



Caracterización de la competitividad en los hoteles a partir de la utilización de conglomerados

Characterization of hotel competitiveness through the use of clusters

Andrés Villanueva Imitola 

Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia.

Resumen

Objetivo: Identificar el nivel de competitividad de los hoteles ubicados en la ciudad de Barranquilla, a partir de la utilización de conglomerados con el fin de determinar las características similares de las organizaciones objeto de estudio. **Método:** La investigación es de tipo cuantitativo, se utilizó la técnica multivariable, a través de la aplicación del análisis de conglomerado aplicado a 13 hoteles. Las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron la encuesta y revisión documental, los datos fueron procesados a través del programa *Statistical Product and Service Solutions*. **Resultados:** se presenta la caracterización de la competitividad de los hoteles agrupandolos cuatro conglomerados lo que refleja que a menor sea la ubicación en el conglomerado menor es el nivel de competitividad y a mayor sea la ubicación en el conglomerado mayor es el nivel de competitividad. En este sentido, los hoteles con alto nivel de competitividad, es decir, los que se encuentran ubicados en el conglomerado cuatro (4), cuentan con fortalezas relacionadas con el desarrollo de capacidades gerenciales, producto de la implementación de estrategias en sus organizaciones. **Conclusión:** La innovación es un elemento clave para la competitividad de los hoteles, las cuales se enfoca en la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el área comercial.

Palabras clave: Competitividad; Innovación; Organizaciones; Sector hotelero, Ventaja competitiva.

JEL Clasificación: M, M1

Abstract

Objective: To identify the level of competitiveness among hotels located in the city of Barranquilla, utilizing clusters to determine similar characteristics of the organizations under study. **Method:** The research is quantitative in nature, employing multivariable techniques through the application of cluster analysis on 13 hotels. Data collection methods included surveys and document review, and the information was processed through the Statistical Product and Service Solutions program. **Results:** The competitiveness of hotels is characterized by grouping them into four clusters, reflecting that lower placement in the cluster indicates lower competitiveness, while higher placement signifies higher competitiveness. Hotels with a high level of competitiveness, specifically those in cluster four (4), demonstrate strengths related to the development of managerial capabilities resulting from the implementation of strategies in their organizations. **Conclusion:** Innovation is a key element for hotel competitiveness, focusing on the application of information and communication technologies in the commercial area.

Keywords: Competitiveness; Innovation; Organizations; Hotel sector; Competitive advantage.

JEL Classification: M, M1

Autor de Correspondencia

andresvillanueva@mail.uniatlantico.edu.co

Recibido: 18-02-2023
Aceptado: 28-11-2023
Publicado: 31-01-2024



Copyright © 2024
Desarrollo Gerencial

Como citar este artículo (APA):

Villanueva-Imitola, A. (2024). Caracterización de la competitividad de los hoteles a partir de la utilización de conglomerados. *Desarrollo Gerencial*, 16(1), 1-21. <https://doi.org/10.17081/dege.16.1.6395>

Introducción

Los desafíos inherentes al nuevo paradigma tecnológico, económico, político y social llevan a las empresas a realizar cambios significativos dentro de sus modelos organizacionales; cambios que buscan definir objetivos estratégicos que determinen la capacidad para generar recursos y conocimiento en todos los niveles de la organización. Es por ello, que se requiere contar con habilidades y capacidades para mantenerse en concordancia con el mercado y las expectativas de los consumidores. En este contexto, es necesario comprender el concepto de competitividad. Según [Rubio y Baz \(2015\)](#) la competitividad de una empresa es el resultado de sus estructuras internas, esto implica, adecuar la organización acorde con la estrategia y la capacidad de fabricar o prestar los servicios que permita elevar sus ventas y aumentar la participación en el mercado con relación a la competencia. Cabe destacar, que el desafío que enfrentan las sociedades viene dado por la transformación tecnológica que se hace presente en la actualidad, la cual exige a las organizaciones adaptarse acorde con sus procesos productivos que le permita crear nuevas ventajas competitivas para mantenerse operativas en los mercados donde se desempeñan.

En este sentido, se hizo necesario identificar el nivel de competitividad de los hoteles ubicados en la ciudad de Barranquilla, Colombia, a partir el uso de conglomerados, con el propósito de estudiar la competitividad de estos y como la gestión de manera eficiente conduce a la generación de valor. Se observa que los pequeños y medianos hoteles, así como el hotelería en general, presentan altos niveles de ocupación en temporadas altas o durante eventos culturales o deportivos en la ciudad de Barranquilla. Sin embargo, se carece de estudios que describan la competitividad de los hoteles en la ciudad a través de la técnica de conglomerados. Es por esto que, la presente investigación utilizó el enfoque cuantitativo al recopilar y analizar datos cuantitativos que permitieron dar respuesta a las variables que inciden en la competitividad de las unidades organizacionales estudiadas. Asimismo, esta investigación tiene un alcance explicativo debido a que busca explicar la relación causa – efecto entre las variables que inciden en la competitividad de los hoteles, por medio de la aplicación de técnicas de análisis de conglomerados.

Se seleccionó como variable dependiente la competitividad, mientras que las variables independientes, resultaron de las preguntas formuladas en el instrumento aplicado en los hoteles. Estas variables incluyeron: estrategias de mercadeo, satisfacción de clientes, gestión comercial, instalaciones físicas, uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), creatividad, procesos de calidad, desarrollo de plan estratégico, innovación y capacidades gerenciales. Los datos fueron procesados mediante el programa estadístico *Statistical Product and Service Solutions (SPSS)*.

Entre las limitaciones de la investigación, se encontró que algunas empresas planificadas para formar parte de la investigación no participaron en el suministro de información, reduciendo así el tamaño de la

muestra. Para futuras investigaciones, se propone ampliar el número de participantes. El alcance del estudio permite identificar el nivel de competitividad de los hoteles en Barranquilla mediante el uso de conglomerados y generar un aporte desde la perspectiva de la competitividad. Asimismo, la presente investigación es importante desde el punto de vista teórico, porque permite ahondar y analizar exhaustivamente los puntos de vista y posiciones de expertos en cuanto a la competitividad.

Atendiendo el objeto de estudio, en la presente investigación se tomaron en cuenta los elementos que tienen incidencias en la competitividad entre los que se encuentran: el mercado, implementación de estrategias, innovación, instalaciones físicas, uso de las TICs, y las capacidades gerenciales de las unidades de análisis que para este caso fueron los pequeños y medianos hoteles ubicados en la ciudad de Barranquilla.

