestructura, Educación superior y capacitación, Sofisticación, Ambiente macroeconómico, Capacidad tecnológica, Desarrollo del mercado financiero (Consejo privado de Competitividad, 2016), hasta convertirse en política de Estado como es el caso del Conpes 3527 que define la Política Nacional de Competitividad y Productividad del Estado Colombiano (Departamento Nacional de Planeación, 2008).

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL) es un organismo consultor de carácter multilateral creado por la ONU en el periodo de la posguerra para apoyar los esfuerzos de desarrollo de los países latinoamericanos, esta organización realiza estudios que le permite renquear la competitividad de las regiones con base en las siguientes variables: Fortaleza económica, Infraestructura y logística, Bienestar social y capital humano, ciencia tecnología e innovación, e institucionalidad y gestión pública (Ramírez y Aguas, 2017), en este escalafón ubica a Bogotá y Cundinamarca en el primer puesto, sin embargo no hay que desconocer que las cifras ocultan el verdadero desempeño competitivo de las 15 provincias restantes que la componen. La competitividad parece haberse convertido en el determinante de todas las acciones que desarrollan tanto las organizaciones como los seres humanos, todos buscan frenéticamente ser cada día más competitivos (Gaujejac, 2005, citado por Rosas, 2008).

Según Hernández (2007) se asiste a muchas dictaduras, entre ellas del consumidor pues considera que “en la lógica de la lucha competitiva, el mecanismo de selección natural opera a través de las fuerzas del mercado y las decisiones de los clientes, decidiendo quiénes deben permanecer en el juego (los más aptos) y quiénes deben salir a causa de su ineficiencia o de su incapacidad para satisfacer las demandas” (Martínez, 2007:144).

Por otra parte, expertos afirman que las organizaciones puedan mantenerse exitosamente en el mercado si desarrollan ventajas competitivas de generación de valor, con base en estrategias de diferenciación o liderazgo en costos, logrando las suficientes utilidades para sus accionistas (García Samper, García Guiliány, y Cabello Eras, 2017; Porter, 1991).

Una manera para que organizaciones turísticas y hoteleras puedan desarrollar ventajas competitivas, deben ser localizadas en sus ventajas comparativas, entendiéndose como las cualidades con la que la naturaleza dota una región, sobre los cuales se puede desarrollar una estrategia competitiva de generación de valor (Sánchez Jasso y Cebrián Abellán, 2015). Sin embargo, a pesar que la competencia lleva implícito la superación por eliminación del competidor, es posible lograr mayores niveles de competitividad si se llevan a cabo procesos de trabajo asociativo complementario, esto es, alianzas o redes con proveedores y consumidores, que permitan atenuar los efectos de la confrontación (Urrutia de la Garza y Cuevas Contreras, 2016).

De acuerdo con Porter (1991) la cadena de valor es otra herramienta que tienen las organizaciones para identificar su ventaja competitiva. Este es un análisis comparativo con las demás organizaciones del sector entorno a cada uno de los procesos, o eslabones de la cadena, que lleva a cabo la empresa para producir un bien o un servicio, e identificar en cual se pueden reducir costos, o ser más eficientes (Porter y Kramer, 2011). Además, proporciona fórmulas para ser competitivo con procesos de innovación que pueden ser pequeños, como ejemplo la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación existente en la internet, y que no cuestan demasiado y han probado ser efectivas, como aplicaciones electrónicas (Velásquez Castro y Flores Barrera, 2017).

Se hace evidente que las organizaciones locales deben adaptarse a competir en ambientes globalizados, con estándares internacionales, porque el nivel de exigencia en términos de variedad de servicios innovadores y costos, define la preferencia de los usuarios por la organización. Al respecto, se puede estar de acuerdo o no con las dinámicas contemporáneas de comercio, pero las organizaciones hoteleras no se pueden sustraer de la realidad que muestran las firmas de tratados comerciales multilaterales que ubican en el mismo plano de garantías a las organizaciones locales y las extranjeras, para estimular la competencia y mejora de los niveles de competitividad que se traducen en preferencias de los consumidores por una organización u otra.

Metodología

Diseño

La investigación realizada fue de tipo cuantitativa y de carácter exploratoria-descriptiva dado que como plantea Hernández, Fernández y Baptista (2010), buscó un aproximamiento

al fenómeno y la posterior descripción en sus factores constitutivos. En este caso, la investigación abordó una valoración de los factores de la competitividad.

