

Año 28
No. Especial 9, 2023
ENERO-JUNIO



Año 28
No. Especial 9, 2023
Enero-Junio

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Habilidades distintivas: potenciando el éxito empresarial en hoteles de la costa caribe colombiana

García Guiliany, Jesús*
Paz Marcano, Annherys**
Boscán, Mariby***

Resumen

Las empresas se enfocan en sus habilidades distintivas para la generación de valor, estableciendo una ventaja competitiva en pro de alcanzar el éxito en su mercado. En este sentido, el objetivo de la investigación fue analizar las habilidades distintivas para potenciar el éxito empresarial, en hoteles en la costa caribe colombiana. El estudio se sustentó en el paradigma positivista, cuantitativo, con metodología descriptiva, diseño no experimental, transversal, de campo, seleccionando una población de 14 hoteles cuatro estrellas, mediante un muestreo probabilístico intencional, encuestando 25 sujetos con cargos de gerentes generales, administradores y encargados. Se utilizó el análisis de la Varianza (ANOVA), empleando la prueba Post Hoc de Tukey y “t” student. Como resultados, los hoteles cuentan con recursos tangibles e intangibles, para tener una ventaja competitiva, destacando calidad de las instalaciones, disponibilidad de áreas de recreación y esparcimiento, servicio ofrecido, entre otros. Se concluye, que el posicionamiento y éxito de los hoteles estudiados se soporta en sus habilidades distintivas, por lo que se requiere mantenerlas y potenciarlas como una estrategia, dado el nivel de competitividad del sector hotelero en Colombia.

Palabras clave: Habilidades distintivas; ventaja competitiva; recursos; capacidades; éxito empresarial.

Recibido: 27.03.23

Aceptado: 31.06.23

* Doctor en Ciencias gerenciales, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín- Venezuela, Magíster en Gerencia de Mercadeo, Ingeniero Industrial. Docente investigador, Institución Universitaria de Barranquilla (Barranquilla, Colombia). Email: jesusgarcia@unibarranquilla.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3777-3667>

** Doctora en Ciencias gerenciales, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín- Venezuela. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos, Licenciada en Administración. Docente investigadora, Universidad de la Guajira, (Riohacha, Colombia). Email: aipaz@unijuajira.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7538-1563>

*** Doctora en Ciencias gerenciales, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín- Venezuela. Magíster en Gerencia, mención Gerencia Financiera, Economista. Profesora titular investigadora Universidad del Zulia. (Maracaibo-Venezuela). Email: maribyboscan@yahoo.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4974-812X>

Distinctive skills: boosting business success in hotels on the Colombian Caribbean Coast

Abstract

Companies focus on their distinctive skills for the generation of value, establishing a competitive advantage in order to achieve success in their market. In this sense, the objective of the research was to analyze the distinctive skills to enhance business success in hotels on the Colombian Caribbean coast. The study was based on the positivist, quantitative paradigm, with descriptive methodology, non-experimental, transversal, field design, selecting a population of 14 four-star hotels, by means of an intentional probabilistic sampling, surveying 25 subjects with positions of general managers, administrators and managers. Analysis of Variance (ANOVA) was used, employing Tukey's Post Hoc test and Student's t-test. As results, the hotels have tangible and intangible resources to have a competitive advantage, highlighting the quality of the facilities, availability of recreation and leisure areas, service offered, among others. It is concluded that the positioning and success of the hotels studied is based on their distinctive skills, which is why it is necessary to maintain and strengthen them as a strategy, given the level of competitiveness of the hotel sector in Colombia.

Keywords: Distinctive skills; competitive advantage; resources; capabilities; business success.

1. Introducción

La dinámica empresarial, con escenarios cada vez más competitivos, cambiantes y dinámicos, hace que la carrera por la supervivencia en los mercados sea la meta trazada por grandes y medianas corporaciones, en el mundo, direccionando a que las mismas se enfoquen en la obtención de altos niveles de calidad, traducidos en satisfacción de sus clientes e incremento de rentabilidad.

De esta manera, la globalización, el aumento de la competencia, avances tecnológicos, así como la turbulencia del

entorno, determinan que la pervivencia y crecimiento a largo plazo del sector empresarial, se soporten en la habilidad de afrontar situaciones previstas e imprevistas con el mayor impacto positivo, en pro de su competitividad, sostenibilidad y bienestar de la corporación.

