

Identificación de Capacidades Operativas de las Empresas de Alojamiento y Agencias de Viaje
del Departamento de Santander, Colombia.

Kelly Carrillo Mantilla y Karen Daniela Gómez Bocanegra

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingenieras Industriales

Director

Luis Eduardo Becerra Ardila

Doctor en Gestión y Desarrollo Tecnológico en Ingeniería

Codirectores

David Esteban Puentes Garzón

Magíster en Ingeniería Industrial

Cristian Johan Arenas Morantes

Magíster en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

A Dios, por ser el artífice de cada uno de mis logros y alentarme con su infinita misericordia. Gracias por ser el guía y la luz en cada paso que doy, por no permitirme desfallecer.

A mis padres por su esfuerzo y entrega durante este largo camino, en el cual este logro no hubiera sido posible de no ser por su apoyo, sus palabras para reconfortarme cuando pensaba que desfallecería, por animarme y estar orgullosos en cada paso que doy.

Mami gracias por cada día entregarme lo mejor de ti, por estar siempre dispuesta a acompañarme cuantas madrugadas fueron necesarias, por contagiarme tu alegría, darme tu amor y siempre hacer mi vida más fácil. Papi gracias por cada día que me llevaste y recogiste de la universidad, por creer siempre que lo lograría y buscar incansablemente alternativas que me permitieran mejorar a nivel académico. No hay suficientes palabras para agradecerles todo lo que han hecho por mí y el amor que siento por ustedes.

A mi abuela por quererme y celebrar quien soy y en quien me he convertido, por alegrarse y mimarme todos estos años, por compartir mis victorias y estar orgullosa de cada logro alcanzado, por llevarme de compras al mercado de Chacaíto y al Veracruz.

A mi familia en el extranjero por siempre estar al pendiente, alegrarse y celebrar cada logro que obtenía, por enviar los mejores deseos y vibras para que culminar esta etapa.

A mis muy valiosos amigos por celebrar este triunfo, por estar presentes a lo largo de mi camino y siempre dispuestos a brindar una palabra de aliento.

A Daniela, mi compañera y amiga, gracias por ser un apoyo a lo largo de este proyecto, por tus palabras de aliento y ánimo, así como el compromiso y entrega dado cada día. Gracias por estar en los momentos dulces y amargos.

Kelly Carrillo Mantilla

Dedicatoria

A Dios, por tu infinita gracia y misericordia, porque fuera de ti nada deseo. Gracias por siempre acompañarme y amarme con el más profundo e inexplicable amor, por ser mi esperanza y mi guía.

A mis padres por su esfuerzo, dedicación, sacrificio y amor. Papi mucha gracias por siempre estar atento, gracias por ser el ejemplo de que la responsabilidad y el trabajo duro traen sus frutos. Mami gracias por qué nunca fue muy temprano o muy tarde, mis alegrías, tristezas y preocupaciones también fueron las tuyas. No existen suficientes palabras para describir mi amor y respeto por ustedes.

A mis hermanos Juan, Andrea, Silvia y Mateo por ser mi ejemplo, por desafiarme siempre, son mi alegría y mi fortaleza, los amo con todo mi corazón.

A mi familia gracias por su confianza incondicional, por sus palabras de aliento que no nunca fueron escasas, este camino no habría sido lo mismo sin ninguno de ustedes.

A mis amigos por decidir ser parte de esto, son una muestra más de la generosidad, gracias por nunca dudar.

A Kelly, mi compañera y amiga, gracias por acompañarme en este proyecto, por tus palabras de ánimo, tu apoyo y paciencia. Gracias por estar en los momentos buenos y en los que no tanto.

Karen Daniela Gómez Bocanegra

Agradecimientos

A Gloria y Ximena investigadoras del proyecto paralelo, gracias por la compañía y ayuda en este proceso.

Al macroproyecto Turismo en Santander 2021 por integrar este grupo de trabajo lleno de solidaridad y superación.

A nuestro director Luis Becerra y codirectores David Puentes y Cristian Morantes gracias por su apoyo constante y acompañamiento en cada fase de este proyecto.

A los gerentes de las empresas de alojamiento y agencias de viaje que depositaron su confianza en nosotros y suministraron la materia prima que hizo posible esta investigación.

A los empresarios y expertos que dedicaron su tiempo y ánimo con paciencia para orientar por el camino correcto a esta investigación.

A nuestra universidad y en especial a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por sus esfuerzos en crear profesionales con el mismo sentido ético que les caracteriza.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	17
1. Planteamiento del problema.....	20
2. Objetivos	23
2.1 Objetivo General.....	23
2.2 Objetivos Específicos.....	23
3. Revisión de la literatura	24
3.1 Análisis bibliométrico.....	24
3.2 Análisis preliminar de la literatura.....	32
4. Marco referencial	36
4.1 Marco de antecedentes	36
4.2 Marco teórico	39
4.2.1 Recursos.....	39
4.2.1.1 Recursos tangibles.	39
4.2.1.2 Recursos intangibles.	39
4.2.1.3 Recursos humanos.	40
4.2.1.2 Recursos tecnológicos.....	40
4.2.2 Capacidades	40
4.2.2.1 Capacidades operativas.....	41
4.2.2.1.1 Capacidad instalada.	42
4.2.2.1.2 Capacidad de comercialización.....	43
4.2.2.1.3 Capacidad técnica y tecnológica.....	44

4.2.2.1.4 Capacidad de gestión.	44
4.2.3 Sector turismo	45
4.2.4 Estadística descriptiva e inferencial.....	45
4.2.4.1 Muestra probabilística.....	46
4.2.4.2 Muestreo estratificado.....	47
4.2.5 Análisis multivariante de datos.....	47
4.2.5.1 Análisis de clústeres jerárquicos.....	48
4.2.5.2 Método de Ward	50
5. Metodología	50
5.1. Fundamentación teórica y planteamiento del problema	51
5.2 Diseño de la investigación	51
5.2.1 Definición de población.....	51
5.2.2 Caracterización de variables a estudiar.....	52
5.2.3 Selección y construcción del mecanismo de recolección de datos	53
5.3 Recolección de datos.....	54
5.3.1 Cálculo y selección de la muestra.....	54
5.3.2 Selección de la herramienta de difusión y envío del instrumento	58
5.4 Análisis de datos	59
5.4.1 Limpieza y codificación de datos	59
5.4.2 Elección de la herramienta de análisis	61
5.4.3 Análisis descriptivo.....	61
5.5 Discusión de resultados y hallazgos	61
5.6 Comparación de capacidad operativa - demanda.....	62

5.7 Consolidación de resultados	63
6. Resultados	63
6.1 Análisis descriptivo.....	63
6.1.1 Establecimientos de alojamiento.....	63
6.1.1.1 Capacidad instalada	63
6.1.1.2. Capacidad técnica – tecnológica y recurso tecnológico	67
6.1.1.3. Capacidad de Comercialización.....	70
6.1.1.4 Capacidad de gestión	73
6.1.1.5 Premisas establecimientos de alojamiento.....	76
6.1.2 Agencias de viajes.....	77
6.1.2.1 Capacidad instalada	77
6.1.2.2 Capacidad técnica - tecnológica y recurso tecnológico	80
6.1.2.3 Capacidad de comercialización.....	82
6.1.2.4 Capacidad de gestión	85
6.1.2.5 Premisas agencias de viajes	88
6.2 Análisis de clúster	88
6.2.1 Establecimientos de alojamiento.....	89
6.2.2 Agencias de viaje	100
6.3 Validación análisis clúster mediante Hipótesis – Anova y Chi-cuadrado	108
6.4 Comparativa capacidades operativas y volumen de la demanda en los establecimientos de alojamiento y agencias de viaje	113
6.4.1 Establecimientos de alojamiento del departamento de Santander	114
6.4.2 Agencias de viaje del departamento de Santander.....	120

7. Conclusiones	127
8. Recomendaciones	131
Referencias Bibliográficas	134

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Cumplimiento de objetivos</i>	19
Tabla 2 <i>Ecuación de búsqueda sin restricciones</i>	25
Tabla 3 <i>Cantidad de documentos en cada herramienta con la ecuación sin restricciones</i>	26
Tabla 4 <i>Cantidad de documentos encontrados con restricciones de tiempo y temáticas aplicadas</i>	26
Tabla 5 <i>Distribución administrativa por provincias del departamento de Santander</i>	55
Tabla 6 <i>Total de empresas de alojamiento y agencias de viaje por provincia</i>	56
Tabla 7 <i>Tamaño de la muestra final por provincia</i>	57
Tabla 8 <i>Cálculo de proporción de las empresas de alojamiento dentro de la muestra por provincia</i>	57
Tabla 9 <i>Cálculo de proporción de las agencias de viaje dentro de la muestra por provincia</i>	58
Tabla 10 <i>Comparación del número de respuestas requeridas vs las respuestas obtenidas por provincia</i>	60
Tabla 11 <i>VARIABLES seleccionadas para el análisis de clúster jerárquico en empresas de alojamiento</i>	89
Tabla 12 <i>VARIABLES seleccionadas para el análisis de clúster jerárquico en agencias de viaje</i>	100
Tabla 13 <i>Hipótesis planteadas para la validación de agrupación de los clústeres</i>	108
Tabla 14 <i>Análisis de varianza</i>	109
Tabla 15 <i>Agrupar información utilizando el método de Tukey y una confianza de 95%</i>	110
Tabla 16 <i>VARIABLES que demarcaron la agrupación de las empresas en cada clúster desde el Anova</i>	111

Tabla 17 <i>Variables que demarcaron la agrupación de las empresas en cada clúster desde chi-cuadrado</i>	113
Tabla 18 <i>Relación de la coincidencia de las empresas entre los clústeres de alojamientos</i>	119
Tabla 19 <i>Relación de la coincidencia de las empresas entre los clústeres de agencias</i>	125

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Cantidad de documentos publicados por año (2010-2019)</i>	27
Figura 2 <i>Control de artículos publicados por país (2010-2019)</i>	28
Figura 3 <i>Cantidad de documentos publicados por revista, por año (2010-2019)</i>	29
Figura 4 <i>Densidad de autoría</i>	29
Figura 5 <i>Relaciones de coautoría</i>	30
Figura 6 <i>Relaciones de cocitación</i>	31
Figura 7 <i>Coocurrencia de palabras claves (Network Visualization)</i>	32
Figura 8 <i>Clasificación de capacidades Operativas</i>	42
Figura 9 <i>Metodología de la investigación</i>	51
Figura 10 <i>Un enfoque basado en la teoría de los recursos y las capacidades para el análisis estratégico</i>	53
Figura 11 <i>Respuestas obtenidas por tipo de empresa por provincia</i>	59
Figura 12 <i>Concentración de habitaciones y huéspedes por provincia</i>	64
Figura 13 <i>Relación entre habitaciones y huéspedes</i>	64
Figura 14 <i>Cantidad de trabajadores por cada empresa mediante agrupación por provincia</i>	65
Figura 15 <i>Frecuencia en la realización de capacitaciones en habilidades y conocimientos técnicos</i>	66
Figura 16 <i>Adopción de S.I por provincia</i>	69
Figura 17 <i>Relación entre el mercado objetivo y el perfil de cliente con respecto al % de cumplimiento</i>	71
Figura 18 <i>Comparativa de la estrategia comercial respecto al porcentaje de cumplimiento</i>	72

Figura 19 Alianzas con las que cuentan los establecimientos de alojamiento	73
Figura 20 Perfil del gerente en base a grado de escolaridad, edad y género	75
Figura 21 Comparativa entre el total RRHH y la composición del recurso humano de las agencias de viaje	78
Figura 22 Frecuencia en la realización de capacitaciones en habilidades y conocimientos técnicos	79
Figura 23 Adopción de S.I por provincia.....	81
Figura 24 Comparativa entre el planteamiento y evaluación de objetivos vs % de cumplimiento	82
Figura 25 Perfil del cliente definido vs cumplimiento de metas para 2019.....	83
Figura 26 Grado de escolaridad del gerente vs % de cumplimiento de metas.....	86
Figura 27 Años de experiencia del gerente vs % de cumplimiento.....	87
Figura 28 Clústeres para establecimientos de alojamiento	93
Figura 29 Resultado y denominación final para los clústeres en los establecimientos de alojamiento	98
Figura 30 Aspectos más importantes de los clústeres en los establecimientos de alojamiento... ..	99
Figura 31 Clústeres para agencias de viaje.....	102
Figura 32 Clústeres para agencias de viaje.....	104
Figura 33 Clasificación por clústeres de las agencias de viaje.....	106
Figura 34 Aspectos más importantes de los clústeres en las agencias de viajes	107
Figura 35 Diferencias de medias entre clústeres a partir de establecimientos	110
Figura 36 Prueba chi-cuadrada para caracterización de demanda.....	112
Figura 37 Porcentaje de lealtad por cada tipo de estrategia comercial	117

Figura 38 <i>Comparativa de la cuantificación del flujo y el % de cumplimiento de metas por provincia</i>	121
Figura 39 <i>Identificación del perfil de cliente vs % de lealtad</i>	123
Figura 40 <i>Estrategia comercial vs % de lealtad</i>	124

Lista de Apéndices

Los apéndices están adjuntos y pueden visualizarse en la base de datos de la biblioteca UIS

Apéndice A: Cuadro Resumen de la Revisión de la Literatura

Apéndice B: Instrumentos de Medición de la Investigación

Apéndice C: Infografía

Apéndice D: Informe Ejecutivo

Apéndice E: Artículo de Investigación

Resumen

Título: Identificación de Capacidades Operativas de las Empresas de Alojamiento y Agencias de Viaje del Departamento de Santander, Colombia.*

Autor: Kelly Carrillo Mantilla y Karen Daniela Gómez Bocanegra**

Palabras Clave: Turismo; Capacidades Operativas; Recursos; Agencia de Viaje; Empresa de Alojamiento

Descripción:

En la presente investigación se estudian los componentes que conforman las capacidades operativas de las empresas de alojamiento y agencias de viaje del departamento de Santander y la clasificación de estas empresas según el grado de madurez de las capacidades. Para la ejecución de esta investigación se estudia la composición de la capacidad operativa con el fin de definir las variables a estudiar; para confirmar su relevancia en el marco del sector turístico local se realizan validaciones con empresarios del sector, así como también se valida la herramienta de recolección de datos que para este caso fueron dos encuestas, cada una dirigida a cada tipo de empresa. Luego realizando muestreo estratificado por provincia se estudian las empresas del sector de forma proporcional según su ubicación en el departamento. Posteriormente se realizaron análisis descriptivos y multivariantes que permitieron la comprensión de los datos recolectados.

Los resultados arrojaron que estas son empresas pequeñas orientadas a la posesión de recursos físicos con falencias en la definición de procesos y el uso de tecnología blanda. Además, son las capacidades técnicas/tecnológicas y de comercialización las que diferencian las empresas de menos a más competitivas. Se concluye que las empresas estudiadas cuentan con capacidades básicas e intermedias, lo que crea oportunidades de mejora para todo el sector pues el invertir en su desarrollo puede significar el aumento de clientes y su satisfacción, la diversificación de los servicios y la potencialización de los destinos. Finalmente se compararon los resultados obtenidos en esta investigación y el estudio “Identificación de la afluencia y demanda comercial en empresas de alojamiento y agencias de viajes de Santander-Colombia” y se encontró que se responde a lo demandado por el mercado.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Ingeniería Industrial. Director: Luis Eduardo Becerra Ardila. Doctor en Gestión y Desarrollo Tecnológico en Ingeniería. Codirectores: David Esteban Puentes Garzón. Magíster en Ingeniería Industrial. Cristian Johan Arenas Morantes. Magíster en Gerencia de Negocios.

Abstract

Title: Identification of Operational Capabilities of Lodging Companies and Travel Agencies in the Department of Santander, Colombia. *

Author(s): Kelly Carrillo Mantilla and Karen Daniela Gómez Bocanegra**

Key Words: Tourism; Operational Capabilities; Resources; Travel Agency; Hosting Company

Description:

This research studies the components that make up the operational capabilities of lodging companies and travel agencies in the department of Santander and the classification of these companies according to the degree of maturity of the capabilities. For the execution of this research, the composition of the operative capacity is studied to define the variables to be studied; to confirm its relevance in the framework of the local tourism sector, validations are carried out with businessmen of the sector, as well as validation of the data collection tool, which in this case were two surveys, each one directed to each type of company. Then, stratified sampling by province was carried out to study the companies in the sector proportionally according to their location in the department. Subsequently, descriptive, and multivariate analyses were carried out to understand the data collected.

The results showed that these are small companies oriented to the possession of physical resources with deficiencies in the definition of processes and the use of soft technology. In addition, it is the technical/technological and marketing capabilities that differentiate the companies from less to more competitive. It is concluded that the companies studied have basic and intermediate capabilities, which creates opportunities for improvement for the entire sector, since investing in their development could mean an increase in clients and their satisfaction, the diversification of services and the potentializing of destinations. Finally, the results obtained in this research and the study "Identification of flow and commercial demand in hospitality industry and travel agencies in Santander-Colombia." were compared and it was found that they respond to the demands of the market.

* Degree Work

** Faculty of Physicomechanical Engineering. Industrial Engineering. Director. Luis Eduardo Becerra Ardila. PhD in Management and Technological Development in Engineering. Co-directors: David Esteban Puentes Garzón. Master's in industrial engineering. Cristian Johan Arenas Morantes. Master's in business management.

Introducción

Colombia ha trabajado incansablemente en la potencialización de su turismo como atractivo y parte de la marca país con el objetivo de la dinamización de este, permitiendo ser un foco para el mercado extranjero. En razón a lo anterior nace la importancia de la identificación de las capacidades operativas dentro las empresas de alojamiento y agencias de viaje, al ser un instrumento para el mejoramiento de su desarrollo y funcionamiento comercial trayendo ventajas competitivas (Amit y Schoemaker, 1993). La diferenciación presente dentro de las capacidades genera que estas sean abundantes y varíen dependiendo del mercado objetivo, por ello el factor clave está en identificar los recursos, elementos y habilidades que al ser combinados y explotados de la forma correcta permiten la generación de capacidades propias. (Dávila, 2010).

Dentro de la literatura científica y gracias a la revisión de la literatura desarrollada como el primer objetivo del presente proyecto, se evidencia la presencia de un vacío referente a la identificación de las capacidades operativas, al ser estas tratadas y analizadas en gran parte a través de cámaras de comercio, artículos no publicados en medios de categoría científica y estudios realizados por parte de asociaciones propias del sector, es decir, literatura gris. Por lo antes mencionado, los aportes de la investigación resultarán valiosos pues permitirán crear una base sobre la cual se siga construyendo y realizando aportes que contribuyan a la unificación del concepto permitiendo una correcta definición.

La categorización e identificación de las necesidades cambiantes del mercado permiten generar la oferta adecuada para satisfacer de la mejor manera los deseos del cliente, manteniendo un uso efectivo y aplicativo del conocimiento, transformando los datos en información como fuente de apoyo en la toma de las decisiones para los medios y altos mandos, incrementando la

cultural y gestión empresarial, fomentando el aprendizaje constante, el incremento de la motivación y desarrollo de las relaciones sin dejar de lado el propiciar un ambiente de motivación que atraiga al personal más calificado y adecuado (Elrehail, Harazneh, Abuhjeeleh, & Otros, 2019). Diversos autores han llegado a concluir que la caracterización de las capacidades operativas se puede llegar a realizar de una manera general mencionando capacidades como capacidad instalada, técnica y tecnológica, de gestión y de comercialización (Tang, Saad y Husna, 2017), por lo tanto, se hará uso de dicha clasificación para facilitar la caracterización de los recursos y habilidades.

Este estudio pretende abordar la identificación de las capacidades operativas de las empresas de alojamiento y agencias de viaje del sector turístico de Santander, partiendo de la caracterización de los recursos y habilidades como fuente generadora de estas, permitiendo de esta forma mitigar los posibles riesgos que puedan generarse y apoyando la construcción de estrategias que sean de utilidad a las empresas mencionadas, para la anticipación a las variaciones de demanda, permitiendo prestar un servicio de alto nivel. Además, debido a la situación actual causada por la pandemia del virus SARS-CoV-2 la OMT afirma que se debe innovar para no solo recuperar sino superar la crisis económica mundial y en especial al sector Turístico, por lo que este trabajo busca ofrecer una plataforma para que se planteen y ejecuten las medidas pertinentes (OMT, 2020).

Cumplimiento de objetivos

Tabla 1

Cumplimiento de objetivos

Objetivos Específicos	Cumplimiento
Revisar la información disponible en la literatura científica, literatura gris o fuentes secundarias; relacionada con la capacidad operativa de las empresas de alojamiento y agencias de viaje del sector turístico.	Capítulo 3 y 4 Apéndice A
Generar un mecanismo de recolección de datos necesarios en la identificación y medición de las capacidades operativas de las empresas de alojamiento y agencias de viajes.	Capítulo 5 Apéndice B
Aplicar en las empresas de alojamiento y agencias de viaje del departamento el mecanismo, analizando la información obtenida, por medio de técnicas estadísticas que permitan la caracterización de los resultados hallados	Capítulo 5 y 6 Apéndice C
Realizar un análisis comparativo entre el panorama de oferta turística encontrado en las empresas de alojamiento y agencias de viaje, con respecto al volumen de demanda turística identificada en el proyecto hermano Identificación de la Afluencia y Demanda Comercial de Servicios Turísticos en Empresas de Alojamiento y Agencias de Viajes del Departamento de Santander - Colombia, desarrollado	Capítulo 6 Apéndice D
Elaborar un artículo de carácter publicable	Apéndice E

1. Planteamiento del problema

El turismo está definido como “todo el espectro que se genera a partir de la idea y/o de la acción que implica el desplazamiento de los seres humanos a un lugar diferente al de su residencia con posibilidades recreativas, es decir, con intenciones de descanso, diversión y/o contacto con el destino receptor” (Ledesma, 2008). Entre los beneficios del desarrollo del sector turístico se encuentran, la generación de demanda de bienes y servicios, el desarrollo de infraestructura, la creación de nuevos empleos, la preservación histórica de la comunidad, e incluso el impacto positivo sobre el medio ambiente (Quintero, 2004).

El conocimiento y la identificación de los recursos de la empresa se considera una necesidad debido a, si no se conocen los recursos de la empresa, el método para la estimación de la demanda y los esfuerzos para responder a ella pueden ser insuficientes y hasta erróneos (Chen y Lin, 2013). Además, el conocimiento de ellos puede llevar a la generación de una política empresarial fuerte y sentido propio de los trabajadores llevando a una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades diarias lo que deriva finalmente en la satisfacción del cliente.

Por otra parte, desconocer lo que se tiene puede causar la subutilización de recursos como el tecnológico o el desperdicio de habilidades que pueden resultar únicas de los empleados trayendo consigo sobrecostos por el mantenimiento de estos, una baja o nula competitividad en el mercado, una deficiencia en la inversión de patrimonio y la imposibilidad de prestar un servicio completo, satisfactorio y sostenible, este último no solo representa una consecuencia instantánea sino también una futura que puede convertirse en un costo por incumplimiento de gran impacto (Gómez, Pérez y Curbelo, 2005). Lo anterior afecta no solo a los potenciales clientes que se ven desprovistos de los servicios que la empresa promete disminuyendo el valor de la marca de la

empresa, sino que también puede causar una baja rentabilidad en los aportes de los socios y con ello una disminución de la oportunidad de trabajo. A nivel departamental los problemas que pueden ser considerados como individuales, retrasan el desarrollo de sectores e impiden la imposición y el desarrollo de ventajas, lo que hacen inútiles los esfuerzos del gobierno y los gremios interesados. Para el departamento de Santander el turismo es uno de los pilares de su economía. Solo en el 2015, este sector generó más de 20.000 millones de pesos adicionales a los generados por regalías, lo que llevó a pronosticar un ingreso de hasta 1,8 billones de pesos para los siguientes tres años (Foros Semana, 2015).

En Santander existen 1772 agencias de viaje y hoteles, lo que significa que es el quinto departamento con mayor cantidad de agencias de viaje y el octavo con mayor cantidad de hoteles (Min CIT, 2019) pero la literatura no evidencia ningún aporte a las capacidades operativas de este sector en particular, las estadísticas con las que se cuentan son las proporcionadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las cuales hablan de proyectos en obra y terminados, de la cantidad de hoteles y agencias de viaje por regiones, personal ocupado, de la variación de ingresos y aun de los motivos de viaje, pero el análisis de las cifras y demás información que le permiten a las empresas crear estrategias para crecer y atraer clientes, son datos de difícil acceso y exclusividad ya que muchos son proporcionados por asociaciones privadas de empresas pertenecientes al sector, muchos de estos informes y datos estadísticos son pagos y el procesamiento de los datos puede llegar a ser complejo.

En la literatura, el conocimiento de los recursos se considera esencial y tan evidente que por ello se abordan temas derivados del uso, la distribución y la administración de recursos y habilidades para la innovación y la flexibilidad de los procesos, con el fin de utilizarlos de forma eficiente, dejando a un lado los problemas que genera el desconocimiento de los recursos y

habilidades para la producción. Esta carencia debe ser tratada lo antes posible pues debido a la emergencia nacional decretada por la pandemia por Covid-19 muchas empresas han tenido que disminuir sus recursos, siendo necesario administrarlos de una mejor manera para estimar y responder a la demanda y para operar sin perder el nivel de eficiencia y calidad del servicio. Además, este estudio pretende ofrecer información útil para los entes gubernamentales en la toma de decisiones para definir políticas que permitan el aprovechamiento y potencialización de los recursos con miras a, no solo la superación de la crisis que el sector vive por la situación actual, sino también en el crecimiento de este a nivel departamental.

De esta forma los objetivos de esta investigación están orientados a la identificación de los recursos, habilidades y elementos que conforman la capacidad operativa de las empresas pertenecientes al sector turístico para mitigar los riesgos ya mencionados y avanzar en el desarrollo de ventajas competitivas no solo de las empresas como entes individuales sino de la región.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Identificar los recursos, elementos y habilidades que conforman la capacidad operativa de las empresas de alojamiento y agencias de viaje pertenecientes al sector turístico de Santander como instrumento para el mejoramiento de su desarrollo y funcionamiento comercial.

2.2 Objetivos Específicos

Revisar la información disponible en la literatura científica, literatura gris o fuentes secundarias; relacionada con la capacidad operativa de las empresas de alojamiento y agencias de viaje del sector turístico.

Generar un mecanismo de recolección de datos necesarios en la identificación y medición de las capacidades operativas de las empresas de alojamiento y agencias de viajes.

Aplicar en las empresas de alojamiento y agencias de viaje del departamento el mecanismo, analizando la información obtenida, por medio de técnicas estadísticas que permitan la caracterización de los resultados hallados.

Realizar un análisis comparativo entre el panorama de oferta turística encontrado en las empresas de alojamiento y agencias de viaje, con respecto al volumen de demanda turística identificada en el proyecto hermano Identificación de la Afluencia y Demanda Comercial de Servicios Turísticos en Empresas de Alojamiento y Agencias de Viajes del Departamento de Santander - Colombia, desarrollado paralelamente dentro del proyecto raíz Turismo en Santander 2020.

Elaborar un artículo de carácter publicable.

3. Revisión de la literatura

Definida como la detección, consulta y obtención de la bibliografía útil para el desarrollo de la investigación (Hernández Sampieri et al., 2014), esta etapa del proceso se desarrolló en dos partes: la primera, el análisis bibliométrico proporciona un recuento de la creación de la ecuación de búsqueda, la selección de los documentos a revisar y el análisis general de los resultados obtenidos. La segunda, el análisis preliminar de la literatura, que incluye una observación detallada de los documentos seleccionados con el fin de detectar información relevante sobre el problema a tratar.

3.1 Análisis bibliométrico

Para diseñar la ecuación de búsqueda se definió el término de “capacidades operativas” por medio de literatura gris y artículos encontrados en las plataformas de búsqueda agregada como lo es “Google Scholar”. De esta definición se identificaron términos como “habilidad” y “recursos” y se unieron a términos predeterminados por la naturaleza del proyecto como lo son “turismo”, “hotel” y “agencia de viaje”.

A la ecuación de búsqueda se le agregaron tesauros para los términos mencionados anteriormente con el fin de ampliar el rango de búsqueda y se procedió a probar un prototipo de la ecuación en las bases de datos en las que la universidad tiene acceso sin delimitarla en ningún parámetro; de estas búsquedas se eligieron las bases de datos mejor referenciadas en estos términos, las cuales fueron Science Direct y ProQuest en donde se encontraron artículos que enriquecieron el vocabulario para mejorar la ecuación tales como Innovation in the Tourist Industry: The Case of Tourism (Aldeberet, Dang y Longhi, 2010) y La Teoría de los Recursos y las Capacidades. Un enfoque Actual en la Estrategia Empresarial (Suárez e Ibarra, 2002).

Adicionalmente, al definir que la investigación es de carácter cuantitativo, se incluyeron términos propios del análisis estadístico como análisis de datos, análisis multivariable, modelo, PCA y MCA. Una vez se contó con los términos suficientes se realizaron búsquedas en las herramientas SCOPUS y WEB OF SCIENCE utilizando la siguiente ecuación, agregando para cada herramienta limitación en la búsqueda de los términos en el título, resumen y palabras claves, así como también se utilizaron operadores booleanos en palabras que tuvieran plural (capability, capabilities, capacity, capacities...).

Tabla 2

Ecuación de búsqueda sin restricciones

```
( ( "capabilit*" OR "capacit*" OR "mean*" OR "potential" OR "skill*" OR
"proficiency" OR "abilit*" OR "resourc*" OR "asset*" OR "aptitude" OR "operat*
capabilit*" OR "operat* capacit*" OR "core competenc*" OR "competitive capabilit*"
OR "competitive capacit*" OR "non-dynamic capabilit*" OR "idle capabilit*" OR
"non-dynamic capacit*" OR "idle capacit*" OR "tangible resourc*" OR "tangible
asset*" OR "intangible resourc*" OR "intangible asset*" OR "RVB" ) AND ( "hotel*"
OR "hostel*" OR "vacation home*" OR "Touris* Service Provider" OR "inn" OR
"lodging" OR "travel agency" ) AND ( "touris* competitiveness" OR "touris*" OR
"Touris* facilities" OR "sightseeing" OR "touris* industry" OR "travel industry" OR
"travel sector" OR "offer*" OR "supply" OR "bid*" OR "proposal*" ) AND ( "data
analys*" OR "multivariate analys*" OR "statistical analys*" OR "PCA" OR "MCA"
OR "model*" ) AND NOT ( "energy*" ) )
```

En la Tabla 3 se puede observar el número total de resultados obtenidos por cada herramienta bajo la ecuación de búsqueda sin restricciones.

Tabla 3

Cantidad de documentos en cada herramienta con la ecuación sin restricciones

Base de datos	Scopus	Web of Science
Número de documentos	1120	793

Se procedió a revisar los documentos para identificar los resultados y se acotó la búsqueda por tiempo y tipo de artículo, tomando solo los resultados de la última década en las dos herramientas, teniendo en cuenta que este estudio busca crear contenido en base a investigaciones recientes. Por último, se restringió la ecuación por áreas, lo que disminuyó los resultados en cada herramienta a:

Tabla 4

Cantidad de documentos encontrados con restricciones de tiempo y temáticas aplicadas

Base de datos	Scopus	Web of Science
Número de documentos	438	173

Dicho lo anterior se eligió la herramienta SCOPUS para continuar con el análisis de la literatura debido a la amplia cantidad de artículos disponibles para el análisis de la literatura, además se encontró que la gran mayoría de los artículos encontrados en WEB OF SCIENCE también se encontraban en SCOPUS y además tiene un alto grado de intersección con ISI.

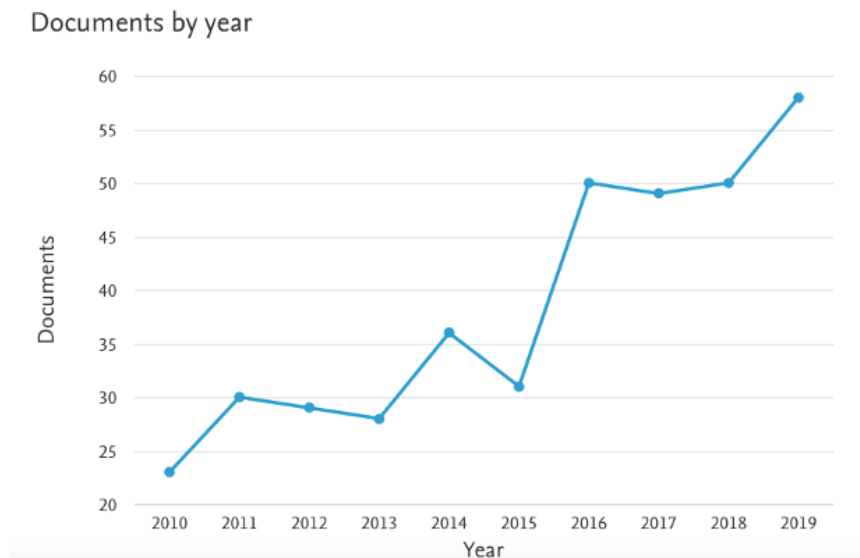
En base a los resultados obtenidos se evidenció que el tema de las capacidades operativas relacionado con el turismo se estudia desde 1990, sin embargo, a razón de que este estudio busca generar contenido con bases actuales para contar con información vigente, además se puede

afirmar que el auge de la temática inicia en el 2010 con 23 documentos, antes de esto el promedio de documentos por año era de solo 10 documentos.

