

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

**Mejoramiento de la gestión estratégica a través de una
propuesta estructurada de herramientas y métodos para
hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne**

(modalidad de trabajo Profundización)

Adriana Janet Estrada Londoño

Director (a):

Hernán Gómez Calderón

Magister en Administración

Especialista en Finanzas

Ingeniero Civil

INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MEDELLÍN, COLOMBIA

2022

Mejoramiento de la gestión estratégica a través de una propuesta estructurada de herramientas y métodos para hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne.

Adriana Janet Estrada Londoño

Trabajo de grado presentada(o) como requisito para optar al título de:

Magíster en Gestión de Organizaciones

Director

Magister, Hernán Gómez Calderón

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN, COLOMBIA**

2022

*Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez
una decisión valiente*

Peter Drucker

RESUMEN

En la actualidad, la gestión estratégica en las organizaciones es un proceso vital, porque les permite identificar un norte al cual dirigirse, e idear los mecanismos necesarios para llegar allá, en otras palabras, mejorar el presente y trabajar por un mejor futuro. Es por ello, que el presente proyecto de investigación propone como objetivo general: Definir una propuesta estructurada de herramientas y métodos de gestión estratégica aplicables a hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne.

Este objetivo se desarrolló mediante la aplicación de un método cualitativo de estudio de caso: (5) hoteles pequeños del subsector de hoteles del municipio de Guarne, con una única medición empleando una entrevista semiestructurada propia del método cualitativo. Se realizó en primer lugar un análisis bibliográfico del concepto de gestión estratégica, a nivel administrativo y cómo este concepto es aplicado en el sector hotelero del mundo, del país, en el departamento de Antioquia y específicamente en hoteles del municipio de Guarne.

La propuesta al utilizar herramientas y métodos, se consideró establecer categorías, que corresponden a dimensiones o variables extraídas de las teorías y enfoques descritos en el marco teórico, comparándolas con los datos recolectados, permitieron realizar un análisis profundo para comprender si en el caso de hoteles del municipio de Guarne aplicaban la gestión estratégica y la forma en que lo hacían.

Los hoteles objeto de estudio son pequeños negocios familiares de 3 a 4 empleados, donde se ofrece básicamente servicio de alojamiento, no están categorizados por estrellas, ni están certificados bajo la norma de sostenibilidad ambiental propia para su sector, utilizan formas de hacer las cosas basados en la experiencia y el empirismo, sus administradores realizan la toma de decisiones con base en la intuición, su visión personal y en la de los dueños, obedeciendo más a criterios personales que a procesos de análisis sustentados en información interna y externa pertinente para el negocio que están dirigiendo.

La propuesta estructurada de herramientas y métodos de gestión estratégica a hoteles de Guarne como resultado de la investigación, propone el desarrollo de herramientas desde diferentes factores: en el factor de análisis ambiental se plantea que el hotel identifique la naturaleza actual del negocio y analice los factores clave del entorno. En el segundo factor formulación de estrategias, partiendo de un análisis DOFA, el hotel evalúa la misión y visión actual por medio de algunas preguntas y define los valores corporativos. En el tercer factor estructura organizativa, se propone que los hoteles diseñen su estructura.

Para el factor de cultura organizacional, se plantea que la analicen por medio de una matriz de cinco factores que incluye: historia, clima organizacional, comunicación, valores y estructura. El quinto factor evaluación de capacidades, sugiere que los hoteles desarrollen el modelo Canvas, que los lleve a determinar su propuesta de valor, y que realicen análisis VRIN para evaluar capacidades y recursos, fuente de ventajas competitivas. En el sexto factor comunicación formal e informal, se les indica la forma correcta de manejar las comunicaciones al interior de la organización. En el factor personas se plantea realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación de personal, definir perfiles de cargo y desarrollar un sistema de incentivos.

Finalmente, en los factores control, seguimiento y resultados se propone la verificación a través de indicadores que permitan dar seguimiento a la estrategia y que arrojen información necesaria para tomar decisiones, por otro lado se sugiere la realización de auditorías internas para evaluar el desempeño de los procesos. Al aplicar esta propuesta basados en algunas herramientas y métodos de la gestión estratégica, estos hoteles podrán contribuir al mejoramiento de la competitividad turística de su territorio.

Palabras clave: Turismo, hotel, Industria hotelera, gestión estratégica.

ABSTRACT

Nowadays, strategic management in organizations is a vital process, because it allows them to identify a north to be directed to, and to devise the necessary mechanisms to get there, in other words, to improve the present and work for a better future. That is why this research project proposes as general objective: To define a structured proposal of tools and methods of strategic management applicable to hotels in the urban area of the municipality of Guarne.

This objective was developed through the application of a qualitative case study method: (5) small hotels of the hotel subsector of the municipality of Guarne, with a single measurement employing a semi-structured interview typical of the qualitative method. First, a bibliographic analysis of the concept of strategic management at the administrative level and how this concept is applied in the hotel sector in the world, in the country, in the department of Antioquia and specifically in hotels in the municipality of Guarne was carried out.

The methodology, by using tools and methods, was considered to establish categories, which correspond to dimensions or variables extracted from the theories and approaches described in the theoretical framework, comparing them with the data collected, allowed to perform a deep analysis to understand if in the case of hotels in the municipality of Guarne they applied strategic management and the way they did it.

The hotels under study are small family businesses with 3 to 4 employees, where basically lodging services are offered, they are not categorized by stars, nor are they certified under the environmental sustainability standard for their sector, they use ways of doing things based on experience and empiricism, their managers make decisions based on intuition, their personal vision and that of the owners, obeying more to personal criteria than to analysis processes based on internal and external information relevant to the business they are managing.

The structured proposal of strategic management tools and methods for hotels in Guarne, as a result of the research, proposes the development of tools from different factors: in the environmental analysis factor, the hotel identifies the current nature of the business and analyzes the key factors of the environment. In the second factor, strategy formulation, based on a SWOT analysis, the hotel evaluates the current mission and vision through some questions and defines the corporate values. In the third factor organizational structure, it is proposed that hotels design their structure.

For the organizational culture factor, it is suggested that they analyze it by means of a five-factor matrix that includes: history, organizational climate, communication, values and structure. The fifth factor, capabilities assessment, suggests that hotels develop the Canvas model, which leads them to determine their value proposition, and that they perform VRIN analysis to assess capabilities and resources, source of competitive advantages. In the sixth factor, formal and informal communication, the correct way to manage communications within the organization is indicated. In the people factor, a diagnosis of personnel training needs is proposed, as well as the definition of job profiles and the development of an incentive system.

Finally, in the control, follow-up and results factors, verification is proposed through indicators that allow monitoring the strategy and provide the necessary information for decision making, and internal audits are suggested to evaluate the performance of the processes. By applying this proposal based on some tools and methods of strategic management, these hotels will be able to contribute to the improvement of the tourism competitiveness of their territory.

Keywords: *Tourism, hotel, hotel industry, strategic management.*

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABLAS	x
INTRODUCCIÓN	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
Antecedentes	30
1.1 Análisis de Turismo en Antioquia	37
1.2 Análisis de Turismo en Oriente-Antioqueño	42
1.3 Análisis de Turismo en Guarne	48
Justificación	58
OBJETIVOS	69
Objetivo General	69
Objetivos Específicos	69
2. MARCOS DE REFERENCIA	70
2.1. Marco Legal	70
2.2. Marco Contextual	73
2.3. Marco Teórico	74
3. Desarrollo Metodológico	102
3.1 Consideraciones éticas	109
4. Análisis de Resultados	110
4.1 Trabajo de campo	115
4.2 Análisis de las Entrevistas	116
4.3 Propuesta estructurada de herramientas y métodos de gestión estratégica aplicable a hoteles del municipio.	120
5. Conclusiones y recomendaciones	139
5.1 Conclusiones	139
5.2 Recomendaciones	141
Referencias	142
Anexo A. Cuestionario de la Entrevista	153
Anexo B. Consentimiento informado	159

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Participación por tamaño de empresas 2019 para la Zona del Oriente Antioqueño.	24
Figura 11. Vocaciones turísticas de los municipios de Antioquia.	38
Figura 12. Alojamientos según modalidad en la prestación del servicio en Antioquia.	40
Figura 13. Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia ICTRC-Departamentos, 2019.	41
Figura 14. Circuito turístico de Oriente.	44
Figura 15. Alojamientos según modalidad en la prestación del servicio en Oriente-Antioqueño.	45
Figura 16. Subsectores de Turismo.	46
Figura 17. Cantidad de Empresas por Municipio.	47
Figura 18. Encadenamiento Turístico del Oriente Antioqueño.	48
Figura 2. Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia ICTRC-Municipios-Guarne.	61
Figura 3. Propósitos del gobierno Nacional 2019 – 2022.	63
Figura 5. Visualización de la red de palabras claves.	86
Figura 6. Visualización de superposición de palabras claves.	87
Figura 7. Visualización de densidad o mapa de calor de palabras claves.	88
Figura 8. Documentos por país o territorio.	89
Figura 9. Documentos por Autor.	89
Figura 10. Marco de aplicación de la estrategia y variables clave.	98
Figura 4. Síntesis del desarrollo de resultados.	110
Figura 19. Propuesta de gestión estratégica para hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne.	122

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Unidades productivas y diferencia entre 2018 y 2019 para la Zona Altiplano del Oriente Antioqueño.....	24
Tabla 2. Síntesis del desarrollo de las fases del proyecto y su descripción.....	107
Tabla 3. Categorías, factores y herramientas de análisis de la Gestión Estratégica.	111
Tabla 4. Oferta turística. Sitios turísticos en los municipios de Antioquia. GUARNE Año 2019.	49
Tabla 5. Matriz DOFA Sistema Turístico Guarne.....	54
Tabla 6. Establecimientos de Alojamiento Identificados en Guarne.....	55

INTRODUCCIÓN

La Gestión Estratégica en las organizaciones implica un reto desafiante, tomar decisiones para el corto y largo plazo en condiciones de incertidumbre, sobre supuestos de mercados inestables y complejos, con fuerzas del entorno presionando incesantemente, y todo esto sumado al trabajo diario que enfrenta cada organización, Jaimes et al. (2009), es una tarea compleja para quienes están al frente de la dirección.

La gestión, es una tarea llena de retos para quien debe conducir la organización, al tener en cuenta que las grandes organizaciones tienen más recursos y mejores condiciones para enfrentar estas difíciles condiciones de los mercados actuales, las más pequeñas enfrentan un panorama económico igualmente complicado como lo indica Jaimes et al. (2009), se le suman otros factores propios de su tamaño, de las personas que las dirigen y de las condiciones económicas del país, que le hacen más difícil este proceso.

Hoy la gestión estratégica no puede ser solo planear ingresos y gastos (Chiavenato, 2002), el reto es mucho mayor y más complejo, las organizaciones están obligadas a realizar cambios y transformaciones, el cambio es un proceso continuo, que constantemente deben enfrentar las organizaciones que operan en los entornos de mercado actuales. Afrontar las nuevas exigencias de los clientes, regulaciones en sus mercados, cambios en factores demográficos, y sociales o avances tecnológicos, hace necesario que las organizaciones, piensen en cambiar la forma tradicional de hacer las cosas, se adaptan según las exigencias de sus entornos o se conducirán al estancamiento, fracaso y posteriormente desaparecerán del mercado.

Estos cambios son necesarios siempre y en especial bajo las condiciones actuales de los mercados golpeados por la emergencia sanitaria mundial (Covid-19), por esta razón este proyecto tiene como objetivo general definir una propuesta estructurada de herramientas y métodos de gestión estratégica aplicables a hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne que les permita responder a las nuevas exigencias de los sectores económicos.

En primer lugar, en el proyecto se identificará los modelos de gestión estratégica aplicables al sector hotelero, luego se caracterizará la gestión estratégica en hoteles del municipio de Guarne y finalmente al contrastar toda la información recopilada se seleccionarán herramientas y métodos de gestión estratégica ajustados a este tipo de hoteles.

El proyecto de investigación seguirá método cualitativo de estudio de caso, con una única medición empleando una entrevista semiestructurada propia de la metodología cualitativa, ya que pretende interpretar las características de un modelo o teoría aplicables a una situación, población o área de interés y caracterizar la realidad construida por las personas involucradas en la situación que se estudia. Igualmente, el proceso de investigación incluirá la recolección de información, aplicando revisión de documentos en diferentes fuentes bibliográficas relacionados con el fenómeno estudiado y análisis documental, utilizando fuentes secundarias, consulta en bases de datos e investigaciones nacionales, regionales y locales.

La importancia del desarrollo del proyecto para hoteles del municipio de Guarne, ubicado en el Oriente Antioqueño, radica en que a nivel municipal se propuso un Plan Local de Turismo Municipio de Guarne 2019 – 2030 llamado: *“Guarne: un territorio sostenible y competitivo de puertas abiertas”*, en el que los establecimientos de alojamiento y hospedaje, deberán aportar a esa competitividad y sostenibilidad que persigue dicho plan.

Los hoteles que quieran sumarse a estas iniciativas, deberán cambiar la forma actual en la que hacen las cosas, comenzar a pensar la actividad desde el enfoque de la demanda, realizando análisis profundo del mercado en el que compiten, actualizarse en las dinámicas globales de una actividad que está en constante desarrollo, que exige nuevas condiciones, y proporcionar productos turísticos diferenciales y de mejor calidad (Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA, 2021). Guarne como municipio, tiene potencialidades para desarrollar varios tipos de turismo, pero no se reconoce para el territorio, la existencia de un producto turístico consolidado y diferenciado del resto de los municipios de Oriente Antioqueño.

En el primer capítulo del proyecto se analiza la problemática que enfrenta el sector turístico en Colombia desde años atrás, la informalidad presente en la mayoría de establecimientos asociados al sistema turístico y la baja calidad en los productos y servicios ofrecidos al turista propio y extranjero. Esta problemática más agudizada en la actualidad por el tema de la emergencia sanitaria. Igualmente se realiza una descripción de los problemas de este sector en el municipio donde se ubican los hoteles objeto de estudio.

En los antecedentes se identifica cómo el tema de Gestión Estratégica (GE) relacionado con la hotelería, es abordado desde diferentes investigaciones, se identifican los autores que han escrito sobre este concepto, las universidades que lo investigan, los países con más artículos de investigación y las revistas que más publican artículos sobre él. Igualmente se hace un recorrido por investigaciones realizadas a nivel Colombia e investigaciones relacionadas con el comportamiento del sector turístico colombiano durante la pandemia.

En el apartado de la justificación se reconoce cómo la industria ha mejorado a nivel país, evidenciando mejores indicadores en cuanto aportes al PIB y llegadas de extranjeros, se identifican igualmente las medidas que el gobierno nacional a través del Plan de Desarrollo está realizando para mejorar el sector. Por otro lado, se realiza especial relevancia al Plan Turístico municipio de Guarne 2019 – 2030, en el que se enfatiza que los hoteles pertenecientes al sistema turístico del municipio mejoren su gestión, realicen análisis profundo del mercado en el que compiten, y se actualicen de las dinámicas globales.

Posteriormente se presentan los marcos de referencia, en donde se desarrolla un marco legal que incluye las leyes y normas que regulan la actividad de hoteles en el país, en el marco contextual se identifica cómo se desarrolla esta actividad en el territorio, cuál ha sido su comportamiento en los últimos años, las principales cadenas hoteleras que hacen presencia en el país y las ciudades con mayor ocupación hotelera. En el marco teórico se desarrolla un recorrido por los principales autores que desde la administración han aportado al concepto de gestión estratégica Drucker, Chandler, Andrews, Porter, entre

otros autores que realizan propuestas sobre la forma en cómo debe ejecutarse este proceso en las organizaciones y las herramientas dispuestas para ello.

El siguiente capítulo, explica la metodología desarrollada en cada fase del proceso, con los autores que dan soporte teórico, dando cumplimiento a cada objetivo específico y las actividades que hacen parte de ese desarrollo. Finalizando el proyecto se presentan los resultados, identificando las categorías, factores y herramientas como resultado de la revisión literaria, permitiendo unificar lo que se ha definido en la gestión estratégica para hoteles y las herramientas que se han utilizado para ello. Información desde la cual se comparó el desarrollo actual de gestión estratégica en los hoteles objeto de estudio y se identificó las herramientas y métodos más adecuados.

En los resultados se explica cómo se realizará el trabajo de campo para caracterizar la gestión estratégica en hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne. Se analizarán los resultados de las entrevistas realizadas a los hoteles participantes pasando por cada una de las categorías de análisis, para finalmente proponer las herramientas y métodos, describiendo paso a paso como debe ser desarrollados y qué elementos deben tenerse en cuenta, obedeciendo a las particularidades del territorio. Se finalizará el proyecto con las conclusiones y recomendaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La industria del Turismo a nivel mundial es gran protagonista del desarrollo económico de los países. Según datos de la Organización Mundial del Turismo [OMT], (2019) representó en el 2018 el 3,6% del PIB mundial; en ese mismo año, la región de Asia y el Pacífico (+7,2%) registró el mayor crecimiento de llegadas de turistas internacionales, seguido por África (+7%), Europa (+5%), Oriente Medio (+5%) y América (+2%). Por otro lado, en los mismos datos se precisa que Europa (51%) recibe la mitad de las llegadas internacionales del mundo, seguida de Asia y el Pacífico (25%), Américas (15%), África (5%) y Oriente Medio (4%). El turismo es la tercera mayor categoría de exportaciones del mundo, luego de los productos químicos y los combustibles, y está por delante de la industria automotriz y productos agroalimentarios (OMT, 2019).

El sector hotelero a nivel mundial se desarrolla bajo el modelo de internacionalización de marcas a través de franquicias, con locales adquiridos o de posesión de otros. Este modelo de franquicias se genera con la influencia de recursos que posee el lugar de destino y que son susceptibles de ser visitados. La historia de la industria hotelera se divide en tres etapas (Meza et al., 2016): la primera ubicada en los años cincuenta con la compra y construcción de cadenas hoteleras en el mundo, la segunda desde los años ochenta, cuando crecen y se expanden las franquicias con contrataciones internacionales de arriendo y administración y la tercera en los noventa cuando se contrata, arrienda, fusiona y administra hoteles que son de terceros o propios.

En la región de América, América del Norte lidera el crecimiento en el 2018 (OMT, 2019), con un porcentaje en llegada de turistas del (+4%), en América del Sur fue tan solo del (+1%), los resultados en América Central no son alentadores, su crecimiento fue negativo de (-2%) igual en el Caribe donde el porcentaje fue de (-1%).

En Colombia el turismo, es el tercer generador de divisas, luego del petróleo y el carbón. En el año 2017 este sector generó 5.788 millones de dólares en servicios turísticos. Este aporte superó los ingresos sumados por las exportaciones de café, banano y flores. Sin embargo, el país está rezagado en esta industria respecto al resto de América Latina Departamento Nacional de Planeación [DNP] (2018). En el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo del 2019 Foro Económico Mundial [FEM] (2019) la región Latinoamérica la lideran México, Brasil y Costa Rica, Colombia ocupa la octava posición dentro de la región y es superado por Panamá, Perú, Argentina y Chile. Este mismo índice revela que los países de Latinoamérica siguen dependiendo en gran parte de los recursos naturales y poco han avanzado en el desarrollo de segmentos turísticos.

El bajo aporte del turismo en el PIB del país, que para el año 2017 fue de 2.9%, se atribuye, entre otros aspectos, a que históricamente este sector sufría de manera directa los problemas de violencia que padecía el país años atrás (Montoya, 2016). Sin embargo, en los últimos 10 años Colombia ha venido mejorando en términos de desarrollo económico y cultural, lo cual ha tenido una incidencia positiva en el turismo. Igualmente, las políticas de los gobiernos han incentivado la entrada de turistas al territorio, así también lo ha hecho los atractivos en lugares que engloban historia, naturaleza y belleza tropical que el país tiene y continúa incentivando.

Colombia está atrasada en materia de turismo frente a otros países de la región (Montoya, 2016), entre los problemas que se puede evidenciar esta la infraestructura, en el país existen destinos turísticos muy atractivos, posee una gran biodiversidad, tiene acceso a dos océanos y otros recursos naturales que hacen posible que tenga todos los insumos para desarrollar un turismo como lo hacen los mejores a nivel regional. Lastimosamente el país hasta ahora ha hecho poco para desarrollar el potencial turístico que tiene.

El Plan Sectorial Nacional de Turismo Ministerio de Comercio Industria y Turismo [MINCIT], (2018), el gobierno lo presenta como una estrategia para impulsar el sector a nivel nacional,

se busca que, por medio de este, se desarrollen las acciones necesarias para ofrecer un turismo de talla mundial. Este plan busca vencer las deficiencias que existen en materia de turismo desde 6 frentes:

1. Generación de condiciones institucionales para el impulso al sector turismo.
2. Gestión integral de destinos y fortalecimiento de la oferta turística del país.
3. Más inversión, mejor infraestructura y conectividad para el turismo.
4. Innovación y desarrollo empresarial en el sector turismo.
5. Fortalecimiento del capital humano para la competitividad del turismo.
6. Promoción de un turismo transformador, incluyente y con equidad. (MINCIT, 2018, p. 6)

La entrada al país de franquicias y cadenas de hoteles internacionales, mejoran la competitividad del sector porque van dirigidos a nichos de mercado de mayor nivel, estos hoteles cuentan con una gran cantidad de habitaciones con respecto a hoteles de emprendimientos locales, como lo menciona López (2021). Además, estas grandes cadenas cumplen con los servicios de infraestructura conforme a la ley colombiana, por tanto son capaces de sostener excelentes servicios en instalaciones, buena formación de su personal, poseen la capacidad logística, programas de fidelización competitivos y pueden soportar procesos u operaciones mucho más exigentes de las que solicita la ley actual.

En Colombia los hoteles hacen parte de los prestadores de servicios turísticos-PST, definidos como: *“Toda persona natural o jurídica, que habitualmente proporcione, intermedie o contrate directa o indirectamente con el turista, la prestación de los servicios a que se refiere la Ley 300 de 1996 y que se encuentre inscrito en el Registro Nacional de Turismo – RNT”* Sistema de Información Turístico Regional, [SITUR] (2018, p.1) deben registrarse por la ley 300 de 1996, La ley general de Turismo, en la que todos los PST, que efectúen sus operaciones

en Colombia, deben inscribir el registro nacional de turismo RNT, requisito previo para que inicien sus operaciones y obligatoriamente debe actualizarse anualmente. Tiene como objetivo principal habilitar la prestación de los servicios y es un sistema de información sobre el sector.

La ley general de Turismo, define a los establecimientos hoteleros o de hospedaje-EAH como: “el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje” (Ministerio de Desarrollo Económico, 1996, p. 31).

Por otro lado, la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-006 clasifica los hoteles categorizándolos por estrellas, esta norma establece las características de calidad en infraestructura, requisitos de planta, accesibilidad, servicios ofrecidos y normatividad legal que deben cumplir para obtener el certificado de calidad turística, e igualmente define la clasificación mediante la categorización en las modalidades 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas.

Según esta misma norma los EAH se clasifican según la modalidad en la prestación del servicio en: (Icontec, MINCIT, SENA, & Cotelco, 2009)

- a. albergue-refugio-hostal
- b. apartahotel
- c. apartamentos turísticos
- d. alojamiento rural-lodge
- e. hotel
- f. posadas turísticas
- g. recinto de campamento, camping o glamping.

El Registro Nacional de Turismo (RNT) reporta año a año información sobre calidad, tecnología y capacitación del capital humano que invierten los hoteles, en el informe SITUR, (2018) se identifica que un alto porcentaje de los hoteles no se encuentran certificados en ninguna norma de calidad existente en Colombia, entre las que se encuentran la Norma Técnica Sectorial Hotelera NTSH 006 y la NTS – TS 002. Esta tendencia muestra el evidente rezago en los estándares de la oferta hotelera nacional, aunque existe para el sector la norma de calidad correspondiente, no es obligación aplicarla por lo que hace imposible una medición sistemática de calidad generalizada, que permita evaluar el grado de desarrollo de la oferta hotelera y compararla con su desempeño.

Igualmente como se evidencia en los informes de calidad turística del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo MinCIT [MINCIT], (2021), hay ausencia de aplicación de certificados en establecimientos turísticos, la certificación de estrellas en hoteles no es obligatoria, lo que genera que haya baja calidad de la oferta debido a la falta de incentivos para certificar establecimientos o cumplir estándares mínimos, y las certificaciones adicionales de calidad son escasas, representa para el huésped poca transparencia en la oferta de servicios, generalmente estos procesos de categorización y certificación elevarían la calidad para el viajero local e internacional y un mayor enfoque en mercadeo y canales de la estrategia, producirían mayor reconocimiento a nivel nacional. En Colombia solo 24 de sus establecimientos de alojamiento y hospedaje están categorizados, certificados en calidad turística (MINCIT, 2021), del gran total de 27.119 EAH con RNT vigente a julio de 2020.

En Colombia la mayoría de hoteles además de no estar certificados, ni categorizados, también funcionan en la informalidad, porque no tienen RNT. El Fondo de Promoción Turística en Colombia (FONTUR) realiza cada año un informe estadístico de verificación del RNT, realizado en el 2018 por el Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia [SITUR] (2018). Esta investigación determina los niveles de informalidad de los establecimientos dirigidos a prestar servicios turísticos en Antioquia, todos ellos por ley

deben tener registro RNT, es obligatorio para su funcionamiento y debe actualizarse anualmente (Ley 300 de 1996, Art. 61). En este estudio el nivel de informalidad se determina con la revisión de los RNT y se verifica tanto en establecimientos registrados, en los que no tienen el registro o lo tienen desactualizado.

Según los datos arrojados en el estudio los PST, entre el año 2012 y 2018 crecieron en un 55%, sin embargo este crecimiento acelerado no se traduce necesariamente en calidad y formalidad de la prestación del servicio, en algunas ciudades, en el caso del municipio de Guarne, el porcentaje de informalidad de los PST es del 66.67% (SITUR, 2018), es decir que se encuentran funcionando por fuera de la economía formal, a pesar de conocer la ley siguen funcionando en la informalidad, lo que significa para el turista o usuario niveles bajos de calidad.

