



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

**NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO EN
BOGOTÁ, UN ANÁLISIS DE SUS FACTORES DETERMINANTES**

**SUSAN GISELL ALONSO LUENGAS
CRISTIAN CAMILO QUIJANO RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
MAYO 2019**

**NIVEL COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO EN
BOGOTÁ, UN ANÁLISIS DE SUS FACTORES DETERMINANTES**

**SUSAN GISELL ALONSO LUENGAS
CRISTIAN CAMILO QUIJANO RAMÍREZ**

**Proyecto de Grado presentado como requisito para optar el título de
*INGENIERO INDUSTRIAL***

Director: ING. JOSE LUIS SANDOVAL SANDOVAL

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
MAYO 2019**

CONTENIDO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. JUSTIFICACIÓN	19
2.1. RELACIÓN DE LOS ESPACIOS ACADÉMICOS	20
2.2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	20
3. OBJETIVOS	21
3.1. OBJETIVO GENERAL	21
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
4. MARCO REFERENCIAL	22
4.1. SECTORES Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS	22
4.1.1. HOTELERIA.....	23
4.1.1.1. Categorización De Los Hoteles Por Estrellas	26
4.2. PYMES	29
4.2.1. PYMES EN LATINOAMERICA	29
4.2.2. PYMES EN COLOMBIA.....	30
4.3. COMPETITIVIDAD	35
4.3.1. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	38
4.3.2. COMPETITIVIDAD SISTÉMICA.....	39
4.3.3. HERRAMIENTAS Y FACTORES QUE MIDEN EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN	40
4.3.3.1. COMPYTE	42
4.3.3.2. Mapa De Competitividad Del BID	44

4.3.4. FACTORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD DESDE OTRAS PERSPECTIVAS.....	48
4.3.4.1. Recursos Estratégicos De Las Pymes (Rubio Bañón & Aragón Sánchez, 2006)	48
4.3.4.2. Factores E Indicadores De Competitividad Hotelera (Millán García & Gómez Díaz, 2018).....	50
4.3.5. INDICADORES DE MEDICIÓN DE COMPETITIVIDAD	52
4.3.5.1. Proceso De Planificación E Implementación De Estrategias (Natalia Montoya & Manuela Aguilar, 2017)	53
4.3.5.2. Compras Y Abastecimiento (Mariana Mendoza, 2017)	54
4.3.5.3. Compras, Logística Interna Y Externa, Capacidad (Daniel Carvajal, 2017).....	55
4.3.5.4. Sistema De Gestión De Calidad (Herrera & Vergara, 2010)	56
4.3.5.5. Servicio Al Cliente Y Operaciones (Rafael González)	57
4.3.5.6 Contabilidad Y Finanzas (Alcides Peña, 2010)	57
4.3.5.7 Talento Humano (Laura Peñaloza, 2018)	58
4.3.5.8. Gestión Ambiental (Adolfo Carballo, 2016)	59
4.3.5.9. Sistemas De Información (Joaquim Martínez, 2015).....	60
4.3.5.10. Desarrollo E Innovación (Jesús Barranco, 2010)	60
5. MARCO METODOLÓGICO	62
5.1. TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	62
5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	65
5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	65
5.4. DISEÑO METODOLÓGICO	66
5.5. ALCANCE Y DELIMITACIÓN	68

5.5.1. ESPACIAL.....	68
5.5.2. TEMPORAL	69
6. RESULTADOS	70
6.1. FACTORES DETERMINANTES PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ PARA LA POSTERIOR CREACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD	70
6.1.1. FACTORES DETERMINANTES PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ	70
6.2. PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ SUJETAS A ESTUDIO A PARTIR DEL PROCESO SISTEMÁTICO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN MEDIANTE LA HERRAMIENTA CONSTRUIDA.....	76
6.2.1. PROCESO SISTEMÁTICO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ MEDIANTE LA HERRAMIENTA CONSTRUIDA.....	76
6.2.2. PRUEBA PILOTO DE LA HERRAMIENTA CONSTRUIDA	77
6.2.3. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA CONSTRUIDA PARA MEDIR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES HOTELERAS	79
6.3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS DE SUS FACTORES DETERMINANTES.....	86
6.3.1. NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ A PARTIR DEL ANÁLISIS DE SUS FACTORES DETERMINANTES	86

6.3.2. NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ A PARTIR DEL ANÁLISIS DE SUS FACTORES DETERMINANTES	103
6.3.3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ A PARTIR DEL ANÁLISIS DE SUS FACTORES DETERMINANTES.....	121
7. RECOMENDACIONES	139
8. CONCLUSIONES.....	141
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Categorización de los hoteles por Estrellas.	27
Figura 2. Turismo en Colombia.....	32
Figura 3. Diseño Metodológico.	68
Figura 4. Mapa de Procesos de una PyME Hotelera.	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comportamiento de pasajeros 2016.....	24
Gráfica 2. Concentración de Empresas en Colombia por sector y tamaño.....	32
Gráfico 3. Ejemplo de gráfica del Mapa de Competitividad del BID.....	44
Gráfico 4. Indicadores de Competitividad de las Pequeñas Empresas.....	87
Gráfico 5. Representación de los Factores Determinantes de Competitividad de las Pequeñas Empresas.....	89
Gráfico 6. Mapa de Competitividad de las Pequeñas Empresas.	102
Gráfico 7. Indicadores de Competitividad de las Medianas Empresas.	103

Gráfico 8. Representación de los Factores Determinantes de Competitividad de las Medianas Empresas.	106
Gráfico 9. Mapa de Competitividad de las Medianas Empresas.....	120
Gráfico 10. Indicadores de Competitividad de las PyMEs hoteleras.	122
Gráfico 11. Representación de los Factores Determinantes de Competitividad de las PyMEs hoteleras.....	124
Gráfico 12. Mapa de Competitividad de las PyMEs hoteleras.	138
Gráfico 13. Consolidación de los Mapas de Competitividad por tamaño de empresa.	138

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Supervivencia de sociedades, comparación internacional.	16
Tabla 2. Categorización de Empresas en Colombia.	31
Tabla 3. Aspectos internos de la competitividad empresarial.	46
Tabla 4. Factores competitivos en la PyME.	49
Tabla 5. Estudios centrados en los factores que producen la competitividad.	51
Tabla 6. Factores Determinantes propuestos.	72
Tabla 7. Indicadores de los Factores Determinantes.	74
Tabla 8. Asignación de valor a las PyMEs del sector hotelero de Bogotá.	80
Tabla 9. Nivel de Competitividad por Indicadores de las Pequeñas Empresas.	87
Tabla 10. Nivel Competitivo por Factores Determinantes de las Pequeñas Empresas.....	90
Tabla 11. Planificación Estratégica de las Pequeñas Empresas.	91
Tabla 12. Aprovisionamiento y Logística de las Pequeñas Empresas.	92
Tabla 13. Calidad de las Pequeñas Empresas.	93
Tabla 14. Marketing y Ventas de las Pequeñas Empresas.....	94
Tabla 15. Servicio al Cliente y Operaciones de las Pequeñas Empresas.....	95

Tabla 16. Contabilidad y Finanzas de las Pequeñas Empresas.	97
Tabla 17. Talento Humano de las Pequeñas Empresas.	98
Tabla 18. Gestión Ambiental de las Pequeñas Empresas.	99
Tabla 19. Sistemas de Información de las Pequeñas Empresas.	99
Tabla 20. Desarrollo e Innovación de las Pequeñas Empresas.	101
Tabla 21. Rango Competitivo de las Pequeñas Empresas.	102
Tabla 22. Nivel de Competitividad por Indicadores de las Medianas Empresas. .	104
Tabla 23. Nivel Competitivo por Factores Determinantes de las Medianas Empresas.	107
Tabla 24. Planificación Estratégica de las Medianas Empresas.	108
Tabla 25. Aprovisionamiento y Logística de las Medianas Empresas.	109
Tabla 26. Calidad de las Medianas Empresas.	110
Tabla 27. Marketing y Ventas de las Medianas Empresas.	111
Tabla 28. Servicio al Cliente y Operaciones de las Medianas Empresas.	112
Tabla 29. Contabilidad y Finanzas de las Medianas Empresas.	113
Tabla 30. Talento Humano de las Medianas Empresas.	115
Tabla 31. Gestión Ambiental de las Medianas Empresas.	116
Tabla 32. Sistemas de Información de las Medianas Empresas.	117
Tabla 33. Desarrollo e Innovación de las Medianas Empresas.	118
Tabla 34. Rango Competitivo de las Medianas Empresas.	119
Tabla 35. Nivel de Competitividad por Indicadores de las PyMEs hoteleras.	122
Tabla 36. Nivel Competitivo por Factores Determinantes de las PyMEs hoteleras.	125
Tabla 37. Planificación Estratégica de las PyMEs hoteleras.	126
Tabla 38. Aprovisionamiento y Logística de las PyMEs hoteleras.	127
Tabla 39. Calidad de las PyMEs hoteleras.	128
Tabla 40. Marketing y Ventas de las PyMEs hoteleras.	129
Tabla 41. Servicio al Cliente y Operaciones de las PyMEs hoteleras.	130
Tabla 42. Contabilidad y Finanzas de las PyMEs hoteleras.	131
Tabla 43. Talento Humano de las PyMEs hoteleras.	133

Tabla 44. Gestión Ambiental de las PyMEs hoteleras.	134
Tabla 45. Sistemas de Información de las PyMEs hoteleras.	134
Tabla 46. Desarrollo e Innovación de las PyMEs hoteleras.....	136
Tabla 47. Rango Competitivo de las PyMEs hoteleras.	137

ANEXOS

Anexo 1. Herramienta para medir el Nivel de Competitividad de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá.

Anexo 2. Entrevistas realizadas a los 31 hoteles de la población.

Anexo 3. Resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta construida.

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se realiza bajo el enfoque de Competitividad con que cuentan las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero de Bogotá, teniendo como premisa el crecimiento que ha tenido el sector turismo y hotelero en Colombia desde hace varios años; esto evidencia la necesidad de ofrecer insumos a estas empresas para incrementar el nivel competitivo con que cuentan, y que de igual forma, estas logren contribuir con dicho crecimiento.

Por lo anterior, se expone que el objetivo general de esta investigación es establecer el nivel de competitividad de las pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector hotelero de Bogotá a partir de la observación de sus factores determinantes, a partir de: Identificar los factores determinantes para la medición del nivel de competitividad de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá a partir de una revisión bibliográfica para la posterior creación de una herramienta de medición del nivel de competitividad, determinar las PyMEs del sector hotelero de Bogotá sujetas a estudio a partir de un proceso sistemático de recolección de información mediante la herramienta construida y el análisis de dicho nivel por tamaño de empresa y del sector en general. Del mismo modo, se apunta a convertirse en un insumo útil para el diseño de estrategias competitivas por parte del sector en mención, y que de esta manera les permita posicionarse y apalancar su nivel de rentabilidad. Este objetivo se cumplió a partir de un estudio mixto, que implicó la realización de un trabajo en campo para la recolección de datos.

Los resultados de la investigación indicaron que las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero de Bogotá cuentan con una competitividad media – alta, 3,84 en una escala de 1 a 5, y que, a partir de la observación de sus factores determinantes, se concluye que deben mejorar en aspectos de planeación estratégica y en la innovación de los procesos al interior de la empresa.

ABSTRACT

This research project is carried out under the Competitiveness approach of small and medium-sized companies in the Bogotá hotel sector, based on the growth that the tourism and hotel sector has had in Colombia for several years; This evidences the need to offer inputs to these companies to increase the competitive level they have, and in the same way, they can contribute to this growth.

Therefore, it is stated that the general objective of this research is to establish the level of competitiveness of small and medium-sized companies belonging to the Bogotá hotel sector based on the observation of their determining factors, based on: Identifying the determining factors for the measurement of the competitiveness level of the SMEs of the Bogota hotel sector based on a bibliographic review for the subsequent creation of a tool for measuring the level of competitiveness, determining the SMEs of the Bogota hotel sector subject to study from a process systematic collection of information through the tool built and the analysis of that level by size of the company and the sector in general. In the same way, it aims to become a useful input for the design of competitive strategies by the sector in question, and that in this way allows them to position themselves and leverage their level of profitability. This objective was fulfilled from a mixed study, which involved carrying out fieldwork for data collection.

The results of the research indicated that small and medium-sized companies in the hotel sector in Bogota have medium-high competitiveness, 3.84 on a scale of 1 to 5, and that, based on the observation of their determining factors, It concludes that they must improve in aspects of strategic planning and in the innovation of processes within the company.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, la creación de medianas y pequeñas empresas (PyMEs) vienen siendo uno de las apuestas más importantes de los últimos gobiernos, teniendo como finalidad, no solo motivar e impulsar al empresario colombiano, sino descubrir y desarrollar nuevas estrategias o negocios que ayuden al crecimiento económico del país. Gracias a este impulso, el emprendimiento e innovación de los empresarios, ha dado como resultado una variedad en las empresas constituidas y una apuesta a la implementación de nuevas estrategias que permitan a la pequeña y mediana empresa ser cada día más competitivas respecto a su entorno.

De acuerdo con lo anterior, Colombia dentro de sus múltiples fuentes de economía, ha venido apostando al crecimiento y desarrollo del sector turístico y hotelero, dando como resultado en los últimos 20 años un posicionamiento gradual en este sector, convirtiéndose en un destino atractivo no solo para turistas, sino para inversionistas. Los diálogos y la firma del proceso de paz, fueron determinantes en este crecimiento, puesto que diversas marcas extranjeras y nacionales decidieron invertir en Colombia y así dar paso a la apertura de nuevas estrategias de promoción del turismo, que han repercutido en la creación de pequeñas y medianas empresas de diferente índole, pero en especial en la expansión del sector hotelero.

Por otro lado, las PyMEs son consideradas material de estudio debido a su potencial y aporte económico sobre el PIB, lo cual representa un 6,9% del total (Gobierno Nacional, 2018). Además, la situación actual de las PyMEs del sector hotelero es ascendente con respecto a anteriores años, ya que los ingresos reales han incrementado un 9,6% en el año 2018 con respecto al 2017, el porcentaje de generación de empleo aumento en 1,9% con respecto al 2017, el motivo de viaje de los huéspedes residentes y no residentes de Colombia con más participación para las PyMEs fue por motivos de negocios con una participación del 48,4% del total (Instituto Distrital de Turismo, 2018).

Bogotá siendo la capital del país y centro económico del mismo, tiene como característica principal el alto desplazamiento de turistas e inversionistas, generando estrategias de innovación en la creación de pequeñas y medianas empresas, direccionadas al sector hotelero. Esta apuesta económica ha dado como resultado la consolidación de establecimientos que ofrecen estos tipos de servicios de hospedaje y alimentación, pero que en ocasiones no cumplen con la reglamentación y parámetros establecidos por las entidades de control y tienen como característica común que no cuentan con las herramientas necesarias para medir su nivel de competitividad, respecto a otros establecimientos hoteleros. Esto repercute en que estas PyMEs del sector hotelero de Bogotá, no solo tengan algunas debilidades respecto a lo administrativo, sino a su vez en lo primordial de estos establecimientos que es la atención al cliente en su totalidad.

Lo anterior permite direccionar el trabajo de investigación y extraer los insumos necesarios para la construcción de los objetivos, el marco referencial, la implementación de una herramienta creada por los autores de la investigación como instrumento de recolección de información, que permitió analizar y determinar desde la teoría y el trabajo de campo, cuáles eran las debilidades y fortalezas de estas pequeñas y medianas empresas del sector hotelero de Bogotá respecto a su competitividad y a su vez, explorar que factores deben ser determinantes en el momento de medir el nivel competitivo de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá.

NIVEL COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO EN BOGOTÁ, UN ANÁLISIS DE SUS FACTORES DETERMINANTES

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector Hotelero en Colombia ha venido evolucionando de manera gradual y concatenada con el crecimiento económico y turístico, lo cual ha permitido el mejoramiento de instalaciones, la capacitación del personal y oferta de servicios.

Según Moreno Riveros (1981), históricamente el desarrollo hotelero en Colombia tiene como epicentro el municipio de Honda con la apertura del Hotel América en 1889. Este Hotel surge debido a la demanda de personas que llegaban a este territorio, ya que el río Magdalena era en ese momento una de las vías de enlace más importantes entre la costa Atlántica y el interior del país, lo que generaba una gran afluencia de personas que necesitaban refugio y alimento. Gracias al éxito de este hotel, otras regiones deciden incursionar en este sector económico, dando como resultado la construcción del Hotel Menéndez en Cali en el año 1901, el Hotel Lusitania en Ibagué en el año 1918 y en Bogotá el Hotel Regina en el año 1921, siendo este último un modelo para la creación de nuevos hoteles de lujo, ya que el Hotel Regina se caracterizó por ser el primero en uniformar a sus empleados con estilos ingleses, con instalaciones mucho más amplias y variedad en la gastronomía.

En la actualidad, el sector turístico y hotelero en Colombia tienen especial importancia frente a los recursos que entran al país, generando empleos y motivación respecto al emprendimiento empresarial. De acuerdo con lo descrito, la

Revista Dinero (2018) expone de una manera detallada que el crecimiento en el sector turístico en los últimos 8 años en Colombia ha sido de un 68,2%, lo cual repercute de manera directa en el sector hotelero, dando como resultado mayor afluencia de turistas y por consiguiente la creación de nuevos espacios o lugares en donde se ofrezcan estos servicios. Es por esto que el sector turístico y, en especial el hotelero, han venido tomando de manera paulatina un fortalecimiento económico, haciéndolo llamar el “Nuevo Petróleo”, como lo describe el presidente Iván Duque en la reunión sostenida el día 28 de Noviembre del 2018 con Cotelco (Asociación Hotelera y Turística de Colombia) y UniCafam (Fundación Universitaria Cafam), donde expone que “el turismo puede ser definido como el nuevo petróleo de Colombia, por diversas razones: es generador de divisas, permite irrigar valor en toda una cadena y tiene potencial para convertirse en un gran motor de nuestra economía” (2017).

Bogotá siendo la capital y epicentro económico del país, permite el tránsito constante y permanente de viajeros, lo cual influye respecto a la inversión en la capital, para ofertarla no solo como un destino de paso o de negocios, sino que tenga un atractivo turístico, que desemboca en el crecimiento hotelero. De acuerdo con lo descrito en el proyecto en alianza entre Cotelco y UniCafam, se expone que

La capital del país se mantiene como el destino más competitivo de Colombia gracias a la cantidad de prestadores de servicios turísticos que posee (3.634) y a que 6,66% de los empleos que hay en la ciudad pertenecen al sector. Además, durante el año en curso, los capitalinos han sido anfitriones de 1,5 millones de extranjeros. (Cotelco & UniCafam, 2017, pág. 31)

Lo anterior permite evidenciar el crecimiento de este sector y su impacto en la sociedad capitalina, siendo esto un referente y motivación para el emprendimiento de pequeñas o medianas empresas enfocadas a la industria hotelera; sin embargo, la apuesta económica de estas empresas resulta álgida debido a que las PyMEs en

el país, según el Ministerio de Industria y Comercio (2016) aunque generan el 30,5% del empleo formal en todo el país, según Quintero (2018) “las tasas de riesgo de fracaso de las pequeñas y medianas empresas se relacionan negativamente con su tamaño inicial, por tanto, entre más pequeñas son las empresas, más dificultades tienen éstas de sobrevivir en el mercado”

La Red de Cámaras de Comercio (Confecámaras, 2017) indica que entre el 20% y 30% de las pequeñas y medianas empresas nuevas finalizan su actividad económica en el primer año, luego de tres años el 40% y, cinco años después, cerca del 60%. En el caso latinoamericano, en Chile y Argentina, de cada 10 empresas o emprendimientos nuevos, 5 permanecen activas tras cinco años de operación, en Colombia 4, y en México solo 3. A continuación se presenta una tabla en la cual se consolida dicha supervivencia de las empresas en 24 países distintos.

Tabla 1. Supervivencia de sociedades, comparación internacional.

País	Supervivencia empresarial en 1 año	Supervivencia empresarial en 3 años	Supervivencia empresarial en 5 años
Bélgica	92,0	98,4	82,2
Finlandia	80,2	57,8	63,5
Austria	88,5	69,2	59,7
Eslovenia	90,2	65,6	56,6
Luxemburgo	89,3	70,6	55,2
Francia	77,9	66,4	51,5
Estados Unidos	79,4	61,9	51,0
España	76,4	55,1	49,5
Chile	85,2	63,0	49,4
Argentina	-	60,1	49,1
Italia	83,1	61,3	47,1
Holanda	92,6	68,1	45,3
República Checa	81,8	60,4	44,5
Bulgaria	79,2	60,3	43,9
Polonia	87,9	55,7	43,8
Estonia	83,0	65,6	43,6
Noruega	83,7	53,4	43,6
Dinamarca	75,4	52,8	43,2
Colombia	78,3	61,0	42,9
Reino Unido	86,3	49,6	39,7
Alemania	76,8	50,2	39,6
Hungría	73,6	50,3	38,5
México	67,0	-	35,0
Portugal	69,0	35,3	29,6

Fuente: (Eurostat, RUES y Oficinas Nacionales de Estadística, 2017)

Consecuente con lo anterior, en las economías de la OCDE¹ (Bartelsman, Scarpetta, & Schivardi, 2017) se afirma que las empresas pertenecientes al sector industrial tienen la tasa de supervivencia más alta, ubicada en el 51%, mientras que el sector comercio (45%) y el sector alojamiento (41%) son las actividades económicas que presentan mayor riesgo de fracaso.

Según Castañeda Cárdenas & Naranjo Sáenz, (2018), dicha tasa de mortalidad en estas empresas se da principalmente por la falta de herramientas e insumos eficientes para poder ser más competitivas, evidenciando oportunidades de mejora en la mayoría de sus actividades tales como la fallidas alianzas estratégicas, insuficiente indagación y conocimiento dentro de sus sistemas de información, procesos de capacitación de su recurso humano, aplicación nula de las técnicas de planeación estratégica, falta de información sobre el control de la contaminación ambiental, escaso interés en la innovación y desarrollo de nuevas tecnologías, irrisorias investigaciones de mercados, etc.

A su vez, estas empresas también deben competir contra establecimientos que ofrecen servicios de alojamiento y alimentación sin cumplir con la reglamentación y con las normativas establecidas por las entidades de control; esta hotelería paralela, según una investigación realizada por la firma consultora Infoconsultoría (2013), y financiada por, el Fondo Nacional de Turismo y el Viceministerio de Turismo, “ha producido más de 27.000 millones de pesos en los últimos tres años. En el mismo periodo, el Fondo Nacional de Turismo ha dejado de percibir cerca de 2.800 millones de pesos en recursos fiscales y parafiscales”; esta ilegalidad, según el director de Infoconsultoría, afecta directamente a los hoteles categorizados en 3 y 4 estrellas.

¹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

De acuerdo con lo descrito a lo largo de este acápite, es posible describir la problemática que surge alrededor de estas pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector hotelero de Bogotá, evidenciando la necesidad de identificar específicamente los factores determinantes que estos establecimientos deben evaluar al momento de medir su nivel de competitividad para la posterior elaboración de estrategias competitivas, que les permitan superar las dificultades a los cuales se ven enfrentados en el desarrollo de sus actividades económicas, incrementar su participación en mercados nacionales e internacionales y contribuir con el crecimiento del sector turismo colombiano.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con lo expuesto en el anterior título, los investigadores proponen la siguiente pregunta problema.

¿Cuál es el nivel de competitividad de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá evaluado a partir del análisis de sus factores determinantes?

2. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio se realiza bajo la necesidad de investigar de manera práctica y teórica, información pertinente al nivel de competitividad en que se encuentran las PyMEs del sector hotelero de Bogotá, debido a que el sector turismo en Colombia ha aumentado su relevancia en la economía colombiana durante los últimos años y resulta necesario dar insumos a las organizaciones para que inicien un proceso de evaluación de sus factores determinantes, incentivando la formulación de estrategias que contribuyan a mejorar la competitividad del sector en la ciudad.

Asimismo, se puede contribuir a que la organización establezca planes de mejoramiento en cuanto a la definición de tendencias del sector y el manejo de situaciones comunes en el desempeño operacional de los hoteles, lo cual se da mediante el desarrollo de iniciativas respecto a la investigación y desarrollo de herramientas que ayudan a que las organizaciones mejoren los servicios que ofrecen, lo que contribuirá a aumentar su visibilidad en el sector.

El desarrollo de esta investigación se construye también para otorgar una visión más integral y práctica sobre la competitividad basada en referencias de diferentes autores, construyendo una herramienta a partir de una amalgama de conceptos y conocimientos propios que permitan realizar el ejercicio de investigar a profundidad el sector de las PyMEs hoteleras de la ciudad de Bogotá.

A su vez, esta investigación se apunta dentro de los objetivos específicos del Semillero de Gestión Organizacional propio de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Santo Tomás, (Bogotá, Colombia), proponiendo insumos que fomenten la investigación con proyección en las diferentes sedes y seccionales del país, intrínsecamente en los ejes teóricos del Semillero que proporcionará cabida al mecanismo asociado a las líneas de investigación propias de la Facultad, la

interdisciplinariedad con otras carreras, la formulación de estrategias en su orientación al estudio del entorno y a la competitividad, todo esto en el marco del proyecto FODEIN “Competitividad Y Estrategia: Una aproximación al significado de la Competitividad como resultado de la apropiación de la Planeación Estratégica en las PyMEs pertenecientes al Sector Hotelero de la Ciudad De Bogotá”

2.1. RELACIÓN DE LOS ESPACIOS ACADÉMICOS

Durante el transcurso de la formación como Ingeniero Industrial en la Universidad Santo Tomás, se adquirieron diferentes conocimientos y habilidades que facilitaron la realización de este proyecto de investigación. A su vez, materias como Comunicación Oral y Escrita, Metodología de la Investigación, Formulación de Proyectos, Gestión de la Calidad y Gestión de la Producción, brindaron herramientas, desde su enfoque epistemológico y metodológico, para la construcción del presente documento.