Fundamentación teórica

La noción de competitividad, concebida por [Smith \(1776/1794\)](#) destaca la producción a bajos costos y la libertad en los mercados para satisfacer las necesidades de otros países. Por su parte, [Ricardo \(1817/1987\)](#) propone las ventajas comparativas como el modo de producir a menor costo relativo. [Ohmae \(1984/2004\)](#) aborda la competitividad enfocándose en competidores, clientes y empresas; mientras que [Porter \(1990\)](#) presenta las fuerzas de la industria y las estrategias competitivas. La ventaja comparativa y la especialización basada en costos relativos, calidad y acceso a productos son fundamentales para entender la competitividad, y la retroalimentación de clientes a través de internet y herramientas tecnológicas son esenciales para mejorar la oferta de servicios ([Siudek y Zavojska, 2014](#); [Anca, 2012](#)).

Por otro lado, [Kamal et al. \(2021\)](#) y [Romero-Suárez, et al. \(2020\)](#) argumentan que un proceso de desarrollo y difusión de capacidades depende no sólo de variables microeconómicas sino también de la oportunidad que brinda la geografía para propiciar condiciones favorables para la actividad económica. La competitividad es vista desde la perspectiva de un país como la capacidad de generar bienes y servicios que puedan ser vendidos en el mercado global, permitiendo a la población del país mantener un ingreso real ([Romero-Suárez, et al., 2020](#), [Medina-Parra, 2020](#)).

Según [Romero-Suárez, et al. \(2020\)](#), la competitividad no surge simplemente por cambios en el entorno macroeconómico ni se centra únicamente en aspectos microeconómicos a nivel de la empresa. Se presenta mejor como el resultado de una interacción compleja y dinámica entre diversas entidades como el Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la sociedad civil organizada. Por ende, La literatura aborda diversos factores que influyen en la competitividad empresarial, como el conocimiento, las relaciones laborales, la capacitación de la mano de obra y el acceso a recursos financieros. En este sentido, la innovación es crucial para fortalecer la posición competitiva de las empresas en el mercado.

La competitividad se puede analizar en cuatro niveles: meta, macro, meso y micro, que consideran aspectos políticos, económicos y de gestión (Carrasco-Escalante et al., 2022). Asimismo, es necesario tener en cuenta factores internos como externos que afectan la competitividad de las empresas, lo que la convierte en un concepto dinámico que cambia progresivamente los recursos disponibles. Desde una perspectiva interna, prácticas como la competencia desleal, el incumplimiento de normas, la falta de formación y los sobornos pueden afectar negativamente la competitividad empresarial (Pérez, et al., 2021; Alonso, 2010).

Asimismo, la investigación realizada por Díaz-Calzada et al. (2020) proponen los factores de desarrollo de equipos de alto desempeño para incrementar la competitividad de las empresas de servicios industriales, donde establece que las principales áreas de oportunidad presentes en los equipos de trabajo de las empresas objeto de estudio son: capacitación, comunicación; define los canales y formas de distribución, el sistema que establece y especifica los objetivos y tareas definidas en la organización.

Por lo tanto, para desarrollar la competitividad de la empresa, se requiere realizar un diagnóstico que permita definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, trazar estrategias que potencialicen las capacidades internas. En consecuencia, la competitividad de las empresas está dada a través de factores internos y externos que impacten en la organización (Leyva et al. 2018). Por lo tanto, para analizar esos factores, es necesario comprender que la competitividad es un fenómeno complejo, en el que intervienen e interactúan diferentes elementos relacionados con la producción, los procesos organizacionales y la gestión empresarial, las cuales permiten generar ventajas competitivas en las empresas. Asimismo, Navarro et al. (2018) plantea que la competitividad se convierte en un dispositivo dinámico, que cambia en forma gradual los diferentes recursos internos y externos de las organizaciones acorde a las dinámicas del mercado.

Es importante, contextualizar, el concepto de organización, para Hall (1983) y Garcés-Uribe (2020), la organización como un conjunto que muestra límites claramente identificables en su estructura, normas, jerarquía, sistemas de comunicación y elementos organizativos, que deben contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Este concepto de organización se manifiesta en el funcionamiento de las empresas a través de diversas actividades funcionales vinculadas a los objetivos establecidos durante la planificación como parte de la función administrativa. Es importante, contextualizar el concepto de organización formal, según Morán et al. (2020) y Ulloa et al. (2019), la organización es la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada. Por lo tanto, la organización formal es la que permite implementar la estrategia seleccionada acorde con los objetivos definidos previamente y coadyuven al logro de la misión de la empresa.

En cambio, [Fierro et al. \(2020\)](#) una organización es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un objetivo común. Las organizaciones están formadas por departamentos o áreas, cada uno de los cuales tiene un conjunto específico de funciones o tareas. Las funciones o tareas se realizan de acuerdo con un conjunto de roles y procedimientos definidos previamente. Las organizaciones también están regidas por un conjunto de normas, reglamentos, procesos y responsabilidades las cuales ayudan a garantizar que las organizaciones sean eficientes y eficaces ([Arora-Jonsson et al., 2020](#); [Burke, 2023](#)).

Según cifra del [Departamento Nacional de Estadísticas \(DANE, 2020\)](#) el comportamiento de la ocupación hotelera en Colombia ha tenido un comportamiento ascendente a partir del año 2014, la tasa de ocupación de los hoteles en el 2017 fue de 56,1%, cifra superior en 0,4% a la registrada en el año anterior, mientras que para el 2018 se ubicó en 56.8% ([Centro de Información Turística de Colombia, 2019](#)). Bajo este panorama, el Banco Mundial, señaló que el PIB de Colombia terminó en \$ 380 miles de millones en el año 2013, y en 2014 disminuyó a \$ 377.7 miles de millones. Mientras que, en el 2019, fue de 323.6 miles de millones USD. En la tabla 1, se muestra el Índice de competitividad turística de Colombia.

Tabla 1. *Índice de Competitividad Turística de Colombia*

Índice de competitividad de viajes y turismo	Ranking
Índice de competitividad de Viajes y Turismo 2021	58
Índice de competitividad de Viajes y Turismo 2019	55
Índice de competitividad de Viajes y Turismo 2014	68
Índice de competitividad de Viajes y Turismo 2013	84
Índice de competitividad de Viajes y Turismo 2012	77

Fuente: [Foro Económico Mundial - Índice de Competitividad de Viajes y Turismo \(2022\)](#).

Por otro lado, [Ramón, et al. \(2012\)](#) plantean que la forma de competir de las pequeñas y medianas empresas en los mercados internacionales a través de un *clúster* agroindustrial local, con vocación exportadora muestra que las empresas con un elevado nivel exportador, son aquellas que se distinguen por alcanzar ventajas a partir del desarrollo de habilidades relacionadas con las ventas, aunque complementadas con ventajas relacionadas con las actividades productivas. Lo que indica que bajo este enfoque se fundamenta en la satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores internacionales producto de la exportación.