Como se ha mencionado antes, el turismo en Colombia es un sector que ha movido la economía nacional, generó 1,2 millones de empleos en el 2019 y participó del 3.8% del PIB en ese mismo año. Sin embargo, a raíz de la crisis sanitaria generada por la pandemia conocida como Covid-19, en el año 2020, el gobierno nacional se vio en la obligación de adoptar medidas extremas de carácter social, económico y sanitario, para tratar de minimizar al máximo los efectos de la pandemia que apenas comenzaba.

En enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la alerta internacional sanitaria y la denominó como “Enfermedad por Coronavirus 2019” (Covid-19). Desde su aparición, esta crisis sanitaria mundial ha causado, a abril de 2021, más de 3 millones de fallecidos y aproximadamente 140,7 millones de personas infectadas (Ministerio de Salud y Protección Social, 2021). En América los casos siguen creciendo y el número de fallecidos ya supera el millón, lastimosamente en América del sur, crecen los contagios en Argentina, Uruguay, Brasil, Paraguay, Chile y Perú, siendo Brasil en la región, el país con la emergencia sanitaria más crítica, 13,9 millones de contagios y más de 371.000 muertes.

En Colombia, el panorama también es desolador, el país supera los 2,6 millones de contagiados y más de 67 mil muertes por la enfermedad, a abril de 2021, es por ello, que el Estado, desde el inicio de la emergencia ha tratado de contener la propagación del virus, tomando medidas drásticas entre ellas, la declaratoria de emergencia sanitaria, cierre de fronteras y aeropuertos, como sucedió en el 2020, cierre de colegios y universidades, prohibición de eventos y lugares que aglomeraran gran cantidad de personas, y la declaración de cuarentena nacional obligatoria que rigió durante algunos meses del 2020. Estas medidas han llevado a que se contenga el crecimiento en el número de contagios, pero ha generado crisis en lo social y sobre todo en lo económico, afectando a los sectores productivos del país.

Según un informe especial Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2020), el Covid-19 ha afectado el sector turismo, ya que los países toman medidas restrictivas frente a esta actividad, y las mantienen durante largos periodos, estas medidas pueden generar que el sector se contraiga en un 25%. En el caso de Colombia, el turismo ha sido uno de los sectores más afectados por el Covid-19 y sigue sufriendo grandes pérdidas.

Para el mes de marzo de 2020 según la Asociación Hotelera y Turística de Colombia, las pérdidas económicas para este sector eran de alrededor de 950.000 millones de pesos, siendo las ciudades de Medellín, Bogotá, Cartagena y Barranquilla las más afectadas. Como lo mencionan Contreras & Velásquez (2020) era tan crítica la situación en esos primeros meses de emergencia que en regiones como Tolima, Boyacá, Quindío, San Andrés, Magdalena, Caldas, la ocupación fue en promedio del 0,5%.

Gustavo Adolfo Toro Velásquez, presidente ejecutivo nacional de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO) afirmaba para esa época que:

La drástica disminución de ocupación en los establecimientos de alojamiento y dados los costos fijos, han llevado a que muchos hoteles decidan cerrar temporalmente su operación. Los que siguen abiertos atienden en promedio 2 a 4

huéspedes que realizan su cuarentena. El impacto en el sector será muy grande y la recuperación será muy lenta, por eso, hemos solicitado al Gobierno Nacional medidas adicionales que permitan sacar a flote la hotelería colombiana y seguir así aportando en empleo e ingresos para las regiones”. Asociación Hotelera y Turística de Colombia [COTELCO] (2020)

Tal como lo menciona el presidente de COTELCO, la pandemia acabó con todos los pronósticos positivos que se esperaban para el año 2020, según cifras COTELCO (2020), en ocupación hotelera hay una disminución del 44%; en donde se ha presentado ocupación de 6,4% ha sido principalmente por médicos y personas que laboran en clínicas y hospitales, extranjeros que no pudieron regresar a sus países de origen debido al cierre de fronteras aéreas, terrestres y marítimas y por personas que requieren el servicio de alojamiento por temas laborales. Este desolador panorama en el sector hotelero generó a su vez altos niveles de desempleo, mayor empobrecimiento de las personas que dependían de la actividad, bajos niveles de calidad de vida, para un país como Colombia, le harán falta varios años para lograr recuperarse de la crisis.

Todas estas medidas restrictivas han afectado de gran manera al sector turístico, que como el resto de los sectores económicos del país, no estaba preparado para ello, las restricciones de movilidad, el cierre de aeropuertos, fronteras, terminales y cierre temporal de lugares turísticos, han disminuido significativamente el tránsito de personas, por lo que se genera una baja demanda de servicios turísticos y una disminución en la ocupación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje, esto ha generado que se presenten problemas de liquidez en estas organizaciones, que en su mayoría son pequeños negocios, y ha desencadenado así altas cifras de desempleo, contracción del sector en general y mayor tasa de empobrecimiento.

COTELCO como gremio que representa y apoya los intereses del sector hotelero y turístico en el país, ha manifestado su preocupación frente al panorama negativo que sigue afectando el sector, no solo le preocupa el presente, también es incierto las medidas en el

mediano y largo plazo que se deban tomar, pero estas dependen del Gobierno Nacional que por ahora centra toda su atención y recursos disponibles en la atención de la emergencia.

Por otro lado, para el caso de Antioquia específicamente, y según el informe SITUR (2018), mencionado en párrafos anteriores, los establecimientos de alojamiento y hospedaje son 394 formales y 502 informales, lo que representa una tasa de 56% con niveles de informalidad, que requieren de mejoras en áreas administrativas, mejoras de tipo de planeación y proyección que le den un norte a este tipo de establecimientos y puedan obtener mejores resultados de su operación.

Para la subregión de Oriente Antioqueño, según el Informe ACER, de la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño [CCOA] (2019), de las cuatro zonas que componen el Oriente, la zona altiplano representa el epicentro del tejido empresarial, aquí se concentra 79.95% de todas las unidades empresariales, es la zona con mayor participación en matrículas y renovaciones, presenta un crecimiento correspondiente al 6.69% reflejado en 1.616 unidades empresariales más, en comparación al año anterior. De esta manera, es evidente el crecimiento económico, empresarial y demográfico de la región del Oriente Antioqueño y en especial de municipios como Rionegro y La Ceja, que son epicentros de asentamiento en estos ejes.

Según datos provistos por la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, en su informe ACER (CCOA, 2019), la cifra de matrículas mercantiles nuevas en el Oriente Antioqueño crece respecto al año anterior, como lo muestra la siguiente tabla 1. de unidades productivas para la Zona Altiplano del Oriente Antioqueño.

Tabla 1. Unidades productivas y diferencia entre 2018 y 2019 para la Zona Altiplano del Oriente Antioqueño.

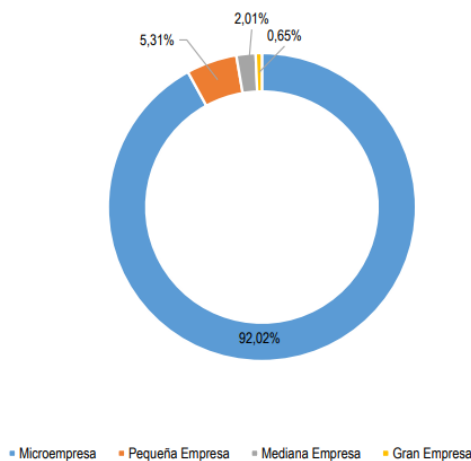
ZONA ALTIPLANO						
MUNICIPIO	abr-18		abr-19		dif 2018-2019	
	Unid	% región	Unid	% región	Unid	%
RIONEGRO	9.762	32,58%	10.422	32,33%	660	6,76%
LA CEJA	3.493	11,66%	3.755	11,65%	262	7,50%
CARMEN DE VIBORAL	2.588	8,64%	2.676	8,30%	88	3,40%
MARINILLA	2.525	8,43%	2.705	8,39%	180	7,13%
GUARNE	1.988	6,63%	2.062	6,40%	74	3,72%
SANTUARIO	1.373	4,58%	1.537	4,77%	164	11,94%
RETIRO	1.397	4,66%	1.506	4,67%	109	7,80%
LA UNION	565	1,89%	645	2,00%	80	14,16%
SAN VICENTE	464	1,55%	463	1,44%	-1	-0,22%
TOTAL	24.155	80,61%	25.771	79,95%	1.616	6,69%

Fuente: Informe ACER, CCOA, 2019.

Como se observa, se presenta un crecimiento positivo entre los períodos 2018 y 2019, con 660 unidades productivas más en Rionegro, 262 en La Ceja y 74 en Guarne. El total de empresas de Rionegro a 2019 es de 10.422, en La Ceja es de 3.755 y en Guarne es de 2.062. De igual manera, la composición empresarial del Oriente Antioqueño según el tamaño de empresa es el que se muestra en la figura 1.

Figura 1. Participación por tamaño de empresas 2019 para la Zona del Oriente Antioqueño.

Matrículas y Renovaciones por Tamaño de Empresa Abril 2019



Fuente: Informe ACER, CCOA, 2019.

Según este mismo informe ACER (CCOA, 2019) entre Micro Empresas, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas, hay un total de 16.208 unidades en el Oriente, de las cuales el 99.3% son Mipymes. Del total de 16.208 empresas, están representadas en: construcción (744); alojamiento y servicios de comida (2.804); comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas (6.722); explotación de minas y canteras (21); suministro de gas, electricidad, vapor y aire acondicionado (8); transporte y almacenamiento (463); distribución de agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental (60); agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesca (542); industrias manufactureras (1.866); entre otros gremios en creciente desarrollo. Dentro de esa clasificación y refiriéndose específicamente al subsector de Alojamiento y servicio de comidas, el valor de 2.804, corresponde a: 4 medianas empresas, 25 pequeñas y 2775 micro empresas. En Guarne los 10 hoteles existentes hacen parte del gran número de microempresas.

Guarne forma parte de los 23 municipios de la subregión de Oriente Antioqueño, de este departamento se identifica, según datos de la Cámara de Comercio de Oriente [CCOA] (2018) que participó con el 15% de aporte al PIB nacional, a su vez Oriente es la segunda subregión que más contribuyó a este indicador departamental con el 8.5%, Guarne es el segundo municipio que más aporte hizo al índice subregional 11.26%, luego de Rionegro, sin embargo es la quinta economía de la subregión, representada por un 6,77% del total general de empresas de esta Subregión.

Se ha identificado, para este municipio, que la actividad industrial y de servicios ha ido desplazando las actividades agrícolas y pecuarias, fenómeno que se explica por la cercanía con el Valle de Aburrá, la ubicación estratégica sobre la autopista Medellín Bogotá y la cercanía al Aeropuerto José María Córdova de Rionegro, factores que han vuelto atractivo el territorio para el asentamiento de organizaciones de tipo industrial, esto es corroborado con un análisis sectorial realizado por la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño 2017-2018 (CCOA, 2018), donde se identifica el crecimiento del número de organizaciones en la

Subregión, para los municipios de Rionegro, La Ceja y Guarne, se evidencia un mayor crecimiento de los sectores, secundario o industrial y terciario (comercio y servicios), donde para Guarne se reconoce que el 41,3% de sus organizaciones son de comercio al por mayor y al por menor: reparación de vehículos automotores y motocicletas. El 16% de su tejido empresarial pertenece a alojamiento y servicios de comida y es la segunda actividad económica en nivel de importancia del municipio.

En este escenario se deben aprovechar las oportunidades que le generan las condiciones socio-espaciales y económicas, ya que Guarne se configura como la puerta del Oriente Antioqueño. A la par, su crecimiento demográfico, cerca de 80.000 habitantes, hace que la ciudad transforme paulatinamente la vocación agropecuaria básica a servicios complementarios de agroindustria, también como se ha dicho antes el corredor vial de la autopista y el Aeropuerto JMC se han convertido en el eje estructurante de la ciudad, articulando el desarrollo de la industria, el comercio y los servicios al desarrollo territorial, a través de la creación de empleo y el emprendimiento.

Para el municipio se construyó un Plan Local de Turismo, donde se identificaron diversos aspectos que dejan en evidencia las debilidades de todo su sistema turístico, y afecta su imagen frente a otros destinos, este documento construido por la Alcaldía de Guarne y la Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño-CCOA, terminado en el año 2021:

Sintetiza los trabajos y documentos realizados con anterioridad a este ejercicio por diferentes entidades públicas y privadas en desarrollo del turismo en el municipio básicamente: El Plan de Desarrollo Municipal 2016 – 2019 “Tú nos inspiras”, el Plan de Gestión Ambiental regional 2014–2032, el Plan Estratégico Subregional de Turismo del Oriente – Destino Verde de Antioquia (2009), el Plan de Desarrollo Turístico de Antioquia 2012–2015, y otros estudios regionales como el plan estratégico territorial del Oriente Antioqueño “Planeo” del 2009 en el marco del segundo laboratorio de paz, estudios e informes institucionales desde la Cámara de

Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA, MASORA (Asociación de Municipios del Altiplano del Oriente Antioqueño), planeación departamental, ISAGEN, promotora Paisajes de Antioquia, entre otros, los cuales dan soporte en la definición de lineamientos generales de política pública local o subregional a seguir, en materia de turismo para los próximos años. (Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño [CCOA], 2021, p. 11)

En este plan de la Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA (2021), se identifica que el municipio presenta deficiencias en la infraestructura de servicios públicos, movilidad y conectividad, tanto en la zona urbana como rural, que para la administración municipal actual son retos que debe asumir y mejorar rápido, porque al analizar la cadena de valor del sistema turístico, se logran identificar recursos significativos desde lo natural y cultural, actividades complementarias asociadas a eventos, también se reconoce que el municipio puede enfocar productos turísticos hacia el turismo de naturaleza y rural, ofreciendo productos relacionados con agroturismo, senderismo, avistamiento de fauna y flora, etc.

Esta tarea es difícil, sino se mejoran las condiciones actuales, como se menciona en el Plan Local de Turismo, no hay una señalización informativa turística ni en la zona urbana, ni mucho menos en la rural, a esto se suma que tampoco existen puntos de información para el visitante o turista (Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA, 2021). Actualmente el municipio desde lo institucional y empresarial, presenta pocos avances en la promoción de productos locales, las búsquedas de información secundaria digital y documental, arrojan poca información del municipio, y tampoco se encuentra información turística digital en guías nacionales e internacionales, en los escasos resultados que arrojan las búsquedas, no se habla de los recursos naturales con los que cuenta, ni tampoco se mencionan las actividades que se realizan relacionadas con el turismo.

Aun teniendo tantas potencialidades que se pueden explotar, los empresarios asociados al turismo de este municipio, tienen una precaria gestión comercial, no logran construir

paquetes pertinentes y segmentados de acuerdo a clientes actuales y potenciales (Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA, 2021), debido entre otras cosas, a que no realizan estudios de inteligencia de mercado que les ayude a precisar los segmentos que mejor se ajusten al perfil que se desea consolidar para el municipio. Otro factor es que no existen canales de comercialización efectivos para los productos de turismo actuales, los turistas llegan al territorio de manera espontánea y no inducida por alguna campaña comercial realizada por una empresa de turismo en particular.

Esta tarea es compleja, desde el mismo Plan Local de Turismo (Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA, 2021) se menciona que lo primero que deben hacer es realizar un análisis y estudio para identificar qué competencias y habilidades distintivas poseen, y de esta manera construir productos turísticos con altos estándares de calidad y promocionarlos a través de canales digitales, para que los turistas reconozcan que existe en el municipio y lo visiten. Igualmente, en dicho documento se menciona que Guarne no tiene productos turísticos que lo diferencien dentro de la Subregión de Oriente Antioqueño, si bien pertenece a la Ruta Cultural y Artesanal de esta subregión, su turismo no destaca frente a otros municipios.

Otra variable que se conjuga en esta deficiente imagen, es que no existen en el municipio programas tecnológicos o profesionales con énfasis en turismo, dificultando la formación de personas que trabajen en las organizaciones de este sector, no hay asociatividad o trabajo colaborativo entre los empresarios dedicados a las actividades relacionadas con el turismo y la alcaldía municipal. Estas debilidades en el tema de capacitación y trabajo conjunto son parte de lo que el actual plan de turismo identificó y desea mejorar. En el anterior plan de turismo, trazado hasta el 2020, no se desarrollaron iniciativas definidas por falta de presupuesto y por el desconocimiento en materia de turismo, por lo que las iniciativas quedaron definidas, pero no fueron ejecutadas.

Guarne, aunque cuenta con una planta turística que incluye establecimientos de alojamiento, estaderos, restaurantes, organizaciones dedicadas al ecoturismo y de

aventura, agencias de turismo, sitios turísticos de interés y centro de eventos y de formación, estos establecimientos tienen bajos niveles de formalidad y legalidad ante las instancias pertinentes, y en algunos casos no cuentan con el RNT.

El Plan Local Turístico de Guarne reconoce que la problemática actual de todo el sistema turístico del municipio se resume en:

La falta de conocimiento, habilidades y capacidades de gestión en: productos turísticos relevantes, mercados y plazas emisoras pertinentes, estructuras de soporte funcionales y tejidos empresariales competitivos y comprometidos con la actividad turística local, han propiciado escenarios poco sostenibles y competitivos desde el desarrollo social y económico del Municipio. A pesar de que Guarne cuenta con recursos y atractivos turísticos naturales y culturales con valor desde su paisaje, historia y cultura. En conjunto no se alcanza a visualizar un sistema turístico transformador y factor de cambio de la realidad territorial local, lo cual relega la actividad del turismo a un segundo o tercer plano como estrategia del territorio para su desarrollo. (Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA, 2021, p. 94).

Específicamente del sector hotelero del municipio de Guarne, se identifica que en la zona urbana hay 10 hoteles, entre ellos: Santa María, La Castellana, Portal Dorado, Puerta de Oriente, El Cacique, entre otros, en estos hoteles se hacen controles de Policía (Código de conducta), Bomberos (control de extintores, pasamanos, camillas), Migración Colombia (Extranjeros alojados), Seccional de salud (Control y uso de químicos para la limpieza de instalaciones), según información suministrada por la persona encargada, para el año 2019, del proyecto Corporación Guarne Turístico, “a estos hoteles no se les ha hecho investigaciones formales de ningún tipo, solo los controles que las autoridades del municipio realizan.” (W. López, comunicación personal, 23 de agosto de 2019)

En coordinación con la oficina de emprendimiento y turismo de Guarne, que está a cargo de la secretaria de desarrollo económico sostenible, se desarrollaron los lineamientos del Plan Turístico actual “Guarne: un territorio sostenible y competitivo de puertas abiertas”, en donde se trazan iniciativas y se incluyen los hoteles como parte fundamental del mismo, por tanto, se hace necesario fortalecer la forma como gestionan estratégicamente su funcionamiento dentro de estos nuevos proyectos turísticos, para que su desarrollo económico se apalanque en el mayor reconocimiento turístico que pretende el actual Plan Local del municipio.

Antecedentes

En un estudio que explora la estructura social de investigación de la gestión estratégica GE con un enfoque en la industria de la hotelería, se constató que en este campo de la GE algunas universidades en Estados Unidos desempeñan un papel fundamental, sin embargo los grupos de red son débiles y las colaboraciones internacionales entre instituciones no son comunes. En este sentido solo un estudio de Okumus et al. (2017) examinó la estructura social de la investigación de la GE con un enfoque de hotelería y turismo, en el cual los autores sugirieron que se necesitan asociaciones o grupos de interés especial, centros de investigación, programas de posgrado y revistas académicas para hotelería y turismo y así construir una estructura social fuerte en GE con un enfoque en este campo.

Dentro de ese mismo estudio, se determina que existe una red de instituciones que contribuyen a la investigación de GE con un enfoque de hotelería: Universidad de Cornell, Universidad Estatal de Pennsylvania, Universidad Politécnica de Hong Kong, Universidad de Purdue y Universidad George Washington. Por lo que los principales países que aportan a las investigaciones en este campo son: Estados Unidos, El Reino Unido, Hong Kong, España y China. (Koseoglu et al, 2018). El estudio concluye que la estructura social en el estudio de la GE enfocado en hotelería no es fuerte y esto dificulta la construcción de la identidad del

campo, debe ser reforzada por instituciones, universidades, escuelas de hotelería y asociaciones relacionadas con estas prácticas.

En este mismo sentido, se realizó un análisis bibliométrico de la investigación del contexto de alojamiento desde 1990 hasta 2016 (Okumus et al., 2018), en ella se comienza hablando de la industria hotelera y su historia que se remonta a más de 12.000 años cuando las personas comenzaron a viajar y a comerciar de un lugar a otro; como en esa época antigua el transporte y la infraestructura eran limitados, los viajeros y comerciantes tenían que permanecer en uno o más destinos, lo que significaba que el alojamiento-pernoctación eran necesarios y se convertirían en un negocio importante. En los últimos años las operaciones de alojamiento se han clasificado en varias categorías como: hotel, motel, lodge, resort, bed and breakfast, timeshare, y Airbnb.

En este mismo estudio se menciona que a nivel mundial, se ha investigado poco sobre la evolución del tema de alojamiento, pero relacionado con el tema de los hoteles, si se han hecho estudios sobre la rotación de mano de obra, el compromiso de los empleados, la gestión del talento humano, la gestión de las relaciones con los clientes, las prácticas ambientales, los hoteles ecológicos, el reciclaje, la internet, las reseñas en línea, la búsqueda de información, los medios sociales, la comunicación electrónica de boca en boca, la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente, la planificación estratégica, la ventaja competitiva y la gestión del rendimiento.

Para este análisis bibliométrico el autor, revisó 2647 artículos y notas de investigación publicados entre 1990 y 2016 (Okumus et al., 2018) y logró determinar que la revista que en el mundo publica más artículos relacionados con el tema de hotelería es la *International Journal of Hospitality Management* con 708 artículos (26,75%), seguida de la *Intenational Journal of Contemporary Hospitality Management* con 462 artículos (17,45%), *Cornell Hospitality Quarterly*, 286 artículos (10.80%), *Tourism Management*, 218 artículos, (8,24%) y *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 164 artículos (6,20%). En este mismo sentido

Los países con más artículos de investigación relacionados con el alojamiento son: Estados Unidos, seguido del Reino Unido, Hong Kong, Taiwán y España.

Los autores que más escriben en el contexto de alojamiento son: Rob Law (83 artículos), seguido de Anna S. Mattila (37 artículos), Osman M. Karatepe (35), Heesup Han (32) y Wilco W.H Chan (31) y finalmente se determina que el área de estudio más prolífica es la de mercadeo con (743 artículos, 28,07%), seguida de la gestión estratégica (508, 19,19%), la gestión de recursos humanos (303,11,45%) y finanzas y contabilidad (187, 7,06%).

Por otro lado, según el Índice de Competitividad de Viajes y Turismo 2019 Foro Económico Mundial [FEM] (2019), Colombia se ubicó en el puesto 55 a nivel global, y se posicionó entre los 10 países más competitivos de América a nivel de turismo. A nivel mundial ocupa el puesto 19 en el pilar de recursos naturales y 25 en temas culturales. El país subió siete puestos frente al mismo informe presentado por el FEM en 2017, esta mejora en el puntaje de Colombia lo hace ubicarse entre las economías de mercado emergente de clase media y turismo creciente, países ricos en recursos naturales y culturales pero que deben mejorar en términos de infraestructura y competitividad.

A nivel global, dentro de este mismo informe se identifica, que los tres principales países y con mejores índices de competitividad de viajes y turismo son en su orden España, Francia y Alemania (FEM, 2019). España sigue liderando el ranking como el país con mejor capacidad turística por tres ediciones consecutivas, por sus precios competitivos, recursos naturales, culturales y viajes de negocios.

En la región Latinoamérica México, Brasil y Costa Rica, lideran el índice, y Colombia ocupa la octava posición dentro de esta región, los países de Latinoamérica siguen dependiendo en gran parte de los recursos naturales y poco han avanzado en el desarrollo de segmentos turísticos. Para el caso del país puntualmente, se debe mejorar en cuatro áreas específicas: ambiente de negocio, manejo de tecnologías de la información, salud e higiene, y trabajar en la competitividad en precios e infraestructura.

Para trabajar en estos problemas que afectan al sector turismo, la Asociación hotelera y turística de Colombia (COTELCO) y la Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia (Uexternado, 2019) realizaron un estudio con el fin de impulsar el desarrollo competitivo y sostenible del turismo en Colombia en los próximos 12 años, para que sirva de insumo al sector hotelero. El estudio se fundamentó en 9 ejes temáticos: marco institucional, gobernanza y fuentes de financiación, infraestructura, conectividad y accesibilidad, ambiente de negocios, ordenamiento y planificación turística territorial, recurso humano, innovación, investigación y tecnología para el turismo, gestión e innovación de destino, prestadores de servicios turísticos y cadena de valor y sostenibilidad.

Para el sector turístico en Colombia se han realizado algunas investigaciones, entre ellas, un análisis de la sostenibilidad y competitividad turística (Serrano et al., 2018), en el estudio se concluye que este sector en los últimos años si bien ha presentado un crecimiento importante, sigue desarrollándose en razón de la preservación del medio ambiente. La sostenibilidad es un elemento indiscutible para mejorar la calidad en los servicios turísticos, mejorando posicionamiento y competitividad. Los recursos naturales son uno de los pilares que se analizan en el índice de competitividad de viajes y turismo, cada dos años y uno por los que Colombia destaca en ese índice.

El Fondo de Promoción Turística de Colombia junto con el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, realizaron en el 2011 un diagnóstico, visión y estrategias para el sector de turismo a nivel nacional y regional (Fondo Nacional de Turismo [FONTUR], 2011), determinaron metas y aspiraciones a mediano plazo e hicieron un plan estratégico integral para la estrategia de turismo donde incluían: objetivos, iniciativas priorizadas, impacto y potenciales alianzas con el sector privado. Según el mismo estudio ese documento permitía a los actores del sector, comprender la estrategia nacional de turismo y organizar las acciones coherentemente en torno a las prioridades concretadas en ese plan, también pretendía transformar el turismo en el país permitiendo que aumentará su aporte al PIB

nacional, atracción de inversión privada, mejoramiento de la imagen del país y calidad de vida de los habitantes.