2.2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación a la cual corresponde el proyecto a desarrollar es Gestión organizacional, en la temática correspondiente a Estrategia y Competitividad, debido a que la investigación permite a las PyMEs hoteleras obtener información para adoptar estrategias rumbo a un cambio, logrando la eficiencia de todos los procesos y conduciendo a la obtención de niveles alto de competitividad.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer el nivel de competitividad de las PyMEs pertenecientes al sector hotelero de Bogotá a partir del análisis de sus factores determinantes.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores determinantes para la medición del nivel de competitividad de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá a partir de una revisión bibliográfica para la posterior creación de una herramienta de medición del nivel de competitividad.
- Determinar las PyMEs del sector hotelero de Bogotá sujetas a estudio a partir de un proceso sistemático de recolección de información mediante la herramienta construida.
- Establecer el nivel de competitividad de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá como resultado del análisis de sus factores determinantes.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. SECTORES Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS ²

El sector económico es el término generalmente empleado para comprender el ambiente y las dinámicas donde se hallan inmersas las empresas constituidas en todas las regiones del país; se incluyen fases de exploración de los recursos naturales, la industria, la distribución, consumo y comercialización de bienes y servicios.

Se debe entender la clasificación de los sectores económicos para otorgar la dependencia que tienen las áreas de una empresa, y de la misma forma percibir el impacto que tienen las políticas económicas del estado sobre estos sectores específicos.

De este modo, teniendo en cuenta el tipo de bienes y servicios que producen las organizaciones, las actividades económicas se clasifican en tres sectores económicos:

- **Sector Primario (Agropecuario):** El sector primario comprende las actividades que se relacionan directamente con la extracción y/o producción de materias para la elaboración de diferentes productos pertenecientes a los sectores secundario y terciario; estos no cuentan con ningún proceso de transformación y van ligados a actividades tales como la pesca, la agricultura, la minería, entre otros.

² La Enciclopedia de la *Red Cultural del Banco de la República en Colombia*, da una conceptualización amplia y comprensible sobre los Sectores Económicos del país, fuente principal para dar estas definiciones.

- **Sector Secundario (Industrial):** El sector secundario corresponde a la elaboración de productos de un alto valor agregado, a partir de la materia obtenida en el sector primario, maquinaria, procesos industriales; otorgando distinciones según requerimientos específicos.
- **Sector Terciario (Servicios):** El sector terciario reúne todas las actividades comerciales y de prestación de servicios, las cuales suplen las necesidades habitadas de una población, esenciales para el ejercicio de la economía del Estado; contribuyendo significativamente a los productos nacionales y al desarrollo de los ingresos del país. Este sector abarca el desarrollo de la comercialización de bienes tangibles e intangibles tales como servicios bancarios, comerciales, transporte, financieros, educativos, hoteleros, entre otros.

4.1.1. HOTELERIA

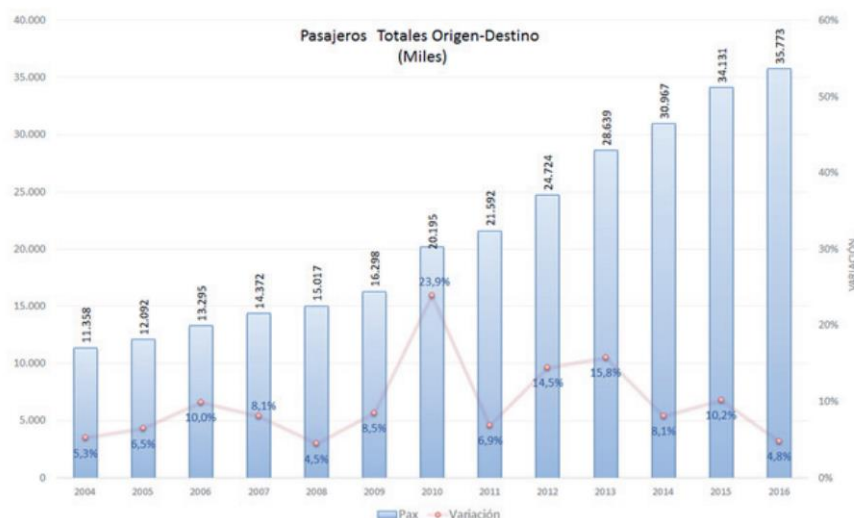
La cultura, la geografía, el comercio, la industria y la religión, son algunos determinantes en el constante transitar de personas que se da entre países, regiones, ciudades, entre otros. Este es uno de los efectos más relevantes de la globalización, que emerge desde la necesidad de adquirir un beneficio específico de las personas. Intereses como la cultura, relaciones comerciales, gubernamentales, fomentan el desarrollo del *turismo*, el cual incide de manera directa en el crecimiento de la industria hotelera. Oliver (2012) expone que, gracias al turismo, el sector hotelero adquiere especial relevancia, puesto que 65 de cada 100 turistas se hospedan en hoteles u hostales.

Dentro del ámbito de las organizaciones hoteleras cabe mencionar algunas características y particularidades que, de acuerdo con lo expuesto, ponen en un diálogo bidireccional y recíproco entre el hotelería y el turismo:

- El movimiento turístico en la actualidad ha venido en crecimiento, dando como resultado un fortalecimiento económico en el sector hotelero.
- Gracias al desarrollo de la industria hotelera, el nivel de competitividad entre otros establecimientos y otras regiones ha venido incrementando, generando estrategias en donde se ofrezcan novedosas alternativas hoteleras y turísticas.
- Las nuevas tecnologías han abierto alternativas turísticas y de hospedaje, que ayudan a los viajeros a estar informados respecto a los destinos, reservas, promociones, novedades y demás opciones alrededor de cada experiencia.

Colombia, es un país privilegiado del fenómeno de intercambio entre países debido a que, según la Aeronáutica Civil indicando en la Revista “*La Aviación en Cifras Edición 2017*”, que en un periodo de 10 años se triplicó el número de visitantes al país, pasando de 13.295 en 2006 a 35.773 en 2016, lo cual deja en evidencia el impacto al sector hotelero en Colombia.

Gráfico 1. Comportamiento de pasajeros 2016.



Fuente: obtenido de: La Aviación en Cifras Edición (2017)”
<http://www.aerocivil.gov.co/Potada/revi.pdf>

Consecuente al crecimiento de visitantes al país, el Ministerio de Industria y Comercio en el año 2004, (actualizada en 2009) expidió “*La Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006, Clasificación de Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje, Categorización por Estrellas de Hoteles, Requisitos Normativos*”, la cual tiene por objeto,

Establecer las características de calidad en infraestructura y servicios ofrecidos, que deben cumplir los hoteles para obtener su certificado de calidad turística, así mismo, define la clasificación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje mediante la categorización por estrellas para los hoteles en las modalidades 1, 2, 3, 4 y 5 (ICONTEC, 2009, pág. 1)

Se busca con esta norma facilitar el entendimiento a los usuarios y proveedores de los servicios hoteleros sobre los criterios estandarizados bajo los cuales están regidos, garantizando altos niveles de competitividad.

La NTSH 006, clasifica de la siguiente manera las organizaciones prestadoras del servicio hotelero:

- Albergue
- Refugio
- Hostal
- Aparta hotel
- Apartamentos Turísticos
- Alojamiento Rural

- Hotel
- Posadas Turísticas
- Recinto de Campamento o Camping

En ese contexto, la Norma NTSH 006 ICONTEC (2009) define el *Hotel* como:

Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Además, dispone como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.
(pág. 4)

4.1.1.1. Categorización De Los Hoteles Por Estrellas

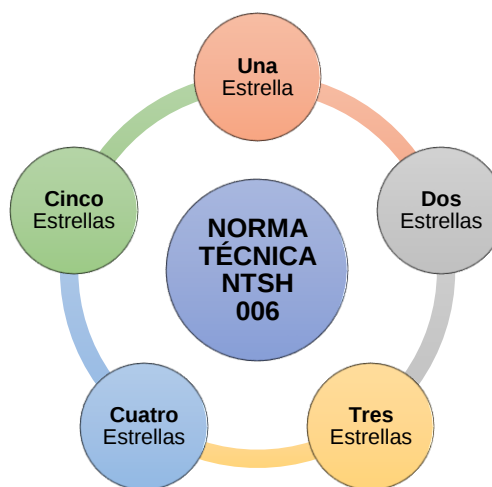
Uno de los factores determinantes en el estudio de los niveles de la competitividad es el aseguramiento de la calidad, la cual, las organizaciones hoteleras en Colombia deben garantizar al momento de prestar el servicio de alojamiento, teniendo en cuenta las necesidades y problemáticas evidenciadas, las múltiples percepciones y elementos que conforman el concepto global de hospedaje dentro de la estructura hotelera.

Para lograr que la organización hotelera logre alcanzar los índices de competitividad esperados y lograr cierto posicionamiento en el mercado, es necesario adoptar los lineamientos de la “Norma Técnica de Categorización de estrellas NTSH 006/ 2009”,

que indican las características de gestión de la calidad en infraestructura y servicios prestados.

El Ministerio de Industria y Comercio³ (2009) determina que en Colombia las organizaciones hoteleras se pueden clasificar desde 1 estrella, 2, 3, 4 y 5 estrellas (siendo esta última la clasificación más alta), teniendo en cuenta la infraestructura en general del hotel.

Figura 1. Categorización de los hoteles por Estrellas.



Fuente: elaboración propia a partir de la Norma Técnica de Categorización de estrellas NTSH 006 / 2009 (2009).

- **1 Estrella:** los hoteles que cuentan con clasificación de 1 estrella, son estrictamente funcionales, los turistas lo solicitan para dormir sin la expectativa de una gran estructura física, alimentación, vistas, etc.; este tipo de alojamientos son muy económicos y pocos servicios ofrecidos.

³ *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo* en Colombia, entidad encargada de incentivar las actividades empresariales propias de las regiones, productora de bienes y servicios y gestora del desarrollo turístico de todas las regiones del país.

- **2 Estrellas:** el espacio habitacional de los alojamientos de clasificación 2 estrellas es la característica más relevante, puesto que los turistas cuentan igualmente con la misma necesidad de dormir, sin expectativas altas, pero con algo más de comodidad y servicios básicos.
- **3 Estrellas:** este tipo de alojamiento tiene un costo medio; el espacio habitacional es más equipado y ofrece servicios que no son sólo de primera necesidad; cuentan generalmente con servicios de alimentación, bar, conserjes bilingües, lo que permite al turista disfrutar de un descanso de acuerdo a sus requerimientos.
- **4 Estrellas:** los alojamientos 4 estrellas son consideradas de primera clase; cuentan con instalaciones lujosas y recursos para cubrir cualquier tipo de necesidad del turista. Estos ofrecen centro de reuniones de negocios y empresariales, salones de juegos y ocio, vistas panorámicas, servicio a la habitación 24 horas y mayor confort en cualquiera de sus instalaciones.
- **5 Estrellas:** los hoteles 5 estrellas brindan la mejor atención y la más alta gama de servicios a ofrecer, en infraestructura y en confort. Su principal objetivo es hacer sentir a las personas, con una alta capacidad económica, se sientan como en su casa, ofreciendo servicios como restaurante internacional, vistas panorámicas increíbles, jacuzzis, gimnasio, centros de entretenimiento, entre otros.

Para conocer todos los factores de evaluación para la categorización de los hoteles, es pertinente remitirse al Capítulo 6 de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006⁴.

⁴ *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 006*. Colombia. ICONTEC, 2009.

4.2. PYMES

El término de PyME significa “pequeña y mediana empresa”, refiriéndose a las empresas que se encuentran conformadas por una cantidad determinada de trabajadores y activos netos moderados; una característica de las PyMEs es que se puede ubicar en cualquier sector, desarrollando actividades comerciales y económicas generadoras de recursos.

Generalmente, el estado otorga un fuerte apoyo a las PyMEs, debido a sus tamaños, capacidades, necesidades de competir y objetivos, por medio de la aprobación de créditos o prestamos que ayuden al mejoramiento de las PyMEs.

4.2.1. PYMES EN LATINOAMERICA

Anteriormente se pensaba que las PyMEs solo contribuían al desarrollo económico de los países por medio de la generación de empleo, lo cual actualmente se puede ver distribuido en las siguientes actividades: la contribución al PIB, la contribución al comercio internacional, la iniciativa empresarial y la generación de empleo. El aporte realizado al PIB no es el único factor que ayuda a dimensionar la importancia de las PyMEs, también es importante tener en cuenta el papel social del sector hotelero sobre la promoción del emprendimiento, debido a que es la mejor opción para la creación de empresas.

Por otra parte, se cree que las PyMEs actúan como dinamizadores de la economía debido a su aporte económico (CEPAL, 2015), en donde la mayor parte de ellas nacen a partir de una oportunidad, necesidad o emprendimiento, intentando sobresalir dentro de una economía inestable, la cual genera difíciles condiciones en los países de Latinoamérica. En ese sentido, la CEPAL presenta un panorama positivo en su último año de estudio económico, del cual se muestra un crecimiento

de las PyMEs en un 0,5% (CEPAL, Estudio economico de America latina y el Caribe, 2015).

Así mismo, CEPAL muestra las cifras de empleo de las PyMEs Latinoamericanas en el 2018, en donde el índice de desocupación se encuentra cerca del 6% (CEPAL, Estudio economico de America latina y el Caribe, 2015), por lo cual se deben aplicar políticas económicas por parte del gobierno, las cuales se encontrarán dirigidas a: la estimulación de la inversión, acceso a la financiación y la estimulación para generar empleo; factores que son fundamentales para promover el crecimiento del sector en el sector Colombiano.

4.2.2. PYMES EN COLOMBIA

En Colombia se entiende por PyMEs como una clasificación por tamaños de las empresas. Según la Ley 905 de (2004) las PyMEs se categorizan como el desarrollo de la pequeña y mediana empresa en el país, definiendo el termino empresa como un ente que tiene una explotación económica, que puede ser realizada por una persona jurídica o natural en diferentes actividades o industrias en diferentes áreas (rural o urbana), y para la definición del tamaño de una PyMEs se debe tener en contar dos criterios fundamentales: número de trabajadores totales y valor de activos totales.

Esta ley establece que para una empresa mediana: el número de trabajadores debe estar entre 51 y 200 y el valor de activos totales no debe superar los 30.000 SMLMV; mientras que para la pequeña empresa el número de trabajadores debe estar entre 11 y 50 y el valor de activos totales no puede superar los 5.000 SMLMV. (Colombia C. d., 2004).

Las PyMEs en Colombia se encuentran clasificadas entre pequeñas y medianas empresas, según su número de empleados y el valor en activos totales en pesos, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

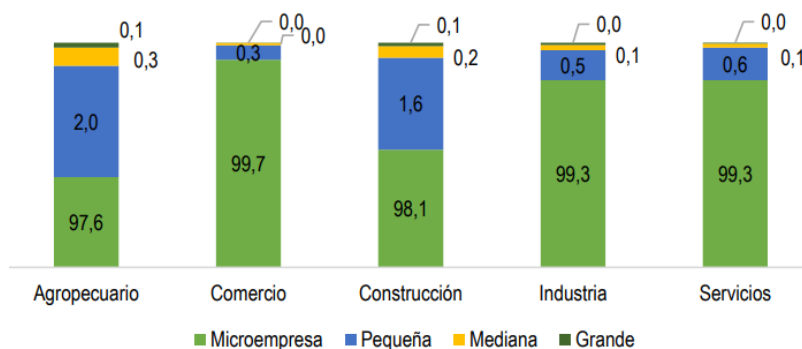
Tabla 2. Categorización de Empresas en Colombia.

TAMAÑO	EMPLEADOS		ACTIVOS (SMMLV)	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Micro	1	10	0	500
Pequeña	11	50	501	5.000
Mediana	51	200	5.001	30.000
Grande	201	...	30.001	...

Fuente: elaboración propia a partir de la Definición de Tamaño Empresarial de la Ley 905 de agosto 2 de 2004

Actualmente, para hablar de PyMEs en Colombia es importante tener presente el ambiente económico actual, debido a que las PyMEs clasificadas como grandes tienen como objetivo buscar estrategias de beneficios estructuralmente livianos, por lo que sería correcto afirmar que el tamaño de las PyMEs es bastante superficial en el mundo actual. En este contexto, las empresas pequeñas y medianas se encuentran recibiendo un gran apoyo por parte del gobierno, con el propósito de ayudarles a adaptarse a los nuevos entornos de la economía y aportar al incremento porcentual de la generación de empleo, convirtiéndose en los mayores contribuyentes del crecimiento económico del país.

Gráfica 2. Concentración de Empresas en Colombia por sector y tamaño.



Fuente: (RUES, 2017).

En la gráfica 2 se puede evidenciar que en el sector colombiano se encuentra una gran concentración de pequeñas empresas, seguido de las micro y medianas empresas; estas concentraciones en el tipo de empresa se pueden dar debido a la baja complejidad que tiene administrar una empresa pequeña en comparación con una gran empresa, sin tener en cuenta que para establecer una gran empresa se debe contar con altas capacidades financieras. Adicionalmente, el sector Turístico cuenta con indicadores que son medidos a través de factores tales como: Flujo de personas entrantes, llegada de personas por vía aérea, salidas por vía terrestre, entre otros; estos factores se pueden apreciar en la siguiente figura:

Figura 2. Turismo en Colombia.



Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017).

Por otra parte, Colombia se caracteriza por su biodiversidad, dos océanos (Atlántico y Pacífico), parques naturales, gran cantidad de áreas naturales protegidas, lugares turísticos históricos, agroturismo, deportes, ferias, ecoturismo. Todas las características mencionadas son consideradas factores para posicionar a Colombia como uno de los países más influyentes en el sector turístico, satisfaciendo necesidades nacionales e internacionales. También es importante tener en cuenta que el sector turístico está compuesto por un gran número de actividades, las cuales deben encontrarse en óptimas condiciones para ser considerado un país altamente competitivo. Colombia cuenta actualmente con 83 aeropuertos, de los cuales solo 52 tienen operación doméstica, 9 cuentan con una operación internacional y la cantidad restante se incluyen en la operación regional. Por otro lado, según el ministerio de transporte, entre el 2011 y 2017 se han invertido un aproximado de 5,1 billones para restaurar y modernizar la conectividad aérea. (Castañeda Cárdenas & Naranjo Sáenz, 2018).

Las empresas hoteleras deben contar con un buen proceso contable y financiero, debido a que en algunas ocasiones su tamaño no les permite tener grandes posibilidades de financiamiento por parte de entidades externas. También deben contar con un sistema de información, el cual debe tener fuentes confiables de información almacenada dentro de la empresa y con fácil acceso para todos los integrantes de la empresa, lo cual sirve como apoyo en la toma de decisiones de ámbito gerencial (Makón, 2000). Los sistemas de información son fundamentales para el cálculo de indicadores que evalúen el rendimiento y la eficiencia de la operación, el rendimiento que se le aplica a la inversión y a su vez el manejo financiero de la compañía, los cuales son utilizados en:

- Tener un mayor control sobre la operación con el fin de mitigar los riesgos que pueden surgir en el transcurso del tiempo. También se puede realizar una

gestión sobre los movimientos financieros, teniendo conocimiento de todos los movimientos económicos que se realizan en la compañía.

- La realización de informes dirigidos al personal interno o externo de la compañía, los cuales ayudan a mostrar el estado actual, dependiendo de la periodicidad en la que se establezcan. La presentación de los indicadores en los informes ya mencionados también tiene como objetivo ayudar en la construcción de planes sistemáticos enfocados en los indicadores que necesiten un mayor enfoque.
- La comparación que se realiza con empresas que se encuentran en el mismo sector económico, lo cual es fundamental para saber en cuales factores se cuenta con valor agregado o cuales son los que se deberán mejorar para no quedarse atrás con respecto a la competencia.

Las PyMEs del sector hotelero en Colombia también deben llevar a cabo una gestión sobre el proceso de contabilidad, debido a que es donde se realiza el registro de las actividades u operaciones económicas ejecutadas durante un periodo determinado, lo cual ayuda a mejorar la información financiera que se añade en los sistemas de información de la compañía. La información que se encuentra en el proceso contable está compuesta por datos cuantitativos, los cuales se encuentran expresados en pesos (\$) y son de ayuda para: Determinar si pertenece al grupo de PyMEs pequeña o medianas, realizar una evaluación en el cambio neto del patrimonio o la posición de derechos y obligaciones que tiene que cumplir la compañía (Fosado, 2007).

Sumado a lo anterior, las PyMEs del sector hotelero tienen una intensidad irregular en su trabajo y esto conlleva a que se encuentre más vulnerables que los sectores tradicionales, debido a que no es una actividad constante, tiene pocas temporadas de altos ingresos, los cuales deben ser aprovechados por los gerentes de los

hoteles y deben generar estrategias para atraer nuevos clientes y poder mejorar las temporadas de bajo flujo en los ingresos. De igual manera, se debe resaltar la importancia que tiene la infraestructura de los establecimientos del sector hotelero, debido a que a los viajeros requieren características apropiadas para escoger en las amplias ofertas del sector turístico; teniendo en cuenta, que la perspectiva que se lleva el cliente del establecimiento, ya sea positiva o negativa, es de gran ayuda para usar el famoso “voz a voz” y poder así, recomendar el hotel.

4.3. COMPETITIVIDAD

Para el desarrollo del presente apartado es necesario establecer las posturas o significados que los investigadores adoptan referente a la idea de competitividad. Para ello, se describen algunos conceptos que permiten encaminar la investigación y dar respuesta a los objetivos planteados. De acuerdo con lo descrito Ramírez, (2006) expone que

La palabra competitividad, se ha venido utilizando con gran énfasis desde las dos últimas décadas, especialmente en escenarios conformados por gobiernos, estados, empresas, empresarios y universidades, entre otros; casi siempre para señalar el éxito o el fracaso de un agente económico, en el proceso de generación del valor agregado o para establecer un punto de referencia que permita evaluar el buen desempeño económico de un Estado, de una empresa, de un sector, o de cualquier otro agente económico. Este aspecto es entendible, pues cada uno de los agentes económicos, contribuyen directa o indirectamente en la obtención de resultados que reflejan una economía, un grupo económico, un sector social o simplemente una organización funcional. (pág. 108)

Lo anterior permite analizar cuál o cuáles deben ser los factores determinantes a evaluar en las PyMEs del sector hotelero, (eje de la investigación) resaltando que el objetivo de la competitividad desde la perspectiva de este autor es exponer la

importancia de esta en los procesos de desarrollo comerciales, económicos y de expansión de cualquier industria.

A su vez, Porter (1996), señala que “la Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto”. (pág. 163) Del mismo modo, Bonilla (2017) indica que “la Competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”. (pág. 5)

Según la perspectiva de estos dos autores, es válido asumir que la competitividad se entiende como la capacidad que tiene una organización para producir un bien o servicio por medio de un manejo adecuado de los recursos, siendo más eficiente que otras organizaciones del sector. Es necesario dar un uso adecuado a dichos recursos, incrementando la productividad y tener como premisa las expectativas, necesidades y requerimientos que demanda el mercado. Una estrategia de alta competitividad permea directamente en ámbitos como en el crecimiento económico, la expansión de la marca, innovación y mejora continua en todas las actividades que involucre el sector.

Lo anterior proporciona argumentos para divisar la importancia de este concepto y su aplicabilidad en cualquier desarrollo empresarial, en especial para las PyMEs del sector hotelero en Bogotá, las cuales no manejan de manera tan profunda este concepto, por consiguiente, influye en su crecimiento económico.

Desde el panorama de las PyMEs, estas han venido proporcionando recursos económicos importantes para cualquier país, lo que hace reflexionar en torno a cómo implementan la competitividad o que estrategias utilizan para ser visibles en

algún sector. Esto es descrito por Ramírez, (2006) que expone que “las pequeñas y medianas empresas han venido desempeñado papeles importantes en el comportamiento de los PIB de las naciones, lo que puede convertirlas en objeto de análisis a la hora de medir la competitividad” (pág. 108)

Es en este punto donde el concepto la competitividad comienza a tener diferentes matices respecto a que se debe establecer dependiendo del sector al que la organización haga parte, para así asumir distintas estrategias que permitan el crecimiento del sector independientemente sea su enfoque económico. Esto es descrito claramente por Porter (1996), quien expone que dependiendo del sector, la competitividad debe estar estratégicamente diferenciada, lo que repercute de manera directa la producción de bienes y servicios de alta calidad y de bajo precio, en donde la ventaja competitiva procura definir y establecer la forma de competir al interior de dicho sector, de manera sostenible y rentable.