Participantes

El estudio se llevó a cabo en 28 hoteles de 48 que están registrados en la cámara de comercio del municipio de Girardot (Benavides, 2017), los seleccionados debían cumplir; además de su inscripción en la cámara de comercio, permanencia en el mercado mayor a 1 año, Registro Nacional Turístico vigente, formalización de los empleados a cargo, y con servicios adicionales al hospedaje, de estos solo 28 hoteles cumplían con lo demandado en el estudio.

Instrumento

A continuación, se detalla el instrumento desarrollado por los autores y aplicado al estudio:

Tabla 1. Cuantificación de la escala de Likert

Valoración positiva		Valoración neutra			Valoración negativa				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo		Totalmente en desacuerdo			
Ponderación porcentual utilizada en el estudio									
100-91	90 - 81	80 - 71	70- 61	60 - 51	50 - 41	40 - 31	30 - 21	20 - 11	10- 0
Fortaleza competitiva de la variable en el hotel					Debilidad competitiva de la variable en el hotel				

Fuente: Elaboración propia. (2018)

Las encuestas fueron respondidas por personal directivo, quienes valoraron porcentualmente las preguntas de 0 a 100, siendo 100 el máximo nivel de competitividad que lo obtienen los hoteles mejor ubicados por el estudio que realiza anualmente la revista Travel Leisure (TRAVEL LEISURE, 2018). En un intento por cuantificar la escala de Likert se procedió a ponderar porcentualmente las respuestas (ver tabla 1).

Con el apoyo de expertos se identificaron 7 factores de competitividad para hoteles y sus respectivas variables. Los directivos y/o gerentes calificaron el desempeño de cada variable del hotel tomando como referente el más alto nivel de competitividad internacional, para ello se tomó el ranking de hoteles que presenta la revista Travel Leisure. Posteriormente se ponderaron y promediaron las respuestas de cada factor. Igualmente, se sumaron las respuestas del total de hoteles en cada factor y se promediaron, el resultado final es un promedio ponderado en cada factor del subsector hotelero (ver tabla 2). Los resultados se presentan en un mapa que será analizado e interpretado más adelante.

Tabla 2. Factor de competitividad característica generales del hotel

FACTOR DE COMPETITIVIDAD	VARIABLE
Identificación general y características generales del hotel	1.1. Personal vinculado 1.2. Antigüedad de la empresa 1.3. Afiliación a gremios 2.1. Máximo nivel cursado de estudios 2.2. Idiomas 2.3. Experiencia en el ramo 2.4. Edad
Gerente	3.1. Alianza con proveedores 3.2. Alianza con clientes 3.3. Calidad de los servicios de garantía, preventa y posventa 3.4. Precios competitivos respecto al mercado (si es inferior es más competitivo) 3.5. Innovación y creatividad en los procesos de generación del servicio 3.6. Diseños de nuevos productos (paquetes turísticos) 3.7. Competitividad tecnológica 3.8. Conocimiento profundo del mercado 3.9. Diferenciación o reconocimiento del servicio 3.10. Capacitación del gerente o personal de dirección 3.11. Adquisición de franquicias o contratación de asistencia técnica del exterior 3.12. Contratación de asesoría o consultoría nacional
Cadena de valor	

Tabla 2. Factor de competitividad característica generales del hotel (Continuación)

FACTOR DE COMPETITIVIDAD	VARIABLE
	3.13. Imitación de servicios nacionales que su empresa presta con costos menores
	3.14. Propuestas de cambio surgidas por el personal de planta
	3.15. Copia de servicios extranjeros con algunas modificaciones
	3.16. Dispone de alguna certificación de calidad
	3.17. Estudio de satisfacción del cliente
Cadena de valor	3.18. En los últimos años el hotel ha ofrecido nuevos servicios o productos
	3.19. Cuenta con página web
	3.20. Ha realizado inversiones en tecnologías de punta y /o equipo moderno
	3.21. Se han realizado en la empresa mejoras profundas de su sus procesos
	4.1. Capacitación técnica local beneficia al hotel
	4.2. Existencia de información tecnológica que contribuye al desarrollo del hotel
	4.3. El personal vinculado tiene alto nivel técnico y científico
	4.4. Localmente se cuenta con el personal calificado para vincularlo al hotel
	4.5. Se dispone de tecnología teoinformática para modernizar el hotel
	4.6. Existen proveedores de productos, insumos y servicios, suficientes y competitivos
Diamante competitivo	4.7. Los servicios de mantenimiento son eficientes y contribuyen a garantizar los procesos productivos
	4.8. La maquinaria en su mayoría es nacional y existen los técnicos disponibles
	4.9. Los servicios de transporte son suficientes, responsables y oportunos
	4.10. La financiación local bancaria es económica y suficiente
	4.11. La demanda de sus servicios es alta