Desde el punto de vista del estudio realizado por [Ramírez y de Aguas \(2021\)](#) se definió un escalafón de competitividad de los departamentos de Colombia, elaborando un indicador que engloba los valores de cinco (5) factores dentro de los cuales se encuentran: fortaleza económica, infraestructura y logística, bienestar y capital humano, ciencia, tecnología e innovación, institucionalidad y gestión pública. Asimismo, en el estudio realizado por [Rodríguez et al. \(2009\)](#) examina la evolución de la competencia y los patrones migratorios de las zonas productivas españolas en el periodo 1999-2006, combinando el análisis de datos comerciales

generales con otros datos utilizando microdatos de la empresa. Internamente, los resultados de la investigación mostraron el desarrollo de las empresas industriales españolas y el coste de los trabajadores en sectores con fuertes problemas de competitividad.

Entre tanto, las organizaciones innovadoras tienden a poseer culturas similares, las cuales permiten incentivar la experimentación, establecer objetivos creativos, recompensar el éxito y el fracaso, la celebración de errores (Robbins y Coulter, 2014). En tal sentido, las organizaciones innovadoras suelen tener las siguientes características: aceptación de la ambigüedad, tolerancia a las ideas utópicas, tolerancia al riesgo, enfoque en los fines más que en los medios, enfoque en los sistemas abiertos, retroalimentación positiva y poner en práctica un liderazgo que empodere a los subordinados. Cabe anotar, desde el punto de vista de la innovación generada por las TICs ha permitido que las empresas desarrollen con rapidez sus actividades. Allí, se encuentra el procesamiento de datos, el internet de las cosas, Big Data, la computación en la nube (Mohanta et al., 2020).

Asimismo, Ochoa et al. (2017) en su propuesta de un modelo de medición de la competitividad establece tres niveles geográficos: país, estados y municipios, desarrollando para tal efecto un método multivariado de análisis factorial, en el cual identificó seis determinantes o factores de la competitividad: desempeño económico, desempeño del mercado, infraestructura y las TIC, educación y salud básicas, capital humano calificado y economía basada en el conocimiento. De igual manera, Kaplan y Norton (2014) establece que las empresas, generan valor sostenible a través del aprovechamiento de los activos intangibles: capital intelectual, bases de datos, sistemas de información, procesos de calidad, relaciones con los clientes, capacidad de innovación, cultura organizacional. Igualmente, se encuentra las relaciones laborales entre los colaboradores, los niveles de capacitación del personal y el acceso a recursos financieros para financiar la empresa (Saavedra y Tapia, 2011).

Entre tanto, Ohmae (1984) menciona que en el triángulo estratégico participan tres jugadores claves en el mercado: los competidores, la empresa y el cliente, esto indica que la empresa y los competidores desarrollan sus tareas para generar valor al cliente. En consecuencia, las empresas exitosas son aquellas que crean mayor valor al cliente que la ofrecida por los competidores. Según Hidalgo et al. (2002), la gestión de la innovación es considerado un factor relevante a nivel empresarial y es predominante en la economía del conocimiento. En cuanto, a la innovación, se han planteado diferentes concepciones dentro de los cuales están las técnicas de creatividad empleadas (De Bono, 1995), las estrategias innovadoras (Drucker, 1985) y la gestión de la innovación (Hamel, 2000).

Además, existen elementos que inciden en la competitividad de las organizaciones tales como: la tecnología (Vargas et al., 2016); enfoque estratégico analizado desde la planeación (Pereira y Crispim, 2015); aspectos relacionados con el mercado (Oaigen et al., 2013); la innovación en las empresas (Ryzhkova y Prosvirkin; 2015). Estos factores o recursos son desarrollados en unas empresas más que en otras dependiendo de las capacidades gerenciales de los administradores.

Es importante destacar el aporte realizado por Barney (1991), en el sentido que los recursos y capacidades que posee una empresa permiten aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Del mismo modo, aquellas competencias difíciles de copiar y obtener en el mercado se constituyen en fortalezas de la empresa y fuentes potenciales de ventaja competitiva, esto indica que el conocimiento es un recurso y al mismo tiempo como una capacidad (Carrión y Ortiz, 2002).

Además, la investigación de Chavarro-Rodríguez et al (2022), en la que da un concepto aproximado de la construcción de habilidades dinámicas, en la que recoge clasificaciones y relaciones entre ellas se encuentran la capacidad: de desarrollar, presentar, integrar y coordinar, reconfigurar, aprender, innovar, aliarse, administrar y liderar. Los autores señalan que los diferentes tipos de habilidades dinámicas están relacionados, porque el desarrollo de una habilidad contribuye al fortalecimiento de otra. Además, Aguilar y Yepes (2008) analizan varias perspectivas conceptuales que sustentan la creación y reconfiguración de capacidades tecnológicas dentro de la empresa y orientan sobre el análisis, el desempeño organizacional y la creación de nuevas oportunidades mediante la creación de nuevos procesos de innovación para promover la competitividad.

De acuerdo, a lo planteado por los anteriores autores desde el punto de vista teórico, describen y analizan planteamientos que inciden en la competitividad aplicadas a diferentes actividades económicas, dentro las que se destacan: las habilidades relacionadas con las ventas, acceso a recursos financieros, la generación de valor a los clientes, la innovación, la tecnología, las capacidades gerenciales. De igual manera, a nivel de lo público es importante abordar, elementos que permiten medir la competitividad a partir del desempeño económico, infraestructura, utilización de las TIC, capital humano calificado, los servicios sociales con que cuentan los territorios que permitan satisfacer las necesidades de las comunidades. En ese contexto, se aprecian elementos relacionados con la competitividad y su aplicación tanto en el sector público y privado, donde se configura la capacidad de los administradores para aprovechar los recursos y capacidades con que cuenta la organización. En ese sentido, es necesario que las organizaciones con características similares cooperen entre sí para impulsar la competitividad y la relación entre el sector empresarial y el público.

Teóricos como Porter (2003) y Kotler (1992) han generado clasificaciones de la estrategia basados en casos generales y en la observación de estos; en las que consideran la capacidad de la adaptación al entorno, ventajas competitivas, posición en el mercado y actitud frente a los competidores de la organización. Asimismo, Ansoff (1997) uno de los pioneros en el campo de la estrategia organizacional desarrolló una matriz, en el cual establece los siguientes elementos: productos (actuales y nuevos) y mercados (actuales y nuevos). Asimismo, Mintzberg (1989) describe el desenvolvimiento de la organización a través de un conjunto de cinco elementos acerca de cómo funcionan las empresas: el flujo de autoridad formal, el flujo de actividad regulada, el flujo de comunicación informal, el conjunto de constelaciones de trabajo y el flujo de un proceso de decisión "ad hoc". Consecuente con lo anterior, una empresa posee ventaja competitiva, cuando como resultado de sus fortalezas posee más rentabilidad que la competencia. (García 2003).