Desde la conceptualización hecha a lo largo de este capítulo, la competitividad se convierte es una acción determinante para el desarrollo empresarial. A su vez, este concepto desglosa otras terminologías que centran el trabajo a realizar y organizan las estrategias a implementar. Es en este punto donde surge el concepto de “Ventaja Competitiva”, la cual es entendida por Porter (1996), como “el valor que una empresa logra crear para sus clientes, y que supera los costos” (pág. 169). Este enfoque está ligado al valor agregado que pueden alcanzar las organizaciones al ofrecer un bien o servicio que supere las expectativas de sus clientes. Este valor agregado puede abarcar diferentes aspectos como: la reducción en precios, distribución eficaz, servicios adicionales, entre otros. Por lo que permite inferir que este concepto de Ventaja Competitiva debe ser implementado de manera sistemática en los procesos de desarrollo de las PyMEs, para dar mayores herramientas y estrategias que potencialicen la industria, en este caso los pequeños y medianos hoteles de Bogotá.

4.3.1. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Desde la perspectiva de la competitividad y ventaja competitiva, descrita en el acápite anterior, es posible postular que estos dos factores ayuden al desarrollo y posicionamiento internacional de un país, que esté en constate transformación y evolución empresarial. Esto permite ahondar en conceptos de la competitividad empresarial u organizacional, desde teorías o postulados de distintos autores que ayuden a cimentar el concepto desarrollado.

A continuación, se presentarán y se explicaran algunas de las definiciones que para los autores de la investigación son de mayor relevancia:

- “Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia” (Rubio Bañón & Aragón Sánchez, 2006, pág. 105).
- “Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño” (Lall, Albaldejo, & Mesquita, 2005, pág. 1).
- “Capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter-empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías” (Solleiro & Castañon, 2005, pág. 1069).

Según estos conceptos, se puede concluir que la competitividad de una organización está estrechamente ligada al desarrollo de diferentes variables como

su rentabilidad, posicionamiento, participación en los mercados internacionales y nacionales, infraestructura, productividad y la constante construcción de estrategias que permitan impactar en el mercado al que se pretende llegar.

Así mismo, alrededor de esta competitividad empresarial, convergen otros conceptos como el de ventajas comparativas, las cuales son de vital importancia en el proceso de producción, puesto que, respecto a las ventajas competitivas, las comparativas son heredadas. Esta explicación permite divisar las acciones que deben tomar las PyMEs, no solo respecto a la competitividad como concepto macro, sino como competitividad empresarial, rama que se centra en las acciones que debe tomar cada sector para potencializar su producto. Es en este punto donde el eje central de la investigación dialoga de manera directa con el concepto desarrollado en este acápite, puesto que esta competitividad empresarial en las que desglosa las ventajas comparativas y ventajas competitivas, aportan de manera directa y fundamental en el desarrollo de las PyMEs hoteleras en Bogotá como sector y como empresa.

A su vez como se describe a lo largo de estos capítulos, todos estos conceptos deben de ir de la mano con estrategias que permitan la potencialización de una industria. Por consiguiente, Solleiro & Castañón, (2005), explica que un crecimiento sostenido y rentable no se puede llevar a cabo solamente por factores heredados o copiados (Ventajas comparativas- Ventajas Competitivas), sino que existe una vinculación de estrategias y factores determinantes que resultan de la evaluación de los niveles de competitividad de cualquier organización.

4.3.2. COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

Para comenzar a desarrollar el concepto de competitividad sistémica, es necesario retomar las características de la Ventaja Competitiva, la cual se caracteriza por la capacidad de implementar valores agregados a su producto, que repercute en el

posicionamiento de la empresa en diferentes mercados. Lo que recae en la competitividad sistémica, la cual ayuda al dialogo entre el Estado y las industrias, organizando la competitividad desde diferentes niveles de articulación, como es citado en la literatura especializada llamadas meta, macro, meso y micro. De acuerdo con lo descrito Saavedra & Milla, (2016) explican que

La competitividad sistémica sostiene que la creación de la ventaja competitiva es el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de una sociedad. Analiza la competitividad desde cuatro niveles articulados: el meta, macro, meso y micro; considerando prioritario el diálogo y la toma de decisiones en forma conjunta. (p.182)

La competitividad sistémica es un concepto que tiene definiciones multidimensionales que involucran otros factores como los políticos, económicos y sociales. Lo anterior ayuda a encaminar la investigación respecto a la perspectiva que se debe tomar frente a las PyMEs del sector hotelero en Bogotá, ya que, desde la mirada y análisis de los investigadores, estas pequeñas y medianas empresas no solo deben de evaluarse desde matices económicos, sino cómo influyen o desarrollan otros aspectos como el social y/o político.

4.3.3. HERRAMIENTAS Y FACTORES QUE MIDEN EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN

Los bajos niveles de productividad y competitividad de las PYME'S Colombianas y Latinoamericanas ha sido una preocupación constante de la economía y de los mercados nacionales, problema que se agudizó a partir de la apertura de la economía de estos países a los mercados internacionales. Por ello es necesario conocer cuáles son esas variables internas y externas que generan esos bajos niveles.

Según Quiroga (2003), estos niveles son el perfil de una empresa, capaz de competir en sus mercados objetivos con sus similares; para medir esta competitividad, se analizan factores y variables tecnológicas, administrativas, productivas, humanas y del entorno empresarial.

Teniendo en cuenta las definiciones y conceptos que se han explicado a lo largo de la investigación, se expondrá de manera detallada los factores que para algunos autores son determinantes en el proceso de medición de competitividad.

Según Leyva, (2015) para medir la competitividad empresarial, se debe centralizar en dos aspectos fundamentales los cuales son el macro-entorno de la organización y el micro-entorno de la misma. Lo que permite evidenciar que el proceso de medición de cualquier sector industrial debe de ir de la mano con el análisis de estos conceptos que permiten desde el macro-entorno la verificación y análisis de los aspectos externos que influyen en el desarrollo de una empresa y micro-entorno, que se refiere a la supervisión de los procesos y estrategias implementadas dentro de la misma.

De acuerdo con el autor, la medición debe ser tomada desde diferentes perspectivas, lo que sugiere que este cálculo abarca múltiples aspectos. Para el caso particular de la investigación que pretende medir estos procesos de competitividad en las PyMEs del sector hotelero en Bogotá; se tomarán las herramientas y conceptualización de COMPYTE y el mapa de competitividad del BID, los cuales se centran en la medición del micro-entorno, aspecto a evaluar en estas pequeñas y medianas empresas.

Cabe resaltar que se toman estas dos herramientas como referentes debido a que, por un lado, COMPYTE es una herramienta enfocada en la evaluación de la competitividad y le apunta al desarrollo e innovación de las pequeñas y medianas empresas; y, por otro lado, el Mapa de Competitividad del BID, es una de las

herramientas más usadas a nivel organizacional para medir la competitividad, y a su vez, otorga material relevante en la indagación de los factores determinantes.

A continuación, se explicarán las características de las herramientas citadas anteriormente.

4.3.3.1. COMPYTE

COMPYTE es un instrumento utilizado por medio de internet, que permite conocer el grado de competitividad de una compañía y que factores deben fortalecer. Esta herramienta se compone de un test que evalúa aspectos entorno al sector, tamaño, antigüedad, entre otros.

Según la página oficial de (Laboral KUTXA, 2016), el instrumento tiene como fundamento identificar los factores competitivos claves, de los cuales debe intervenir una organización para lograr resultados positivos. Esta idea aporta a un valor agregado diferencial, debido a que logra facilitar información a los directivos de una compañía. Las preguntas realizadas tienen una valoración sobre cada uno de los factores según su fase de implementación y el sector financiero al que pertenece. Los resultados del instrumento se valoran de 0 a 100, realizando comparaciones con sus competidores.

Asimismo, cada empresa obtiene su calificación y la de su competencia en cada uno de los cinco factores determinantes para esta herramienta los cuales son:

- Innovación.
- Emprendimiento.
- Internacionalización.

- Gestión de personas.
- Financiación.

COMPYTE es una herramienta que como se viene describiendo, pretende evaluar desde cinco factores el nivel de competitividad de cualquier empresa independientemente sea su tamaño. De igual modo, esta herramienta se preocupa por las PyMEs, ya que para ellos estas empresas, aunque son fundamentales en la economía de una región, no tienen los insumos necesarios o el conocimiento para ser competitivos respecto a otras empresas.

Lo mencionado anteriormente posibilita identificar varios puntos como:

1. El tipo de preguntas a realizar en la construcción de una herramienta similar
2. Factores sine qua non en la evaluación o medición de la competitividad de cualquier tipo de empresa
3. Herramientas como la descrita en este apartado, no solo centra sus recursos y conocimientos a las grandes empresas, sino que ven en las PYMES un nicho importante.

Esto a su vez permite articular esta información con el propósito de la investigación y estudiar qué y cómo estas pequeñas y medianas empresas manejan o implementan estrategias y herramientas para medir su nivel de competitividad. Desde una mirada más detallada, para los investigadores del presente documento, las PyMEs del sector hotelero en Bogotá, posiblemente no implementen de manera sistemática estos recursos que evidentemente ayudarán al crecimiento de su empresa y por consiguiente un mayor impacto en el mercado.

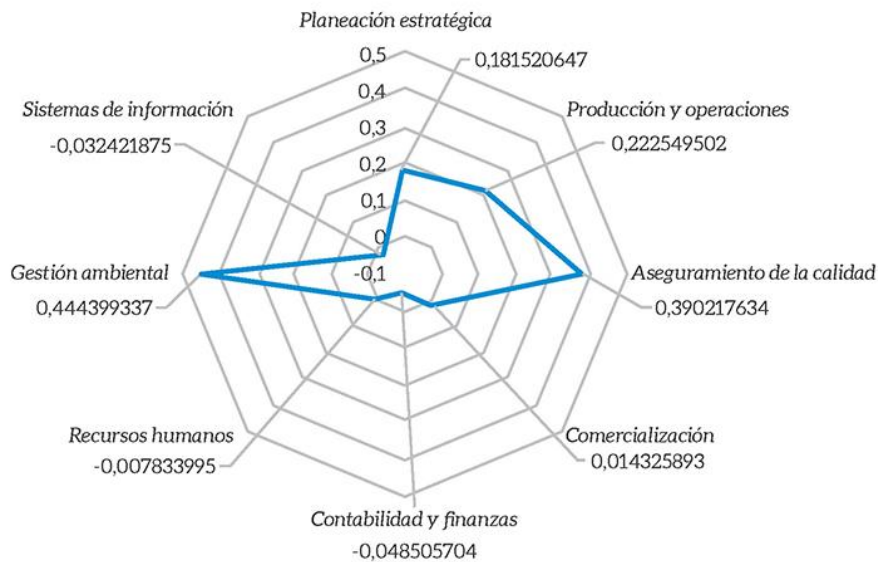
4.3.3.2. Mapa De Competitividad Del BID

El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para ser utilizado en el diagnóstico organizacional de la MIPYME (Micro, pequeña y mediana empresa). El mapa es una herramienta de diagnóstico, que permite conocer su estado actual entorno a su competitividad e identificar las áreas de fortaleza y de debilidad, con el propósito de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su competitividad. Una de las ventajas de esta herramienta es su representación de manera gráfica respecto a los factores determinantes propuestos por esta herramienta. Particularmente este instrumento se presenta bajo la forma de un cuestionario estructurado, con respuesta tipo escala de Likert⁵. (Ver anexo 2).

A continuación, se expondrá un ejemplo de gráfica de resultados según el mapa de competitividad del BID

Gráfico 3. Ejemplo de gráfica del Mapa de Competitividad del BID.

⁵ “La *escala de Likert* es una escala psicométrica utilizada principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta”.



Fuente: (Bermeo Pazmiño & Saavedra García, 2017)

De acuerdo con lo descrito, (Saavedra & Milla, 2016) sustenta que el mapa de competitividad implementado por el BID, pretende determinar desde una perspectiva interna de cada empresa el nivel de competitividad. A su vez expone, que esta herramienta cuenta con soportes tecnológicos como un software, que organiza la información y grafica los resultados. Por otro lado, ratifica que esta herramienta ha sido creada en función de las MiPyMEs.

Como factores determinantes en su medición, el mapa de competitividad del BID, maneja los siguientes factores: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de Información, generando un número total de 124 preguntas.

Para el caso particular de la presente investigación, se toma como referente el trabajo de Saavedra (2012) titulado *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PyME latinoamericana*, quien toma la herramienta descrita para medir los aspectos internos de estas pequeñas y medianas empresas. A su vez

toma los factores determinantes de la herramienta y propone algunos sub-factores o como los denomina el autor áreas y sub-áreas, que evalúan componentes específicos. A continuación, se expondrá la tabla con lo descrito.

Tabla 3. Aspectos internos de la competitividad empresarial.

VARIABLES	INDICADORES
Planeación Estratégica	- Proceso de las estrategias. - Implementación de las estrategias.
Producción y Operaciones	- Planificación y proceso de producción. - Capacidad de producción. - Mantenimiento. - Investigación y desarrollo. - Aprovisionamiento. - Manejo de inventarios. - Ubicación e infraestructura.
Aseguramiento de Calidad	- Aspectos generales de la calidad. - Sistema de calidad.
Comercialización	- Mercadeo nacional: mercadeo y ventas. - Mercadeo nacional: servicios. - Mercadeo nacional: distribución. - Mercadeo exportación: plan exportador. - Mercadeo exportación: producto. - Mercadeo exportación: competencia y mercadeo. - Mercadeo exportación: aspectos de negociación. - Mercadeo exportación: participación en misiones/ferias.

Contabilidad y Finanzas	-Monitoreo de costos y contabilidad. -Administración financiera. -Normas legales y tributarias.
Recursos Humanos	-Aspectos generales. -Capacitación y promoción del personal. -Cultura organizacional. -Salud y seguridad industrial.
Gestión Ambiental	-Política ambiental de la empresa. -Estrategia para proteger el medio ambiente. -Concientización y capacitación del personal en temas ambientales. -Administración del desperdicio.
Sistemas de Información	-Planeación del sistema. -Entradas. -Procesos. -Salidas.

Fuente: (Saavedra García, 2012, pág. 19)

Lo descrito, permite dar insumos para la construcción de la herramienta e identificar varios aspectos como:

1. Los factores determinantes que propone el mapa de competitividad del BID, al estar enfocado hacia las MIPYMES, aportan insumos sustanciales para observar el grado de competitividad desde el interior de la empresa. Lo que permite una perspectiva distinta respecto a la herramienta COMPYTE, la cual se enfoca más hacia los factores externos.
2. La forma de evaluación la cual está soportada por la escala Likert, permite desde la perspectiva de los autores de la presente investigación, dar mayor dinamismo y precisión en los resultados

3. Desde la perspectiva de Saavedra (2012), los sub-factores o sub-áreas permiten identificar de manera más detallada las fortalezas y debilidades desde el aspecto de competitividad. A su vez esta depuración de la información ayuda a crear estrategias de mayor impacto dentro de la empresa.

4.3.4. FACTORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDAD DESDE OTRAS PERSPECTIVAS

Para el desarrollo de este apartado, los autores de esta investigación citarán y explicarán las propuestas entorno a los factores de competitividad según tres autores que aportan perspectivas un poco distintas a las ya descritas y permiten robustecer y construir de una manera mucho más sólida la herramienta, la cual es uno de los objetivos específicos del presente documento.

4.3.4.1. Recursos Estratégicos De Las Pymes (Rubio Bañón & Aragón Sánchez, 2006)

En la investigación realizada en el año 2006 por parte de Alicia Rubio Bañón, licenciada en Ciencias Económicas y doctora de la Universidad de Murcia, y Antonio Aragón Sánchez, profesor de la misma universidad y PhD en empresas y finanzas, denominada “Recursos estratégicos en las PyMEs”, se realizó una exhaustiva búsqueda de literatura que permitiera ahondar en la comprensión de los factores explicativos del éxito competitivo en las PyMEs, para saber en qué medida se afirman en los mismos factores en que lo hacen las grandes empresas.

Estos autores postulan los factores de éxito que deben tener en cuenta las PyMEs, tanto del sector industrial, como del sector servicios, siendo el último, un insumo pertinente para esta investigación en particular. La consolidación de los factores se

realiza a partir de la teoría de recursos y capacidades, identificando los factores críticos a partir de la revisión bibliográfica a los cuales se les confiere un mayor grado de importancia y se analizan dentro de las pequeñas y medianas empresas pertenecientes a su muestra. Estos factores, según Calvo & López, (2004) son activos intangibles, lo que ratifica la importancia de estos recursos en la generación de ventajas competitivas en las PyMEs del sector servicios.

Tabla 4. Factores competitivos en la PyME.

RECURSOS	DEFINICIÓN
Recursos tecnológicos e innovación	La adquisición o desarrollo de tecnología en las PyMEs requiere un esfuerzo económico alto y deben hacer una gestión adecuada de sus recursos. La adquisición de recursos tecnológicos dificulta la imitación por parte de los competidores generando más ventajas competitivas sostenibles.
Recursos comerciales	Los recursos comerciales se entienden por la capacidad que tiene la empresa de ofrecer servicios con valor agregado a sus clientes, lo que indica que se debe conocer las necesidades y los requerimientos del mercado para satisfacerlas por encima de sus competidores. Estudios empíricos indican que las PyMEs más competitivas se caracterizan por una clara orientación al mercado y al cliente.
Calidad	Se identifican nueve aspectos importantes dentro de las PyMEs al momento de hablar de calidad, los cuales son: orientación al cliente, planificación, compromiso, liderazgo, calidad de la información, la formación de los gerentes, la existencia de un departamento de calidad, la participación de los trabajadores, gestión de procesos, diseño de los productos o servicios y la gestión de los proveedores.

Recursos humanos	La gestión de recursos humanos, de acuerdo a la incidencia en la competitividad de la PyME, es un recurso clave al momento de evaluar la competitividad, ya que es la encargada de la generación de mejor clima laboral, en una base de comunicación eficiente, flexibilidad y motivación laboral, la fácil identificación de las tareas desarrolladas y el resultado obtenido de los servicios ofrecidos.
Capacidades directivas	El directivo es la figura encargada de la toma de decisiones generales de la empresa, planificando los objetivos y monitoreando cada proceso. Es por esto que algunos autores hacen referencia que el director es el activo más importante dado que, su ausencia, conduce al fracaso de la PyME.
Cultura	El éxito competitivo de las PyMEs se dará si existe una fijación de manera clara, a su naturaleza y propósito, impulsando a todos sus procesos un firme sentido de la misión, teniendo en cuenta la rentabilidad, la innovación, los recursos humanos y la calidad orientadas a la acción, fomentando la iniciativa y el espíritu emprendedor.

Fuente: elaboración propia con base en (Rubio Bañón & Aragón Sánchez, 2006)

Estos recursos estratégicos posibilitan la comprensión de los factores que deben ser estudiados para medir la competitividad de las PyMEs dado a que se evalúa cada aspecto de la empresa y se potencializa de forma eficiente cada uno de ellos, aportando valor a las actividades económicas propias de cada una, con el fin de incrementar su posición competitiva en el mercado y crecer empresarialmente y alcanzar los objetivos propuestos.

4.3.4.2. Factores E Indicadores De Competitividad Hotelera (Millán García & Gómez Díaz, 2018)

La investigación llevada a cabo por los Doctores en Ciencias Económico Administrativas Carlos Hugo Millán García y María del Rocío Gómez Díaz, sobre los factores e indicadores que inciden en la competitividad hotelera a nivel mundial, se realizó mediante una revisión de literatura de estudios empíricos que indican que la competitividad de los establecimientos hoteleros se estudia a partir de los niveles, factores e indicadores vistos desde el nivel micro y de manera independiente.

Para dichos autores, los establecimientos hoteleros deben enfocarse en la satisfacción del cliente y en el ofrecimiento de servicios acorde a sus necesidades y requerimientos; esto se verá reflejado en estrategias de valor agregado que fideliza los clientes, maximizando beneficios según la gestión adecuada de cada uno de estos establecimientos. Del mismo modo, deben compararse según su eficiencia para retener a sus clientes objetivos, con el fin de evaluar el logro de la gestión de sus recursos, servicios, marketing, innovación y medio ambiente, para ser más competitivo.

Tabla 5. Estudios centrados en los factores que producen la competitividad.

FACTORES DE ESTUDIO	INDICADORES EMPLEADOS
Planeación	- Posicionamiento estratégico. - Gestión de mejora continua. - Planeación estratégica. - Decisiones estratégicas. - Gerenciamiento.
Logística	- Compras y abastecimiento. - Actividades y procesos. - Mercadotecnia y ventas.
Recursos humanos	- Relación con el cliente. - Responsabilidad social empresarial.

	- Capacitaciones y certificaciones. - Capital humano.
Finanzas	- Desempeño financiero. - Finanzas.
Servicios	- Satisfacción del cliente. - Recursos. - Calidad de servicio.
Instalaciones	- Instalaciones. - Equipamiento.
Gestión ambiental	- Responsabilidad social. - Responsabilidad ambiental. - Mecanismos de reducción.
Sistemas de información	- Gestión del conocimiento. - Evaluación de beneficios.
Tecnología e innovación	- Actividad innovadora. - Tecnología e innovación.

Fuente: elaboración propia con base en (Millán García & Gómez Díaz, 2018)

Basado en lo anterior, es válido afirmar que, entre otros factores de la competitividad en general que se ha investigado anteriormente, para el caso de los establecimientos hoteleros se deben tener en cuenta también elementos que repercutan en directamente en la satisfacción del cliente basado en los servicios que el hotel quiere brindar, implementados como estrategias competitivas por medio de la comparación con otros establecimientos para sobresalir en el mercado y aumentar su ocupación.

4.3.5. INDICADORES DE MEDICIÓN DE COMPETITIVIDAD

4.3.5.1. Proceso De Planificación E Implementación De Estrategias (Natalia Montoya & Manuela Aguilar, 2017)

El trabajo realizado por Natalia Montoya y Manuela Aguilar (2017), acerca del “Diagnostico de la gestión por procesos en los Hoteles del Municipio de Medellín”, trata sobre la Planificación de procesos enfocados en el sector Hotelero, de lo cual se aclara que el Hotel debe tener claro el alcance de su misión, visión y objetivos, junto con un estudio que asegure que sean cumplibles y alcanzables. También recalcan la importancia de tener los elementos de la Planificación de procesos bien documentados, especificando las actividades que se deben realizar para su cumplimiento y la relación que existe entre ellas. Los elementos que componen la planificación de procesos son:

- Interacción entre procesos
- Calidad de la visión establecida
- Calidad de la misión establecida
- Metas y objetivos claros
- Tarifas de definidas
- Integración de recursos
- Segmentos de mercado
- Documentación de procesos
- Cadena de valor

También se habla sobre los indicadores de gestión, los cuales son entendidos como los cálculos usados para evaluar el porcentaje de éxito de una organización, los cuales pueden ser clasificados como: Indicadores económicos, gestión ambiental, contabilidad y finanzas, logística y aprovisionamiento, innovación, servicio al cliente; los indicadores de gestión deben cumplir con dos características fundamentales, las cuales son:

- Temporalidad: Se entiende como la permanencia del control de los indicadores, debido a que la organización lo debe tomar como una actividad rutinaria para poder contar con datos actualizados y reales del estado de la compañía.
- Diseño: Se entiende como el proceso de adopción de los indicadores a la estructura establecida dentro de la compañía, puesto que deben tener una cobertura en todas las áreas de la compañía, para poder lograr un cálculo integral.

4.3.5.2. Compras Y Abastecimiento (Mariana Mendoza, 2017)

En el artículo realizado por Marina Mendoza (2012), acerca de “Las compras en hoteles, nuevas tendencias y opciones para optimizar el desempeño de esta importante área”, menciona la importancia del área de compras y abastecimiento, debido a que representan aproximadamente el 25% de ingresos, el cual es de suma importancia en la participación para la toma de decisiones sustentada por el conocimiento de expertos en gastos y costos. Por otra parte, se habla sobre la importancia de tener un proceso definido y documentado de compras, con el fin de tener claridad en todos los procesos y procedimientos que se deben seguir para cumplir con todos los tipos de compras hoteleras, los cuales son:

- Compras de alimentos

- Compras de bebidas
- Compras de suministros
- Compras de mantenimiento
- Compras de imprenta
- Compras por importación
- Compras de equipo de operaciones
- Compras de F.F & E.
- Compras de Uniformes
- Compras Menores (Caja chica)
- Compras generales

4.3.5.3. Compras, Logística Interna Y Externa, Capacidad (Daniel Carvajal, 2017)

En el trabajo realizado por Daniel Fernando Carvajal Arias, el cual trata sobre “(Análisis de modelos logísticos y de transporte para el turismo e inversión extranjera en Colombia, 2017)”, el cual menciona que los hoteles se han visto forzados a mejorar los niveles competitividad debido a la creación de nuevos tratados comerciales y de turismo, los cuales son utilizados por los hoteles para realizar un adecuado manejo de la planificación, implementación, el control de flujo y la

realización del almacenamiento de forma eficiente. Adicionalmente, la logística interna y externa habla sobre el flujo de información y materiales, como fundamento de la implementación de valor agregado sobre un producto o servicio, lo cual permite administrar de una manera más eficiente los recursos, debido a la optimización de procesos, reducción de gastos y aumento de la productividad.