En este aspecto de la competitividad, Porter (2005) señala que, la búsqueda por ser competitivo implica disponer de un conjunto de elementos individuales que hacen que una empresa, dentro de un grupo, sea seleccionada por los clientes por la calidad de su producto/servicio, sus

habilidades, cualidades, capacidad de cautivar, seducir y atenderlos, generando riquezas para la organización.

Griffin et al, (2011), plantean que una empresa que disponga de competencias distintivas y que implemente las estrategias adecuadas, logrará obtener una ventaja competitiva y desempeño económico superior al normal. Al respecto, Quero (2008), destaca a la competitividad como aquella capacidad que tiene una empresa de alcanzar ventajas que le faciliten consolidar, optimar su posición en un contexto socioeconómico. Tales ventajas competitivas se definen por los recursos disponibles y su habilidad para la obtención de rendimientos superiores a los esperados (Gil et al, 2018).

Por su parte, Lombana (2008), y Camisón et al, (2007), se enfocan en la comparación de las empresas orientadas a la creación y agregación de valor, cuando estas utilizan estrategias para que se logre mayor éxito y prosperidad dentro de un ambiente competitivo. Es desde los escenarios descritos, que se presenta esta investigación, concibiendo al turismo como sector que potencia el éxito empresarial, que aporta al producto interno bruto de los países, y a la generación de empleos, convirtiéndose el hotel en la empresa que dinamiza (Colombia aprende, 2021; Gil et al, 2018)

Las organizaciones hoteleras son fundamentales en la generación y el desarrollo del turismo, pues de ellas depende el alojamiento y servicios complementarios para que viajeros y turistas disfruten su estadía en los países y regiones (Santis, 2021). En ese orden de ideas, Colombia presenta territorios con excelente crecimiento y posicionamiento de la industria hotelera (Colombia aprende, 2021). Así, ciudades como Bogotá, Medellín, Cartagena, Santa Marta

y Barranquilla, disponen de una buena capacidad hotelera (Gil et al, 2018).

En el año 2019, la ocupación hotelera fue de 57,7%, 1,4 puntos porcentuales por encima del año 2018 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2020). El año 2022 termina con indicadores turísticos positivos, con una tasa de ocupación del 61,38% y una tarifa promedio que creció 1,1% respecto año 2019. A nivel de destinos, los departamentos de Cartagena, San Andrés, Antioquia y la Bogotá alcanzaron el mayor porcentaje de ocupación, con un indicador superior al 64%, superando en casi todos los casos a la ocupación de 2019 (COTELCO, 2023).

Bajo estas consideraciones, surgió en los investigadores la inquietud formulada en la siguiente pregunta ¿Serán las habilidades distintivas factores potenciadores del éxito empresarial en los hoteles en la costa caribe colombiana?, derivando entonces en el objetivo que direcciona el estudio como lo fue analizar las habilidades distintivas como un factor que potencia el éxito empresarial en hoteles en la costa caribe colombiana, para lo cual se implementó una metodología con enfoque positivista, tipo de alcance descriptivo, diseño no experimental, transversal, de campo.

Para recabar los datos, se seleccionó de manera no probabilística intencional una muestra de 14 hoteles categoría cuatro estrellas, con más de diez años en el mercado, niveles significativos de ocupación anual, reconocimiento por parte de sus clientes, evidenciado sus apreciaciones en redes sociales y páginas web de dichos hoteles. Tomando como unidades informantes 25 personas con cargos gerenciales, a nivel alto y medio, a quienes se les aplicó un

cuestionario conformado por 21 ítems, cuyas respuestas permitieron realizar el análisis correspondiente con sus respectivas conclusiones.

2. Habilidades distintivas: Aproximación teórica

En el ámbito empresarial, la habilidad distintiva hace referencia a toda aquella actividad idónea para la generación de valor, siendo requerida para que se establezca una ventaja competitiva favorable para la organización, dichas habilidades distintivas son más fuertes cuando se tiene recursos valiosos y capacidades propias que propician la diferencia en el mercado (García et al, 2017).

Levy (1998), manifiesta que una habilidad distintiva corresponde a una capacidad diferencial en el manejo de los recursos por parte de una empresa, y que le sirve para compararse con el resto de los competidores. Constituye un recurso valioso, que preferiblemente debe ser fortalecido, protegido, afianzado, comunicado y compartido entre todos los miembros de la organización (Barney, 1991; Rincón et al, 2020).

Las ventajas competitivas surgen de las habilidades distintivas de la empresa, de allí que resulta necesario comprender, en la perspectiva interna de los recursos y de los mercados, la relación entre estas habilidades y las ventajas competitivas (Sarwenda, 2020; Peralta, 2022). Las últimas de las mencionadas, se ubican en la mente del consumidor, pero son generadas desde la empresa por la articulación de una o más habilidades distintivas (Medina, 2013; Santis, 2021).