En la *Figura 1* se puede observar el comportamiento de la producción de información desde el año 2010 hasta el presente, en donde se evidencia que el 2019 ha sido el año de mayor producción indicando que este tema es un tema de importancia en la actualidad.

Figura 1

Cantidad de documentos publicados por año (2010-2019)



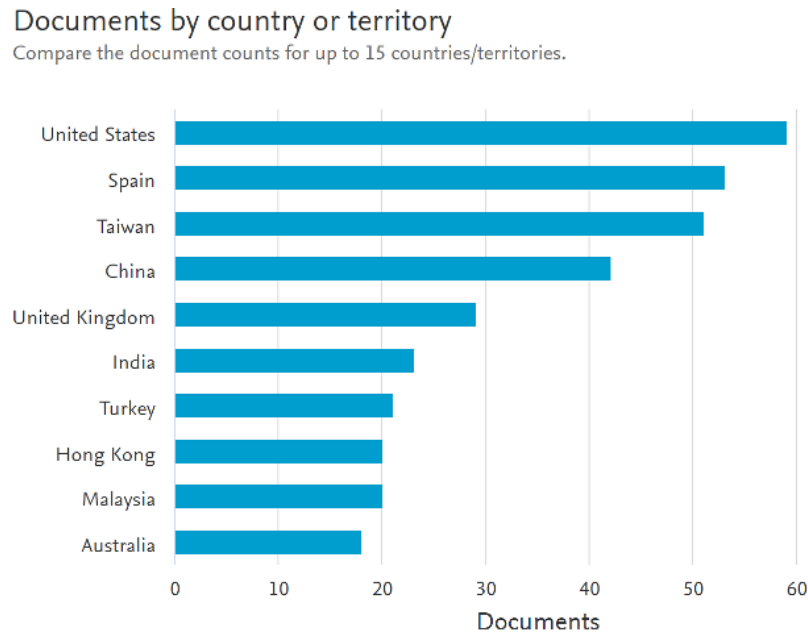
Nota: Tomado de Scopus.

Entre los países con más producción de documentos del tema en la última década se encuentran Estados Unidos, España y Taiwán (*Figura 2*), responsables del 36,53% de publicaciones entre 72 países. Colombia solo cuenta con dos artículos publicados en el año 2017 que tratan sobre la temática, aun cuando el territorio tiene como objetivo desarrollar su marca país y posicionar a Colombia como un importante destino turístico. Es esta incongruencia la que indica una falencia en el desarrollo de investigación sobre temáticas que sirvan como plataformas para el

progreso del sector turístico de Colombia y en específico el del departamento de Santander, uno de los departamentos destacados en el sector.

Figura 2

Control de artículos publicados por país (2010-2019)

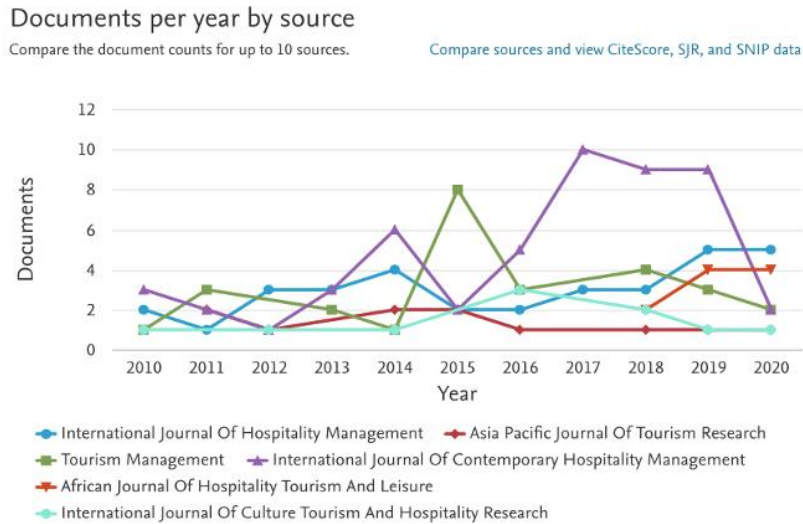


Nota: Tomado de Scopus.

Entre los análisis realizados está el de documentos por año y por fuente, en la *Figura 3* se puede observar que el International Journal of Contemporary Hospitality Management ha tenido gran actividad en el tema entre los últimos cuatro años dominando el tema llegando a publicar hasta 10 documentos sobre este en el año 2017. El comportamiento de la fuente International Journal Of Hospitality Management ha sido constante en la cantidad de publicaciones lo que puede significar una fuente confiable en el dominio del tema. Finalmente se puede identificar como comportamiento atípico que la fuente African Journal of Hospitality Tourism And Leisure empieza a publicar sobre el tema solo hasta el año 2015. La *Figura 3* solo muestra la frecuencia por año de seis revistas de mayor actividad.

Figura 3

Cantidad de documentos publicados por revista, por año (2010-2019)

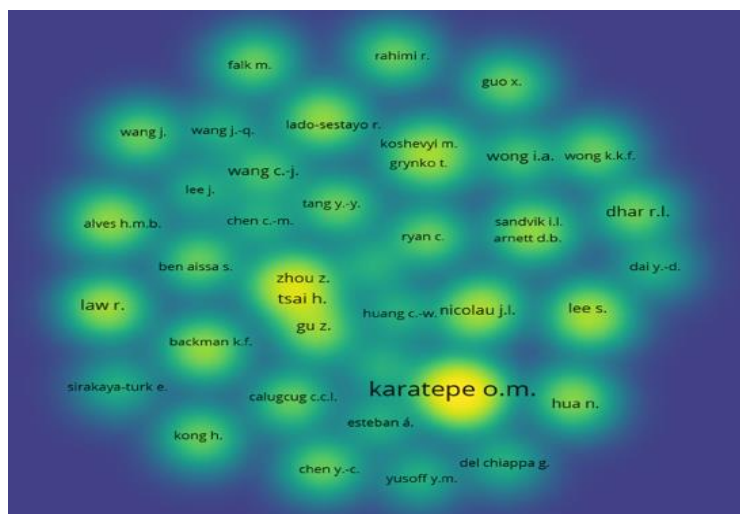


Nota: Tomado de Scopus.

Otro factor que debe tomarse en cuenta son los autores de dichos documentos, como se observa en la Figura 4, el autor que más ha trabajado con temas relacionados al proyecto de investigación es Karatepe O.M con 8 documentos.

Figura 4

Densidad de autoría

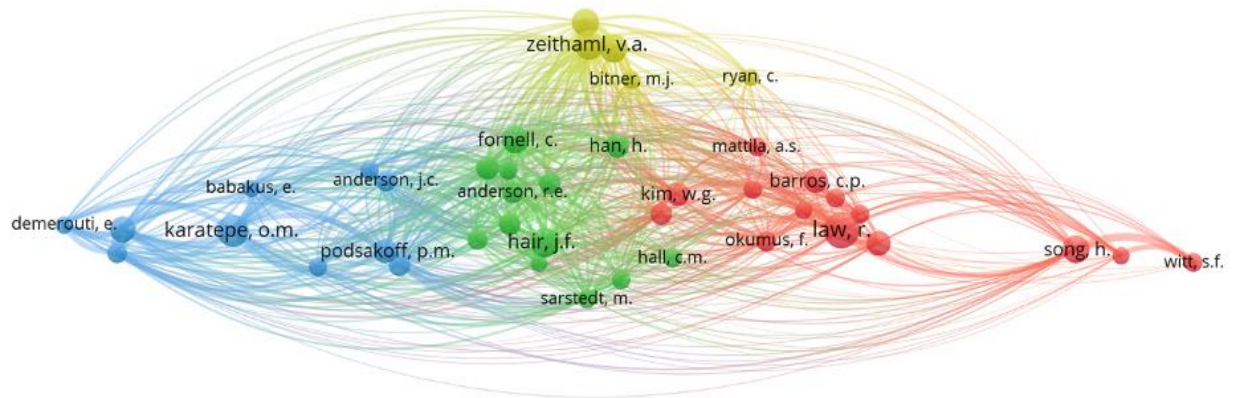


Nota: Elaborado con el software VOSviewer

Witt, S.F y Zeithaml, V.A, muestran una separación del centro de la red, lo que puede significar una diferenciación en las ideas con respecto a los demás autores.

Figura 6

Relaciones de cocitación



Nota: Elaborado con el software VOSviewer

Para finalizar se analizaron las palabras claves (*Figura 7*), lo que permitió una identificación clara del panorama actual del desarrollo de la investigación sobre capacidades operativas, de esto se puede identificar que el conocimiento generado ha sido fragmentado y no generalizado, es decir, no se habla de un conjunto de capacidades operativas; tampoco se identifican recursos específicos ni capacidades específicas, sino que se abordan los temas de forma indirecta hablando de calidad del servicio, estrategias, administración, desarrollo del turismo, innovación, eficiencia, satisfacción del cliente y administración del turismo.

ante la competencia. En el caso de contar con los recursos, pero no con las habilidades necesarias, se tendrán activos improductivos. Ambos panoramas llevarán inevitablemente a una disminución del patrimonio y finalmente sino se atiende la problemática al fin de la empresa (Schreyogg y Kliesch-Ebert, 2007).

La combinación de recursos y los procesos en los que se utilizan crean capacidades operativas características de cada empresa haciéndolas únicas e inimitables (Dávila, 2010). Algunos autores han identificado en las capacidades sustantivas recursos como el humano definido como los activos más valiosos de las empresas prestadoras de servicios, pues son ellos quienes generan una primera impresión con el cliente en el llamado “momento de verdad” y por ello es necesario mejorar sus capacidades en liderazgo, atención al cliente, resolución de problemas, trabajo en equipo, adaptabilidad y la proactividad las cuales pueden llegar a ser difíciles de transferir. En investigaciones recientes se evidencian las repercusiones de la mala actitud del trabajador hacia el cliente en la prestación de servicios de hotelería (Zhou, Ma, & Dong, 2018). Otros estudios dejan en claro la importancia de la satisfacción del empleado evidenciando la relación entre la motivación de los empleados y el aumento de los beneficios económicos (Elrehail, Harazneh, Abuhjeeleh, & Otros, 2019). Además de ellos se ha presentado un aumento en la investigación de las habilidades de los puestos directivos y su repercusión en la calidad del servicio (Elbanna & Elsharnouby, 2018)

Otros recursos identificados fueron los recursos tecnológicos, los cuales son aquellos que sirven para difundir y analizar información y que utilizados de forma eficiente pueden generar conocimiento valioso en el proceso de toma de decisiones (Chia-Jen, 2013). Las investigaciones recientes muestran un alto interés en las repercusiones que el uso de estos puede tener hacia la

satisfacción del cliente, la innovación en los servicios y como facilitador de identificación de nuevas oportunidades y de falencias en agencias de viajes y hoteles (Souto, J. E. 2015).

Por otra parte, está la infraestructura, este recurso es aquel que tiene el menor margen de evolución ya que se puede mejorar, pero no se desarrolla con facilidad debido a la naturaleza del activo. Lo último no quiere decir que sea el menos importante, ya que, si no se cuenta con el suficiente espacio ni con factores atractivos o distintivos puede llegar a ser el primer obstáculo para la prestación del servicio y la insatisfacción del cliente (Hsieh & Chuang, 2020). La infraestructura también es un gran indicador del modelo de negocio de los hoteles y de su mercado objetivo, pues cambia según las necesidades y las preferencias de los clientes, como por ejemplo la diferencia entre hoteles verdes, hoteles ubicados en zonas industriales, hoteles rurales etc. La mayor fuente de estudio de la infraestructura en el sector hotelero se da al hablar del turismo sostenible.

Asimismo, diversos autores han llegado a concluir que la caracterización de las capacidades operativas se puede llegar a realizar de una forma general mencionando capacidades como capacidad instalada y tecnológica, de gestión y de comercialización. La capacidad instalada y tecnológica son aquellas que hacen referencia a los elementos operacionales propios y el despliegue de sus recursos tecnológicos. La capacidad de gestión que se refiere a las habilidades de los altos mandos en la toma de decisiones y la capacidad de comercialización que implica el conocimiento de las necesidades y demás requerimientos del cliente (Tang, Saad y Husna, 2017). Las capacidades operativas no son de uso independiente y aquella empresa que las desarrolle de forma paralela podrá avanzar hacia la generación de ventajas competitivas (Suarez & Ibarra, 2002).

Entre las temáticas más abordadas relacionadas a la identificación de capacidades operativas se encontraron mediciones de eficiencia de capacidades individuales y/o utilizando la

metodología DEA y de los recursos adyacentes y propios de los destinos turísticos. Un ejemplo de ello es (Ben Aissa & Goaid, 2017) quienes midieron la satisfacción del cliente y la percepción de la calidad del servicio prestado por los empleados, así como la influencia del número de agencias de viaje sobre los turistas coreanos. Los resultados obtenidos indicaron la importancia del ambiente de trabajo y garantías laborales para atraer al recurso humano más preparado y con mejores capacidades blandas.

Della (2013) realiza una comparativa entre los aspectos tangibles e intangibles aplicando un sociograma de Moreno para conocer de forma gráfica la relación generada en medio de la creación de capacidades dinámicas a partir de la teoría basada en los recursos, también aplica la escala de Guttman para conocer la jerarquía prevaleciente en la empresa con respecto a la atención del cliente, los procesos de decisión, visión del cliente como cocreador y la capacidad de respuesta de los CEO.

Otra metodología utilizada en la medición de la influencia de los atributos de los hoteles en sus capacidades secundarias o superiores fue la de la teoría hedonista en la que se busca separar o descomprometer el servicio y encontrar los atributos de estos. Esta metodología es una de las pocas que se utilizaron en investigaciones orientadas al oferente y no al cliente aportando información sobre las preferencias de este último y para, en este caso, determinar si las actividades y los recursos destinados a la innovación se veían reflejados en la disposición a pagar del cliente (De la Peña, Núñez-Serrano, Turrión, & Velázquez, 2016).

Por último, cabe resaltar que se encontró un estudio sobre la identificación de capacidades en Colombia, el cual hace parte del marco de antecedentes de esta investigación. Por lo anterior se busca enriquecer el conocimiento sobre los recursos y capacidades de los hoteles y agencias de viaje de Santander, las cuales conforman la mayoría de las empresas pertenecientes al sector

turístico de la región, como una plataforma para el desarrollo del sector, la generación de valor y de ventajas competitivas.

4. Marco referencial

4.1 Marco de antecedentes

En esta sección se describen tres proyectos de investigación basados en la estimación y/o la importancia de los recursos y capacidades operativas:

En su trabajo de grado para obtener en título de ingeniería industrial “Identificación de las capacidades y recursos claves para la obtención de mejores resultados financieros en el sector textil colombiano”, Acosta y Plata (2019) abordan el problema de la identificación de recursos y capacidades para mejorar los resultados financieros. Dicha investigación fue aplicada al sector textil colombiano. Las autoras adoptaron la Teoría de recursos y capacidades como base conceptual para definir los recursos y capacidades a abordar, y se utilizó como técnica de reducción de dimensión el análisis de componentes principales (PCA) con el fin de interpretarlos de una manera más simple. Los datos que se emplearon como el objeto de análisis fueron obtenidos de la Encuesta Anual Manufacturera gestionada por el DANE, a los cuales se les realizó una limpieza para garantizar la calidad de estos. En el análisis se encontraron 9 variables de recursos humanos, 7 de capacidades estáticas (también conocidas como capacidades operativas) y 23 de recursos intangibles.

Los resultados se tomaron como las variables independientes al realizar un análisis de regresión y como variables dependientes se trataron todos los resultados financieros. Del proceso anterior se concluyó que los recursos tangibles e intangibles tienen un efecto significativo sobre

las ventas y que las capacidades operativas tienen efectos benéficos en menor medida sobre estas. Cabe resaltar que las autoras tomaron la definición de capacidades estáticas aportadas por Teece, Pisano Y Shuen en 1997, la cual solo abarca a las capacidades de marketing. Este proyecto abre la posibilidad de utilizar el análisis de componentes principales para disminuir el volumen de habilidades y recursos identificados en las empresas objeto de investigación del presente estudio, pues como se ha indicado, estas son únicas de cada hotel y agencia de viaje.

A su vez, en su tesis doctoral Muñoz (2017) estudia “El valor de los recursos y capacidades humanas en el desarrollo de la creatividad y la innovación tecnológica” también basada en la teoría de recursos y capacidades. Esta afirma que la capacidad tecnológica proviene de la explotación de los recursos y habilidades internos. Para lo anterior la autora desarrolla un estudio multisectorial abarcando 14 sectores de la economía, pero procurando empresas altamente innovadoras, por lo cual se eligieron empresas con financiación para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo. Las variables de estudio adoptadas fueron en su mayoría, aportadas por investigaciones previas en campos afines, estas fueron tres RRHH: el conocimiento, el cual se categorizó en conocimiento tácito y el conocimiento explícito, la motivación y las relaciones. Entre las capacidades humanas se midieron las capacidades de aprendizaje, capacidad emocional y capacidad de socialización, así como la creatividad de los empleados, el nivel de innovación tecnológica, y tamaño y edad de la empresa. Para el tratamiento y el análisis de datos se realizaron análisis factoriales exploratorios y confirmatorios, también se utilizaron Modelos de Ecuaciones Estructurales. Los resultados arrojaron que cuando se relacionan el conocimiento (de cualquiera de los dos tipos) y la creatividad con la capacidad de aprendizaje las dos primeras se ven potenciadas. Como conclusión se determinó que los conocimientos tácitos siempre son fuente de innovación tecnológica y creatividad, mientras que los conocimientos explícitos fallan al hablar

de innovación en el proceso. Es esta clasificación detallada de recursos y capacidades lo que se considera una guía para la identificación de los recursos humanos de la presente investigación.

Por último, Núñez aborda la identificación de recursos para realizar un análisis de influencia de factores externos (llamados fortalezas y amenazas) en su investigación para optar por el título de magister “Análisis de los modelos de gestión en empresas recuperadas: Estudio de tres casos del área Metropolitana de Buenos Aires” (Núñez, 2017) con el fin de entender la variedad de respuestas de las empresas ante los mismos estímulos y situaciones. El estudio de carácter cualitativo se desarrolló a tres empresas recuperadas a través del método de estudio de caso, para esto se definieron características y generalidades de las empresas, así como se evaluaron recursos tangibles como máquinas y equipos, infraestructura, planilla de personal, entre otros e intangibles como la estrategia organizacional, el control interno de procesos, la adaptación a la competencia. Se desarrolló un análisis comparativo en el cual se concluyó que en el marco de la crisis económica los recursos tangibles más importantes son, el capital, el recurso humano y las máquinas y equipos debido a su alta valoración y difícil sustitución. Para los recursos intangibles, solo el prestigio de la empresa es un factor común en ellas. Finalmente se mostraron dificultades de comunicación entre los niveles jerárquicos de la empresa y se concluye en que esto se debe a la falta Habilidad para gerenciar cambios, el control interno de procesos, la relación con proveedores, Capital humano, Relación con los stakeholders y Cultura organizacional los cuales no mostraron relación entre las empresas observadas.

Todos los recursos mencionados fueron catalogados por su valor, rareza, la dificultad para sustituirlas y la dificultad de otras empresas para imitarlas, utilizando el análisis VRIO. Según este análisis, si un recurso es valioso, raro y costoso de imitar entonces puede generar una ventaja competitiva sustentable y beneficios económicos superiores al de la media de la industria. Esto

plantea un método de clasificación de recursos tangibles e intangibles que puede ser aplicado o emulado parcial o totalmente en el actual proyecto.

4.2 Marco teórico

4.2.1 Recursos

(Penrose y Andrews, 1995; Wernerfelt, 1984) establecen los recursos como aquellos activos de carácter tangible e intangible disponibles y controlables por la empresa desglosándose como físicos, tecnológicos, humanos y organizativos, representando un desafío para los altos mandos debido a el requerimiento de ser identificados, desarrollados, protegidos y desplegados con la finalidad de generar una ventaja competitiva (Amit y Schoemaker, 1993).

4.2.1.1 Recursos tangibles. Representan mayor facilidad en función de la identificación, aplicabilidad y valoración a través de la información que proporcionan, dentro de los recursos tangibles podemos distinguir entre recursos físicos como terrenos, edificios, equipos informáticos y materias primas (Huerta Riveros, Navas López, & Almodóvar Martínez, 2004), estos recursos poseen la característica de ser más usuales de encontrar y desarrollar, pero su valor radica en conocer la manera correcta de aprovecharlos y explotarlos en beneficio del negocio permitiendo así la generación de incrementos a nivel de posicionamiento y fuerza de respuesta ante la demanda además de enaltecimiento de los recursos históricos propios de cada región.

4.2.1.2 Recursos intangibles. Cada vez son más relevantes para las organizaciones al ser la aplicación y combinación del conocimiento e intelecto orientado a las actividades productivas (Bueno, 1998) generando diferencias en cuestión de competitividad y obtención de beneficios, diferenciándolos entre activos humanos y no humanos siendo los primeros aquellos mejor conocidos como capital humano pero no enmarcados únicamente en las personas sino al entrenamiento, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión, entre

otros; y los segundos conformados por aspectos tecnológicos y organizativos como marca e imagen corporativa, reputación y diseño organizativo (Huerta Riveros, Navas López, & Almodóvar Martínez, 2004)

4.2.1.3 Recursos humanos. Concebidos como el primer contacto u acercamiento con respecto a la empresa integrados por las habilidades blancas y sociales, participativas, la capacidad de evolución con respecto al servicio y capacitación del talento humano en conjunto con la cultura organizacional (Grant, 2010) permitiendo de esta forma la potencialización y correcto desarrollo de las capacidades a nivel de desempeño, apropiación e integración generando como resultado la tracción del personal más altamente calificado a nivel de estudios, desempeño, experiencia, conocimiento e integración.

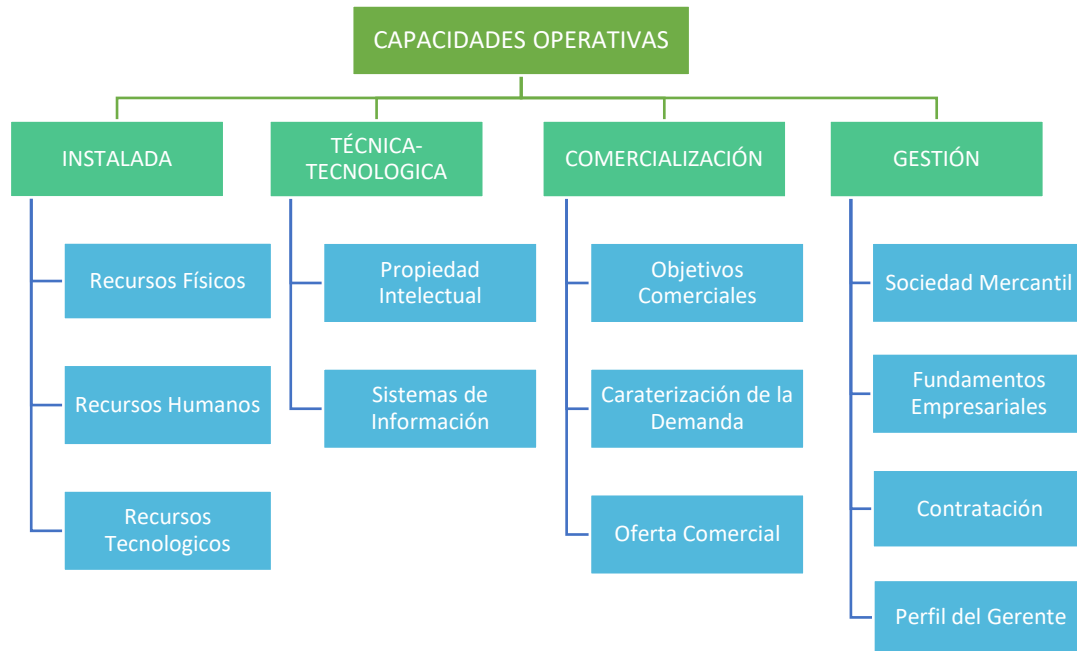
4.1.1.2 Recursos tecnológicos. Representado a nivel tangible por medio de equipos, máquinas y dispositivos, así como desde lo intangible ha sido reconocido como factor generador de ventajas competitivas. Se basan principalmente en los recursos especializados, como el personal calificado, los bienes de capital y el know how tecnológico (Jiménez, Cristancho, & Castellanos, 2011), a su vez el concepto ha evolucionado con el paso de los años y deja de estar estrechamente ligado a la investigación y desarrollo, y por el contrario empieza a considerar el diseño de metodologías que permita a la organizaciones evaluar el nivel de adopción con el que cuentan y que tan desarrollados o limitados se encuentran sus recursos.

4.2.2 Capacidades

Descritas como las habilidades y competencias organizativas que le permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación, coordinación e integración de los recursos (Navas y Guerras, 2002) constituyendo la unidad básica de análisis como base para el conocimiento y así fundamentar la ventaja competitiva de la empresa desencadenando mejores

resultados frente a la competencia en un mismo entorno (Rumelt, 1984; Barney, 1991), de forma más concisa, las capacidades surgen a raíz de la integración y desarrollo de los recursos y habilidades como su principal origen dentro de una organización permitiendo así la formulación de una estrategia conforme a la evolución y diversificación en medio de un mundo y sector cambiante. La creación de capacidades no es simplemente la acción de ensamblar un conjunto de recursos: las capacidades implican un patrón de coordinación entre personas y entre éstas y otros recursos, por lo que perfeccionar tal coordinación requiere un aprendizaje mediante la repetición (Suárez & Ibarra, 2002). A su vez se hacen necesarios ajustes más rápidos en los recursos y capacidades de las organizaciones, para lograr procesos y productos más innovadores, así como alcanzar, mantener y apropiarse de los beneficios potenciales derivados de las ventajas competitivas (Cardona, 2011).

4.2.2.1 Capacidades operativas. Correspondientes a la utilización de la infraestructura y conocimientos disponibles para la fabricación de productos y servicios con la finalidad de generar una optimización de su uso, con el fin de lograr niveles de eficiencia y productividad en las empresas (Hernández N, Ariza Z, De la Garza E. & Barboza V., 2017) a su vez estas encuentran una estrecha relación con la capacidad de aprendizaje en el sentido que hacen aplicación de habilidades impulsadas por el conocimiento, creatividad y recursos humanos además del fortalecimiento de las mismas con el paso de los años y la adquisición de experiencia fomentando un desarrollo y diferenciación. (Miranda Torres, 2015).

Figura 8*Clasificación de capacidades Operativas*

Nota: Adaptado con base en la revisión de la literatura

4.2.2.1.1 Capacidad instalada. Usualmente se asocia a la infraestructura requerida y determinados factores que la componen como la disposición de equipos, llegándose a comprender que en cuanto mayor sea la capacidad instalada se requerirá una mayor infraestructura, lo que implica un incremento en los costos, en base a lo anterior se evidencia la importancia de realizar una correcta definición de las necesidades y requerimientos con el objetivo de mantener una producción eficiente e incrementar la ventaja competitiva. Por otra parte, se define como la disponibilidad o inversión de los recursos y medios de producción necesarios para operar o prestar un servicio de forma eficiente con un alto nivel, permitiendo así el incremento de la utilidad para la toma de decisiones y uso adecuado de los recursos además de la generación de proyectos de innovación que promuevan el crecimiento de la empresa de forma paulatina (Cortés, 2018), dentro de la capacidad instalada se encuentran algunas divisiones y conceptos identificados dentro de una

investigación realizada por la universidad de Antioquia (Vásquez, Sánchez, & Henao, 2014) como los siguientes:

- Capacidad de atención a la demanda. atribuible a la demanda actual y futura por un bien o servicio que una organización puede suplir dada una cantidad de factores productivos disponibles, entendidos estos como la combinación de mano de obra y recursos que interactúan en un periodo específico de tiempo.
- La máxima velocidad de producción esperada de bienes y servicios. Está en función de la velocidad máxima que puede alcanzar un sistema para realizar un trabajo.
- Espacio. Hace referencia a la distribución de la localización física destinada para el funcionamiento por la organización.
- Mano de obra. Representa la cantidad de trabajo necesario para el funcionamiento de cada una de las áreas de la institución.
- Tecnologías de la información. Corresponde a la habilidad de la organización para incorporar recursos informáticos que permitan procesar información de diverso tipo.

4.2.2.1.2 Capacidad de comercialización. Orientada hacia el establecimiento de los objetivos y metas necesarias para la integración de estrategias competitivas manteniendo una visión participativa, con el objetivo de establecer aquellas estrategias necesarias en función de la identificación y categorización de las necesidades del cliente para de esta forma generar una oferta comercial y de servicios que las satisfaga mediante la aplicación de un valor añadido, pero para ello es necesario el planteamiento de un escenario macro y micro a nivel de entorno generando la correcta identificación de aquella oferta única y original manteniendo la coherencia entre el servicio, cliente, canal, precio y posicionamiento, en otras palabras esta capacidad hace referencia

a aquellas habilidades, destrezas y planteamientos que buscan la implementación de acciones que retengan y atraigan al cliente (Tang, Saad y Husna, 2017).

4.2.2.1.3 Capacidad técnica y tecnológica. Aquellas habilidades requeridas para un uso efectivo del conocimiento tecnológico, permitiendo la adopción de nuevas tecnologías que permitan responder a los efectos generados por la globalización y necesidades cambiantes del mercado a partir del desarrollo e investigación en tecnologías blandas como software y duras como hardware para de esta forma poder asimilarlas, mejorarlas y eventualmente crear unas propias (García Velázquez, Pineda Domínguez, & Andrade Vallejo, 2015). Así mismo trata los procesos claves en el desempeño funcional de las organizaciones haciendo referencia a los recursos vitales para la transformación de los datos en información y la aplicabilidad de estos en el desarrollo de estrategias de difusión, análisis y apoyo en la toma de decisiones además de la generación de una interfaz con el cliente mejorando así la calidad del servicio y desarrollo económico (Jacob, Tintoré, Simonet, & Aguiló, 2004), finalmente cabe resaltar que la implementación de un sistema de información requiere de acompañamiento, capacitación y rigurosidad para mantenerse como una ventaja más no un obstáculo.

4.2.2.1.4 Capacidad de gestión. Hace referencia a la pericia o competencia de los cargos estratégicos (medios y altos mandos) para coordinar el proceso operativo con el fin del logro de los objetivos y el mejoramiento continuo de la empresa (Tang, Saad y Husna, 2017). La situación actual a nivel de instituciones, organizaciones y proyectos está fomentando una demanda de formación de capacidades en cultura y gestión empresarial además de actores con posibilidades de asumir labores como promotores, facilitadores y formadores permitiendo dar respuesta a un proceso. En este sentido, tanto demandantes como oferentes opinaron que los mayores esfuerzos deben estar dirigidos a la gestión avanzada de personas y el desarrollo de capacidades para

promover la innovación (Taymer et al., 2016). Uno de los factores que impide tal crecimiento sostenible es la gran debilidad que existe en los cuerpos gerenciales de estas organizaciones, por falta de conocimiento, para generar capacidad de dirección propia que, aplicada a la realidad de la empresa, se convierta en un modelo de gestión más amigable, útil y de alto impacto para los intereses de la organización (Tejada, 2009).

4.2.3 Sector turismo

Definido por la CST como la agrupación de unidades de producción en diferentes industrias que suministran los bienes y servicios de consumo que demandan los visitantes. Esas industrias se denominan industrias turísticas porque las adquisiciones de los visitantes representan una proporción tan considerable de su oferta que, en ausencia de visitantes, su producción dejaría de existir en cantidades significativas. Dentro de este se destacan dos prestadores de servicios turísticos (PST) como lo son los establecimientos de alojamiento y agencias de viajes representando el 88,03% de la totalidad (CITUR, 2019) y la tasa de ocupación hotelera en Santander fue entre el 12,6% y el 15,1% para el sexto mes del 2020 (Dane, 2020).

4.2.4 Estadística descriptiva e inferencial

Rama de la estadística que pretende analizar, estudiar y describir las características relevantes de un conjunto de datos o la mención de los hechos observados, haciendo uso de variables del tipo discreta (Infinito contable) o continua (infinito en un intervalo). Por otra parte, la estadística inferencial detalla la obtención de propiedades generales basadas en una muestra de un conjunto de datos permitiendo la toma de decisiones basadas en la aceptación o rechazo de ciertas relaciones que se toman como hipótesis y van acompañadas de un margen de error cuya probabilidad ya se encuentra determinada; por otra parte está la clasificación de estadísticos en descriptivos e inferenciales siendo los primeros aquellos de valores numéricos obtenidos a partir

de los datos de un distribución de frecuencia detallando una característica de la misma, y los segundos se utilizan para proporcionar información acerca de la población a la que pertenece la muestra de datos que forman parte de la distribución. (Vargas Sabadías, 1995; González Támara, 2013).