Se han desarrollado igualmente, otras investigaciones relacionadas con el impacto que ha tenido el conflicto armado en el país sobre la actividad turística, que generó la visión de un destino inseguro, y afectó la imagen en el extranjero (Sánchez, 2018). En él se identifican las medidas privadas y públicas implementadas que lograron mejorar los indicadores turísticos de la segunda década del siglo XXI, luego del acuerdo de paz firmado con la guerrilla de las FARC. Este estudio plantea un nuevo escenario más próspero para el sector turismo que se vislumbra como una estrategia con incidencia en los territorios y comunidades más afectados por la violencia armada; territorios rodeados generalmente de belleza natural y una biodiversidad en fauna y flora, que pueden ser aprovechados como destino turístico y desarrollo económico de las comunidades que hacen parte de estos territorios.

Para los establecimientos de alojamiento y hospedaje, se han hecho algunas investigaciones que dan cuenta en general de cómo funcionan, una de ellas mencionada en el planteamiento del problema, es el estudio hecho por el Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia (SITUR, 2018), su finalidad es establecer los niveles de informalidad de los establecimientos que prestan servicios turísticos en Antioquia, entre ellos los hoteles, donde en general se concluye que para el departamento, y específicamente para Medellín, la tasa de informalidad es del 35% inferior a la del resto de municipios del departamento que es de 57%.

El tema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, aplica igualmente para el sector hotelero colombiano. En una investigación sobre la aplicación de estos dos temas (Moya & Moscoso, 2017) se argumenta que estas herramientas hacen turistas más informados. Los hoteles requieren realizar una vigilancia constante de los servicios actuales y futuros, el avance del sector hotelero a nivel mundial y la competencia que genera nuevos retos.

En una investigación realizada por el departamento de mercadeo y negocios internacionales de la Universidad ICESI (Rodríguez et al., 2017), titulada: *Clustering, innovation and hotel competitiveness: evidence from the Colombia destination*, identifica la relación entre la competitividad de los hoteles y las innovaciones en gestión implementadas. Concluye que existe un impacto directo positivo de la innovación en la competitividad de los hoteles, es decir son mejores, si innovan en su gestión y si fomentan la creación de redes estratégicas de colaboración en la industria hotelera. La aplicación de innovaciones de gestión es un resultado de la agrupación de organizaciones, que estimula y facilita esas innovaciones y refuerzan el papel que la cooperación y la competencia desempeñan en la competitividad de los hoteles.

Refiriéndose al tema de estrategia, en Colombia se identificó una investigación realizada en Cali, para desarrollar planeación estratégica a un hotel de la ciudad y mejorar su posicionamiento (Echeverry, 2016). El autor determinó el segmento de clientes al cual se dirigía la organización, realizó un análisis interno y externo, analizó la industria, la competencia para determinar ventajas competitivas, y diseñó estrategias más apropiadas para el hotel.

En la investigación el autor aplicó matriz DOFA, matriz PEYEA (Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), matriz del perfil competitivo, matriz de evaluación de factores internos y externos, cadena de valor, realizó el análisis estratégico desarrollado por el autor Porter, y análisis PESTEL (Análisis externo de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales). Con todos estos elementos formuló una serie de estrategias con tácticas, programas, responsables y tiempos de ejecución. Finalmente concluyó que todas las organizaciones deben poseer un conocimiento profundo de ellas mismas, construir un escenario de hacia dónde quieren ir, realizando un análisis estratégico, que le sirve para medir su situación actual en el mercado, analizar sus problemas y realizar planes que finalmente le ayudaran a prevenir problemas y enfrentarlos de mejor manera.

De la misma forma se realiza un estudio similar en un hotel de la misma ciudad llamado hotel Toscana Plaza (Alzate & Villegas, 2015), le aplican un modelo de planeación estratégica utilizando espina de pescado, que abarca análisis de cliente interno y externo, matriz DOFA, planteamiento de objetivos estratégicos y concluyen que por medio de la utilización de esas herramientas, lograron identificar aspectos que la organización desconocía y que es necesario aplicar la planeación estratégica para fortalecer todas las áreas de la organización y la toma de decisiones.

En la ciudad de Bogotá, se realiza una investigación para el desarrollo de modelos de negocio y estrategias competitivas para el hotel Diego Pacho, en Pacho Cundinamarca, bajo la metodología de Canvas. (Gamba & Leguizamón, 2015) En esta investigación los autores desarrollaron estrategias competitivas bajo el modelo de negocio Canvas, para que el hotel identificara su segmento de clientes y desarrollará una propuesta de valor que fuera sostenible en el tiempo. Igualmente realizaron *Benchmarking* competitivo en los principales hoteles de la ciudad, analizaron el sector turístico. Concluyen que este hotel se puede enfocar a clientes de la tercera edad, porque tienen las condiciones y requerimientos de este segmento, la ciudad donde está ubicado tiene un clima apropiado y es cercano a Bogotá, muy propicio para sus clientes potenciales.

En otra investigación realizada en esta misma ciudad (Cogollos et al., 2018), los autores identificaron en 71 hoteles y 245 pymes del sector hotelero, establecimientos, que no operaban con un plan estratégico claro, por lo que el estudio se basó en propuestas de mejora para su gestión. Concluyen que, en estas organizaciones a pesar de sus largos años de experiencia en el mercado, la gestión está en manos de administradores que no tienen los mejores incentivos ni capacitación, por tanto, es necesario una transformación mediante la mejora continua, iniciando procesos de cambio en la gestión de sus áreas clave y mejorando la relación de grupos de interés dentro de los procesos organizacionales.

En Ibagué se realizó una investigación para analizar la estrategia financiera de crecimiento del grupo empresarial Hoteles Royal S.A. (Galindo, 2019). El autor, luego de realizar análisis

financieros, concluye que el crecimiento del grupo empresarial, se debe a la financiación con recursos externos que permitió la construcción de 13 hoteles en Colombia y al uso de mecanismos de franquicias, y con este último mejoró sus niveles de calidad y su categorización en el mercado bajo la franquicia Radisson y la creación de marcas propias como *Royal, Royal Park, Urban Royal*. Esta es una de las cadenas hoteleras más importantes de Colombia, con presencia en Latinoamérica con hoteles en Chile y Ecuador.

1.1 Análisis de Turismo en Antioquia

Antioquia como departamento es la segunda economía con más peso en el PIB del país, y esto se atribuye por tres ramas de actividad económica: servicios empresariales e inmobiliarios, servicios financieros, restaurantes, comercio y hoteles, e industria manufacturera (Cámara de Comercio de Medellín, 2019). Estas actividades se desarrollan en mayor medida en Medellín y el Valle de Aburrá, en las otras ocho subregiones, se desarrollan actividades de comercio y de turismo, aunque cobran mayor relevancia las agropecuarias, generación de energía y mineras.

En cuanto a la contribución de las subregiones al PIB departamental, solo tres de ellas aportan el 81,7%, el Valle de Aburrá sigue siendo la que más aporta en este indicador, seguida de Oriente (9,6%) y Urabá (5,9%), las otras seis subregiones contribuyen con el 18,3%. (Cámara de Comercio de Medellín, 2019).

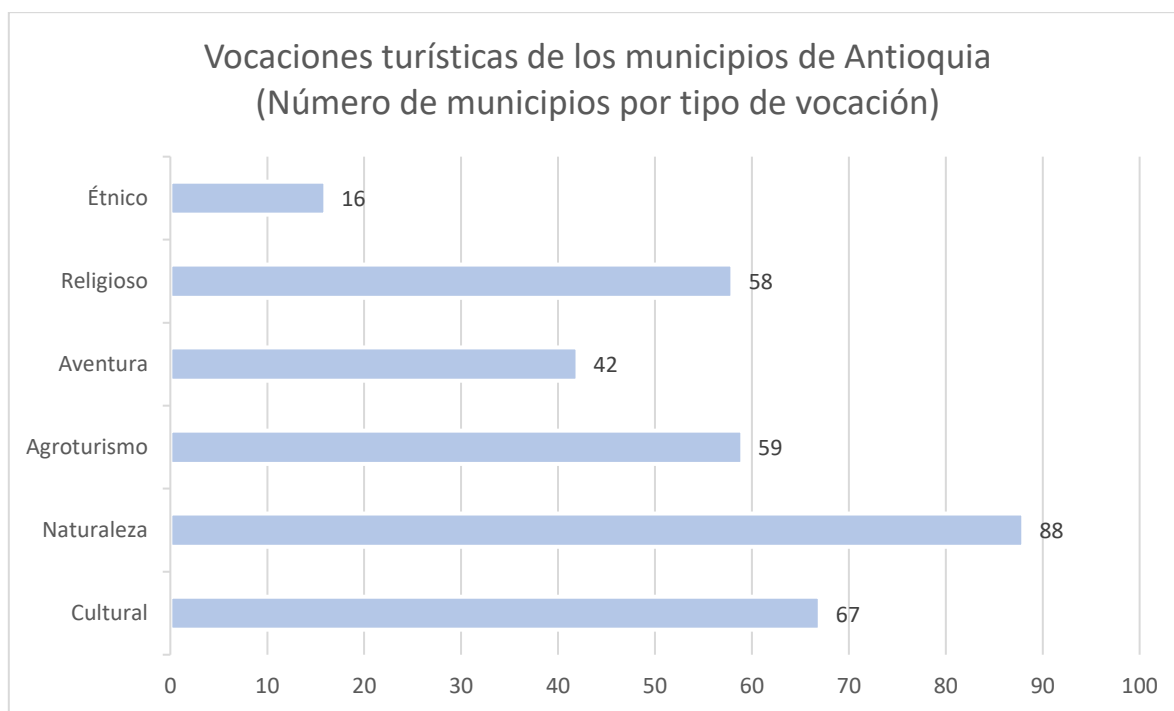
Antioquia representa el 14% del PIB de Colombia y según datos de la Cámara de Comercio de Medellín, en los últimos 10 años crece a un ritmo del 4% anual, aunque como departamento debe realizar esfuerzos para reducir los índices de pobreza y desigualdad que tienen cada una de sus subregiones.

Respecto a la estructura empresarial del departamento, Antioquia cuenta con 192.579 organizaciones (Cámara de Comercio de Medellín, 2019), de las que el 90% corresponde a microempresas, el 9,3% a pymes y el 0,7% a grandes, estas últimas concentran el 92% de

los activos. El 72% del total de unidades empresariales se concentra en Medellín y el Valle de Aburrá, en Oriente el 9% y en Urabá el 5%, lo que evidencia lo frágil que es el tejido empresarial en la mayoría de las subregiones de Antioquia. Sin embargo, los sectores económicos más representativos por el número de organizaciones son tres: comercio (38,2%), industria (13%) y alojamiento y servicios de comida (12%).

Hablando específicamente del turismo en el departamento, es una industria que se viene consolidando en el territorio, especialmente en su articulación con la ciudad capital, Medellín y el Valle de Aburrá, porque esta sigue creciendo en temas de turismo de ocio y de negocios. En el departamento existe una oferta turística diversificada que abarca naturaleza, aventura, cultura, negocios, salud y bienestar, estas dos últimas especialmente en Medellín y el Valle de Aburrá. En la siguiente figura se especifican las vocaciones turísticas de los municipios del departamento, destacando que el más desarrollado por la mayoría de municipios, es el turismo de naturaleza (Ver figura 11. Vocaciones turísticas de los municipios de Antioquia).

Figura 2. Vocaciones turísticas de los municipios de Antioquia.

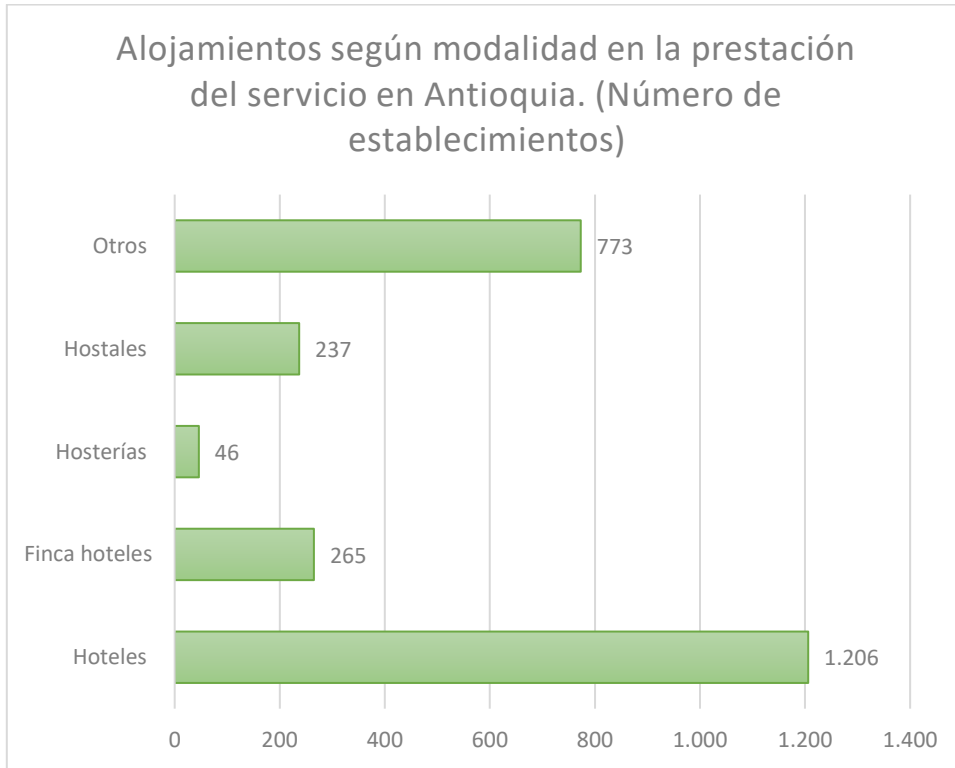


Fuente: Elaboración propia con base en datos del Anuario Estadístico de Antioquia (Gobernación de Antioquia, 2019)

Según datos de la Cámara de Comercio de Medellín, el departamento representa el 13% del valor agregado de la actividad de restaurantes y hoteles en el país, en cuanto al servicio de alojamientos, Antioquia tiene el 13,1% del total de habitaciones reportadas en el país y el 12,5% de camas. El ingreso de visitantes extranjeros, tuvo un crecimiento anual del 13,3% entre los años 2010 y 2017 (SITUR, 2018), en donde el 60% de esos visitantes provienen de países como: Estados Unidos, México, Francia, Argentina, Perú, Alemania, Panamá y España.

En la siguiente figura 12. (Alojamientos según modalidad en la prestación del servicio en Antioquia) se identifican los alojamientos según la modalidad, especificando el número de establecimientos, evidenciando que en el departamento hay en su mayoría hoteles para el servicio de alojamiento.

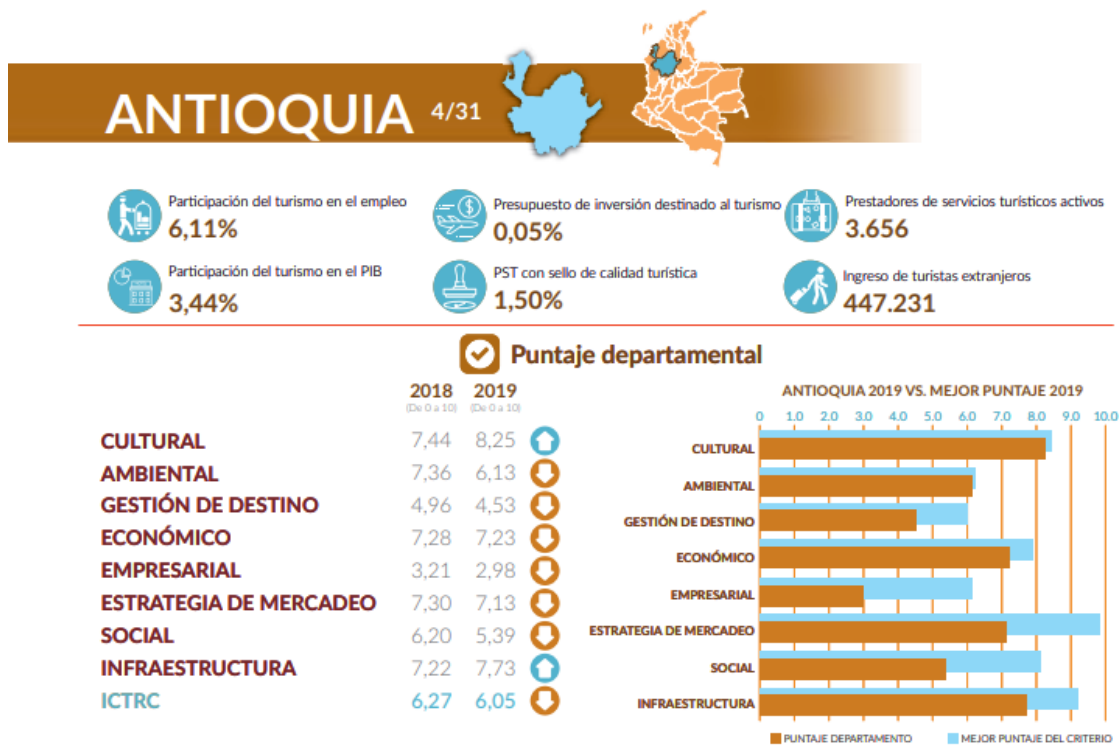
Figura 3. Alojamientos según modalidad en la prestación del servicio en Antioquia.



Fuente: (Gobernación de Antioquia, 2019), con adaptación propia

En el capítulo de Justificación se menciona que el Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia-ICTRC, es un estudio aplicado en 21 ciudades capitales y 81 municipios con vocación turística (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, [CPTUR],2019). Este índice evalúa ocho variables o criterios para calificar y asignar un puntaje a los diferentes departamentos como destinos turísticos competitivos: Social, ambiental, cultural, estrategia de mercadeo, empresarial, infraestructura, gestión de destino y económico.

Figura 4. Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia ICTRC-Departamentos, 2019.



Fuente: Informe (CPTUR, 2019, p. 31)

En la Figura 13. (Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia ICTRC-Departamentos, 2019) Se identifica que Antioquia, para el 2019 ocupa dentro del índice, el puesto 4 con 6,05 puntos de 31 departamentos de Colombia que son evaluados. El departamento se ubicó por debajo de, en orden de importancia, Bogotá (7,05 puntos), Bolívar (6,23), Valle del Cauca (6,10). Los mayores retos en general para mejorar la competitividad turística de los departamentos están en los criterios empresarial (establece el nivel de asociatividad entre las organizaciones del sector y la gestión institucional) y social, en los que se hace necesario impulsar acciones para fortalecer la calidad en la prestación de los servicios turísticos, gestionando certificaciones acordes a este sector.

Respecto al departamento, el criterio cultural ha sido uno de los principales aportes al índice de competitividad, seguido de infraestructura. Antioquia debe priorizar el mejoramiento en

la gestión de destino (evidencia las condiciones bajo las cuales se desarrolla la actividad turística en el departamento y la articulación de actores públicos y privados) y el desarrollo empresarial, criterios con bajos puntajes en el índice.

Dentro de este mismo índice ICTRC, destaca para Antioquia el funcionamiento del Sistema de Indicadores Turísticos Medellín-Antioquia SITUR, que con sus estudios brinda información sobre el comportamiento de la actividad turística en la capital y el departamento para el fortalecimiento del turismo (CPTUR, 2019), e igualmente se destaca que para el año 2018, Medellín, realizó 25 eventos, lo que la posicionó en la tercera ciudad de Colombia en desarrollo de eventos masivos.

El departamento debe seguir en una senda de mejora encaminada al desarrollo turístico como la recuperación de vías férreas para desarrollo de este sector, ampliación del Aeropuerto José María Córdova, promover que los establecimientos de hospedaje se categoricen por estrellas y por tenedores los restaurantes de la capital, es necesario igualmente que se diseñen modelos de negocio para mejorar la comercialización de artesanías del departamento y seguir fortaleciendo el turismo de naturaleza, aprovechando los atractivos turísticos del Parque Arví, Cerro Verde, Parque de las Piedras, entre otros.

1.2 Análisis de Turismo en Oriente-Antioqueño

Como se ha mencionado en capítulos anteriores la subregión Oriente es la segunda economía más importante del departamento, con una participación en el PIB departamental del 8.5%, luego del Valle de Aburrá; ayuda en ello su infraestructura de vías, transporte y servicios que le permite alcanzar mayor competitividad a nivel regional. Esta subregión, está dividida en cuatro zonas: Altiplano, Páramo, Embalses y Bosques, su economía es muy variada porque incluye actividades industriales, agropecuarias, mineras, comerciales, de turismo, recreativas, de servicios y comerciales (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019). Sin embargo, la vocación económica tradicionalmente ha

sido agropecuaria, por los abundantes recursos naturales presentes en su territorio, donde se produce: maíz, fresa, papa, frijol, café, hortalizas, plátano, aguacate, caña, higo y uchuva, igualmente hay explotación lechera, avícola, porcícola y producción de flores para la exportación.

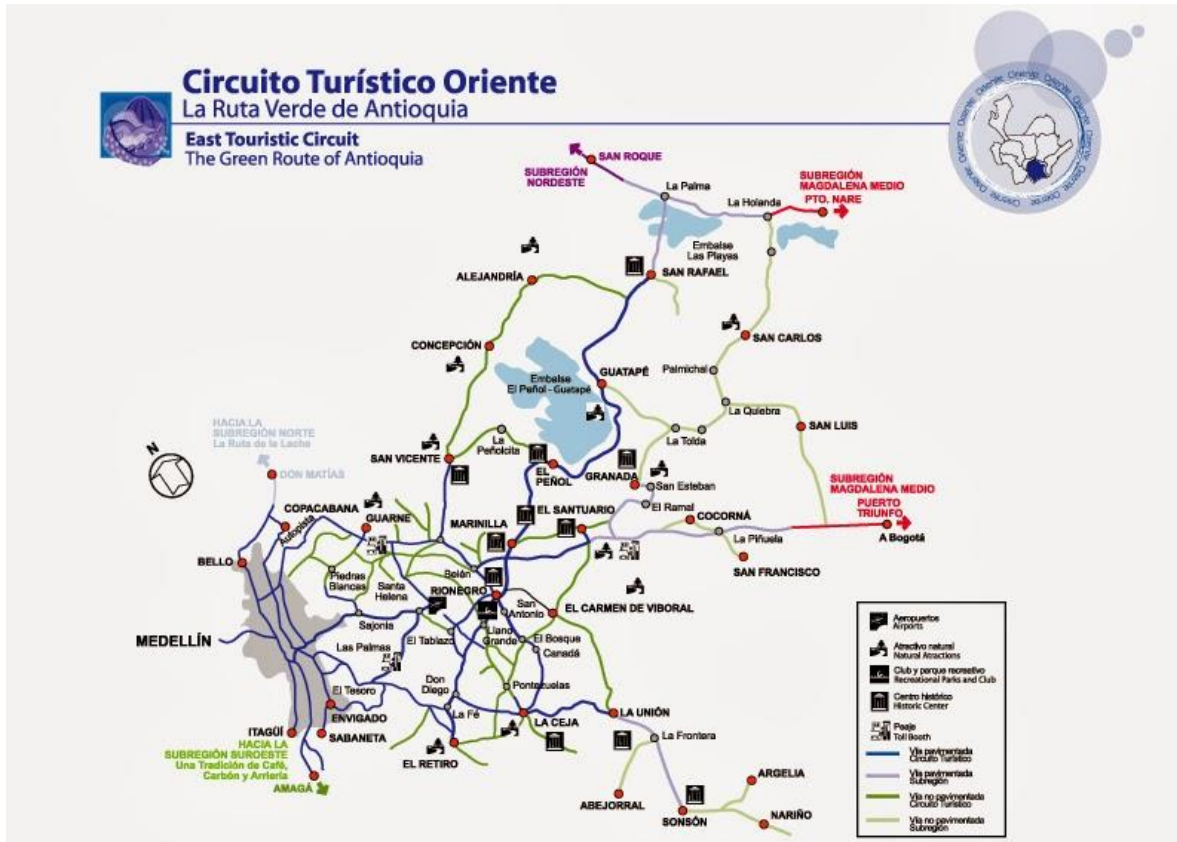
La actividad industrial de la subregión se concentra en el corredor de la autopista Medellín-Bogotá, en los municipios del Oriente cercano, en esta rama de actividad, se destacan los sectores: papel, metalmecánico, químico, textil, alimentos e insumos para la construcción. En el Valle de San Nicolás se concentran las más importantes actividades económicas de servicios e industriales de la subregión: la autopista Medellín-Bogotá, la Zona Franca, el Aeropuerto Internacional José María Córdova, instituciones de educación superior (Universidad EAFIT, Universidad de Antioquia, Universidad Católica de Oriente, entre otras).

En concordancia con lo anterior las actividades económicas predominantes son entre otras: establecimientos financieros, seguros, inmobiliarias (16,94%), comercio, restaurantes y hoteles (15,05%), electricidad, gas y agua (18,36%), agropecuario (11,57%) e industria (10,57%). Según datos de la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño (2019), entre micro empresas, pequeñas, medianas y grandes, hay un total de 16.208 unidades en el Oriente, de las cuales el 99,3% son Mipymes, el 41,5% dedicadas al desarrollo de actividades comerciales, seguidas de restaurantes y hoteles que tienen una participación del 17,3% e industria manufacturera (11,51%).

En el tema del turismo, el Oriente sigue constituyéndose como uno de los principales destinos turísticos de Antioquia, su ubicación privilegiada, por estar en el corredor vial Medellín-Bogotá, estar cerca del Valle de Aburrá, y tener el aeropuerto internacional, además de su diversidad de recursos naturales, climas, paisajes, embalses y recursos hídricos, han venido consolidando su actividad turística. En este territorio hay variedad de parques recreativos y lugares de valor histórico muy significativo como monumentos, museos y templos. El corredor turístico de Oriente es denominado Ruta Verde, y en él se

conjugan los atractivos paisajísticos, naturales e hídricos de la subregión, es un recorrido que atraviesa varios pisos térmicos (Ver figura 14. Circuito turístico de Oriente).

Figura 5. Circuito turístico de Oriente.