Tabla 2. Factor de competitividad característica generales del hotel (Continuación)

FACTOR DE COMPETITIVIDAD	VARIABLE
	4.12. Los clientes prefieren su hotel a los de la competencia
	4.13. Internacionalmente su hotel tiene alta aceptación
	4.14. Sus clientes están organizados para exigir: calidad, precios y garantías
	4.15. Se presenta fácil sustitución de su producto por otro de menor precio o calidad
	4.16. Se presenta integración vertical entre las empresas del sector
	4.17. La competencia del sector está integrada
	4.18. el hotel tiene un profundo conocimiento del mercado: clientes, necesidades
	4.19. Su hotel es líder en el sector
	4.20. El hotel tiene buenos resultados de investigación y desarrollo
	4.21. El gobierno local facilita la creación y desarrollo de actividad económica
	4.22. El ambiente climático, seguridad, desempeños económico contribuyen con el desarrollo del hotel
	4.23. El costo de los salarios es un factor positivo
	4.24. El costo del transporte de materias primas e insumos afecta negativamente al hotel
	4.25. La infraestructura de servicios de comunicaciones, energía es suficiente
	5.1. El hotel tiene departamento de mercadeo
	5.2. Numero de vendedores es el apropiado
	5.3. Número de personal de mercadeo es el indicado
	5.4. Nivel de capacitación del personal de mercadeo
	5.5. Participación porcentual de la distribución de los servicios del hotel
	5.6. Cobertura que tiene el hotel
	5.7. Distribución porcentual de sus ventas anuales
Mercadeo y ventas	

Tabla 2. Factor de competitividad característica generales del hotel (Continuación)

FACTOR DE COMPETITIVIDAD	VARIABLE
Talento humano	6.1. Profesionales
	6.2. Técnicos
	6.3. Administrativos
	6.4. Operarios calificados
	6.5. Operarios no calificados
7.1. Cambio de diseño de sus servicios	
7.2. Capacidad de instalada es la apropiada	
7.3. Debilidad en el análisis de la información de contexto	
7.4. Falta de competitividad de sus productos o servicios	
7.5. Mejoramiento de la eficiencia de las acciones de logística: transporte, almacenamiento, parqueaderos	
7.6. Fijación de precios competitivos	
7.7. Desconocimiento del costo real unitario del producto	
7.8. Necesidades de capital de trabajo	
7.9. Diferenciación en el producto, precio, promoción y distribución	
7.10. Manejo de lenguas extranjeras	
7.11. Falta de plan estratégico	
7.12. Acceso a canales de distribución	
7.13. Acceso al crédito para innovar tecnología	
7.14. Competencia fuerte y difícil de enfrentar	

Tabla 2. Factor de competitividad característica generales del hotel (Continuación)

FACTOR DE COMPETITIVIDAD	VARIABLE
Capacidad técnica interna y externa del hotel	7.15. Falta de asesoría especializada sobre sistemas de información
	7.16. Deficiencia de las instituciones encargadas de capacitar en áreas técnicas
	7.17. Ineficiencia de telecomunicaciones y energía
	7.18. Pérdida de competitividad de la ciudad
	7.19. Ausencia de formación en innovación
	7.20. Aislamiento de entidades de apoyo
	7.21. Participación en eventos a nivel Nacional e internacional
	7.22. Incipiente cultura organizacional para realizar alianzas estratégicas

Fuente: Elaboración propia. (2018).

Resultados

Caracterización regional

El municipio Girardot está localizado a 90 kilómetros de Bogotá D. C., con una temperatura promedio de 33,3 grado centígrados, 389 metros altura sobre el nivel del mar. Para Benavides (2014) el clima, junto con la localización geográfica; paso obligado entre el occidente de la Republica de Colombia y Bogotá D. C., y el Rio Magdalena, constituyen las ventajas comparativas del municipio, que tuvo su florecimiento por cuenta de estas dos últimas características en la primera mitad del siglo XX, gracias a utilización del rio Magdalena como puerto de embarque y desembarque de mercancías para el comercio internacional del centro del país utilizando el ferrocarril como medio de transporte terrestre complementario.