En ese contexto, hay que tener en cuenta que la ventaja competitiva es resultado de las estrategias que implemente la organización. Por lo tanto, Wang (2014) afirma que la ventaja competitiva se define como el conjunto de tareas para las cuales una organización planifica y ejecuta una estrategia para lograr objetivos definidos. En este orden de ideas, la capacidad de una empresa para alcanzar y mantener su nivel competitivo debe estar enfocada en las capacidades especiales que desarrolla dentro de ella y en las oportunidades que le presenta el entorno desde el punto de vista micro y macro (Cabrera-Martínez, et al. 2011).

Finalmente, en cuanto a la contextualización de la competitividad sistémica, es importante incorporar los conceptos de estructura poder-saber, y la manera en que el poder es ejercido en la sociedad moderna a través de la soberanía, y la ley opera por una parte a través de mecanismos disciplinarios. En este contexto, la competitividad sistémica, tiene en cuenta cuatro niveles analíticos distintos: meta, macro, meso y micro (Esser, et al. 1996). El autor plantea, que en el nivel meta se encuentran elementos como la capacidad de una sociedad en términos de integración y estrategia. El nivel meso tiene en cuenta aspectos como la capacidad de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel de la empresa. El nivel micro, contempla las condiciones intra e interempresa: Eficiencia colectiva, innovación, eficiencia en empresas. El nivel macro hace referencia a la estabilización del contexto macroeconómico.

Método

La presente investigación utilizó el enfoque cuantitativo, toda vez que se recogieron y analizaron datos cuantitativos, que permitieron dar respuesta a las variables que inciden en la competitividad en pequeños y medianos hoteles en la ciudad de Barranquilla. Se realizó la delimitación de la investigación, la pregunta de investigación y establecimiento de los objetivos. Asimismo, se realizó la revisión de la literatura sobre el tema objeto de estudio para la elaboración de la fundamentación teórica, se establecieron los resultados

teniendo en cuenta la información cuantitativa a partir de la aplicación del análisis de conglomerados y las conclusiones de la investigación. El estudio es descriptivo porque su propósito es identificar el nivel de competitividad dentro de los hoteles identificados mediante el uso del análisis multidimensional de conglomerados. En este aspecto, [Catena et al. \(2003\)](#) señala que en el proceso de agrupación que permite la formación de grupos homogéneos, se suele utilizar el método de mínima varianza o el método de *Ward*, que minimiza el aumento de la varianza.

Se utilizó un muestreo no probabilístico a conveniencia en función del suministro de información por parte de los administradores de las organizaciones estudiadas; los participantes, para este caso fueron los pequeños y medianos hoteles ubicados en la ciudad de Barranquilla. Dado que los encuestados fueron seleccionados para cumplir con los requisitos del estudio propuesto ([Hair et al. 2010](#)), los miembros de la población fueron seleccionados con base en el juicio del investigador ([Malhotra, 2008](#)), luego se escogieron los hoteles con características adecuadas, en opinión del investigador, asegurando la disponibilidad y disposición para brindar la información necesaria para lograr el objetivo.

Las técnicas utilizadas para la recolección de información fueron la revisión documental y la encuesta. La recolección de datos se realizó directamente en los pequeños y medianos hoteles ubicados en la ciudad de Barranquilla, donde se empleó como técnica la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario estructurado aplicado a los administradores de los trece (13) hoteles ubicados en la ciudad de Barranquilla. El instrumento estuvo formado por dieciocho preguntas, el cual fue estructurado en *escala de Likert* con respuestas de 1 a 5, donde 1 es muy desacuerdo, 2 es desacuerdo, 3 es indiferente, 4 es de acuerdo y 5 muy de acuerdo.

Desde el punto de vista de la confiabilidad se realizan representaciones detalladas del fenómeno investigado, a fin de que el mismo pueda ser replicado en otros contextos. La técnica estadística utilizada es de análisis de conglomerados, la cual tiene como objetivo encontrar qué elementos de los estudiados presentan mayor incidencia sobre la competitividad de los hoteles. Para ello, se seleccionó como variable dependiente la competitividad.

Cabe mencionar que para la validación del instrumento se utilizó la encuesta dirigida a los administradores de los hoteles, donde se plantearon preguntas que contienen los constructos objeto de estudio, estableciéndose variables relacionadas con las estrategias de mercadeo, satisfacción de clientes, gestión comercial, instalaciones físicas, uso de las TIC, creatividad, procesos de calidad, desarrollo de plan estratégico, innovación y capacidades gerenciales. Para efecto de la construcción del instrumento se tuvo como referencia investigaciones previas realizadas por [Simonato \(2018\)](#), y [Romero-Suárez, et al. \(2020\)](#). Asimismo, el instrumento fue revisado por tres (3) expertos conocedores del tema, esto con el fin que los datos que se obtuvieran fueran consistente, uniforme y confiable.

Resultados

Teniendo en cuenta los datos del cuestionario aplicado a los trece (13) hoteles ubicados en la ciudad de Barranquilla, se aplicó el análisis de conglomerados, a través del uso del método de *Ward*. A partir de este método se calcularon en primer lugar, la media de todas las variables de cada conglomerado, luego se calculó la distancia euclidiana de cada empresa y la media del conglomerado, luego estas distancias se sumaron para todas las empresas y en cada etapa se combinaron los dos conglomerados que generaron menos aumentos en la suma de las distancias de cada conglomerado (Romero et al., 2022).