La capacidad en el sector hotelero es un elemento fundamental ya que se entiende como la posibilidad de contener o acomodar el mayor número de turistas que pueden albergar un área de destino, pero existen criterios que no deben ser modificados para alcanzar una mayor capacidad, los cuales son:

- El nivel de la estructura económica
- El nivel de estructura social
- El nivel de cultural
- El nivel medioambiental

4.3.5.4. Sistema De Gestión De Calidad (Herrera & Vergara, 2010)

Herrera & Vergara (2010) hablan sobre el sistema de gestión de calidad, el cual se entiende por el cumplimiento de los requerimientos, en donde el sistema cumple funciones de estandarización, prevención y mitigar los defectos. Por otro lado, mencionan que la calidad se comprende por un conjunto de actividades, las cuales son: diseñar, producir y ofrecer un servicio o producto que tenga un precio razonable y que cumpla con las expectativas del cliente.

El sistema de gestión de calidad debe cumplir con algunos objetivos principales, los cuales son: Responder constantemente las necesidades de los clientes, deben

administrar las actividades que se comprenden en el conjunto de resultados, con el fin de realizar los productos o servicios óptimamente. En el sector hotelero es importante contar con un sistema de gestión de calidad, debido a que puede funcionar para fidelizar clientes por la buena calidad del servicio prestado.

4.3.5.5. Servicio Al Cliente Y Operaciones (Rafael González)

Según Rafael González, el servicio al cliente se define como el aporte al bienestar de los clientes por medio de un equipo de trabajo útil y con buenas condiciones para ofrecer un servicio óptimo, lo cual genera un valor agregado en comparación con la competencia. Adicionalmente, menciona que el servicio al cliente se compone de los siguientes factores: reservas, alojamiento, gastronomía y mantenimiento; los cuales se entiende como la interacción que existe con los clientes, caracterizados para desarrollar y mejorar los conocimientos o información de los clientes.

Los indicadores de la calidad del servicio reflejan el resultado de todo el trabajo de la compañía, es decir, las características del servicio final entregado al cliente, calculadas por medio de la recolección de datos obtenidos internamente, los cuales pueden ser:

- Cantidad de reservas efectuadas en un tiempo establecido
- Cantidad de ingresos generados por el restaurante (en caso de tenerlo)
- Efectividad en el mantenimiento realizado a las máquinas de la compañía

4.3.5.6 Contabilidad Y Finanzas (Alcides Peña, 2010)

En el trabajo de grado (Contabilidad hotelera, de restaurantes y de Gestión, 2010), realizado por Alcides Peña, el cual menciona la regulación contable que existe en

el sector hotelero, reglamentada por el Decreto 2649 de 1993, la cual habla sobre objetivos básicos que deben realizar las compañías, tales como: Conocer y demostrar los recursos contables, predecir flujos efectivos, realizar una planeación, organización y dirección de los negocios, realizar la toma de decisiones en materia de inversiones y crédito, evaluación de la gestión de los administradores del ente económico, ejercer control sobre las operaciones, fundamentar la determinación de cargas tributarias.

Además, Alcides Peña habla sobre algunos factores que son importantes de ejecutar para contar con una contabilidad óptima, dichos factores son:

- Análisis y contabilización contable: Se trata sobre las características esenciales para la interpretación y el análisis de las situaciones económicas patrimoniales de compañía.
- Contabilidad general: Trata sobre la composición de las cuentas anuales de una sociedad y su debido funcionamiento, aclarando los diferentes significados de sus partidas.
- Contabilidad financiera y de sociedades: Habla sobre la elaboración de las diferentes cuentas de la contabilidad financiera y sus sociedades, con el fin de ordenar y estructurar toda la información económica financiera que se obtiene diariamente de la empresa.

4.3.5.7 Talento Humano (Laura Peñaloza, 2018)

Laura Peñaloza (2018) habla en su trabajo de tesis (EL TALENTO HUMANO Y EL CUIDADO AMBIENTAL EN LA INDUSTRIA HOTELERA, 2018) sobre el desarrollo, la formación y aprendizaje son el centro de trabajo, lo cual debe ser considerado una actividad estratégica constante de las compañías hoteleras, con la finalidad de

adaptarse a los cambios sociales, económicos y técnicos. También nombra la existencia de los indicadores que se evalúan en Talento Humano, los cuales se componen de las buenas prácticas y estrategias que deben implementarse a los colaboradores de la compañía, mejorando así, la satisfacción y perspectiva que tiene el colaborador sobre la compañía.

Los procesos que debe tener el área o proceso de talento humano son:

- Capacitación
- Vinculación y desvinculación
- Incentivos
- Cultura organizacional

4.3.5.8. Gestión Ambiental (Adolfo Carballo, 2016)

La gestión ambiental debe contar con una fuerte relación con la planeación estratégica, debido a que debe dar respuesta a las necesidades que surgen en las políticas ambientales, determinando el mejoramiento en un futuro de la gestión ambiental de la compañía (Responsabilidad social y gestión ambiental de las cadenas logísticas, 2016). En el sector turístico, existen actividades que involucran la gestión ambiental, los cuales conllevan a la realización de una matriz de aspectos e impactos ambientales, en donde se puedan identificar la gravedad de la actividad generadora de contaminación, acompañado de una acción que ayude con el monitoreo y control de la misma.

En la mayoría de los casos, los hoteles se encuentran ubicados en centros históricos o zonas con gran belleza natural, lo cual con lleva una gran responsabilidad para la compañía y para el área de gestión ambiental.

4.3.5.9. Sistemas De Información (Joaquim Martínez, 2015)

Joaquim Martínez (LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN EL, 2015) define a los sistemas de información en el sector hotelero como la información que se soportan en medios tecnológicos, los cuales se encuentran compuestos por “Front office”, llama de esta manera porque son los sistemas que ingresan a la compañía con un contacto directo con el cliente, como: la recepción, el bar o restaurante; y “Back office”, se refiere a la gestión de los procesos internos que componen a la compañía, los cuales son: finanzas y contabilidad, gestión de habitaciones, talento humano, marketing y ventas.

Algunos ejemplos de sistemas de información que pueden ser implementados en el sector hotelero son: ERP (Enterprise Resource Plannig o Enterprise System) o ES (Enterprise Wide System), estos sistemas realizan la integración de la información con todas las actividades necesarias de los procesos o áreas de la empresa (Producción, talento humano, facturación, finanzas y contabilidad, compras y abastecimiento).

4.3.5.10. Desarrollo E Innovación (Jesús Barranco, 2010)

Jesús Barranco menciona que la innovación (La innovación en sentido amplio: un modelo empresarial , 2010) es un factor fundamental para alcanzar el éxito en una compañía, y posteriormente se está convirtiendo en un factor de crecimiento en la económica de cada país. En el sector hotelero, la innovación es una actividad realizada para dar respuesta a las nuevas exigencias de la demanda, debido a que,

con el tiempo, la demanda exige innovación en los servicios prestados por parte del sector hotelero.

La innovación en el sector hotelero sirve para afrontar el drástico crecimiento de los nuevos competidores y los nuevos destinos turísticos, lo cual se puede controlar por medio de la implementación de actividades innovadoras que generan un valor agregado dentro de un mercado con exceso de oferta. Existen grandes cambios de la actualidad que afectan directamente al sector hotelero, como el crecimiento desmedido del internet y la tecnología, lo cual indica que, si la compañía no tiene los medios para adaptarse a las nuevas tendencias, perderá clientes. Adicionalmente, Jesús Barranco resalta la importancia de contar con un área específica que se enfoque en la innovación, ya que es un tema demasiado complejo y requiere de estudios constantes de las nuevas tecnológicas que surgen en distintas partes del mundo.

5. MARCO METODOLÓGICO

5.1. TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Para poder elaborar la investigación y dar respuesta a los objetivos planteados, se implementó la investigación de tipo descriptivo, ya que, según Sampieri (2014), este tipo de investigación “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92)

Según lo anterior, se logró describir el nivel de competitividad con que cuentan las PyMEs hoteleras de la ciudad de Bogotá a partir del análisis de los factores, que, para los autores de la investigación, son determinantes al momento de realizar esta medición; este hallazgo se obtuvo a partir de la aplicación de una herramienta de medición del nivel de competitividad para estas empresas, construida a partir de la revisión bibliográfica realizada y aplicada en modo de entrevista a los gerentes y administradores de los hoteles de la población.

Este tipo de investigación, por sus características metodológicas, permitió la obtención de información necesaria para mostrar especialmente la situación actual de los procesos que hacen parte de la actividad hotelera y la estructura de las organizaciones en mención, teniendo en cuenta los estudios realizados en cuanto a competitividad, los factores determinantes postulados por investigadores con anterioridad, y la aplicación de la herramienta construida por parte de los autores de la presente investigación, que por medio de un procedimiento sugestivo de agrupación de resultados, se hace posible formular conclusiones de carácter argumentativo y propositivo, que ayuden a encaminar el proceso metodológico planteado.

La investigación realizada, en su esencia tiene un enfoque Mixto, dado que, visto desde el enfoque Cualitativo, se apunta en entender las propiedades relevantes del tema de estudio, haciendo una exploración por parte de los autores de la investigación en relación con la práctica hotelera de las PyMEs en la ciudad de Bogotá, ahondando en interpretaciones, conceptos y puntos de vista de gerentes y administradores, expertos en el ámbito, teniendo en cuenta que dicho tema ha sido poco explorado.

Esta perspectiva indica que el enfoque cualitativo origina la construcción de conocimiento antes, durante y después del análisis que se haga de la información recolectada, dando la oportunidad de interactuar con las personas a investigar y otorgando el desarrollo de categorías emergentes y conclusiones en el momento de realizar la investigación. Desde esta postura Hernández, Fernández, & Baptista (2006) exponen que

Las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar, describir y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Por ejemplo, en un típico estudio cualitativo, el investigador entrevista a una persona, analiza los datos que obtuvo y saca algunas conclusiones; posteriormente, entrevista a otra persona, analiza esta nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; del mismo modo, efectiva y analiza más entrevistas para comprender lo que busca. (p. 9).

Por otro lado, y visto desde el enfoque Cuantitativo para el caso particular de esta investigación, se usa la recolección de datos para dar respuesta a los objetivos planteados con base en la medición numérica y el análisis estadístico de los resultados obtenidos a partir de la herramienta construida por los autores de la investigación, para establecer patrones de comportamiento del sector hotelero de Bogotá y otorgar información pertinente para la futura creación de estrategias competitivas por parte de los encargados del hotel.

Lo anterior conduce a explicar que el enfoque cuantitativo aplica para la investigación, dado que para establecer el nivel de competitividad de las PyMEs se hizo necesario evaluar numéricamente el estado de cada hotel a partir de las preguntas (características) realizadas en la entrevista y así, poder realizar un análisis estadístico de cada indicador y factor, obteniendo la información necesaria para dar cumplimiento al objetivo general. Referenciando lo mencionado, Monje Álvarez, (2011) indica que

En la metodología cuantitativa la medida y la cuantificación de los datos constituye el procedimiento empleado para alcanzar la objetividad en el proceso de conocimiento. La búsqueda de la objetividad y la cuantificación se orientan a establecer promedios a partir del estudio de las características de un gran número de sujetos. (p.14)

Es por lo anterior que la presente investigación tiene un enfoque metodológico Mixto, el cual, explicado por Hernández, Fernández & Baptista (2006)

(...) representa el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. Ambos se entremezclan o combinan en todo el proceso de investigación, o, al menos, en la mayoría de sus etapas (...) agrega complejidad al diseño de estudio; pero contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques. (p. 21)

El enfoque Mixto, según Pereira Pérez (2011) “permite la obtención de una mejor evidencia y comprensión de los fenómenos y, por ello, facilitan el fortalecimiento de los conocimientos teóricos y prácticos”. Es por lo anterior que este enfoque otorga facilidad en la recopilación de datos del nivel de competitividad de las PyMEs hoteleras dado que, la recolección de información se realiza a través de una Entrevista Estructurada dirigida a los Gerentes y/o Administradores de cada uno de los establecimientos, y dicha información, es analizada a partir de una asignación

de variables categóricas en una escala de Likert, lo que permite realizar un análisis estadístico estableciendo el ya mencionado, nivel de competitividad.

5.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Según el Directorio de Establecimientos de Alojamiento Y Hospedaje otorgado por parte del Instituto Distrital de Turismo de Bogotá (2018), en la ciudad existe un total de 406 empresas dedicadas a la actividad hotelera registradas como activas en la Cámara de Comercio de Bogotá, de las cuales se determinó por parte de los investigadores que sólo 31 de ellas son pequeñas o medianas empresas, esto de acuerdo al número de empleados con que cuenta cada organización (información indagada en el Registro Nacional de Turismo del Registro Único Empresarial) teniendo en cuenta lo estipulado por la Ley 905 de agosto 2 de 2004.

Tomando como punto de partida lo anterior y dado que el tipo de estudio es cualitativo, se aplicará un muestreo no probabilístico por conveniencia a la población considerada sujeto de estudio. Cabe resaltar que se emplea este muestreo por la dificultad que se tiene al acceso de información de los hoteles, y/o a la disponibilidad que cuentan ellos para la aplicación de la herramienta desarrollada.

5.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Como mecanismo de recolección de información, acorde a lo que se postula en los objetivos de la investigación, se construyó una herramienta (entrevista estructurada) para medir el nivel de competitividad en que se encuentran las PyMEs del sector hotelero de Bogotá por parte de los autores de la investigación, proponiendo activamente los factores que se considera, deben ser determinantes al momento de medir la competitividad de estas empresas; lo anterior, con base en la revisión bibliográfica recolectada.

Por ende, y con el objeto de indicar la asertividad de la herramienta construida, se realizó una prueba piloto donde se conocieron los aspectos prácticos más importantes a tener en cuenta en la operación de un hotel, obteniendo la relación entre la teoría indagada y la perspectiva de los gerentes, administradores y/o encargados del hotel, y del mismo modo, conocer la disposición con la que ellos cuentan para la aplicación de la misma en otros establecimientos.

5.4. DISEÑO METODOLÓGICO

La ruta desarrollada en la presente investigación se fundamentó en diferentes fases que dieron la posibilidad de dar respuesta a los objetivos planteados y a formular conclusiones que a su vez nutran el trabajo propuesto.

En la primera fase, se realizó una revisión bibliográfica que otorgó la identificación de los factores que son determinantes al momento de medir la competitividad de las PyMEs hoteleras en Bogotá (de 1 a 4 estrellas) y la conceptualización de la competitividad empresarial, apartado en el que se indagó sobre las diversas herramientas y autores que postulan diversas maneras de medir la competitividad en las empresas, y factores que deben ser tenidos en cuenta junto con indicadores pertinentes para cada uno de ellos.

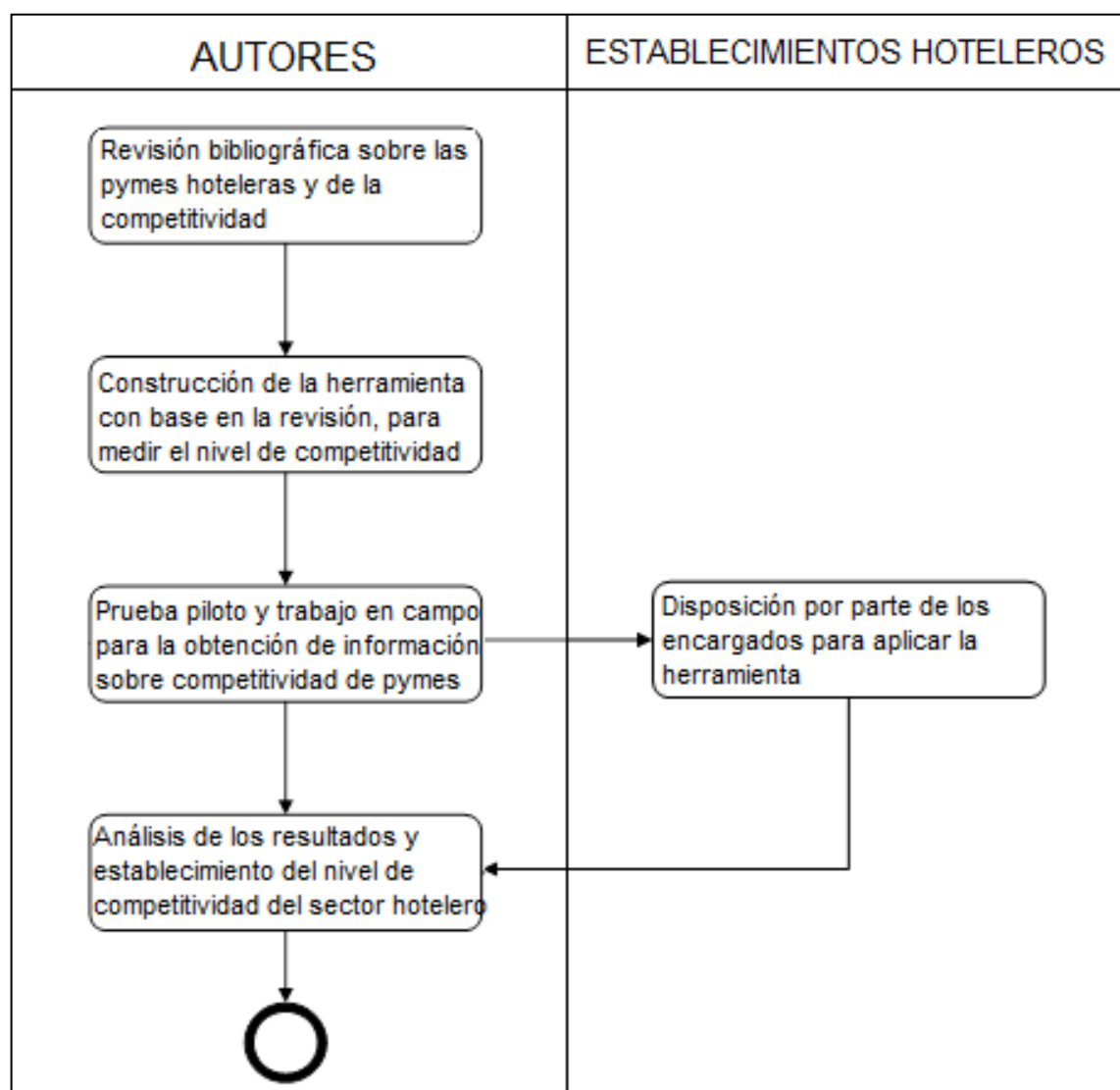
Con base en dicha revisión, para la segunda fase, se realizó la caracterización de las PyMEs hoteleras a partir del diseño y aplicación de una herramienta construida por los autores de la presente investigación, basada en los factores determinantes capaces de medir nivel de competitividad de estas empresas. Esta se diseñó teniendo en cuenta aspectos relevantes como: los procesos de la organización, los factores determinantes, los indicadores de medición, y las características específicas evaluadas por medio de una escala de Likert, estableciendo una descripción única para cada nivel. Cabe resaltar que, como se mencionó anteriormente, se realizó una prueba piloto para verificar la asertividad de la

herramienta, y así poder obtener mayor información para realizar las mejoras y ajustes evidenciados en la prueba.

La tercera fase se enfocó en la realización del trabajo en campo para la aplicación de la herramienta construida en los hoteles hallados en la indagación realizada por los autores de la presente investigación, usando como mecanismo de recolección de la información, el acercamiento a todos los establecimientos vía telefónica y presencial, con el fin de concretar entrevistas para socializar la herramienta de forma personalizada, logrando un acercamiento con gerentes, administradores y/o encargados para evitar errores en la información suministrada, evaluando de esta forma el nivel de competitividad de cada uno de ellos.

Por último, en la cuarta fase se analizaron los resultados obtenidos por parte de los establecimientos abarcados, indicando qué elementos deben ser tenidos en cuenta al momento de realizar la formulación de estrategias competitivas, realizando un ordenamiento, tabulación y análisis de la información, estableciendo así, el nivel de competitividad de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá. A continuación, se presenta el diseño metodológico por las fases mencionadas.

Figura 3. Diseño Metodológico.



Fuente: elaboración propia / material para la investigación.

5.5. ALCANCE Y DELIMITACIÓN

5.5.1. ESPACIAL

El proceso de investigación se desarrolló en la ciudad de Bogotá, y se abarcaron las localidades Engativá, Teusaquillo, Chapinero, Candelaria, Santa Fe y Fontibón,

las cuales contienen todos los hoteles que los investigadores determinaron como PyMEs del sector hotelero.

5.5.2. TEMPORAL

El proyecto de investigación tiene una duración aproximada de 9 meses, el cual comenzó en agosto de 2018 y culminó en mayo de 2019.

6. RESULTADOS

6.1. FACTORES DETERMINANTES PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ PARA LA POSTERIOR CREACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD

6.1.1. FACTORES DETERMINANTES PARA LA MEDICIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ

Cumpliendo uno de los objetivos específicos de la presente investigación, el cual se centra en identificar los factores determinantes para la medición del nivel de competitividad de las PyMEs hoteleras de la ciudad de Bogotá para la construcción de una herramienta basada en la revisión bibliográfica, utilizada para medir el nivel de competitividad, se toman insumos de diferentes herramientas como el Mapa de Competitividad del BID (adaptada por María Luisa Saavedra), COMPYTE y autores como Alicia Rubio, Antonio Aragón, Carlos Hugo Millán y María del Rocío Gómez, quienes desde sus diferentes perspectivas, modelos e implementaciones, aportaron elementos esenciales para la construcción de una herramienta que fuera pertinente a las necesidades y contexto socio-económico del sector eje de esta investigación.

A partir de la propuesta del BID por Saavedra y COMPYTE se tomaron diferentes elementos que dieron a la herramienta una organización lógica, pertinente, escalonada, que permite de manera gradual explorar los distintos factores que determinan la competitividad de las PyMEs, pero que se modificaron para la pertinencia del contexto de la investigación. Algunos de estos elementos fueron:

1. Algunos Factores determinantes

2. Modelo de redacción de preguntas
3. Indicadores de competitividad
4. Características de los indicadores
5. Medición mediante la escala Likert

Desde la perspectiva de los autores, quienes centran su trabajo en la propuesta y medición de los factores, que de manera imprescindible deben ser implementadas en la construcción de una herramienta para la medición de la competitividad, se tomaron y adecuaron algunos de estos factores para la construcción del objetivo específico anteriormente mencionado. A su vez estos autores brindan un panorama novedoso y pertinente que enriquece la propuesta investigativa y la construcción de la herramienta. Los elementos tomados y adaptados de estos autores fueron:

1. Recursos estratégicos para la competitividad de las PyMEs
2. Factores e indicadores de competitividad hotelera.
3. Servicio al cliente
4. Planeación estratégica.

De acuerdo con lo descrito, estos fueron algunos de los elementos que los autores de la presente investigación tomaron a consideración para la construcción de la herramienta, la cual es la fuente principal para la recolección de datos sobre los niveles de competitividad de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá.

Para dar inicio a la construcción de la herramienta, como primera medida se escogieron, adaptaron y propusieron distintitos factores, que, desde la revisión bibliográfica y la experiencia de los investigadores, son importantes para la medición de la competitividad, teniendo en cuenta las características de las PyMEs en el sector Hotelero. A continuación, se muestra una tabla en donde se exponen los factores determinantes con su sustento bibliográfico.

Tabla 6. Factores Determinantes propuestos.

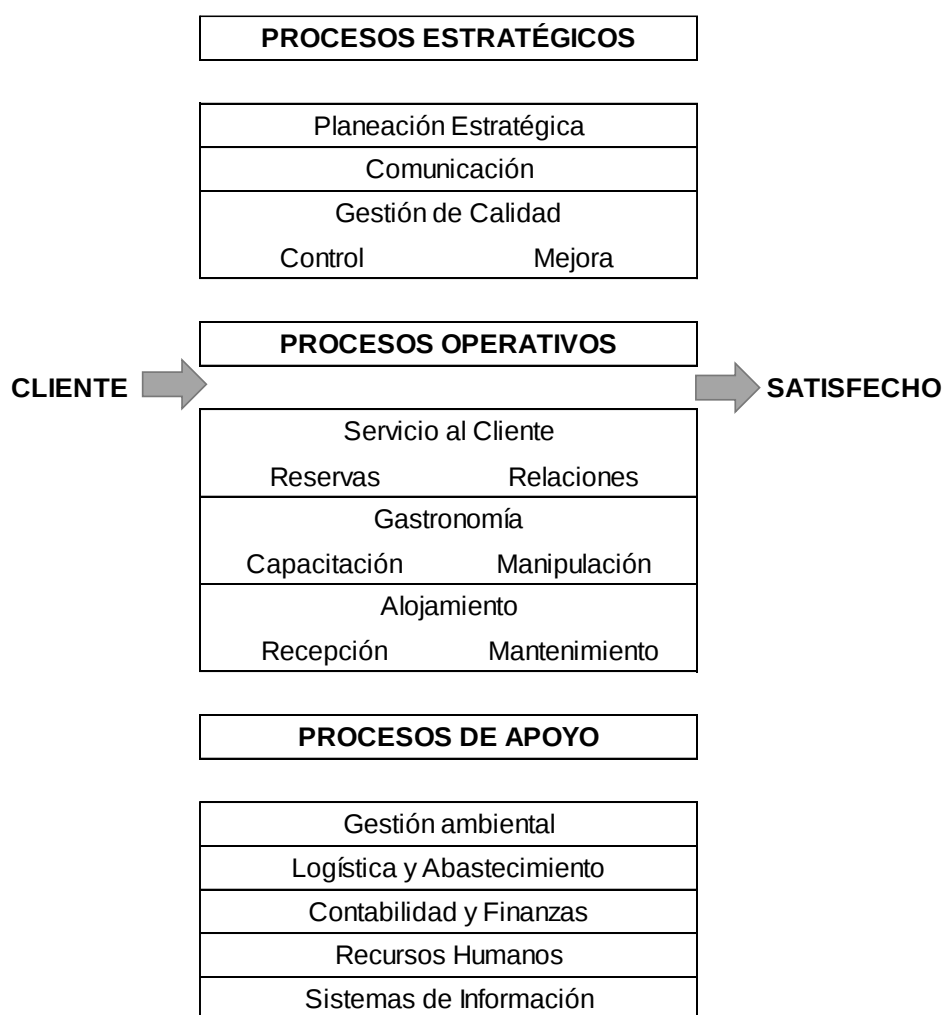
FACTOR DETERMINANTE	AUTOR
Planificación estratégica	(Saavedra García, 2012); (Rubio Bañón & Aragón Sánchez, 2006); (Millán García & Gómez Díaz, 2018)
Aprovisionamiento y Logística	(Laboral KUTXA, 2016); (Millán García & Gómez Díaz, 2018)
Calidad	(Saavedra García, 2012); (Rubio Bañón & Aragón Sánchez, 2006)
Marketing y Ventas	(Saavedra García, 2012); (Rubio Bañón & Aragón Sánchez, 2006)
Servicio al Cliente y Operaciones	(Millán García & Gómez Díaz, 2018)
Contabilidad y Finanzas	(Saavedra García, 2012); (Laboral KUTXA, 2016); (Millán García & Gómez Díaz, 2018)
Talento humano	(Saavedra García, 2012); (Laboral KUTXA, 2016); (Millán García & Gómez Díaz, 2018)
Gestión Ambiental	(Saavedra García, 2012); (Millán García & Gómez Díaz, 2018)
Sistemas de Información	(Saavedra García, 2012); (Millán García & Gómez Díaz, 2018)

Desarrollo e Innovación	(Laboral KUTXA, 2016); (Rubio Bañón & Aragón Sánchez, 2006); (Millán García & Gómez Díaz, 2018)
-------------------------	---

Fuente: elaboración propia.