4.2.4.1 Muestra probabilística. Subgrupo de la población en el cual todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Teniendo en cuenta lo anterior, el cálculo de la muestra es una parte indispensable dentro de la investigación permitiendo conocer cual sera el tamaño de elementos que representará a la totalidad de la población, a la vez que se busca que el error máximo aceptado sea mínimo teniendo en cuenta que a sus valores usuales son 1% o 5% que se traducen en que por cada 100 hay un valor o cinco valores inequívocos. Murray & Larry (2009) definieron para el calculo del tamaño n en una población finita la ecuación descrita a continuación:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q} \quad (1)$$

Donde: n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

Z: Parámetro estadístico (depende del nivel de confianza)

e: Error de estimación máximo acertado

p: Probabilidad de que ocurra el evento

q: Probabilidad de que no ocurra el evento, $q = (1 - p)$

4.2.4.2 Muestreo estratificado. Diseño de muestreo probabilístico en que se realiza una división de la población en subgrupos o clases (también llamados estratos) que se suponen homogéneos respecto de alguna característica de interés determinando la existencia de esta a partir del análisis de varianza (ANOVA). Se parte de decidir cuántas unidades de cada estrato compondrán la muestra (se asigna una cuota a cada estrato por medio de la asignación proporcional u óptima) donde la estratificación puede basarse en una amplia variedad de atributos o características de la población como edad, género, nivel socioeconómico, ocupación, etc. Una vez decidida la representación que cada estrato tendrá en la muestra, resta ver cómo elegir en cada estrato los individuos que conformarán la muestra mediante la técnica de muestreo sistemático o muestreo aleatorio simple. Cabe resaltar que este tipo de muestreo se recomienda cuando la población tiene marcadas diferencias, así al agrupar en estratos más homogéneos se gana en precisión garantizando que la muestra represente adecuadamente a la población en función de la o las variables seleccionadas. (Ramos, Piccini, & Villar, 2013; Muestreo Estratificado).

- Por asignación proporcional. El tamaño del estrato dentro de la muestra es proporcional al tamaño del estrato dentro de la población.
- Por asignación óptima. La muestra recogerá más individuos de aquellos estratos que tengan más variabilidad interna.

4.2.5 Análisis multivariante de datos

Técnicas estadísticas que permiten el análisis de múltiples características medidas en conjunto para interpretar un fenómeno. Estas técnicas se dividen en dos, las primeras, técnicas explicativas o de dependencia las cuales como su nombre lo indica, buscan determinar si las variables independientes afectan el comportamiento de las dependientes. Para realizar este análisis se debe partir de la definición del objetivo de la investigación así se podrá identificar la técnica

adecuada a aplicar además también se debe identificar cuantas variables se piensan estudiar y como se miden estas. El segundo grupo de técnicas estadísticas son las descriptivas o de interdependencia, estas técnicas se utilizan cuando no es posible distinguir entre si las variables son dependientes o independientes y con ellas se busca entender cómo están relacionadas las variables y por qué. El método para elegir la técnica adecuada es el mismo que para las técnicas explicativas. (Closas et al. ,2013).

Los métodos de clasificación (análisis clúster, análisis discriminante, arboles de decisión, entre otros.) buscan analizar las relaciones entre variables para ver si se pueden separar los individuos en agrupaciones a posteriori, teniendo en cuenta que se busca realizar una clasificación de estos en grupos los más homogéneos posibles en base a las variables observadas (Pérez López, 2004, p.1-2).

4.2.5.1 Análisis de clústeres jerárquicos. Método de agrupación en el que se busca identificar la agrupación presente entre los datos propios del estudio llevado a cabo, en donde no solo se evidencian las diferencias entre los conglomerados, sino también la relación presente entre los mismos a partir de características de similitud, siendo esta última la forma en la que procede el método (Cong Wu, Hongxin Li, & Jiajia Ren, 2021). A su vez se puede definir como un algoritmo de agrupación en el que se parte de fusionar los datos más cercanos en un clúster y sucesivamente la fusión u asociación de los distintos clústeres hasta llegar al número deseado de clústeres (Teichgraeber & Brandt, 2018) en base a la finalidad de la investigación y el nivel de similitud presente en cada nivel del Dendograma, el cual hace referencia a la representación gráfica de la agrupación de los datos.

Cuando se habla de análisis de clúster es prudente otorgar claridad conforme a que hace referencia el hecho de que haya similitud entre los conglomerados o la distancia presente, donde

para el primero en cuanto mayor es el valor obtenido mayor es la cercanía que presentan los datos estudiados, mientras que para el segundo en tanto mayor es el resultado más separado se encuentran los elementos entre los que se mide (Pérez López, 2004).

- Similitud: Se refiere a la semejanza existente entre los individuos o variables, expresado también como el grado de asociación existente entre ellos.
- Distancia: Su definición radica en ser una medida que permite conocer la asociación presente entre las variables, donde esta se ve afectada no solo por la unidad de medida sino también por la similitud.
 - Euclídea: Mayormente aplicada en los métodos multivariados basados en la distancia, así como sugerida en los casos donde se trabaja con variables de tipo homogéneo, esto debido a que es sensible a los cambios en la unidad de medida. Para esta se procede a partir de calcular la distancia presente entre las observaciones mediante tomar la raíz cuadrada de la sumatoria de las diferencias presentes entre los valores adquiridos por las observaciones para cada variable, siendo la diferencia elevada al cuadrado con el objetivo de obtener un resultado que no esté afectado por valores negativos.
 - Manhattan: Se basa en tomar la sumatoria del valor absoluto de la diferencia entre las observaciones, en sus propiedades está dada como métrica pero no euclídea.
 - Pearson: Parte de la raíz cuadrada de la sumatoria de la diferencia entre las observaciones al cuadrado dividido en la varianza de la variable en análisis.

De acuerdo con lo anterior se concluye que al hablarse de similitud o distancia se tiene un mismo objetivo central dado por conocer el grado de asociación presente entre las variables.

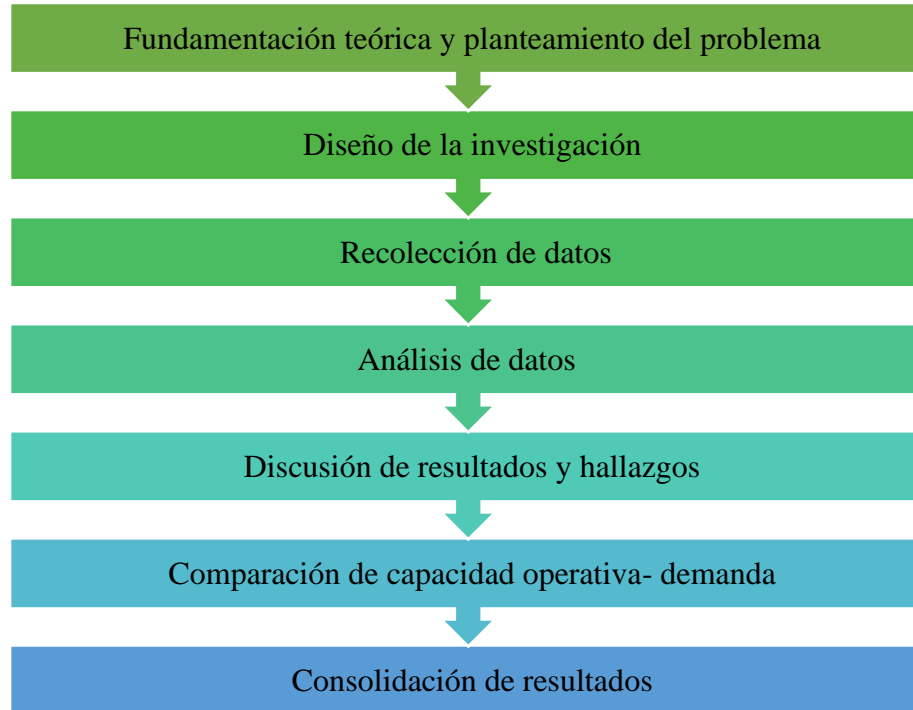
4.2.5.2 Método de Ward. Conocido también como enlace por mínima varianza, al aplicarse dentro del análisis de clúster este considera como distancia al menor incremento de la varianza residual global, es decir, si en un nivel dado existe un número de clústeres de los que se deben elegir dos para una nueva fusión, se prueban todas las parejas posibles y se calcula la varianza residual global o intragrupos con cada pareja unida y todos los demás clústeres. La pareja de grupos que produzca el mínimo incremento en esta varianza residual será la elegida para su unión en un nuevo nivel. Este método utiliza más información sobre el contenido de los grupos que otros métodos (Pérez López, 2004).

5. Metodología

Este apartado describe la secuencia de pasos abordados para la consecución de los objetivos trazados los cuales fueron definidos gracias al acercamiento inicial descrito anteriormente en la revisión de literatura y bibliométrica con el fin de garantizar información veraz, actual, confiable, objetiva y completa.

Figura 9

Metodología de la investigación



En la *Figura 9* se muestra la metodología de investigación abordada que se describe de forma detallada a continuación:

5.1. Fundamentación teórica y planteamiento del problema

En esta primera fase se realizó una introducción conceptual a la temática en donde se enriqueció el vocabulario con el fin de identificar los conceptos relacionados para reconocer la situación actual del problema en la comunidad investigativa y determinar el problema a abordar por medio de la revisión de la literatura gris y científica y el análisis bibliométrico.

5.2 Diseño de la investigación

5.2.1 Definición de población

Luego de realizar un primer acercamiento al tema de investigación, se definió como población objeto de estudio a las empresas de alojamiento y agencias de viaje del departamento de

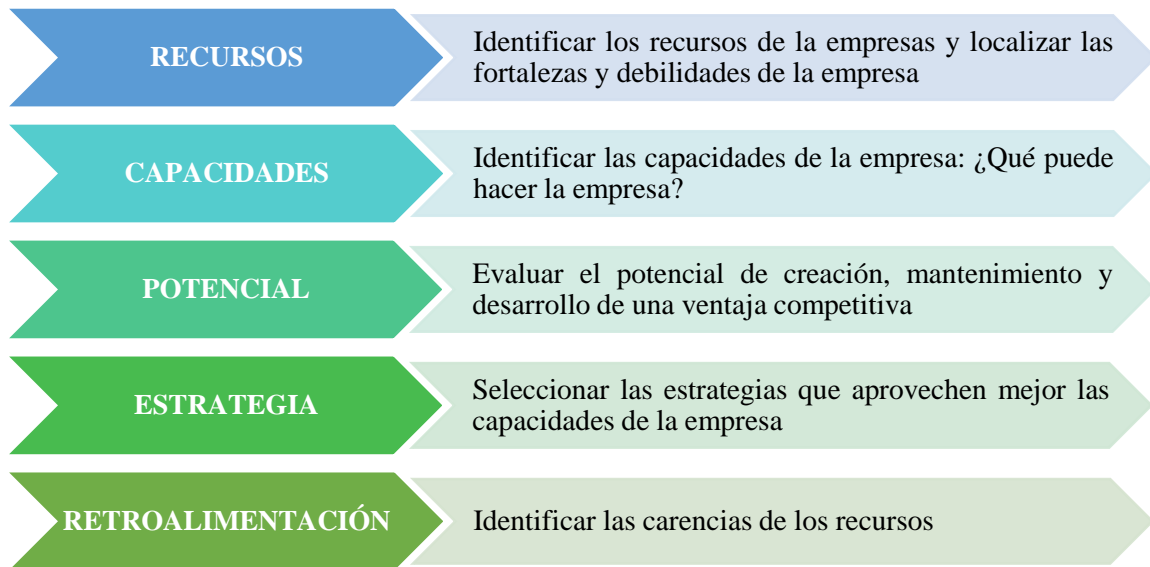
Santander Colombia debido a la gran proporción que representan estas empresas respecto al total de las empresas pertenecientes al sector turístico (siendo en conjunto más del 90% de las empresas del sector turístico de Santander) implicando un mayor alcance e impacto de la investigación; se procedió a identificar dichas empresas del Registro Nacional de Turismo, de las bases de datos de las cámaras de comercio de Bucaramanga y Barrancabermeja con fecha de actualización de Noviembre del año 2020. Según lo anterior se tomaron 2350 empresas alojamiento y agencias de viajes de las cuales se descartaron las empresas con estados: cancelado, cancelado por matrícula mercantil, cancelado por no renovar, cancelado voluntariamente, suspendido por no renovar y suspendido voluntariamente, es decir, solo se tuvieron en cuenta las empresas con estado activo, dejando como resultado 1374 empresas como población de estudio. En un segundo filtro se excluyeron las agencias de viaje mayoristas y se realizó una revisión inicial de las empresas vigentes hasta el momento en la investigación en donde se excluyeron 4 albergues los cuales no tienen como fin prestar servicios turísticos sino con fines de rehabilitación y reintegración.

5.2.2 Caracterización de variables a estudiar

Por otro lado, se determinó la información necesaria iniciando con la caracterización de los recursos y capacidades así: capacidad instalada, tecnológica, de comercialización y de gestión, las cuales se encuentran conformadas a su vez por recursos humanos, técnicos, tecnológicos y demás recursos físicos. Una vez definido lo anterior se procedió a seleccionar las variables a estudiar con el acompañamiento de un experto quien realizó la validación de lo anterior por medio de una entrevista y teniendo en cuenta la metodología basada en la teoría de recursos y capacidades.

Figura 10

Un enfoque basado en la teoría de los recursos y las capacidades para el análisis estratégico



Nota: Tomado de Grant,1991 (como se citó en Suarez & Ibarra, 2002).

Es necesario resaltar que esta investigación define su alcance hasta la identificación de las capacidades con el fin de que las empresas puedan evaluar su potencial y continuar con el flujo observado en la *Figura 10*.

5.2.3 Selección y construcción del mecanismo de recolección de datos

Para recolectar los datos necesarios y teniendo en cuenta la dispersión de la población y la dificultad de desplazamiento por la pandemia global decretada, se seleccionó como instrumento de recolección de datos la encuesta. Luego se procedió a realizar un borrador inicial del instrumento de recolección de datos el cual se sometió a una segunda validación, esta vez antes 4 empresarios del sector. Como resultado se decidió crear dos instrumentos, uno aplicado a las empresas de alojamiento y otro a las agencias de viajes; también se decidió reducir el estudio de los recursos físicos en las agencias de viaje, pues gracias al asesoramiento de los empresarios se

conoció que la mayoría de las agencias de viajes del sector prestan servicios de intermediación sin la necesidad de un establecimiento comercial y demás recursos físico debido, respetando definición de este tipo de empresas encontrada en la ley 300 de 1996 específicamente en el artículo 84 que establece “Son agencias de viajes las empresas comerciales, constituidas por personas naturales o jurídicas, y que, debidamente autorizadas, se dediquen profesionalmente al ejercicio de actividades turísticas dirigidas a la prestación de servicios, directamente o como intermediarios entre los viajeros y proveedores de los servicios” (Congreso de la República, 2021). También se decidió agregar una pregunta de control para el instrumento de agencias de viajes en donde se buscaba asegurar que estas empresas hubieran prestado servicios en el año 2019. Finalmente se construyeron dos encuestas para la recolección de datos: la primera enfocada a las empresas de alojamiento que consta de 61 preguntas y la segunda enfocada en las agencias de viaje y que consta de 58 preguntas.

5.3 Recolección de datos

5.3.1 Cálculo y selección de la muestra

Teniendo en cuenta que la muestra se definiría por muestreo estratificado por provincia, se procedió definiendo los estratos en los cuales se dividiría la muestra y se decidió utilizar la clasificación por provincia, no solo por ser una distribución geográfica sino también administrativa. Para los casos de los municipios de Piedecuesta, Onzaga y Cimitarra los cuales después de la ordenanza 008 de 2019 de la Asamblea Departamental de Santander quedaron por fuera de las 7 provincias, se determinó en conjunto con las demás investigaciones del macroproyecto Turismo en Santander 2021 el incluirlas en los estratos ya definidos, teniendo en cuenta sus límites geográficos y sus respectivas clasificaciones dentro de las provincias anteriores. A continuación, se muestra el listado de municipios por provincias resultante:

Tabla 5*Distribución administrativa por provincias del departamento de Santander*

Provincia Vélez	Provincia Yariguíes	Provincia Guané	Provincia Metropolitana	Provincia Soto Norte	Provincia Comunera	Provincia García Rovira
Aguada	Barrancabermeja	Aratoca	Bucaramanga	California	Chima	Capitanejo
Albania	Betulia	Barichara	El Playón	Charta	Confines	Carcasí
Bolívar	El Carmen de Chucurí	Cabrera	Floridablanca	Matanza	Contratación	Cerrito
Chipatá	Puerto Wilches	Cepitá	Girón	Suratá	El Guacamayo	Concepción
Cimitarra	Puerto Parra	Charalá	Lebrija	Vetas	Galán	Enciso
El Perón	Sabana de Torres	Coromoro	Los Santos		Gámbita	Guaca
Florián	San Vicente de Chucurí	Curití	Piedecuesta		Guadalupe	Macaravita
Guavatá	Simacota	Encino	Rionegro		Guapotá	Málaga
Güepsa		Jordán	Santa Bárbara		Hato	Molagavita
Jesús María		Mogotes	Tona		Oiba	San Andrés
La Belleza		Ocamonte	Zapatoca		Palmar	San José de Miranda
La Paz		Onzaga			Palmas del Socorro	San Miguel
Landázuri		Páramo			Socorro	
Puente Nacional		Pinchote			Suaita	
Santa Helena del Opón		San Gil				
San Benito		San Joaquín				
Sucre		Valle de San José				
Vélez		Villanueva				

Nota: Adaptado a partir de la ordenanza 008 de 2019 de la Asamblea Departamental de Santander, la cual estableció la creación de las Provincias Administrativas y de Planificación - PAP en el departamento de Santander.

Una vez precisado lo anterior se procedió con la selección de la muestra. Primero se enlistó la cantidad de empresas por provincia:

Tabla 6

Total de empresas de alojamiento y agencias de viaje por provincia

Total de Empresas Activas	1350
Metropolitana	688
Vélez	104
Yariguíes	150
Guanentá	260
Soto Norte	14
Comunera	90
García Rovira	44

Luego se calculó el valor de la muestra utilizando la Ecuación 1 descrita en el apartado de marco teórico:

$$n = \frac{(1350) (1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,1^2)(1350 - 1) + (1,96)^2(0,5)(0,5)} = 89,72 \cong 90$$

Calculando la muestra con un error del 10% se estimó una muestra de noventa empresas entre agencias de viajes y empresas de alojamiento. Se continuó asignando la proporción para cada estrato utilizando la ecuación 2 con la cual se halla el valor del tamaño de la muestra por estrato, a continuación, se muestra el cálculo del tamaño de la muestra para la provincia Metropolitana:

$$n_i = 90 \left(\frac{688}{1350} \right) \cong 45.866 = 46$$

En donde n_i representa el número de unidades muestrales en el estrato y el tamaño de la muestra del estrato. Lo anterior dio como resultado siete estratos con los siguientes tamaños muestrales:

Tabla 7*Tamaño de la muestra final por provincia*

Estrato	Peso Proporcional	Tamaño Muestra por Estrato Final
1	50,96%	46
2	7,70%	7
3	11,11%	10
4	19,26%	17
5	1,04%	1
6	6,67%	6
7	3,26%	3

Para buscar una muestra representativa se definió la cantidad de empresas de alojamiento y agencias de viaje de cada provincia calculando la proporción de ambos tipos de empresa por cada provincia y multiplicándolo por el tamaño de la muestra por estrato. A continuación, observan los resultados en las Tablas 8 y 9, en la columna “Tamaño Final de la Muestra”:

Tabla 8*Cálculo de proporción de las empresas de alojamiento dentro de la muestra por provincia*

Estrato	Provincia	Total empresas activas	Tamaño de la muestra por estrato	Total, empresas de alojamiento por provincia	Peso proporcional	Tamaño de la muestra por estrato	Tamaño final de la muestra
1	Metropolitana	688	46	351	0,51017	23,46802	23
2	Vélez	104	7	96	0,92308	6,46154	6
3	Yariguíes	150	10	129	0,86000	8,60000	9
4	Guanentá	260	17	182	0,70000	11,90000	12
5	Soto norte	14	1	9	0,64286	0,64286	1
6	Comunera	90	6	75	0,83333	5,00000	5
7	García Rovira	44	3	39	0,88636	2,65909	3

El proceso se realizó tanto para las empresas de alojamiento como para las agencias de viaje

Tabla 9

Cálculo de proporción de las agencias de viaje dentro de la muestra por provincia

Estrato	Provincia	Total empresas activas	Tamaño de la muestra por estrato	Total, agencias de viaje por provincia	Peso proporcional	Tamaño de la muestra por estrato	Tamaño final de la muestra
1	Metropolitana	688	46	337	0,48983	22,53198	23
2	Vélez	104	7	8	0,07692	0,53846	1
3	Yariguíes	150	10	21	0,14000	1,40000	1
4	Guanentá	260	17	78	0,30000	5,10000	5
5	Soto norte	14	1	5	0,35714	0,35714	0
6	Comunera	90	6	14	0,15556	0,93333	1
7	García Rovira	44	3	5	0,11364	0,34091	0

Inicialmente se realizó la se determinó una muestra de 300 empresas adoptando un error del 5% pero por las razones expuestas en el siguiente apartado se decidió aumentar el error al 10% disminuyendo la muestra a 90 empresas.

5.3.2 Selección de la herramienta de difusión y envío del instrumento

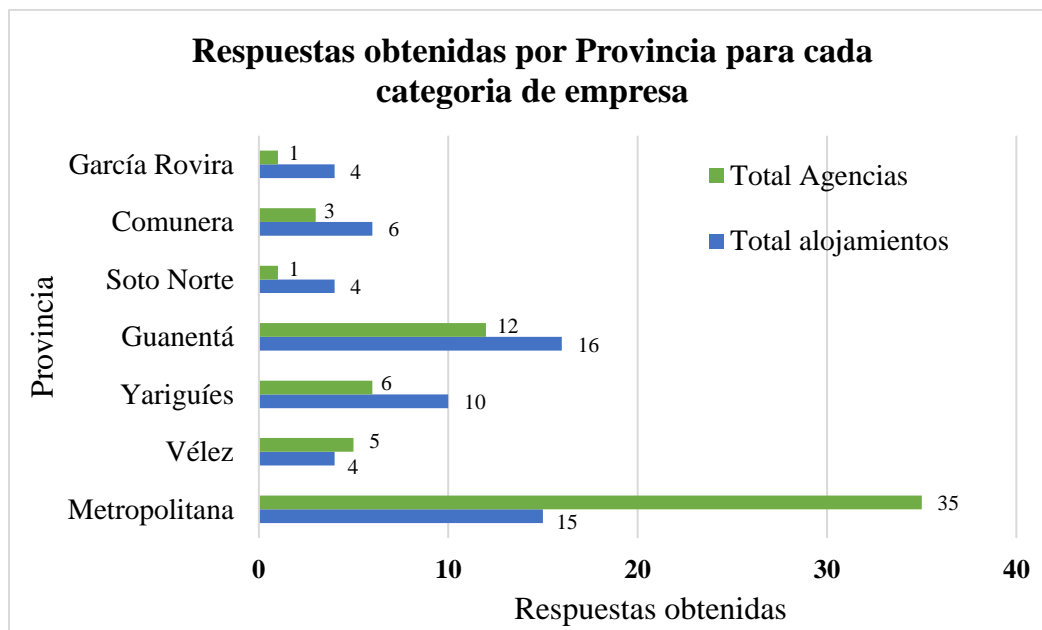
Debido a la dificultad anteriormente mencionada para difundir de forma física y presencial las encuestas por cada una de las empresas en cada una de las provincias, se decidió hacer uso de una plataforma de encuestas con el fin de llevar seguimiento a las encuestas enviadas, respondidas y pendientes. Luego de realizar una revisión de las herramientas disponibles en línea se eligió la plataforma Lime Survey. Los datos de contacto se tomaron de las bases de datos de las cámaras de comercio, mismas utilizadas para el muestreo. Además, se realizó un seguimiento vía telefónica en el cual se presentó brevemente el proyecto y se invitó a participar a las empresas seleccionadas en la muestra.

5.4 Análisis de datos

Después de mantener habilitadas ocho semanas las encuestas para agencia de viaje y empresas de alojamiento se recibieron 120 respuestas en los cuestionarios digitales: 59 respuestas para empresas de alojamiento y 63 respuestas para agencias de viajes distribuidas de la siguiente manera:

Figura 11

Respuestas obtenidas por tipo de empresa por provincia



Sobre las respuestas obtenidas de agencias de viajes 28 de ellos tuvieron respuesta negativa en la pregunta de control, en la cual se indagaba sobre si se había prestado servicios turísticos para el año 2019, (año en el que se centra el presente estudio), por lo cual estas no se tuvieron en cuenta en las fases posteriores.

5.4.1 Limpieza y codificación de datos

Se procedió a realizar la limpieza y codificación de datos con el fin de eliminar y/o corregir datos atípicos, faltantes y cualquier ruido en la información que pudiera incrementar el error en los

análisis. El primer hallazgo se trató de una respuesta obtenida de una agencia de viaje mayorista, como anteriormente se indicó en la metodología, estas empresas no son consideradas en este estudio por lo cual se eliminaron los datos correspondientes disminuyendo así las respuestas de las agencias de viaje de la provincia de Yarigués a 5. Continuando con la limpieza de datos se encontraron datos atípicos en dos respuestas de empresas de alojamientos de la provincia de Guanentá que sugieren que la encuesta fue diligenciada usando información del año 2020, pues en las preguntas concernientes a flujo turístico se disminuye a cero las cifras de abril en adelante, mes en el que para el 2020 se decretó la emergencia nacional debido a la pandemia por la COVID 19; teniendo en cuenta lo anterior se eliminaron dichas respuestas disminuyendo de 16 a 14 las respuestas de alojamiento para esta provincia, cifra que está aún por encima de la cantidad calculada en el peso proporcional. Debido a lo anterior la cantidad final de respuestas quedan distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 10

Comparación del número de respuestas requeridas vs las respuestas obtenidas por provincia

Provincia	Agencias		Alojamientos		Total Respuestas
	Requeridas	Total Agencias de Viaje	Requeridos	Total Empresas de Alojamiento	
Metropolitana	23	16	22	15	31
<i>Continuación Tabla 10</i>					
Vélez	1	3	6	4	7
Yarigués	1	3	9	10	13
Guanentá	6	8	12	14	22
Soto norte	0	1	1	4	5
Comunera	1	1	5	6	7
García Rovira	0	0	3	4	4
Totales	32	32	58	57	89

Luego se tomaron las respuestas resultantes y se codificaron identificando primeramente el tipo de variable, cuantitativa o cualitativa, para las variables cualitativas se codificaron como variables nominales o binarias (en caso de ser preguntas sí o no), para las variables cuantitativas se estudió la necesidad de crear rangos dependiendo de la variedad de respuestas obtenidas en cada pregunta y luego se codificaron dichos rangos.

5.4.2 Elección de la herramienta de análisis

Una vez realizada la limpieza de los datos y teniendo en cuenta los conocimientos previos en cuanto al manejo de softwares de análisis de datos se eligió la herramienta MINITAB para realizar los análisis debido a la facilidad de uso, además, este software cuenta con una amplia cinta de herramientas que permite desde los análisis básicos como los análisis de frecuencias, hasta análisis más especializados, por lo cual no fue necesario mudar datos entre análisis, evitando así pérdida de información y cambios en los formatos de los archivos que pueden causar errores humanos.

5.4.3 Análisis descriptivo

Para el tratamiento de los datos se inició con un análisis descriptivo el cual permitió realizar un acercamiento inicial al sector por medio de medidas de tendencia central (media, mediana, moda) así como las varianzas, desviaciones estándar de cada una de las variables. Luego se procedió a realizar una visualización de los datos para facilitar su análisis para encontrar aquellas variables que tuvieran comportamientos que necesitaran profundización.

5.5 Discusión de resultados y hallazgos

En esta fase se buscó categorizar las empresas objeto de estudio por medio del análisis multivariante de los datos, específicamente aplicando análisis por clúster, pues estas metodologías permiten agrupar e identificar las variables que inciden sobre las empresas y que las llevan a

pertenecer a cada uno de los clústeres identificados. Entre las metodologías del análisis de clúster se eligió el método agrupación jerárquica disociativo teniendo en cuenta que se partirá de un único conglomerado que contiene a todos los casos a analizar, el cual con cada iteración se va dividiendo o separando los datos que no presentan similitud, hasta que se llegue a tener tantas agrupaciones como casos hayan sido tratados (Hexmoor, 2015) (Gallardo, 2012). Continuando con el método seleccionado, se tomó como método de vinculación el enlace Ward en conjunto con la medición de la distancia euclídea con el objetivo de utilizar mayor cantidad de información garantizando así resultados confiables, permitiendo analizar el comportamiento de las variables hasta encontrar aquellas agrupaciones que tenga características definidas y diferenciables y de esta forma definir la cantidad de conglomerados, lo cual se puede evidenciar de forma gráfica mediante un dendrograma; mientras que, en otros métodos, como el método de clusterización por k-means es necesario realizar procedimientos adicionales para establecer el número de clústeres.

Para corroborar lo encontrado en el análisis mencionado anteriormente se aplicaron análisis de varianzas ANOVA acompañadas de pruebas de Tukey y análisis de diferencias de proporciones Chi-Cuadrado para encontrar las diferencias entre los conglomerados.

5.6 Comparación de capacidad operativa - demanda

Una vez identificadas las capacidades de las agencias de viaje y empresas de alojamiento y de agruparlas según estas se realizó una comparación entre los resultados obtenidos en el presente estudio y los resultados del estudio hermano “Identificación de la afluencia y demanda comercial en empresas de alojamiento y agencias de viajes de Santander-Colombia” con el fin de generar información completa y útil para las empresas del departamento. Es importante resaltar que los instrumentos de recolección tanto para empresas de alojamiento como agencias de viaje se aplicaron en ambos estudios para la misma muestra.

5.7 Consolidación de resultados

Al culminar los análisis se recopilaron los resultados en un artículo de investigación para dar a conocer la información fruto de este proyecto y en un informe ejecutivo y una infografía para difundir los resultados a las partes interesadas como lo son las agencias de viaje y las empresas de alojamiento, al gobierno departamental y otros.

6. Resultados

6.1 Análisis descriptivo

Para esta sección se abordarán los resultados de acuerdo con el tipo de establecimiento turístico y teniendo en cuenta la clasificación de variables definidas de la siguiente manera: Capacidad instalada, Capacidad técnica - tecnológica y recurso, Capacidad de comercialización y Capacidad de gestión.

6.1.1 Establecimientos de alojamiento

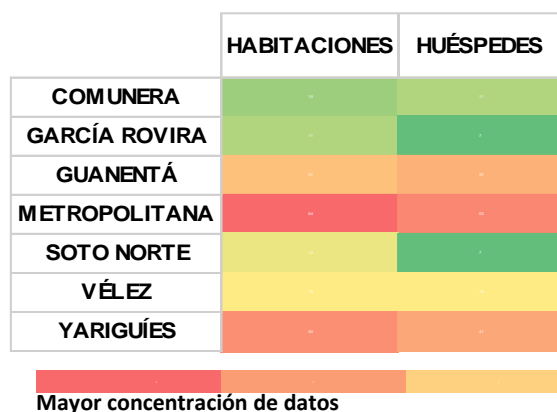
En el apartado a continuación se presentan los resultados centrales a partir del análisis descriptivo con respecto a los 57 establecimientos de alojamiento del departamento de Santander que formaron parte de la presente investigación en relación con su actividad económica durante el año 2019, donde las provincias están representadas por Metropolitana (26,316%), Guantánamo (24,561%), Yariguíes (17,544%), Comunera (10,526%), Vélez (7,018%), García Rovira (7,018%) y Soto Norte (7,018%).

6.1.1.1 Capacidad instalada. Los establecimientos de alojamiento a nivel Santander presentan la mayor concentración de habitaciones para la prestación del servicio (Entre 6 a 25 y 31 a 35 habitaciones) representando el 77,19% del departamento, así como la capacidad máxima

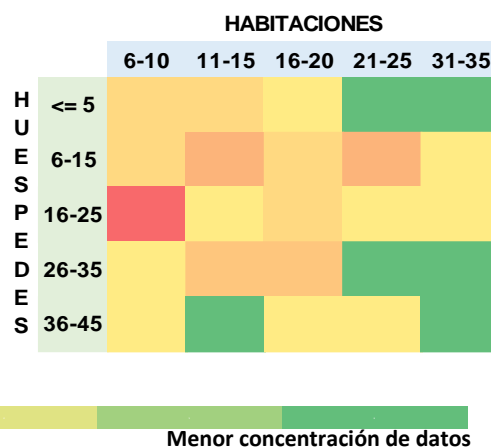
de huéspedes se concentra con un 82,46% entre los intervalos de (menor igual a 5 personas hasta de 36 a 45 personas), cabe resaltar que los establecimientos en su gran mayoría no cuentan con espacios adicionales a las habitaciones más que estacionamiento seguido de restaurante y salón de eventos.