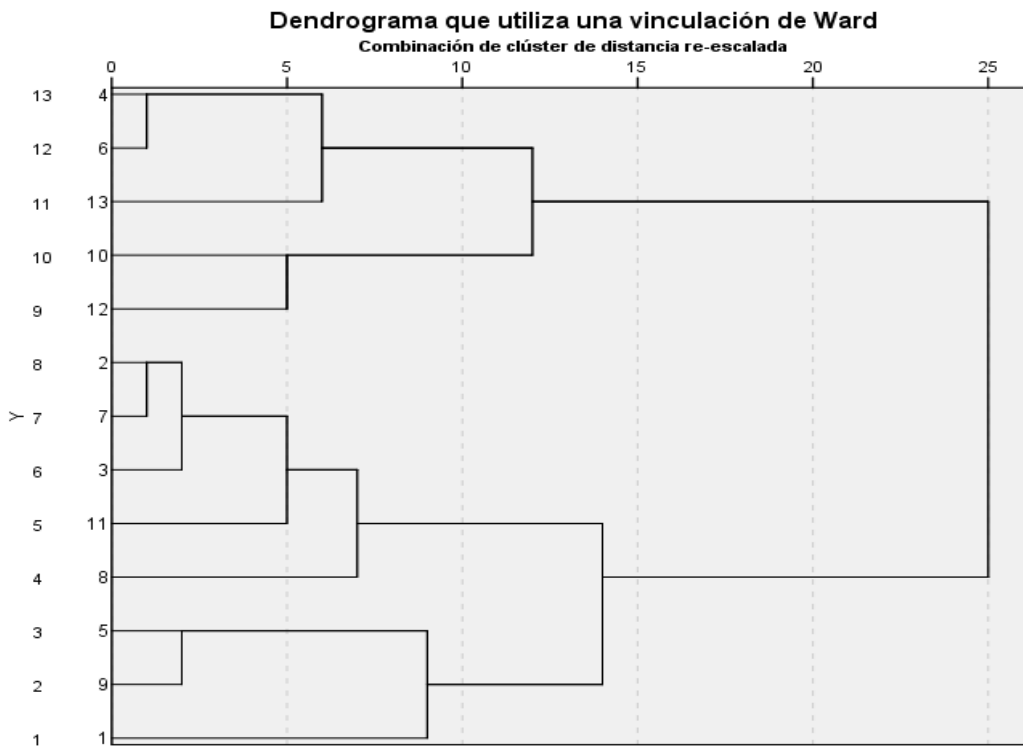
De acuerdo con el análisis de los resultados presentados en la tabla 2, se evidencia, que en la etapa 1, se agrupan los hoteles 4 y 6 en el conglomerado 1 y 2 respectivamente, con un coeficiente del 1.5, lo que indica que los hoteles presentan características similares dentro del historial de aglomeración. En consecuencia, la próxima etapa donde reaparecerá ese primer agrupamiento será en la etapa 7 como se evidencia en la tabla 2. Mientras, que en la etapa 2, se agrupan los hoteles 2 y 7 en el conglomerado 1 y 2 respectivamente, con un coeficiente del 3.5, con características similares dentro del historial de aglomeración. Asimismo, en la etapa 12, se agrupan los hoteles 1 y 4 en el conglomerado 1 y 2 respectivamente, con un coeficiente del 125,385, con características similares dentro del historial de aglomeración. Lo anterior explica que a mayor etapa en los conglomerados mayor va a ser el coeficiente o la distancia euclidiana de cada hotel.

Tabla 2. *Historial de aglomeración*

Etapa	Conglomerado que se Combina			Etapa en el que el Conglomerado aparece por Primera vez		
	Conglomerado 1	Conglomerado 2	Coefficientes	Conglomerado 1	Conglomerado 2	Etapa siguiente
1	4	6	1,5	0	0	7
2	2	7	3,5	0	0	4
3	5	9	7	0	0	9
4	2	3	11	2	0	5
5	2	11	18,25	4	0	8
6	10	12	25,75	0	0	10
7	4	13	34,25	1	0	10
8	2	8	44,6	5	0	11
9	1	5	56,433	0	3	11
10	4	10	72,933	7	6	12
11	1	2	91,625	9	8	12
12	1	4	125,385	11	10	0

En la siguiente figura, se observa el dendrograma de los hoteles basado en la información de la tabla anterior, la cual muestra la representación gráfica de los conglomerados obtenidos, donde se visualizan los resultados a través del dendrograma que contienen el agrupamiento de los hoteles, así como las distancias utilizadas para agrupar los conglomerados. Además, se aprecia el agrupamiento de las empresas objeto de estudio que tienen características homogéneas dentro de los grupos, en este caso particular se presentan agrupaciones conformándose cuatro (4) *clúster* o conglomerados (Figura 1), los cuales se indican a continuación: en el primer *clúster* aparecen las empresas 4, 6 y 13. En el segundo *clúster* se agrupan las empresas 10 y 12. En el tercer conglomerado se encuentran las empresas 2, 7, 3, 11 y 8 y en el último están agrupadas las empresas 5, 9 y 1.

Figura 1. *Dendrograma de los hoteles*



Con base en los resultados reflejados en la figura 1, se puede evidenciar que los hoteles que se encuentran en el conglomerado cuatro (4), es decir, los hoteles 5, 9 y 1 presentan características homogéneas, producto de los resultados de la encuesta, donde muestra los elementos de convergencia entre los hoteles identificados en la investigación. En consecuencia, se evidenció, que las estrategias implementadas por los hoteles conllevan a la competitividad de la empresa, lo que indica que la estrategia obedece a la aplicación de la administración estratégica en la organización. Estas estrategias son producto de la realización de un diagnóstico que recoge las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las

organizaciones objeto de estudio. Además, se aprecia que, en este conglomerado, los hoteles están satisfaciendo las necesidades de los clientes. Igualmente, se evidencia que la gestión empresarial a partir del mercadeo es un elemento que determina la competitividad del sector hotelero. Como también, se encuentra en este conglomerado, que el hotel promueve y aplica el uso de las Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TICs) como herramienta que promueve la competitividad. En consecuencia, atendiendo las características homogéneas de los hoteles que se encuentran en este conglomerado el nivel de competitividad es considerado alto.

En cuanto, al resultado del conglomerado uno (1), es decir, los hoteles 4, 6 y 13, se aprecia que sus características homogéneas, se fundamenta en la implementación de procesos de calidad, cuenta con un plan estratégico donde se encuentra establecido la misión, la visión y los objetivos de la empresa. De igual manera, presenta una baja capacidad en la búsqueda de oportunidades para innovar que procure un mejor posicionamiento del hotel. De igual manera, los hoteles que se encuentran en este conglomerado requieren del mejoramiento de las instalaciones físicas para prestar un óptimo servicio. Asimismo, los hoteles que se encuentran en este conglomerado cuentan con un deficiente sistema de medición de satisfacción que permita conocer las necesidades de los clientes. Por lo que, atendiendo las características homogéneas de los hoteles que se encuentran en este conglomerado el nivel de competitividad es considerado bajo.

Desde el punto de vista, del conglomerado tres (3), conformado por los hoteles 2, 7, 3, 11 y 8, muestra que los elementos que permiten caracterizar la homogeneidad de los hoteles a partir del instrumento aplicado destacan que estas organizaciones aplican estrategias de mercadeo, medición de satisfacción de las necesidades de los clientes, las adecuadas instalaciones físicas, la utilización de tecnologías en la organización. Asimismo, cuentan con un deficiente sistema de medición de satisfacción que permita conocer las necesidades de los clientes. Por ende, atendiendo las características homogéneas de los hoteles que se encuentran en este conglomerado el nivel de competitividad es considerado medio.