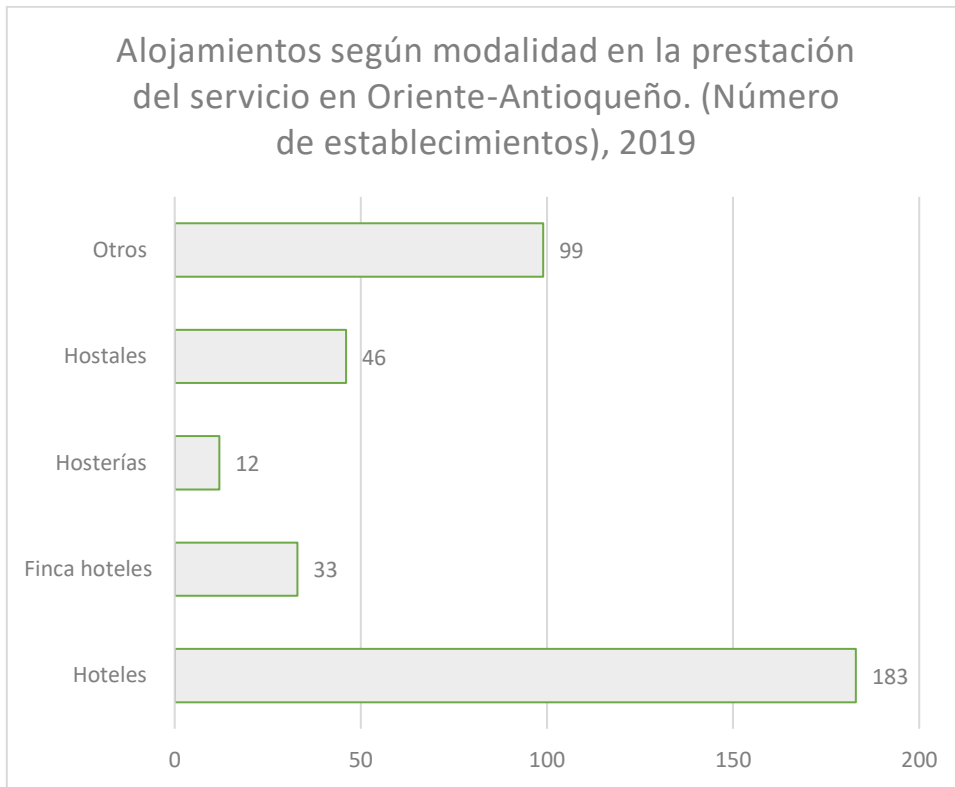


Fuente: Informe (Cámara de Comercio de Medellín, 2019, p.35)

Según el Plan Estratégico del Oriente Antioqueño, se pueden consolidar en esta subregión varios tipos de turismo como el de agroturismo, salud y turismo ambiental para fortalecer el sector y seguir consolidando su desarrollo económico. En esta subregión de Oriente, hay 373 establecimientos de alojamiento entre hoteles, hostales, hosterías, finca hoteles. (Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, 2019). (Ver figura 15. Alojamientos según modalidad en la prestación del servicio en Oriente-Antioqueño), además de 353 sitios turísticos entre rurales y urbanos. A lo largo del año, los 23 municipios de esta subregión,

celebran 284 festividades entre eventos culturales, sociales y religiosos que atrae a propios y extranjeros.

Figura 6. Alojamientos según modalidad en la prestación del servicio en Oriente-Antioqueño.

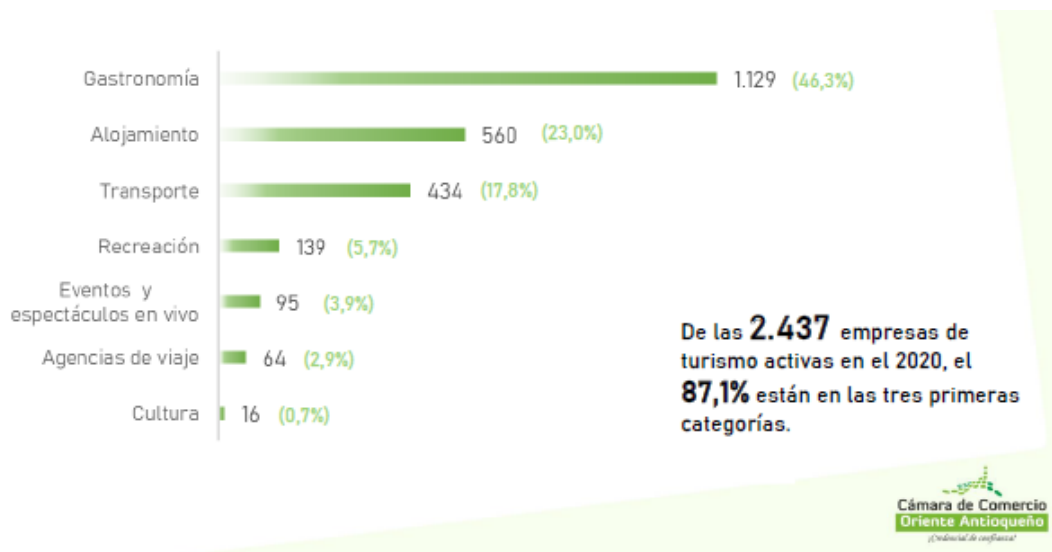


Fuente: (Gobernación de Antioquia, 2019), con adaptación propia

La Cámara de Comercio de Oriente de Antioquia (CCOA, 2020) realizó un estudio sobre la oferta empresarial en Turismo de la subregión, en ella evidencia información importante para el sector que se compone de organizaciones relacionadas con agencias de viaje, alojamiento, cultura, eventos y espectáculos en vivo, gastronomía, operadores turísticos, recreación y transporte. A cierre de 31 de octubre de 2020, el Oriente tenía en total 19.737 organizaciones de donde 2.437 corresponden a organizaciones del sector turismo, esto representa el 12,5% del tejido empresarial de la subregión.

Relacionado con este tema del turismo, en 2019 el Oriente cerró con 488 RNT (Registro Nacional de Turismo) y en el 2020, al 31 de octubre se identificaban 481 RNT, lo que significa que este sector tuvo un crecimiento del 19% respecto al mismo mes del año anterior. El nacimiento de organizaciones en el 2020 fue de 98 establecimientos, a pesar de la crisis del sector a razón de la pandemia mundial (Covid-19). En la siguiente figura se identifican los subsectores del Turismo de la subregión (Figura 16. Subsectores de Turismo).

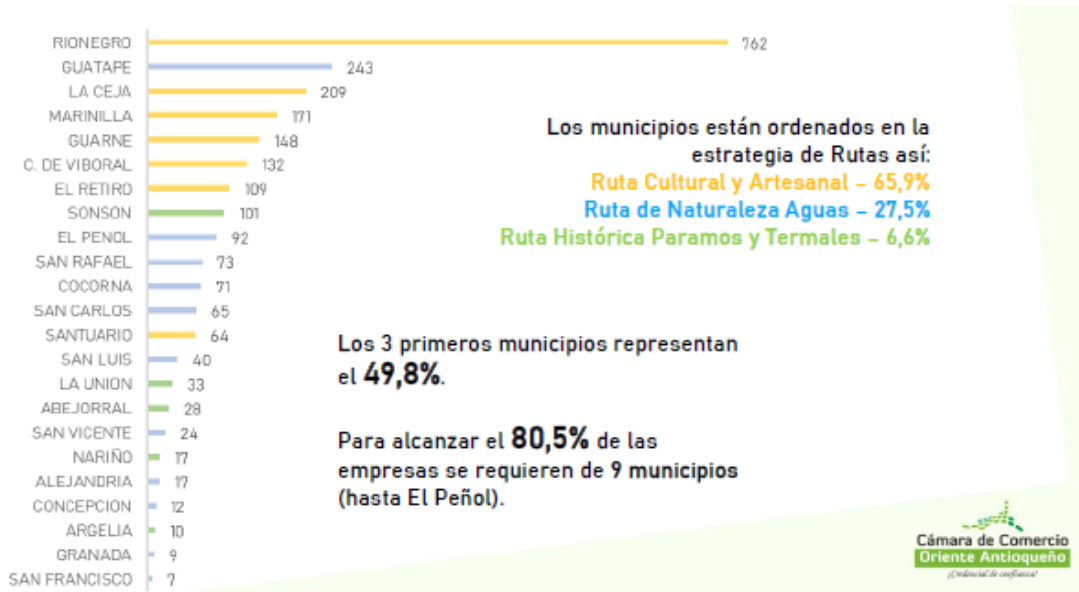
Figura 7. Subsectores de Turismo.



Fuente: Oferta empresarial de turismo (CCOA 2020, p. 12)

Otro dato relevante de este sector económico dentro de la subregión es que el 70% de las organizaciones constituidas tienen entre 0 y 5 años y el 98,2% de ellas son microempresas, en el Oriente solo hay una empresa grande en turismo, y es Viva Colombia que representa el 84,5% de los activos totales de todo el sector. El 91,3% de los activos declarados por las organizaciones de turismo, se encuentran en el municipio de Rionegro. Así mismo en la subregión se distinguen tres rutas turísticas: Ruta Cultural y Artesanal, Ruta Naturaleza y Aguas y Ruta Histórica Páramos y Termas, en la siguiente figura (Figura 17. Cantidad de Empresas por Municipio) se muestran los municipios que hacen parte de cada ruta y datos importantes respecto a estas, además de la cantidad de empresas turísticas por municipio.

Figura 8. Cantidad de Empresas por Municipio.

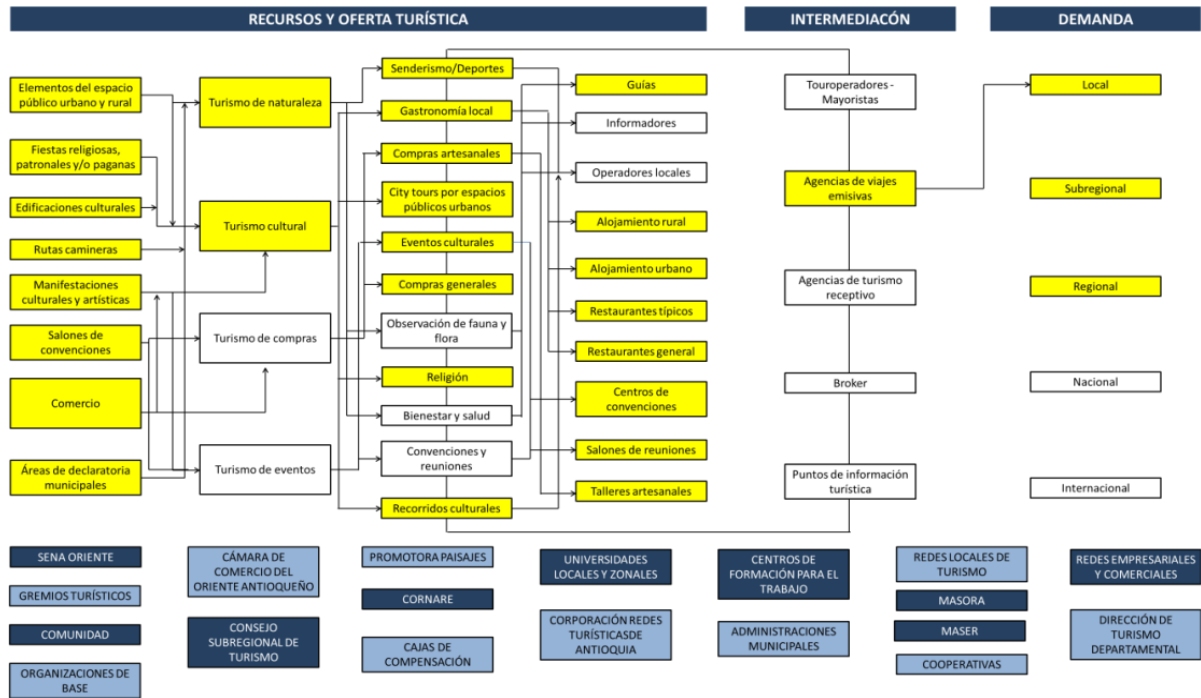


Fuente: Oferta empresarial de turismo (CCOA 2020, p.18)

En términos generales para este sector económico dentro de la subregión de Oriente Antioqueño, se tiene que el nacimiento de nuevas organizaciones se vio afectado considerablemente en el año 2020 como consecuencia del Covid-19, sin embargo en el año en cuestión no hubo cierre masivo de organizaciones de este sector, por otro lado también se identifica que el tamaño de organizaciones de turismo es micro, y la Ruta Cultural y Artesanal, concentra una gran cantidad de organizaciones, especialmente en el municipio de Rionegro, sin embargo la Ruta de Naturaleza Aguas y Piedras, especialmente Guatapé, es la más representativa de la subregión.

En la siguiente figura (Figura 18. Encadenamiento Turístico del Oriente Antioqueño) se identifica los recursos y oferta turística que posee el Oriente Antioqueño y lo relaciona con los agentes que hacen intermediación y el tipo de demanda de cada uno.

Figura 9. Encadenamiento Turístico del Oriente Antioqueño.



Fuente: (Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA, 2021, p. 76).

1.3 Análisis de Turismo en Guarne

Guarne forma parte de los 23 municipios de la subregión de Oriente Antioqueño, y es el segundo municipio que más aporte hizo al PIB del Oriente 11.26% (Año 2017), luego de Rionegro, sin embargo, es la quinta economía de la subregión (CCOA, 2018), representada por un 6,77% del total general de organizaciones de esta Subregión. Para el municipio, la actividad industrial y de servicios ha ido desplazando las actividades agrícolas y pecuarias, fenómeno que se explica por la cercanía con el Valle de Aburrá, la ubicación estratégica sobre la autopista Medellín Bogotá y la cercanía al Aeropuerto José María Córdoba de Rionegro, factores que han vuelto atractivo el territorio para el asentamiento de organizaciones de tipo industrial.

Para el año 2019 el 70% de la actividad económica presente en el Municipio se relacionaba con comercio al por mayor y al por menor, industria manufacturera, reparación de vehículos automotores y motocicletas, servicio de alojamiento y servicios de comida (CCOA, 2020). En su mayoría las empresas son de tipo microempresarial, 94% microempresas, 4% pequeñas y 2% medianas y grandes. Respecto al Turismo en el municipio, en el Anuario Estadístico de Antioquia, la Gobernación hace un listado de los atractivos turísticos que se reconocen en el Municipio (Ver tabla 4. Oferta turística. Sitios turísticos en los municipios de Antioquia. Guarne Año 2019).

Tabla 2. Oferta turística. Sitios turísticos en los municipios de Antioquia. GUARNE Año 2019.

Municipio	Lugar o sitio turístico	Ubicación /Referencia de localización
Guarne	Parroquia Nuestra Señora de La Candelaria	Parque Principal
Guarne	Parroquia Santa Ana	Carrera 52 #. 54 - 36
Guarne	Parroquia San Antonio de Padua	Barrio San Antonio por la carrera 50
Guarne	Casa de la Cultura	Carrera 51 # 48 - 64
Guarne	Unidad Deportiva La Equidad	Zona Urbana
Guarne	Parque Educativo Elida del Conocimiento	Zona Urbana
Guarne	Parque Ecológico Piedras Blancas	Vereda Piedras Blancas
Guarne	Ecoparque Siete Cueros	Vereda Alto de la Virgen
Guarne	Fuerte Ecológico y Palacio Nacional del Fique	Vereda Piedras Blancas
Guarne	Reserva Tahamies	Vereda la Hondita
Guarne	La Cascada y Sendero Ecológico la Brizuela	Vereda La Brizuela
Guarne	Cascada del Diablo	Vereda La Honda
Guarne	Cascada El Salto	Vereda el Salado
Guarne	Santuario de María Santificadora	Vereda Alto de la Virgen
Guarne	Santuario del Avemaría	Vereda Guamito
Guarne	Truchera la Honda	Vereda La Honda
Guarne	Truchera el Salto	Vereda Yolombal
Guarne	Truchera el Refugio del Pescador	Vereda Guapante
Guarne	Truchera el Salado	Vereda San Isidro
Guarne	Fincas Silletteras	Veredas Barro Blanco y San Ignacio

Fuente: (Gobernación de Antioquia, 2019), con adaptación propia

Adicional a estos sitios de interés, el municipio celebra una serie de festividades y eventos:

- Fiestas de Nuestra Señora de la Candelaria, Patrona del Municipio, en el mes de febrero
- Fiestas de la Virgen del Carmen, Patrona de los conductores, en el mes de julio.
- Festival del campo en el mes de agosto.
- Fiestas Populares de la Cabuya, en el mes de diciembre.
- Fiestas de San Antonio de Padua, patrono de la capilla, en el mes de junio.
- Fiestas de Santa Ana, patrono de la capilla, en el mes de julio. (Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA, 2021).

Igualmente, dentro de su territorio se identifican seis espacios locales, llamados áreas y corredores que tienen diferentes características culturales, sociales y económicas, que generan oportunidades para desarrollar productos turísticos específicos:

Área de influencia de Arví, Integrado por las veredas Brizuela, Piedras blancas, San Isidro, San Ignacio, Batea Seca y la Pastorcita, en este territorio se identifica influencia de la cultura silletera, producción de flores, familias que participan en el desfile de silleteros de la ciudad de Medellín. En esta área en particular podrían a futuro invitar a turistas a realizar recorridos agro-turísticos por las fincas de ese sector y dar a conocer la cultura silletera y todo lo que ella envuelve.

La segunda área de influencia es el sector del Alto de la Virgen, conformado por la veredas Romeral y Alto de la Virgen, donde se destaca actualmente el turismo religioso, ya que en este lugar históricamente se celebran misas y se realizan peregrinaciones marianas, porque se habla de que en él se apareció la Virgen María, de suma importancia para los católicos, por lo que el número de personas que se acercan sigue creciendo, permitiendo que el territorio se siga consolidando como espacio religioso y cultural.

La siguiente área es la Honda, comprendida por las veredas la Hondita y la Honda, se destacan por los paisajes naturales, con alto valor ambiental, que se pueden apreciar a lo largo del recorrido de la quebrada la Honda, e igualmente se puede conocer la estación de bombeo que dio origen a la represa Piedras Blancas, y que fue la primera en alimentar de energía a Medellín a comienzos del siglo XX. Actualmente esta área no está explotada turísticamente, pero por sus características de biodiversidad podrían desarrollarse productos turísticos enfocados al avistamiento de avifauna y paisajístico.

El área de distrito agrario, comprende las veredas La Clara, Yolombal y Guapante, en ella se ha identificado que existen potencialidades agro-turísticas desde la explotación de la trucha, cultivos de aromáticas y hortalizas, estos cultivos responden a la producción limpia con componentes orgánicos, abriendo posibilidades de generar recorridos turísticos a personas interesadas en estos temas.

El área urbana es también considerada, como una de las principales generadoras de turismo en el territorio, debido a que cuenta con infraestructura deportiva de alta calidad, escenarios donde se han desarrollado competencias internacionales, nacionales y regionales, que ha permitido el desarrollo de eventos deportivos, con un amplio flujo de visitantes y turistas. También en el corredor de la autopista Medellín-Bogotá se han localizado organizaciones que demandan servicios y espacios para sus reuniones y eventos empresariales. Esta área también tiene potencialidad de ofrecer productos turísticos enfocados a eventos, ferias y reuniones, teniendo en cuenta los espacios con los que cuenta el municipio.

El corredor de la autopista Medellín-Bogotá, también es un área importante para el turismo dentro del territorio, allí entre el Alto de la Virgen y la vereda Chaparral, se ubican restaurantes que ofrecen en su mayoría, comida típica de la región, si bien es un lugar privilegiado por su ubicación, alto flujo de vehículos y personas, es necesario elevar la calidad del servicio y aumentar la diversidad en la oferta gastronómica.

Desde el Plan Local de Turismo de Guarne (Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA, 2021), se idean estrategias a corto, mediano y largo plazo en estas áreas anteriormente mencionadas, para aprovechar las potencialidades turísticas que tienen, pero que por diversas razones no han sabido trabajar y aprovechar. En este mismo Plan se menciona que el municipio por tradición se enmarca, entre otros, dentro del turismo religioso, por las peregrinaciones al Alto de la Virgen y las celebraciones eucarísticas en el Convento Ave María, como se menciona antes, celebraciones que se realizan desde los años 70. Sin embargo, como se identificó en el análisis del turismo en Oriente Antioqueño, Guarne hace parte también de la ruta cultural-artesanal, refiriéndose específicamente a la cultura silletera, declarada como patrimonio cultural inmaterial de la nación y la tradición relacionada al fique que agregan valor a las tradiciones y costumbres del municipio.

Con las riquezas naturales que posee el municipio, es posible que puedan fortalecer el turismo de naturaleza para generar más recursos y fuentes de empleo para los habitantes, esto va ligado con el alojamiento y la gastronomía, hablando del glamping y la gastronomía artesanal, en donde se incorporan elementos de acampar en sintonía con la naturaleza, pero con las comodidades de alojamientos sofisticados, en Guarne existe una empresa de alojamiento con estas características pero es demasiado pequeña, cuenta con dos carpas y dos cabañas.

En la historia del turismo, el municipio ha desarrollado principalmente, como se menciona antes, el turismo cultural y religioso, que igualmente se ve afianzado por la planta turística que posee el territorio, ya que es considerado como un destino de paso o de estancia corta para quienes lo visitan. Guarne, no ha consolidado un producto o productos turísticos que lo destaquen por encima de otros municipios de la subregión. Como territorio tiene potencialidades en varios tipos de turismo: ambiente y costumbres del lugar, cuidado de espacios públicos y naturales. En este sentido, y teniendo en cuenta elementos culturales de tradición, el municipio puede perfilar productos turísticos de primer nivel, como

productos relacionados con el fique y las flores que le darían mayor competitividad al territorio.

Es necesario que Guarne haga una transición hacia otras formas de turismo, para generar más ingresos económicos para sus habitantes (Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA, 2021), pero esto debe ir acompañado de espacios de esparcimiento acordes a las nuevas tendencias del turismo mundial, ampliando la oferta turística hacia el desarrollo de actividades relacionadas con el turismo de naturaleza y cultura, igualmente podría enfocarse al turismo de eventos corporativos y deportivos.

Por otro lado, refiriéndose a la actual planta turística que posee el municipio, en el Plan Local de Turismo, se menciona que tiene bajos niveles de formalidad y legalidad respecto al RNT y a otros requisitos de operación. En los establecimientos de alojamiento y gastronomía específicamente, no existe un trabajo asociativo o en red, convirtiéndolos en un tejido empresarial desarticulado sin un norte común, que impide igualmente mejorar la competitividad de Guarne como destino turístico, y no garantiza la sostenibilidad a mediano y largo plazo. Como se ha mencionado anteriormente, el municipio no tiene productos turísticos diferenciados y de alta calidad, si existen las potencialidades, pero no existe un producto consolidado desde el territorio. En la oferta gastronómica que tiene el municipio, se identifican 30 restaurantes, 10 en el corredor de la Autopista Medellín-Bogotá, 10 en la zona urbana, y el resto en las veredas, todos enfocados a comida típica, algunos con oferta de comida internacional, asados, comida de mar, entre otros. En general esta oferta es muy homogénea y sin valores agregados.

En el Plan Local de Turismo de Guarne, se realizó un ejercicio para construir una matriz DOFA del sistema turístico del municipio (Ver tabla 5. Matriz DOFA Sistema Turístico Guarne), realizando un diagnóstico que les permitiera formular estrategias y proyectos que fueran pertinentes a desarrollar en los próximos años, para en un futuro próximo alcanzar un mejor desarrollo turístico del territorio.

Tabla 3. Matriz DOFA Sistema Turístico Guarne.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Poca asociatividad y cooperación entre los diferentes actores vinculados en la actividad turística de Guarne • Brechas en la cadena de valor del turismo en el Municipio. • Desconocimientos técnicos y operativos para el desarrollo del turismo como actividad estratégica en el desarrollo y crecimiento de Guarne • El turismo es una actividad poco planificada en el Municipio • Infraestructuras de soporte débiles en lo rural • Oferta gastronómica homogenizada y sin valores agregados • No se ha realizado diseño de producto turístico único y diferencial que transmita la identidad del Municipio como destino turístico 	<ul style="list-style-type: none"> • Competir con los municipios pertenecientes a la Ruta Cultural y Artesanal del Oriente Antioqueño, por nuevos mercados • Realización de ferias especializadas en turismo a nivel subregional, regional y nacional • Gestión y aprovechamiento de las TIC'S como puerta de entrada a mercados más especializados, con mayor capacidad de gasto. • Instituciones alineadas con la actividad turística regional que apuestan por la especialización dirigida a lograr un turismo sostenible y competitivo para los territorios. • Regionalización de algunos programas de turismo (Técnicos, tecnológicos y profesional) por parte de instituciones educativas
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Atractivos y recursos turísticos culturales (patrimonio, festividades, entre otras) relevantes en la tradición e 	<ul style="list-style-type: none"> • El posicionamiento de destinos vecinos en mercados más competitivos

<p>historia del Oriente Antioqueño y sitios naturales de gran valor paisajístico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de alojamiento (urbana y peri urbana) • Buena infraestructura de soporte en la zona urbana del Municipio • Ubicación estratégica en la región • Referentes culturales y naturales • Su ruralidad como motor de desarrollo para la actividad turística en el Municipio (emprendimientos) • Organizaciones de base empoderada y consciente de las necesidades y problemáticas del Municipio. • Compromiso institucional desde lo público 	<ul style="list-style-type: none"> • Operadores foráneos, desconocedores de la oferta real del Municipio • Cambios en el mapa turístico del departamento • Dinámicas económicas de región que sobreponen actividades poco beneficiosas para el Municipio. • Política y normativa inequitativas para los pequeños empresarios turísticos • Desarticulación institucional región - Municipio
--	---

Fuente: Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA, (2021, p. 93).

En cuanto al tema de establecimientos de alojamiento se identifican los siguientes (Tabla 6. Establecimientos de Alojamiento Identificados en Guarne)

Tabla 4. Establecimientos de Alojamiento Identificados en Guarne.