Figura 12

Concentración de habitaciones y huéspedes por provincia

**Figura 13**

Relación entre habitaciones y huéspedes



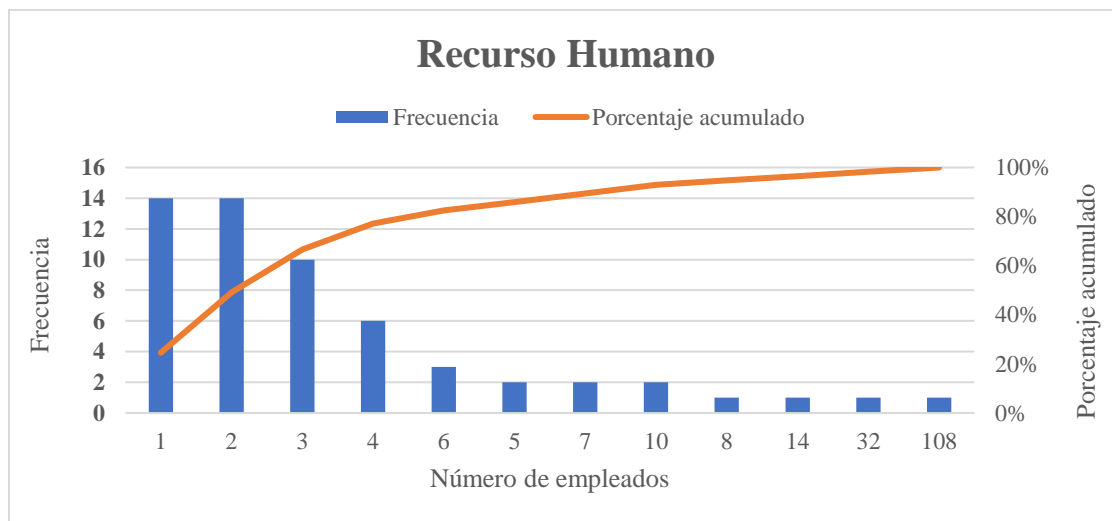
En la *Figura 12* se evidencia la concentración de respuestas con respecto al número de habitaciones y la capacidad de huéspedes con la que cuentan los establecimientos de alojamientos, en consonancia con lo anterior las provincias Metropolitana, Yarigués y Guanentá se destacan por evidenciar mayor diversidad en cuanto a estas dos variables. Con respecto a la *Figura 13* se presenta la relación de mayor incidencia entre el número de habitaciones y la capacidad de huéspedes reafirmando lo expresado inicialmente.

El departamento de Santander evidencia una homogeneidad respecto a la totalidad de empleados por cada empresa, donde mayormente no se superan los 4 empleados como se evidencia en la *Figura 14*, lo cual presenta una estrecha relación con el hecho de que la mayoría de las empresas son pequeñas o medianas, no obstante teniendo en cuenta que se tomaron para el análisis

un total de 57 empresas, se presentó un dato atípico asociado la provincia Metropolitana, lo cual presenta coherencia al tratarse de una de las provincias principales del departamento y contener dentro de ella la capital del mismo, además de tener presencia de establecimientos y cadenas hoteleras con mayor infraestructura y capacidad permitiendo inferir la presencia de empresas que sobrepasen la media de 5,61 trabajadores/empresa.

Figura 14

Cantidad de trabajadores por cada empresa mediante agrupación por provincia



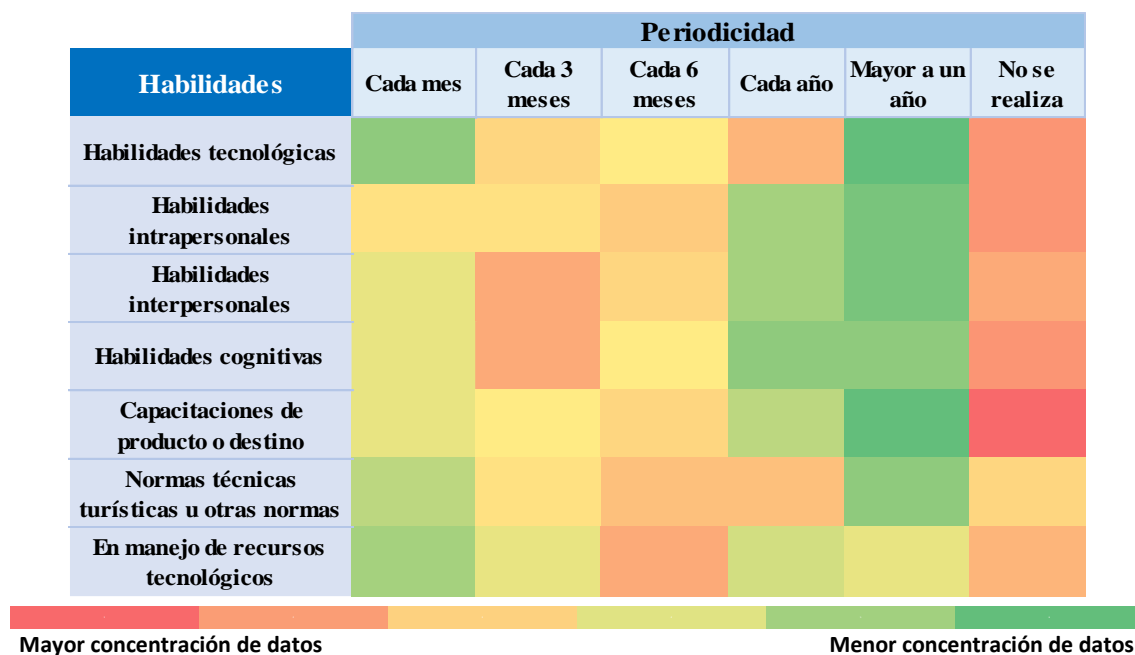
La composición del recurso humano para los establecimientos de alojamiento se evaluó por medio de la contratación de mujeres, jóvenes, adultos mayores y personas en situación de discapacidad, evidenciándose que la plantilla contratada predominante son las mujeres, el 78,95% de las empresas afirmaron contar con ellas dentro de su plantilla, la provincia metropolitana lidera en apertura de contratación para el género femenino. Con respecto a los jóvenes el 38,60% de las empresas cuentan con la participación de los mismos, además de evidenciarse que la provincia de García Rovira no otorgó respuesta positiva para esta categoría; para los adultos mayores el 40,35%, no obstante para las personas en situación de discapacidad el panorama no es muy alentador al evidenciarse que solo el 12,28% afirmaron contar con su participación dentro de la plantilla de

trabajadores, siendo la provincias Vélez aquella sin presencia de al menos una respuesta positiva para estas dos categorías.

A nivel general en el departamento de Santander se evidencia que el dominio de un idioma adicional al español en los trabajadores de los establecimientos de alojamiento no es mayormente representativo con 33,32% de las empresas, donde el 21,05% afirmaron tener únicamente un trabajador que domina un segundo idioma, siendo este inglés o francés donde el primero tiene mayor representatividad en la provincia Metropolitana al tener dentro de sus municipios la capital de departamento, caracterizada por un poder adquisitivo mediano y una creciente actividad industrial (Alcaldía de Bucaramanga, s.f.), permitiendo así la afluencia de extranjeros con ejes de negocio y Guanentá al albergar los ríos Fonce y Suárez en conjunto con los municipios de San Gil, Barichara, Páramo, entre otros, destacados por sus orígenes y la conservación de los atractivos culturales y étnicos, brindando un turismo dado a la aventura y los deportes extremos.

Figura 15

Frecuencia en la realización de capacitaciones en habilidades y conocimientos técnicos



Los establecimientos de alojamiento evidencian diversidad conforme a la periodicidad con la que llevan a cabo las capacitaciones a sus colaboradores, a nivel general se destaca que la mayor representación en periodicidad está dada para cada 6 meses cuyas áreas de color son con tendencia al rojo como se observa en la *Figura 15*, siendo estas principalmente en el manejo de recursos tecnológicos, normas técnicas y habilidades intrapersonales, así como en cuanto a las capacitaciones de producto y destino predomina el no realizarse representando el 19,30% de las empresas. El 26,32% de las empresas realizan capacitaciones a sus colaboradores en habilidad interpersonales y cognitivas de forma trimestral evidenciando que hay interés por un correcto bienestar, por otra parte, las capacitaciones en recursos tecnológicos se llevan a cabo semestralmente para el 26,32% y finalmente en normas técnica turística u otras y habilidades tecnológicas se realizan anualmente con una representación de 22,81% y 24,56% respectivamente.

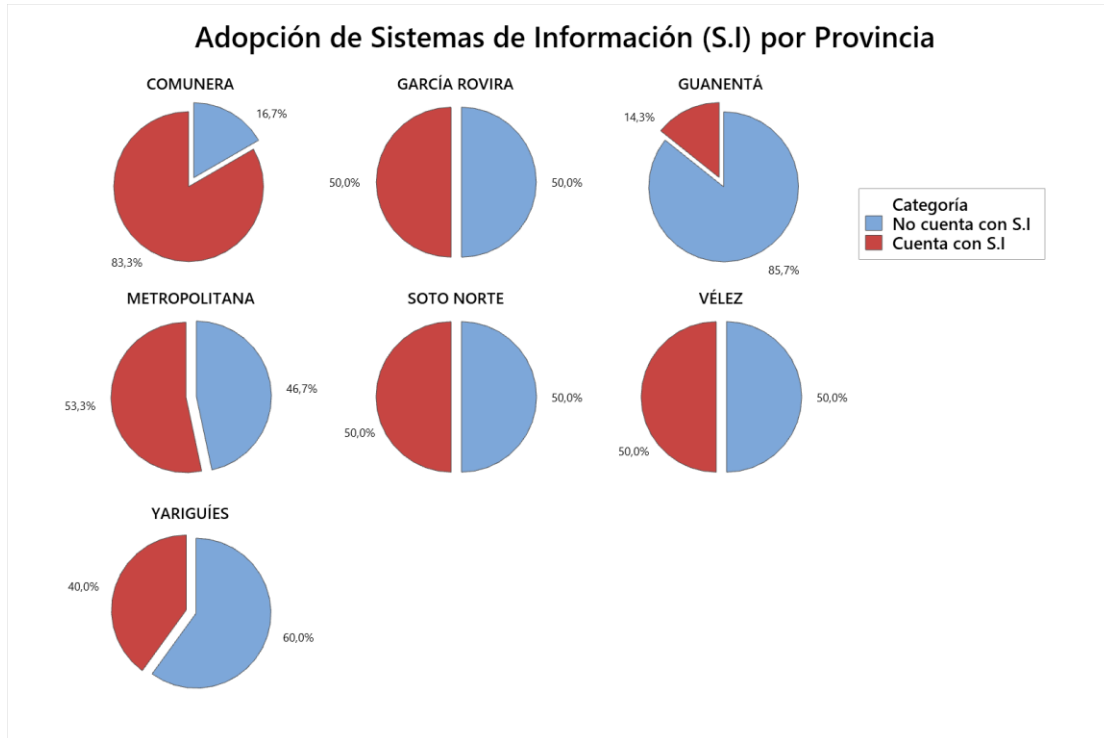
A nivel de los servicios públicos se evidencia que los establecimientos de alojamiento cuentan con los básicos como lo son servicio de gas (84,21%), agua (98,25%), internet (96,49%), gestión de desechos (84,47%) y alumbrado (85,96%), dejándose en claro que las empresas cuentan con la capacidad de suplir la necesidad de sus clientes permitiéndoles contar con comodidades y calidad en el consumo del servicio.

El mantenimiento de los recursos físicos se realiza principalmente de forma preventiva para infraestructura (77,19%), mobiliario y equipo de oficina (68,49%), equipamiento para emergencias (80,70%), seguros (63,16%) y equipamiento de seguridad (64,91%), y en menor porcentaje para los medios de transporte (36,84%).

6.1.1.2. Capacidad técnica – tecnológica y recurso tecnológico. Los establecimientos de alojamiento presentan un alto nivel de adopción en tecnología dura en cuanto a dispositivos electrónicos como computador y televisor, así como un nivel medio respecto a teléfono tanto fijo

como inteligente y datáfono. En cuanto a las tecnologías blandas haciendo hincapié en los sistemas de información (S.I) el nivel de adopción es bajo teniendo en cuenta que para este parte se tomaron 25 empresas del total de 57, dónde el Sistema Central de Reservas (CRS) es el más usado en las empresas con un 29,82% seguido de Sistemas de Administración de Relación con Clientes (CRM) con 22,81%, la *Figura 16* evidencia la distribución de S.I por provincia donde Metropolitana evidencia la mejor adopción seguido de García Rovira, Vélez y Soto Norte con una igualdad entre contar o no contar con S.I. Al evaluar las características presentes en los SI prevalece la naturaleza estándar con 72,5% y mixtos con 20% con una antigüedad menor a un año en el 60% de las empresas que cuentan con estos, la prioridad se concentra en un 96% entre funcionalidad, rendimiento y facilidad de uso dejando de lado el costo con un 4%, la definición de los parámetros para la compra y evaluación del rendimiento de los sistemas son dados por el gerente o administrador.

Las empresas que no cuentan con un sistema de información representan el 56,14% indicando que la adopción de tecnología no es muy amplia. En cuanto a la adopción de herramientas tecnológicas el 89,47% de la totalidad de 57 empresas lo consideran como muy importante e importante, esto guarda relación con el hecho de que las empresas han evidenciado mejoras a nivel de disminución de tiempos y costos, aumento de clientes y mejoramiento del ambiente laboral.

Figura 16*Adopción de S.I por provincia*

Los recursos tecnológicos ya sean S.I, dispositivos tecnológicos, entre otros, prima la realización de mantenimiento correctivo con 52,63% y preventivo con 45,61%. Por otra parte se analizó la documentación de los procesos presente en los establecimientos quedando en evidencia que el 47,37% no llevan a cabo este proceso, no obstante en las empresas que si cuentan con está se destaca el contar con manual de operaciones y mapa de procesos, a nivel de provincias Metropolitana con 32% , Yariguíes 16% y Comunera 20%, fueron las que sobresalen en el número de empresas con esta información definida.

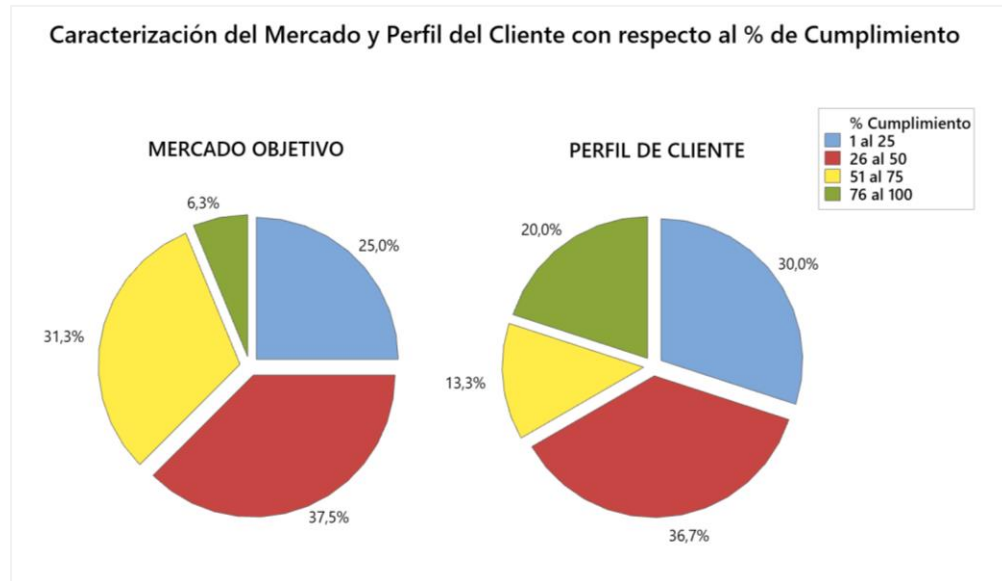
En cuanto a la aplicación de propiedad intelectual el 50,88% de las empresas no cuentan con esta, mientras que el 28,07% lo aplican a nivel de marca de la empresa y el 17,54% en sus bases de datos.

6.1.1.3. Capacidad de Comercialización. Las empresas de alojamiento en un 26,32% no realizan planteamiento en cuanto a sus metas y objetivos, caso contrario a las que sí con una frecuencia de planteamiento mensual en el 31,58% de las empresas, trimestral en el 14,04%, semestral en el 12,28% y finalmente anual para el 15,79%. Con una totalidad de 42 empresas que sí realizan planteamiento de sus metas/objetivos se presenta una variación considerable respecto a la frecuencia de la evaluación, el 52,38% lo realiza de forma mensual, el 23,81% trimestralmente, el 2,38% semestralmente y el 16,67% anualmente, lo que permite inferir que las empresas en su gran mayoría están al pendiente de llevar un seguimiento y ajuste de sus metas y objetivos, ya que el 32,50% logró cumplir lo planteado para sus ventas en hasta un 25%, y otro 32,50% un cumplimiento del 51% al 75%. Finalmente, no se establece directamente una relación entre la frecuencia de planteamiento, la frecuencia de evaluación y el porcentaje de cumplimiento de las metas/objetivos.

Sobre la caracterización del mercado objetivo y la definición del perfil de cliente, las empresas de alojamiento presentan una amplia diferencia entre estas dos variables, pues solo el 35,09% de las empresas cuentan con la primera y 63,13% con la segunda. Para la comparativa entre necesidades del mercado y el cumplimiento de metas y objetivos se tomaron únicamente las 40 empresas que afirmaron realizar evaluación de objetivos, obteniendo como resultado que de las empresas con un cumplimiento de metas mayor al 50%, el 37,6% cuentan con una identificación o caracterización de las necesidades de su mercado objetivo y el 33,3% tienen un perfil de cliente definido (*Figura 17*), evidenciando que no existe mayor relación de estas variables con respecto al cumplimiento de metas.

Figura 17

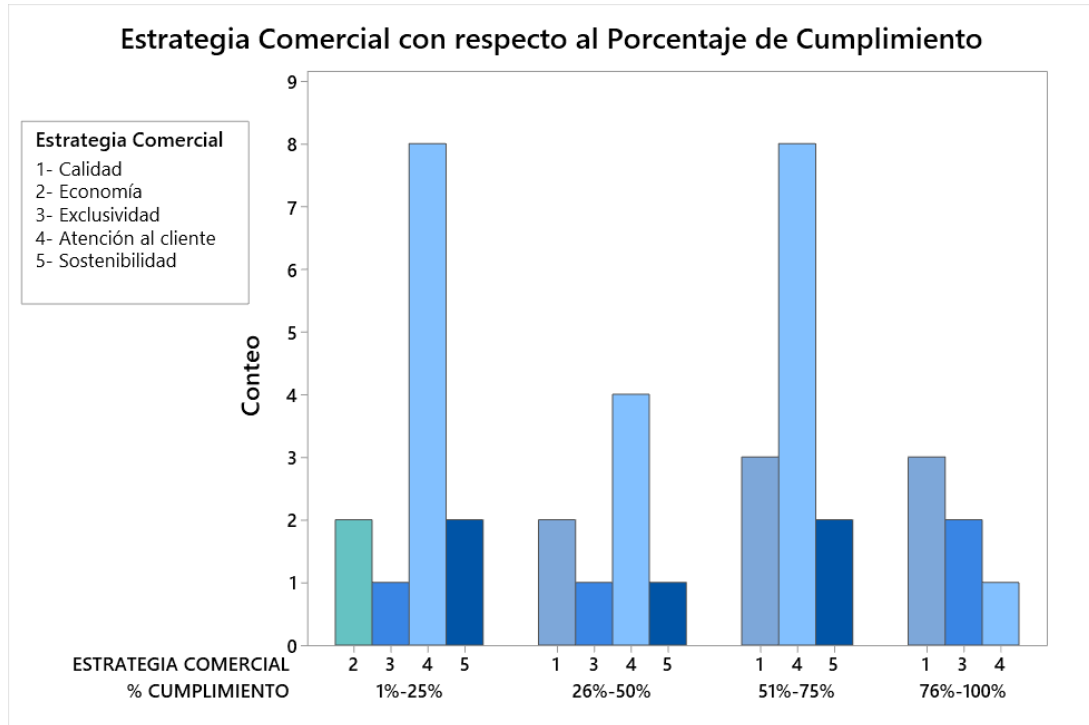
Relación entre el mercado objetivo y el perfil de cliente con respecto al % de cumplimiento



Por otra parte, el análisis de la estrategia comercial arrojó que el 10,53% de las empresas no cuentan con una estrategia definida, a nivel de las provincias la falta de adopción de esta se divide en Comunera 16,7%, Guanentá 7,1%, Soto Norte 50% y Vélez 20%. La estrategia comercial dominante entre los alojamientos del departamento de Santander es la atención al cliente con 47,37% seguida de la calidad con 19,30%, tendencia que se presenta en la mayoría de las provincias; así mismo al examinar la relación presente entre la estrategia comercial y el cumplimiento de metas se evidencia una correlación negativa de 0,312, lo cual se traduce en que estas dos variables se mueven en direcciones opuestas entre ellas permitiendo concluir que no hay una estrecha relación entre las variables, cabe resaltar que la estrategia de atención al cliente tuvo una considerable relación con el cumplimiento de metas/objetivos del 51% al 75% como se ve en la *Figura 18*.

Figura 18

Comparativa de la estrategia comercial respecto al porcentaje de cumplimiento

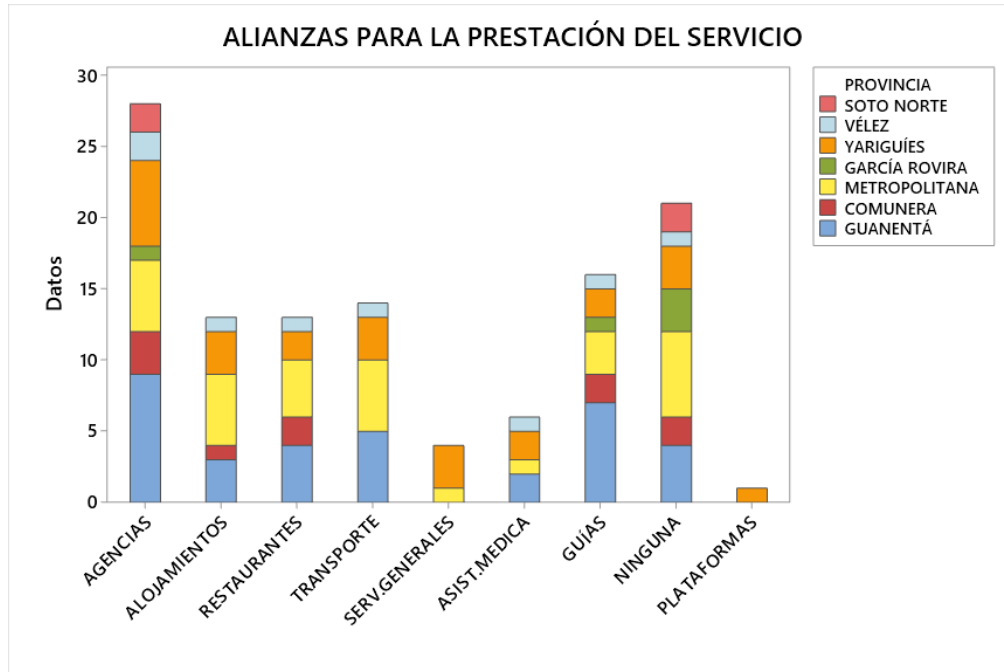


Los establecimientos cuentan con servicios adicionales como lavandería con una representatividad de 73,68%, recepción permanente con 64,91% y servicio de transporte con 28,07%, las empresas que no cuentan con ningún servicio solo representan el 12,28%.

En el análisis de las alianzas con empresas internas y externas al sector turismo (*Figura 19*) se evidencia una tendencia estrecha de apertura en cuanto al relacionamiento con agencias de viajes (49,12%), empresas de alojamiento y restaurantes (22,81%), empresas de transporte (24,56%) y guías de viaje (28,07%), el 36,84% de las empresas no cuentan con alianzas para la prestación del servicio.

Figura 19

Alianzas con las que cuentan los establecimientos de alojamiento



Los medios de comunicación y venta utilizados en los establecimientos de alojamiento presentan gran participación por vía telefónica con 80,70%, seguido de redes sociales con 73,68%, vía presencial 70,18%, correo electrónico 59,65% y finalmente mediante página web con 52,63%. Por otra parte, se analizó los servicios adicionales suministrados liderando lavandería con 73,68%, recepción y atención permanente equivalente a 64,91%, servicio a la habitación con 52,63% y servicio de transporte 28,07%. Se evaluó la interacción entre los servicios y el porcentaje de cumplimiento evidenciándose que no hay relación entre las variables, además de que no necesariamente las empresas que tienen mayor número de servicios adicionales son las que cuentan con más alianzas.

6.1.1.4 Capacidad de gestión. Para la capacidad de gestión se partió de analizar los tipos de sociedades mercantiles predominantes dentro del departamento, así como en las provincias,

evidenciándose una alta presencia de empresas unipersonales con 56,14%, conformación que hace referencia al registro bajo el título de propietario más no en la totalidad de trabajadores, en segundo lugar, se encuentran las sociedades por acciones simplificadas con 29,82% y cerrando con sociedades anónimas con 7,02%.

En cuanto a los fundamentos definidos por los establecimientos se encontró que la visión, misión y políticas son los más frecuentes seguidos por objetivos empresariales, manuales de convivencia y valores corporativos, y solo el 15,79% manifestaron no contar con ningún fundamento, lo que evidencia que las empresas se han tomado la tarea de definir sus fundamentos, sin embargo, no tienen amplia tendencia a contratar servicios por outsourcing al ser 45,61% de las empresas, para aquellas que si aplican la delegación de sus procesos a terceros el 36,84% lo hace con los servicios contables, el 28,07% con el mantenimiento tecnológico y en igualdad de porcentaje con 26,32% cada una a nivel de mantenimiento físico, servicios jurídicos y marketing y publicidad. A nivel de la gestión de PQRS se detalló que solo 6 empresas (10,53%) delegan este proceso mediante outsourcing y el 24,56% no cuentan con un método de recolección de PQRS, no obstante, el 59,65% lo realiza mediante correo electrónico, el 36,84% por medio de línea de atención telefónica, el 29,82% por buzón y el 22,81% a través de página web.

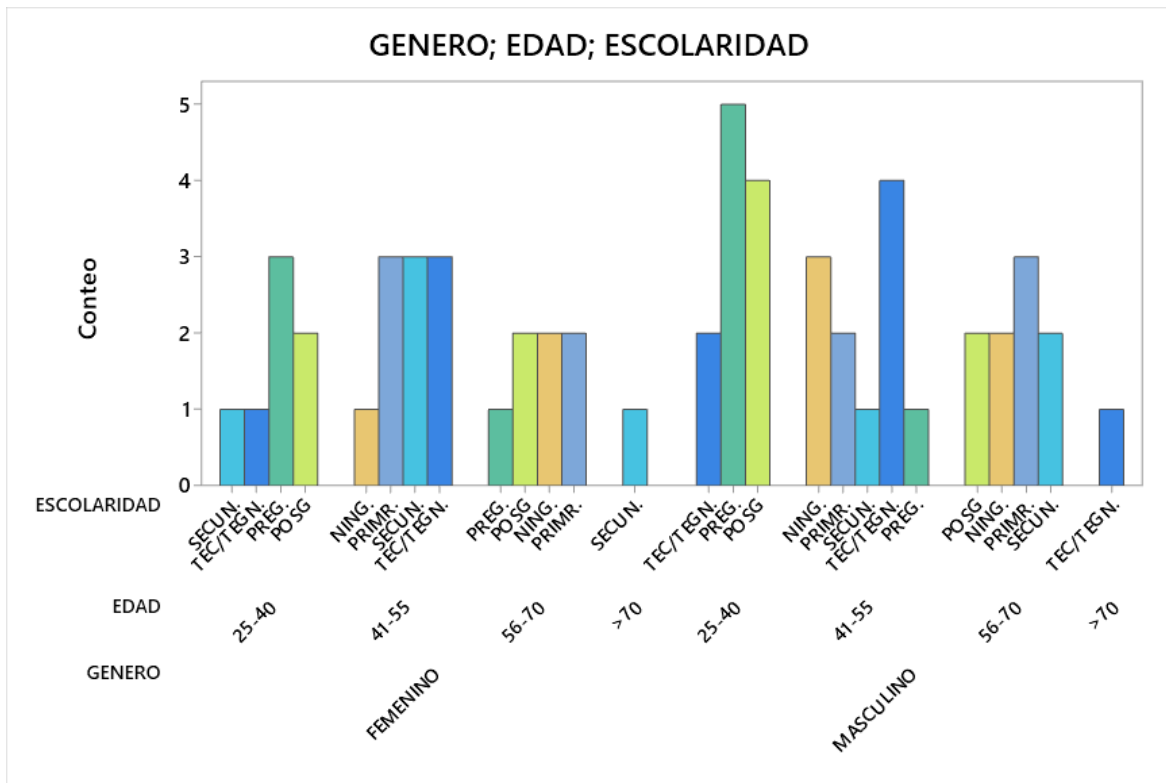
En el método de contratación las empresas del departamento tienden a implementar contratos a término fijo con 49,12% y OPS con 33,33%, en el caso de la provincia Metropolitana el tipo de contrato predominante es de obra o labor y solo la provincia Guanentá cuenta con contrato de aprendizaje.

En la identificación del perfil del gerente de las empresas de alojamiento del departamento de Santander (*Figura 20*) se encontró que estos son con un 56,14% hombres para los cuales sus edades se encuentran en un 68,75% entre los 25 a 55 años y 28,125% de 56 a 70 años, mientras

que el 43,86% son mujeres, el 40% de estas con edades entre los 41 a 55 años, un 28% entre 25 a 40 años y 56 a 70 años, solo presentaron dos respuestas de gerentes mayores a 70 años, un hombre y una mujer. El 59,65% de los gerentes cuentan con estudios de pregrado y posgrado siendo el título predominante administrador de empresas, lo que permite inferir que los gerentes de estas empresas adaptaron sus conocimientos al sector turístico, pues su preparación inicial no estaba orientada a este.

Figura 20

Perfil del gerente en base a grado de escolaridad, edad y género



Se evaluó la relación presente entre el porcentaje del cumplimiento de metas/objetivos y el grado de escolaridad de los gerentes sin realizar diferenciación de edad y género, y se concluye que no existe un comportamiento que presente relación entre las variables.

También se evaluó la experiencia en años de los gerentes de los establecimientos de alojamiento en Santander encontrando que la media es de aproximadamente 11 años, en cuanto a las diferencias por provincias se encontró que Yariguíes, Metropolitana y Guanentá cuenta con gerentes cuya experiencia es menor a 2 años, lo cual da un indicio de la apertura a oportunidades para gente con poca experiencia. Así mismo se evaluó la comparativa entre los años de experiencia del gerente y el porcentaje de cumplimiento de metas/objetivos se obtuvo como resultado que no hay evidencia pertinente para determinar que existe una relación entre las variables.

Finalmente se evidencio que solo el 22,81% de los gerentes domina el idioma inglés y el 3,1% posee dominio del francés.

6.1.1.5 Premisas establecimientos de alojamiento. Presentan un comportamiento equitativo, en el cual no se evidencian valores marcados que denoten prioridad, a nivel de la capacidad instalada se presenta una característica de unanimidad en cuanto al número de habitaciones y máxima capacidad de alojamiento de los huéspedes, no se cuentan en mayor medida con espacios adicionales más que lo usual que es estacionamiento, restaurante y en menor medida salón de eventos.

El recurso humano en la mayoría de las empresas no sobrepasa los 6 empleados, a su vez en las temporadas altas no es muy creciente el aumento en la contratación, aunque en los casos donde si se contrata la mayoría es camarero, barman y maître seguido de recepcionista, lo cual también presenta relación en la baja adopción de herramientas tecnológicas como causal de ser empresas pequeñas donde su crecimiento y operación se fundamentan en conocimientos adquiridos, en conjunto con el relacionamiento presente entre las empresas del departamento.

A nivel de la comercialización las empresas se mantienen al tanto de la revisión de sus metas/objetivos, la definición del perfil de cliente no representa mayor influencia sobre el

cumplimiento, sin embargo refuerza el que la estrategia comercial este orientada a la atención del cliente y la calidad, razón por la cual hay una predominancia en el sector que homogeniza la forma de operar, a su vez realizan una mezcla de estrategias de comunicación y venta entre medio tradicionales como vía presencial y telefónica y medios actuales de redes sociales y pagina web. La oferta de servicios adicionales no va más allá de lo tradicional al ser lavandería, recepción y servicio a la habitación, los cuales permiten evidenciar que el cliente es prioridad y pese a no ser amplio este catálogo, si procuran cubrir las necesidades básicas.