De igual manera, en el conglomerado dos (2), conformado por los hoteles 10 y 12 muestra las convergencias más importantes que permite caracterizar la homogeneidad de los hoteles donde se destaca la búsqueda continua de las oportunidades para innovar en los servicios, la realización de estudios sobre análisis del mercado con el fin de conocer las preferencias de clientes, la organizaciones cuentan con programas que desarrollan la creatividad en el talento humano, la innovación es considerada un factor determinante para la competitividad del hotel, y cuentan con la implementación de un sistema de fidelización a los clientes que visitan al hotel. En consecuencia, atendiendo las características homogéneas de los hoteles que se encuentran en este conglomerado el nivel de competitividad es considerado medio-alto.

En la siguiente tabla, se muestra el criterio que se tuvo en cuenta para determinar el nivel de competitividad de los hoteles y el conglomerado en que se ubica el hotel, resultante de la aplicación del cuestionario conformado por las dieciocho (18) preguntas, con respuestas de 1 a 5, donde 1 es muy desacuerdo y 5 muy de acuerdo. Para tal efecto, se tuvo en cuenta la siguiente escala:

Tabla 3. Rangos del nivel de competitividad de los hoteles

Conglomerado	Nivel de competitividad	Escala
4	Alto	4.1 - 5.0
2	Medio alto	3.1 - 4
3	Medio	2.6 - 3.0
1	Bajo	1.0 - 2.5

Según los datos obtenidos de las respuestas a las 18 preguntas realizadas a los administradores de los hoteles y atendiendo la escala de la tabla 3 y el conglomerado en que se ubica la empresa los resultados del promedio aritmético de las respuestas dada por los administradores de los hoteles, el 23% de los hoteles presenta un nivel de competitividad alto, el 39% tiene un nivel medio, mientras que el 15% de las organizaciones estudiadas tienen un nivel de competitividad medio alto y el 23% presentan un nivel bajo.

Discusión

Los resultados obtenidos a través de la revisión de las investigaciones realizadas y enfoques de diferentes autores, sobre los elementos que inciden en la competitividad, permitieron establecer unos factores convergentes dentro de las posturas de los autores estudiados y esta investigación. Es así como la agrupación en conglomerados permitió identificar características similares de los hoteles y determinar el nivel de competitividad de los trece (13) hoteles, a partir de la encuesta, aplicada a los administradores. A través de este instrumento se recogió aspectos relacionados con la satisfacción de necesidades al cliente, implementación de estrategia con base a la realización de una planeación estratégica, gestión empresarial bajo el abordaje del mercadeo, aplicación de sistemas de información, innovación de los procesos al interior del hotel, estado de las instalaciones físicas para la prestación de los servicios por parte de la organización. Es de anotar, que los hoteles con alto nivel de competitividad, es decir, los que se encuentran ubicados en el conglomerado cuatro (4), cuentan con fortalezas relacionadas con el desarrollo de capacidades gerenciales, producto de la implementación de estrategias en sus organizaciones.

En este sentido, la organización define las acciones que deben llevarse a cabo para hacer que la estrategia opere de acuerdo con las intenciones de la gerencia y permita el logro de los objetivos (García, 2003). Por lo tanto, las capacidades gerenciales es un factor determinante para la competitividad de un hotel. En ese contexto, Koenigsfeld, et al. (2012), las clasifica en cinco aspectos: dominio conceptual-

creativo, dirección dominio, dominio administrativo, dominio interpersonal y dominio técnico. Por tal razón, el administrador de hotel debe tener en cuenta que para lograr el éxito en las organizaciones es necesario el desarrollo de capacidades internas que propicie una competitividad sostenible. Asimismo, las competencias genéricas son necesarias desarrollarlas dentro de las cuales se encuentran: la comunicación, trabajo coordinado, trabajo en equipo, capacidad de ejecución (Xuejun y Wang, 2009).

Por lo tanto, la gestión comercial se convierte en una estrategia de competitividad, toda vez que ésta, comprende todas las acciones que se ejecutan, con el objetivo de dar a conocer la propuesta comercial de la empresa. De esta manera, las empresas que sobresalen tanto en el medio local como internacional muestran una nueva forma de gestionar el área comercial a través de la generación de experiencias y el caso de los administradores de los hoteles deben estar atentos a expectativas de los clientes (Simonato, 2018).

Asimismo, se evidenció que el diseño organizacional de los hoteles; la estructura corresponde con la estrategia seleccionada, lo que denota que existe una articulación entre la planeación y la organización, que desde el punto de vista de la gerencia propicia la competitividad. En ese contexto, Rubio y Baz (2015), plantea que la competitividad de una empresa depende de elementos definidos en su estructura interna, en cuanto, a su organización y la capacidad de generar bienes o servicios de tal manera que pueda aumentar sus ventas y ganar a sus competidores.

Igualmente, dentro de los resultados de la investigación mostró, que los hoteles aplican las TICs, como herramienta que promueve la competitividad en los procesos administrativos de la organización. En este contexto, adquiere relevancia los comentarios que realizan los clientes sobre la satisfacción del servicio, a través de la recopilación en forma regular de información en la página de internet del hotel. Por consiguiente, si los comentarios se utilizan en forma correcta serán de gran utilidad para la toma de decisiones y la construcción de relaciones y lealtad entre cliente y empresa (Kasiri, et al., 2017). Bajo ese punto de vista se evidencia que los hoteles que tienen un alto nivel de competitividad utilizan la tecnología como fortaleza para el desarrollo de sus procesos. En este orden de ideas, cabe anotar los resultados de investigaciones realizadas donde incluyen factores que inciden en la competitividad, sobre conocimiento (Ibarra et al., 2017), tecnología (Vargas et al., 2016), perspectiva estratégica (Pereira y Crispim, 2015), relaciones desde el punto de vista del mercado (Oaigen et al., 2013).

Finalmente, esta investigación arroja que la innovación es un elemento clave para la competitividad de los hoteles, las cuales se enfoca en la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el área comercial. Cardona (2016), establece que en la medida que la innovación tecnológica se utilice en forma adecuada, es considerada un factor relacional y de atracción con el cliente. El resultado de la presente investigación muestra una creciente tendencia en describir, explicar y analizar la competitividad

dentro de los cuales están: [Porter \(1990\)](#) con las fuerzas de la industria y las estrategias competitivas; [Pérez et al. \(2021\)](#); [Alonso \(2010\)](#); y [Leyva et al. \(2018\)](#) establece como los factores internos y externos afectan la competitividad; [Díaz-Calzada et al. \(2020\)](#), proponen los factores de desarrollo de equipos de alto desempeño como elementos para incrementar la competitividad; [Ramírez y de Aguas \(2021\)](#) con el escalafón de competitividad de los departamentos de Colombia; [Robbins y Coulter \(2014\)](#) las organizaciones innovadoras; [Mohanta et al. \(2020\)](#) utilización de la tecnología de la información y las comunicaciones; [Ochoa et al. \(2017\)](#); modelo de medición de la competitividad establece tres niveles geográficos: país, estados y municipios; y [Chavarro-Rodríguez et al. \(2022\)](#) construcción de habilidades dinámicas.