ESTABLECIMIENTO	¿CUENTA CON RNT ACTUALIZADO?		No. HABITACIONES	No. DE CAMAS	No. DE EMPLEOS	UBICACIÓN
	SI	NO				
HOTEL PORTAL DORADO	X		27	31	3 fijos	Calle 52 # 52B – 172/Sector Rica Trucha
HOTEL EL CACIQUE DE GUARNE	X		24	44	4 fijos.	Cra. 51 # 51 – 11/Parque Principal
HOTEL SANTA MARIA GUARNE	X		15	26	4 fijos	Calle 52 # 53B – 203/Sector Rica Trucha

HOTEL LA CASTELLANA GUARNE	X		23	26	5 fijos	Calle 52 # 52 – 14/ Sector Guamo
HOTEL DLAURA	X		10	10	3 fijos	Calle 50 # 51 – 44/ Parque Principal
HOTEL LE BICICLETTE	X		13	25	4 fijos	Calle 52 # 52B - 206/Sector Rica Trucha
HOTEL SILVER GUARNE	X		39	60	3 fijos	Calle 51 #50-20 Int. 120/ Parque Principal
HOTEL PUERTA DE ORIENTE GUARNE	X		27	27	4 fijos	Cra. 53 # 38 – 273-Aut. Med - Bog./Sector la Herradura
HOTEL SAN ANTONIO	X		37	62	5 fijos	Calle 43 # 50- 17/ Sector Plaza de Mercado
HOTEL DANISA	X		29	35	4 fijos	Cra 53 # 34-160/Autopista Medellín Bogotá
HOTEL SINAI DEL ORIENTE	X		35	40	4 fijos	Vereda Chaparral
SIETE CUEROS ECOPARQUE	X		11	36	2 fijos y 4 por prestación de servicio	Vereda Alto de la Virgen
HOSTAL MARROKOS	X		10	27	1 fijo y 1 por prestación de servicio	Vereda Canoas
GLAMPING VITAL SPA	X		2 carpas 2 cabañas	4	2 fijos y 2 por prestación de servicio	Vereda la Mejía
FUERTE ECOLOGICO PALACIO NACIONAL DEL FIQUE	X		6	35	3 fijos	Vereda Piedras Blancas
HOTEL Y PARQUE ECOLOGICO PIEDRAS BLANCAS	X		24	48	Directos 62	Vereda Piedras Blancas
CENTRO DE ESCUELA SPA ALMA	X		1 Y 22 tiendas de campamento	1	4 fijos y 1 por prestación de servicios	Vereda la Mosquita
HOTEL EL REFUGIO DEL PESCADOR	X		9	18	3 fijos	Vereda Guapante
ECOHOSTEL LAS ORQUIDEAS	X		2 cabañas 4 habitaciones	8	3	Vereda Juan XXIII
SPA TIERRA GRATA	X		8	8	4	Vereda La Pastorcita

Fuente: Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA (2021, p. 63)

Otro de los factores a mencionar es la procedencia de las personas que llegan al municipio, esta información se recoge en salidas de campo realizadas en la zona urbana y rural, en puntos de convergencia de visitantes o turistas (Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA, 2021). Es así como se evidencia que la mayoría de turistas que llegan al territorio son habitantes de la propia subregión de oriente (35%), en segundo lugar están las personas provenientes de algún municipio del Valle de Aburrá, principalmente Medellín (20%), de otros municipio de Antioquia (12%), de otro departamento (18%) y extranjeros (15%).

Estos turistas que arriban al territorio están ubicados en un rango de edad que oscila entre 25 y 55 años, y su principal motivo de visita al municipio son cuestiones laborales (35%), seguido de motivaciones de disfrute turístico (27%), visitas a un familiar (12%), participación de algún evento (10%) y comercio o negocios (8%). Sin embargo, es necesario aclarar que la llegada de estas personas al Municipio no es constante, su estancia es ocasional, y permanecen en ocasiones por más de una noche, lo que denota que hay una posible dinámica de negocios que se viene desarrollando poco a poco, permitiendo generar una oferta de servicios a personas que llegan al municipio por temas laborales y que pernoctan entre 1 y 4 noches. Dentro de esta estadía los lugares que más visitan suelen ser el parque principal, las trucheras y el Alto de la Virgen.

Respecto al tema de la crisis por Covid-19 que afectó y sigue afectando al sector turístico del país, se han realizado algunas investigaciones respecto a los impactos económicos en este sector, entre ellas, un estudio llamado: “Análisis del impacto económico del coronavirus en el sector turismo en Colombia” (Cabello & Pulido, 2020), donde los autores concluyen que para superar los devastadores efectos negativos en el sector, es necesario aprovechar el hecho de que Colombia es un referente en biodiversidad, al poseer todos los pisos térmicos y una ubicación geográfica privilegiada, posee hermosos paisajes naturales,

que debe saber gestionar para posicionar al país como destino atractivo y de calidad, potenciando el ecoturismo, impulsando el turismo de naturaleza y acatando las normas internacionales de sostenibilidad.

Otra investigación relacionada con el tema, es la realizada por Salazar et al. (2020), titulada “Comportamiento del sector turístico colombiano durante la pandemia, una luz al final del camino”, en la que los autores concluyen que el turismo que conocíamos antes de la pandemia nunca volverá a ser el mismo, por eso es importante que los distintos actores y gremios de esta industria trabajen unidos para definir objetivos y estrategias que permitan recuperar el sector, a través del trabajo colaborativo con *stakeholders*.

Igualmente, en esta misma investigación se propone una transformación digital, que implica adaptarse a nuevas tecnologías, por lo que las organizaciones dispuestas a ello deben capacitar a su personal en estos temas o contratar expertos para implementarlo. Las tendencias actuales son muy diferentes a las que habían antes de la pandemia, y la forma de pensar y actuar del consumidor ha evolucionado. Las organizaciones deberán reorganizarse, fortalecer sus debilidades y potenciar oportunidades, mediante procesos de innovación en la oferta de productos turísticos y en sus canales de comercialización, a través del uso de plataformas digitales que les permita promocionar destinos, servicios especiales, información turística en general de la región, que permita que vuelvan turistas tanto nacionales como extranjeros.

Justificación

El turismo en Colombia representa un importante sector económico, en el 2019 los sectores de comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida, contribuyeron en gran medida al crecimiento del PIB en ese año, a una tasa de 4,9%, según datos (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2019). Esta industria en el país ha mejorado, los temas en seguridad e infraestructura turística lo han permitido, sin embargo, sufre aún de males que es necesario trabajar como el tema de capacitación del talento humano con

habilidades propias del sector, razones que hacen necesario la creación de estrategias gubernamentales que ayuden a formalizarlo, aún conserva un alto porcentaje de informalidad (41%) (SITUR, 2018), especificando el subsector de hoteles y alojamientos, esta cifra es aún mayor. Información que fue abordada en el planteamiento del problema.

Históricamente el sector Turismo en Colombia sufría de manera directa los problemas de violencia que padecía el país años atrás, y no recibía ingresos significativos. Sin embargo, en los últimos 10 años, el país ha venido mejorando en términos de desarrollo económico y cultural y esto ha tenido en el turismo una incidencia muy positiva (Montoya, 2016). Las políticas de los gobiernos, han incentivado la entrada de turistas al territorio, y también los atractivos en lugares que engloban historia, naturaleza y belleza tropical, que el país tiene y continúa incentivando, todo esto sumado a la reducción de los índices de violencia, han facilitado la entrada de extranjeros deseosos de conocer el país.

Este impulso dado en el sector, se puede ver reflejado en cifras, en el año 2018 la tasa de ocupación hotelera fue 57,5%, un valor muy superior al registrado en 2017, según lo menciona la Asociación Hotelera y Turística de Colombia [COTELCO], 2019). Sin embargo, la pandemia echó por la borda todos los pronósticos positivos que se esperaban para el año 2020, según cifras de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO, 2020), en ocupación hotelera hay una disminución del 44%, para un país como Colombia, le harán falta varios años para lograr recuperarse de la crisis.

Aún con un panorama poco alentador en el presente, desde años anteriores, marcas nacionales y extranjeras han comenzado a interesarse en destinos poco convencionales para invertir en la construcción de nuevos hoteles. Marcas como *Best Western* y *Stanza*, aportan al sector infraestructura y servicios con estándares internacionales en regiones con poca oferta hotelera de calidad, como Duitama y Puerto Gaitán (COTELCO, 2019). Las regiones y municipios más apartados, necesitan mayor inversión en turismo, entre otras necesidades, porque estos lugares poseen atractivos turísticos inimaginables. El Estado debe hacer inversión para mejorar la infraestructura vial que facilite el acceso a los

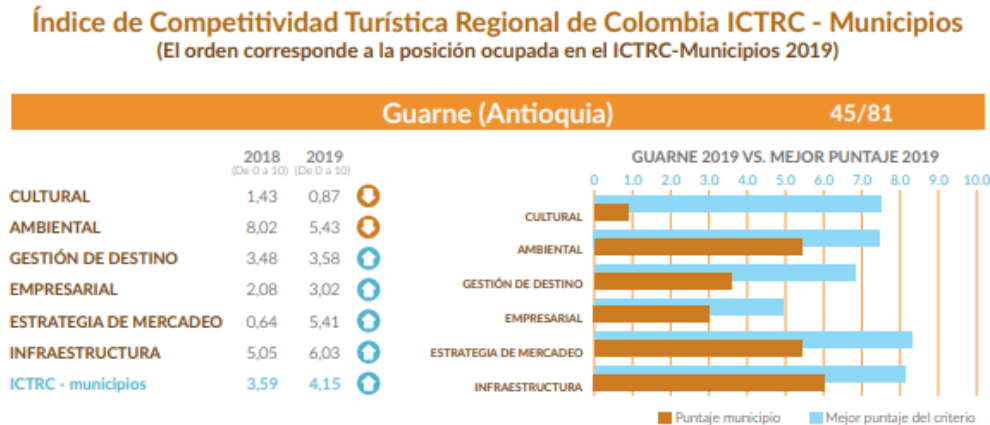
municipios más apartados. Tal como lo menciona (COTELCO, 2019) los indicadores de crecimiento para el sector turismo son muy positivos, entre ellos que en los últimos 10 años la visita de turistas se incrementó en un 150%, y seguirá creciendo lo que permitirá que en poco tiempo haga aportes económicos más significativos al PIB nacional.

El Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia-ICTRC, es un estudio aplicado en 21 ciudades capitales y 81 municipios con vocación turística, construido por el Centro de Pensamiento Turístico de Colombia-CPTUR. Este estudio define la competitividad de un destino como:

La capacidad que tiene para insertarse en el mercado de manera sostenible, mediante la articulación de actores públicos y privados y la creación de productos diferenciados de alta calidad, innovadores y atractivos, que generen al cliente experiencias positivas y alto valor agregado al turista y visitante. Se construye a partir de la planificación y gestión estratégica de las ventajas comparativas y competitivas, potenciando el desarrollo económico y conservando los recursos naturales y sociales. (Centro de Pensamiento Turístico de Colombia [CPTUR], 2019, p. 13).

Las ocho variables o criterios para calificar y asignar un puntaje a las diferentes ciudades como destinos turísticos competitivos son: Social, ambiental, cultural, estrategia de mercadeo, empresarial, infraestructura, gestión de destino y económico.

Figura 10. Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia ICTRC-Municipios-Guarne.



Fuente: Informe CPTUR (2019, p.62).

En la figura 2. (Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia ICTRC-Municipios-Guarne) se identifica que Guarne ocupa dentro del índice, el puesto 45 del total de los municipios con vocación turística, que en Colombia suman 81. El municipio con el primer puesto de este ranking, es Finlandia (Quindío) con 5,83 puntos, en segundo lugar esta Guadalajara de Buga (Valle del Cauca) con 5,75 y el tercer puesto es de Santa Rosa de Cabal (Risaralda) con 5,74 (Centro de Pensamiento Turístico- Colombia, 2019). Uno de los retos para estos municipios con vocación turística, es el fortalecimiento de la calidad en la prestación de los servicios turísticos, a través de las correspondientes certificaciones para su sector, como la norma técnica de sostenibilidad. En el índice, para el año 2019 Bogotá D.C ocupó el primer lugar con 7,72 puntos, en él se destaca estrategia de mercadeo, infraestructura, y criterios social y cultural. En segundo lugar, se ubica Medellín con 7,03 puntos, seguido de Cartagena de Indias que obtuvo una calificación de 6,79 puntos.

El actual gobierno por medio del Plan Nacional de Desarrollo (Departamento Nacional de Planeación, 2019), trabajará en siete aspectos principales para mejorar el sector: generar

más inversión y mejor infraestructura, fortalecer la oferta mediante el desarrollo del arcoíris turístico, fortalecer el capital humano para la competitividad, generar condiciones institucionales para el impulso del sector, promover un turismo más transformador, con equidad e incluyente, realizar una gestión integral de los destinos, fortalecer la oferta turística y aumentar la innovación y el desarrollo empresarial en el sector.

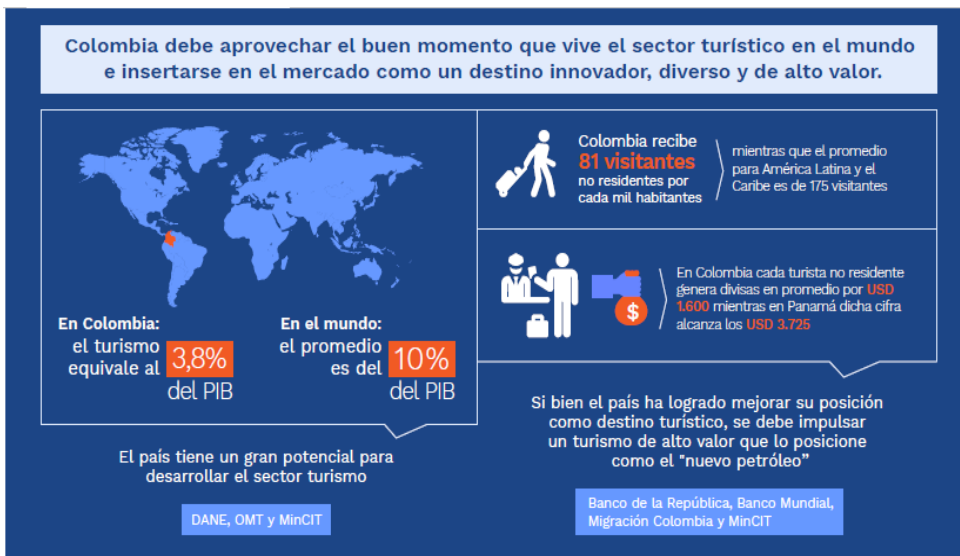
El arcoíris del turismo, mencionado como parte de lo que el gobierno quiere desarrollar en este sector, trata entre sus variables, el turismo ecológico y el relacionado con la naturaleza. Uno de sus principales ejes es el ecoturismo y las playas, en donde Colombia posee fortalezas, como Caño Cristales, la Sierra Nevada de Santa Marta, Gorgona, el Chocó y Parque Nacional de los Nevados, entre otros sitios atractivos. En el país es posible encontrar destinos de playa, ecológicos, culturales, deportes extremos, que ofrecen variedad de opciones a visitantes y propios.

El Gobierno contribuirá al crecimiento y desarrollo del sector turismo, en la medida que modernice el marco regulatorio, proceso que se ha venido trabajando desde gobiernos anteriores, donde se han concedido ventajas tributarias para la construcción de nuevos hoteles. Aparte de estos alivios tributarios, también se busca simplificar los trámites que se deben efectuar en la actualidad, para que sean más ágiles e incidir en que la tasa de informalidad cada vez sea menor, y se mejoren los estándares de calidad.

Por otro lado, el gobierno pretende desarrollar productos de turismo diferenciador, pero que generen grandes ingresos, como lo es el ecoturismo, o el turismo cultural (Departamento Nacional de Planeación, 2019), para que el país avance en temas de competitividad en el mercado internacional, como un destino innovador y diverso garantizando la sostenibilidad y la calidad en sus destinos turísticos, esto también permitirá atraer inversión extranjera.

En el actual Plan de Desarrollo Nacional 2019-2022 “Pacto Por Colombia, Pacto por la Equidad”, se mencionan algunos datos relevantes respecto al sector y que incentivan a seguir mejorando en este. (Ver Figura 3. Propósitos del gobierno Nacional 2019 – 2022)

Figura 11. Propósitos del gobierno Nacional 2019 – 2022.



Fuente: Plan de Desarrollo nacional 2019-2022 “Pacto Por Colombia, Pacto por la Equidad”.

Por otro lado, en el Plan Nacional Sectorial del Turismo 2018-2022 se expresa que, según la Aerocivil:

Las proyecciones de crecimiento estiman que para el año 2030 se transporten más de 100 millones de pasajeros por vía aérea, lo que representa casi tres veces la cifra observada para el año 2017. De hecho, para sólo visitantes internacionales, en los últimos 10 años las frecuencias semanales internacionales han ido en aumento hasta llegar a 1.090 frecuencias a agosto de 2018, conectado a Colombia con 26 países a través de 24 líneas aéreas internacionales de pasajeros, lo que se traduce en más de 177.000 asientos disponibles semanales (MinCIT, 2018, p. 27).

El fin de los años de violencia en Colombia por la firma del proceso de paz y un aumento en la inversión de infraestructura, sitúan al país como un destino seguro para viajar. Colombia es un tesoro por descubrir y por recorrer, lo que ya entendieron los extranjeros que año con año siguen aumentando las estadísticas de llegadas de turistas al país, para reconocer en este, todas sus riquezas en lugares y destinos.

Sin embargo, y pese a los buenos propósitos del gobierno, en el año 2020 a raíz de la emergencia sanitaria mundial por el Coronavirus, Covid-19, el sector turismo se vio seriamente afectado, según cifras de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020), este sector en el ámbito internacional tuvo una contracción del 22% en los primeros 6 meses del año 2020, y solo en marzo decreció en un 57%. Tanto a nivel mundial como en cada país el sector ha sufrido enormes pérdidas y sigue viviendo una compleja situación. Según la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes (ANATO, 2020) los destinos con mayor afectación en Colombia, por disminución de número de turistas extranjeros fueron Nariño, Antioquia, Bolívar, Valle del Cauca, San Andrés y Providencia y Cundinamarca.

En el presente, y aún en medio de la emergencia sanitaria, el Gobierno y sus instituciones siguen elaborando estrategias que conlleven a una reactivación de las actividades del sector turístico, y en concordancia con esto la presidente ejecutiva de la ANATO expresó:

El pesimismo no es una opción, El turismo ha demostrado tener la fuerza para sobrevivir ante desafortunados escenarios de índole nacional e internacional. Ha sabido enfrentarse a difíciles circunstancias donde su resiliencia ha salido a flote para seguir catalogándose como uno de los más importantes motores de desarrollo de los países. (Cortés, 2020, p.1)

Es necesario que el personal en las organizaciones desarrolle habilidades y destrezas para que adopten una visión diferente, fundamentada en nuevos objetivos para recuperar la industria, se debe realizar un reajuste de sus actividades, de sus formas de hacer las cosas

y de cómo gestionan el cambio que quieren alcanzar. Por esto mismo desde ANATO, como asociación se afirma que:

Es claro que el turismo no será el mismo tras esta crisis. Por eso la unión de todos los actores del sector será determinante para que retomemos o superemos los índices de crecimiento que llevábamos mostrando a lo largo de los últimos 10 años. No será fácil y es por eso por lo que debemos desarrollar una correcta, innovadora y oportuna planeación. (Cortés, 2020,p. 1)

Las acciones necesarias para que estos cambios sean posibles, y que propone ANATO, incluyen la sinergia del sector, desarrollando un plan de trabajo para integrar los sectores públicos y privados que generen acciones conjuntas, con un componente innovador, planteándose un escenario futuro para el turismo y los cambios que sean necesarios realizar, en cuanto a los productos que se ofrecen a los turistas. Otra de las medidas que propone la Asociación es la promoción nacional, realizando campañas que motiven a los ciudadanos locales a visitar los sitios turísticos del país, tratando de recuperar el turismo interno.

Otra medida que se propone para recuperar el sector luego de la crisis sanitaria (ANATO, 2020), es recuperar la confianza del viajero, es un trabajo difícil, pero es necesario tomar medidas que traten de erradicar el miedo de los turistas a viajar, por eso, desde la Asociación se establecerá un plan de trabajo académico que capacitará a las agencias de viajes y otros actores incluidos dentro del sistema turístico, para orientarlos sobre protocolos de seguridad y otras medida para que el viajero se sienta seguro en el destino. Finalmente se está incentivando el desarrollo de turismo sostenible, en el que se señala la importancia que tendrá de ahora en adelante la salud pública por lo que se restringirá los viajes masivos y se contribuirá al desarrollo del turismo responsable.

Es necesario que los actores del sistema turístico, tomen esta situación como oportunidad para consolidar nuevos aprendizajes, innovando en la forma en la que hacen las cosas,

haciendo un mayor uso de la tecnología, y conociendo profundamente al cliente, determinando cómo se pueden resolver y atender sus necesidades. Estos actores incluidos hoteles deben trabajar en la elaboración de nuevos productos y servicios, estos cambios también deben incluir actividades que impacten positivamente al medio ambiente, sobre este tema desde ProColombia se dice que:

Actividades en torno a la naturaleza como ecoturismo, bienestar, avistamiento de flora y fauna, entre otras, así como experiencias en turismo comunitario, pueden convertirse en nichos muy demandados por los viajeros quienes buscarán una oferta con un enfoque terapéutico para compensar los efectos en la salud física y mental. (MINCIT, 2020, p.1)

Los aprendizajes desarrollados a raíz de la crisis sanitaria, permitirá como dicen Salazar et al. (2020, p. 303)

Desarrollar acciones que involucren la sostenibilidad, tales como la economía circular o la economía naranja, el *marketing* digital y la planificación estratégica, por ejemplo: la creación de contenido digital, contacto directo con los clientes por comunidades digitales, campañas de *marketing* y publicidad.

Guarne, dentro de su Plan de Desarrollo Municipal del actual período legislativo 2020-2023 “Desarrollo Humano para la Vida”, considera al turismo como una actividad estratégica para el Municipio, justificando la validez e importancia de la elaboración del Plan Turístico municipio de Guarne 2019 – 2030 “Guarne: un territorio sostenible y competitivo de puertas abiertas”, que pretende que no quede solo en un ejercicio de formulación de unas propuestas de intervención, sino que sea un ejercicio de gestión y articulación interinstitucional que permita que el plan de turismo se desarrolle, y realmente las mejoras en materia de todo el sistema turístico si se cumplan.

Dentro del Plan Turístico del municipio (Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA, 2021) se plantean la necesidad que las organizaciones pertenecientes al sistema turístico, posean una mano de obra calificada y especializada que no solo tenga conocimientos de cómo operar la actividad específica turística de su empresa, sino que gestione con una visión estratégica de negocio y pueda tener una mirada holística de todo el territorio, y permitir así desarrollar sinergias con las demás organizaciones turísticas propias de su actividad y demás actores relacionados con el crecimiento de la actividad.

Como se mencionó en la problemática, es necesario que los actores que participan en la actividad turística del municipio, comiencen a pensar la actividad desde el enfoque de la demanda, que realicen análisis profundo del mercado en el que compiten, que les permita actualizarse de las dinámicas globales de una actividad en constante desarrollo que exige nuevas condiciones, y proporcionar productos turísticos diferenciales y de mejor calidad, porque aunque en el territorio hay potencialidades para desarrollar varios tipos de turismo, no se reconoce para este la existencia de un producto turístico consolidado y diferenciado del resto de los municipios de Oriente Antioqueño.

En este mismo sentido, el mismo Plan turístico (Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA, 2021), identifica que si los establecimientos de turismo conocieran las características de quienes demandan sus servicios, si identificaran con detalle los visitantes que llegan a la zona, podrían mejorar y enfocar ejercicios de promoción y fortalecer las relaciones con su mercado objetivo, incluidas aquellas agencias de viaje especializadas en turismo receptivo que hoy no hacen parte de los canales de comercialización de los servicios turísticos del Municipio.

Por esto mismo, el Plan Local de Turismo, pretende implementar procesos de apropiación y concertación con los actores locales y zonales, para que se puedan implementar acciones de control, seguimiento y evaluación que mejoren las condiciones actuales de la actividad turística del municipio, entre ellas que puedan tener una visión de largo plazo, realizar un

trabajo sinérgico para consolidar productos turísticos relevantes propios y diferenciados para el territorio, realizar inversiones en sus equipamientos e infraestructura, si es necesario, para fortalecer la oferta de productos y servicios turísticos de calidad. Este plan tiene como objetivo estratégico: *“Definir e implementar instrumentos y herramientas de competitividad y sostenibilidad turística a través de un conjunto de proyectos y acciones orientadas alcanzar los escenarios concertados en los próximos 10 años”* (Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA, 2021, p. 98).

En este sentido, se hace necesario que los hoteles como parte importante de todo el engranaje turístico del municipio, se concienticen de la importancia de realizar una buena gestión estratégica, dando relevancia a los análisis de su entorno de mercado, desde el estudio de competidores y clientes, y de los factores que pueden incidir en un mejoramiento del enfoque de los servicios que ofrecen. Es relevante y pertinente, en primer lugar reconocer cómo están realizando la gestión estratégica, para luego proponer una serie de herramientas y métodos que se alineen a los proyectos y acciones del Plan Local de Turismo, y de esta manera aportar desde los establecimientos de alojamiento y hospedaje, a esa competitividad y sostenibilidad que persigue el actual Plan turístico del municipio.

Preguntas de Investigación

¿Existen instrumentos, orientados a la gestión estratégica, que permitan a hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne, responder a las nuevas exigencias del sector turístico?

OBJETIVOS

Objetivo General

Definir una propuesta estructurada de herramientas y métodos de gestión estratégica aplicables a hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne.

Objetivos Específicos

1. Identificar modelos de gestión estratégica aplicables al sector hotelero.
2. Caracterizar la gestión estratégica en hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne.
3. Proponer las herramientas y métodos de gestión estratégica que integran la propuesta.

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1. Marco Legal

En Colombia los hoteles son regulados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT), junto con el Viceministerio de Turismo, otorgan a cada uno de estos establecimientos que se constituye legalmente, un Registro Nacional de Turismo (RNT), y este lo acredita como un establecimiento de alojamiento y hospedaje EAH legal. Igualmente, estas mismas entidades los acompañan en sus procesos y les brindan asesoría en desarrollo de productos y capacitación. El RNT obliga a los hoteles a cumplir con las siguientes leyes y normas:

- ley 300 de 1996. Ley General de Turismo.
- Ley 1101 de 2006. Modifica la ley 300 de 1996. Regula la contribución parafiscal entre otros temas.
- Ley 1558 de 2012. Modifica la ley 1101 de 2006 y la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 3860 de 28 de diciembre de 2015. Reglamenta el cumplimiento de las normas técnicas sectoriales.
- Decreto 1074 de 2015, título 4, capítulo 1, sección 1. Normas que regulan el turismo.
- Ley 1429 de 2010. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.
- Decreto 504 de febrero 28 de 1997. Por el cual se reglamenta el Registro Nacional de Turismo.
- Decreto Nacional 1075 de 1997. Procedimiento para la imposición de sanciones a los prestadores de servicios turísticos.
- Circular 002 de 23 de noviembre de 2016.