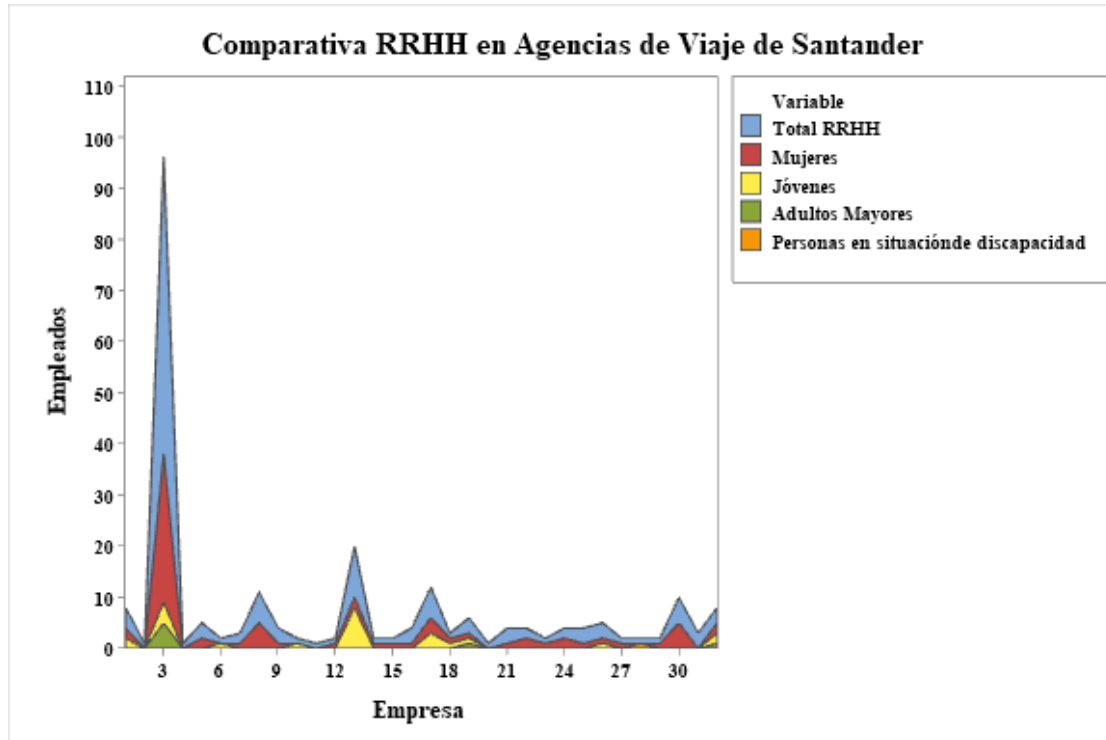
Finalmente, variables y factores como fundamentos definidos, genero, edad, años de experiencia y nivel de estudios del gerente no son determinantes en el éxito de la empresa, es decir, no son la causa central del cumplimiento de las metas/objetivos y deja abierta la posibilidad de que sean las condiciones externas las que determinen que unas empresas se destaquen sobre otras.

6.1.2 Agencias de viajes

6.1.2.1 Capacidad instalada. Al realizar el análisis de datos se encontró que las agencias de viaje del departamento de Santander muestran un tamaño de entre 1 y 10 empleados por empresas. De las 32 respuestas analizadas se obtuvo información de una empresa en la provincia Metropolitana con 58 empleados, un tamaño cinco veces mayor que el 97% de las agencias encuestadas, este tipo de empresas se pueden encontrar en esta provincia ya que esta cuenta con la capital del departamento, Bucaramanga y su área metropolitana conformada por los municipios de Floridablanca, Piedecuesta y Girón, los cuales tienen gran importancia debido a su desarrollo comercial, esto posible encontrar empresas que sobrepasen la media departamental de 4,25 trabajadores, aunque en una pequeña proporción.

Figura 21

Comparativa entre el total RRHH y la composición del recurso humano de las agencias de viaje

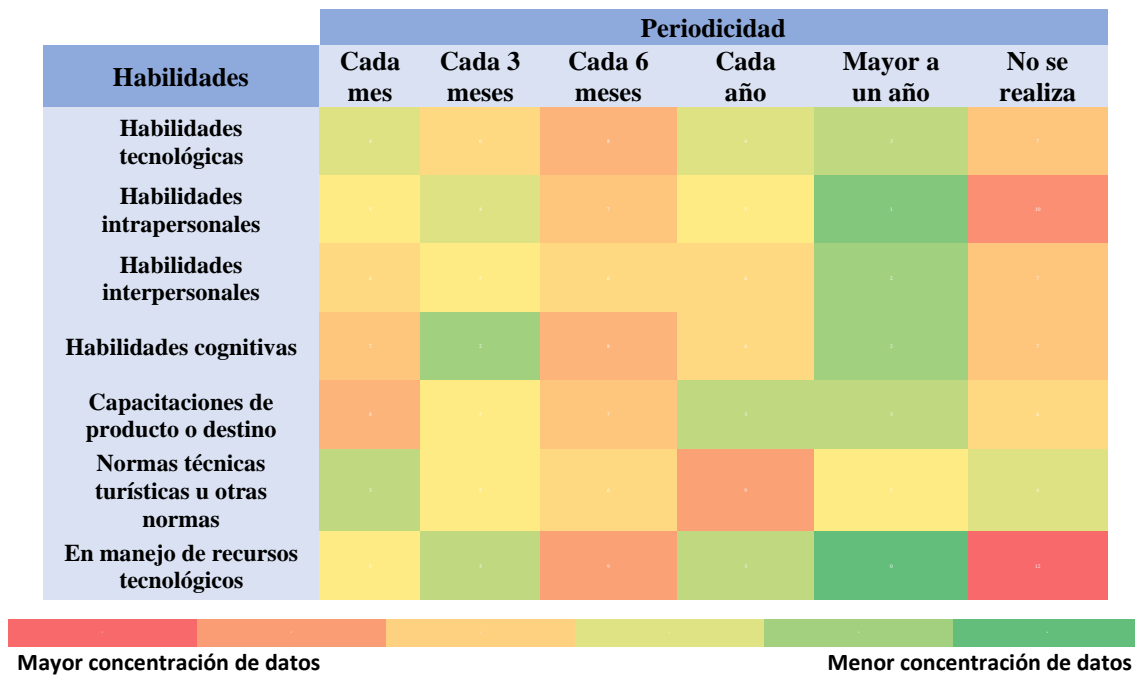


Entre la composición del recurso humano de las agencias de viaje del departamento se midió la participación de mujeres, jóvenes, adultos mayores y personas en situación de discapacidad (*Figura 21*) y se encontró que el 75% de las empresas encuestadas afirmó contar con mujeres dentro de sus plantillas fijas; los datos mostraron que las agencias de viajes cuentan con una media de 1.7 mujeres por empresa. Para los jóvenes solo el 31,25% de las empresas afirmaron contar con participación de dicho grupo sin respuestas positivas en las provincias Soto Norte y Comunera, el 9,38% para adultos mayores con participación solo en las provincias Metropolitana y Guanentá y el 3,13% para discapacitados, porcentaje que equivale a una respuesta positiva, empresa perteneciente a la provincia Guanentá.

Además, se halló que el 30% del recurso humano del departamento domina un idioma adicional al español, específicamente el inglés, siendo la provincia comunera en donde se agrupa la mayor cantidad de estos trabajadores con el 38% de ellos.

Figura 22

Frecuencia en la realización de capacitaciones en habilidades y conocimientos técnicos



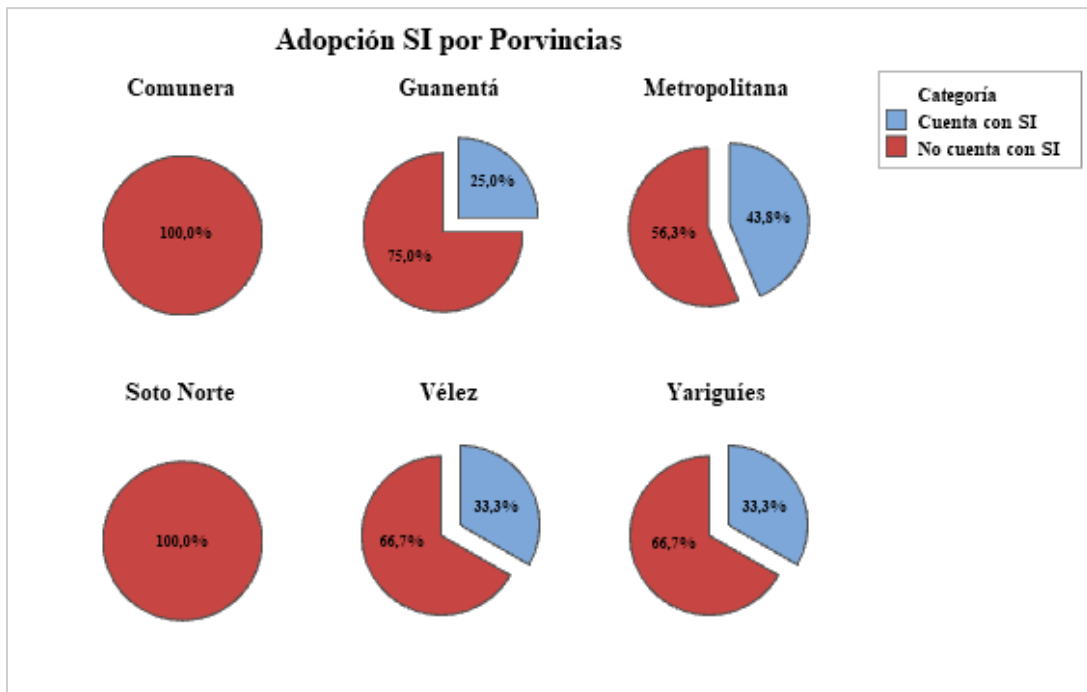
Sobre la preparación de los colaboradores se encontró que más del 37% de las empresas no realizan capacitaciones en manejo de recursos tecnológicos, y el 31% no realiza capacitaciones en habilidades intrapersonales, siendo estos las dos agrupaciones de mayor tamaño como se ve en la *Figura 22* en las áreas rojas. Por otra parte, se encuentran las capacitaciones de producto o destino que para el 25% de las empresas son las de mayor frecuencia pues las realizan en periodos mensuales. También se puede observar que la mayoría de las capacitaciones se dan en un periodo semestrales como lo es para el caso de las habilidades tecnológicas y habilidades cognitivas con un 25% respectivamente. Sobre las capacitaciones en normas técnicas se encontró que un 28% las

realiza de forma anual y por último para las habilidades interpersonales se encontró que son las habilidades con mayor dispersión en la periodicidad adoptada.

Sobre los establecimientos físicos o espacios en donde se realiza el proceso de mediación o prestación del servicio se encontró que el 71,8% cuenta con alumbrado público (en las inmediaciones), el 78% con agua potable y el 87,5% con acceso a internet, servicios necesarios para brindar bienestar tanto a los trabajadores como a los clientes, en caso de que se preste el servicio presencialmente.

6.1.2.2 Capacidad técnica - tecnológica y recurso tecnológico. Con respecto al recurso tecnológico se encontró que las agencias de viaje del departamento de Santander cuentan con un alto nivel de adopción de tecnología dura, ya que el 100% de las agencias afirmaron contar con algún aparato tecnológico como televisores, computadores, cámaras, datafonos, entre otros.

Por otra parte, el análisis de tecnologías blandas evidenció un bajo nivel de adopción de esta, pues se indagó en el uso de sistemas de información (en adelante SI) y solo el 34,38% indicó contar con al menos uno, siendo el más común el sistema central de reservas seguido del CRM y el menos común el ERP. Sobre las características de los SI estos son en un 54,5% de diseño estándar y en un 45,5% mixtos; el 57,1% con una antigüedad menor a un año, adquiridos teniendo como requisitos principales el rendimiento y la facilidad de uso y siendo el costo el parámetro menos importante; parámetros definidos por el gerente o administrador tanto para la compra como para la evaluación de rendimiento de estos. El análisis por provincias arrojó que el nivel de adopción de sistemas de información no sobrepasa del 43,8%, el cual es el caso de la provincia Metropolitana con el mejor nivel de adopción.

Figura 23*Adopción de S.I por provincia*

La segunda tecnología blanda investigada fue la definición de procesos, de la cual se encontró que el 46,9% de las empresas no cuentan con este tipo de tecnología, en el análisis por provincias fueron las provincias Metropolitana y Guanentá las que cuentan con una mayor cantidad de empresas con esta información definida, mientras que las empresas de las provincias Vélez y Comunera no cuentan con esta información.

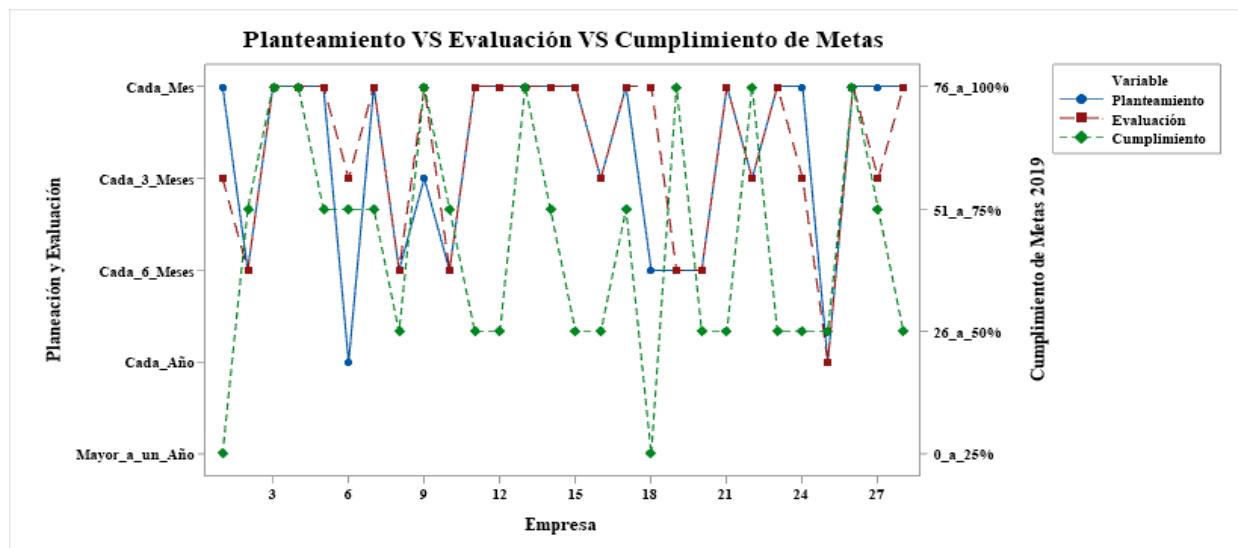
La tercera tecnología blanda se refiere a la posesión de propiedad intelectual y se encontró que el 56% de las agencias cuentan con este tipo de tecnología distribuido así: 67% cuentan con marca registrada, 56% con base de datos, 22% con programas de computación y el 5% con diseños y modelos industriales.

También se encontró que las empresas que cuentan con herramientas tecnológicas tienden a experimentar beneficios como el aumento de clientes, y la disminución de tiempos y de costos en los procesos.

6.1.2.3 Capacidad de comercialización. En el análisis de la capacidad de comercialización se encontró que el 12,5% de las empresas del departamento no trazan ni evalúan sus objetivos en ventas. Para las empresas que realizan la planeación las encuestas revelaron que el 53,1% de las empresas planean objetivos de forma mensual, el 9,4% en periodos trimestrales, el 18,8% en periodos semestrales y el 6,3% en periodos anuales. Sobre la periodicidad en la evaluación de los objetivos los porcentajes no sufren grandes variaciones pues el 50% de las empresas lo hace mensualmente, el 18,8% trimestralmente, el 15,6% semestralmente y el 3,1% de forma anual. Asimismo, al analizar en conjunto con el porcentaje de cumplimiento (*Figura 24*) de los objetivos en el año 2019 no es posible establecer una relación entre el periodo de planteamiento, periodo de evaluación y el porcentaje de cumplimiento de los objetivos.

Figura 24

Comparativa entre el planteamiento y evaluación de objetivos vs % de cumplimiento

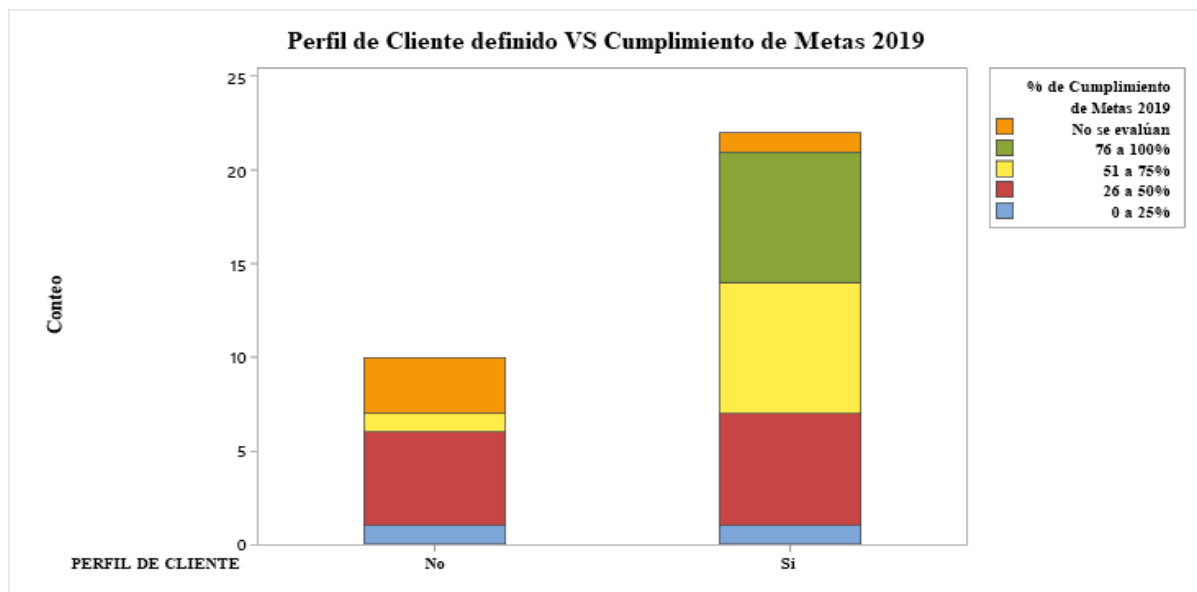


También se analizó el cumplimiento para las empresas que cuentan con necesidades del mercado y perfil del mercado identificados (*Figura 25*), es decir el 31,3% y el 68,8% respectivamente, y se encontró que en la comparativa necesidades del mercado vs cumplimiento

de metas no existen indicios de que la definición o no de estas repercutan directamente en el cumplimiento de objetivos, mientras que al analizar la comparativa entre perfil del mercado vs cumplimiento de metas se puede observar que todas las empresas con un cumplimiento de objetivos mayor al 76% y más del 80% de las empresas con un porcentaje de cumplimiento de objetivos mayor al 51% tienen definido su perfil del cliente.

Figura 25

Perfil del cliente definido vs cumplimiento de metas para 2019



Otra de las características analizadas en el estudio es la cantidad de puntos físicos por agencias de viajes en donde se identificó que el 71,9% de las agencias del departamento cuentan con un punto físico; en las provincias Comunera y Soto Norte, de las cuales se recibió una respuesta respectivamente se encontró que estas prestan sus servicios de forma virtual, mientras que las agencias de la provincia Yariguíes cuentan en su totalidad con punto físico. El promedio en las provincias Metropolitana y Vélez se encuentra en alrededor del 60% y para la provincia Guanentá está en el 87%.

Al preguntar sobre la estrategia comercial, el 12,5% de las agencias encuestadas respondieron de forma negativa, este porcentaje está distribuido así: 12,5% de las empresas de Metropolitana y Guantán y el 33,3% de las empresas de Vélez. La estrategia comercial con mayor adopción es Calidad con el 46,9% de las empresas del departamento, seguido de la atención al cliente con el 18,8%. Al comparar las métricas de estrategia comercial vs el cumplimiento de los objetivos en ventas no se observó una relación entre las variables.

Sobre el análisis del relacionamiento de las agencias de viaje con otras empresas dentro y fuera del sector turístico se evidenció una amplia apertura hacia las relaciones con otras agencias de viajes (78,1%), empresas de alojamiento (81,3%), empresa de transporte y empresas de asistencia médica (62,5%) y guías de viaje (59,4%), métricas que corresponden a empresas dedicadas a la mediación de diversos servicios turísticos con el cliente.

En la indagación sobre destinos ofertados se encontró que solo el 40% de las agencias ofrecen planes al extranjero siendo el 86% de las empresas de la provincia Metropolitana y el 33% de Yariguíes las cuales cuentan con planes a Estados Unidos, México, Australia, Egipto, España, Turquía, Dubái entre otros. Este comportamiento en las agencias de la provincia Yariguíes se puede justificar debido a que en esta provincia se encuentra la industria energética con presencia de empresas del sector petrolero, lo que significa un amplio movimiento de recursos principalmente en el municipio de Barrancabermeja (Competitics, 2021). Sobre la oferta de destinos a otras ciudades dentro del país el 71,9% de las empresas afirmó contar con planes a las ciudades del área costera como Santa Marta, Cartagena y San Andrés las más frecuentes y conocidas como destinos turísticos para el ocio y entretenimiento, seguido de Medellín y el área del eje cafetero con participación de empresas de todas la provincias encuestadas, sin embargo con solo el 33% de las empresas de la provincia Guantán, lo que sugiere que las empresas de esta

provincia se especializan en ofrecer planes dentro del departamento, específicamente en su misma provincia, en donde se encuentran destinos reconocidos a nivel nacional y mundial. Por último, en la indagación de planes con destinos dentro del departamento los destinos más frecuentes son San Gil, considerado la capital nacional de los deportes extremos, Barichara, Curití, Bucaramanga y Zapatoca.

En los medios de comunicación utilizados para la comercialización de los servicios turísticos lideran las redes sociales con el 96.9% de empresas, seguido por el correo electrónico y vía presencial con el 68,8%.

6.1.2.4 Capacidad de gestión. Las agencias de viaje del departamento de Santander son en un 71,9% empresas unipersonales, sin embargo, dicho título hace referencia únicamente a la cantidad de personas que se asignan con el título de propietarios de la empresa, pues como anteriormente se evidenció la media de los trabajadores en las empresas es de 2 personas, el segundo tipo de sociedad lo toman las sociedades por acciones simplificadas con un 18,8% y por último las sociedades anónimas con el 9,4%.

Sobre la constitución de los fundamentos de la empresa los cuales tiene una gran importancia en el direccionamiento, en el planteamiento de metas, el ambiente laboral y la planeación estratégica (Álvarez, 2019) sólo 3.1% indicó no contar con fundamentos, y son la visión, misión y los objetivos comerciales los más frecuentes.

Los tipos de contratación más frecuentes en el departamento son las OPS y el contrato ocasional de trabajo con un poco menos del 40% cada uno y solo las empresas de la provincia metropolitana cuentan con la opción de contrato de aprendizaje.

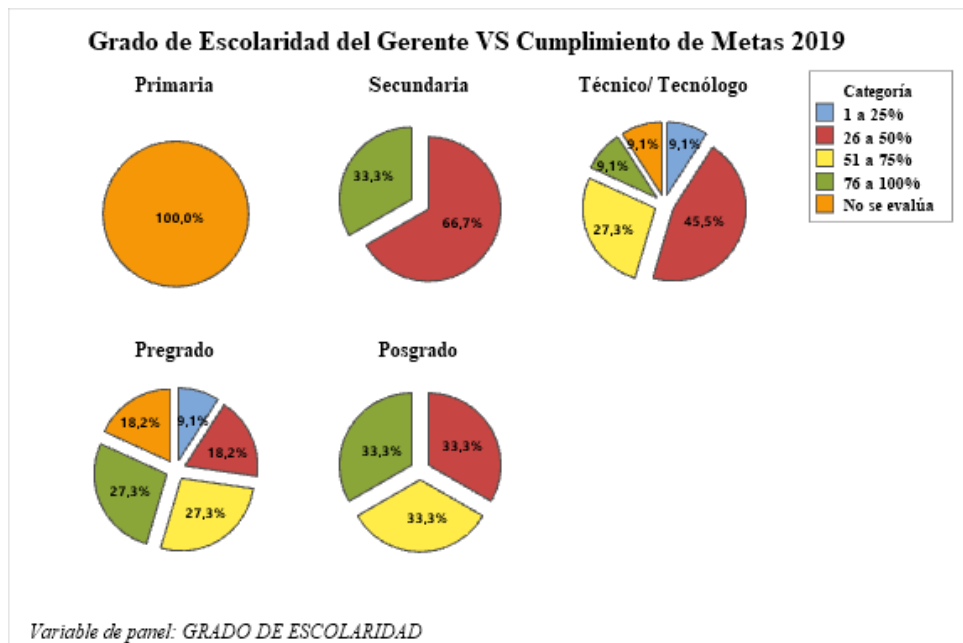
Además, se indagó sobre los procesos encargados a terceros o por outsourcing y se encontró que el 30% de las empresas no relega sus procesos a otras empresas mientras que el 40%

delega sus procesos de publicidad y marketing, el 34% sus procesos contables y el 22% hace uso de servicios jurídicos externos. Sobre la gestión de PQRS se encontró que solo una empresa delega este proceso por outsourcing y que el 28% no cuenta con método de recolección de PQRS. También que aquellas que si cuentan con este proceso hacen uso de la línea telefónica (43,7%), página web (28%) y del correo de voz (18,7%) y en una menor proporción del buzón físico.

Los gerentes de las agencias de viaje del departamento de Santander son 56,25% hombres y un 43,75% mujeres, y su edad ronda entre los 25 a 55 años, los gerentes de los 25 a los 40 años representan el 46,88% mientras los de 41 a 55 años el 43,73%. El 3,13% mayores a 55 años, así como el 6,25% de los gerentes menores de 25 años son mujeres y ambas pertenecen a empresas ubicadas en la provincia Metropolitana. Continuando con el perfil del gerente se encontró que 70% cuentan con estudios de pregrado y/o posgrado variable comparada con el cumplimiento de metas y objetivos del 2019 (Figura 26) y que según observaciones no muestran relación.

Figura 26

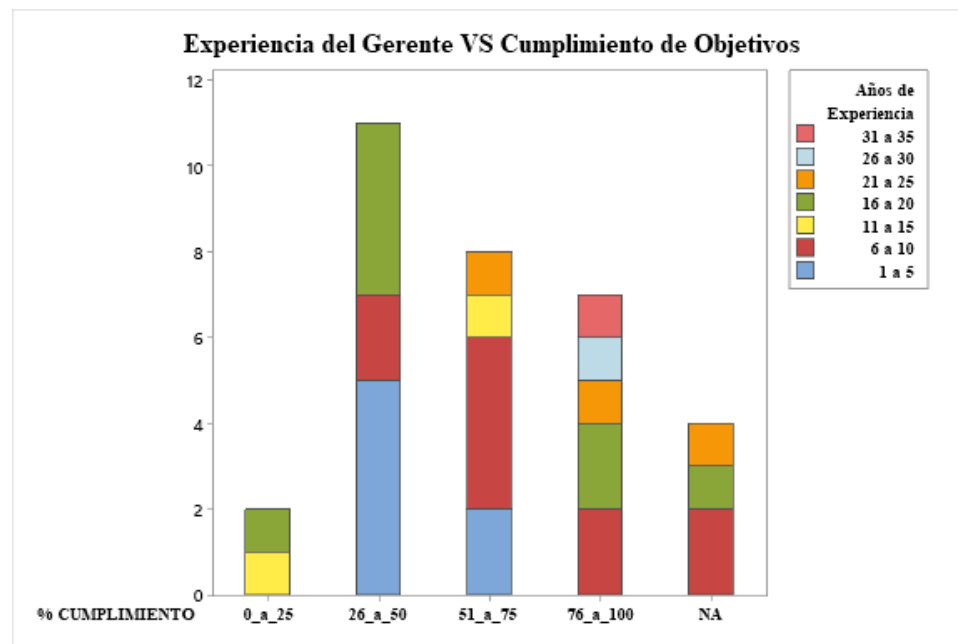
Grado de escolaridad del gerente vs % de cumplimiento de metas



También, se encontró que la media en años de experiencia para los gerentes de las agencias de viaje de Santander es de 13 años, siendo la provincia de Vélez la que cuenta con los gerentes con menos experiencia ya para esta la media no sobrepasa los 10 años, sin embargo, el 66% de las empresas de esta provincia indican un cumplimiento de objetivos del 2019 mayor al 50%. De igual manera se realizó la revisión y el análisis comparativo entre la media de años de experiencia de los gerentes de cada provincia contra el porcentaje de cumplimiento de metas indicado para el 2019 (*Figura 27*) y se determinó que no existe evidencia que permita afirmar que los años de experiencia del gerente repercutan en un mejor rendimiento comercial y consecución de objetivos.

Figura 27

Años de experiencia del gerente vs % de cumplimiento



Como última característica de los gerentes y administradores de las agencias de viajes se encontró que solo el 48,39 % de los gerentes domina un segundo idioma, es este caso el inglés, pues no se hallaron respuestas para otros idiomas.

6.1.2.5 Premisas agencias de viajes. Muestran un comportamiento unánime en cuanto a la propiedad y manejo de los recursos humano y tecnológico, estas son empresas pequeñas que, debido a su función, no requieren de una gran cantidad de personal o sistemas avanzados, sino que realizan sus actividades diarias valiéndose de conocimiento empírico y relaciones fuertes con otras empresas del sector.

La gran mayoría de estas empresas aplica un marketing 2.0 como estrategia comercial, con amplia presencia en redes sociales, gran utilización de tecnología dura y el objetivo de retener al consumidor, por lo cual tienen amplia presencia en destinos turísticos a nivel nacional y departamental y suelen ofertar según la necesidad del cliente, debido a lo anterior, la mayoría no cuenta con un portafolio de planes definidos, esto también se debe al comportamiento de demanda periódica.

Por último, se encontró que factores y variables como la estrategia comercial, la definición de las necesidades del mercado, la ubicación geográfica y las características de los gerentes como el sexo, la edad, los años de experiencias y el nivel de estudios no son determinantes en la consecución de objetivos.

6.2 Análisis de clúster

Luego de realizar un acercamiento a los establecimientos de alojamiento y agencias de viaje gracias al análisis descriptivo, se procedió a seleccionar las variables de estudio que permitieran realizar una caracterización apropiada de estas empresas según el comportamiento observado en las medidas de tendencia central, varianzas y frecuencias. Una vez definidas las variables, se procedió a realizar el análisis de clúster para el cual se seleccionó como método de clasificación el análisis de clúster por jerarquización debido a la facilidad en la identificación de los conjuntos, su distribución según la similitud entre ellos y la cantidad de variables analizadas,

pues permite identificar por niveles las variables que inciden en el posicionamiento de cada respuesta.

6.2.1 Establecimientos de alojamiento

Se realizó el estudio de las capacidades operativas para los establecimientos de alojamiento contando con un total de 57 empresas ubicadas en las provincias Metropolitana, Guanentá, Soto Norte, Yariguíes, Vélez, García Rovira y Comunera, con la finalidad de identificar la forma en la que se agrupan las empresas en relación con sus capacidades.

Tabla 11

Variables seleccionadas para el análisis de clúster jerárquico en empresas de alojamiento

Capacidad	Información	Variables	
Capacidad Instalada	Disponibilidad de habitaciones	Rango de habitaciones	
	Cantidad de huéspedes alojados	Rango de huéspedes	
	Espacios adicionales a las habitaciones		Parqueadero
			Restaurante
			Salón de eventos
	Cantidad de empleados directos	No se cuenta con espacios adicionales	
	Empleados		Número de empleados
		Mujeres	
Idiomas dominados		Jóvenes	
		Adultos mayores	
Capacidad Técnica y Tecnológica y	Tecnología dura con la que cuenta la empresa	Inglés	
		Habilidades tecnológicas	
		Habilidades intrapersonales	
		Habilidades interpersonales	
		Habilidades cognitivas	
		Capacitaciones de producto y destino	
		Normas técnicas turísticas u otras normativas relacionadas	
		Capacitaciones para el manejo de recursos tecnológicos	
		Computador/Tablet	
		Televisión	
Teléfono inteligente			
Teléfono fijo			
Cámara			
Datafono			

Continuación Tabla 11

Capacidad	Información	Variables
Recursos Tecnológicos	Tecnología blanda: Sistemas de información	Cuenta con sistemas de información
	Tecnología blanda: Documentación de procesos	Mapa de procesos Caracterización de procesos Diagrama de flujo Manual de operaciones Ninguna de las anteriores
	Tecnología blanda: Propiedad intelectual (P. I)	Base de datos Marca de la empresa No cuenta con P. I
	Tecnología blanda: Almacenamiento	Almacenamiento en físico Almacenamiento en la nube Archivo físico
	Objetivos comerciales	Planteamiento de metas/objetivos Evaluación de metas/objetivos
Capacidad de Comercialización	Caracterización de necesidades del mercado	Mercado objetivo Perfil del cliente
	Oferta comercial	Estrategia comercial
	Canales de comunicación y venta	Vía presencial Página web Redes sociales Correo Vía telefónica
	Servicios suministrados	Lavandería Recepción y atención permanente Transporte Ningún servicio
	Tipo de sociedad	Sociedad mercantil
Capacidad de gestión	Tipo de contrato	Contrato laboral término fijo Contrato laboral término indefinido Contrato laboral de obra o labor Contrato por prestación de servicios Contrato de aprendizaje Contrato ocasional de trabajo

Por medio de la herramienta Minitab se ingresaron las variables seleccionadas para el análisis, las cuales se observan en la *Tabla 11*, a partir de realizar una partición con un nivel de similitud de aproximadamente -90 se obtuvo como resultado la agrupación de las empresas en dos

clúster o conglomerados principales, donde el primero se denominó Clúster 1 con una composición de 13 empresas, y el segundo por nombre Clúster 2 con 44 empresas.