Dando continuidad a la descripción de la construcción de la herramienta, los autores de la investigación construyen un mapa de procesos, el cual tiene como objetivo organizar los factores determinantes, de acuerdo a los procesos de la empresa y así estructurar de una manera asertiva y pertinente la herramienta. A continuación, se expone el mapa descrito.

Figura 4. Mapa de Procesos de una PyME Hotelera.



Fuente: elaboración propia.

Una vez realizado el mapa de procesos, se construye un cuadro en donde se desglosan los procesos estratégicos, operativos y de apoyo con el factor determinante correspondiente y los indicadores de competitividad. Estos últimos son creados por los autores de la investigación, de acuerdo con el contexto específico de la investigación y soportados por la revisión bibliográfica.

Tabla 7. Indicadores de los Factores Determinantes.

PROCESO	FACTOR DETERMINANTE	INDICADORES DE COMPETITIVIDAD
PROCESOS ESTRATÉGICOS	Planificación estratégica	Proceso de planificación
		Implementación de estrategias
	Aprovisionamiento y Logística	Compras y abastecimiento
		Logística interna
		Logística externa
		Capacidad
	Calidad	Sistema de Gestión de Calidad
PROCESOS OPERATIVOS	Marketing y Ventas	Marketing Mix
		Competencia
	Servicio al Cliente y Operaciones	Reserva y Recepción
		Gastronomía
		Alojamiento
		Mantenimiento

PROCESOS DE APOYO	Contabilidad y Finanzas	Contabilidad y costos
		Administración financiera
		Normas legales y tributarias
	Talento Humano	Gestión del talento humano
		Cultura organizacional
	Gestión Ambiental	Políticas
		Administración del desperdicio
		Concientización
	Sistemas de Información	Requisitos
		Sustento del Sistema
		Productos
	Desarrollo e Innovación	Innovación
		Comercialización
		Operación

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica.

La herramienta construida a partir de lo descrito, tiene un total de 48 preguntas, y su medición se realiza de 1 a 5, de acuerdo con la escala de Likert, de Nivel Bajo a Nivel Alto respectivamente. Cada pregunta cuenta con 5 descriptores, los cuales ayudan a dar una calificación más asertiva, reduciendo el margen de error. (Ver Anexo 1)

6.2. PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ SUJETAS A ESTUDIO A PARTIR DEL PROCESO SISTEMÁTICO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN MEDIANTE LA HERRAMIENTA CONSTRUIDA

6.2.1. PROCESO SISTEMÁTICO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ MEDIANTE LA HERRAMIENTA CONSTRUIDA

Debido a la escasa información sobre los establecimientos hoteleros que son pequeñas o medianas empresas en la ciudad de Bogotá, se realizó una exhaustiva indagación de información que conllevó a determinar la cantidad de PyMES hoteleras, según la cantidad de empleados que cada una de estas tiene.

La información inicial de los hoteles establecidos en la ciudad de Bogotá se obtuvo a través del Directorio de Alojamiento y Turismo (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018), en donde se muestra que en la ciudad de Bogotá, 587 establecimientos hoteleros ejercen esta actividad económica de forma legal y con Registro Nacional de Turismo. De esta forma, se procedió a segmentar estos hoteles por razón social, de lo cual se obtuvo que existen 406 empresas dedicadas a la actividad hotelera.

A partir de esta información, por medio del Registro Único Empresarial, (Red Nacional de Servicios Regístrales, que integra y centraliza el registro mercantil y el registro de proponentes que administran las 57 Cámaras de Comercio) Confecámaras, (2017) se realizó la consulta de cada una de las empresas para poder conocer si se encontraban efectivamente registradas y obtener todas las características pertinentes para soportar la investigación; de esta indagación se obtuvo que 56 hoteles contenían la cantidad de empleados específica para poder ser catalogadas como pequeñas o medianas empresas.

Teniendo en cuenta esta depuración, se dio inicio al trabajo en campo, que consistió en un abordaje presencial y telefónico a cada uno de los hoteles para poder corroborar la información obtenida por medio del RUES; de lo anterior se evidenciaron inconsistencias en cuanto a cambio de razón social de diferentes establecimientos, alianzas con otros hoteles, no categorización de estrellas, número de empleados inferior al registrado, entre otros.

En conclusión, se obtuvo que en total, 31 empresas del sector hotelero de Bogotá cumplen efectivamente con la cantidad de empleados, siendo 25 de ellas pequeñas empresas y 6 medianas.

6.2.2. PRUEBA PILOTO DE LA HERRAMIENTA CONSTRUIDA

La recopilación de la información a partir de la herramienta creada en la presente investigación, demandó realizar una prueba piloto para afinar las preguntas incluidas en la misma, esto para mitigar errores y/o mejorar preguntas que no otorgaran la información necesaria para el estudio. Se realizaron un total de 9 entrevistas en diferentes hoteles de la población en las cuales se pudieron evidenciar los siguientes aspectos:

- Ausentismo de los gerentes en las instalaciones del hotel.
- Implementación de grupos de personas dedicadas a evaluar aspectos de competitividad al interior de la empresa.
- Desconocimiento por parte de los administradores sobre diversos aspectos respecto a las áreas y procesos del hotel.
- Reconocimiento de aspectos importantes a evaluar que no se habían considerado por parte de los investigadores.

Estas pruebas fueron usadas de base para establecer mejoras sobre la herramienta final, mencionadas a continuación:

- En el proceso de Planificación Estratégica se identificó que la pregunta relacionada con el presupuesto de la compañía no brindaba la información necesaria para el estudio, por lo cual se replanteo y quedó de la siguiente manera: *“El presupuesto se fundamenta en el plan estratégico para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo”*
- En el factor determinante Aprovisionamiento y Logística, se identificó que la pregunta relacionada con la compra de implementos y recursos se encontraba mal formulada, por lo cual se replanteó quedando de la siguiente manera: *“Existe un proceso basado en la estrategia para la compra de implementos y recursos”*
- En el factor determinante Contabilidad y Finanzas se identificó que la pregunta relacionada con la planeación financiera se encontraba mal formulada, por lo cual se replanteó quedando de la siguiente manera: *“El hotel tiene una planeación financiera formal soportado en el análisis de las necesidades de corto o largo plazo, alineada a su visión de futuro”*.
- En el factor determinante Sistemas de Información se identificó que la pregunta relacionada con el diseño técnico funcional de las bases de datos no brindaba la información necesaria para el estudio, por lo cual se reformuló de la siguiente manera: *“El sistema de información otorga facilidad de registro de la información y los módulos de acceso de los usuarios son totalmente comprensibles”*.

Por otro lado, se adicionó una pregunta debido a que se identificó la importancia de obtener información sobre la actualización constante de las bases de datos de la compañía: *“El sistema de información es de fácil actualización según la dinámica del negocio”*.

Por último, se modificó la pregunta relacionada con las copias de seguridad de los sistemas de información, volviendo más específica la pregunta con el fin de obtener aún más información: *“Como política, el hotel realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en la nube, discos duros externos, y servidores destinados para este fin”*

- En el factor determinante Desarrollo e Innovación se adicionó una nueva pregunta, debido a que se identificó que la información era insuficiente para el estudio, quedando de la siguiente manera: *“El hotel utiliza una metodología validada para la innovación permanente de sus servicios”*.

Antes de la realización de la prueba piloto, la herramienta contaba con un total de 46 preguntas divididas en 10 factores determinantes, y gracias a los insumos obtenidos en el trabajo en campo, se realizaron las acciones correctivas pertinentes y se adicionaron dos nuevos indicadores en Desarrollo e Innovación, obteniendo un mejor direccionamiento de las cuestiones en conjunto con sus descriptores, generando así una herramienta compuesta por 48 preguntas dividida en 10 diferentes factores determinantes que miden el nivel de competitividad de las PyMEs del sector hotelero.

6.2.3. APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA CONSTRUIDA PARA MEDIR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES HOTELERAS

Los resultados que se presentan a continuación permiten responder al objetivo específico: Caracterización de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá a partir del diseño y aplicación de la herramienta construida

Para dar respuesta a este objetivo, los hallazgos que se desarrollarán en este acápite son:

1. El nivel de competitividad en las pequeñas empresas del sector hotelero de Bogotá, evaluado a partir de los indicadores específicos de cada factor determinante.
2. El nivel de competitividad en las medianas empresas del sector hotelero de Bogotá, evaluado a partir de los indicadores específicos de cada factor determinante.

Cabe resaltar que el Nivel de Competitividad de las PyMEs del Sector Hotelero se evalúa a partir de la observación de sus factores determinantes y estos, a su vez, por medio de las características (preguntas) de los indicadores que los componen; por esta razón, en la siguiente tabla se explica el detalle de la calificación que puede obtener el sector en general:

Tabla 8. Asignación de valor a las PyMEs del sector hotelero de Bogotá.

NIVEL COMPETITIVO	DEFINICIÓN
Bajo (1)	El nivel 1 de la competitividad de las PyMEs hoteleras hace referencia a que, dentro de la organización, los modelos de negocio y procesos no han sido implementados adecuadamente, y se evidencia la nula implementación de

	estrategias competitivas que incidan en el crecimiento del mismo. Del mismo modo, no implementan calidad en los servicios ofrecidos, repercutiendo en el mal aspecto de las instalaciones, la falta de mantenimiento, la insuficiencia de personal capacitado, la ausencia de procedimientos y manuales de gestión, y falta de información sobre su competencia y su segmento de mercado. Por otro lado, tienen insuficiencias en todos los aspectos de los procesos de soporte, desconociendo por completo las buenas prácticas que deben implementarse al interior de sus procesos de costos y planeación financiera; de igual manera, no cuentan con los procesos básicos del talento humano, no implementan prácticas básicas de la responsabilidad con el medio ambiente, y no cuentan con algún sistema de información que les permita consolidar la información del hotel. Por último, la innovación no se incorpora en ningún proceso de la organización y es un factor que no se toma en cuenta para desarrollar sus actividades económicas.
Bajo – Medio (2)	Las PyMEs del sector hotelero que cuentan con un nivel 2 de competitividad se encuentran en el proceso de elaborar los procesos y metodologías que les permitan evaluar factores de mejora en cada una de sus actividades y procesos. Debido a lo anterior, no diseñan estrategias competitivas y cuentan con documentación incompleta sobre los procesos

	de compra de recursos, manuales de gestión, competencia, calidad, proveedores y segmentos de mercado. Eso repercute directamente en la insatisfacción del cliente al tomar sus servicios, puesto que no es explícito el interés por brindar servicios óptimos; esto se evidencia en la nula aplicación de procesos de talento humano, pues su personal no es consciente de sus responsabilidades y sus actividades se asignan de manera informal. A nivel financiero, los hoteles se encuentran de igual forma en proceso de incluir los sistemas contables, los análisis financieros, evidenciando que, aunque conocen la rentabilidad de sus servicios ofrecidos, no administran estratégicamente la rentabilidad. Se encuentra también en elaboración los procesos de gestión ambiental, aplicando algunas prácticas de disminución de residuos, pero sin seguir la normatividad establecida. Finalmente, los hoteles comprenden la importancia de aplicar sistemas diferenciadores de innovación, pero no realizan ninguna actividad que los conduzca a la mejora de sus actividades.
Medio (3)	El nivel 3 de competitividad para las PyMEs es un aliciente para el sector dado que estas se encuentran en el nivel

	medio de la competitividad, mostrando interés por diseñar estrategias que los impulsen a ser competitivos, pero que, por falta de insumos y recursos no pueden llevar a cabo. Generalmente contienen información sobre los procesos básicos de la empresa y los documentan en bases de datos seguras, pero que no son monitoreadas ni controladas, lo que repercute en la nula aplicación de mejores prácticas de las mismas. En este nivel, el personal de los hoteles entiende la importancia de brindar servicios óptimos en cuanto a la atención que se brinda al cliente, el mantenimiento y los procesos de aseo de las instalaciones, y del mismo modo realizan mezcla de mercadeo fundamentado en investigaciones de mercado que les permiten tener información acerca de sus competidores, segmentos de clientes, entre otros. Existen procesos básicos de contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental y sistemas de información, teniendo toda su información consolidada y documentada, pero no evidencian oportunidades de mejora en las cuales puedan adoptar estrategias competitivas. En general, se implementan las actividades y procesos básicos de la organización, pero solo se evidencia registro y documentación de estos; por ende, la innovación no es un
--	---

	proceso que consideren de vital importancia para sobresalir de su competencia.
Medio – Alto (4)	El nivel 4 de la competitividad de las PyMEs hoteleras hace referencia a que en la organización existen modelos de negocio y procesos que han sido documentados e implementados adecuadamente, asegurando una actualización constante para desarrollar un mejoramiento continuo, acompañado de estrategias competitivas, las cuales han sido realizadas con el apoyo de investigaciones sobre el sector. Adicionalmente, cuentan con una calidad en los servicios ofrecidos, lo que se ve reflejado en la satisfacción del cliente. Por otra parte, aplican y mejoran continuamente los procesos de soporte aplicados en el proceso de costos y planeación, tales como, buenas prácticas, acciones correctivas, planes de mejora continua. De igual manera, cuenta con un proceso de talento humano, el cual brinda un apoyo a los recursos que conforman los procesos de la organización, por medio de estrategias y actividades que mejoren el clima laboral. Por último, el desarrollo y la innovación de la organización aportan ideas o estrategias nuevas, las cuales generan valor agregado a la organización, soportada por estudios constantes al mercado del sector hotelero.
Alto (5)	

	El nivel 5 de la competitividad de las PyMEs hoteleras hace referencias a que dentro de la organización existen modelos de negocio y procesos, los cuales han pasado por una excelente documentación, una excelente comunicación o socialización para cada uno de los colaboradores de la organización y una debida actualización periódica, con el fin contar con datos más actuales. También se cuenta con estrategias competitivas, las cuales salen del resultado de continuos estudios realizados al mercado, ofreciendo información actual de las nuevas tendencias o cambios que se generan dentro del sector. Adicionalmente, cuentan con una calidad en los servicios ofrecidos totalmente completa, debido a que las instalaciones superan las expectativas de los clientes, el personal tiene conocimientos óptimos para actuar ante cualquier eventualidad y todo esto se refleja en la satisfacción que el cliente demuestra. Por otro lado, se aplican, analizan y mejoran continuamente el proceso de costos y planeación, sustentado por profesionales calificados para desempeñar el cargo, los cuales son de gran ayuda a la hora de tomar decisiones de carácter gerencial. De igual manera, cuenta con un proceso establecido de talento humano, conformado por profesionales calificados, los cuales tienen como objetivo mejorar continuamente las condiciones del colaborador, por medio de incentivos, actividades familiares, actividades de integración, pausas activas, beneficios, entre otros; todas las actividades ya mencionadas, se encuentra dentro del
--	---

	procesos de talento humano, bien documentadas y aplicadas. Por último, se cuenta con un área de desarrollo e innovación, la cual se encuentra a cargo de buscar nuevas mejoras sobre todos los procesos, con el fin de generar un valor agregado sobre la competencia.
--	--

Fuente: elaboración propia.

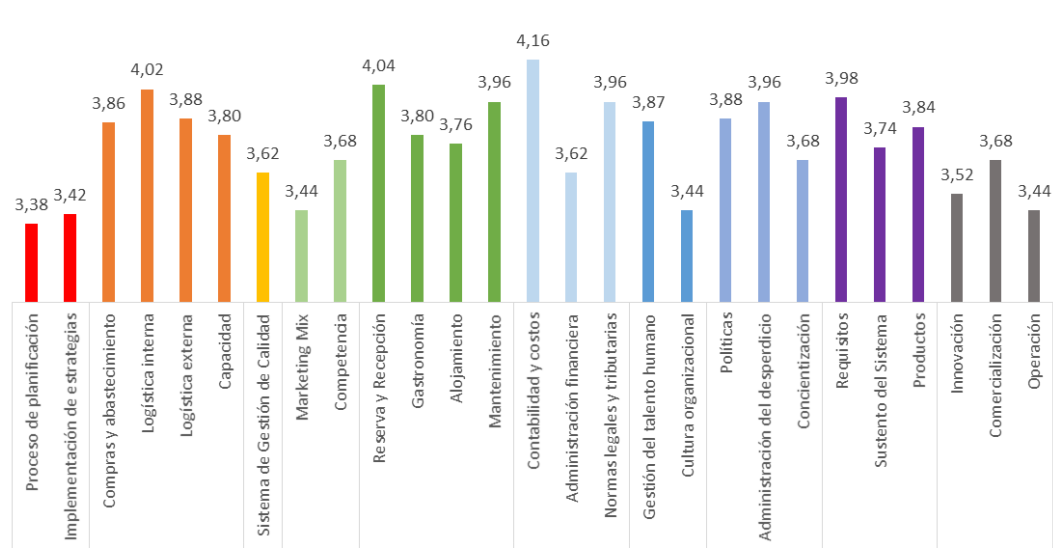
6.3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS DE SUS FACTORES DETERMINANTES

6.3.1. NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ A PARTIR DEL ANÁLISIS DE SUS FACTORES DETERMINANTES

Para la determinación del nivel de competitividad de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá, se tomaron 25 pequeñas empresas del sector, las cuales se encuentran ubicadas en 6 diferentes localidades; estas fueron abarcadas por los investigadores, con el fin de obtener información a partir de sus actividades económicas y poder establecer el nivel de competitividad de este tamaño de empresa. Para conocer el estado de cada hotel, ver Anexo 2.

A continuación, se presenta un gráfico diseñado a partir del resultado que se obtuvo por parte de la evaluación de cada indicador específico de los factores determinantes; su finalidad es demostrar el nivel competitivo de las pequeñas empresas a partir de dichos indicadores.

Gráfico 4. Indicadores de Competitividad de las Pequeñas Empresas.



Convenciones,

	Planeación Estratégica		Contabilidad y Finanzas
	Aprovisionamiento y Logística		Talento Humano
	Calidad		Gestión Ambiental
	Marketing y Ventas		Sistemas de Información
	Servicio al Cliente		Desarrollo e Innovación

Fuente: elaboración propia.

Complementando el gráfico anterior, se presenta una tabla con la consolidación de los resultados de manera detallada de cada uno de los indicadores competitivos por factor determinante.

Tabla 9. Nivel de Competitividad por Indicadores de las Pequeñas Empresas.

FACTOR DETERMINANTE	INDICADOR DE COMPETITIVIDAD	NIVEL COMPETITIVO
---------------------	-----------------------------	-------------------

Planificación estratégica	Proceso de planificación	3,38
	Implementación de estrategias	3,42
Aprovisionamiento y Logística	Compras y abastecimiento	3,86
	Logística interna	4,02
	Logística externa	3,88
	Capacidad	3,80
Calidad	Sistema de Gestión de Calidad	3,62
Marketing y Ventas	Marketing Mix	3,44
	Competencia	3,68
Servicio al Cliente y operaciones	Reserva y Recepción	4,04
	Gastronomía	3,80
	Alojamiento	3,76
	Mantenimiento	3,96
Contabilidad y Finanzas	Contabilidad y costos	4,16
	Administración financiera	3,62
	Normas legales y tributarias	3,96
Talento humano	Gestión del talento humano	3,87
	Cultura organizacional	3,44
Gestión Ambiental	Políticas	3,88
	Administración del desperdicio	3,96
	Concientización	3,68
Sistemas de Información	Requisitos	3,98
	Sustento del Sistema	3,74
	Productos	3,84
Desarrollo e Innovación	Innovación	3,52
	Comercialización	3,68

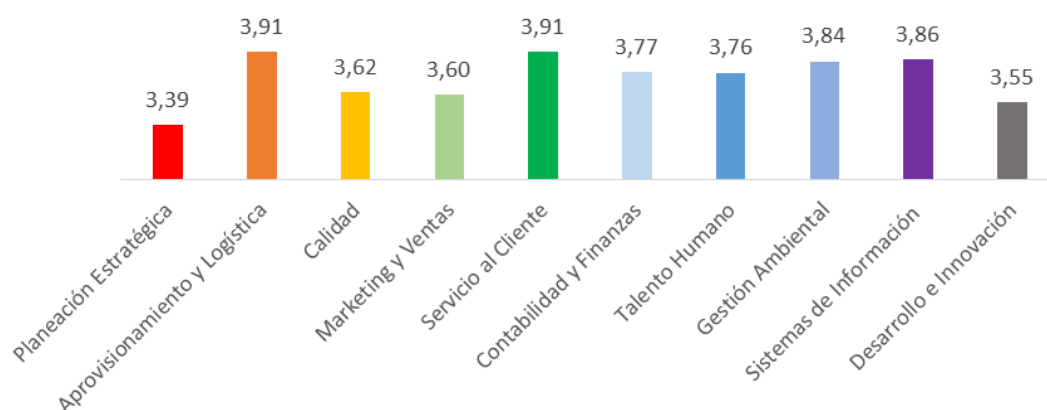
	Operación	3,44
PROMEDIO PONDERADO		3,74

Fuente: elaboración propia.

A partir de lo anterior, se puede inferir que en las pequeñas empresas se presenta un nivel Medio - Alto de competitividad, dado que, de 27 indicadores propuestos, 22 tienen un nivel Medio – Alto.

De acuerdo con estos datos, se presenta el resultado final por factores determinantes del nivel de competitividad de las pequeñas empresas del sector hotelero de Bogotá, expresado a partir del promedio de cada uno de sus indicadores. El siguiente gráfico es la representación de lo mencionado.

Gráfico 5. Representación de los Factores Determinantes de Competitividad de las Pequeñas Empresas.



Fuente: elaboración propia.

Los Factores Determinantes de la Competitividad en las Pequeñas Empresas, como se observó anteriormente, se encuentra en el Nivel Medio – Alto, teniendo como promedio 3,74 en su Nivel de Competitividad.

Cabe resaltar que la entrevista está compuesta de 48 preguntas, lo que indica que cada una de ellas representa el 2.08% en la herramienta; por lo cual, como cada Indicador cuenta con un número diferente de preguntas, tienen diferente valor porcentual, y del mismo modo, los Factores Determinantes.

A continuación, se expone la tabla que consolida los valores resultantes por Factor Determinante y el promedio resultante.

Tabla 10. Nivel Competitivo por Factores Determinantes de las Pequeñas Empresas.

FACTOR DETERMINANTE	NIVEL COMPETITIVO
Planificación Estratégica	3,39
Aprovisionamiento y Logística	3,91
Calidad	3,62
Marketing y Ventas	3,60
Servicio al Cliente	3,91
Contabilidad y Finanzas	3,77
Talento Humano	3,76
Gestión Ambiental	3,84
Sistemas de Información	3,86
Desarrollo e Innovación	3,55
PROMEDIO PONDERADO	3,74

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, se hace una indagación exhaustiva sobre las debilidades y fortalezas con que cuentan las Pequeñas Empresas por cada Factor

Determinante según la herramienta construida. Esto se realiza por medio del nivel competitivo de cada Factor Determinante hallado, evaluado a partir de cada uno de sus indicadores específicos, representado a continuación:

Tabla 11. Planificación Estratégica de las Pequeñas Empresas.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Debilidades	Fortalezas
Cuentan con una estrategia de negocios pero no ha sido divulgada al interior de la organización.	Cuentan con objetivos específicos, estimando su tiempo de ejecución.
Se analizan con frecuencia solamente clientes y proveedores del sector hotelero.	
Se implementan estrategias competitivas en la organización, sin tener en cuenta la importancia de las buenas prácticas.	
No cuentan con el planeamiento para la asignación de los recursos.	
El personal está en el proceso de conocer los objetivos que se han trazado en la organización.	
Están en proceso la elaboración de los indicadores de medición de las estrategias.	