Tales habilidades están referidas a una fortaleza única que soporta que una compañía presente condiciones

superiores en calidad, eficiencia, innovación y capacidad en la satisfacción de sus clientes, diferenciando sus productos y servicios de la competencia (Hill y Jones, 2001; Bateman y Snell, 1999). De esta forma, una empresa con una habilidad distintiva se permite establecer un precio superior a sus productos, o definir costos menores en comparación a su competencia del mercado, generando un índice de utilidad considerablemente superior al promedio del sector (Porter, 1999; Benavides, 2002).

Por su parte, Porter (2002) indica que las competencias distintivas se determinan mediante análisis de la cadena de valor, que permiten conocer qué actividades son necesarias para satisfacer a los clientes, los costos implícitos y sus correspondientes rendimientos. Estas habilidades surgen a partir de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades.

Sobre esto, Bravo y Sánchez (2022), señalan la importancia de que las organizaciones desarrollen una gestión enfocada en el desarrollo y fortalecimiento de los intangibles, como una condición necesaria para mantenerse competitivo y lograr un desempeño superior. Paredes et al, (2021), por su parte, refieren que el capital humano constituye un factor diferenciador, que, con sus habilidades relacionadas con el conocimiento de proceso y trabajo colaborativo, generan competitividad.

En el mismo orden de ideas, Vega et al, (2020) y Boscán y Sandrea (2018), destacan la perspectiva de la innovación, señalando que la misma se concibe como una oportunidad donde se mejoran y promueven estrategias que estimulen el desarrollo de una visión integral en la organización, contribuyendo al desarrollo

de ventajas competitivas que faciliten el éxito en las organizaciones.

Bajo esta mirada, Saldarriaga et al, (2019), indican que la innovación se cimienta en lineamientos o tecnologías para la mejora continua de procesos, productos y servicios que aplican como ventaja competitiva; concluyendo que, la innovación es una ventaja competitiva que permite la diferenciación y adaptarse a cambios del medio.

Peralta (2022), enfatiza en el impulso de estrategias competitivas internacionales, donde las habilidades distintivas estén direccionadas en un enfoque social humanista, apoyándose en los avances de la ciencia y el conocimiento científico, para que el compromiso sea mejorar los estándares de calidad y excelencia.

Romero et al. (2020), refieren que la ventaja competitiva no es algo aleatorio, por el contrario, se edifica mediante trabajo y perseverancia; monitoreando permanentemente el ambiente, diagnosticando el entorno interno y externo; identificando las fortalezas y debilidades reales de la empresa, al tiempo que analiza oportunidades y amenazas en el mercado.

De esta forma, podrá procederse al diseño de opciones de estrategia con el fin de construir una ventaja competitiva diferenciadora y perdurable en el tiempo (Ansoff y Mcdonell, 2002; Gamboa y Jiménez, 2016).

Dentro del marco de lo señalado, se puede deducir que efectivamente es importante fortalecer la conciencia empresarial en el sector hotelero, respecto al desarrollo y fortalecimiento de las habilidades distintivas, siendo el aprendizaje organizacional, una de las opciones, esto es; comprender que en la medida que se establezca la relevancia de identificar los recursos y capacidades

que hacen la diferencia de los hoteles con su competencia, implantar la opción de mantener un monitoreo constante de estas habilidades como estrategia organizacional, esto permitirá el aprovechamiento de tales hallazgos como base expedita para el incremento de la productividad, mejorar el desempeño, ser más competitiva y en derivación alcanzar los niveles de éxito esperado.

2.1. Recursos

Se entiende por recursos, aquellos elementos que contribuyen con algún tipo de beneficio y que pueden generar valor en la producción de bienes y servicios. Hill y Jones (2001), mencionan que estos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía. Los mismos se clasifican en recursos tangibles (terrenos, edificaciones, planta y maquinaria), y recursos intangibles (marcas, reputación, patentes y know-how de marketing o tecnológico).

Por su parte, Riquelme y Galeano (2021), define los recursos como aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente, como por ejemplo las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, entre otros.

En este sentido, según Nava y Guerras (2002), los recursos pueden clasificarse, de acuerdo a su naturaleza, en tangibles que a su vez se dividen en recursos físicos (terrenos, edificios, maquinaria, equipos informáticos, materias primas, productos terminados) y recursos financieros (capital, reservas, derecho de cobro, acciones). Estos son

fáciles de identificar en la organización de valorar contablemente.