En la segunda mitad del siglo XX, empresarios visionarios del municipio leyeron en las señales del mercado y especialmente en las políticas de estado, que las circunstancias que habían favorecido el desarrollo local habían cambiado, se abandonaba el Rio Magdalena como principal medio transporte de carga y el ferrocarril estaba generando grandes pérdidas. Sin embargo, Girardot a un poseía la ventaja comparativa del clima sin aprovechar, lo que animo a varios empresarios locales a proponer grandes proyectos turísticos que llamaron la atención de empresarios y prestantes políticos del país que siguieron frecuentando la región para disfrutar del saludable clima y la rica gastronomía, en esta oportunidad en plan de vacaciones y no de negocios. De esta manera el municipio descubre, por fuerza de circunstancias fortuitas su nueva vocación económica; los servicios turísticos.

A pesar que la oportunidad ameritaba una verdadera planeación turística, la mayoría de empresarios del subsector turístico mantuvieron la oferta dirigida especialmente a los agentes viajeros y representantes comerciales. A pesar de ello se destacan proyectos que nacieron en la época y aún se mantiene con relativo éxito, así lo destaca, Benavides P. (2014) “supieron leer y comprender las particularidades sociopolíticas del país y del mercado y se convirtieron en auténticos emprendedores. Tales son los casos de Orlando Medina; propietario de la cadena de supermercados K, Luis Duque Peña, fundador del proyecto turístico Lago Mar el Peñón, Francisco Paco Manzanera Henríquez, socio fundador del club Unión de Girardot, entre otros”.

Análisis del diamante competitivo del subsector hotelero del Municipio de Girardot

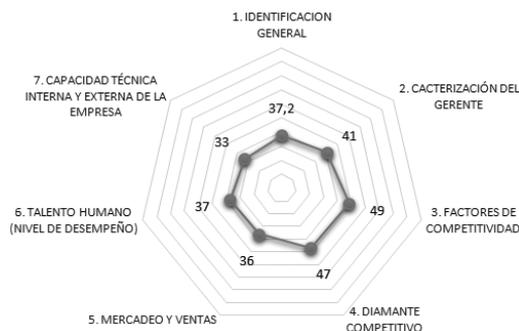


Figura 1. Mapa competitivo de los hoteles del municipio de Girardot.

Fuente: Elaboración propia. (2018).

Como se mencionó, algunos los empresarios de Girardot aprovechan la tercera ventaja comparativa que tiene el municipio, el calor o verano permanente, para llevar a cabo proyectos turísticos que atiendan la demanda de los habitantes de zonas frías del centro de país. Con estas iniciativas el municipio vuelve liderar las listas de lugares más visitados del país por cuenta de su oferta hotelera. A pesar de lo anterior, los servicios hoteleros que se ofrecen no salieron bien calificados en el presente estudio.

Una primera mirada evidencia que el subsector hotelero no supera el 50% de competitividad en ninguno de los factores analizados, estos indicadores representan un importante reto para directivos del sector público y privado, quienes tienen la responsabilidad de revertir la tendencia del modelo de negocio frente las nuevas propuestas de alojamiento que se vienen imponiendo en el mercado.

El factor denominado como identificación general, calificado en promedio por directivos y gerentes con 37,2%, analiza variables relacionadas con la contratación de personal, antigüedad del hotel y afiliación a gremios. Respecto de la contratación de personal con las debidas garantías laborales establecidas en la legislación colombiana, se puede afirmar, de acuerdo a la información recolectada, la gran mayoría de empresarios hoteleros del municipio contrata la mayor parte del personal solo fines de semana y por un valor específico que incluye todos los derechos salariales.

Al respecto, se hace evidente el desconocimiento que tienen los empresarios con respecto de la legislación laboral, pues el pago acordado no lo exonera de responder por los accidentes o siniestros que pueda sufrir el personal en el ejercicio de sus funciones. Esta práctica expone a la organización hotelera al pago de eventuales sanciones e indemnizaciones que debilitan su competitividad. Igualmente, se aprecia el poco interés de los directivos y empresarios por pertenecer a gremios especializados, con esta actitud los empresarios hoteleros desconocen que son precisamente ellos los que proporcionan la línea de trabajo, al ser entes de representación política, capacitaciones, actualizaciones, alianzas, y la información necesaria para planear la organización.