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las pequeñas empresas del sector hotelero de Bogotá carecen de una comunicación efectiva entre todos los colaboradores que la componen,

acompañado de la falta de implementación de factores importantes para la planeación estratégica, tales como, los indicadores que miden las estrategias implementadas y la falta de buenas prácticas en las estrategias competitivas, por lo cual se proporcionan las siguientes recomendaciones:

- Crear un procedimiento de comunicación, en el que se involucren todos los procesos de la compañía, y en donde se tenga claridad de la importancia de escuchar las opciones de mejora por parte de los colaboradores. Este procedimiento debe ser socializado por toda la compañía y debe ser de fácil acceso para personas nuevas, como personas antiguas.
- Fortalecer las estrategias implementadas en la compañía por medio de indicadores de gestión que ayuden con el control y monitores de dichas estrategias. Los indicadores de gestión también ayudan para determinar el tiempo en el cual se deben actualizar o realizar nuevas estrategias que sean de ayuda con el crecimiento de la compañía.

Tabla 12. Aprovisionamiento y Logística de las Pequeñas Empresas.

APROVISIONAMIENTO Y LOGÍSTICA	
Debilidades	Fortalezas
El proceso de compra no se basa en el plan estratégico para la compra de implementos y recursos.	Precio, condiciones de pago, y calidad, son los criterios usados para seleccionar proveedores de materia prima.
No cuentan con cercanía a varios sitios de interés al prestar su servicio de transporte.	Las ubicaciones son 75% favorables para satisfacer la demanda de turistas en la ciudad.

	Las formas de pago y las alternativas de reserva de alojamiento cumplen con los requerimientos del cliente y utiliza mecanismos tecnológicos óptimos.
	Conocen la capacidad de alojamiento y de su recurso humano teniendo en cuenta la situación actual y proyectada de la demanda.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las pequeñas empresas del sector hotelero de Bogotá se encuentran ubicadas en lugares con poca cercanía a sitios de interés para los clientes, los cuales pueden ser centros históricos, parques de diversión, centros de convenciones, aeropuertos, entre otros. Por otro lado, se evidencia que el proceso de planeación estratégica no tiene en cuenta el proceso de compras, lo cual puede ocasionar problemáticas ya sea a largo plazo o a corto plazo. Debido a las falencias evidencias, se propone:

- Realizar un replanteamiento de la planeación estratégica, en donde se indague sobre los procesos que no se tienen en cuenta, como lo es el proceso de compras de implementos y recursos. Una vez identificado los procesos que se tienen en cuenta, se deben implementar estrategias que ayudan con su planeación estratégica, soportadas por conocimientos sólidos sobre el tema y documentadas dentro del proceso.

Tabla 13. Calidad de las Pequeñas Empresas.

CALIDAD	
Debilidades	Fortalezas

El sistema de calidad identifica las necesidades comparando los servicios ofrecidos pero no propone estrategias de mejora.	Cuenta con un sistema de calidad básico.
Cuentan con un mapa de procesos desactualizado e incompleto.	

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las pequeñas empresas del sector hotelero de Bogotá, no cuentan con estrategias de mejora que ayudan al mejoramiento de la compañía, debido a que el sistema de calidad no actúa o no se encuentra dentro de todos los procesos que componen la compañía. Por otro lado, se identifica una desactualización del mapa de procesos de calidad, el cual es la herramienta que permite visualizar cuales son y cómo se relacionan los procesos de una organización. Debido a las oportunidades de mejoras identificadas, se recomienda:

- Realizar un estudio de calidad de la compañía basados en la norma ISO 9001; 2015, en donde se puedan diseñar estrategias de mejora continua que realicen aportes a todos los procesos que componen la compañía, por parte del proceso de calidad. Dentro de estas estrategias de mejora, se puede incluir una actualización constante del mapa de procesos de la compañía, de lo cual se podrá evidenciar los cambios que se realicen dentro de los procesos.

Tabla 14. Marketing y Ventas de las Pequeñas Empresas.

MARKETING Y VENTAS	
Debilidades	Fortalezas

Han realizado mezcla de mercados sin fundamento en una investigación de mercados.	Disponen de información de sus competidores (calidad de sus servicios, fuerza en ventas y precios).
No conocen todos los segmentos del mercado en que compiten, y no desarrollan estrategias competitivas.	

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que, en las pequeñas empresas del sector hotelero en Bogotá, que el marketing es un proceso que puede lograr un crecimiento realmente importante dentro de la compañía, pero no es aprovechado de la manera correcta, debido a que se evidencia una falta de investigación de mercados, lo cual es fundamental para analizar y adaptarse a los cambios que sufren el mercado hotelero. Debido a las falencias identificadas, se propone:

- Realizar un estudio de mercadeo fundamentado con el Marketing Mix (Plaza, precio, producto y promoción), con el fin de identificar los cambios o movimientos que realiza el mercado sobre el cual se encuentran actualmente. También es importante realizar el estudio de mercadeo para conocer el segmento de la población al cual le apuntan, lo cual ayudara a la hora de desarrollar estrategias competitivas que crean un atractivo sobre el cliente.

Tabla 15. Servicio al Cliente y Operaciones de las Pequeñas Empresas.

SERVICIO AL CLIENTE Y OPERACIONES	
Debilidades	Fortalezas
Las condiciones de las habitaciones son aceptables, pero no óptimas.	Cuentan con un sistema de reserva actualizado con información completa de servicios.

Sólo cuentan con un sistema cerrado de cámaras de seguridad.	El personal es consciente de sus responsabilidades y actúa con autonomía adoptando estrategias diferenciadoras.
	Cuentan con servicios de recepción óptimos, donde se presta un excelente servicio al cliente y de forma ágil.
	Cuentan con un buen servicio de diferenciado de mesa y cocina.
	Se realizan capacitaciones esporádicas sobre el manejo adecuado de los alimentos.
	Se realiza el programa de mantenimiento preventivo sujeto a las necesidades para los activos fijos o sistemas instalados.
	El proceso de aseo se realiza cumpliendo con los requisitos mínimos periódicamente, registrando los eventos y estableciendo acciones de mejora.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las pequeñas empresas del sector hotelero de Bogotá cuentan con habitaciones poco óptimas para las clientes, lo cual se puede ver reflejado en la inversión realizada sobre la compañía, pero en ocasiones, estas condiciones de las habitaciones son de poco agrado para los clientes, lo cual genera una poco atractiva imagen del mismo. Otro factor identificado, es la falta de seguridad en los establecimientos, debido a que solo cuentan con un sistema cerrado de cámaras de vigilancia. Con lo evidenciado anteriormente, se recomienda:

- Realizar una evaluación de las condiciones del establecimiento, en donde se puedan proyectar los ingresos que se generarían cuando se realice una inversión en las condiciones del establecimiento, con lo cual se podrá tener una idea acercada a la realidad.

Tabla 16. Contabilidad y Finanzas de las Pequeñas Empresas.

CONTABILIDAD Y FINANZAS	
Debilidades	Fortalezas
Realizan un análisis financiero completo, pero no se toma en cuenta para la toma de decisiones.	Cuentan con un sistema contable de costos actualizado que provee información confiable, suficiente y oportuna.
Se analizan los estados financieros y presupuestos de manera combinada, pero no se toman acciones correctivas.	Se realiza una planeación financiera de acuerdo a sus necesidades de corto y largo plazo, alineada a su visión de futuro.
	Conocen la rentabilidad de los servicios ofrecidos, estratégicamente invierten sus excedentes o administran sus fuentes de financiación.
	Se realiza una planificación tributaria básica, conociendo los montos a pagar de forma monitoreada.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que, en las pequeñas empresas del sector hotelero de Bogotá, aunque realizan análisis financieros, no son tomados en cuenta a la hora de la elección de

decisiones, lo cual podría definirse como un reproceso o una mala práctica. Por otra parte, se realizan análisis de los estados financieros, pero en caso de encontrar falencias, no se aplican las debidas acciones correctivas, por lo cual se recomienda:

- Realizar informes periódicamente de los análisis financieros, con el fin de presentarlos a los altos directivos, lo cual conlleva a generar una mayor influencia en la toma de decisiones, ya que con estos informes se tendrán cifras exactas de la compañía.

Tabla 17. Talento Humano de las Pequeñas Empresas.

TALENTO HUMANO	
Debilidades	Fortalezas
Implementan prácticas básicas para mejorar el clima laboral, sin documentar y sin indicadores.	Cuentan con políticas definidas, un organigrama y un manual de funciones conocidos por el personal.
	Implementan procesos integrales de reclutamiento, selección, contratación, y desvinculación de personal.
	La inducción y la capacitación se realizan de manera formal.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que en las pequeñas empresas del sector hotelero en Bogotá cuentan con carencias de buenas prácticas para mejorar el clima laboral, lo cual es vital importancia para los colaboradores de la compañía, por lo cual se recomienda que:

- Implementar estrategias enfocadas en el colaborador, que ayuden a mejorar el clima laboral. Las estrategias pueden ser: actividades familiares, actividades de

integración, planes incentivos, pausas activas, celebración de fechas especiales, entre otros.

Tabla 18. Gestión Ambiental de las Pequeñas Empresas.

GESTIÓN AMBIENTAL	
Debilidades	Fortalezas
No se definen y/o documentan las tareas, responsabilidades y procedimientos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales.	Cuentan con una matriz de riesgos e impactos ambientales, socializada y entendida por la organización.
	Procuran minimizar el consumo de energía, recurso hídrico y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos y el reciclaje.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que en las pequeñas empresas del sector hotelero de Bogotá existen oportunidades de mejora en la gestión ambiental, debido a que no se cuenta con un procedimiento establecido, en el cual se encuentre las funciones y actividades de las personas designadas en este proceso, con el fin de mejorar el impacto ambiental del establecimiento, por lo cual se propone que:

- Realizar un procedimiento documentado y socializado, en el cual se encuentren todas las actividades que ayuden a la mitigación del impacto ambiental del establecimiento y sus responsables.

Tabla 19. Sistemas de Información de las Pequeñas Empresas.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN	
Debilidades	Fortalezas
El sistema de información permite solo la actualización de algunos módulos.	El sistema de información está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información.
El sistema de información no está diseñado con base en la arquitectura empresarial.	Se puede registrar fácilmente la información en el sistema, y los módulos son comprensibles.
	La información generada por el sistema de información es confiable, oportuna y útil.
	Realizan sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en la nube, discos duros externos, y servidores

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las pequeñas empresas del sector hotelero en Bogotá cuentan con falencias en sus sistemas de información, debido a que este no está diseñado con base arquitectura empresarial que le permite estar a la altura de sus grandes competidores. También se evidencia que el sistema de información de los establecimientos no permite la actualización de los módulos que lo componen, por lo cual se recomienda:

- Realizar la actualización de programa o software utilizado como sistema de información de los establecimientos, y esto con el fin de encontrarse actualizado, con toda la información que corresponda a la compañía.

Tabla 20. Desarrollo e Innovación de las Pequeñas Empresas.

DESARROLLO E INNOVACIÓN	
Debilidades	Fortalezas
La innovación no se considera de vital importancia para la supervivencia en el mercado.	La innovación es incorporada en la mayor parte de los procesos de la organización.
Cuentan con una metodología fundamentada en el análisis de las necesidades de innovación, pero no la documentan ni la monitorean.	Cuentan con elementos de comercialización innovadores en sus canales de venta presenciales, virtuales (no tercerizados) y participación en eventos que le permiten mayor visibilidad de sus servicios frente a los turistas.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que en las empresas pequeñas del sector hotelero en Bogotá existen falencias en el área de desarrollo e innovación, debido a que no es considerada fundamental para el crecimiento de la compañía y esto podría ser ocasionado por el desconocimiento de las ventajas competitivas que conlleva implementar estrategias de innovación y desarrollo. También se evidencia una falta de maduración en el proceso, debido a que cuentan con una metodología establecida, pero no se encuentra documentada y tampoco existen indicadores de monitoreo, por lo cual se recomienda:

- Implementar o establecer un área específica, la cual se encontrará a cargo del desarrollo e innovación de la compañía, en donde se encuentre todo documento, con las actividades realizadas y próximas a realizar, acompañadas de indicadores de monitoreo que puedan evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.

En síntesis, de las 25 pequeñas empresas evaluadas en la presente investigación, 19 empresas tienen un nivel de competitividad Medio – Alto, y 6, un nivel de competitividad Medio; representado porcentualmente mediante la siguiente tabla:

Tabla 21. Rango Competitivo de las Pequeñas Empresas.

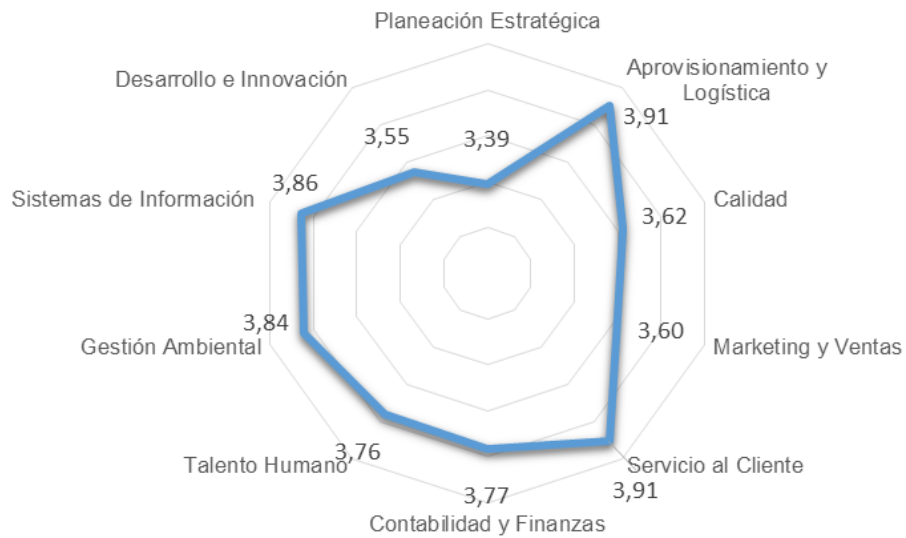
RANGO DE COMPETITIVIDAD		EMPRESAS	PORCENTAJE
Alta	5	-	0%
Media - Alta	4	19	76%
Mediana	3	6	24%
Media - Baja	2	-	0%
Baja	1	-	0%
TOTAL		25	100%

Fuente: elaboración propia.

Según la revisión de la literatura, el Nivel de Competitividad se puede mostrar a partir de un Mapa o Radar, contenido por cada uno de los Factores Determinantes evaluados mediante una escala; en este caso, como ya se ha mencionado, el nivel de competitividad se mide de 1 a 5, siendo 1 Nivel Bajo a 5 Nivel Alto.

El Mapa de Competitividad para las Pequeñas Empresas se presenta a continuación:

Gráfico 6. Mapa de Competitividad de las Pequeñas Empresas.



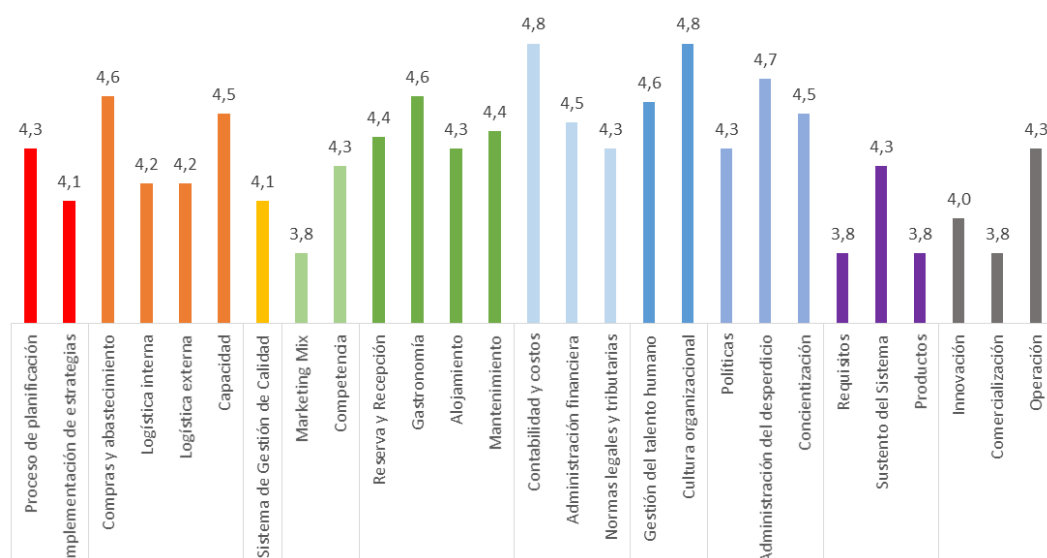
Fuente: elaboración propia.

6.3.2. NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ A PARTIR DEL ANÁLISIS DE SUS FACTORES DETERMINANTES

Para la determinación del nivel de competitividad de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá, se tomaron 6 pequeñas empresas del sector, las cuales se encuentran ubicadas en 3 diferentes localidades; estas también fueron abarcadas por los investigadores, con el fin de obtener información a partir de sus actividades económicas y poder establecer el nivel de competitividad de este tamaño de empresa. Para conocer el estado de cada hotel, ver Anexo 2.

A continuación, se presenta un gráfico diseñado a partir del resultado que se obtuvo por parte de la evaluación de cada indicador específico de los factores determinantes; su finalidad es demostrar el nivel competitivo de las medianas empresas a partir de dichos indicadores.

Gráfico 7. Indicadores de Competitividad de las Medianas Empresas.



Convenciones,

	Planeación Estratégica		Contabilidad y Finanzas
	Aprovisionamiento y Logística		Talento Humano
	Calidad		Gestión Ambiental
	Marketing y Ventas		Sistemas de Información
	Servicio al Cliente		Desarrollo e Innovación

Fuente: elaboración propia.

Complementando lo anterior, se presenta una tabla con la consolidación de los resultados de manera detallada de cada uno de los indicadores competitivos por factor determinante.

Tabla 22. Nivel de Competitividad por Indicadores de las Medianas Empresas.

FACTOR DETERMINANTE	INDICADOR DE COMPETITIVIDAD	NIVEL COMPETITIVO
Planificación estratégica	Proceso de planificación	4,3
	Implementación de estrategias	4,1
	Compras y abastecimiento	4,6

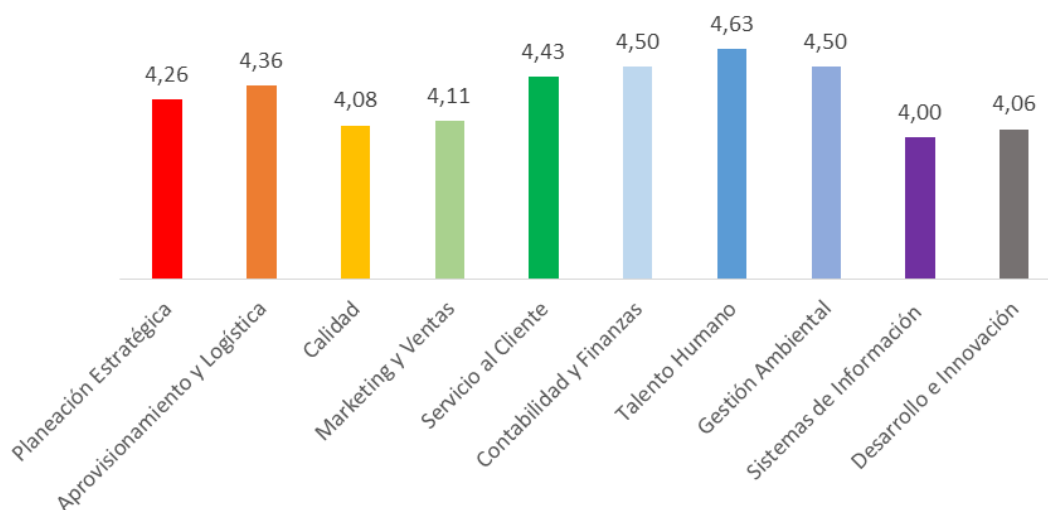
Aprovisionamiento y Logística	Logística interna	4,2
	Logística externa	4,2
	Capacidad	4,5
Calidad	Sistema de Gestión de Calidad	4,1
Marketing y Ventas	Marketing Mix	3,8
	Competencia	4,3
Servicio al Cliente y operaciones	Reserva y Recepción	4,4
	Gastronomía	4,6
	Alojamiento	4,3
	Mantenimiento	4,4
Contabilidad y Finanzas	Contabilidad y costos	4,8
	Administración financiera	4,5
	Normas legales y tributarias	4,3
Talento humano	Gestión del talento humano	4,6
	Cultura organizacional	4,8
Gestión Ambiental	Políticas	4,3
	Administración del desperdicio	4,7
	Concientización	4,5
Sistemas de Información	Requisitos	3,8
	Sustento del Sistema	4,3
	Productos	3,8
Desarrollo e Innovación	Innovación	4,0
	Comercialización	3,8
	Operación	4,3
PROMEDIO PONDERADO		4,32

Fuente: elaboración propia.

A partir de lo anterior, se puede inferir que en las medianas empresas se presenta un nivel Alto de competitividad, dado que, de 27 indicadores propuestos, 23 tienen un nivel Alto – Muy Alto.

De acuerdo con estos datos, se presenta el resultado final por factores determinantes del nivel de competitividad de las medianas empresas del sector hotelero de Bogotá, expresado a partir del promedio de cada uno de sus indicadores. El siguiente gráfico es la representación de lo mencionado.

Gráfico 8. Representación de los Factores Determinantes de Competitividad de las Medianas Empresas.



Fuente: elaboración propia.

Los Factores Determinantes de la Competitividad en las Medianas Empresas, como se observó anteriormente, se encuentra en el Nivel Alto – Muy Alto, teniendo como promedio 4,32 en su Nivel de Competitividad.

Cabe resaltar que la entrevista está compuesta de 48 preguntas, lo que indica que cada una de ellas representa el 2.08% en la herramienta; por lo cual, como cada Indicador cuenta con un número diferente de preguntas, tienen diferente valor porcentual, y del mismo modo, los Factores Determinantes.

A continuación, se expone la tabla que consolida los valores resultantes por Factor Determinante y el promedio resultante.

Tabla 23. Nivel Competitivo por Factores Determinantes de las Medianas Empresas.

FACTOR DETERMINANTE	NIVEL COMPETITIVO
Planificación Estratégica	4,26
Aprovisionamiento y Logística	4,36
Calidad	4,08
Marketing y Ventas	4,11
Servicio al Cliente	4,43
Contabilidad y Finanzas	4,50
Talento Humano	4,63
Gestión Ambiental	4,50
Sistemas de Información	4,00
Desarrollo e Innovación	4,06
PROMEDIO PONDERADO	4,32

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, se hace una indagación exhaustiva sobre las debilidades y fortalezas con que cuentan las Medianas Empresas por cada Factor Determinante según la herramienta construida. Esto se realiza por medio del nivel

competitivo de cada Factor Determinante hallado, evaluado a partir de cada uno de sus indicadores específicos, representado a continuación:

Tabla 24. Planificación Estratégica de las Medianas Empresas.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Debilidades	Fortalezas
A nivel competitivo, no consideran estrategias tecnológicas respecto a su competencia.	Cuentan con la estrategia de negocios, la organización la conoce y se fundamenta en una visión a futuro.
Las estrategias competitivas, aunque se adoptan buenas prácticas, no se implementan planes de mejora.	Cuentan con objetivos específicos, cuantificables y medibles, y se estima cuál es el tiempo para su ejecución.
Los indicadores de monitoreo y control de las estrategias implementadas no cuentan con una periodicidad de evaluación definida.	Se analiza con frecuencia el sector hotelero, considerando elementos como: competidores, clientes, proveedores y la competencia actual.
	Se implementan estrategias competitivas, teniendo en cuenta la adopción de buenas prácticas.
	Se realiza el planeamiento estratégico para la asignación de los recursos con un seguimiento efectivo.
	Todo el personal conoce y adopta los objetivos del hotel, pero no está dispuesto a cambios.
	Existen indicadores para realizar un adecuado monitoreo y control de las estrategias implementadas.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que en las medianas empresas del sector hotelero de Bogotá presentan oportunidades de mejora con respecto a las estrategias tecnológicas implementadas por la compañía, debido a que no se aplican o no se tienen en cuenta dichas estrategias. También se evidencia que se adoptan buenas prácticas en la implementación de las estrategias competitivas, pero no se aplican planes de mejora constantemente, por lo cual se recomienda:

- Realizar un estudio de nuevas estrategias competitivas, en donde se involucren aspectos tecnológicos, con el fin de estar actualizados con las nuevas tendencias que vayan surgiendo.
- Realizar planes de mejora en conjunto con el área de calidad, con el fin de identificar oportunidades de mejoras que pueden surgir en los procesos o áreas que conforman la compañía.

Tabla 25. Aprovisionamiento y Logística de las Medianas Empresas.