Los recursos intangibles se diferencian entre activos humanos y no humanos, en función de su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa. Los recursos humanos son los aportados por las personas, es lo que se conoce como capital humano y hace referencia no tanto a las personas como tales, sino a su conocimiento, experiencia, formación, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión (Collins y Clark, 2003; Huerta et al, 2004).

En el caso de los 14 hoteles cuatro estrellas en estudio, los recursos se corresponden a los determinados en las respuestas de los encuestados, de manera que se incluyen tanto tangibles como intangibles, en correspondencia con algunas posturas de los autores citados, como soporte de las ventajas competitivas en los mencionados hoteles.

2.2 Capacidades

Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo (Romero et al, 2020). Estas habilidades se encuentran en el día a día de la empresa, esto es, en la manera en que una organización asume decisiones y gestiona sus procesos para alcanzar objetivos trazados (García et al, 2019).

Para Hill y Jones (2001), las capacidades corresponden al producto de la estructura y sistemas de control corporativo, sirven para indicar cómo y dónde tomar las decisiones, el tipo de comportamientos que retribuye, sus normas y valores culturales.

Las capacidades se conciben como intangibles, se encuentran tanto en los individuos como en su forma de interactuar, cooperar y tomar de decisiones dentro del contexto de la organización (Santis, 2021).

De acuerdo con Grant (1996), una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta, teniendo así un carácter colectivo, siendo, por naturaleza, intangible. En el mismo sentido, Navas y Guerra (2002), plantean que las capacidades, habilidades o competencias organizativas, le permiten a la empresa desarrollar en forma adecuada una actividad desde la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles.

Según Bateman y Snell (1999), las capacidades se encargan de desarrollar los recursos, utilizando procesos organizativos para conseguir un objeto concreto: innovación, calidad, capacidad de respuesta al entorno cambiante y el buen servicio; las capacidades solo existen en la medida en que las personas colaboran entre sí y se organizan para resolver un problema o realizar una actividad.

Huerta et al, (2004), mencionan dos clasificaciones de las capacidades, basadas en activos y basadas en competencias. Las capacidades basadas sobre los activos se clasifican en: regulatoria (tales como derechos de propiedad, contratos, secretos comerciales, entre otros), y la capacidad posicional (consecuencia de las acciones pasadas, como reputación con los clientes, una cierta configuración de la cadena de valor, entre otros).

En relación con las capacidades basadas en competencias, están integradas por las funcionales (resultado del conocimiento, habilidades

y experiencias de los empleados, proveedores, distribuidores, entre otros), y la capacidad, cultura, incluye hábitos, actitudes, creencias y valores que pertenecen a los individuos y grupos que componen la organización (Huerta et al, 2004).

3. Aspectos metodológicos

Considerando el interés investigativo, el estudio se desarrolló desde un enfoque positivista, el cual, según Paz et al, (2022), establece como fundamental el principio de verificación, donde una proposición solo tiene sentido si se puede verificar a través de la experiencia y la observación. En este paradigma, todo debe ser comprobable en cualquier área de la ciencia, además se considera que es posible establecer generalizaciones libres del contexto y del tiempo, desde la medición y cuantificación (Pelekais et al, 2012).

Bajo tal sentido, el tipo de investigación correspondió al alcance descriptivo, con diseño no experimental, transversal y de campo (Pelekais et al, 2012). En cuanto a la población objeto de estudio, es definida por Hernández et al, (2014), como el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados. En este caso, para el tamaño de dicha población, se consideró un muestreo probabilístico intencional, tomando como 14 hoteles cuatro estrellas, siendo los criterios tener más de diez años en el mercado, su número de ocupación anual, y el reconocimiento en redes sociales por la satisfacción de sus clientes.

Así se logró, catorce hoteles en la categoría cuatro estrellas, siendo las unidades de información los gerentes generales, administradores y/o encargados, sumando veinticinco personas, lo que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1
Distribución de la Población

Hoteles costa atlántica del caribe colombiano	Unidades Informantes
14	25

Fuente: Elaboración propia (2022)

Con relación al análisis e interpretación de los datos recabados, dada la naturaleza cuantitativa se utilizó la estadística inferencial, ya que la misma permite establecer conclusiones o inferencias, con base en los datos simplificados y analizados de una muestra hacia la población o universo (Chávez, 2007). Para ello, se aplicó el programa estadístico SPSS versión 24, verificando los criterios de normalidad de cada dimensión, luego por medio de la técnica de análisis de la Varianza (ANOVA), se pudo

realizar comparaciones entre indicadores, dentro de un instrumento multidimensional (Chávez, 2007).