Evaluando las respuestas dadas por las empresas que conforman cada conglomerado, se identificaron diferencias significativas en las variables asociadas a la capacidad instalada y de comercialización, definiendo así la clasificación de las empresas en los dos clústeres iniciales denominados de forma preliminar como clúster 1 y clúster 2.

En cuanto a las características presentes en los clústeres a nivel de capacidad instalada se evidencia una diferenciación en cuanto a la diversidad de la disponibilidad de habitaciones, capacidad de ocupación, disposición de espacios adicionales y dispositivos para la prestación del servicio, así como la realización de capacitaciones orientadas a las habilidades y conocimientos técnicos, donde el clúster 2 albergó la mayor capacidad con respecto a estas variables. La capacidad y recursos tecnológicos evidenciaron diferencias en cuanto a S.I. Para la capacidad de comercialización el 86% de las empresas del clúster 2 llevan a cabo el planteamiento y evaluación de sus metas/objetivos en ventas mientras que en el clúster 1 el 69% no tiene un seguimiento de estas variables. Por otra parte, el clúster 2 cuenta con amplia variedad en métodos de venta, así como en servicios adicionales.

Clúster 1

Integrado por 13 empresas de las cuales 1 se encuentra en la Provincia Comunera, 3 en García Rovira, 5 en Guanentá, 1 en Metropolitana, 2 en Soto Norte y 1 en Yarigués. Partiendo del análisis de la capacidad de gestión el 92% de las empresas son unipersonales sin una diferenciación marcada en el tipo de contratación. Por otra parte, la capacidad instalada evidencia una escasa disponibilidad de espacios, sin embargo, cuando se trata del número de habitaciones hay una

mayor concentración de entre 6 y 20, presentando una entre 51 y 55, permitiendo de esta forma una capacidad de hasta 45 visitantes. Con respecto al análisis del recurso humano hay una amplia contratación de mujeres y adultos mayores, solo el 8% de las empresas cuentan con dominio del inglés, las capacitaciones a los colaboradores se orientan al desarrollo del ser humano mediante las habilidades interpersonales y cognitivas, así como en la actualización de la normativa referente al sector.

Desde la capacidad técnica y tecnológica en conjunto con algunos recursos tecnológicos solo el 23% de las empresas cuentan con sistemas de información (S.I) y propiedad intelectual (P. I), el almacenamiento es tradicionalista dado por archivo en físico en la totalidad de las 13 empresas y en menor medida por dispositivos físicos (disco duro, memorias USB, entre otros), la documentación de sus procesos se limita únicamente a manual de operaciones con un 31%.

Para la capacidad de comercialización el planteamiento de las metas/objetivos no es frecuente realizándose en gran medida anualmente o no se realiza, en cuanto a la evaluación, prima no llevar el seguimiento, situación alineada con el hecho de casi no contar con una caracterización de necesidades ni un perfil de cliente definido, la estrategia comercial se orienta a la atención al cliente seguido de no contar con una, finalmente los canales de venta dominantes son vía presencial y telefónica.

Continuando con el análisis se constató que al realizar una partición con un nivel de similitud de aproximadamente -30, el conglomerado 2 presenta una división que otorga el resultado de dos nuevos clústeres, a estas nuevas agrupaciones se les denominara clúster 2.1 y clúster 2.2.

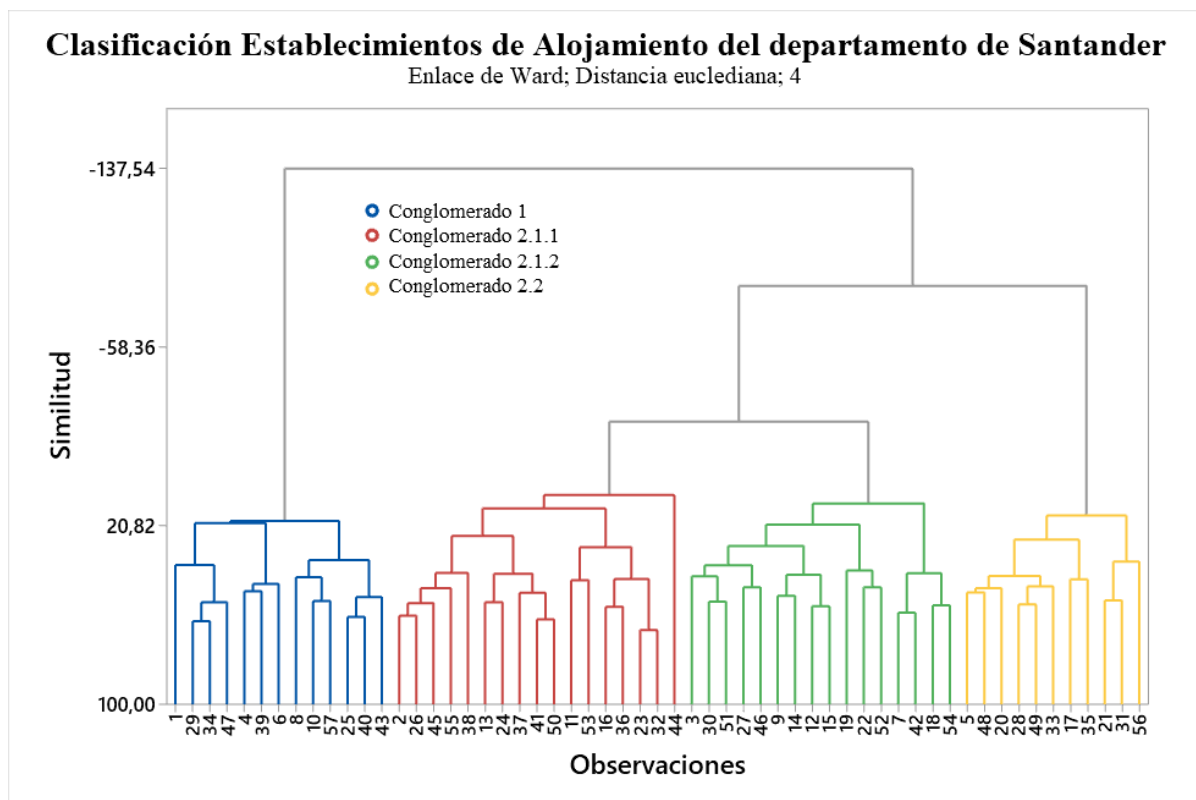
Los conglomerados 2.1 y 2.2 presentan diferenciación con respecto a la capacidad instalada en el nivel de disponibilidad de habitaciones siendo mayor para el clúster 2.2, así como desde la

capacidad y recursos tecnológicos este último clúster representa un nivel de madurez alto con la inclusión de datafono en el método de pago. El 91% de las empresas cuentan con sistemas de información y propiedad intelectual, la documentación de los procesos se da bajo al menos dos métodos y la totalidad de las empresas tienen a disposición del cliente servicios adicionales.

El conglomerado 2.1 se divide en dos denominando a esta nueva agrupación como conglomerado 2.1.1 y conglomerado 2.1.2.

Figura 28

Clústeres para establecimientos de alojamiento



En la *Figura 28* se evidencia la representación gráfica (dendrograma) otorgada como resultado de la realización de una partición de 4 conglomerados a partir de un corte con un nivel de similitud de aproximadamente 7, en relación con esto al revisar los resultados de distancia y

similitud se identifica que el número de conglomerados obtenidos son razonablemente suficientes debido a que el nivel de similitud sufre un cambio abrupto pasando de 7.245 a -25.344, cuando el número de conglomerados cambia de 4 a 3, reafirmando que el paso donde los valores sufren este cambio son señal de la identificación de un punto adecuado para definir la agrupación final.

El primer conglomerado (extremo izquierdo) se compone de 13 observaciones (donde 4 son hostales y 9 hoteles). El segundo conglomerado, seguidamente a la derecha, se compone de 17 observaciones (donde 1 es apartahotel, 3 hostales y 13 hoteles). El tercer grupo se compone de 16 observaciones (donde 1 es albergue, 2 campamentos, 3 hostales y 10 hoteles). El cuarto conglomerado, en el extremo derecho, se compone de 11 observaciones (donde en totalidad son hoteles).

A continuación, se llevará a cabo la descripción de las características de los tres clústeres resultantes de la división del clúster 2.

Clúster 2.1.1 y Clúster 2.1.2

El clúster 2.1.1 (Nivel Gestión) conformado por 17 empresas donde 2 se encuentra en la Provincia Comunera, 4 en Guanentá, 5 en Metropolitana, 1 en Vélez y 5 en Yarigués. El clúster 2.1.1 (Nivel Administrado) integrado por 16 empresas, las cuales están distribuidas 3 en la provincia Comunera, 1 en García Rovira, 3 en Guanentá, 6 en Metropolitana, 2 en Vélez y 1 en Yarigués.

A nivel de la capacidad de gestión se halla igualdad en la composición de los dos clústeres en un 94% por empresas unipersonales, Sociedad por acciones simplificada y Sociedad anónima. En referencia a la contratación, el clúster 2.1.1 tiende a la contratación a término fijo y OPS mientras que el clúster 2.1.2 no evidencia una tendencia marcada. Desde la capacidad instalada el

clúster 2.1.1 presenta mayor número de habitaciones disponibles para la prestación del servicio (De 6 a 45) permitiendo una ocupación de hasta 95 huéspedes, a diferencia del clúster 2.1.2 con disponibilidad de 1 a 30 habitaciones que permiten alojar hasta 55 personas, sin embargo, hay igualdad en los espacios adicionales representado por parqueadero y restaurante, así como la plantilla para ambos clústeres está conformada de 1 a 6 empleados y en promedio el 82% de las empresas cuenta con personal femenino contratado. El clúster 2.1.2 se destaca por tener un compromiso con la realización de capacitaciones en habilidades del ser humano y conocimientos técnicos prácticamente en la totalidad de las empresas que lo conforman y el brindar oportunidades laborales a los jóvenes.

Con base en la capacidad y recursos tecnológicos se pone de manifiesto que los dispositivos con los que cuentan las empresas para el desarrollo de su actividad reflejan un comportamiento igualitario para ambos clústeres. La no documentación de los procesos representa el 69% de las empresas del clúster 2.1.2, en este mismo la utilización de sistemas de información se debate en un 50% entre contar y no contar con estos. Por su parte el 76% de las empresas del clúster 2.1.1 cuenta con propiedad intelectual, el almacenamiento utilizado por los establecimientos de este clúster está dado principalmente en archivo físico (en papel), y respecto a la inclusión de dispositivos físicos este coincide con el clúster 2.1.2.

El planteamiento y evaluación de metas en ventas para el clúster 2.1.2 presenta una igualdad del 25% entre la periodicidad mensual y no llevar a cabo el proceso de establecerlas, aunque en ambos clústeres la dominancia es llevar una planeación y seguimiento de la operación. La definición del perfil de cliente prima en ambos clústeres evidenciándose que las empresas conocen las características de su demanda. Adicionalmente los canales de venta del clúster 2.1.1 están representados por vía telefónica, redes sociales y presencialmente, así como los del 2.1.2 son

una combinación equitativa entre lo tradicional y lo vanguardista dado por redes sociales y página web.

Clúster 2.2

Se compone por 11 alojamientos siendo estos los de mayor capacidad provenientes del conglomerado 2, de forma detallada a nivel de provincias 2 pertenecen a Guantán, 3 a Metropolitana, 2 a Soto Norte, 1 a Vélez y 3 a Yariguíes.

Desde el análisis de la capacidad de gestión la naturaleza predominante es sociedad por acciones simplificada (S.A.S) seguida de empresa unipersonal cuyo nivel de contratación se diversifica y potencializa primando prestación de servicios y en igual medida término fijo e indefinido.

Conforme a la capacidad instala este conglomerado contiene el recurso humano de mayor cantidad con 2 a 10 empleados y un dominio del inglés en el 45% de las empresas además de caracterizarse por contar con la mejor distribución de oportunidades laborales primando las mujeres y jóvenes seguido de adultos mayores con un 45%. El fomento de las habilidades se orienta al desarrollo del ser humano a nivel intrapersonal, interpersonal y cognitivo en conjunto con las habilidades tecnológicas y el correcto desarrollo de la actividad mediante capacitaciones en normas técnicas, recursos tecnológicos y producto y destino, lo cual permite un mayor nivel de disponibilidad de 6 a 70 habitaciones principalmente entre 31 y 35, razón por la cual se explica la capacidad de albergar de 6 a 115 personas con tres datos atípicos debido a 3 alojamientos de mayor tamaño pertenecientes a las provincias de Metropolitana y Vélez, en cuanto a la disposición de espacios adicionales la totalidad de las empresas afirmaron contar con parqueadero, restaurante y salón de eventos.

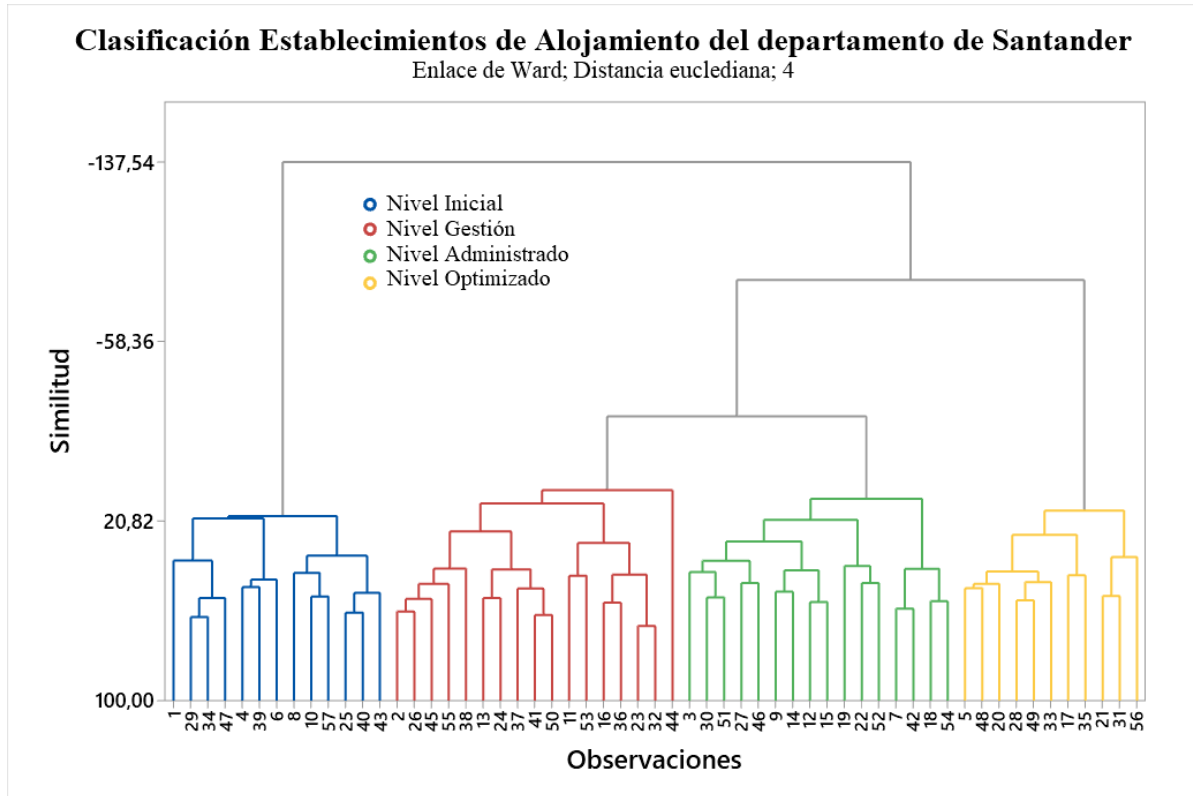
El análisis de la capacidad y recurso tecnológico muestra un aumento a 91% en cuanto al uso de datafono pudiendo guardar relación con la utilización de sistemas de información en un 91%. Por otra parte, este conglomerado presenta el mayor nivel de empresas con propiedad intelectual y documentación de procesos, donde el 100% cuentan con manual de operaciones y en menor medida con mapa y caracterización de procesos. Finalmente se da la migración al almacenamiento en la nube manteniendo un porcentaje en dispositivos físicos y en baja medida el archivo físico en papel.

El planteamiento y evaluación de metas/objetivos se da en la totalidad de las empresas con una periodicidad mensual evidenciándose un comportamiento marcado, donde los servicios adicionales en conjunto con el conocimiento del perfil del cliente y el mercado objetivo adquieren la mayor relevancia entre los cuatro conglomerados identificados, además de presentar la estrategia comercial mejor definida con un enfoque en partes iguales 45% entre calidad y atención al cliente.

Luego de identificar y analizar las características de cada uno de los clústeres se determinó que la asociación estaba dada por el nivel de madurez, a lo cual el Clúster 1 se denominó Nivel Inicial (Azul), el Clúster 2.1.1 como Nivel Gestión (Rojo), el Clúster 2.1.2 como Nivel Administrado (Verde) y finalmente el Clúster 2.2 denominado Nivel Optimizado (Amarillo). Esta categorización se puede observar en la *Figura 29*.

Figura 29

Resultado y denominación final para los clústeres en los establecimientos de alojamiento



En resumen, se identificaron cuatro conglomerados o agrupaciones presentes a nivel de los establecimientos de alojamiento del departamento de Santander, las cuales, según sus capacidades operativas, divididas en capacidad instalada, capacidad y recursos tecnológicos, capacidad de comercialización y capacidad de gestión se catalogan de la siguiente manera:

Figura 30

Aspectos más importantes de los clústeres en los establecimientos de alojamiento

Nivel de madurez en la caracterización de las capacidades operativas de los establecimientos de alojamiento del departamento de Santander			
Nivel Inicial	Nivel Gestión	Nivel Administrado	Nivel Optimizado
<p>Capacidad instalada: Concentración entre 6 y 25 habitaciones, se cuenta con entre 1 y 6 empleados así como una amplia y por igual participación de mujeres y adultos mayores en el recurso humano. Capacitaciones en habilidades interpersonales y normas técnicas turísticas u otras.</p> <p>Capacidad y recursos tecnológicos: Tendencia a no contar con procesos documentados y propiedad intelectual, almacenamiento dado en archivo físico (manual/papel).</p> <p>Capacidad de comercialización: No realiza planteamiento y evaluación de metas/objetivos en ventas, tendencia a no caracterizar la demanda y el perfil de cliente. Uso de canales de venta vía telefónica y presencial.</p> <p>Capacidad de gestión: Empresas unipersonales sin una diferenciación marcada en el tipo de contratación.</p>	<p>Capacidad instalada: Igualdad con el clúster 1 a nivel del número de habitaciones, recurso humano integrado por mujeres. Nivel medio en el dominio del inglés y un enfoque de las capacitaciones hacia habilidades relacionadas al ser humano y el desarrollo propio de la actividad comercial.</p> <p>Capacidad y recursos tecnológicos: Documentación intermedia de los procesos mediante manual de operaciones e igualdad con el clúster 1 en la propiedad intelectual. Uso de almacenamiento en archivo físico y dispositivos en físico.</p> <p>Capacidad de comercialización: Planteamiento y evaluación de metas mayormente con frecuencia mensual, perfil de cliente definido, igualdad con clúster 1 en los canales de venta con añadidura de redes sociales. Se cuenta con servicio de lavandería y recepción permanente.</p> <p>Capacidad de gestión: Empresas unipersonales y sociedad por acciones simplificada cuya contratación se da por contrato fijo y OPS.</p>	<p>Capacidad instalada: Similitud con el clúster 2.1.1 respecto a número de habitaciones, recurso humano con oportunidades para mujeres y jóvenes y dominio del inglés. Igualdad entre las capacitaciones en habilidades orientadas al ser humano y el desarrollo de conocimientos técnicos.</p> <p>Capacidad y recursos tecnológicos: Similitud con el clúster 1 en referencia a la documentación de los procesos, equidad en cuanto a la utilización de sistemas de información, se cuenta con propiedad intelectual a nivel de salvaguardar la marca de la empresa, almacenamiento llevado mediante dispositivos físicos.</p> <p>Capacidad de comercialización: Similitud en plantear y evaluar las metas/objetivos con el clúster 2.1.2 así como a nivel de la definición del perfil de cliente. Los canales de venta son una combinación equitativa entre lo tradicional y lo vanguardista siendo redes sociales y página web.</p> <p>Capacidad de gestión: Empresas unipersonales, S.A.S y sociedad en comandita por acciones con tendencia a la contratación a término fijo y por obra o labor.</p>	<p>Capacidad instalada: El número de habitaciones supera las 25, disponibilidad en totalidad de espacios adicionales e inclusión del datáfono en la prestación del servicio, participación de mujeres, jóvenes y adultos mayores en el recurso humano, similitud con el clúster 2.1.1 a nivel de capacitaciones así como el dominio del inglés.</p> <p>Capacidad y recursos tecnológicos: Se cuenta con sistemas de información casi en totalidad y propiedad intelectual en las bases de datos y la marca de la empresa, documentación de procesos definida y especificada. El almacenamiento se realiza en la nube y dispositivos físicos.</p> <p>Capacidad de comercialización: La totalidad de las empresas llevan a cabo el planteamiento y evaluación de las metas con una frecuencia mensual y en menor medida trimestral, perfil de cliente y caracterización de las necesidades definidas, canales de venta dominados por redes sociales, vía telefónica y correo. Se cuenta con servicios adicionales de lavandería, recepción y transporte.</p> <p>Capacidad de gestión: Predomina la sociedad por acciones simplificada con contratación por prestación de servicios, así como a término fijo e indefinido.</p>

6.2.2 Agencias de viaje

Para realizar una clasificación por clúster adecuada para las agencias de viajes, se escogieron variables que representarán cada una de las capacidades estudiadas con el fin dar una caracterización completa que refleje la realidad del sector turístico del departamento. A continuación, se enlistan las variables seleccionadas para describir cada una de las capacidades:

Tabla 12

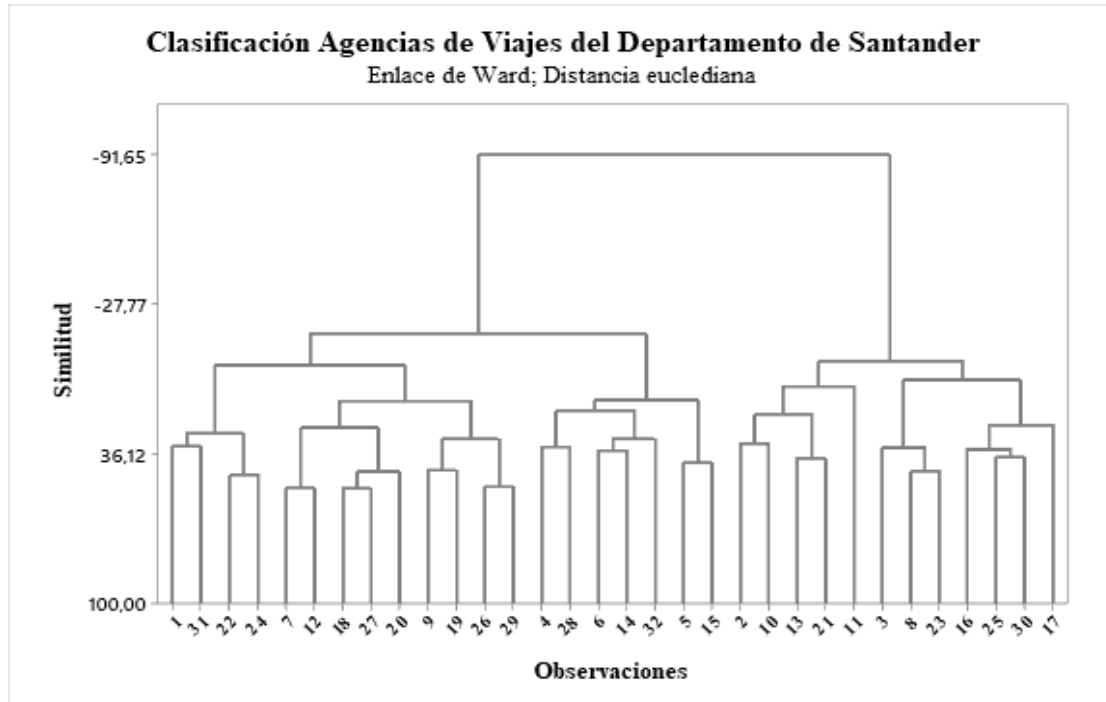
Variables seleccionadas para el análisis de clúster jerárquico en agencias de viaje

Capacidad	Información	Variable
Capacidad instalada	Cantidad de empleados	Cantidad de empleados directos
	Empleados	Contratación de mujeres
	Idiomas	Contratación de jóvenes
Capacidad Técnica y Tecnológica y Recursos Tecnológicos	Tecnología dura	Habilidad en idioma extranjero inglés
		Televisión
		Teléfono inteligente
		Teléfono fijo
		Cámara
	Tecnología blanda: sistemas de información	Datáfono
		Sistemas de información
	Tecnología blanda: documentación de procesos	Mapa de procesos
		Caracterización de procesos
		Diagrama de flujo
Tecnología blanda: propiedad intelectual	Manual de operaciones	
	Ninguna de las anteriores	
	Programas de computación	
	Bases de datos	
Tecnología blanda: almacenamiento	Marcas	
	No cuenta con propiedad intelectual	
	Almacenamiento físico	
Capacidad de comercialización	Oferta	Almacenamiento en la nube
		Archivo físico
		Caracterización de necesidades
		Perfil del cliente
		Puntos físicos
		Planes regionales
Planeas a otras ciudades		
Planes a otros países		

Continuación Tabla 12

Capacidad	Información	Variable
		Estrategia comercial
		Vía presencial
		Página web
		Correo
		Redes sociales
		Vía telefónica
	Objetivos comerciales: venta de paquetes turísticos	Planteamiento de metas
		Evaluación de metas
	Tipo de sociedad	Sociedad mercantil
		Contrato laboral termino fijo
		Contrato laboral termino indefinido
Capacidad de gestión	Tipo de contratación	Contrato laboral por obra o labor
		Contrato por OPS
		Contrato ocasional de trabajo

Para la clasificación de las agencias de viajes se descartaron las variables con poca selección como las variables binarias de adultos mayores y personas en situación de discapacidad, ya que según los resultados del análisis descriptivo son minoría dentro de las agencias del departamento y pueden causar divisiones pequeñas y muy específicas dentro del análisis de clúster. Tampoco se incluyeron las variables de capacitación a colaboradores o de mantenimiento ya que se considera que el tema fue abordado en el análisis descriptivo y este análisis busca la caracterización de las empresas tomando en cuenta las variables fundamentales mientras que variables como estas pueden considerarse una profundización en cuanto al cómo se gestionan los recursos. Finalmente, también se aislaron las variables relacionadas con el perfil del gerente pues trata en específico de las características de un rol y no de la agencia en general.

Figura 31*Clústeres para agencias de viaje*

Este análisis dio como resultado la distribución que se muestra en la *Figura 31*, en donde se identifican dos grandes grupos de empresas en el corte de similitud -25 a los cuales se les llamará en adelante como agrupación 1 con 20 empresas y agrupación 2 con 12 empresas. Al comparar cada una de las respuestas de estos dos grandes conglomerados se identificó que presentan diferencias en las variables asociadas a la capacidad tecnológica y de comercialización las cuales producen dicha división.

Las características de los grupos 1 y 2 en términos de capacidades tecnológicas se observa una clara división en la definición y documentación de procesos ya que el 70% de las empresas del grupo 1 no cuentan con ningún mecanismo para formalizar sus procesos, mientras que las empresas del grupo 2 cuentan en promedio con al menos dos mecanismos siendo las más utilizadas los mapas de procesos y los manuales de operaciones. La diferenciación en capacidad de

comercialización se da en la variable de categorización de la demanda ya que en el clúster 1 solo el 10% de las empresas cuentan con su demanda identificada mientras que para el clúster 2 este porcentaje se eleva al 67%.

Al continuar analizando las respuestas obtenidas, se encontró dentro del grupo 1 una división que da como resultado dos nuevos grupos de agencias de viajes (*Figura 32*), que para su reconocimiento se les llamará en adelante conglomerado 1A (naranja) y conglomerado 1B (morado).

Conglomerado 1A y 1B

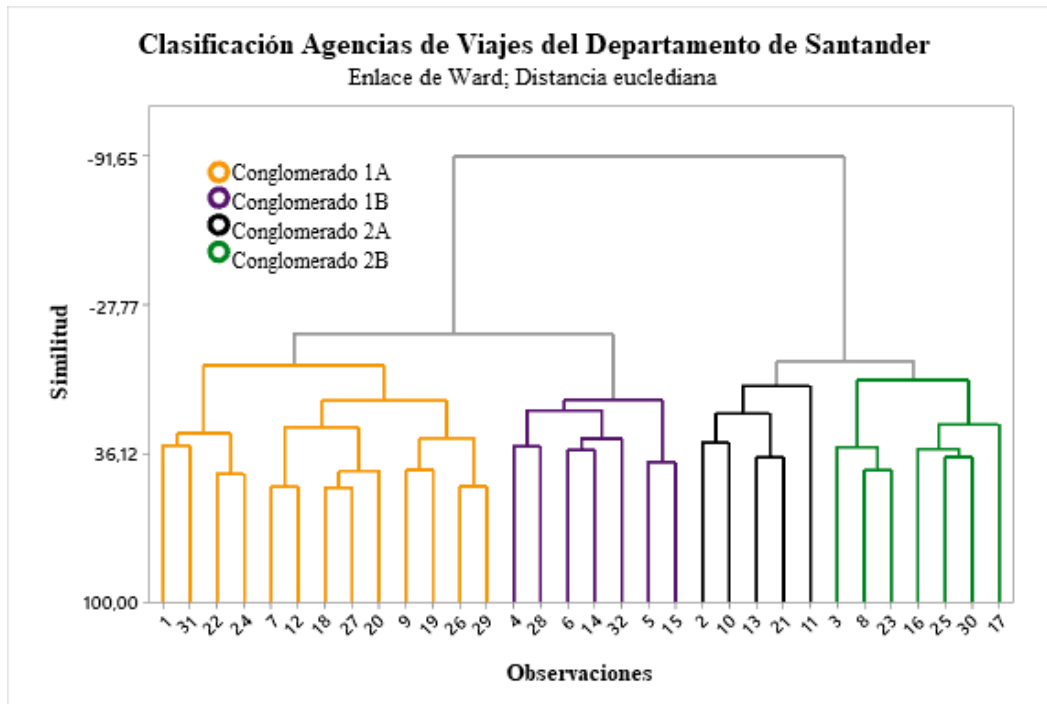
El conglomerado 1A Y 1B están conformados por empresas con entre 1 y 5 empleados y alrededor del 50% de estos cuenta con habilidades en inglés, sin embargo, su recurso humano se diferencia en la presencia de mujeres contratadas pues, para el primero el 85% de sus empresas cuenta con personal femenino, mientras para el clúster 1B disminuye al 57%. Sobre la capacidad tecnológica se debe resaltar que, aunque el conglomerado 1 se caracteriza por una baja adopción de tecnologías blandas, el 71% del clúster 1B cuenta con propiedad intelectual, diferencia que también se observa en los métodos de almacenamiento de la información, en donde el clúster 1A cuenta en promedio con un solo método, siendo el más frecuente el almacenamiento físico mientras que el clúster 1B cuenta además con el almacenamiento en la nube como respaldo de datos e información.

En la capacidad de comercialización se aprecian diferencias en la evaluación del cumplimiento de metas ya que en el conglomerado 1B la evaluación se realiza en periodos mensuales mientras que las empresas del conglomerado 1A la mayoría de las empresas no realiza dicha evaluación. La oferta de planes a otras ciudades se concentra en el 57% de las empresas del

conglomerado 1B y en el 83% de las empresas del conglomerado 1A mostrando otra característica diferenciadora entre estos dos clústeres.

Figura 32

Clústeres para agencias de viaje



Asimismo, el conglomerado 2 se divide en dos conjuntos, los cuales se nombrarán conglomerado 2A (negro) y 2B (verde), tal como se evidencia en la *Figura 32*.

Conglomerado 2A y 2B

Entre las características de estos conglomerados se resalta en el conglomerado 2B una cantidad promedio de empleados mayor que las empresas del grupo 1, pues estas empresas cuentan con entre 6 a 10 empleados. Por su parte el conglomerado 2A se encuentra en el punto medio entre las empresas del grupo 1 y el 2B. Sobre el nivel de contratación de mujeres, para el conglomerado 2A solo el 40% de las empresas cuenta con mujeres contratadas mientras que el conglomerado 2B cuenta con recurso humano femenino en la totalidad de sus empresas. Otra diferencia entre los

conglomerados es el nivel del idioma inglés dentro de su recurso humano, pues el 86% de las empresas del conglomerado 2B cuenta con al menos un trabajador con nivel intermedio de inglés mientras que solo el 37% de las empresas del conglomerado 2A cuenta con personal con dominio intermedio del idioma.