APROVISIONAMIENTO Y LOGÍSTICA	
Debilidades	Fortalezas
Tienen poca cercanía con algunos sitios de interés al prestar su servicio de transporte.	El proceso de compra cuenta con criterios formales para los planes operativos de la compra y son medidos periódicamente
La ubicación de las empresas es un 75% favorable para satisfacer la demanda de turistas en la ciudad.	Precio, condiciones de pago, servicio y calidad, son los criterios usados para

	seleccionar proveedores de materia prima.
Las formas de pago y las alternativas de reserva de alojamiento no tienen la capacidad de superar las expectativas del cliente.	Las formas de pago y las alternativas de reserva de alojamiento cumplen con los requerimientos del cliente y utiliza mecanismos tecnológicos óptimos.
	Conocen la capacidad de alojamiento y de su recurso humano para brindar servicios óptimos y se adoptan estrategias cuando se requiere aumentar la capacidad del hotel.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las medianas empresas del sector hotelero de Bogotá no cuentan con una ubicación altamente favorable, lo cual es entendido a la cercanía con lugares exclusivos como: centros históricos, centros de convenciones, parques de diversiones, aeropuertos, entre otros. Por otra parte, se identificó que las compañías no cuentan con propuestas innovadoras de reservas, puesto que no cumplen con las altas expectativas del cliente, por lo tanto, se propone:

- Realizar investigaciones periódicas, sobre las nuevas tendencias del sector hotelero, en donde se pueda identificar nuevas formas o actividades que generen valor a la compañía.

Tabla 26. Calidad de las Medianas Empresas.

CALIDAD	
Debilidades	Fortalezas

En el sistema de calidad no se proponen mejoras sobre los servicios ofrecidos.	El sistema de calidad identifica las necesidades comparando los servicios ofrecidos.
No cuentan con la implementación completa de las normas técnicas.	Cuentan con un mapa de procesos con los procesos estratégicos, operativos y de soporte.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las medianas empresas del sector hotelero de Bogotá no cuentan con planes de mejora en los procesos por parte del área de calidad, y esto se da por la falta de la implementación completa de las normas técnicas de Calidad, por lo tanto, se recomienda:

- Realizar una auditoria interna para el proceso de calidad, con el fin de ver el estado actual de las normas de calidad implementadas en la compañía.

Tabla 27. Marketing y Ventas de las Medianas Empresas.

MARKETING Y VENTAS	
Debilidades	Fortalezas
Han realizado una mezcla de mercados fundamentado en una investigación de mercados desactualizada.	Disponen de información de sus competidores (calidad de sus servicios, fuerza en ventas y precios).
	Conocen los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias para cada uno de ellos.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las medianas empresas del sector hotelero de Bogotá han realizado investigaciones de la mezcla de marketing, pero dentro de la investigación se encuentra información desactualizada, lo cual puede generar inconvenientes a la hora de determinar la segmentación de mercado de la compañía, por lo cual se recomienda:

- Realizar investigaciones de mercado periódicamente, con lo cual se tendrá información actualizada de los cambios o la implementación de nuevas tendencias en el sector hotelero.

Tabla 28. Servicio al Cliente y Operaciones de las Medianas Empresas.

SERVICIO AL CLIENTE Y OPERACIONES	
Debilidades	Fortalezas
El personal, al adoptar estrategias diferenciadoras, no es medido mediante indicadores que le permitan implementar mejoras.	Cuentan con un sistema de reservas de alojamiento que otorga facilidad al cliente de obtener toda la información sobre los servicios ofrecidos.
Las condiciones de las habitaciones son óptimas, pero no superan las expectativas del cliente.	El personal es consciente de sus responsabilidades y actúa con autonomía adoptando estrategias diferenciadoras.
El hotel no integra tecnologías satelitales.	Cuentan con servicio de recepción óptimo, donde se presta un excelente servicio al cliente y de forma ágil.
Los procesos de aseo y mantenimiento, aunque se realizan cumpliendo todos los requerimientos, no son capaces de superar las expectativas del cliente.	Cuentan con un excelente servicio de gastronomía y es usado como una estrategia de atracción y fidelización.

	El manejo de los alimentos es de alta calidad debido a la capacitación constante a su personal, teniendo en cuenta el mejoramiento continuo.
	Cuentan con un servicio eficiente de seguridad interno y externo.
	Se realiza el programa de mantenimiento preventivo sujeto a las necesidades para los activos fijos o sistemas instalados, debidamente documentado y monitoreado.
	El proceso de aseo se realiza cumpliendo con los requisitos mínimos periódicamente, registrando los eventos y estableciendo acciones de mejora.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las medianas empresas del sector hotelero de Bogotá no cumplen las expectativas de los clientes en aspectos como la superación de expectativas de las habitaciones, puesto que los clientes actualmente son altamente exigentes y quieren experimentar servicios nuevos que ningún otro establecimiento les ofrezca, por lo cual se recomienda:

- Realizar un análisis de viabilidad con respecto a invertir en mejorar la infraestructura del establecimiento, debido a que se pueden mejorar varios aspectos como: calidad de las habitaciones, seguridad, innovación.

Tabla 29. Contabilidad y Finanzas de las Medianas Empresas.

CONTABILIDAD Y FINANZAS	
Debilidades	Fortalezas
La planeación financiera no es flexible y no se monitorea para realizar ajustes a que hubiere lugar.	Cuentan con un sistema contable y costos actualizados que provee información confiable, suficiente y oportuna, soportado en plataformas tecnológicas.
No se realizan acciones de mejora al realizar la planificación tributaria.	Se realiza una planeación financiera de acuerdo a sus necesidades de corto y largo plazo, alineada a su visión de futuro.
	Se realiza un análisis financiero completo para la toma de decisiones y acciones de mejora.
	Conocen la rentabilidad de los servicios ofrecidos, estratégicamente invierte sus excedentes y administra sus fuentes de financiación, alineándose a su plan estratégico.
	Se analizan los estados financieros y presupuestos de manera combinada, estableciendo acciones de mejora que conduzcan a la toma de acciones preventivas.
	Se realiza una planificación tributaria básica, conociendo los montos a pagar monitoreada.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que en las medianas empresas del sector hotelero de Bogotá no cuentan con flexibilidad en la planeación estratégica, representando riesgos para la empresa, ya que, si llegase a ocurrir un acontecimiento y no se cuenta con una buena flexibilidad financiera, puede incurrir en altas afectaciones en la compañía, por lo cual se recomienda:

- Cambiar el método de realización de la planeación financiera, en donde se tengan en cuenta aspectos tan importantes como la flexibilidad.
- Implementar acciones de mejora por parte del área de calidad, en donde se mejora la planeación tributaria de la compañía.

Tabla 30. Talento Humano de las Medianas Empresas.

TALENTO HUMANO	
Debilidades	Fortalezas
No generan estrategias de monitoreo y mejora continua en los aspectos que conciernen al talento humano.	Cuentan con políticas definidas, un organigrama y un manual de funciones conocidos por el personal.
	Existe un proceso de reclutamiento, selección contratación formal y desvinculación de personal estandarizado.
	La inducción y la capacitación se realizan de manera formal y se documenta.
	Implementan programas e incentivos para mejorar el clima laboral y se

	documentan los resultados para generar satisfacción del cliente.
--	--

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que en las medianas empresas del sector hotelero de Bogotá no se generan actividades de monitoreo y control sobre las estrategias o actividades que se realizan por parte del área de talento humano, lo cual es bastante importante para tener el conocimiento de que tan efectivas son estas estrategias, por lo cual se recomienda que:

- Establecer actividades periódicas que ayuden a monitorear y controlar las estrategias que se implementan por parte del área de talento humano, lo cual debe contar con un procedimiento claro y documentado, para su debida socialización con los colaboradores de la compañía.

Tabla 31. Gestión Ambiental de las Medianas Empresas.

GESTIÓN AMBIENTAL	
Debilidades	Fortalezas
La matriz de riesgos e impactos ambientales no es medida por medio de indicadores para tomar acciones correctivas.	Cuentan con una matriz de riesgos e impactos ambientales, socializada y entendida por la organización.
	El sistema de gestión ambiental implementa todas las actividades para la reducción de prácticas

	contaminantes, teniendo en cuenta el control y la mejora continua.
	Conoce las normas ambientales que lo controlan y establece procedimientos y procesos para cumplirlas, teniendo en cuenta la documentación pertinente y la mejora continua.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las medianas empresas del sector hotelero de Bogotá no cuentan con indicadores que ayuden al control y monitoreo de la matriz de riesgos ambientales, lo cual es fundamental en una compañía que se encuentra establecida cerca lugares turísticos o históricos, por lo cual se propone:

- Realizar la implementación de nuevos indicadores de gestión que tendrán como finalidad el monitoreo y control de la matriz de aspectos e impactos ambientales, acompañados por el área de calidad para su debido cumplimiento.

Tabla 32. Sistemas de Información de las Medianas Empresas.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN	
Debilidades	Fortalezas
El sistema de información no está diseñado con base en la arquitectura empresarial.	El sistema de información está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información.
El sistema de información no se monitorea ni se actualiza periódicamente.	Se puede registrar fácilmente la información en el sistema, y los módulos son comprensibles.

	La información generada por el sistema es confiable, oportuna y útil, usada además para la toma de decisiones.
	El sistema de información permite la actualización de todos los módulos.
	Realiza copias de respaldo seguras en todos los repositorios.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las medianas empresas del sector hotelero en Bogotá cuentan con falencias en sus sistemas de información, debido a que este no está diseñado con base arquitectura empresarial que le permite estar a la altura de sus grandes competidores. También se evidencia que el sistema de información de los establecimientos no permite la actualización de los módulos que lo componen, por lo cual se recomienda:

- Realizar la actualización del software utilizado como repositorio sistema de información de los establecimientos, y esto con el fin de encontrarse actualizado, con toda la información que corresponda a la compañía.

Tabla 33. Desarrollo e Innovación de las Medianas Empresas.

DESARROLLO E INNOVACIÓN	
Debilidades	Fortalezas
No se realizan estudios sistemáticos sobre nuevas tendencias de innovación y desarrollo.	La innovación es incorporada en todos los procesos de las organizaciones y se considera de vital importancia.
No cuentan con indicadores de medición ni estrategias de mejora continua.	Cuentan con elementos de comercialización innovadores en sus canales de venta presenciales, virtuales (no tercerizados) y participación en

	eventos que les permiten mayor visibilidad de sus servicios frente a los turistas.
	Utilizan metodologías validadas para la innovación permanente de sus servicios.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que en las empresas pequeñas del sector hotelero en Bogotá existen falencias en el área de desarrollo e innovación, debido a que no es considerada fundamental para el crecimiento de la compañía y esto podría ser ocasionado por el desconocimiento de las ventajas competitivas que conlleva implementar estrategias de innovación y desarrollo. También se evidencia una falta de maduración en el proceso, debido a que cuentan con una metodología establecida, pero no se encuentra documentada y tampoco existen indicadores de monitorio, por lo cual se recomienda:

- Implementar o establecer un área específica, la cual se encontrará a cargo del desarrollo e innovación de la compañía, en donde se encuentre todo documento, con las actividades realizadas y próximas a realizar, acompañadas de indicadores de monitoreo que puedan evaluar la efectividad de las estrategias implementadas.

En síntesis, de las 6 pequeñas empresas evaluadas en la presente investigación, 3 empresas tienen un nivel de competitividad Alto, 2 tienen un nivel de competitividad Alto y 1, un nivel de competitividad Medio; representado porcentualmente mediante la siguiente tabla:

Tabla 34. Rango Competitivo de las Medianas Empresas.

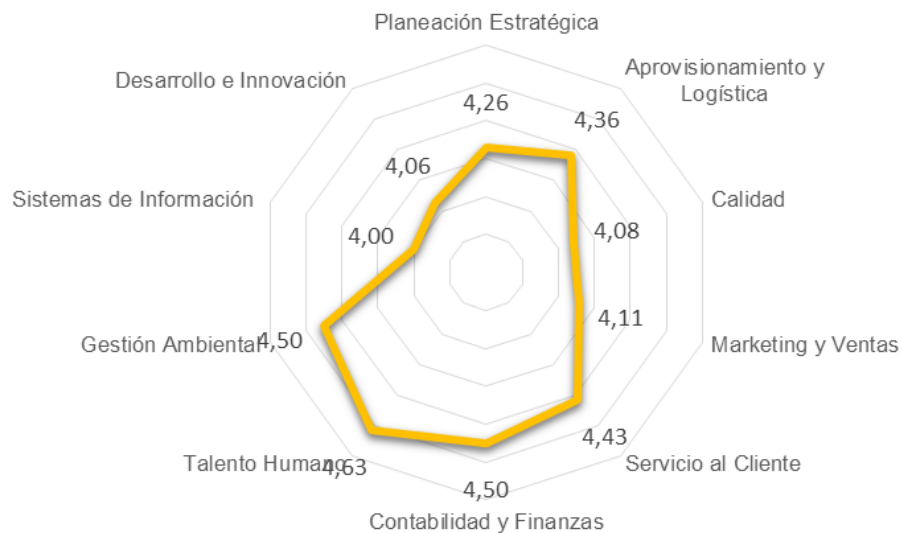
RANGO DE COMPETITIVIDAD		EMPRESAS	PORCENTAJE
Alta	5	3	50%
Media - Alta	4	2	33%
Mediana	3	1	17%
Media - Baja	2	-	0%
Baja	1	-	0%
TOTAL		6	100%

Fuente: elaboración propia.

Según la revisión de la literatura, el Nivel de Competitividad se puede mostrar a partir de un Mapa o Radar, contenido por cada uno de los Factores Determinantes evaluados mediante una escala; en este caso, como ya se ha mencionado, el nivel de competitividad se mide de 1 a 5, siendo 1 Nivel Bajo a 5 Nivel Alto.

El Mapa de Competitividad para las Medianas Empresas se presenta a continuación:

Gráfico 9. Mapa de Competitividad de las Medianas Empresas.



Fuente: elaboración propia.

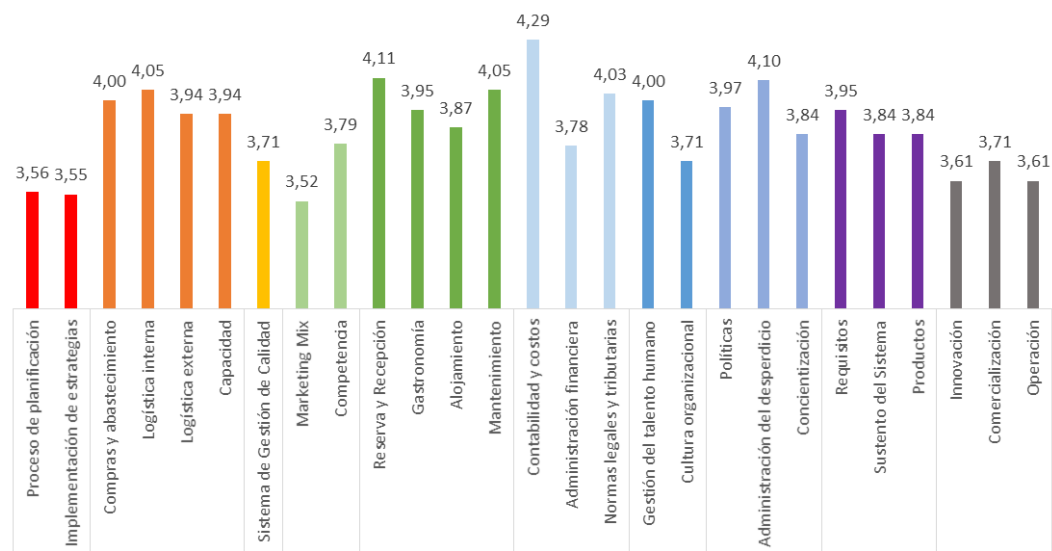
6.3.3. NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE BOGOTÁ A PARTIR DEL ANÁLISIS DE SUS FACTORES DETERMINANTES

Dando cumplimiento al objetivo general “*Establecer el nivel de competitividad de las PyMEs pertenecientes al sector hotelero de Bogotá a partir de la observación de sus factores determinantes*”, se presenta a continuación la consolidación de los resultados obtenidos por parte de los investigadores acerca del Nivel de Competitividad de las Pequeñas y Medianas empresas del sector hotelero de Bogotá que anteriormente se analizaron.

Por consiguiente, en este acápite se pretende mostrar el Nivel de Competitividad de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá, realizando un análisis de cada uno de los Factores Determinantes propuestos, y del mismo modo, teniendo en cuenta la ponderación de sus respectivos Indicadores de Competitividad.

A continuación, se presenta un gráfico diseñado a partir del resultado que se obtuvo por parte de la evaluación de cada indicador específico de los factores determinantes; su finalidad es demostrar el nivel competitivo de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá a partir de dichos indicadores.

Gráfico 10. Indicadores de Competitividad de las PyMEs hoteleras.



Convenciones,

	Planeación Estratégica		Contabilidad y Finanzas
	Aprovisionamiento y Logística		Talento Humano
	Calidad		Gestión Ambiental
	Marketing y Ventas		Sistemas de Información
	Servicio al Cliente		Desarrollo e Innovación

Fuente: elaboración propia.

Complementando lo anterior, se presenta una tabla con la consolidación de los resultados de manera detallada de cada uno de los indicadores competitivos por factor determinante.

Tabla 35. Nivel de Competitividad por Indicadores de las PyMEs hoteleras.

FACTOR DETERMINANTE	INDICADOR DE COMPETITIVIDAD	NIVEL COMPETITIVO
---------------------	-----------------------------	-------------------

Planificación estratégica	Proceso de planificación	3,56
	Implementación de estrategias	3,55
Aprovisionamiento y Logística	Compras y abastecimiento	4,00
	Logística interna	4,05
	Logística externa	3,94
	Capacidad	3,94
Calidad	Sistema de Gestión de Calidad	3,71
Marketing y Ventas	Marketing Mix	3,52
	Competencia	3,79
Servicio al Cliente y operaciones	Reserva y Recepción	4,11
	Gastronomía	3,95
	Alojamiento	3,87
	Mantenimiento	4,05
Contabilidad y Finanzas	Contabilidad y costos	4,29
	Administración financiera	3,78
	Normas legales y tributarias	4,03
Talento humano	Gestión del talento humano	4,00
	Cultura organizacional	3,71
Gestión Ambiental	Políticas	3,97
	Administración del desperdicio	4,10
	Concientización	3,84
Sistemas de Información	Requisitos	3,95
	Sustento del Sistema	3,84
	Productos	3,84
Desarrollo e Innovación	Innovación	3,61
	Comercialización	3,71

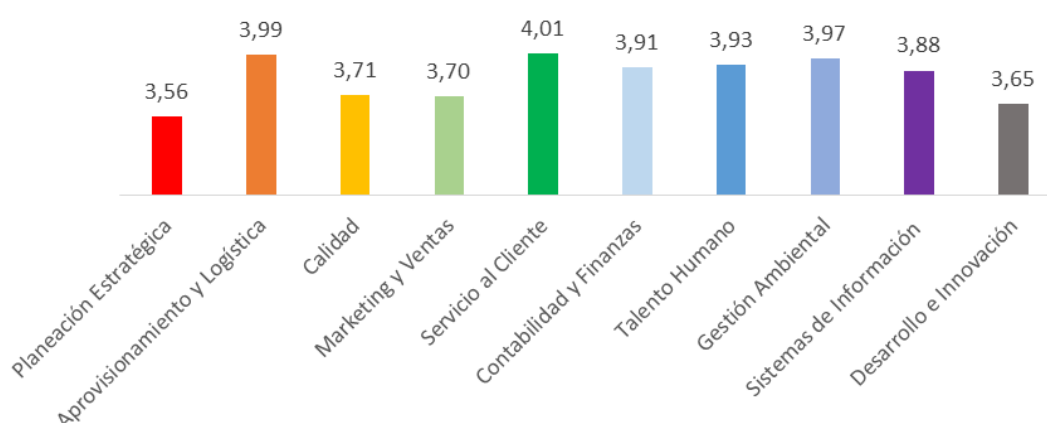
	Operación	3,61
PROMEDIO PONDERADO		3,85

Fuente: elaboración propia.

A partir de lo anterior, se puede inferir que en las PyMEs hoteleras se presenta un nivel intermedio de competitividad, dado que, de 27 indicadores propuestos, 19 tienen un nivel Medio – Alto, y 8 tienen un nivel Alto.

De acuerdo con estos datos, se presenta el resultado final por Factores Determinantes del Nivel de Competitividad de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá, expresado a partir del promedio de cada uno de sus indicadores. El siguiente gráfico es la representación de lo mencionado.

Gráfico 11. Representación de los Factores Determinantes de Competitividad de las PyMEs hoteleras.



Fuente: elaboración propia.

Los Factores Determinantes de la Competitividad en las PyMEs hoteleras, como se observó anteriormente, se encuentran en el Nivel Medio – Alto, teniendo como promedio 3,74 en su Nivel de Competitividad.

Cabe resaltar que la entrevista está compuesta de 48 preguntas, lo que indica que cada una de ellas representa el 2.08% en la herramienta; por lo cual, como cada Indicador cuenta con un número diferente de preguntas, tienen diferente valor porcentual, y del mismo modo, los Factores Determinantes.

A continuación, se expone la tabla que consolida los valores resultantes por Factor Determinante y el promedio resultante.

Tabla 36. Nivel Competitivo por Factores Determinantes de las PyMEs hoteleras.

FACTOR DETERMINANTE	NIVEL COMPETITIVO
Planificación Estratégica	3,56
Aprovisionamiento y Logística	3,99
Calidad	3,71
Marketing y Ventas	3,70
Servicio al Cliente	4,01
Contabilidad y Finanzas	3,91
Talento Humano	3,93
Gestión Ambiental	3,97
Sistemas de Información	3,88
Desarrollo e Innovación	3,65
TOTAL	3,85

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, se hace una indagación exhaustiva sobre las debilidades y fortalezas con que cuentan las pequeñas y medianas empresas por cada factor determinante según la herramienta construida. Esto se realiza por medio

del nivel competitivo de cada factor determinante hallado, evaluado a partir de cada uno de sus indicadores específicos, representado a continuación:

Tabla 37. Planificación Estratégica de las PyMEs hoteleras.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Debilidades	Fortalezas
Cuentan con una estrategia de negocios pero no ha sido divulgada al interior de la organización.	Cuentan con objetivos específicos, estimando su tiempo de ejecución.
Se analizan con frecuencia solamente clientes y proveedores del sector hotelero.	Realizan el planeamiento para la asignación de los recursos de manera parcial.
Se implementan estrategias competitivas en la organización, sin tener en cuenta la importancia de las buenas prácticas.	Todo el personal conoce y adopta los objetivos del hotel.
El personal de las organizaciones no está dispuesto a cambios.	Existen indicadores para realizar un adecuado monitoreo y control de las estrategias implementadas.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que algunas de las debilidades en la planeación estratégica de las PyMEs hotelera son la falta de comunicación que existe entre los procesos que conforman la compañía, debido a que la estrategia de negocios no ha tenido una divulgación. Por otro lado, se encuentra una oportunidad de mejora debido a que los colaboradores les cuesta o no se encuentran dispuestos a nuevos cambios, lo cual es de bastante importancia aplicar estrategias para ayudarles a los colaboradores en este proceso de cambio, por lo tanto, se recomienda:

- Designar un profesional con competencias enfocadas en la gestión del cambio organizacional, el cual estará a cargo de realizar e implementar estrategias que ayuden al colaborador a afrontar los cambios por los que pasa la compañía, con el fin de tener una operación estable en la mayoría de tiempo.
- Realizar procedimientos enfocados en la comunicación interna de la compañía, en donde se especifique quienes son los responsables de asegurar una comunicación efectiva dentro de la compañía.

Tabla 38. Aprovisionamiento y Logística de las PyMEs hoteleras.

APROVISIONAMIENTO Y LOGÍSTICA	
Debilidades	Fortalezas
Cuentan con cercanía a varios sitios de interés al prestar su servicio de transporte.	Para el proceso de compra cuentan con criterios operativos de la compra de implementos y recursos
	Precio, condiciones de pago, y calidad, son los criterios usados para seleccionar proveedores de materia prima.
	Las ubicaciones son 75% favorables para satisfacer la demanda de turistas en la ciudad.
	Las formas de pago y las alternativas de reserva de alojamiento cumplen con los requerimientos del cliente y utiliza mecanismos tecnológicos óptimos.
	Conocen la capacidad de alojamiento y de su recurso humano teniendo en

	cuenta la situación actual y proyectada de la demanda.
--	--

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que la debilidad en el aprovisionamiento y logística de las PyMEs hotelera es la cercanía de lugares de interés para el cliente, por lo que, en la mayoría de ocasiones, los clientes vienen con la finalidad de conocer, trabajar y realizar cosas nuevas, por lo tanto, se recomienda:

- Realizar e implementar actividades nuevas e innovadores que generen agrado en el cliente, con el fin de reemplazar la cercanía de sitios de interés. También se puede implementar un servicio de transporte especializado para movilizar a los clientes a los sitios que están interesados de conocer.

Tabla 39. Calidad de las PyMEs hoteleras.

CALIDAD	
Debilidades	Fortalezas
El sistema de calidad identifica las necesidades comparando los servicios ofrecidos pero no propone estrategias de mejora.	Cuenta con un sistema de calidad básico.
Cuentan con un mapa de procesos desactualizado e incompleto.	

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las PyMEs del sector hotelero de Bogotá, no cuentan con estrategias de mejora que ayudan al mejoramiento de la compañía, debido a que el sistema de calidad no actúa o no se encuentra dentro de todos los procesos que

componen la compañía. Por otro lado, se identifica una desactualización del mapa de procesos de calidad, el cual es la herramienta que permite visualizar cuales son y cómo se relacionan los procesos de una organización. Debido a las oportunidades de mejoras identificadas, se recomienda:

- Realizar un estudio de calidad de la compañía basados en la norma ISO 9001; 2015, en donde se puedan diseñar estrategias de mejora continua que realicen aportes a todos los procesos que componen la compañía, por parte del proceso de calidad. Dentro de estas estrategias de mejora, se puede incluir una actualización constante del mapa de procesos de la compañía, de lo cual se podrá evidenciar los cambios que se realicen dentro de los procesos.