Posteriormente, para obtener las medias de cada indicador y su posicionamiento, se empleó la prueba Post Hoc de Tukey y “t” student, así la información obtenida de las medias por cada indicador, se ubicó dentro de las categorías establecidas en el baremo (Tabla 2), para proceder a la interpretación y contrastación de los resultados con los antecedentes y bases teóricas.

Tabla 2**Baremo de categoría de análisis para la interpretación de la media**

Opciones de Respuesta	Categoría	Intervalo
TD	Muy Alto	$4,21 \leq x \leq 5,00$
DA	Alto	$3,41 \leq x \leq 4,20$
NA/ND	Moderado	$2,61 \leq x \leq 3,40$
DA	Bajo	$1,81 \leq x \leq 2,60$
TDA	Muy Bajo	$1,00 \leq x \leq 1,80$

Fuente: elaboración propia (2022) con base a Chávez (2007).

En cuanto al instrumento aplicado, se diseñó un cuestionario con 21 ítems, de 5 alternativas de respuestas, donde a cada una de las respuestas le fue asignado un valor numérico, de la siguiente manera: Totalmente de acuerdo (Tda): 5; De acuerdo (Da): 4; Ni de acuerdo, ni en desacuerdo (Na/Nd): 3; En desacuerdo (Ed): 2; y Totalmente en desacuerdo (Ted): 1.

Para conocer el grado de confiabilidad del instrumento, se recurrió a una prueba piloto, con una población de cinco hoteles con características similares a la muestra de estudio, y que no formaron parte de la investigación, utilizando el coeficiente Alfa-Cronbach, cuya característica es poder aplicarlo al mismo instrumento de medición, con una sola administración del instrumento, y cuya fórmula es:

$$r_{tt} = \frac{k}{k-1} \left[\frac{1 - \sum S_i^2}{S_T^2} \right] =$$

Donde,

k = Número de ítems.

S_i^2 = varianza de los puntajes de cada ítem.

S_T^2 = Varianza de los puntajes totales.

Donde el resultado obtenido fue de 0.93, indicando con esto que el instrumento era confiable, por tanto, se podía aplicar a la población objeto de estudio (Pelekais et al, 2012).

4. Habilidades distintivas de los hoteles en la costa caribe colombiana: Resultados

Por medio de los resultados mostrados en la Tabla 1, con el propósito de identificar habilidades distintivas de los hoteles en la costa caribe colombiana, se observa que con el Análisis de Varianza (ANOVA) se conoce la significancia alcanzada por los indicadores de la dimensión Habilidades distintivas, la cual obtuvo un nivel de significancia de 0,78, siendo este valor mayor que 0,05 ($0,000 < 0,05$; nivel de significancia referencial); por lo que se afirma que no hay diferencias significativas entre los indicadores comparados, concluyendo que todos tienen el mismo grado de presencia dentro de la variable analizada, lo cual se presenta en la tabla 3.

Tabla 3
Nivel de Significancia
Variable: Habilidades distintivas ANOVA

Medias	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.017	1	.017	.090	.780
Intra-grupos	1.915	10	.191		
Total	1.932	11			

Fuente: Elaboración propia.

La variable estudiada se enfocó en dos indicadores, que son Recursos y Capacidades (Tabla 4), así se le aplicó la prueba “t student” de muestras independientes para la obtención de las medias, donde el indicador Recursos obtuvo $\mu = 3.71$ Ptos., en tanto, para el indicador Capacidades

la media obtenida fue de $\mu = 3.63$ Ptos, ubicándose ambos promedios en la categoría alta. Además, una vez procesados los datos, se halló que no existen diferencias entre los criterios de los indicadores de los recursos y de las capacidades que corresponden a la dimensión Habilidades Distintivas.

Tabla 4
Prueba “T Student” Variable: Habilidades distintivas Estadísticos de Grupo

INDICADOR	N	Media	Desviación típica.	Error típico de la media
Medias Recursos	7	3.7127	.53937	.20386
Capacidades	5	3.6360	.20562	.09196

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los datos permitió identificar que no existen diferencias significativas entre indicadores. De acuerdo con la información recabada, se estableció el orden de importancia para los sujetos que respondieron el cuestionario, lo cual muestra que entre las habilidades distintivas prevalecen los Recursos, por tanto, tienen mayor presencia, luego en segundo término están las Capacidades, ubicándolos dentro de la categoría alta, dentro del intervalo ($3,41 \leq x \leq 4,20$).