- Decreto 229 de 2017. Condiciones y requisitos para la inscripción y actualización del RNT (modifica en su integridad las secciones 1,2 y 3 del capítulo 1 del título 4 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1074 de 2015.
- Decreto 1964 de 6 de diciembre de 2016. Por el cual se modifican los artículos 2.2.4.4.12.4. y 2.2.4.7.2. del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo.
- Decreto 2074 de 2003. Modifica el artículo 33 del Decreto 504 de 1997.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH-006 de 27 de agosto de 2009. Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles.
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 002 de nov. 17 de 2006. Requisitos de sostenibilidad de los establecimientos de alojamiento y hospedaje.
- Resolución Número 2804 de 25 de junio de 2014. Por la cual se reglamenta el cumplimiento de las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad turística.
- Resolución 148 del 19 de enero de 2015 para los establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH). Por la cual se deroga la obligatoriedad del cumplimiento de las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad turística.

A partir del año 2017, la actualización o inscripción del RNT está condicionada a la implementación o certificación de las Normas Técnicas Sectoriales definidas en la Resolución No. 3860 de 2015, expedida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT, 2015), “Por la cual se reglamenta el cumplimiento de las Normas Técnicas Sectoriales expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización para las actividades del denominado Turismo de Aventura y la Sostenibilidad Turística” (p.1). Según la

resolución, los PST del país, deberán implementar la Norma Técnica Sectorial de Sostenibilidad que les corresponde, pero su certificación será voluntaria. Para los establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH), aplica la NTS – TS 002; especifica los requisitos que en temas ambientales, socioculturales, económicos y de gestión para la sostenibilidad le son aplicables. (Icontec, MINCIT, SENA, & Cotelco, 2003).

En el artículo 62 de la ley 300 del Turismo se expresa que los EAH están obligados para su funcionamiento, inscribirse en el Registro Nacional de Turismo, y en el artículo 77 se expresan las obligaciones de estos PST:

1. Inscribirse en el Registro Nacional de Turismo.
2. Acreditar, ante el Ministerio de Desarrollo Económico (hoy Ministerio de Comercio, Industria y Turismo), las condiciones y requisitos que demuestren su capacidad técnica, operativa, financiera de procedencia del capital y de seguridad al turista, así como los títulos y requisitos de idoneidad técnica o profesional correspondiente, de conformidad con la reglamentación que para el efecto expida el Gobierno Nacional, para efectos de su inscripción en el Registro Nacional de Turismo.
3. Ajustar sus pautas de publicidad a los servicios ofrecidos, en especial en materia de precios, calidad y cobertura del servicio.
4. Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades del turismo.
5. Dar cumplimiento a las normas sobre conservación del medio ambiente tanto en el desarrollo de proyectos turísticos, como en la prestación de sus servicios.
6. Actualizar anualmente los datos de su inscripción en el Registro Nacional de Turismo. (Congreso de Colombia, Ley 300 de 1996, p.17)

2.2. Marco Contextual

En Colombia el turismo representa un importante sector económico, como se ha mencionado anteriormente, para el año 2019 los sectores de comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida fueron de los que más contribuyeron al crecimiento del PIB en ese año, crecieron a una tasa de 4,9%, según datos del (DANE,2019). Sin embargo, el país está rezagado en esta industria respecto a América Latina, ya que en otros países como México el turismo representa el 7.1% del PIB.

Para responder a los cambios que le exige su entorno, el sector está desarrollando la infraestructura y servicios especiales que antes no existían, con la entrada y construcción de nuevos hoteles con sello extranjero, *Best Western* y *Stanzia*, le agregan valor a la oferta hotelera colombiana, como se mencionó en la justificación. Todo esto sumado a la reducción de los índices de violencia, han facilitado la entrada de extranjeros deseosos de conocer el país aportando positivamente a la contribución del PIB del sector.

En el comportamiento regional, se identifica que en el año 2019 el destino con mayor ocupación hotelera en el país fue San Andrés, Providencia y Santa Catalina, con un 78.10% (COTELCO, 2019), seguido de Cartagena de Indias con un 75,13% y en tercer lugar Bogotá D.C. con un 71,65% de ocupación. Por otro lado, indica Reportur (2019), que se identifica 10 importantes cadenas de hoteles que hacen presencia en el país, entre las que están GHL que lidera en número de habitaciones con 4.000 en todo el país, y 34 hoteles ubicados en 16 ciudades, igualmente posee 11 centros de convenciones y más de 75 restaurantes bajo el modelo de franquicias. En segundo lugar, se encuentra la cadena Estelar con 26 hoteles en el territorio nacional ubicados en 11 ciudades, y en orden descendente, le sigue la cadena Hilton, con 21 hoteles en 10 ciudades, luego se ubica *Decameron*, *Oxohotel*, *Accor*, *Marriot*, *Nh Hotel Group*, *Hoteles Movich* y *Best Western*. Todas estas grandes y prestigiosas cadenas hoteleras presentes en Colombia, suman 18.000 habitaciones en total.

Según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Reportur, 2019), en el país hay 9.987 hoteles con un total de 241.625 habitaciones, crecimiento del 35% en los últimos 5 años. Crecieron igualmente las inversiones en hotelería de lujo en más de 40% entre 2017 y 2018, sin embargo, esta hotelería de alta categoría representa un porcentaje muy pequeño frente a la gran oferta del sector hotelero colombiano. El porcentaje de hoteles de mediana y baja categoría, como ya se mencionó en el planteamiento del problema, ratifica la premisa que este sector en el país tiene baja calificación, y esto debido a que las actuales normas y leyes no obligan a los hoteles a categorizarse, así que pocos de ellos son los que de manera voluntaria deciden hacerlo, por tanto y según datos de una investigación sobre “El turismo como motor de la economía colombiana”(Jiménez & Parra, 2019), concluye que en Colombia solo el 1,2% de los hoteles están categorizados, en cambio México que es dentro de la región el país con mayor índice de competitividad turística, tiene el 95% de sus hoteles categorizados, por evidentes razones es un país referente en la región en términos de calidad y satisfacción para los exigentes clientes de este mercado.

2.3. Marco Teórico

El término estrategia ha sido utilizado en el ámbito militar durante siglos, este término viene del griego *strategos* que significa planificar la destrucción de los enemigos, haciendo uso eficaz de los recursos (Francés, 2006). Una mirada muy tradicional que autores como Andrews (1971) aseguran que es limitada, en la actualidad el espíritu de cooperación entre organizaciones propia de los ecosistemas de mercado, permite que la estrategia tenga un papel central y protagónico.

Antes de que existiera el término de estrategia como tal, Sloan (1963), ejecutivo de General Motors, ya aplicaba estrategias de negocio, desarrollando una estrategia de diversificación basado en las debilidades y fortalezas de la competencia; en estos años el enfoque de las

organizaciones en cuanto a planeación solo se circunscribía a gastos y producción (Chiavenato, 2002), luego de la Segunda Guerra Mundial, las organizaciones crecieron aceleradamente y por tanto, aprendieron a adaptarse a los cambios que les exigía un nuevo entorno, ya no solo podrían sobrevivir con la planeación de sus gastos, sino que debían preocuparse por los rápidos cambios de sus mercados. En la década de 1950-1960 diversos autores hicieron sus aportes sobre lo que se llama estrategia y planeación, Drucker (1954), aportó valiosos conceptos a la Planeación Estratégica, el primero: Administración por objetivos, en donde se argumentaba que una organización sin objetivos estaba perdida sin puerto de llegada, y el segundo: el trabajo de equipos multifuncionales en el cual las personas generaban mayor valor agregado si trabajaban como parte de una sola unidad.

El concepto de estrategia, tal como se reconoce en la actualidad, comenzó con Chandler (1962), su principal obra *Strategy and Structure* (Chandler, 1962), fue el resultado de investigación en 4 organizaciones: *Dupont, GM, Sears, Standard Oil*, donde se pregunta cuál es la estructura y la estrategia que se utiliza para administrar grandes organizaciones, cuáles han sido sus innovaciones, cómo diferentes organizaciones llevan a cabo la misma actividad y cómo ellas realizan actividades administrativas, manufactureras, de mercadeo y de finanzas. Para este autor la estrategia es la definición de metas y objetivos básicos de largo plazo de una empresa, la adopción de alternativas de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

De la misma forma, otra de las conclusiones importantes del trabajo de Chandler (1962), es que la estructura organizacional sigue la estrategia y determina el crecimiento de las organizaciones, diferentes formas de organización corresponden a diferentes tipos de crecimiento, la elección de la estructura debe ser coherente con las condiciones externas de la empresa, y la eficiencia en ella se puede comprometer por la tecnología utilizada, la interdependencia de actividades y tareas y el procesamiento de la información. El autor enfatiza en el hecho, que las decisiones estratégicas son de largo plazo y las tácticas de

corto, y en el día a día se realizan actividades que dan continuidad a la operación. El diseño organizacional puede ser formal o informal según se requiera, y este diseño consta de dos aspectos: de líneas concretas de autoridad y comunicación entre las unidades y personas, y un flujo de datos e información entre las líneas de autoridad, que incluye la comunicación. Por otro lado, se argumenta que el trabajo del administrador se centra en planear, evaluar y manejar contingencias en tiempos de crisis.

Junto con Chandler, Andrews (1971) precisó que la estrategia es:

El patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan, en qué clase de negocio la empresa está, o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. (Andrews, 1971. p. 49).

Para Andrews (1971) cada empresa tiene una estrategia, aunque ni siquiera crea que la tiene, sea imperfecta o implícita, sin embargo, es importante formularla e implementarla, y ella tiene cuatro componentes: oportunidades de mercado, recursos y competencias corporativas, valores y aspiraciones personales y reconocimientos de las obligaciones con accionistas y otros sectores de la sociedad.

Otro de los pioneros en estrategia empresarial, es el autor Igor Ansoff (1957), desarrolló una herramienta de marketing denominada Matriz Ansoff, esa matriz muestra cuatro opciones de crecimiento de las organizaciones, comparando los productos, servicios, mercados existentes y nuevos. Para este autor la estrategia es un proceso racional de cálculos y análisis deliberados de múltiples factores. Para él, cuando una empresa planea mejorar su rentabilidad, existen tres alternativas, ser más pequeñas, mantenerse o crecer; pero antes de decidir qué hacer, primero debe determinar dónde se encuentra actualmente, dónde quiere llegar, cuál es la ruta adecuada y qué hará para llegar a donde quiere. En este punto se hace necesario un análisis DOFA, la fijación de un objetivo (de

reducción, de consolidación o crecimiento) y finalmente diseñar una estrategia lo suficientemente buena que lleve a la organización a donde la quiere el estratega.

En la década de los 70 comenzaron a aplicarse diversas herramientas para que las organizaciones pudieran operar el futuro sin muchos riesgos (Meléndez & Páez, 2013), queriendo anticiparse a él y adaptándose fácilmente, herramientas como: ciclo de vida de los productos, técnicas de investigación de mercados, entre otras. A finales de esa década se comenzó a popularizar el hecho, de que los administradores no debían quedarse encerrados en sus oficinas, ellos necesitaban estar en contacto con empleados, clientes y proveedores, actores del mundo real para conocer de primera mano qué sucede en el mercado y planear mejor.

En los años 80s y 90s, Porter (1990), empieza a tomar relevancia en el campo de la estrategia empresarial, entre sus investigaciones más importantes, el autor identifica cómo operan las corporaciones de Estados Unidos, Gran Bretaña y Alemania. Entre esos estudios identifica, que la estrategia es influenciada por la cultura y otras características del entorno que rodea la organización. Porter argumenta que la funcionalidad de la estrategia competitiva se puede explicar, a través de un modelo, en el que se establece que son cinco las fuerzas que determinan la estructura de la industria y la fuerza de la competencia en la misma. La administración correcta de estas permitirá a la organización la obtención de ventajas competitivas. Estas fuerzas son: amenaza de nuevos entrantes o competidores al mercado, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores y rivalidad entre competidores del mercado. Según Porter (1991) la estrategia es única y tiene una posición válida, y esta considera un sistema de actividades diferentes, para él, es elegir qué hacer, qué no hacer, en qué industria entrar y en cuál definitivamente no.

Por otro lado, Porter (2009), desarrolla otra serie de conceptos como el de estrategias genéricas, incluidas entre estas: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación, para generar valor en la organización. Igualmente, el autor desarrolla el concepto de cadena de valor, donde se especifican dos tipos de actividades: primarias y secundarias o de apoyo, que le permiten a la organización analizar, cómo puede crear valor para su consumidor final y construir ventajas competitivas, desde las operaciones que realiza en cada una de sus actividades diarias.

Aunque los cuatro autores anteriormente mencionados son de los más relevantes en temas de estrategia, existen otros autores y diversos modelos explicados desde las perspectivas de sus creadores. El *Balanced Scorecard*, modelo desarrollado por Kaplan y Norton (1997), permite entrelazar estrategias y objetivos claves con el desempeño de cuatro áreas críticas y fundamentales: finanzas, cliente, aprendizaje y crecimiento y procesos internos del negocio.

Mintzberg (1998) propone un modelo donde precisa que para que una estrategia tenga éxito, debe cumplir ciertos aspectos: ser sistemática, cada una de sus partes se debe complementar perfectamente, enfocarse al futuro porque está orientada al largo plazo, generar valor, ser participativa para que involucre a todos los colaboradores de la organización, ser continua, siempre y cuando el entorno lo requiera y por último, ser implementada y monitoreada, incluyendo indicadores y datos financieros para enderezar su camino si es necesario.

Igualmente, Mintzberg (1998) propone que las organizaciones requieren de estrategias establecidas o deliberadas, y otras que llamó emergentes o sin estructurar. La estrategia deliberada es la que primero se planea, es intencionada y se ejecuta, en ella es difícil que se presenten desviaciones, porque existe un plan, sin depender de la información nueva que pueda surgir sobre la marcha. Por otro lado, las estrategias emergentes son modelos que

se realizan a pesar de que no tengan intencionalidad. Por un lado, se tiene que, si la estrategia es exclusivamente deliberada, impide el aprendizaje y una estrategia exclusivamente emergente, sería demasiado débil, porque fácilmente puede convertir todo en un caos, y en esta no habría control.

Estos dos tipos de estrategia pueden combinarse entre sí en el mundo real, porque aunque una empresa actúe de una forma consciente guiada por sus intenciones formales, como lo describen Castellanos & Cruz (2014), hay actuaciones que ella debe realizar y que no obedecerán a lo formalmente estipulado, de esta forma estará ejecutando estrategias emergentes que se complementarán con las deliberadas, tratando de tener un equilibrio perfecto, en las mismas desviaciones que le presente el entorno interno y externo a la organización.

Por otro lado, Mintzberg (1998), en su modelo propone primero un diagnóstico interno y externo identificando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, definiendo igualmente misión, visión, factores críticos de éxito y objetivos, y argumenta que se debe realizar la formulación de estrategias, elección, implementación y evaluación de estas. La misión es la razón de ser de la empresa, la que define qué hace, para quién lo hace, cuál es su ámbito de actuación y sus factores distintivos como empresa. En la visión se define el futuro deseable de la organización, un escenario mejor y el cumplimiento de sus propósitos en el futuro, teniendo como premisa un horizonte definido de tiempo. La misión y la visión deben complementarse tan bien que constituyan la intención estratégica de la organización. Este mismo modelo precisa que los factores críticos, son variables que garantizan el éxito de las organizaciones, estos ayudan a generar las políticas organizacionales y los objetivos, que deben estar bien definidos y ser medibles en un horizonte de tiempo determinado.

Otro de los componentes del modelo de Mintzberg es la formulación de estrategias que se pueden realizar según el análisis competitivo, que como se mencionaba antes, lo propone Michael Porter (1980). Luego de formuladas las estrategias, se concreta el plan estratégico, ideando programas y proyectos que sirvan para ejecutar las estrategias definidas, asignando recursos y personal en lo que corresponda. Sin embargo, no basta solo con esto, es necesario establecer una evaluación de las estrategias para decidir qué acciones se mantienen, porqué han sido exitosas y cuáles es mejor cambiar. Esto se mide a través de los indicadores de desempeño establecidos para las estrategias en la etapa de su formulación.

Existen otros modelos de estrategia que incluyen elementos similares y otros nuevos al ya presentado por Mintzberg, para David (2003), este proceso incluye varias etapas, entre ellas la formulación de estrategias, que comprende el desarrollo de misión y visión, la realización de auditorías internas y externas, el establecimiento de objetivos a largo plazo y la creación, evaluación y selección de estrategias. La segunda etapa donde se implanta la estrategia, incluye la definición de los asuntos a tratar por la gerencia, los que se relacionen con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo y sistemas de información, en esta se movilizan las personas para poner en acción las estrategias formuladas, se requiere de empleados comprometidos y muy motivados. La tercera etapa es la evaluación de la estrategia, incluye medición y evaluación del rendimiento de resultados y ejecución de acciones correctivas.

Por otro lado, David (2003) argumenta que las auditorías internas y externas, realizadas al inicio de todo el proceso, permiten la elaboración de las Matrices de Evaluación de Factores Internos y de Evaluación de Factores Externos, estas arrojan unos valores numéricos, que permiten identificar a nivel externo, qué tanto responde la organización a las presiones de su mercado, si aprovecha oportunidades y cómo evita la afectación de las amenazas. Igualmente estas matrices permiten medir el buen desempeño de sus áreas en factores

internos y claves del negocio; estos análisis garantizan formulaciones de estrategias más acordes a la situación real que vive la organización.

El modelo descrito por los autores Kaplan y Norton (1997), denominado Cuadro de mando integral, es el proceso para determinar la estrategia, que permite transformar la misión en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, alcanzando de esta forma un correcto equilibrio entre los objetivos de corto y mediano plazo, que permite la consecución de resultados deseados. Dentro del cuadro se identifica, que la visión de la organización debe ser compartida por todos, como la estrategia, que se debe comunicar a los colaboradores, y en este sentido junto con ellos definir objetivos y vincular recompensas con indicadores de actuación, se debe asignar recursos si es necesario, se establecen metas a corto plazo, y finalmente se retroalimenta todo el proceso con los equipos de trabajo, para revisar las estrategias y tomar acciones si hiciere falta.

El modelo de Goodstein, Nolan & Pfeiffer (2005), se incluyen nueve fases, vale la pena destacar que este modelo es muy apropiado para Mipymes, dicen los autores, dentro de sus fases se incluye la planeación, referido al compromiso organizacional y la identificación del equipo. La segunda fase comprende la definición de valores soporte de la cultura organizacional y la definición de la filosofía de trabajo. La tercera, incluye la definición de la misión. La cuarta diseña la estrategia, estableciendo objetivos, identificando factores críticos de éxito y acciones estratégicas. En la quinta fase se diseña la auditoria del desempeño estudiando minuciosamente las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas externas. En la sexta, se analizan las brechas, es decir se comparan los datos arrojados por las auditorias de desempeño, con los factores que la organización debería tener, para llevar a buen término el plan estratégico. En la fase séptima se integran los planes de acción garantizando que estén alineados con el plan general. La octava, planea y determina contingencias, en el caso de tener que recurrir a ellas

y finalmente en la última fase se implementan planes tácticos y operativos, para llevar todo a la acción.

En los modelos descritos anteriormente se identifica, que los autores en diferentes años coinciden en muchos aspectos, entre ellos que el proceso de la estrategia debe incluir: definición de misión y visión, análisis interno y externo o auditorias de desempeño, identificación de factores críticos de éxito, consideración que todo el proceso es compartido y conocido por todos los miembros de la organización, el establecimiento de objetivos y estrategias, la implementación y evaluación de las mismas, desarrollo de acciones correctivas si hicieren falta, y finalmente argumentan el establecimiento de indicadores como la base para determinar el cumplimiento de objetivos y por ende de la estrategia, porque lo que no se mide no se puede evaluar.

Como menciona Barczak et al. (2021) una estrategia se refiere siempre al objetivo y a los medios con los que se alcanzará dicho objetivo, por lo que puede considerarse una parte fundamental de cualquier organización. Los enfoques descritos hasta ahora a través del desarrollo histórico del concepto de estrategia han señalado diversos factores determinantes de esta. Primero fue el enfoque de planificación, donde la estrategia dependía de la escala de desarrollo del mercado o del producto que tuviera la organización. Luego en el enfoque posicional, la organización podía vencer la competencia con una estrategia de bajo costo o de diferenciación. En el enfoque de recursos, el dilema básico era el desarrollo de competencias en relación con el desarrollo del mercado. El enfoque innovador y empresarial, indicaba una oposición entre el concepto de océano azul y océano rojo y las diferentes acciones que la organización toma frente a cada uno. Finalmente, en el enfoque de red, en tiempos actuales, la gestión estratégica adopta la categoría de estrategia de red, que puede describirse mediante la coexistencia de la cooperación y la competencia entre las organizaciones que hacen parte de dicha red.

El tema de estrategia se sigue actualizando en el presente con la influencia significativa en la forma de percibir la estrategia desarrollada desde un enfoque de recursos (Barczak et al., 2021), que orienta la atención de los investigadores hacia la adecuación de los recursos de muchas organizaciones para obtener una ventaja, gracias a la configuración de estos y a la capacidad de utilizarlos eficazmente. Por otro lado, han surgido otras teorías llamadas evolutiva y de redes, en esta última señalan la preocupación de analizar las organizaciones como parte de poblaciones enteras, y no sólo estudiarlas como organizaciones individuales. En el enfoque evolutivo se reconoce estrategias planteadas desde ecosistemas empresariales (Mouzaz et al., 2008; Wang et al., 2021), centrándose en la interdependencia con otras organizaciones, e imponiéndole al estratega la doble obligación de adoptar la posición más favorable posible en el ecosistema empresarial, e influir en la coevolución de las organizaciones para mantener o aumentar los beneficios en el futuro.

En la perspectiva de red (Czakoń, 2012), se argumenta que las organizaciones poseen más de una relación o única alianza, insertándolas en estructuras de red complejas, con conjuntos diversos de relaciones y diversas características. Partiendo de los supuestos de enfoque relacional y de red, la estrategia se define como (Barczak et al., 2021, p. 20)

Proceso continuo y dinámico de elecciones relativas al establecimiento, desarrollo, así como a las relaciones interorganizativas, realizadas en condiciones de incertidumbre (limitaciones, presiones y oportunidades) para mantener y desarrollar la capacidad de la organización, crear valor y recibir beneficios de la cooperación en red, seleccionar los socios clave, las formas en que se genera la relación intencionada o emergente, la dinámica de la relación, la intensidad y su naturaleza: concentración en la cooperación.

Desde esta perspectiva de red, la estrategia empresarial desempeña un papel importante en el desarrollo de relaciones individuales y con otras organizaciones en la red en la que

están inmersas, debe tener en cuenta la interdependencia entre los actores que están vinculados por relaciones directas o indirectas (Hernández & Menon, 2021). Es por esto que los recursos y las competencias se convierten en elementos vitales que proporcionan la gama de relaciones existentes y las formas de desarrollarlas y utilizarlas.

Las condiciones contemporáneas de las operaciones empresariales crean nuevos retos para la gestión estratégica (Barczak et al., 2021): uso de las capacidades dinámicas en la construcción de estrategias, la creación de redes de organizaciones, las estrategias relacionales, automatización de procesos y estrategias globales de desarrollo tecnológico. Ante estos retos, investigadores comienzan hablar de un nuevo término: gestión neoestratégica (Vrdoljak et al., 2016), según estos las disciplinas que dan forma a esta gestión son: el emprendimiento estratégico, la estrategia y la cognición del comportamiento, la estrategia como práctica, espíritu empresarial, la psicología cognitiva y social, los movimientos espirituales y religiosos, la sociología y la antropología. Este concepto de neoestrategia se ocupa de abordar problemas de la gestión estratégica bajo las nuevas condiciones económicas del siglo XXI: conexión en red de las organizaciones, el enfoque multidisciplinar de la gestión estratégica, la mejora continua de la estrategia, la organización que aprende, el pensamiento y liderazgo estratégico de los grupos.

El desarrollo de la gestión estratégica también se ha visto significativamente influenciado por dos factores (Wang et al., 2021), la llegada de la era de la economía basada en el conocimiento (EBC), en la que la información y el conocimiento son los recursos claves de una empresa y la era de la Industria 4.0, que supone que las empresas crearán redes globales, incluyendo maquinaria, sistemas de almacenamiento e instalaciones de producción en forma de sistemas ciberfísicos (CPS).

El pensamiento estratégico en la actualidad es la forma en cómo se visualiza el mundo exterior en situaciones inciertas y desafiantes, y por lo cual se hace necesario aplicar un

conjunto de técnicas para definir y resolver problemas, identificar oportunidades para obtener ventajas competitivas, e identificar amenazas y riesgos que se deben evitar, porque al usar conscientemente una estrategia formal una organización puede ejercer control sobre las fuerzas del mercado.

El reto hoy, es que la formulación de la estrategia no puede realizarse para un año o incluso para un mes, deberá ser una tarea continua y permanente, diaria, en respuesta a un mundo cada vez más globalizado, esta tendrá que ser muy flexible y adaptable, e involucrar a todos los miembros de la organización. Las organizaciones, incluidas los hoteles, deben ser proactivas, este proceso de gestión estratégica, les ayudará a desarrollarse, implica que deban tomar una decisión para obtener una mejor posición en el futuro, si este reto ya de por sí es difícil para las grandes organizaciones, para las pequeñas (Mipymes) el desafío es aún mayor, sumándole todas las problemáticas que enfrentan: problemas de acceso a los mercados, barreras tecnológicas, dificultades para obtener recursos de crédito del sector financiero y baja utilización de mano de obra calificada, por lo que tienen altos niveles de mortalidad.