Estos estudios, enfocados en la identificación y medición de la competitividad en diversos sectores económicos, resultan sumamente relevantes para las organizaciones. Sin embargo, la caracterización de la competitividad de los hoteles a través de conglomerados posibilita que estas entidades optimicen sus fortalezas, corrijan sus debilidades y aprovechen las oportunidades que el territorio les brinda con sus ventajas comparativas. Además, esta aproximación permite la implementación de estrategias orientadas a potenciar la competitividad de los hoteles.

Conclusiones

La competitividad en un hotel es considerada como la capacidad que tiene la organización para atraer los clientes logrando que accedan a sus servicios y aumente la participación en el mercado en comparación con sus competidores. En este sentido, los hoteles diseñan sus estrategias tras realizar un diagnóstico del sector, considerando tanto las fortalezas y debilidades internas como las oportunidades y amenazas externas. En consecuencia, la competitividad de las organizaciones se fundamenta en la interacción de factores internos y externos que influyen directamente en el desempeño del hotel ([Leyva et al., 2018](#)).

Para lograr este objetivo, requiere del desarrollo de habilidades gerenciales, el diseño de una estructura acorde con la estrategia, la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones. En ese orden de ideas, los hoteles que presentan un alto nivel de competitividad comparten características similares y se ubican en el conglomerado cuatro (4). En este grupo, se identifican elementos de convergencia, tales como las estrategias implementadas en los hoteles, la gestión comercial y el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones como elementos de competitividad. En ese sentido, [Siudek y Zavojska, \(2014\)](#) junto con [Anca \(2012\)](#), plantea la importancia que tiene el uso de las tecnologías para mejorar la oferta de servicios a través de la retroalimentación de los clientes.

En cambio, los hoteles que tuvieron un medio alto nivel de competitividad fueron el 15% y los de bajo nivel de competitividad se situaron en un 23%, los cuales deben fortalecer aspectos relacionados con la innovación y la infraestructura física. En ese sentido, se evidencia la distancia euclidiana de los hoteles 1 y 4, la cual es de 125,385, perteneciendo a los conglomerados 4 y 1 respectivamente. Mientras, que la

distancia euclidiana de los hoteles 2 y 3 es de 11, estos se encuentran en el conglomerado 3, con un nivel medio de competitividad. La investigación sobre la caracterización de la competitividad de los hoteles agrupó las 13 empresas en cuatro (4) conglomerados lo que refleja que a menor sea la ubicación en el conglomerado menor es el nivel de competitividad y a mayor sea la ubicación en el conglomerado mayor es el nivel de competitividad.

Finalmente, este estudio contribuye a identificar el nivel de competitividad y los elementos de convergencia que determinan la ubicación en cada uno de los conglomerados, de acuerdo con los resultados del instrumento aplicado en cada unidad de análisis. De esta manera, este tipo de investigaciones sienta las bases para futuras investigaciones en otros sectores económicos.

Financiamiento

Esta investigación no recibió ninguna subvención específica de agencias de financiamiento en los sectores público, comercial o sin fines de lucro.

Agradecimientos

A los hoteles participantes que facilitaron la información para el desarrollo de esta investigación.

Referencias

- Aguilar, J. y Yepes, E. (2008). Gestión de capacidades dinámicas e innovación: una aproximación conceptual. *Revista Ciências da Administração*, 8(16), [https:// https://doi.org/10.5007/%25x](https://doi.org/10.5007/%25x)
- Alonso, V. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19(2), 201-220. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180713901003.pdf>
- Anca, H. (2012). Literature review of the evolution of competitiveness concept. *The Journal of Faculty Economics*, 1(1), 41-46. <https://anale.steconomieuradea.ro/volume/2012/n1/004.pdf>
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Pearson Education
- Arora-Jonsson, S., Brunsson, N., & Hasse, R. (2020). Where does competition come from? The role of organization. *Organization Theory*, 1(1). <https://doi.org/10.1177/2631787719889977>
- Banco Mundial (2020). *Reporte de Competitividad*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CO>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1). <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>

- Burke, W. (2023). *Organization change: Theory and practice*. Sage publications.
- Cabrera-Martínez, A., López-López, P. y Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Ediciones Fundación Universidad Central. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2016597>
- Cardona, J. (2016). Innovaciones tecnológicas en la atención al cliente: Ushuaia Ibiza Beach Hotel y Hard Rock Hotel Ibiza. *El turismo y la experiencia del cliente*, 147-166. <http://hdl.handle.net/11441/52933>
- Carrasco- Escalante, J. C., Rojas-Rodríguez, I. S., & Rossetti-López, S. R. (2022). Discriminating Analysis of Absorption Capacities and Competitiveness. *Investigación administrativa*, 51(130), 1-18. <https://doi.org/10.35426/IAv51n130.03>
- Carrión-Maroto, J. & Ortiz de Urbina, M. (2002). *La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento*. <http://www.gestiondelconocimiento.com/teorias.htm>
- Catena, A., Trujillo, H., y Ramos, M. (2003). *Análisis multivariado. Un manual para investigadores* (1^{era} ed.). Biblioteca Nueva.
- Centro de Información Turística de Colombia. (2019). *Estadísticas de la actividad turística de Colombia*. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-turismo>
- Chavarro-Rodríguez, C., Barrios, D., & Jiménez-Hernández, C. (2022). Aproximación conceptual del constructo de capacidades dinámicas: clasificación y relaciones. *Desarrollo Gerencial*, 14(1), 1-30. <https://doi.org/10.17081/dege.14.1.5158>
- Departamento Nacional de Estadísticas [DANE]. (2020). *Indicadores económicos*. <https://www.dane.gov.co/index.php/component/search/?searchword=PIB%20percapita&searchphrase=all&Itemid=109>
- De Bono, E. (1995). *El Pensamiento creativo*. Paidós.
- Drucker, P. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles. *Public Productivity Review*, 10(1), 105–109. <https://doi.org/10.2307/3380320>
- Díaz-Calzada, M. E., Morgan-Beltrán, J., y Arredondo-Morales, A. (2020). Equipos de alto desempeño para la competitividad de empresas de servicios industriales. *Desarrollo Gerencial*, 12(1), 1-19. <https://doi.org/10.17081/dege...3685>