Estos resultados obtenidos al medir las habilidades distintivas en los 14 hoteles,

dejan ver, como ya se ha señalado, que tienen mayor relevancia los Recursos, relacionados estos con aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio y que pueden generar valor en la elaboración de bienes y servicios (Huerta et al, 2004; Santis, 2021).

A este respecto, Hill y Jones (2001), plantean que los recursos están referidos a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la empresa, y que tales elementos se presentan de manera fundamental en el ámbito de los servicios hoteleros (García et al, 2017).

Nava y Guerras (2002), manifiestan, en relación con los recursos, que estos se clasifican, según su naturaleza, en a) tangibles, donde se incluye los recursos físicos y los financieros, siendo fáciles de identificar dentro de la empresa y de valorar contablemente, y b) los intangibles, que involucran el recurso humano, su capital intelectual, el conocimiento tecnológico, la experiencia en el mercado, la marca, reputación, reconocimiento, entre otros.

Por tanto, según los resultados obtenidos, se puede inferir que los hoteles localizados en la costa caribe colombiana, objeto de estudio, disponen de los recursos tangibles e intangibles, requeridos para que se genere una ventaja competitiva, dado que las respuestas obtenidas dejan claridad en cuanto a la importancia de: a) calidad de las instalaciones, b) disponibilidad de áreas de recreación y esparcimiento, c) servicio ofrecido, d) atención de los gerentes, administrativos y empleados, e) el dominio de otros idiomas, f) facilidad de acceso a internet, entre otros Recursos que redundan en el éxito del negocio.

Con relación a la Capacidad como una habilidad distintiva, en el ámbito de los hoteles analizados, se presentó un alto puntaje, ubicándose en la categoría alta, indicando así que la estructura organizativa facilita el establecimiento de normas, políticas y procedimientos, permitiendo que la toma de decisiones y la coordinación de los recursos de la empresa se realicen de manera efectiva. Tales resultados validan lo señalado por Navas y Guerra (2002), cuando plantean que las capacidades organizativas contribuyen a que las empresas desarrollen, en forma adecuada, sus actividades combinando y coordinando los recursos individuales de que dispone.

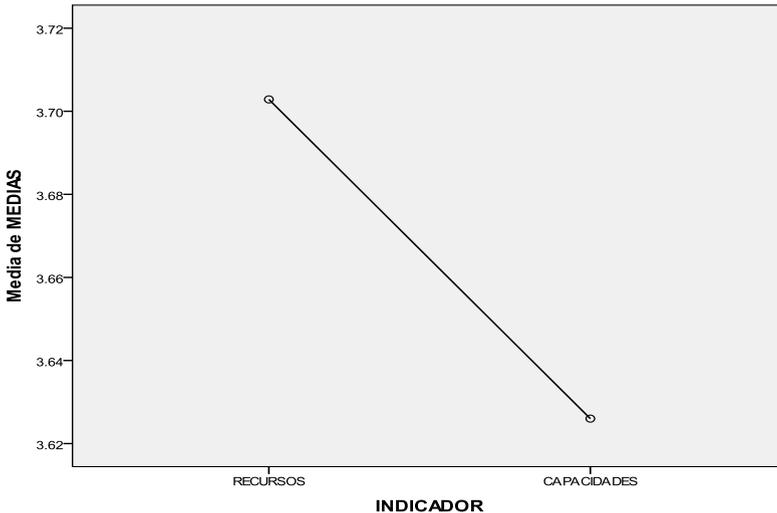
Lo señalado, también coincide con los resultados obtenidos por Ramos y Rangel (2009) y Santis (2021), cuando precisan que las capacidades, están relacionadas con las habilidades de una empresa para administrar sus recursos, destinándolos a un uso generador de productividad, evidenciándose en los comportamientos de la organización, esto es, la manera en que dicha empresa toma sus decisiones y gestiona sus procesos internos a fin de alcanzar las metas trazadas (Boscán y Sandrea, 2015).

Además, está en consonancia con los resultados de Loggiodyce (2010), quien se enfocó en analizar la gestión del conocimiento como ventaja competitiva en las agencias de viajes y turismo, encontrando que en dichas empresas es relevante que se considere dentro de sus recursos y capacidades, a la gestión de recursos intangibles de la organización, en este caso la gestión del conocimiento, que implica el aprendizaje organizacional como su principal herramienta diferenciadora.