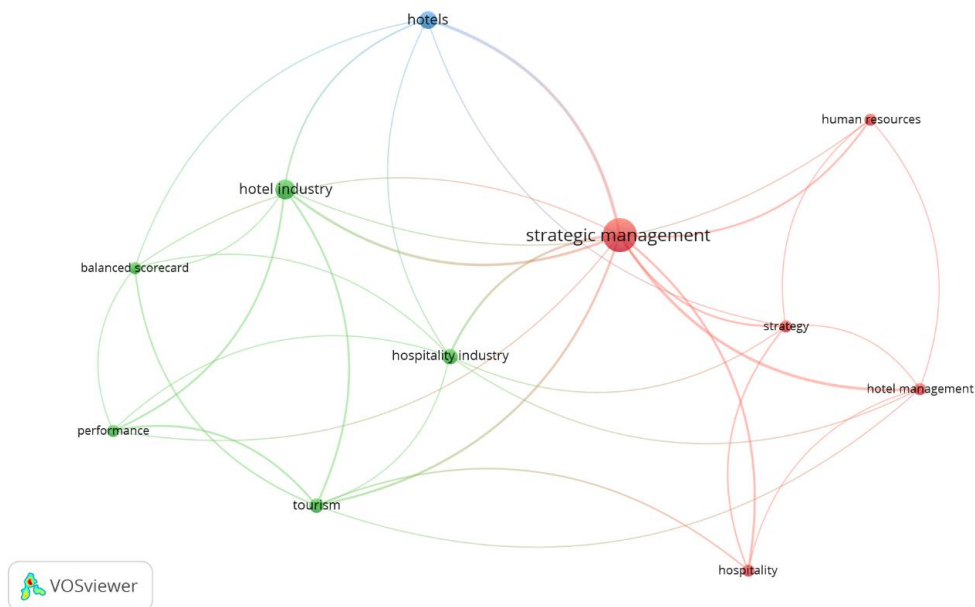
Como indica Jaimes et al. (2009) que una organización pueda conseguir una ventaja competitiva, esta debe ser valiosa, que ayude a neutralizar peligros y aprovechar oportunidades, que sea costosa de imitar, rara e insustituible, aunque esto no es suficiente. En el mismo estudio los autores argumentan, que el conocimiento de la empresa es el único recurso que no puede imitarse ya que es único y este es fuente potencial de ventajas competitivas.

En el tema específico de gestión estratégica aplicado en la hotelería, se realizó una búsqueda de información, teniendo en cuenta que las palabras claves son: Gestión Estratégica, hotelería y hotel se utilizó la ecuación de búsqueda: "strategic management" AND (hotel industry OR hotel) buscado en el meta buscador JURN e igualmente en bases de

datos, entre ellas SCOPUS, Redalyc, ScienceDirect, Dialnet y Scielo, obteniendo un resultado de 138 artículos.

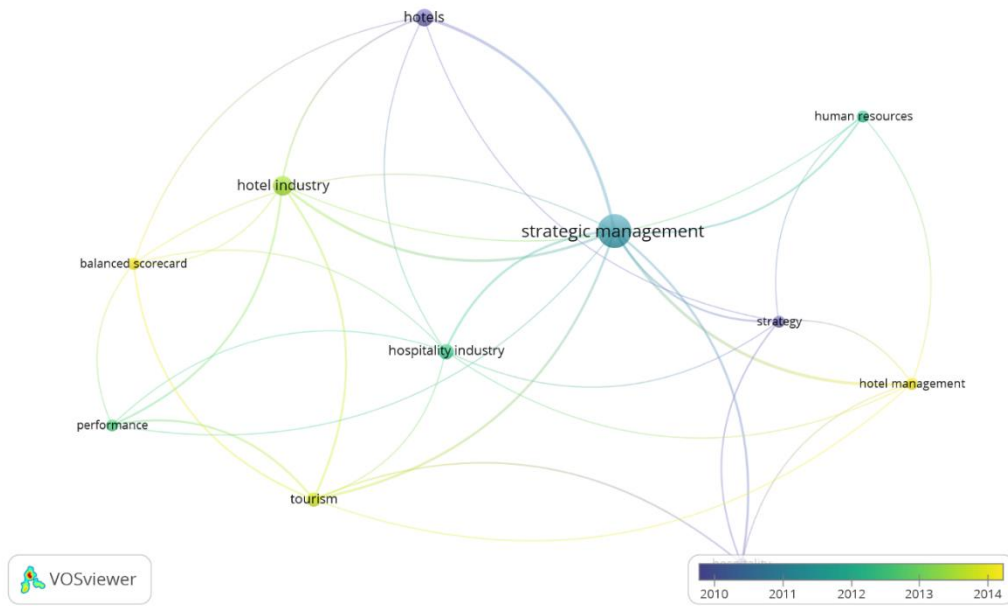
Con los resultados arrojados en SCOPUS, se realizó un análisis de redes utilizando el paquete de software de redes VOSviewer (Ver figuras: 5. Visualización de la red de palabras claves, Figura 6. Visualización de superposición de palabras claves y Figura 7. Visualización de densidad o mapa de calor de palabras claves).

Figura 12. Visualización de la red de palabras claves.



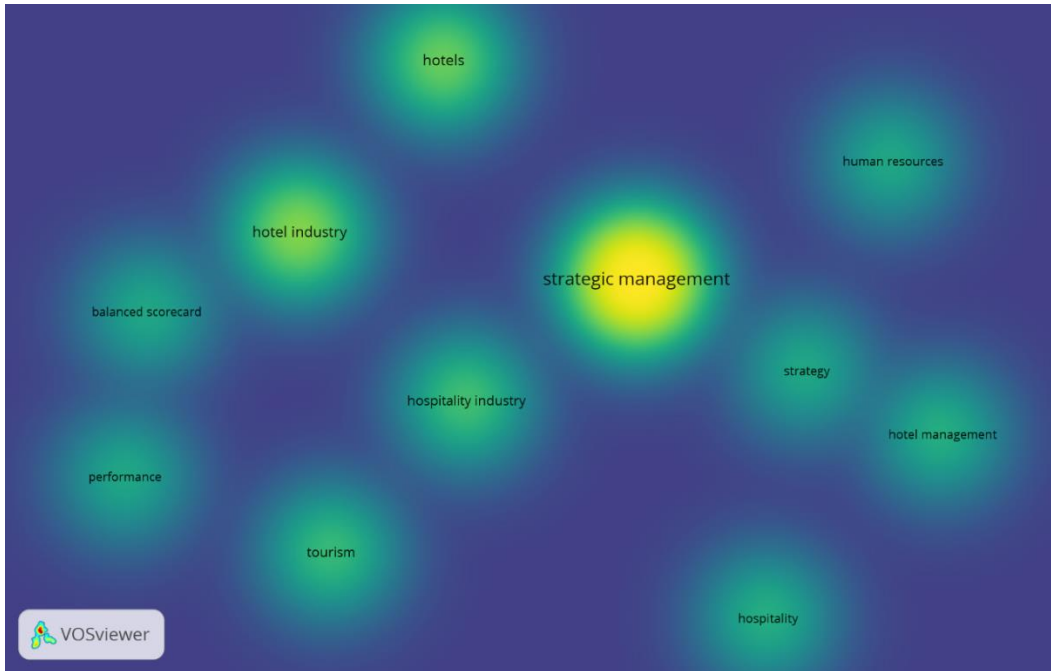
Fuente: Elaboración propia utilizando el paquete de software de redes VOSviewer.

Figura 13. Visualización de superposición de palabras claves.



Fuente: Elaboración propia utilizando el paquete de software de redes VOSviewer.

Figura 14. Visualización de densidad o mapa de calor de palabras claves.



Fuente: Elaboración propia utilizando el paquete de software de redes VOSviewer.

Según se observa en las figuras: 5. Visualización de la red de palabras claves, Figura 6. Visualización de superposición de palabras claves y Figura 7. Visualización de densidad o mapa de calor de palabras claves, no se evidencian muchos documentos que relacionen el término gestión estratégica con hotelería, el color más cálido en el mapa de calor muestra que el concepto de Gestión Estratégica se utiliza con mayor frecuencia que el resto de conceptos, mientras que los conceptos que se utilizan con menor frecuencia se muestran en colores más fríos y en fuentes de escritura más pequeñas y tenues.

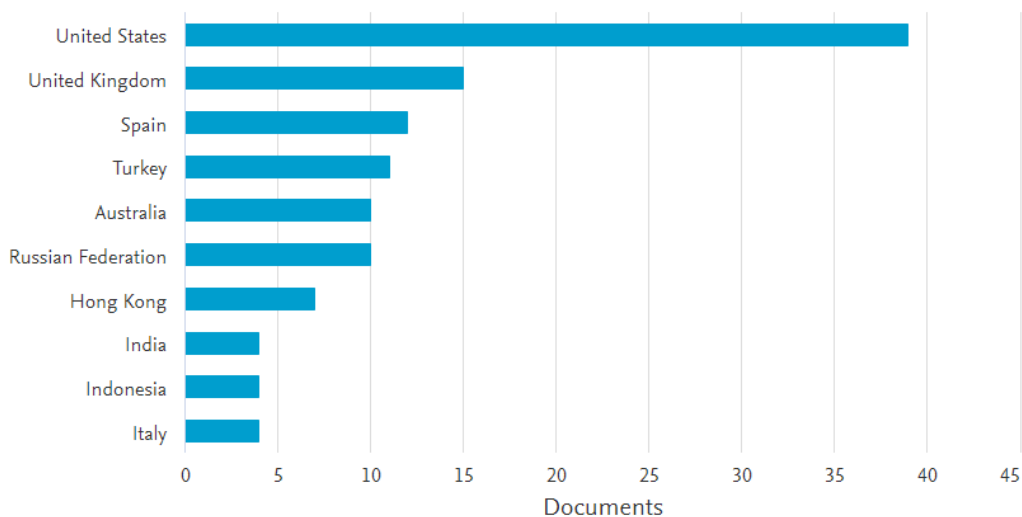
Por otro lado, en la búsqueda realizada en Scopus se puede visualizar que el país que ha desarrollado más artículos respecto al tema de gestión estratégica en la hotelería, es Estados Unidos seguido de Reino Unido, este resultado igualmente se explica porque es USA el país del autor que más ha escrito los artículos relacionados con el tema, hallados en

la base de datos de SCOPUS, como se muestra en las siguientes dos figuras (Ver figura 8. Documentos por país o territorio y Figura 9. Documentos por Autor).

Figura 15. Documentos por país o territorio.

Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.

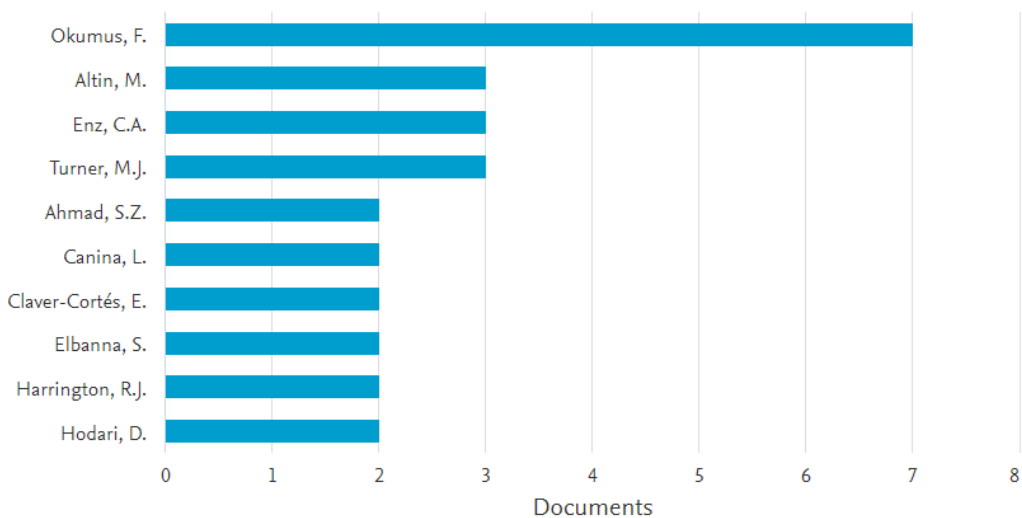


Fuente: Base de datos Scopus

Figura 16. Documentos por Autor

Documents by author

Compare the document counts for up to 15 authors.



Fuente: Base de datos Scopus

De los 138 documentos encontrados luego de la búsqueda en el meta buscador y bases de datos apropiadas, se descartaron aquellos que no tenían relación con el objeto de estudio directamente, se analizaron en mayor profundidad los artículos de los autores que más escriben sobre el tema, relacionados como se muestra en la figura anterior, identificando 20 documentos por analizar más minuciosamente al tener una relación cercana con el objeto de estudio, leyendo sus resúmenes e identificando aquellos que realmente hacían aportes valiosos a la investigación.

En la revisión de literatura se hallaron algunas investigaciones que hablan de cómo se desarrolla la gestión estratégica en el sector hotelero. En uno de estos estudios (Okumus & Roper, 1999), realizan una investigación donde se hace una revisión de los diferentes enfoques aplicados en la implementación de estrategias en empresas hoteleras. Los autores de este estudio determinan que en la bibliografía sobre el tema de gestión de hotelería solo hay dos estudios de investigación empírica Reeves (1988), Schmelzer (1992), citados por Okumus & Roper (1999) relacionados con el proceso de aplicación de la estrategia en pequeñas firmas de restaurantes, Reeves (1988) se enfocó en la aplicación de estrategias de calidad y la investigación de Schmelzer (1992) llevada a cabo en tres firmas de restaurantes en los Estado Unidos es probablemente la única investigación empírica sobre la aplicación de estrategias en la industria de la hotelería; en esta investigación identificó 10 variables de aplicación de estrategias y las clasificó en: variables de contexto y variables de proceso.

El estudio, tiene por objeto evaluar la forma en que los grupos hoteleros internacionales aplican las decisiones estratégicas a nivel corporativo en diversos lugares o unidades, y encontró que esa gestión estratégica-hotelería se puede clasificar en 5 grupos:

Grupo 1: Implementación de la estrategia vista desde el enfoque de la planificación.

Según la investigación de (Okumus & Roper, 1999), este primer grupo es el más antiguo en el campo de la gestión estratégica, su desarrollo se remonta a finales de la década de 1960, comenzando con Chandler (1962), Sloan (1963), Ansoff (1965) y Andrews (1971).

- El proceso de estrategia es el resultado de procedimientos racionales, planificados y deliberados.
- Sus objetivos: la maximización de los beneficios, la reducción de costos y la elevada participación en el mercado.
- La formulación y la aplicación de la estrategia se consideran etapas separadas y se hace más hincapié en la esfera de la formulación de la estrategia.
- La aplicación es táctica y es una actividad que la llevan a cabo personal de nivel medio e inferior.
- Las estrategias son elaboradas por la alta dirección y estos ejecutivos no deben ocuparse de la aplicación una vez que hayan elaborado la estrategia.

Grupo 2: Implementación de la estrategia vista desde el enfoque de aprendizaje (Okumus & Roper, 1999).

Para este grupo de teóricos la aplicación de la estrategia no es un proceso secuencial y racional ordenado debido al entorno complejo y dinámico que rodea las organizaciones. Johnson (1988), Mintzberg (1994), Quinn (1980), Pettigrew & Whipp (1991).

- La estrategia tiende a surgir, en lugar de ser el resultado de un estricto proceso de planificación. Las empresas de éxito a menudo parecen haber alcanzado su posición competitiva sin pasar por procesos de análisis, formulación y aplicación que promulga la escuela de planificación. Los procesos de aplicación de estrategias, se consideran interactivos y graduales en lugar de racionales y secuenciales.
- Las estrategias son desarrolladas y ejecutadas de manera incremental, de ensayo y error, por gerentes de nivel medio.

- La formulación y la ejecución de las estrategias no se consideran etapas separadas.
- La política interna y la cultura organizacional se consideran áreas clave en la implementación de las estrategias, sin considerar la cultura y la política interna, es difícil implementar cualquier estrategia con éxito.

Grupo 3: Implementación de la estrategia vista desde el enfoque de contingencia (Okumus & Roper, 1999).

Este enfoque se originó en las investigaciones empíricas realizadas por Burns & Stalker (1961) y Lawrence & Lorsch (1967), que indicaron que la aplicación satisfactoria de la estrategia no se logra ni se asocia con un simple conjunto de factores, sino que depende de ciertas variables y factores del entorno interno y externo de la empresa.

- La efectividad del proceso de implementación de la estrategia depende de cómo interactúan múltiples factores dentro de una misma situación.
- Las estrategias pueden llevarse a cabo con mayor eficacia si se eligen en función de la situación, de acuerdo a la estabilidad y complejidad del entorno y la organización.
- Berman (1980), el proceso de aplicación de la estrategia no puede ser uniforme para todas las situaciones, sin variaciones a lo largo del tiempo y homogéneo en todos los niveles organizativos por eso, los encargados de la aplicación deben buscar enfoques de correspondencia y cambio para llevar a cabo sus estrategias con éxito.

Grupo 4: Aplicación de la estrategia visto desde el enfoque de la configuración (Okumus & Roper, 1999)

Autores como Bailey & Johnson (1992), Johnson & Scholes (1993), Mintzberg (1990) y Richardson (1994) combinaron todos los enfoques anteriores en una sola perspectiva para eliminar las desventajas que están presentes en cada uno de los enfoques individuales.

- Esta combinación de enfoques se denomina escuela de la configuración o el enfoque integral.

- Su objetivo es ofrecer una solución general para ayudar en la elaboración y aplicación de estrategias.
- La principal diferencia entre la escuela de contingencia y la escuela de configuración es que la primera adopta un enfoque de “todo depende”, mientras que la segunda se ocupa de “reunirlo todo”.
- En una empresa todos los niveles de gestión (superior, medio, inferior) participan y cooperan tanto en la formulación como en la aplicación de las estrategias.
- La elaboración y aplicación de estrategias se considera un proceso episódico, todos los enfoques pueden combinarse y utilizarse conjuntamente.
- La noción central de este punto de vista es que centrarse en un solo factor o en unos pocos, como la estrategia o la estructura, es inadecuado.
- La aplicación solo puede lograrse mediante un ajuste deseable entre ciertos factores o variables, como la estructura organizativa, la cultura, las personas, los sistemas de comunicación, los recursos, el control, etc.

Grupo 5: Implementación de la estrategia vista desde el enfoque de la complejidad (Okumus & Roper, 1999)

Los autores Levy (1994), Mintzberg & Quinn (1996), Pascale (1990), Stacey (1993), Theys (1998) y Wheatley & Kellner-Rogers (1995) piensan que las organizaciones son sistemas adaptativos que adoptan la forma de bucles no lineales de retroalimentación negativa y positiva que conectan entre sí a individuos, grupos, funciones y procesos dentro de la organización y conecta a esta con otros sistemas del entorno.

- Debido a la incidencia del entorno en la organización, cualquier pequeño cambio o desarrollo dentro o fuera de esta, puede tener implicaciones significativas e inesperadas para la empresa.
- En la implementación, los administradores necesitan identificar y evaluar continuamente los patrones emergentes dentro y fuera de la empresa y luego desarrollar e implementar decisiones rápidamente.

- Los administradores necesitan comprender, evaluar e interpretar las complejidades y la dinámica de la situación ambiental como un proceso continuo y responder rápidamente a las pautas emergentes, si quieren tener éxito.

Para el caso de la industria de la hotelería, no se ha proporcionado pruebas empíricas sustanciales en cuanto a qué grupo de los anteriormente descritos, sería más útil para desarrollar y aplicar estrategias.

Este estudio de enfoques dispares para la implementación de estrategias en organizaciones hoteleras (Okumus & Roper, 1999), concluye que la mejor forma de aplicarlas en la investigación es la interpretación cronológica de la literatura sobre gestión estratégica. Estudios anteriores en el campo de la gestión en la hotelería, parecen aplicar los conceptos del enfoque tradicional de la planificación, sin cuestionar, ni discutir si la aplicación de la estrategia en las empresas hoteleras es diferente de cualquier otro tipo de empresas. La aplicación de estrategias puede considerarse como una esfera en evolución de los estudios de gestión estratégica.

Años más adelante el autor Okumus (2001) hace su propuesta respecto a un marco de aplicación de estrategia para la industria hotelera, es este estudio el que referencian en la actualidad, como el que define el modo de aplicar y desarrollar estrategias en este sector.

En un estudio más reciente en el año 2020, algunos autores Köseoglu et al. (2020) mencionan que no hay ninguna investigación que aborde directamente la práctica de formulación de estrategias en la industria hotelera, sin embargo, el estudio que realiza Okumus (2001), elabora un marco de aplicación de estrategias para la industria hotelera que incluye 5 variables clave: contexto externo, contexto interno, contenido estratégico, proceso estratégico y salida. Este estudio será abordado más adelante.

En la investigación de Köseoglu et al. (2020), se pretendía identificar cuáles son los factores clave de éxito para la formulación e implementación de estrategias, según las perspectivas de los gerentes de la industria hotelera en Hong Kong. Los datos se recopilaban por medio de entrevistas semiestructuradas a 21 altos ejecutivos de estos hoteles. Dentro de los hallazgos se tiene que los administradores deben considerar factores de los entornos externos e internos para elaborar estrategias basadas en la misión, visión, valores y objetivos. Mientras que el entorno externo incluye los competidores, los límites de la industria, y el macro-ambiente, como las fuerzas sociales, demográficas, tecnológicas, políticas, económicas y globales, el entorno interno se ocupa de los recursos y capacidades de las organizaciones. Según estas consideraciones, ¿qué se debe hacer para formular estrategias?, La mayoría de los encuestados se centra en el análisis de los entornos externos e internos, al tiempo que formulan estrategias. Centrándose en su posición en la industria como principal consideración estratégica, algunos de los encuestados dan prioridad a la evaluación de los competidores para formular estrategias de su entorno cercano.

Dentro de los factores claves de éxito en el proceso de implementación, se encuentran la comunicación, la participación de las personas, la correcta asignación de recursos, y una estrategia clara y controlada. Sin embargo, la aplicación de estrategias también encarna unos desafíos, que puede incluir, la falta de claridad en lo definido, empleados sin talento, fallas en la comunicación, resistencia de las personas al cambio, insuficiente capital, tiempos escasos, poca coherencia en lo que se desarrolla vs lo que se planea, ausencia de un plan de acción y factores relacionados con capacitación inapropiada, fallas en el trabajo en equipo y el desconocimiento de la reacción de los competidores frente a nuestras acciones.

Si la formulación estratégica no es suficientemente buena, habrá una desviación en la aplicación, si la formulación es perfecta, pero la implementación no es buena, no se lograrán los objetivos. Ambos aspectos son importantes, formular e implementar, ya que ambos tienen efecto en el resultado final, en la meta.

Finalmente este estudio concluye que en la fase de formulación, la mayoría de los directivos tiene una inclinación a realizar un mapeo externo en lugar de interno, priorizan la supervisión de los comportamientos de los competidores y las características macro-ambientales, así como las condiciones económicas generales, pero también hay otros directivos que piensan que los procesos internos son más importantes para la formulación de estrategias, atribuyendo especial importancia al consenso estratégico dentro de la organización y a la participación de los empleados. Los autores de la investigación (Köseoglu et al., 2020) determinan que tanto el enfoque externo como interno se complementan en la gestión estratégica, en donde la formulación y aplicación no son procesos separados, siendo la aplicación el elemento más crítico para obtener resultados deseados.

En las conclusiones de este estudio (Köseoglu et al., 2020) se hace referencia a la investigación realizada por Okumus & Roper (1999), argumentando que la formulación e implementación de estrategias siguen los postulados de las teorías de la complejidad y la contingencia, dado que la gestión estratégica es una actividad formada por toda la organización, no solo confinada para la alta dirección, los empleados deberían participar en la formulación de la estrategia a fin de garantizar su dedicación en la fase de ejecución.

Okumus (2001) ha estudiado el tema de planeación y aplicación de estrategias en la industria hotelera y se ha aproximado a proponer un marco de aplicación de estrategia para esta industria. Realizó una investigación cualitativa, con enfoque de estudio de caso, en dos grupos de hoteles internacionales, mediante entrevistas exhaustivas y semiestructuradas a más de 100 ejecutivos, gerentes y empleados, igualmente realizó observaciones y análisis de documentación.

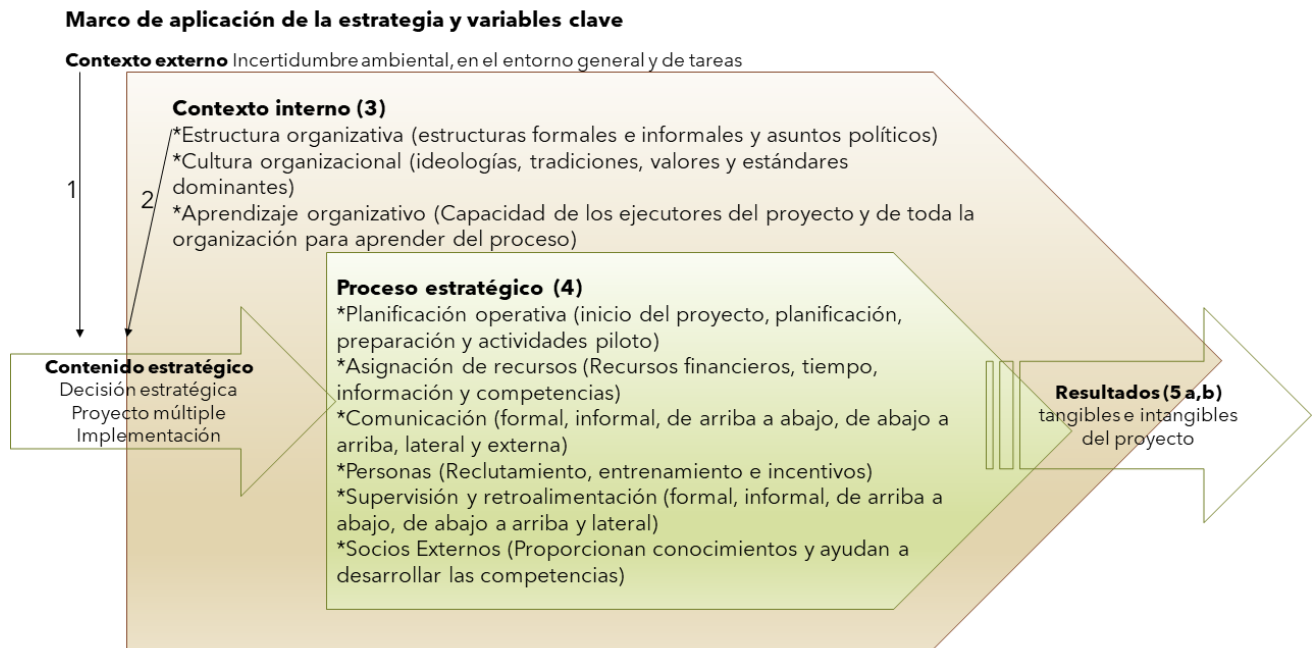
El mismo autor concibe dentro de la investigación que hay necesidad de modelos conceptuales detallados y exhaustivos relacionados con la aplicación de la estrategia, sobre todo los relacionados con la gestión hotelera, por tanto su investigación pretende estudiar

y definir un proceso de aplicación de las decisiones estratégicas en los grupos hoteleros internacionales.