De otra parte, el promedio de las calificaciones de competitividad de los directivos fue del 41%, en el que se incluyen variables como la formación académica, manejo de idiomas, experiencia en la actividad hotelera y antigüedad. Así, el bajo nivel de calificación obedece a que la mayoría de los gerentes o administradores no tienen formación profesional, son bachilleres, no hablan idioma distinto al español y poseen poca experiencia en la actividad hotelera. Son notorios los casos en los que el administrador o gerente cumple varias funciones en el hotel. Bajo estas condiciones difícilmente se puede mejorar la competitividad de los hoteles, que atiende una población potencial de cerca de 10 millones de habitantes provenientes de Bogotá D. C., que se caracteriza por estar bien informada y altamente exigente.

Con respecto al desempeño de los hoteles en cada uno de los eslabones de la cadena de valor, el estudio arrojó que los hoteles alcanzaron el 49% del nivel de competitividad, las variables analizadas incluyen la alianza con proveedores y clientes, análisis de precios de sus servicios, servicios innovadores, manejo de tecnologías avanzadas en la prestación del servicio, certificaciones de calidad, alianzas estratégicas, entre otras. Se debe reconocer que en muchas de las variables se ha avanzado, no obstante, distan mucho de ser las idóneas. En consecuencia, los servicios se siguen prestando bajo viejos protocolos, en el mejor de los casos, porque en la mayoría los hoteles se desconocen nuevos estilos y tendencias del mercado, llevándolos a altos de vulnerabilidad, lo que será aprovechado por cadenas de hoteles foráneas.

Frente a las variables del diamante competitivo, se determinó que el subsector está en un 47% del óptimo. Se analizaron 25 variables y aunque el desempeño en la mayoría de ellas no depende directamente de la organización hotelera, hay situaciones que deben resolverlas por su cuenta los hoteles porque disminuye su nivel de competitividad. Tal es el caso de los centros de capacitación de alto nivel, políticas públicas coherentes para el ejercicio de la actividad hotelera, entre otras. El diamante competitivo es una herramienta que se propone para analizar las posibilidades que tienen las organizaciones para ser altamente competitivo y comprende variables como la existencia de centros de formación de calidad en donde directivos y funcionarios puedan cualificarse y puedan contribuir con el talento humano requerido, infraestructura tecnológica de telecomunicaciones para atender los requerimientos de los turistas, proveedores locales con bienes y servicios de alta calidad y reconocimiento nacional, servicios financieros suficientes y de calidad, proveedores de servicios de mantenimiento para los equipos, sector público comprometido con la actividad, procesos de integración hacia adelante reconocidos, desarrollo de investigación por parte de las empresas hoteleras, entre otros.

El bajo nivel de ponderación obedece a que la mayoría de los directivos de los hoteles no considera útil los procesos de capacitación, coincide con el desinterés de los directivos de agremiarse. Igualmente, cuando se les consultó sobre investigaciones que hubiesen realizado para su organización o el subsector tampoco evidenció estudio alguno. De otra parte, es indiscutible el poco interés que tienen los hoteleros del municipio de integrar su servicio a otros que complementan la actividad.

El quinto factor corresponde a mercado y ventas, el resultado permite inferir que se encuentra muy distante de ser competitivo, con una calificación de 37% sobre 100%. Las variables analizadas fueron la existencia de un departamento especializado en mercadeo

y ventas, vendedores calificados, participación de los hoteles en el mercado, análisis porcentual de ventas y diseño de estrategias de ventas. En general, las organizaciones tienen un área funcional dedicada a la publicidad y la mercadotecnia, y su función es quizá la más importante de la organización porque promueve y pronostica las ventas. Además, diseña las estrategias publicitarias que pueden incluir precios, servicios novedosos y marcas, que induzcan a los compradores a elegir la organización en lugar de otras.

El sexto factor estuvo dirigido a valorar el talento humano que opera los hoteles. Las variables analizadas tienen ver con su nivel de profesionalización, la definición de cargos y funciones, y la contratación del personal idóneo en los respectivos cargos. Este factor alcanzó una calificación del 37%, especialmente por el nivel de cualificación del personal. La contratación de personal no calificado y/o solo por periodos cortos en la organización disminuye el empoderamiento que deben tener sus integrantes.