- Foro Económico Mundial (2022). Índice de Competitividad de Viajes y Turismo. <https://www.weforum.org/publications/travel-and-tourism-development-index-2021/>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, (59), 39–52. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/37977-revista-la-cepal-no59>
- Fierro, F., Benavides, D., y Andrade, J. (2020). Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(4), 131-147. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35181>
- Garcés-Uribe, O. (2020). *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*. Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/24757>
- García, O. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor EVA*. Norma.
- Hair, J., Bush, R. y Ortinau, D. (2010). *Investigación de Mercados*. Mc Graw- Hill.
- Hall, R. (1983). *Organizaciones: estructura y proceso*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Hamel, G. (2.000). *Liderando la Revolución*. Editorial Norma.
- Hidalgo, A., Pavón, N., y Gonzalo, L. (2002). *La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones*. Piramide.
- Ibarra, M. A., González, L., y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 35(18), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Kamal, M., Aijaz, U., Shafiq, H., Mushtaq, N., Khan, K., Rauf, F., & Qureshi, H. (2021). City competitiveness. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(2), 6633-6662. <https://dx.doi.org/10.47750/cibg.2021.27.02.643>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2014). *Mapas estratégicos*. Gestión 2000.
- Kasiri, L. A., Guan-Cheng, K. T., Sambasivan, M., and Sidin, S. M. (2017). Integration of standardization and customization: Impact on service quality, customer satisfaction, and loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 35, 91-97. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.11.007>
- Kotler, P. (1992). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall.

- Koenigsfeld, J. P., Youn, H., Perdue, J., & Woods, R. H. (2012). Revised competencies for private club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1066-1087.
- Leyva, A. B., Cavazos, J., y Espejel, J. E., (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración* 63(3), 2018, 1-21. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México Pearson.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.
- Mohanta, B., Nanda, P., & Patnaik, S. (2020). *Management of V.U.C.A. (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) Using Machine Learning Techniques in Industry 4.0 Paradigm*. Studies in Big Data.
- Morán, J., Peredo, G., & Guerrero, S. (2020). Las tendencias de la organización empresarial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(1), 56-63. <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/215>
- Navarro, O., Ferrer, W., y Burgos, O., (2018). La calidad como factor estratégico en el desarrollo competitivo de las Pequeñas y medianas empresas. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 171-174. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/843>
- Ochoa, J., Lara, J., y De la Parra, J. (2017). Propuesta de un modelo de medición de la competitividad mediante análisis factorial. *Contaduría y administración*, 62(3), 775-791. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.04.003>
- Ohmae K. (1984). *La Mente del estratega* (R. Haas.; Trad. 2 ed.). McGraw-Hill Interamericana de España.
- Oaigen, R.P., Barcellos, J.O., Soares, J.C., Lampert, V.N., Gottschall, C.S., Marques, P.R., & Tavares, H.R.. (2013). Beef cattle production system competitiveness in the South of Brazil. *Archivos de Zootecnia*, 62(238), 161-170. <https://dx.doi.org/10.4321/S0004-05922013000200001>
- Medina-Parra, R. (2020). Validez de contenido de un instrumento de medición de ventaja competitiva del sector hotelero. *NovaRua*, 12(21), 25-40. <https://doi.org/10.20983/novarua.2020.21.2>
- Pereira, I. L., y Crispim, S. F., (2015). Fatores explicativos da alta competitividade no longo prazo: presença dos fatores identificados nas empresas norte-americanas em empresas da BM & FBOVESPA. *Gestão & Produção*, 22(1), 82-95. <https://repositorio.usp.br/item/002725599>

- Pérez, M., Noriega, L., Hernández, L., Olivo, J., y De La Hoz, E. (2021). Gestión de la calidad y su relación con la competitividad en el sector manufacturero: una revisión de la literatura en el periodo 2010-2021. *Investigación y desarrollo en TIC*, 12(2), 90-126. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/9311>
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto.
- Ramírez, J., y De Aguas J. (2021). *Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2019*. Estudios y perspectivas Serie 36. NACIONES UNIDAS CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/46786>
- Ramón, A., David, J., Luís, R., & Manuel, S. (2012). ¿Cómo compiten las pymes en los mercados internacionales? Análisis de un clúster local con vocación exportadora. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 87-99. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60062-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60062-8)
- Ricardo, D. (1987). *Principios de Economía Política y Tributación* (J. Broc., N. Wolf y J. Estrada.; Trad. 1 ed.). Trabajo original publicado en 1817. <https://esepuba.files.wordpress.com/2009/03/david-ricardo-principios-de-economia-politica-y-tributacion-cap-1-y-2.pdf>
- Ryzhkova, E., y Prosvirkin, N., (2015). Cluster initiatives as a competitiveness factor of modern enterprises. *European Research Studies Journal*, 18(3), 21-30. https://www.ersj.eu/repec/ers/papers/15_3_p2.pdf
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson.
- Rodríguez, D., Turrión, J., y Velázquez, F. (2009). Un enfoque integrado sobre Competitividad y Deslocalización en la Industria Española. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, 3(2), 90-106. <https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851321002.pdf>
- Romero-Suárez, D., Pertuz, V., y Orozco-Acosta, E. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Información tecnológica*, 31(5), 21-32. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>
- Romero-Cuadros, I. (2022). *Clasificación de la eficiencia del gasto público en las regiones del Perú aplicando conglomerados de series temporales, 2007-2019* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Agraria La Molina]. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12996/5476>
- Rubio, L., y Baz, V. (2015). *El poder de la competitividad*. DIDAC

- Saavedra, L. M., y Tapia, B., (2011). Mejores prácticas y factores de competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista Economía*, 1(32), 11–36. <http://www.saber.ula.ve/handle/123456789/35900>
- Simonato, F. (2018). La innovación en el área comercial a través de la gestión de las experiencias. *Ciencias administrativas*, (11), 63-79. <https://doi.org/10.24215/23143738e019>
- Siudek, T., & Zavojska, A. (2014). Competitiveness in the Economic Concepts: Theories and Empirica. *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, 13(1), 91-108. <https://js.wne.sggw.pl/index.php/aspe/article/view/4110>
- Smith, A. (1794). *Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones* (J. Alonso Ortiz, Trad.). Trabajo original publicado en 1776). https://www.marxists.org/espanol/smith_adam/1776/riqueza/index.htm
- Ulloa, W., Mazacon, N., y Rodríguez, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- Vargas, A., Rech, I., y Santos, S. A. (2016). *Fatores de competitividade empresarial em empresas instaladas em um parque tecnológico brasileiro*. <http://altec2015.nitec.co/altec/papers/583.pdf>
- Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research* (pp. 33-43). THEORI. <https://acortar.link/9q6gcp>
- Xuejun Qiao, J., & Wang, W. (2009). Managerial competencies for middle managers: some empirical findings from China. *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 69-80. <https://doi.org/10.1108/03090590910924388>