Tabla 40. Marketing y Ventas de las PyMEs hoteleras.

MARKETING Y VENTAS	
Debilidades	Fortalezas
Han realizado mezcla de mercados sin fundamento en una investigación de mercados.	Disponen de información de sus competidores (calidad de sus servicios, fuerza en ventas y precios).
	Conocen los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias para cada uno de ellos.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que, en las PyMEs del sector hotelero en Bogotá, que el marketing es un proceso que puede lograr un crecimiento realmente importante dentro de la compañía, pero no es aprovechado de la manera correcta, debido a que se evidencia una falta de investigación de mercados, lo cual es fundamental para

analizar y adaptarse a los cambios que sufren el mercado hotelero. Debido a las falencias identificadas, se propone:

- Realizar un estudio de mercadeo fundamentado con el Marketing Mix (Plaza, precio, producto y promoción), con el fin de identificar los cambios o movimientos que realiza el mercado sobre el cual se encuentran actualmente. También es importante realizar el estudio de mercadeo para conocer el segmento de la población al cual le apuntan, lo cual ayudara a la hora de desarrollar estrategias competitivas que crean un atractivo sobre el cliente.

Tabla 41. Servicio al Cliente y Operaciones de las PyMEs hoteleras.

SERVICIO AL CLIENTE Y OPERACIONES	
Debilidades	Fortalezas
Las condiciones de las habitaciones son aceptables, pero no óptimas.	Cuentan con un sistema de reserva actualizado con información completa de servicios, integrando pagos en línea con protocolos seguros.
	El personal es consciente de sus responsabilidades y actúa con autonomía adoptando estrategias diferenciadoras.
	Cuentan con servicios de recepción óptimos, donde se presta un excelente servicio al cliente y de forma ágil.
	Cuentan con un buen servicio de diferenciado de mesa y cocina con chef profesional.

	Se realizan capacitaciones esporádicas sobre el manejo adecuado de los alimentos.
	Se realiza el programa de mantenimiento preventivo sujeto a las necesidades para los activos fijos o sistemas instalados.
	El proceso de aseo se realiza cumpliendo con los requisitos mínimos periódicamente, registrando los eventos y estableciendo acciones de mejora.
	Cuentan con un servicio eficiente de seguridad interno y externo.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las PyMEs del sector hotelero de Bogotá cuentan con habitaciones poco óptimas para las clientes, lo cual se puede ver reflejado en la inversión realizada sobre la compañía, pero en ocasiones, estas condiciones de las habitaciones son de poco agrado para los clientes, lo cual genera una poco atractiva imagen del mismo. Con lo evidenciado anteriormente, se recomienda:

- Realizar una evaluación de las condiciones del establecimiento, en donde se puedan proyectar los ingresos que se generarían cuando se realice una inversión en las condiciones del establecimiento, con lo cual se podrá tener una idea acercada a la realidad.

Tabla 42. Contabilidad y Finanzas de las PyMEs hoteleras.

CONTABILIDAD Y FINANZAS	
Debilidades	Fortalezas
Realizan un análisis financiero completo, pero no se toma en cuenta para la toma de decisiones.	Cuentan con un sistema contable de costos actualizado que provee información confiable, suficiente y oportuna, soportado en plataformas tecnológicas.
Se analizan los estados financieros y presupuestos de manera combinada, pero no se toman acciones correctivas.	Se realiza una planeación financiera de acuerdo a sus necesidades de corto y largo plazo, alineada a su visión de futuro.
	Conocen la rentabilidad de los servicios ofrecidos, estratégicamente invierten sus excedentes o administran sus fuentes de financiación.
	Se realiza una planificación tributaria básica, conociendo los montos a pagar de forma monitoreada.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que, en las PyMEs del sector hotelero de Bogotá, aunque realizan análisis financieros, no son tomados en cuenta a la hora de la elección de decisiones, lo cual podría definirse como un reproceso o una mala práctica. Por otra parte, se realizan análisis de los estados financieros, pero en caso de encontrar falencias, no se aplican las debidas acciones correctivas, por lo cual se recomienda:

- Realizar informes periódicamente de los análisis financieros, con el fin de presentarlos a los altos directivos, lo cual conlleva a generar una mayor

influencia en la toma de decisiones, ya que con estos informes se tendrán cifras exactas de la compañía.

Tabla 43. Talento Humano de las PyMEs hoteleras.

TALENTO HUMANO	
Debilidades	Fortalezas
Implementan buenas prácticas para mejorar el clima laboral, pero no se documentan ni se miden a través de indicadores.	Cuentan con políticas definidas, un organigrama y un manual de funciones conocidos por el personal, realizando monitoreo para una mejora continua
	Implementan procesos integrales de reclutamiento, selección, contratación, y desvinculación de personal.
	La inducción y la capacitación se realizan de manera formal.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que, en las PyMEs hoteleras de Bogotá, el área de talento humano cuenta con oportunidades de mejora con el tema de la documentación y medición de las estrategias que ayudan en el mejoramiento del clima laboral, por lo cual se recomienda:

- Realizar la documentación pertinente del proceso de actividades que aportan al clima laboral de la compañía, en donde se debe llevar un acompañamiento por parte del área de calidad, asegurando la calidad del procedimiento y su debida comunicación interna.
- Designar un profesional que se encuentre encargado del cálculo de indicadores que controlen y monitorean la efectividad o el aporte que generan las estrategias

de clima laboral. Esta actividad se debe realizar periódicamente para tener un control más detallado.

Tabla 44. Gestión Ambiental de las PyMEs hoteleras.

GESTIÓN AMBIENTAL	
Debilidades	Fortalezas
No están claramente definidas y documentadas las tareas, responsabilidades y procedimientos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales.	Cuentan con una matriz de riesgos e impactos ambientales, socializada y entendida por la organización.
	Procuran minimizar el consumo de energía, recurso hídrico y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos y el reciclaje.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que en las PyMEs hoteleras de Bogotá existen falencias en el área de Gestión ambiental, debido a que no se cuenta con una claridad absoluta de las actividades y responsabilidades de los encargados de la gestión ambiental, por lo tanto, se propone:

- Realizar la documentación pertinente del proceso de actividades y responsabilidades de la gestión ambiental de la compañía, en donde se debe llevar un acompañamiento por parte del área de calidad, asegurando la calidad del procedimiento y su debida comunicación interna.

Tabla 45. Sistemas de Información de las PyMEs hoteleras.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN	
Debilidades	Fortalezas
El sistema de información permite solo la actualización de algunos módulos.	El sistema de información está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información.
El sistema de información no está diseñado con base en la arquitectura empresarial.	Se puede registrar fácilmente la información en el sistema, y los módulos son comprensibles.
	La información generada por el sistema de información es confiable, oportuna y útil.
	El sistema de información es de fácil actualización según la dinámica del negocio.
	Realizan sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en la nube, discos duros externos, y servidores

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las PyMEs del sector hotelero en Bogotá cuentan con falencias en sus sistemas de información, debido a que este no está diseñado con base arquitectura empresarial que le permite estar a la altura de sus grandes competidores. También se evidencia que el sistema de información de los establecimientos no permite la actualización de los módulos que lo componen, por lo cual se recomienda:

- Realizar la actualización de programa o software utilizado como sistema de información de los establecimientos, y esto con el fin de encontrarse actualizado, con toda la información que corresponda a la compañía.

Tabla 46. Desarrollo e Innovación de las PyMEs hoteleras.

DESARROLLO E INNOVACIÓN	
Debilidades	Fortalezas
La innovación no se considera de vital importancia para la supervivencia en el mercado.	La innovación es incorporada en la mayor parte de los procesos de la organización.
	Cuentan con elementos de comercialización innovadores en sus canales de venta presenciales, virtuales (no tercerizados) y participación en eventos que le permiten mayor visibilidad de sus servicios frente a los turistas.
	Cuentan con una metodología fundamentada en el análisis de las necesidades de innovación, debidamente documentada y monitoreada.

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que las PyMEs hoteleras en Bogotá cuentan con falencias en el área de Innovación, puesto que se considera que este proceso no es de gran importancia para sobresalir sobre un mercado bastante competitivo, por lo cual se recomienda:

- Realizar un análisis comparativo tomando dos escenarios, el primer escenario es la compañía sin la aplicación de ninguna estrategia o actividad innovadora, el segundo escenario es la compañía con la aplicación de estrategias y actividades innovadoras. Luego, analizar ambos casos, con el fin de identificar la importancia del proceso de Desarrollo e Innovación.

En síntesis, de las 31 PyMEs hoteleras evaluadas en la presente investigación, 19 empresas tienen un nivel de competitividad Medio – Alto (entre 3 y 4), y 12, un nivel de competitividad Medio Alto - Alto (entre 4 y 5); representado porcentualmente mediante la siguiente tabla:

Tabla 47. Rango Competitivo de las PyMEs hoteleras.

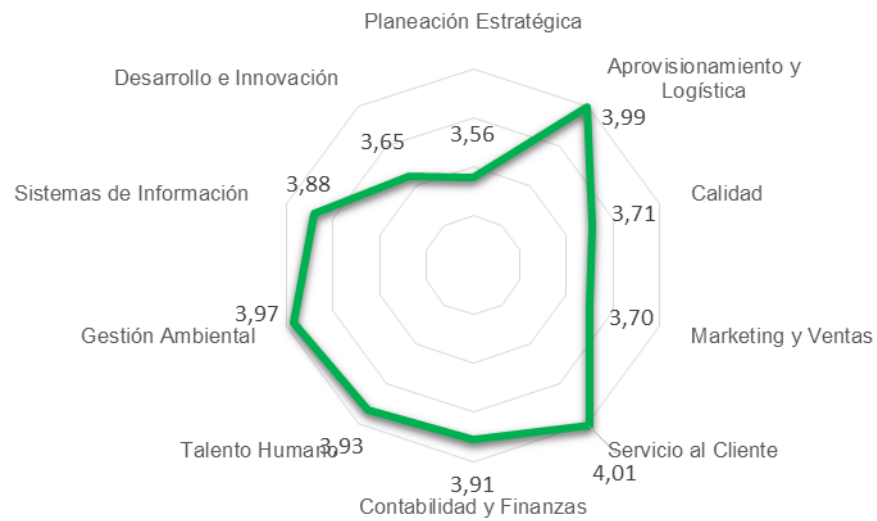
RANGO DE COMPETITIVIDAD		EMPRESAS	PORCENTAJE
Alta	5	-	0%
Media - Alta	4	19	61,3%
Mediana	3	12	38,7%
Media - Baja	2	-	0%
Baja	1	-	0%
TOTAL		31	100%

Fuente: elaboración propia.

Según la revisión de la literatura, el Nivel de Competitividad se puede mostrar a partir de un Mapa o Radar, contenido por cada uno de los Factores Determinantes evaluados mediante una escala; en este caso, como ya se ha mencionado, el nivel de competitividad se mide de 1 a 5, siendo 1 Nivel Bajo y 5 Nivel Alto.

El Mapa de Competitividad para las PyMEs hoteleras se presenta en los dos siguientes gráficos expuestos a continuación:

Gráfico 12. Mapa de Competitividad de las PyMEs hoteleras.



Fuente: elaboración propia.

Gráfico 13. Consolidación de los Mapas de Competitividad por tamaño de empresa.



Fuente: elaboración propia.

7. RECOMENDACIONES

Desde la perspectiva de la ingeniería industrial se pueden aplicar varias recomendaciones, con el fin de mejorar continuamente los procesos que componen la compañía, los cuales son:

- Para mejorar el factor de calidad, se puede implementar la metodología del ciclo PHVA, dentro del cual, se deben establecer en principio los objetivos, implementar cambios o acciones, realizar pruebas y aplicar correcciones o modificaciones pertinentes. Esta metodología puede ser aplicada constantemente para mejorar los indicadores del sistema de gestión de calidad.
- Para el proceso de servicio al cliente, se puede utilizar la metodología de las 5's, probablemente al área de gastronomía, en donde deben seguir 5 pasos: Despejar el área de trabajo, ordenar y organizar, realizar una limpieza e inspección de área, estandarizar todos los movimientos o acciones que se realicen en el área y realizar un entrenamiento a los colaboradores involucrados
- Para el área de talento humano, se puede aplicar la metodología de la evaluación 360°, la cual consisten en formular una evaluación dirigida a cada uno de los integrantes, con el fin de determinar las oportunidades de mejora y fortalezas de cada uno.
- Para el área de logística, se puede aplicar o diseñar una cadena de suministros, en la cual se identifique todo el proceso de compras, acompañado del modelo SCOR, el cual se enfoca en realizar una medición continua de los objetivos de la cadena de suministros.

- Para el área contabilidad y finanzas, se puede implementar o aplicar el método de análisis vertical y horizontal, en donde el análisis vertical se utiliza para realizar un análisis de los estados financieros de la empresa (balance general y estado de resultados). Por otro lado, el análisis horizontal se utiliza para comparar estados financieros homogéneos, en una cantidad determinada de periodos consecutivos y con el fin de identificar los aumentos o disminuciones de las cuentas.

8. CONCLUSIONES

1. De acuerdo con la competitividad de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá, aplicando la herramienta propuesta de medición, es posible saber que cerca del 61% de las empresas son de media - alta competitividad, mientras que el 39% son de competitividad mediana, esto medido en forma global; de igual modo que, si se desglosa el resultado alcanzado por tamaño de empresa, se obtiene que el 86% de las medianas empresas son media - alta competitividad, mientras que el 76% de las pequeñas empresas son de competitividad mediana. Lo anterior permite deducir que la competitividad va relacionada directamente con el tamaño de la empresa dado que, cuánto más pequeña es la empresa, menos oportunidad tiene de obtener un nivel más alto de competitividad, debido a los bajos recursos que posee.
2. En esta investigación se indagó sobre qué factores determinantes son capaces de medir el nivel de competitividad de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá, dando como resultado la consolidación de 10 factores, medidos por medio de unos indicadores a partir de la escala de Likert (1 a 5) bajo unos descriptores específicos diseñados por los investigadores.
3. Para el caso de las medianas empresas, se obtuvo que Contabilidad y Finanzas (4,5), Talento Humano (4,63) y Gestión Ambiental (4,5), son los factores más competitivos, mientras que Sistemas de Información (4,0), Desarrollo e Innovación (4,1) y Calidad (4,1), aunque también son de un nivel alto, son los factores menos competitivos de este tamaño de empresa. Del mismo modo, para las pequeñas empresas, los factores como Sistemas de Información (3,8), Servicio al Cliente (3,9) y Aprovisionamiento y Logística (3,9), pese a que no están por encima de 4, son los más competitivos, mientras que Planeación Estratégica (3,4), Desarrollo e Innovación (3,5) y

Marketing y Ventas (3,6) son los menos competitivos de este tamaño de empresa.

4. Gracias a los resultados obtenidos por cada Factor Determinante, se obtuvo que el Nivel de Competitividad de las medianas empresas es de **4,32**, mientras que, el Nivel de Competitividad de las pequeñas empresas es de **3,74**.
5. A partir de las 31 PyMEs que fueron abordadas por los investigadores, las cuales el 81% son pequeñas y 19% medianas; al obtener el resultado del Nivel de Competitividad de cada tamaño, se realiza la ponderación de estos y se obtiene que el Nivel de Competitividad de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá es de **3,85** en la escala propuesta en la herramienta construida.
6. Se acepta que los medios utilizados para alcanzar los resultados son limitados. En referencia a la población de hoteles, no es posible abarcar toda la población de hoteles registrados en las bases de datos consultadas, debido a que la información acerca de cada uno de los establecimientos es restringida y escasa; de igual forma, se encontraron inconsistencias en las bases de datos, lo que dificultó hacer la consolidación de las PyMEs del sector hotelero.
7. Finalmente, cabe destacar que para futuros estudios sobre el sector hotelero, es recomendable analizar otras variables que pueden incidir en la competitividad, y que se evidenciaron al hacer la consolidación de los resultados, tales como el nivel de ocupación en distintas temporadas según la ciudad y el número de turistas, las certificaciones del registro nacional de turismo, evaluación de los otros niveles de la competitividad sistémica (meso, meta y macro), e información detallada de los gerentes (estudios, sexo, edad).

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (octubre de 2018). *Instituto Distrital de Turismo de Bogotá*. Obtenido de Directorio Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje: <http://www.bogotaturismo.gov.co/directorio-alojamientos>
- Antioquia, C. d. (2019). *La cadena de valor como herramienta para el pensamiento estratégico*. Obtenido de Herramientas Empresariales: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesmpresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Lacadenadevalorcomoherramientaparaelpensam.aspx>
- Bartelsman, E., Scarpetta, S., & Schivardi, F. (junio de 2017). Comparative analysis of firm demographics and survival: evidence from micro-level sources in OECD countries. *14*(3), 365–391. doi:10.1093
- Bermeo Pazmiño, K. V., & Saavedra García, M. L. (2017). *La competitividad sistémica de la MIPYME manufacturera en el nivel micro: caso de la fabricación de muebles de madera, Ecuador* (Vol. 1). Ecuador. doi:<https://doi.org/10.26784/sbir.v2i1.20>
- Bonilla, A. (2017). Factores determinantes en competitividad encaminados a la generación de condiciones en ciudades para hacer negocios: Bogotá y Santiago de Chile. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Calvo, A. R., & López, V. (2004). Recursos estratégicos intangibles y rendimiento: un análisis empírico. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, *13*(3), 49-64.
- Castañeda Cárdenas, E. A., & Naranjo Sáenz, L. J. (2018). Competitividad De Las Pyme Sector Comercio. 1-89. Santiago de Cali, Colombia: Universidad Libre Seccional Cali.
- CEPAL. (2015). *Estudio economico de America latina y el Caribe*. Bogotá: Cepal.
- Civil, A. (2017). Comportamiento de Pasajeros. *La Aviación en Cifras*, 10.
- Concejo privado de Competitividad. (2018). *Informe nacional de competitividad 2017-2018*. Colombia.

- Concejo Privado de Competitividad. (2018). *Informe nacional de competitividad 2017-2018*. Colombia.
- Confecámaras. (10 de agosto de 2017). Determinantes de la Supervivencia Empresarial en Colombia. 19, 28. Colombia: Cuaderno de Análisis Financiero.
- Consejo privado de Competitividad. (2015). *Informe nacional de Competitividad*. (2010). *Contabilidad hotelera, de restaurantes y de Gestión*.
- Cotelco. (2012). *Bogotá es el quinto destino turistico latino*. Obtenido de www.cotelco.org/comunicaciones/sala/noti-cotelco/479-bogota-es-elquintodestino-turistico-latino
- Cotelco, & UniCafam. (2017). *Índice De Competitividad Turística Regional De Colombia ICTRC*. Colombia: Centro de Pensamiento Turístico-Colombia.
- Emilio, U., & Monfort. (2001). *El mercado turistico.Estructura, operaciones y procesos de producción*. Madrid: Centro de estudios Ramon Areces.
- Emilio, U., & Monfort. (2001). *El sector turistico en España*. Valencia.
- Fosado, L. R. (2007). *Información financiera en las Pymes*. México: Centro de investigación.
- García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 93-124.
- Giraldo, N. R. (2008). *Bogotá, un producto de exportación, Corporación Bogotá Región Dinámica*. Bogotá.
- Gobierno Nacional. (2018). Turismo: la prometedora industria que no contamina. *El Dinero*, 2.
- Gomez, A. (2013). *Analisis de las fuerzas competitivas del sector hotelero*.
- González, R. D. (1995). *Técnicas del servicio al Cliente*. México.
- Hendas, N. (2011). *Strategic Group and the structure-performance relationship*. Economics and statistics.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.
- Huescar, A. (1993). *Nuevo marco conceptual del turismo*. Estudios turisticos.

- ICONTEC. (2009). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH OO6*. Colombia.
- Infoconsultoría. (2013). Informe de la hotelería paralela en Bogotá. (F. N. Turismo, Ed.)
- Instituto Distrital de Turismo. (2018). *ESTUDIO: CENSO DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE DEL 2018*. Bogotá: Bogotá mejor para todos.
- Jairo, G. (2018). *El impacto del turismo internacional*. Obtenido de www.ismalar.org/libreriadematica/articuloconcreto.php?id=18
- James, O. (2014). *Etapas del ciclo de vida. Mejora continua del servicio*.
- (2010). *La innovación en sentido amplio: un modelo empresarial*.
- Laboral KUTXA. (septiembre de 2016). *COMPYTE*. Obtenido de Barómetro de la Empresa Competitiva: <http://www.compyte.eus/>
- Lall, S., Albaldejo, M., & Mesquita, M. (junio de 2005). La Competitividad Industrial de América Latina y el Desafío de la Globalización. *Iniciativa Especial de Comercio e Integración*. Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Leyva, K. (2015). Análisis del entorno del Marketing. En S. Forero, *Fundamentos de Mercadeo* (págs. 40-61). Bogotá: ediciones USTA.
- Lias, D. (2007). *Factores de gestión claves para la incursión, continuidad y éxito en el Agroturismo*. Mexico.
- Makón, M. P. (2000). *Sistemas integrados de administración financiera pública en America*.
- Marriot, H. (2013). *Información hotelera*. Obtenido de www.espanol.marriot.com/hotels/travel/bogjw-jw-marriot-hotel-bogota/
- Massolo, L. (2015). *Introducción a las herramientas de gestión ambiental*. La Plata, Argentina: Libros de Cátedra. Obtenido de https://rds.org.co/apc-aa-files/gestion_ambiental.pdf
- Mauricio, M. (2011). *Algunos aspectos historicos de la hoteleria en Colombia*. Bogotá.
- Michael, J., & Daniel, S. (2009). *Innovación tecnologia, competitividad y comercio internacional*. San Pablo.

- Millán García, C. H., & Gómez Díaz, M. (31 de julio de 2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado*, 21(40).
- Ministerio de Comercio, I. y. (2005). *Informe al Congreso* . Obtenido de www.mincomercio.gov.co
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación Cuantitativa y Cualitativa - Guía Didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Moreno Riveros, M. (1981). Algunos Aspectos Históricos De La Hotelería En Colombia. *Boletín de la Sociedad Geográfica de Colombia*, 35(116), 8.
- Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos en Investigación cualitativa . Coruña, España: Repositorio Universidad de Coruña.
- Nelson, L. (2007). *Consideraciones teoricas de la competitividad empresarial*. Universidad de Zulla.
- Pereira Pérez, Z. (enero-junio de 2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Educare*, XV(1), 15-29. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003>
- Porter, M. (1978). *Capacity expansion in a growing oligopoly: The case of com wet milling*.
- Porter, M. (1996). La Ventaja Competitiva de las Naciones. En *Ser Competitivo* (pág. 550). Michigan: Deusto.
- Porter, M. E. (1990). La Ventaja Competitiva de las naciones. *Vergara Editor S.A.*
- Quain, M. (1977). *Lift-Truck Industry: Near Term Outlook*. Nueva York.
- Quintero Reatiga, J. S. (10 de abril de 2018). Las Pymes En Colombia Y Las Barreras Para Su Desarrollo Y Perdurabilidad. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Quiroga, D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las pymes*. Cali, Colombia: Cuadernos de Investigación y divulgación.
- Ramírez, L. F. (26 de julio de 2006). La competitividad... ¿a qué se refiere? *Ensayos de Economía*, 16(29), 107-117.

- Raymond, B., & Melle, H. (2001). *Competitividad internacional de la PYMES Industriales Españolas*. España: Universidad de la Rioja.
- Regalado, O. Y. (2015). *El Futuro De La Desintermediación En Los Servicios Turísticos*.
- Restrepo, L., & Rivera, H. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (26 de mayo de 2006). Recursos estratégicos en las pymes. 32-47. Murcia, España: Universidad de Murcia.
- Saavedra García, M. L. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad de la pyme latinoamericana* (Vol. 33). Universidad del Norte, México: Pensamiento y gestión. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4898/2999>
- Saavedra, M., & Milla, S. (3 de diciembre de 2016). La competitividad de la Mipyme en el nivel micro: El caso de Querétaro, México. *En Contexto*, 175-203.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Solano Solano, J. A. (2017). *Metodologías de Medición de la Competitividad*. México .
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (septiembre de 2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25, 1059-1070.
- Tafur, W. D. (2012). *La hotelería, un sector en crecimiento en Colombia* . Bogotá.
- Teece, D. J. (1982). *"Towards an economic theory of the multiproduct firm"*.
- Turismo, R. N. (30 de junio de 2018). *Directorio Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje*. Obtenido de <http://bogotaturismo.gov.co/directorio-alojamientos>
- UNICEF. (2010). *Línea de base de la provincia de El Oro en el marco del programa conjunto "juventud, empleo y migración para reducir la inequidad en el Ecuador"*. Obtenido de Libro de el Oro: https://www.unicef.org/ecuador/LIBRO_DE_EL_ORO_Parte2.pdf

- Naciones Unidas. (1994). *Recomendaciones sobre estadísticas del turismo, número de venta*. Nueva York.
- Vásquez, J. (2018). Hotelería en Colombia, la gran apuesta. *La republica*, 1.
- Wernerfelt, B. y. (1986). "*What is an Attractive Industry*".
- William, S. (1974). *The focused factory*. Business Review.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. Free Press. New York.