Sobre la capacidad tecnológica tanto dura como blanda, el conglomerado 2B muestra un mayor nivel de adopción de esta, específicamente de los sistemas de información ya que mientras el nivel de adopción de las empresas del conglomerado 2A se asimila a las del conglomerado 1, las empresas del conglomerado 2B cuentan en promedio con 2 tipos de sistemas de información.

Las diferencias en las capacidades de comercialización se enfocan en la oferta y en los medios de comunicación con los que cuentan las empresas. Sobre la primera variable se encontró que las empresas del conglomerado 2B centran la oferta de servicios turísticos a otras ciudades en un 57% de sus empresas, mientras que el conglomerado 2A ofrece en su totalidad servicios a otras ciudades. Al analizar la segunda, es decir, los medios de comunicación con los que cuenta para la venta se encontraron que la media para las empresas del conglomerado 2B es de 4 mientras que para los demás clústeres es de 2

Finalmente, sobre la capacidad de gestión y teniendo en cuenta la diferencia en la cantidad de recurso humano las empresas del clúster 2B tienden a contratar a término fijo e indefinido mientras que en el clúster 2A se realizan por OPS.

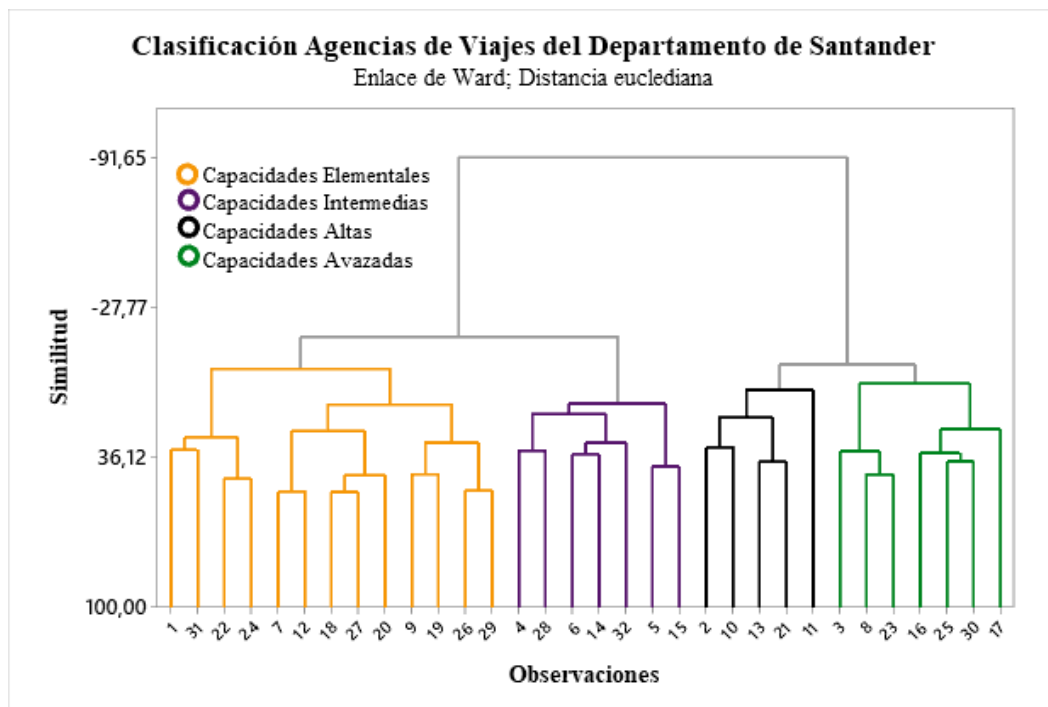
Además de las variables seleccionadas se analizó si el agrupamiento de las empresas obedecía de alguna manera al agrupamiento territorial o por provincias, lo que reveló que, al analizar las empresas de acuerdo con los cuatro clústeres, se evidencia diferencias entre el clúster 1A y 2A debido a que el segundo está conformado en un 80% de empresas de la provincia Metropolitana, mientras que el primero cuentan con empresas de todo el departamento. Esta

diferencia se hizo más notable al analizar los grupos 1 y 2 y se confirmó que el conglomerado 2 está conformado en gran mayoría de empresas de la provincia metropolitana, a diferencia del conglomerado 1.

Luego de analizar las características de cada uno de los conglomerados se nombraron según el nivel de madurez o desarrollo de capacidades observado, el conglomerado 1A se llamó Capacidades Elementales, el conglomerado 1B Capacidades intermedias, el conglomerado 2A Capacidades Altas y por último el Conglomerado 2B o de Capacidades Avanzadas. Esta categorización se puede observar en la *Figura 33*:

Figura 33

Clasificación por clústeres de las agencias de viaje



En síntesis, se encontraron cuatro conglomerados o tipos de agencias de viajes dentro del departamento de Santander las cuales, según sus capacidades operativas, divididas en capacidad instalada, capacidad tecnológica, capacidad de comercialización y capacidad de gestión se categorizan de la siguiente manera:

Figura 34

Aspectos más importantes de los clústeres en las agencias de viajes

Caracterización de las capacidades operativas de las agencias de viaje del departamento de Santander			
Capacidades Elementales	Capacidades Intermedias	Capacidades Altas	Capacidades Avanzadas
<p>*Capacidad instalada Cuenta con entre 1 y 5 trabajadores, amplia participación del recurso humano femenino</p> <p>*Capacidad tecnológica: En estas empresas los procesos no están documentados y no cuentan con propiedad intelectual. Como método de almacenamiento frecuentemente utilizan el almacenamiento físico</p> <p>*Capacidad de comercialización: No evalúan el cumplimiento de las metas en ventas. La demanda no se encuentra identificada ni definida. Cuenta con amplia oferta de planes a otras ciudades del país.</p> <p>*Capacidad de gestión: Empresas unipersonales sin un tipo de contratación marcada.</p>	<p>*Capacidad instalada: Comparte la misma cantidad de trabajadores por empresa que el clúster 1A. Baja participación de las mujeres en el recurso humano.</p> <p>*Capacidad tecnológica: No cuenta con sistemas de información, ni con procesos identificados. La mayoría de sus empresas cuenta con un tipo de propiedad intelectual. Utilizan el almacenamiento físico y en la nube para guardar la información.</p> <p>*Capacidad de comercialización: La evaluación de metas se realiza en periodos mensuales. No cuenta la caracterización de su demanda.</p> <p>*Capacidad de gestión: Comparte las características de esta capacidad con el clúster 1A</p>	<p>*Capacidad instalada: No hay diferencias entre el clúster 1B y el clúster 2A en cuanto a la cantidad de trabajadores y la participación de la mujer en estas empresas. Alto nivel de habilidades en inglés</p> <p>*Capacidad tecnológica: No cuenta con sistemas de información, cuenta con al menos un tipo de propiedad intelectual y en promedio con dos métodos de documentación de procesos.</p> <p>*Capacidad de comercialización: Evalúa la consecución de sus objetivos comerciales cada 6 meses. Cuenta la caracterización de la demanda definida y ofrece sus servicios a otras ciudades.</p> <p>*Capacidad de gestión: Estas empresas muestran preferencia por la contratación por OPS.</p>	<p>*Capacidad instalada: Sobre el recurso humano cuentan con entre 6 a 10 empleados y una amplia participación de recurso humano femenino. Sobre la tecnología dura, utilizan aparatos tecnológicos como Datáfonos y cámaras en la prestación del servicio. Alto nivel de habilidades en inglés</p> <p>*Capacidad tecnológica: Cuentan en promedio con dos tipos de sistemas de información, con un tipo de propiedad intelectual y sus procesos están definidos y especificados.</p> <p>*Capacidad de comercialización: Cuenta hasta 5 canales de comunicación y venta. Evalúa las metas comerciales mensualmente. Cuenta su demanda identificada y una oferta limitada de planes a otras ciudades.</p> <p>*Capacidad de gestión: Realiza contratación a término fijo e indefinido.</p>

6.3 Validación análisis clúster mediante Hipótesis – Anova y Chi-cuadrado

Es necesario resaltar que, para definir y corroborar las diferencias entre los clústeres tanto de las empresas de alojamiento como de las agencias de viajes, se aplicaron pruebas de análisis de varianza ANOVA y pruebas chi- cuadrada, según el tipo de variable.

La prueba de ANOVA fue aplicada a las variables numéricas y nominales asumiendo un nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y se acompañó con pruebas de Tukey para comparar uno a uno los clústeres. Primero se toma cada conglomerado como una población; Luego se establecen la hipótesis nula y alterna para las variables a analizar:

Tabla 13

Hipótesis planteadas para la validación de agrupación de los clústeres

Hipótesis
$H_0 =$ No hay diferencia entre los clústeres = Todas las medias son iguales
$H_1 =$ Hay diferencia entre los clústeres = No todas las medias son iguales

Es prudente hacer la claridad que el planteamiento de hipótesis es una regla mediante la cual se busca evidenciar si se puede aceptar o rechazar una afirmación realizada sobre una población, tomando como base la evidencia suministrada por una muestra de datos que se tomaron de la población (Minitab, s.f.).

En una prueba de hipótesis se toman en consideración dos hipótesis opuestas denominadas $H_0 =$ Hipótesis nula y $H_1 =$ Hipótesis alterna, tal como se evidencia en la Tabla 13. La hipótesis nula es la que se busca constatar y usualmente está dada por ser la comparativa en la cual no hay diferencia entre las medias, teniendo en cuenta esto la hipótesis alterna es la afirmación que se desea establecer como verdadera permitiendo afirmar que hay diferencias.

El medio por el cual se establece si se puede rechazar la hipótesis nula se le conoce como *valor p*, el cual es “la probabilidad de obtener por azar una diferencia tan grande o mayor que la observada, cumpliéndose que no haya diferencia real en la población de la que proceden las muestras” (Molina Arias, 2017), sin caer en el error de pensar que este valor represente la probabilidad de que la hipótesis nula sea cierta. Es decir:

$$p < 0,05; \text{ es poco probable que la } H_0 \text{ sea verdadera}$$

$$p \geq 0,05; \text{ es probable que la } H_0 \text{ sea verdadera}$$

Una muestra del proceso de la aplicación de este análisis (Anova) se da en la variable de número de habitaciones, variable analizada para las empresas de alojamiento. Partiendo de la hipótesis planteada se realizó un análisis de varianza (Tabla 14) encontrando que $p \leq 0.05$ por lo tanto, no hay evidencia significativa para aceptar la hipótesis nula, es decir, se presenta diferencias entre las medias de los cuatro conglomerados.

Tabla 14

Análisis de varianza

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p
Factor	3	164,8	54,947	11,17	0,000
Error	53	260,7	4,918		
Total	56	425,5			

Luego, por medio del método Tukey, y adoptando un nivel de confianza del 95%, es decir, un nivel de significancia $\alpha = 0.05$, se llevó a cabo la agrupación por medias, entendiendo que los clústeres que para los clústeres que comparten la misma letra no se encontró evidencia suficiente que permita asegurar una diferencia significativa entre estas

Tabla 15

Agrupar información utilizando el método de Tukey y una confianza de 95%

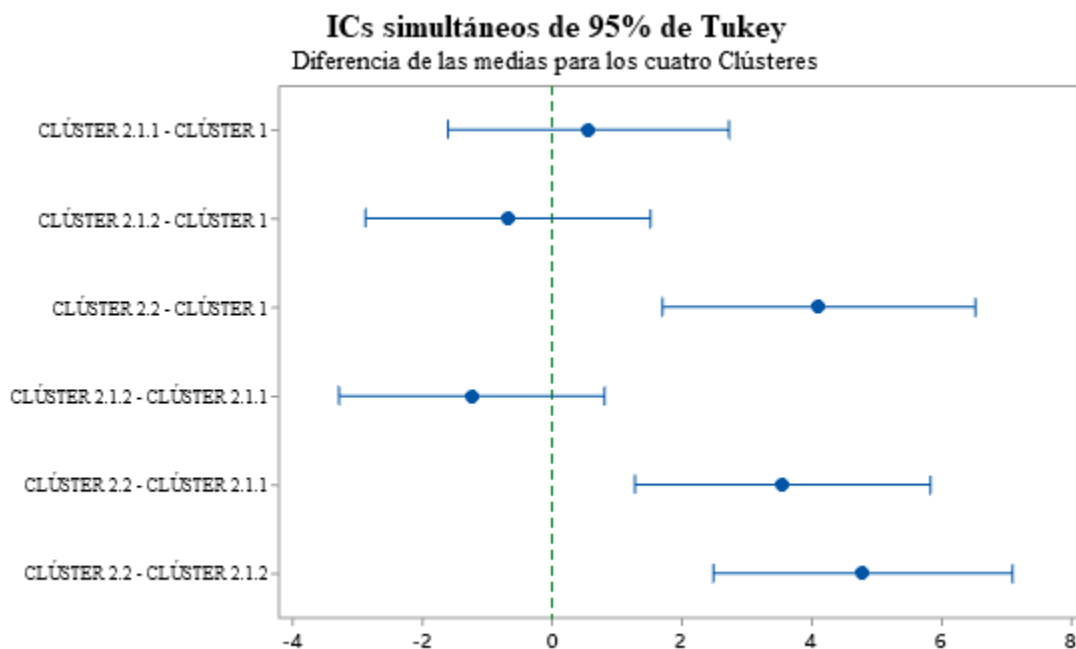
Factor	N	Media	Agrupación
Clúster 4	11	6,727	A
Clúster 2	17	3,176	B
Clúster 1	13	2,615	B
Clúster 3	16	1,938	B

Nota: Realizado por medio de Minitab

Teniendo en cuenta el resultado de la tabla se evidencia que el conglomerado 4 tiene una media significativamente diferente de los otros tres conglomerados, confirmando así lo observado anteriormente, donde la mejor definición estaba dada por el nivel de madurez y este último era el de mejor desenvolvimiento.

Figura 35

Diferencias de medias entre clústeres a partir de establecimientos



Si un intervalo no contiene cero, las medias correspondientes son significativamente diferentes.

En la *Figura 35* se evidencia de forma gráfica las diferencias de las medias para la variable de número de habitaciones en los cuatro conglomerados identificados mediante el análisis de clúster. Es por lo anterior que al aplicar el método de Tukey los rangos que no contienen el cero indican que existe la suficiente evidencia para afirmar que hay diferencia entre los conglomerados y por lo tanto esta variable cumple una función de caracterización.

A continuación, se enlistan en la Tabla 16 las variables para las cuales al realizar el proceso descrito anteriormente y donde se rechazó H_0 , es decir, las variables para las cuales se evidenció una diferencia significativa, lo cual se traduce en que los clústeres resultantes estuvieron compuestos por determinadas empresas en función de las diferencias de las variables descritas, cumpliéndose de esta forma el objetivo de evidenciar comportamientos marcados que permitieran caracterizar a las empresas objeto del estudio de capacidades operativas en el departamento de Santander:

Tabla 16

Variables que demarcaron la agrupación de las empresas en cada clúster desde el Anova

Tipo de empresa	Variable
Empresas de alojamiento	Disponibilidad de habitaciones
	Cantidad de huéspedes alojados
	Espacios adicionales
	Cantidad de empleados directos
	Canales de comunicación y venta
	Tecnología dura- Aparatos tecnológicos
	Documentación de procesos
	Propiedad intelectual
	Planeación de metas
Evaluación de metas	

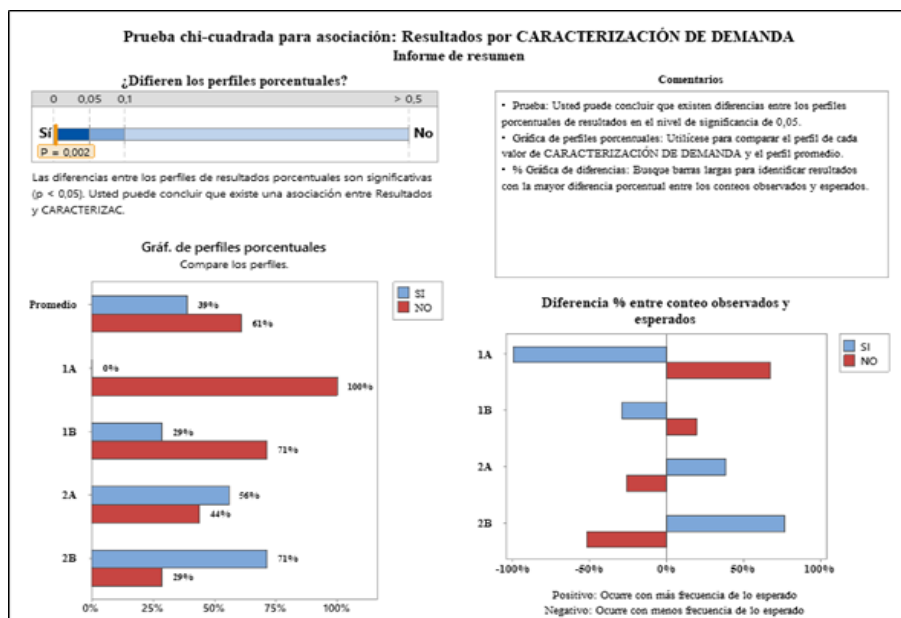
Continuación Tabla 16

	Cantidad de empleados directos
	Tecnología dura- Aparatos tecnológicos
	Sistemas de información
	Documentación de procesos
Agencias de viaje	Propiedad intelectual
	Métodos de almacenamiento
	Canales de comunicación y venta
	Evaluación de metas
	Métodos de contratación

Debido a que para las variables binarias no es posible realizar el análisis de medias se aplicó prueba de hipótesis para proporciones o chi- cuadrado utilizando también un nivel de confianza $\alpha = 0,05$. Un ejemplo del proceso que se realizó para este tipo de variables se presenta a continuación con respecto a la variable de caracterización de la demanda en agencias de viajes:

Figura 36

Prueba chi-cuadrada para caracterización de demanda



En la *Figura 36* se presenta el análisis de chi cuadrado realizado para la variable de caracterización de demanda o de mercado de las agencias de viaje del departamento de Santander. Al analizar la gráfica se observa que el valor p calculado es menor que el nivel de significancia, por lo tanto, se concluye que existen diferencias significativas en las proporciones de las empresas que realizan la caracterización de la demanda para cada uno de los clústeres. Al observar la gráfica “Diferencia % entre conteo observados y esperados” se puede definir que los clústeres 1A y 1B comparten características, así como los clústeres 2A y 2B.

En la *Tabla 17* se enlistan las variables a las cuales después de someter al análisis de diferencias de proporción Chi- Cuadrado descrito anteriormente evidenciaron diferencias significativas en estas, generando que fueran claves en la agrupación de las empresas en determinado clúster conforme a sus características significativas:

Tabla 17

Variables que demarcaron la agrupación de las empresas en cada clúster desde chi-cuadrado

Tipo de empresa	Variable
Empresas de alojamiento	Sistemas de información
	Perfil del cliente
Agencias de viaje	Contratación de mujeres
	Habilidad en idioma extranjero
	Caracterización de demanda
	Oferta de servicios a nivel nacional

6.4 Comparativa capacidades operativas y volumen de la demanda en los establecimientos de alojamiento y agencias de viaje

Luego de realizar la descripción de las capacidades operativas de los establecimientos de alojamiento y las agencias de viajes del departamento, y de agruparlas gracias al análisis de

patrones y comportamientos en las variables estudiadas, se decidió contrastar los resultados obtenidos con los encontrados en la investigación “Identificación de la afluencia y demanda comercial en empresas de alojamiento y agencias de viajes de Santander-Colombia”, en base a los objetivos específicos contemplados dentro de esta investigación, los objetivos planteados en el proyecto en paralelo establecidos con el fin de identificar las diferencias entre la oferta y la demanda identificada por las mismas empresas según el comportamiento y las características de los clientes en el año 2019. A continuación, se detallan los resultados encontrados..

6.4.1 Establecimientos de alojamiento del departamento de Santander

Disponibilidad de habitaciones y capacidad de alojamiento de huéspedes VS Cuantificación del flujo de demanda turística por provincia

Desde el ámbito del análisis descriptivo de la capacidad instalada de las empresas de alojamiento se llevó a cabo un contraste con respecto a la cuantificación de flujo evidenciándose que la mayor concentración de habitaciones para la prestación del servicio, así como la capacidad máxima de ocupación se presenta en la provincia de Metropolitana seguido de Yarigués y Guanentá, donde la primera a su vez presento la mayor estabilidad con respecto al número de habitaciones y huéspedes manteniendo una constancia en la disponibilidad en base a contar con empresas pequeñas, medianas y grandes. Así mismo estas provincias, a excepción de Guanentá, presentaron los flujos de cuantificación más estables, razón por la cual se puede inferir que los establecimientos lograron un desarrollo comercial más sólido.

Disponibilidad de habitaciones, espacios y servicios adicionales VS Cuantificación del flujo de demanda turística y motivo de viaje

En los establecimientos de alojamiento se evidencio que la mayor concentración de habitaciones para la prestación del servicio se da entre 1 y 25 con una representación del 75,44% del departamento. Además, las empresas cuentan principalmente con servicios de lavandería en (73,68%) y recepción permanente (64,91%), sin dejar de lado la disposición de espacios adicionales como parqueadero, restaurante y salón de eventos, lo anterior se trae a colación bajo la premisa de que los establecimientos cuentan con la capacidad de responder a lo demandado por la afluencia turística desde el ámbito de la disponibilidad de habitaciones y espacios teniendo en cuenta que el 65,614% de visitantes optaron por hacer uso únicamente del servicio de alojamiento y el 7,8491% consumieron simultáneamente alojamiento, alimentación y servicios adicionales. Para este apartado se comprueba desde la capacidad instalada que los establecimientos cuentan en una medida general con espacios adicionales y servicios, sin embargo, se presenta una relación donde las empresas no requieren una amplia disponibilidad de estos si la demanda de los huéspedes está orientada en mayor medida solo al servicio de hospedaje.

Por otra parte, se deja sobre la mesa la premisa de evaluar si la forma de operar de los establecimientos de alojamiento además de los servicios y espacios con los que el cliente cuenta durante su estancia, guarda relación o es influenciado por la motivación bajo la cual se presenta la afluencia de visitantes, es decir, el motivo por el cual se elige una provincia o establecimiento, teniendo en cuenta que provincias como Metropolitana, Yarigués y Guantán se destacan por una duración en la estancia de 1 noche con motivos de negocios y ocio, para lo cual la capacidad logra hacer frente y responder en la mejor forma posible contando con espacios como salón de eventos,

que presta la función de sala de juntas o reunión, así como alianzas con guías de viajes en un 28,07% y restaurantes en 22,81%.

Dominio de segundo idioma VS Lugar de procedencia del cliente

Desde la perspectiva del recurso humano, al analizar el dominio de un segundo idioma en el personal que compone los establecimientos de alojamiento de Santander, se concluyó que es baja la participación de las empresas con respecto a este tema, teniendo en cuenta que únicamente el 33,32% de ellas afirmó contar con al menos un trabajador que domine un idioma adicional al español en un nivel intermedio o superior, siendo estos principalmente inglés seguido de francés, donde el primero tiene mayor representatividad en la provincia Metropolitana al contar dentro de sus municipios con la capital de departamento, caracterizada por un poder adquisitivo mediano y una creciente actividad. Al mismo tiempo por medio de la demanda se concluyó que las empresas que prestan sus servicios a turistas extranjeros representan el 15,437% del departamento, los cuales provenían principalmente de países como Estados Unidos en primer lugar, Francia en segundo y en tercer lugar España. En consecuencia, se destaca que los idiomas adicionales dominados por la plantilla fija de las empresas coinciden con los principales países de procedencia de los visitantes dejando un interrogante de si los establecimientos que dominan un idioma adicional tienen mayor participación dentro del mercado y en el mejoramiento y visibilidad de sus servicios.

Estrategia comercial VS Estrategia de captación

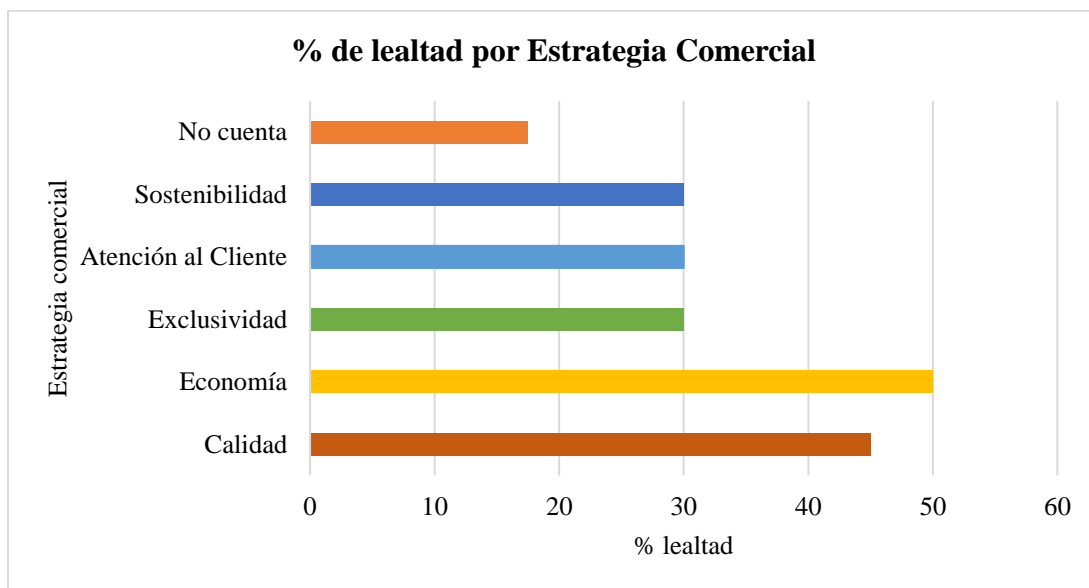
El análisis de la capacidad de comercialización definió que las empresas de alojamiento centran su estrategia comercial en la atención al cliente seguido de la calidad, una combinación que destaca que lo principal para las empresas es brindar el mejor servicio. En consonancia con lo enunciado, desde el punto de vista de la afluencia de la demanda se valida este planteamiento en

base a que la estrategia más efectiva se dio por medio de recomendación de terceros, donde el nivel de satisfacción presente en el departamento es alto, entendiéndose de esta forma que las empresas han logrado marcar un precedente en la mente y el corazón de los visitantes dando como resultado que sus estrategias logren la receptividad adecuada incrementando la confianza depositada en ellos.

Estrategia comercial VS % de lealtad

Figura 37

Porcentaje de lealtad por cada tipo de estrategia comercial



De acuerdo con la *Figura 37*, se puede evidenciar que el porcentaje de lealtad de los visitantes es relativamente bajo, sin embargo, al evaluar la relación presente conforme a la estrategia comercial bajo la cual se orientan los establecimientos, se definió que la mayor concentración de retorno de visitantes está representada por la economía con un 50% seguido de la calidad.

Medios de comunicación y venta VS Métodos de contratación de servicios

En cuanto a los medios de comunicación y venta se estableció la hipótesis de que se presenta una combinación equitativa entre lo tradicional y lo digital (una revolución en la comunicación). Dicha hipótesis se refuerza al validarse que la vía telefónica es el método predilecto a la hora de contactar servicios con un 80,70% y en segundo lugar mediante vía presencial con un 70,18%, aspectos que se refuerza desde la afluencia turística donde la reserva se realizó mediante vía telefónica en un 25,579% y el 19,418% de los turistas se alojaron sin una previa reserva; por otra parte, las redes sociales representaron el 73,68% de la participación total seguido del correo electrónico y pagina web dentro de los medios seleccionados por los turistas, donde desde el ámbito de capacidades cumplen su objetivo al representar el 59,65% y 52,63% respectivamente. Lo anterior guarda relación con la creciente aceptación seguido de la inclusión de estas alternativas dentro de la promoción y mecanismo para visibilizar el sector turístico de Santander, donde el mayor impacto se ve reflejado en las grandes empresas situadas en las provincias de mayor tamaño con disponibilidad de tecnología dura y blanda.

Por consiguiente, se realiza la inferencia de que hay una fuerte relación entre lo evidenciado desde el ámbito de las capacidades y lo requerido por la demanda, logrando de esta forma responder en la mejor medida pese a que el departamento aún se encuentre en una fase de aglomeración teniendo en cuenta lo evidenciado por uno de los proyectos que conforman “Turismo en Santander 2021” (Rondón Cachopo & Briceño Vesga, 2021).

Clasificación según las capacidades operativas VS Clasificación según demanda

Finalmente, se realizó un análisis de la composición de los clústeres en las empresas de alojamiento desde el ámbito de las capacidades operativas en contraste con los originados en la identificación de la demanda, con el fin de reconocer las coincidencias presentes entre estos.

Tabla 18

Relación de la coincidencia de las empresas entre los clústeres de alojamientos

Clúster – Capacidades operativas	Clúster con mayor número de coincidencias – Identificación de la demanda	Porcentaje de empresas en común
1	3	38%
2.1.1	3-4	29%
2.1.2	1-3	31%
2.2	3	36%

Desde el análisis de la afluencia de la demanda se identificaron cuatro clústeres, los cuales cuentan con las siguientes características:

Clúster 1: Conformado por empresas cuya demanda está dada por amigos y/o parejas con una duración de la estancia de entre 1 y dos noches, la cual es influenciada por el ocio y la reserva se hace por medio de plataformas web, los meses de enero, abril, junio, julio, octubre, noviembre y diciembre son los de mayor ocupación.

Clúster 2: Caracterizado por estancias de 1 noche cuyo motivo de viaje es los negocios, y está conformado mayormente por adultos del género masculino cuya composición de viaje es compañeros de estudio o trabajo. La mayor demanda se da en enero, marzo y noviembre.

Clúster 3: Compuesto por visitantes de la categoría trabajadores con estancia de una noche cuya reserva es vía telefónica o sin reserva, no se presenta un género y edad marcado, sin embargo,

la mayoría está dado por género masculino y femenino con edades entre los 18 y 59 años, la demanda mayoritaria esta dado en los meses noviembre y diciembre.

Clúster 4: El motivo principal es visita a familiares o amigos, los demandantes generalmente son del género femenino y una edad mayor a 59 años con una duración de estancia entre pasadía y 1 y 2 noches. Así mismo, las reservas se realizan mediante aplicativos de mensajería.

En base a lo anterior, se concluyó que la evidencia con respecto a la coincidencia de empresas que se agrupan en cada clúster desde el ámbito de capacidades y afluencia comercial no es significativa, pues como se evalúa en la tabla 20 los clústeres agrupados en base a la capacidad operativa se conforman de forma variada desde la demanda, donde el clúster 1 y 2.2 contienen menos del 40% de las empresas del clúster 3, donde este porcentaje esta dado solo por 5 y 4 empresas respectivamente, afirmándose que no es un porcentaje representativo.

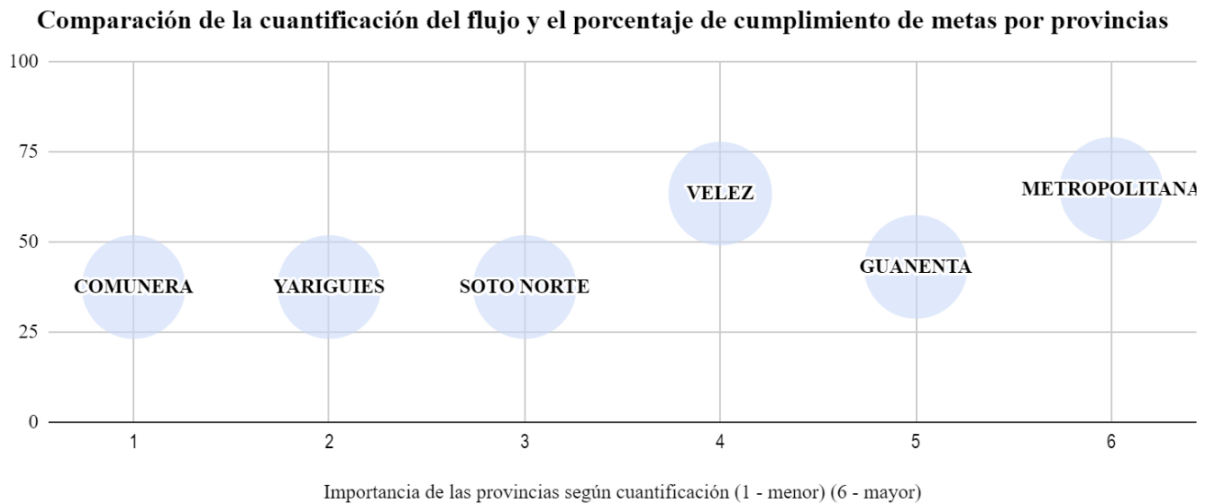
6.4.2 Agencias de viaje del departamento de Santander

Porcentaje de cumplimiento de metas VS Cuantificación del flujo de demanda turística

Continuando con los resultados obtenidos para las agencias de viaje, al comparar el nivel de cumplimiento de metas por provincia para el año 2019 y la cuantificación del flujo turístico del mismo año, el cual está medido por la cantidad de paquetes vendidos, se encontró que el porcentaje de cumplimiento promedio para las provincias está entre el 25% y el 75% siendo las provincias Vélez y Metropolitana las cuales indican haber alcanzado los más altos porcentajes de cumplimiento de metas.