Con relación al factor de capacidad técnica interna y externa, la calificación alcanzó el 33%. Las variables analizadas van desde el diseño de servicios diferenciados, capacidad de hoteles para atender la demanda, investigaciones que realizan los hoteles entorno a costos, participación en el mercado, alianzas estratégicas, necesidades de capital, parqueadero y análisis de información relevante. Al respecto, se pudo constatar que muy pocos hoteles realizan estudios internos que permitan identificar sus principales falencias y tomar las acciones que fortalezcan la organización.

Consideraciones finales

Según la Organización Mundial del Turismo – OMT, la industria turística se ha ido consolidando como una de las mayores aportantes de riqueza y empleo para los países que tienen su oferta bien atendida, así, aporta cerca del 9% de Producto Interno Bruto mundial y genera 1 de cada 11 puestos de trabajo (Ministerio de Industria Comercio y Turismo de Colombia, 2014).

Tras la firma de los acuerdos de paz, se incrementó el interés por desarrollar actividades turísticas. Al respecto, las visitas de turistas nacionales a los parques naturales entre 2014 y 2015 se incrementó en 9,7%, pasando de 762.000 a 836.730. De otra parte, con respecto a los visitantes extranjeros con visa de turista, llegaron a país 1.779.199 en el año 2014 y en el 2015 cerca de 2.069.562, representado un incremento del 16,32% (Ministerio de Industria Comercio y Turismo de Colombia, 2015).

Frente al estudio realizado, se puede afirmar que el nivel de competitividad de las organizaciones hoteleras del municipio es relativamente bajo, con serias deficiencias generalizadas en los siete factores analizados. En ese sentido, los problemas comienzan con el bajo nivel de calificación de la mayoría de los gerentes o administradores, lo que generalmente se traduce en la poca importancia que le asignan a la formación idónea y permanente del recurso humano que hace parte de las organizaciones.

Asimismo, los gerentes no estimulan las innovaciones en los procesos o productos de las empresas, lo que conlleva a que los protocolos o manuales de procesos estén desactualizados, generando afectaciones sobre la calidad de los servicios y, por ende, sobre el nivel de satisfacción de los clientes.

De igual manera, las funciones de mercadeo de las organizaciones estudiadas son deficientes y mal diseñadas, en el entendido de que no son apreciadas como herramientas útiles por parte de gerentes y propietarios. Asimismo, con muy pocos los hoteles que realizan ejercicios de direccionamiento estratégico con el fin de identificar debilidades y amenazas, y superarlas a través de la gestión.

En síntesis, se hace imperativo que los empresarios tomen conciencia acerca de las debilidades que presente la actividad económica en la que se desempeñan y empiecen a realizar ejercicios de planificación estratégica a nivel sectorial, a partir de experiencias de otras regiones (ver Andrade, Castañeda y Ramírez, 2018; Andrade y Argote, 2015).

Finalmente, se podría explicar teóricamente los problemas de los empresarios hoteleros locales desde la teoría Schupeteriana de la destrucción creativa (Ayestaran, 2011), en el entendido de que este no aporta elementos adicionales como la innovación social para la producción de bienes y servicios con mejores garantías para las colectividades, y en lugar de crear nuevas condiciones de mercado estaríamos asistiendo a la destrucción de los mismos.

Referencias bibliográficas

- Andrade, J.M., Castañeda, J.D. y Ramírez, E. (2018). *Construcción de futuro para el progreso de una región periférica de Colombia*. Un aporte desde la prospectiva territorial. *Revista Espacios*, 39(24), 22-32.
- Andrade, J.M., y Argote, M.A. (2015). *Agenda Prospectiva para la Productividad y Competitividad del Centro del Huila 2032*. Editorial Servicio Nacional de Aprendizaje.
- Ayestaran, I. (2011). *Epistemología de la innovación social*. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 16(54), 67-69. Recuperado el 23 de 07 de 2018
- Benavides, D. (2014). *El ferrocarril de Girardot el gigante que no pudo con la corrupción*. *Dimension empresarial*, 12, 98-110. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n1/v12n1a09.pdf>
- Benavides, D. (2014). *Historiografía del empresariado en el alto magdalena*. *Desarrollo gerencial*, 6(1), 23- 47. Recuperado de: <http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/rdigital/ojs/index.php/desarrollogerencial/article/view/214/0>
- Benavides, D. (2017). *Estudio socioeconómico para el subsector turístico del municipio de Girardot en el marco del proyecto: Integración Turística Digital de Girardot*. Girardot. Recuperado de: <https://www.rutag.co/files/ESTUDIO%20SOCIOENOMICO%20DEL%20SUBSECTOR%20%20%20TURISTICO%20DEL%20MUNICIPIO%20DE%20GIRARDOT.pdf>
- Consejo Privado de Competitividad. (2016). *Informe Nacional 2016-2017*. Bogota: .puntoaparte bookvertising. Recuperado de: <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2016-2017/>.