En este caso, las capacidades organizativas que tuvieron mayor ponderación fueron a) las características de los servicios ofrecidos en los hoteles, pues satisfacen las necesidades de los clientes, y tienden a ser innovadores; b) la gestión de la marca y la reputación mostrada en capacidad de respuesta y adaptación a las tendencias del mercado, y c) planes promocionales y cumplimiento efectivo del servicio ofrecido.

De acuerdo a lo expresado, se muestra el gráfico de polígono (Gráfico 1), donde se ilustra las tendencias de las opiniones emitidas por los sujetos que respondieron el cuestionario, donde se indican las medias aritméticas alcanzadas por cada uno de los indicadores de la variable "Habilidades Distintivas", se observan los promedios de acuerdo con las respuestas de las personas consultadas.

Gráfico 1
Medias de la variable Habilidades distintivas



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia entonces, en el gráfico 1, que tanto los recursos como las capacidades se gestionan en forma adecuada puesto que son percibidas en el rango de valoración de alto, por tanto, estas dos dimensiones de las habilidades distintivas se consideran significativas en el desempeño del éxito de los hoteles cuatro estrellas, analizados.

5. Conclusiones

Los 14 hoteles cuatro estrellas que fueron estudiados, se ocupan en mantener y fortalecer sus habilidades distintivas. Los directivos de estas empresas, conocen sus principales Recursos y Capacidades, y entienden que son la base de sus habilidades distintivas. En este sentido, aun cuando

tales Recursos y Capacidades son significativos dentro del sector hotelero, prevalecen los Recursos como habilidad distintiva, en comparación con las Capacidades.

Con la valoración de los Recursos tangibles e intangibles, y sus Capacidades, se infiere que, los hoteles cuatro estrellas localizados en la costa caribe colombiana, objeto de estudio, los utilizan como una ventaja competitiva, potenciando su éxito en el sector. De manera que las habilidades distintivas, son las bases que soportan el logro de metas trazadas, satisfaciendo las necesidades de los clientes y manteniendo una imagen que los mantiene posicionados en el mercado.

De otra parte, se consideran relevantes los resultados obtenidos para

futuros estudios o líneas de investigación relacionados con habilidades distintivas, tanto en el sector hotelero como en otros sectores, recomendando la posibilidad de llevar a cabo investigaciones con diferentes categorías o clasificaciones de empresas del sector hotelero, que permitan comparar la presencia de las habilidades distintivas y su incidencia en el éxito del negocio.

Referencias bibliográficas

- Ansoff, H & Mcdonell, E. (2002). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. (2da. ed.). Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and sustained Competitive Advantage. *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, 17(1), 99-120.
- Benavides, O. (2002) *Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericanas*. Editorial McGraw Hill.
- Boscán, M. & Sandrea, M. (2018). Desarrollo empresarial e innovación en el sector de manufacturas plásticas zulianas. *Pensamiento Americano*, 11(21), 154-165. <https://doi.org/10.21803/pensam.v11i21-1.271>
- Boscán, M. y Sandrea, M. (2015). Innovación intraempresarial en el sector de manufacturas plásticas. *Impacto Científico*, 10(1), 198-215
- Bravo Martínez, A. O., & Sánchez Gómez, J. E. (2022). Capital intelectual para el desempeño organizacional y la competitividad. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(7), 150-166. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.11>
- Camisón Zornoza, C., Garrigós Simon, F., & Palacios Marqués, D. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial: Estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 13(3), 161-182.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), 740-751.
- Colombia aprende (2021). *Caracterización del sector de turismo área de cualificación: turismo, hotelería y gastronomía-TUHG*. https://www.colombiaaprende.edu.co/sites/default/files/files_public/2021-12/caracterizacion-sector-turismo.pdf
- COTELCO (2023). *2022 termina con la mejor tasa de ocupación hotelera en 7 años*. <https://www.cotelco.org/noticias/Reporte>
- DANE (2022). *Boletín técnico*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ema/boletin-EMA-abr-2022.pdf>
- Gamboa Suárez, R., & Jiménez Rodríguez, L. A. (2016). Gestión del éxito organizacional como estrategia de valor para minimizar la reluctancia en PYMES. *Desarrollo Gerencial*, 8(1). <https://doi.org/10.17081/dege.8.1.1410>
- García Samper, M. A., Guiliany, J. G., & Eras, J. C. (2017). Eficiencia en el uso de los recursos y producción más limpia (recp) para la competitividad del sector hotelero. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 11(2), 18–35. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v11i2.1252>