Figura 38

Comparativa de la cuantificación del flujo y el % de cumplimiento de metas por provincia



Con respecto a la provincia Guanentá, aunque esta comercializó 4976 paquetes en el 2019 las agencias de viaje consideran en su evaluación de metas que esta cifra fue insatisfactoria y que el porcentaje de cumplimiento se ubicó en promedio en el 43,1%, esto puede deberse a la misma vocación turística que lleva a las agencias de viaje de esta provincia a fijarse metas más altas en comparación con empresas de otras provincias con pilares económicos de otros sectores.

Dominio de segundo idioma VS Lugar de procedencia del cliente

Por medio del estudio de características sociodemográficas del mercado de las agencias de viaje del departamento, se determinó que el 18.76% de las ventas del 2019 se realizaron a extranjeros, en su mayoría provenientes de EEUU; comparando las cifras y datos anteriores con el 33% del recurso humano con conocimientos y habilidades en un segundo idioma repartidos en el 65% de las empresas del departamento, se identificó que las provincias Metropolitana y Guanentá son las más preparadas para recibir a los turistas y visitantes anglosajones, pues el 75% de las empresas de estas provincias cuentan con al menos un trabajador con conocimientos

intermedios o avanzados en el idioma, provincias fuertes en su vocación turística. Teniendo en cuenta lo anterior también es importante recordar que la cantidad de empleados en este tipo de empresas se mueve generalmente en el rango de 1 a 10 trabajadores y que por lo tanto es primordial tanto para las empresas unipersonales, como para las pequeñas empresas que su recurso humano cuenta con preparación para poder prestar servicios a extranjeros pues es en ellos quien recae la total prestación del servicio de intermediación.

Nivel de alianzas con empresas del sector VS Servicio consumido

Como se mencionó anteriormente en el análisis descriptivo, la función de las agencias de viaje hace que estas empresas estén naturalmente conectadas a otras, pues su trabajo es la intermediación, al realizar la comparación con el servicio consumido por los turistas se encontró que el principal servicio son los paquetes turísticos, el cual está compuesto por transporte, alojamiento y actividades turísticas, es decir, este servicio requiere de alianzas entre empresa de transporte, empresas de alojamiento, empresas de entretenimiento y demás empresas que brinden experiencias a los turistas. Con respecto a los dos primeros tipos de empresas el relacionamiento es del 63% y del 81% respectivamente, mientras que para las empresas de entretenimiento es solo del 25%, un bajo porcentaje de agencias de viajes con empresas de entretenimiento como aliadas para responder al servicio turístico más demandado.

Oferta de destinos regionales VS Demanda de destinos regionales

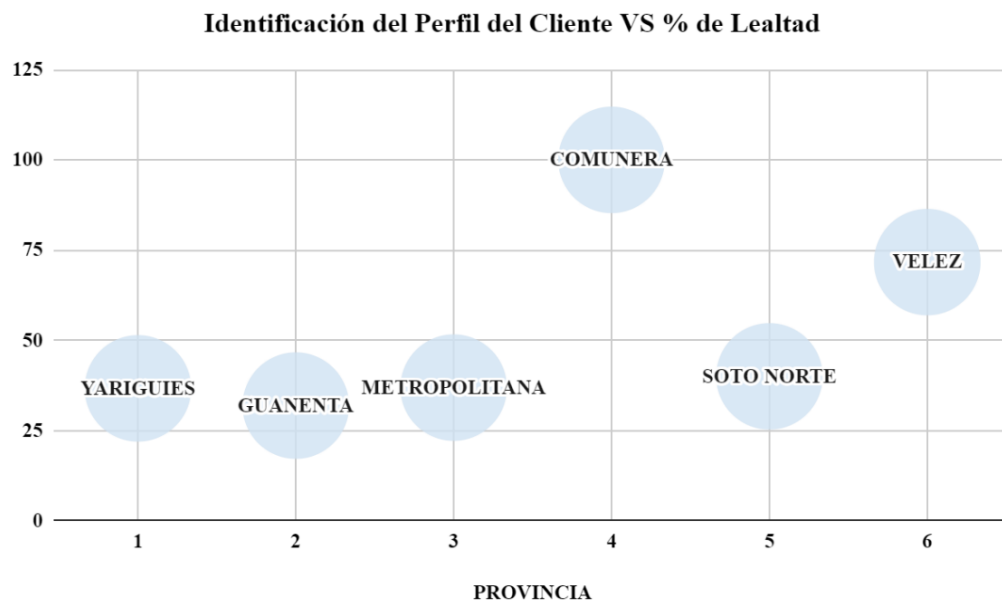
Al comparar los destinos de mayor demanda dentro del departamento de Santander se encontró que en orden de importancia estos son San Gil, Barichara, Bucaramanga, Guadalupe y Curití, al analizar con la oferta se encontró que las agencias de viaje responden a la demanda pues estos son los destinos más ofertados por las agencias de viajes, a excepción de Guadalupe, destino el cual solo es ofertado por el 50% de las agencias de viaje.

Canales de comunicación y oferta VS Canales de reserva y demanda del servicio

Con respecto a los canales de oferta y comunicación la investigación de volumen de demanda turística se encontró que el 60% de las agencias realizan seguimiento a los medios de comunicación con los que cuentan con el fin de conocer su efectividad como medio de difusión y de reserva y se encontró que los aplicativos móviles tienen una gran importancia en la promoción y la reserva, lo que resulta favorable para las agencias de viaje del departamento, pues este es el medio utilizado por defecto. También se encontró que la atención presencial es el segundo medio más utilizado, y que para el 2019 el 69% contaba con esta opción. Finalmente, y confirmando lo observado en ambas investigaciones se identificó que la página web es la alternativa menos efectiva para la difusión y para la reserva, por lo cual también es el medio menos utilizado, pues solo el 31% de las agencias cuenta con este recurso.

Figura 39

Identificación del perfil de cliente vs % de lealtad

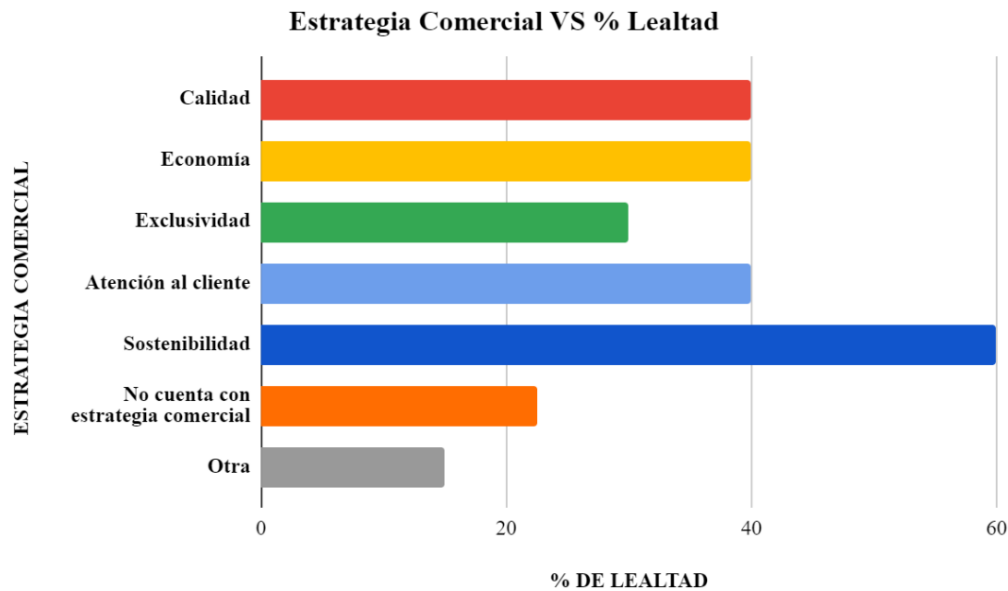


Identificación del perfil del cliente VS Porcentaje de lealtad

La última variable correspondiente a la característica del viaje analizada mide el porcentaje de clientes que volvieron a consumir servicios por provincia, comparada con las empresas que cuentan con el perfil del cliente definido, la Figura 38, resultado de esta comparación, enumera de 1 a 6 las provincias siendo 6 la provincia con mayor cantidad de empresas con identificación del perfil de cliente, en este caso Vélez en donde el porcentaje de clientes leales es del 75%, mientras que para las provincias Yariguíes, Guanentá y Metropolitana, las cuales cuentan con una menor cantidad de empresas con definición del perfil de cliente, el porcentaje de lealtad varía entre el 32 y el 40%. Para la provincia Comunera y Soto Norte es preciso recordar que se recibieron una respuesta de cada provincia.

Figura 40

Estrategia comercial vs % de lealtad



Estrategia comercial VS Porcentaje de lealtad

Esta misma variable se comparó con la estrategia comercial adoptada por las empresas y se encontró que la orientación con mayor retorno de clientes es la estrategia de Sostenibilidad, la cual está asociada a dos empresas dentro de las encuestadas. Además, se observa en la figura 39 que las empresas que no cuentan con estrategia comercial tienden a tener una reincidencia de clientes hasta tres veces menor al índice marcado por la sostenibilidad.

Clasificación según las capacidades operativas VS Clasificación según demanda

En esta comparativa se tomaron los clústeres resultantes de las categorizaciones según el análisis de capacidad operativa y de volumen de demanda turístico para las agencias de viaje y se comparó la composición de dichos clústeres con el fin de identificar coincidencias en los grupos de empresa.

Tabla 19

Relación de la coincidencia de las empresas entre los clústeres de agencias

Clúster - Capacidades operativas	Clúster con mayor número de coincidencias - Identificación de la demanda	Porcentaje de empresas en común
1A	1	38,46%
1B	3	71,42%
2A	2 y 3	40%
2B	1	85,71%

Desde el análisis de la demanda se identificaron tres clústeres los cuales cuentan con las siguientes características:

Clúster 1: conformados por empresas que cuentan con demanda de servicios con duración de estancias bajas o cortas y medias, con picos de demanda en diciembre- enero, abril y junio, grupo de viaje generalmente se compuesto por amigos o parejas que realizan reservas por vía telefónica y por aplicaciones de mensajería

Clúster 2: Este grupo de identifica por demandar servicios con estadías cortas como pasadías, los grupos de viaje normalmente están conformados por amigos, ya sea adultos y niños también y la demanda presenta estacionalidad en diciembre.

Clúster 3: este se caracteriza por demandar paquetes turísticos de estancias largas, siendo sus clientes en su mayoría adultos mayores; este clúster presenta picos de demanda en los meses de marzo, julio y octubre.

Una vez verificados los clústeres se encontró que no existe evidencia que permita indicar una relación entre los clústeres formados en cada investigación, pues como se aprecia en la tabla X los clústeres divididos según la capacidad operativa se encuentran conformados por empresas de demanda variada, en especial el clúster 1A. Sobre los clústeres 1B y 2B, se puede apreciar que están conformados en más del 70% por empresas del clúster 3 y 1, respectivamente, sin embargo, al contar con 7 y 5 empresas, este porcentaje no es significativo.

7. Conclusiones

Partiendo desde el primer acercamiento al tema de investigación se evidenció la gran importancia de la identificación, el mejoramiento y la evolución de las capacidades operativas. Sin embargo, se observó que son pocos los estudios que las analizan a escala macroscópica, es decir, a agrupaciones de empresas de un sector y no solo a corporaciones o empresas individuales. Por lo anterior se buscó una metodología que permitiera analizar variables generales para el sector y que dieran espacio para el autoanálisis de las empresas llegando así a atender lo mencionado por Suárez e Ibarra al citar a Barney quien recomienda realizar el análisis VRIO (Valor, Rareza, Inimitabilidad, Organización) para ser aplicado en el análisis de los recursos de la empresa.

Atendiendo a lo anterior este estudio ha logrado concluir que las capacidades operativas de las empresas del sector turístico de Santander, específicamente para los establecimientos de alojamiento y agencias de viaje se encuentran en un estado de poca madurez en la mayoría de estas con algunas excepciones dadas en las empresas de mayor tamaño para las cuales se está abordando la transición a capacidades operativas maduras que sirvan para la construcción de ventajas competitivas basadas en la diferenciación.

Al analizar la información obtenida en este estudio se observó que desde la capacidad instalada de las empresas de alojamiento se presenta un comportamiento equitativo con respecto a la disponibilidad de habitaciones para la prestación del servicio, donde a nivel general el departamento no cuenta con una tendencia marcada de extremos, sino por el contrario operan de forma similar; por otra parte, los establecimientos cuentan en una medida general con espacios adicionales y servicios que permiten responder a las necesidades básicas o ligeramente compuestas de la demanda, sin embargo, se presenta una relación donde las empresas no requieren una amplia

disponibilidad de espacios ni la prestación de servicios adicionales si no hay una alta demanda por estos. En cuanto a recursos estas empresas se caracterizan por ser pequeñas, cuentan con poco recurso humano, en el caso de las agencias de viaje no se observa mayor participación de jóvenes, adultos mayores y personas en situación de discapacidad, caso contrario al de las empresas de alojamiento en donde se presenta un mayor desarrollo conforme al fomento de oportunidades en la contratación de jóvenes y adultos mayores que en ocasiones son una población desprovista de las mismas debido a su edad o falta de experiencia. El mantenimiento de los recursos físicos en los establecimientos de alojamiento se realiza principalmente de forma preventiva, evidenciándose que las empresas tienen conocimiento de sus recursos y se preocupan por realizarles un mantenimiento que se anticipa a la ocurrencia de hechos que puedan perjudicar el correcto funcionamiento, los cuales pueden deberse a factores como fallas, eventos naturales, averías, entre otros que devengan el incremento de los gastos o sobre procesos en la operación. En referencia a la disposición de suministrar capacitaciones este recurso se encuentra altamente capacitado en los aspectos relacionados con su oficio, pero falta capacitar al recurso humano en algo más que sus rutinas diarias como en sus habilidades intra e interpersonales, ya que como anteriormente se comentó la falta de desarrollo de estas buenas habilidades pueden repercutir en mal servicio y atención al cliente que finalmente se ve reflejado en costos de oportunidad.

Cuando de capacidad y recursos tecnológicos se habla, se marca un precedente entre las empresas que están al pendiente de su identificación y desarrollo, ya que estas logran identificar los recursos de los cuales pueden prescindir, entendiendo que estos son una combinación entre lo tangible e intangible, las empresas del sector turístico de Santander están enfocadas en la acumulación de recursos tangibles, siendo estos los menos provechosos y en algunos casos los más costosos y que menos utilidades generan, al mismo tiempo para la tecnología blanda se encontró

que son pocas las empresas que hacen uso de esta, sobre todo en el caso de la documentación de procesos, la cual es la opción más económica entre las analizadas (SI, Propiedad intelectual y Documentación de procesos) y que bien utilizada puede significar grandes beneficios para las empresas, donde este recurso no sólo significa contar con la información, sino poder traducirla en mejoras en los procesos, la simplificación de tareas repetitivas y tediosas, entre otros. Sobre la adopción de sistemas de información y la posesión de propiedad intelectual se da principalmente para las empresas de mayor tamaño, tecnologías que aprovechadas pueden suponer una ventaja competitiva contra aquellas que no cuentan con estas y/o que se resisten a adoptarlas, sobre todo para las empresas de las provincias Metropolitana y Guantánamo donde la demanda de los servicios turísticos es mayor y la competencia puede ser más fuerte. En el mantenimiento de los recursos tecnológicos de los alojamientos ya sean S.I, aparatos tecnológicos, entre otros, prima la realización de mantenimiento correctivo y preventivo permitiendo concluir que las empresas son conscientes de su recurso y se encargan de mantenerlo en las mejores condiciones, sin embargo se presenta la situación de que también se espera a que estos recursos presenten una falla para aplicarles una intervención, por lo cual se puede llegar a incurrir en gastos innecesarios, pérdida de clientes, retrasos en el desarrollo de la actividad y hasta pérdida total de los recursos.

Sobre la capacidad de comercialización se encontró que ambos tipos de empresas se encuentran entre el marketing 1.0 y 2.0, esto en base a lo encontrado en el análisis de variables como la estrategia comercial, las herramientas y recursos identificados, la presencia en medios tradicionales e interactivos y en algunos casos la oferta excesiva a algunos destinos (para el caso de las agencias de viajes), lo que significa una oportunidad para dirigirse hacia mercados objetivos más definidos y diferenciar los servicios ofrecidos por medio de nuevas alianzas entre las empresas del sector, ya que como se mencionó en la comparativa entre oferta y demanda, existe una gran

demanda de servicios turísticos compuestos no solo de transporte y de alojamiento sino también de entretenimiento pues el principal motivo de viaje es el ocio, por ello estas empresas deben estar preparadas para atender al cliente ampliando su oferta de servicios, especialmente las empresas de alojamiento que deben procurar que el cliente siempre cuente con una excelente atención sin que esta se convierta en su estrategia comercial sino por el contrario en su naturaleza o filosofía.

Dado que cada una de las capacidades son un reflejo de la otra, los anteriores resultados y el mismo análisis aplicado a la capacidad de gestión muestran que estas son empresas administradas de forma tradicional inmune a las capacidades que los gerentes pueden desarrollar y demostrar, pues el sector se encuentra lleno de conocimientos adquiridos por años, los perfiles de los gerentes muestran potenciales en experiencia que sobrepasan la educación profesional. Sobre las demás variables estudiadas es importante recalcar que la formalización de los procesos es el primer paso para crear estrategias organizacionales, una empresa de cualquier sector debe establecer su identidad para operar siguiendo un plan y perseguir un objetivo. Otro aspecto para analizar es la alta cantidad de empresas que no cuentan con método para recolección de PQRS, aunque pueda parecer irrelevante no es coherente indicar que se cuenta con estrategias orientadas hacia la calidad o la atención al cliente si no se escuchan las opiniones de estos. Es importante resaltar que se encontró que esta capacidad es la menos dinámica lo que hace imposible el diferenciar a las empresas.

Lo anterior es reforzado con la comparativa entre las capacidades operativas y el flujo de demanda turístico investigado por el proyecto hermano “Identificación de la afluencia y demanda comercial en empresas de alojamiento y agencias de viajes de Santander-Colombia”, esta comparativa evidenció que tanto las agencias de viaje como las empresas de alojamiento responden a la demanda aunque no se encuentran preparadas para un crecimiento en ella ya sea por cantidad

de visitantes, su procedencia, ni en la captación y retención de clientes, panorama que no es muy distante pues no se deben ignorar los esfuerzos que los entes gubernamentales han realizado para impulsar al sector a nivel nacional e internacional.

8. Recomendaciones

Se hace un llamado de acción a los entes gubernamentales conforme a otorgar apoyos que permitan a las empresas subsanar sus dificultades a nivel operativo, otorgar capacitaciones y programas que permitan el crecimiento del sector turístico a partir del mejoramiento de las empresas; por otra parte, es necesario establecer un punto de quiebre a partir del cual las entidades departamentales comprendan la situación y malestar que presentan los empresarios y empresas, ya que se siente abandonados y para nada respaldados debido al nivel y cantidad de exigencias, requerimientos, pagos y demás a los que deben estar sujetos, no se ajustan a los beneficios otorgados, desencadenando que las empresas cada vez sean más reservadas con su información y presenten abstinencia en la participación y cooperación con las diferentes áreas de estudio. Finalmente se sugiere realizar estudios enfocados en el sector turístico en alianza con el DANE u otras entidades que permitan tener bases de datos del sector con acceso abierto que beneficien el crecimiento y conocimiento de las empresas, ya que en la actualidad asociaciones como la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO) y la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO) son las que llevan a cabo encuestas e informes en base a los alojamientos y agencias de viajes, sin embargo estos aportan datos sin procesamiento alguno inquiriendo en más trabajo para las empresas el tener que transformarlos en información valiosa para su uso a nivel empresarial; y en la producción científica e investigaciones estos reportes son

de carácter privado y requieren de un pago, un monto significativo para la mayoría de las empresas del sector.

Las empresas de alojamiento y agencias de viaje deben reaccionar conforme a identificar sus recursos de forma individual con la finalidad del desarrollo de capacidades que les permita contar con una ventaja competitiva además de analizar sus fortalezas y debilidades y trazar estrategias para el aprovechamiento de estas y adoptar ciclos o rutinas que lleven a la empresa a un mejoramiento continuo. Las empresas del sector turístico de Santander deben procurar realizar una gestión adecuada de sus recursos entendiéndose que el logro o la consecución de un desempeño superior no está asociado con la cantidad de recursos que se poseen sino llevar a cabo la identificación, asignación y utilización de estos permitiendo una transformación en las empresas hacia el resultado objetivo que deseen obtener. Por otra parte, se recomienda empezar a generar una plataforma de diálogo y cooperación en las que las empresas además realicen alianzas que les permitan el crecimiento y mejoramiento de sus servicios sin verse unos a otros como una competencia o en algunos casos como el enemigo.

Se propone a la academia ofrecer apoyo para fortalecer el sector, sobre todo teniendo en cuenta la dura situación vivida debido a la pandemia por COVID- 19 incentivando en las universidades mayores trabajos de investigación en pro de la visibilidad, mejoramiento y crecimiento de las empresas del departamento; generar convenios y alianzas que propicien el desarrollo de conocimientos y retos en los estudiantes a través de pasantías y prácticas que permita la adaptación y puesta en práctica de los conocimientos teóricos aprendidos, además de incluir dentro del plan de estudios aspectos prácticos que permitan la generación de capital intelectual.

Para futuras investigaciones se sugiere plantear y desarrollar el interrogante de determinar cuáles son las estrategias comerciales que inciden con mayor influencia en la lealtad del cliente,

es decir, que orientación deben tener las empresas para lograr un crecimiento en la captación y fidelización de los visitantes. Por otra parte considerar nuevas variables que puedan contribuir a la identificación de capacidades así como incluir la orientación de las capacidades dinámicas como paso siguiente a las capacidades operativas, no obstante también hacer la inclusión de métodos propios de la estadística multivariante que permiten conocer la agrupación o caracterización de las empresas en base a sus similitudes por medio de alternativas como la clusterización mediante el algoritmo de clasificación k-means, además de la inclusión de herramientas de análisis y procesamiento de datos como Python.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, J., Rocio, K., (2019). Identificación de las capacidades y recursos claves para la obtención de mejores resultados financieros en el sector textil colombiano. *Universidad Industrial de Santander*. Bucaramanga, Santander.
- Aldebert. B., Dang. R., Longhi., Longhi. C., (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism. *Tourism Management* 32, 1204 -1213
- Ali, S., Peters, L., Khan, I., Ali, W., Saif. N., (2020). Organizational Learning and Hotel Performance: The Role of Capabilities' Hierarchy. *International Journal of Hospitality Management*, 85.
- Amit, R. y Shoemaker, P.J.H. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.)
- Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad & Empresa, Universidad del Rosario*, 136-169.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J. of Managem.* 17, pp. 99-120.
- Ben Aissa, S., & Goaid, M. (2016). Determinants of tourism hotel market efficiency. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 10(2), 173-190. doi:10.1108/IJCTHR-11-2013-0080
- Ben Aissa, S., & Goaid, M. (2017). Performance of tourism destinations: Evidence from tunisia. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 41(7), 797-822. doi:10.1177/1096348014550870

- Cardona, A. R. (2011). *ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES. CRITERIOS*. Artículo.
- Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60(5), 426-437. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.01.013
- Chen, C., Lin, Y., (2013). The influence of uncertain demand on hotel capacity. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 462 – 465.
- Chia-Jen, H. (2013). The key success factors on the customer relationship management system in travel agencies. *Pakistan Journal of Statistics*, 29(5), 785-794.
- CITUR. (2019). *Estadísticas nacionales RNT*. Obtenido de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_prestadores_historico/department/41/1/13?t=1#gs.c.tab=0
- Competitics - Centro de Estudios, Investigaciones y Proyectos para la competitividad de Barrancabermeja. (2021). *Síntesis del Sector Turismo en Barrancabermeja*. Barrancabermeja: Competitics.
- Cong Wu, Hongxin Li, & Jiajia Ren. (2021). Research on hierarchical clustering method based on partially-ordered Hasse graph. *Future Generation Computer Systems*, 125, 785-791.
- Congreso de la Republica. (26 de Julio de 2021). *Superintendencia de Industria y Comercio*. Obtenido de https://www.sic.gov.co/sites/default/files/normatividad/Ley_300_1996.pdf
- Cortés, J. G. (2018). INDICADORES FINANCIEROS Y ECONÓMICOS: Los recursos financieros invertidos en la operación y capacidad instalada en las organizaciones. *Mercados y Negocios*, 1(37), 131–143.

- Dane. (Junio de 2020). Geoportail de Dane. Obtenido de Geovisor Encuesta Mensual de Alojamiento - EMA:
<https://geoportail.dane.gov.co/geovisores/economia/ema/?lt=6.103060865828727&lg=-73.31996140488681&z=7>
- Dávila, J. C. (2010). The creation of organizational capabilities: evidence from a multinational company. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8 (3), 183-202.
- Della Corte, V. (2013). Value creation, value distribution and the talented CEO. *Corporate Ownership and Control*, 11(1 F), 493-509. Retrieved from www.scopus.com
- De la Peña, M. R., Núñez-Serrano, J. A., Turrión, J., & Velázquez, F. J. (2016). Are innovations relevant for consumers in the hospitality industry? A hedonic approach for cuban hotels. *Tourism Management*, 55, 184-196. doi:10.1016/j.tourman.2016.02.009
- Elbanna, S., & Elsharnouby, T. H. (2018). Revisiting the relationship between formal planning process and planning effectiveness: Do organizational capabilities and decision-making style matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1016-1034. doi:10.1108/IJCHM-12-2016-0675
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149. doi:10.1108/EJMBE-01-2019-0001
- Fabio Tejada Losada. (2009). El sistema de gestión de la calidad como aporte para el desarrollo de habilidades y capacidad gerencial en las Pymes de Bogotá. *Signos*, 1(1), 33–68. <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co/2236/10.15332/s2145-1389.2009.0001.02>

- Foros Semana. (22 de Agosto de 2015). El poder del turismo en Santander. *Revista Semana*.
Obtenido de <https://www.semana.com/nacion/articulo/el-poder-del-turismo-en-santander/439628-3>
- Gallardo. (2012). *Métodos Jerárquicos de Análisis Cluster*. Universidad de Granada. Obtenido de
<https://www.ugr.es/~gallardo/pdf/cluster-3.pdf>
- García Velázquez, A., Pineda Domínguez, D., & Andrade Vallejo, M. A. (2015). Las capacidades tecnológicas para la innovación en empresas de manufactura. *Universidad & Empresa*, 17(29), 257-278. Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.11](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.11)
- Gómez Díaz, Dianelly, & Pérez de Armas, Marlet, & Curbelo Valladares, Isabel (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXVI(2),37-46. ISSN: 0258-5960. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3604/360433559006>
- González Támara, L. (2013). *Estadística Descriptiva y Probabilidad*. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=ijCjDwAAQBAJ>
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Barcelona
- Hernández Castro, N. D., Araiza Garza, Z., De la Garza Martínez, E. I., & Barboza Álvarez V. A. (2017). Análisis de las Capacidades Operativas en Empresas Manufactureras. Artículo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw Hill.
- Hexmoor, H. (2015). In *Emerging Trends in Computer Science and Applied Computing. Computational Network Science*, 45-64. doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800891-1.00006-8>

- Hsieh, Y. -, & Chuang, I. -. (2020). Evaluation of key factors for service experience: A comparison of tourism factories and international tourism hotels. *Tourism Economics*, 26(3), 404-436. doi:10.1177/1354816619840099
- Huerta Riveros, P., Navas López, J. E., & Almodóvar Martínez, P. (2004). *La Diversificación desde la Teoría de Recursos*. Artículo.
- Humberto Closas, Antonio, & Arriola, Edgardo Alberto, & Kuc Zening, Cristina Isabel, & Amarilla, Mariela Rosana, & Jovanovich, Ethel Carina (2013). Análisis multivariante, conceptos y aplicaciones en Psicología Educativa y Psicometría. *Enfoques*, XXV(1),65-92.[fecha de Consulta 24 de Octubre de 2020]. ISSN: 1514-6006. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=259/25930006005>
- Jacob, M., Tintoré, J., Simonet, R., & Aguiló, E. (2004). *PAUTAS DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR*. Tesis. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/J_Tintore/publication/265969942_Pautas_de_Innovacion_en_el_sector_turistico_Balear/links/542282260cf26120b7a036de/Pautas-de-Innovacion-en-el-sector-turistico-Balear.pdf
- Jiménez, C. N., Cristancho, A. D., & Castellanos, O. F. (Agosto de 2011). Papel de las capacidades en la valoración tecnológica. *INGENIERÍA E INVESTIGACIÓN*, 31(2), 112-123. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4902315>
- Ledesma M (2008). *Periodismo turístico: Muchos principios y algunos finales*, Miguel Ledesma. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2019). Recuperado de: http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_prestadores_historico/all/41

- Minitab. (s.f.). *Soporte de Minitab 18*. Obtenido de <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/supporting-topics/basics/what-is-a-hypothesis-test/>
- Miranda Torres, J. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones. Artículo, Guerrero. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/4560/456044959005/html/index.html>
- Molina Arias, M. (2017). *Scielo*. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1139-76322017000500014
- Muestreo Estratificado. (s.f.). Obtenido de http://matematicas.unex.es/~inmatorres/teaching/muestreo/assets/cap_4.pdf
- Muñoz, L. (2017). El valor de los recursos y capacidades humanas en el desarrollo de la creatividad y la innovación tecnológica. *Universidad de Salamanca*. Salamanca.
- Murray, R., & Larry, J. (2009). *Estadística* (Cuarta). McGraw-Hill.
- Navas López, J. E. y Guerras Martín, L. A. (2002): «La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones», Civitas, 3.a edición, Madrid
- Núñez, H., (2017). Análisis de los modelos de gestión en empresas recuperadas: Estudio de tres casos del área Metropolitana de Buenos Aires. *Universidad Tecnológica Nacional Regional*. Buenos Aires.
- Organización Mundial del Turismo, (2020). Evaluación del impacto del brote de COVID- 19 en el Turismo Internacional. Obtenido de: <https://www.unwto.org/es/evaluacion-de-la-incidencia-del-brote-del-covid-19-en-el-turismo-internacional>

- Quintero J. L. (2004), Los impactos económicos, socioculturales y medioambientales del turismo y sus vínculos con el turismo sostenible. *Anales del museo de América* [12], 265 (8) – 271.
- Ramos, L., Piccini, J., & Villar, A. (2013). *El Muestreo Alfabético visto desde el Muestreo Estratificado: comentarios y consecuencias*. Artículo. Obtenido de <https://informatio.fic.edu.uy/index.php/informatio/article/view/133/131>
- Rondón Cachopo, K. S., & Briceño Vesga, S. A. (2021). *Identificación y Consolidación Documental del Cluster Turístico del Departamento de Santander* (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.
- Rumelt, R. P. (1984). Toward a strategy theory of the firm. In Lamb, R. (d): *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Schreyogg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913-933.
- Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51, 142-155. doi:10.1016/j.tourman.2015.05.017
- Suárez, J., & Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 15, 63-89. Recuperado de <https://dialnet.uniroja.es/servlet/articulo?codigo=793552>
- Taymer Miranda-Tortoló, Luis Plácido Ortega-Izquierdo, Hilda Caridad Machado-Martínez, & José Alberto Sardiñas-Alfonso. (2016). La capacidad gerencial del sector empresarial agropecuario en Cuba. Situación actual y brechas de formación. *Pastos y Forrajes*, 39(3), 143–150.

- Tang, Saad y Husna, (2017). *Mediating role of operational capabilities between intellectual capital and organizational performance: a proposed theoretical framework*. Academic of strategic management journal, Vol 16, Issue 3.
- Teichgraeber, H., & Brandt, A. R. (2018). Systematic Comparison of Aggregation Methods for Input Data Time Series Aggregation of Energy Systems Optimization Problems. *Computer Aided Chemical Engineering, Volume 44*, 955-960. doi:<https://doi.org/10.1016/B978-0-444-64241-7.50154-3>.
- Tejada Losada, Fabio. (2009). El sistema de gestión de la calidad como aporte para el desarrollo de habilidades y capacidad gerencial en las Pymes de Bogotá. *Signos*, 1(1), 33–68. <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2236/10.15332/s2145-1389.2009.0001.02>
- Vargas Sabadías, A., & Universidad de Castilla-La Mancha (1995). *Estadística descriptiva e inferencial*. Universidad de Castilla-La Mancha. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=RbaC-wPWqjsC>
- Vásquez, N. E., Sánchez, M., & Henao, E. (2014). *ESTUDIO DE CAPACIDAD INSTALADA*. Estudio Investigativo. Obtenido de <http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/bfbf9f15-f06f-4295-a0b6-69387be97c3a/capacidad-instalada-regiones-2014.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kY3VcCf#:~:text=Instalada%3A%20representa%20la%20producci%C3%B3n%20posible,configuraci%C3%B3n%20de%20espacios%20de%20tr>
- Wernerfelt, B. (1984): «A resource-based view of the firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.

Zahra, S.; Sapienza, H. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.

Zhou, X., Ma, J., & Dong, X. (2018). Empowering supervision and service sabotage: A moderated mediation model based on conservation of resources theory. *Tourism Management*, 64, 170-187. doi:10.1016/j.tourman.2017.06.016