- Departamento Nacional de Planeación - DNP (23 de 06 de 2008). *Instituto Colombiano Agropecuario*. Recuperado de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3957.pdf>
- García Samper, M., García Guiliany, J., y Cabello Eras, J. (2017). *Eficiencia en el uso de los recursos y producción más limpia (RECP) para la competitividad del sector hotelero*. Revista de Gestão Social e Ambiental, 11(2), 18-35.
- Gaulejac, V.D. (2005). *La société malade de la gestion: Idéologie gestionnaire*. Paris: Seuil.
- Hernández, A.G. (2007). *El paradigma competitivo: aspectos fundamentales de la ideología y las prácticas predominantes en economía y gestión*. Univ. Empresa, Bogotá, 6(13), 131-154.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M.P. (2010) *Metodología de la Investigación (5ª Ed.)*. México: McGraw Hill Educación.
- Machinea, J.L. (2007). *La ventaja competitiva de las Naciones*. Harvard Business Review.
- Martínez, A.G. (2007). *El paradigma competitivo: El paradigma competitivo: aspectos fundamentales de la ideología y las prácticas predominantes en economía y gestión*. Univ. Empresa, Bogotá, 6(13), 131-154.
- Ministerio de Industria Comercio y Turismo de Colombia. (2014). *Plan sectorial del turismo 2014 -2018*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bogotá. Recuperado de: <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/intranet.bogotaturismo.gov.co/files/POLITICA%20DE%20TURISMO%20DE%20NATURALEZA.pdf>
- Ministerio de Industria Comercio y Turismo de Colombia (2015). *Informe de turismo 2015*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bogotá. Recuperado de: https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/POLITICAS_PUBLICAS_3.PDF.
- Montoya. C. (2012). *Destrucción creativa*. *Ciencias Estratégicas*, 20,(28), pp. 213-216. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151326917001.pdf>
- Porter, M. (1991). *The Competitive Advantage of Nations (La ventaja competitiva de las naciones)*. The Free Press, New York.
- Porter, M., y Kramer, M.. (2011). *La creación de valor compartida*. Harvard Business Review, Enero-Febrero, 1-18.
- Quintero, J., y Sanchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta*. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 8(3), 377 - 389. Recuperado de: <http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/La%20cadena%20de%20valor.%20Una%20herramienta%20del%20pensamiento%20estrat%C3%A9gico.pdf>
- Ramírez J., J.C., y De Aguas P., J.M. (2015). *Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia, 2015*. Serie Estudios y Perspectivas (34), 9. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43156/1/S1800010_es.pdf

- Rosas, A.S. (2008). *La sociedad enferma de gestión. Ideología gestonaria*. Revista de Investigación Educativa 7(7), 1-6.
- Sánchez Jasso, J.M., y Cebrián Abellán, F. (2015). *Turismo de naturaleza en áreas protegidas de Mexico; una propuesta de conservacion aprovechamiento y dearrollo local*. Cuadernos de Turismo, 36, 339-365.
- Schumpeter, J. A. (1939) *Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, Vol 1. New York: McGraw-Hill.
- Smith, A. (1999). *Théorie des sentiments moraux*, Traduction par Biziou, M, Gautier, C, Pradeau, J; Paris, PUF
- TRAVEL LEISURE. (18 de 07 de 2018). Obtenido de <https://www.travelandleisure.com/worlds-best>
- Urrutia de la Garza, J.A., y Cuevas Contreras, T.J. (2016). *Redes empresariales en el sector turisitico y servicios para la mejora de la competitividad caso parque central hermanos Escobar y PYMES aledañas*. Cuadernos de Turismo, 37, 421-436.
- Velasquez Castro, J.A., y Flores Barrera, A.P. (2017). *Gestión de la innovación para la sustentabilidad en turismo: una revisión teórica para el sector hotelero*. Espacios, 38(59), 1-10. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n59/a17v38n59p11.pdf>.