- García, J., Paz, A., y Cantillo, N. (2019). Estrategia y habilidades para la competitividad: caso de pymes del sector construcción en Barranquilla. *Agjala*, 10(1), 312-339
- García, J., Paz, A., y Suarez, H. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-5), 184-197. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38155>
- Gil Osorio, I., de Ávila Berrio, B., & de Ávila Mendoza, J. (2018). Competitividad como eje propulsor de empresas turísticas en la frontera colombo – venezolana. *Dictamen Libre*. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.23.5148>
- Grant, R. M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Griffin, W., Treviño, M., y Arriola M. (2011). *Administración*. Editorial Cengage Learning
- Hill, Ch. y Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. Cengage Learning
- Huerta, P; Navas J y Almodovar, P. (2004). La diversificación desde la teoría de los recursos y capacidades. *Cuadernos de estudios empresariales*, (14), 87-104. <http://www.ucm.es/BUC/revistas/emp/11316985/articulos/CESE0404110087A.PDF>.
- Levy, A. (1998). *Marketing Avanzado. Un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico*. Editorial Granica.
- Loggiodice, Z. (2010). *La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo*. [Tesis Doctoral. Universidad del Sur]. <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/index.htm>
- Lombana, J., & Gutiérrez, S. R. (2009). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & Gestión*, (26), 1-38.
- Medina, R. (2013). La Ventaja Competitiva como elemento fundamental de la estrategia y su relación con el sector servicios de la actividad turística. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (191).
- Navarro, F., Almaguer, R., Moreno, F., y Hernández, N. P. (2020). Estrategias comunicacionales en el sector turismo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(1), 77-90. <https://dx.doi.org/10.31876/rcs.v26i1.31312>
- Navas, J y Guerra, M. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas.
- Paredes Castellanos, E., Hernández Carrillo, C. G., & Rojas Sánchez, I. (2021). Capacidades de adaptación al cambio en organizaciones del centro histórico de Tunja. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(96), 1076-1095. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.6>
- Paz, U., Paz, A., Estaba, R., y Burgos, M (2022). *Reflexiones sobre el proceso de investigación científica*. Editorial Pragmática.
- Pelekais, C., Finol, M., Neuman, N., Carrasquero, E., García, J., y Leal, M. (2012). *El ABC de la investigación, un encuentro con la ciencia*. Astro data
- Peralta Mocha, M. B. (2022). Estrategias competitivas internacionales e identidad corporativa de la Universidad Técnica de Machala,

- Ecuador. *Revista De Ciencias Sociales*, 28, 428-440. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38856>
- Porter, M (2005). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (2da. ed.). Argentina.
- Porter, M. (1999). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (10ma. ed.). Editorial Continental.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. Edición revisada. Decima reimpression. Grupo editorial Patria.
- Porter, M. (2004). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis en los servicios Industriales y de la competencia*. Editorial Cecsca.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*, 4(10), 36-49. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241004.pdf>
- Ramos, J. y Rangel, R. (2009). Ventajas competitivas basadas en la gestión del conocimiento: El caso de tres sectores industriales del departamento del atlántico. *Revista de economía del Caribe*, (3). <https://ideas.repec.org/p/col/000382/007115.html>
- Riquelme Medina, E., y Galeano Sánchez, J. (2021). Recursos Tangibles E Intangibles para la Competitividad De Pymes: Estudio De Caso De Empresas Industriales Del Sector Gráfico Del Gran Asunción. *Reportes Científicos de la FACEN*, 5(2). <https://revistascientificas.una.py/index.php/rcfacen/article/view/1073>
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y. & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas/ Strategy and competitive advantage: Fundamental binomial for the success of small and medium-sized companies. *Revista De Ciencias Sociales*, 26(4), 465-475. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674>
- Saldarriaga Salazar, M. E., Guzmán González, M. F., & Concha Cerón, E. A. (2020). Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 24(2), 151-166. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i2.31486>
- Santis-Puche, M. (2021). Los factores claves de la competitividad en el sector hotelero: una propuesta desde la teoría de los recursos y capacidades (VBR). *Revista Científica Anfibios*, 4(1), 53-64. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n1.84>
- Sarwenda, B. (2020). Intellectual capital, business performance, and competitive advantage: An empirical study for the pharmaceutical companies. *QUALI TY Access to Success*, 103-106.
- Vega Ventosilla, V., Ferro Cuellar, H., Ruiz Choque, M., & Bonomie, M. (2020). Innovación y éxito empresarial: algunas reflexiones teóricas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 938-953. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33175>