Los nombres reales de los grupos hoteleros son confidenciales, pero en la investigación el autor para identificarlos, los nombró BritCo Hotels y GHR (Global Hotels and Resorts), ubicados en el Reino Unido, el primero con más de 400 hoteles de negocios y centros turísticos en 50 países de Europa, América, Asia y el Pacífico, África y el Oriente Medio; el segundo grupo hotelero, GHR tiene tres tipos diferentes de hoteles de 5 y 4 estrellas, y hoteles asociados globales, este grupo tiene 178 hoteles en más de 70 países.

Finalmente, el autor propone un marco de aplicación de la estrategia, apoyado de unas variables de contexto estratégico: Formulación de estrategias, incertidumbre ambiental, estructura organizativa, la cultura, planificación operativa, comunicación, asignación de recursos, personas, control y resultados. (Ver figura 10 Marco de aplicación de la estrategia y variables clave)

Figura 17. Marco de aplicación de la estrategia y variables clave.



Nota: las siguientes claves explican los números dentro del modelo del autor Okumus.

CLAVES

- (1) Las características y la evolución del entorno externo influyen en el contexto estratégico y obligan a las empresas a desarrollar nuevas iniciativas.
- (2) Los problemas e inconsistencias en el contexto interno requieren nuevos proyectos.
- (3) El proyecto se implementa en el contexto interno y las características y cambios de las variables de contexto influyen en las variables de proceso.
- (4) Todas las variables de proceso se utilizan de forma continua.
- (5a) Las características y los cambios del contexto externo e interno tienen repercusiones en los resultados.
- (5b) Las características de las variables de proceso y la forma en que se utilizan determinan los resultados de la ejecución del proyecto.

Fuente: adaptado de (Okumus, 2001)

Dentro del estudio se concluye que es la combinación de todas las variables trabajando juntas lo que hace posible el proceso de transformación. Sin embargo, puede afirmarse que las variables del proceso se utilizan principalmente de manera sinérgica en un proceso

continuo, igualmente el contexto interno desempeña un papel fundamental en la aplicación de las decisiones estratégicas y el hecho de centrarse únicamente en el proceso de aplicación e ignorar el contexto más amplio no proporciona una imagen clara y holística del proceso de aplicación y sus desafíos.

La recomendación que hace el autor Okumus (2001), es que los administradores consideren la importancia del contexto interno para mantener un contexto receptivo al cambio, pero para alcanzar esto las organizaciones necesitan cambiar sus divisiones y estructuras burocráticas para asemejarse más a las formas de red, creando un contexto interno en el que se pueden aprovechar más positivamente los conflictos entre las áreas funcionales y los niveles jerárquicos, permitiendo igualmente que los administradores o gestores aprendan a trabajar en condiciones complejas y dinámicas.

Por otro lado, en Cuba se realizaron dos investigaciones referentes al tema de GE, una de ellas enfocada a la gestión estratégica de costos en organizaciones hoteleras del sector turístico Cubano (Aspiolea et al., 2017), en la que se concluye que los factores claves de esta gestión estratégica de costos son: los generadores de costos, la cadena de valor y el posicionamiento estratégico. La combinación de estos factores facilitará el logro de los objetivos organizacionales alcanzando los niveles de competitividad, rentabilidad y eficiencia esperados para las organizaciones hoteleras del sector turístico cubano. Sus estrategias deben estar dirigidas al control y disminución de los costos, así como a la mejora en la calidad para lograr ser más eficientes y maximizar utilidades.

En la segunda investigación, se proponen estrategias basadas en prospectiva estratégica, para el hotel Memories Miramar Habana, para que mejore su posición competitiva en el mercado, aplicando el método MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), permite con sus cálculos y aproximaciones, evaluar la situación actual y mejorar la gestión estratégica a través del rol de los actores que tienen incidencia directa

en la toma de decisiones. Los autores Ascón et al. (2018) finalmente proponen dentro de las estrategias, que se diseñe un sistema de retroalimentación interna para la comunicación, incrementar el presupuesto para capacitación del personal y potenciar las habilidades de los directivos por medio de gestión por competencias laborales. Por otro lado, los autores concluyen que la prospectiva estratégica es una herramienta muy valiosa que permite el manejo de tendencias, experiencias, herramientas y técnicas para alcanzar el futuro deseado de la organización a partir del análisis del desempeño actual.

En México, se realizó una investigación para determinar cómo la cultura de cuatro organizaciones familiares del sector turístico, en el estado de Quintana Roo, influían en su propia gestión estratégica. Los investigadores Esparza & García (2011) concluyen que las organizaciones con culturas muy jerarquizadas donde la importancia radica en la armonía y el respeto, tienden a que su comportamiento estratégico sea similar, con servicios turísticos muy estables y una estrategia competitiva de diferenciación de servicios y productos. En cambio las organizaciones con cultura de mercado, se distingue por su trabajo duro, aplica estrategias diferenciadas y se especializa en un solo segmento de mercado. Otra de las conclusiones del estudio es que el comportamiento estratégico presente en las organizaciones familiares no solo se ve determinado por los propietarios que trabajan en ellas, sino también por la perfecta armonía en las creencias, valores, interacciones, y comportamientos individuales que se desarrolle entre los miembros de la organización.

En Perú, se realizó en la región de Lambayeque un análisis de gestión estratégica de su sector hotelero, identificando y analizando los factores claves de éxito (Serruto et al., 2019) en este se concluye que existe una relación muy importante entre los factores como instalaciones, posicionamiento del mercado, calidad del servicio, y tecnología con el nivel de satisfacción del cliente e igualmente una relación significativa entre la calidad del servicio y la satisfacción de los empleados, un hotel que desee satisfacer al cliente no debe descuidar estos factores y será más competitivo.

Por otro lado en Ecuador, en la ciudad de Ambato, se desarrolló un estudio que pretendía diseñar un modelo de Gestión Estratégica para el sector hotelero de esa ciudad (Torres, 2015), y antes de definir el modelo idóneo para aplicar, el autor define algunas variables que influyen en el éxito de los procesos estratégicos, las cuales son: análisis ambiental, diamante de Porter, cadena crítica, conceptos de administración estratégica (misión, visión, análisis interno y externo DOFA, valores y áreas de resultado clave). Finalmente el autor propone el modelo de gestión estratégica basado en el Cuadro de Mando Integral CMI, complementándolo con la definición de misión, valores, identificación de áreas de resultados claves, cadena de valor, factores críticos de éxito, diagnóstico estratégico, establecimiento de visión y objetivos. Concluye que el éxito o fracaso de los hoteles depende del modelo de gestión que empleen, y que en esta región en particular requieren de mejoramiento continuo para brindar servicios de calidad. También concluye que el modelo de gestión estratégico CMI, permite la mejora en la atención al cliente, mediante el establecimiento de estrategias, factores claves de éxito e indicadores que permiten su monitoreo constante.

3. Desarrollo Metodológico

El proyecto de investigación se desarrollará mediante la aplicación de un método cualitativo de estudio de caso, con una única medición empleando una entrevista semiestructurada propia del método cualitativo, ya que pretende interpretar las características de una situación, población o área de interés en un caso específico describiendo sus situaciones o acontecimientos particulares. Como lo menciona (Okumus, 2001), esto se debe a que sólo se cree que los métodos de investigación cualitativa son los más apropiados y lo suficientemente sensibles como para permitir el análisis detallado de casos de cambio complejos.

El tipo de estudio será el estudio de caso perteneciente al paradigma cualitativo descriptivo, al tratarse de cinco (5) hoteles pequeños del subsector de hoteles del municipio de Guarne, este tipo de estudio considera que la realidad es construida por las personas involucradas en la situación que se estudia. (Ceballos, 2009).

El estudio de caso es una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, de ahí su relevancia, porque busca comprender la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. Según Stake (2005), la nota distintiva del estudio de casos está en la comprensión de la realidad objeto de estudio: "El estudio de casos es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes". (Stake, 2005, p.11) y con él se pretende lograr una "mayor comprensión del caso apreciando la singularidad y la complejidad de su inserción en sus contextos, su interrelación con ellos". Stake (2005, p. 26)

Las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser: descriptivas, si su fin es describir e identificar los diversos factores que ejercen influencia en el fenómeno de estudio, y exploratorias, si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio.

En el procedimiento metodológico se seguirá el propuesto por Shaw (1999), que propone una guía para el proceso de investigación cualitativa, en estudios de pequeñas organizaciones. La autora menciona que el estudio de las pequeñas empresas no puede abordarse desde el punto de vista externo que exigen los métodos cuantitativos, en cambio, los investigadores deben adoptar un enfoque que les permita “acercarse” a los participantes, penetrar en su lógica interna e interpretar su comprensión subjetiva de la realidad, además un enfoque cualitativo, permite ver a las pequeñas empresas y permite a los investigadores acercarse a los participantes, penetrar sus realidades e interpretar sus percepciones.

En este tipo de investigación, como menciona Shaw (1999), el investigador se acerca a los sujetos sociales para descubrir, interpretar y comprender perspectivas de los participantes sobre la realidad social. Los datos se recogen en entrevistas en profundidad, no estructuradas y semiestructuradas con los participantes involucrados. Las entrevistas se graban en cinta, para su posterior transcripción, los datos recogidos durante las conversaciones no se registran hasta que el investigador abandona el terreno y redacta sus notas.

Por otro lado, la misma autora cita a Marshall & Rossman (1995), Strauss & Corbin (1990) que recomiendan, que el análisis inductivo de los datos cualitativos implique: la lectura y relectura de las transcripciones y las notas de campo, el uso de códigos para dar orden estructura y significado a los datos brutos, la comparación constante de los códigos y categorías que surgen con los datos recogidos posteriormente, y también con los conceptos

sugeridos por la literatura y la búsqueda de relaciones entre las categorías emergentes de datos.

Por otro lado, recomienda utilizar un método comparativo constante, (Glaser & Strauss, 1967), en donde el investigador repite el proceso de lectura y relectura de las transcripciones y las notas de campo y compara constantemente los datos recogidos durante esta fase con las etiquetas de los códigos previamente establecidos en el análisis documental.

En la primera fase del proyecto, dando cumplimiento al primer objetivo específico, “Identificar modelos de gestión estratégica aplicables al sector hotelero”. Se realizará una revisión de literatura de tipo narrativa, que permitirá reconocer modelos de gestión estratégica, sus metodologías, procesos, procedimientos y herramientas. Se identificarán los fundamentos del tema en general desde el punto de vista administrativo, y luego los modelos de gestión estratégica y sus herramientas, aplicables al sector hotelero.

Para esta revisión de literatura se utilizarán bases de datos digitales y se revisarán los fundamentos a nivel mundial, latinoamericano y a nivel Colombia. En esta búsqueda de información, y teniendo en cuenta que las palabras claves son: Gestión Estratégica, hotelería y hotel se utilizará la ecuación de búsqueda: *"strategic management" AND (hotel industry OR hotel)* buscado en el meta buscador JURN e igualmente en bases de datos, entre ellas SCOPUS, Redalyc, ScienceDirect, Dialnet y Scielo. Artículos publicados para datos que sustentaran problemática, justificación, antecedentes se buscaran publicaciones más recientes, de 3 años atrás, para el caso de las investigaciones sobre el tema de gestión estratégica aplicada en la hotelería no habrá restricción de tiempo, para obtener el mayor número de resultados posibles al ser un tema.

En la misma revisión literaria, se analizarán casos de hoteles que hayan implementado la gestión estratégica, tanto grandes como pequeños para identificar herramientas que aplican. En esta fase se comenzará a establecer las categorías, que permitirán realizar análisis comparativo con la información de campo recolectada. A estas categorías se le definieron unos factores claves en la gestión estratégica para explicarlas mejor y a su vez a cada factor le corresponderán unas herramientas que permiten la definición de dichos factores. Esta tabla será validada por un experto en el área de Turismo en Oriente Antioqueño para indagar si lo que allí se define puede ser implementado en el gremio hotelero.

En una segunda fase, dando cumplimiento al objetivo específico, “Caracterizar la gestión estratégica en hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne”. Se identificó, cómo aplican la gestión estratégica, los hoteles objeto de estudio, realizando en primer lugar una revisión bibliográfica sobre el sector turismo en general, a nivel de Antioquia, y subregión de Oriente Antioqueño, determinando sus características y actores que lo conforman. Obteniendo el conocimiento específico del sector en bases de datos e investigaciones nacionales.

Luego en el trabajo de campo se identificará, cómo funcionan hoteles en el municipio de Guarne, realizando entrevistas semi-estructuradas, se realizarán cinco (5) entrevistas, aplicadas a los administradores encargados de la administración y operación, la duración será de más o menos 60 min, se pretende identificar de esta manera como desarrollan en la actualidad la gestión estratégica.

Realizadas las entrevistas se procederá a su transcripción. Posteriormente se creará una matriz de análisis, ubicando las respuestas de cada entrevista en la categoría y factor correspondiente, en la información recolectada, se realizará un estudio cualitativo manual o “*análisis fundamentado*”, que según el autor Ortiz (2011), es preferible utilizarlo cuando

las informaciones proporcionadas por los entrevistados no son “linealmente subsumibles” para las posibilidades de una configuración mecánica, y analizadas a través de paquetes informáticos, igualmente se verifican diferentes formas de contestar a las respuestas, que demandan una constante interpretación por parte del investigador.

Se complementará el análisis de la información con el modelo en espiral que proponen Miles & Huberman (1984), que diferencian el proceso en tres etapas, permitiendo recopilar los datos en un proceso interactivo y cíclico:

1. Reducción de datos: implica la selección, focalización, simplificación, abstracción y transformación de los datos
2. Estructuración y presentación: es referida esta fase a la organización de la información.
3. Extracción de conclusiones y verificación: aquí extraemos y verificamos las conclusiones a partir de los datos obtenidos en las fases anteriores. (Miles & Huberman, 1984)

En la tercera y última fase, dando cumplimiento al tercer objetivo específico, “Proponer las herramientas y métodos de gestión estratégica que integran la propuesta”. Teniendo en cuenta los análisis de cómo se aplica la gestión estratégica en el sector hotelero, y al analizar los casos de los hoteles donde se haya aplicado de manera exitosa, conociendo la situación del sector a nivel Antioquia y Oriente Antioqueño, reconociendo cómo gerencian y operan hoteles en el municipio objeto de estudio; se procederá finalmente a analizar los datos de los estudios realizados, con las categorías definidas en la revisión bibliográfica, estableciendo diferencias y similitudes, y se identificará herramientas y métodos aplicables para los hoteles, que les permita alinearse con las nuevas exigencias de su sector económico.

En la tabla 2 se realiza una síntesis del desarrollo de las fases del proyecto, la descripción de cada una y las actividades asociadas. (Ver tabla 2. Síntesis del desarrollo de las fases del proyecto y su descripción).

Tabla 5. Síntesis del desarrollo de las fases del proyecto y su descripción.

FASE	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES	TIPO DE FUENTE
1	Identificar modelos de gestión estratégica aplicables al sector hotelero.	<p>Conocer los fundamentos de la gestión estratégica desde el punto de vista teórico de la administración.</p> <p>Analizar casos de hoteles que hayan implementado herramientas de la gestión estratégica.</p> <p>Identificar cómo aplican la gestión estratégica los hoteles en general en Colombia, grandes y pequeños, para reconocer que se está desarrollando en el sector en materia de gestión estratégica, a través de revisión de literatura.</p>	<p>Revisión de literatura sobre el tema de gestión estratégica en el sector hotelero: a nivel mundial, Latinoamérica y Colombia.</p> <p>Análisis de casos de hoteles que hayan implementado la gestión estratégica y modelos y herramientas desarrollados</p>	<p>Secundarias</p> <p>Bases de datos digitales</p>
2	Caracterizar la gestión estratégica en hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne.	<p>Conocer el estado actual del sector turismo en el departamento de Antioquia y la Subregión de Oriente Antioqueño.</p> <p>Conocer el estado actual del funcionamiento desde la gestión y operación de hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne.</p>	<p>Revisión de literatura sobre el sector turismo y de hoteles en Antioquia y Oriente Antioqueño.</p> <p>Establecer las categorías, factores y herramientas extraídas de la revisión bibliográfica del tema de gestión estratégica aplicable al sector</p>	<p>Primaria:</p> <p>Estudio de campo</p> <p>Secundaria</p> <p>Investigaciones sobre el sector</p> <p>INSTRUMENTOS</p> <p>Matriz de comparación y análisis.</p>

			<p>hotelero y validarlas con experto.</p> <p>Analizar el funcionamiento de hoteles de la zona urbana de Guarne desde todas sus categorías y factores, mediante entrevistas personales semi-estructuradas.</p>	
3	<p>Proponer las herramientas y métodos de gestión estratégica que integran la propuesta.</p>	<p>Teniendo en cuenta los resultados obtenidos sobre cómo se aplica la gestión estratégica en el sector hotelero y analizando algunos casos, modelos y herramientas aplicadas, e igualmente conociendo la situación actual del sector en Antioquia y Oriente Antioqueño y de cómo funcionan los hoteles en Guarne; se procede a analizar los datos de los estudios para identificar diferencias o similitudes respecto a las categorías y factores identificados en la revisión bibliográfica, para proponer las herramientas y métodos de gestión estratégica que pudieran aplicar hoteles objeto de estudio.</p>	<p>Análisis comparativo entre los estudios realizados con las categorías, factores y herramientas extraídos de la Revisión bibliográfica.</p> <p>Selección de herramientas y métodos recomendados.</p> <p>Presentación de resultados.</p>	<p>INSTRUMENTOS</p> <p>Matriz de comparación y análisis de resultados.</p>

Fuente: Elaboración propia

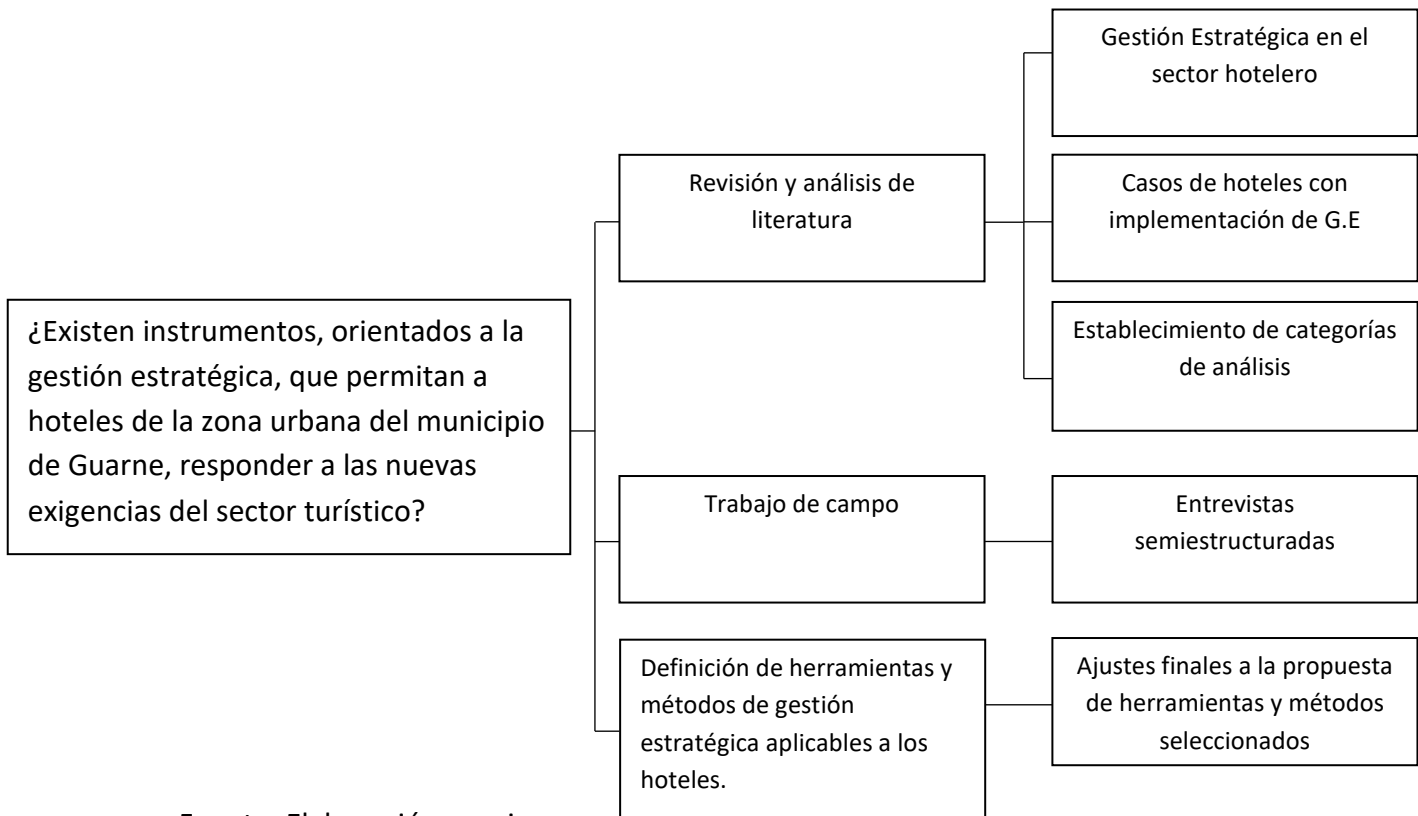
3.1 Consideraciones éticas

El Trabajo se enmarcó en un nivel de riesgo bajo, los administradores que participaron en las entrevistas no se consideran población vulnerable, son personas mayores de edad, con funciones administrativas y de dirección de sus respectivos hoteles. Se obtuvo autorización de la Alcaldía de Guarne mediante oficio No. 1601-0604-198, expedido por la Secretaría de Desarrollo Económico y Medio Ambiente para realizar el trabajo de campo y recolección de la información en los hoteles objeto de estudio. En todo el proceso a los administradores de los hoteles participantes se les garantizó el anonimato y la reserva del nombre del hotel que representaban, todo esto comunicado en el consentimiento informado (Ver Anexo B. Consentimiento informado), donde se garantizó la privacidad y confidencialidad de los datos personales de los participantes, y donde los mismos, dieron su consentimiento para la grabación de las entrevistas.

4. Análisis de Resultados

Para alcanzar los resultados del proceso de investigación se desarrolló el siguiente paso a paso, como se muestra en la figura 4. Síntesis del desarrollo de resultados.

Figura 18. Síntesis del desarrollo de resultados.



Fuente: Elaboración propia.

En la etapa de la revisión y análisis de la literatura, como se hace referencia en el marco teórico, se identifica a Okumus (2001) como uno de los autores que más ha escrito sobre el tema de GE en la hotelería, este autor desarrolló un marco para la aplicación de estrategia en la industria hotelera, en dicho marco se proponen unas variables de contexto estratégico: Formulación de estrategias, incertidumbre ambiental, estructura organizativa, la cultura, planificación operativa, comunicación, asignación de recursos, personas, control y resultados.

Estas variables definidas por el autor Okumus (2001), fueron la fuente que ayudó a construir una tabla donde se identifican los factores claves en la gestión estratégica y las herramientas que permiten la definición de dichos factores, esta tabla se realiza con el fin de unificar lo que se ha desarrollado en la gestión estratégica para hoteles, y las herramientas que se han utilizado para ello (Ver tabla 3. Categorías, factores y herramientas de análisis de la Gestión Estratégica). Estas herramientas identificadas fueron extraídas de la revisión y análisis de la literatura identificando lo que aplicaban los hoteles en el mundo, Latinoamérica, Colombia y Antioquia, es necesario aclarar que en ningún caso dentro de lo investigado un solo grupo de hoteles u hotel aplica en su totalidad el desarrollo de todos los factores propuestos desde lo que propone el autor Okumus, o aplica todas las herramientas que ayudan a ello desde la gestión estratégica.

Tabla 6. Categorías, factores y herramientas de análisis de la Gestión Estratégica.

CATEGORIAS	FACTORES	CRITERIOS PAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	HERRAMIENTA
CONTEXTO EXTERNO	ANÁLISIS AMBIENTAL Global/Microentorno/Grupos Estratégicos/Análisis de Competencias.	Busca información necesaria para la toma de decisiones	Vigilancia tecnológica (Jakobiak, F., 1992)
		Analiza el entorno competitivo para determinar si es atractivo o no competir en un determinado mercado	5 fuerzas de Porter (Porter, 2009)
		Determina los factores que garantizan el éxito en un mercado definido	Identificación de factores críticos de éxito (Leidecker, 1984)
		Compara la empresa con sus competidores más cercanos	Matriz MPC (Matriz del Perfil Competitivo) (David, 2003)
		Analizar los factores del entorno global y local que afectan a todas las organizaciones	Análisis PESTEL (Fahey, L & Narayanan, V. K. 1986)/Diamante (Porter, 1980)
		Análisis de Competidores	Benchmarking (Camp, 1989)
		Resume y evalúa las oportunidades y amenazas identificadas en el ambiente externo	Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) (David, 2003)
CONTENIDO	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	Orienta el propósito de la Organización y define su futuro	Definición de Misión /Visión/Valores/Objetivos (David, 2003), (Mintzberg, 1984), (Drucker, 1973)
		Análisis de las condiciones internas y externas de la Organización para tomar acciones	Análisis DOFA (Humphrey, 2005)
		Determina las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas bajo condiciones de análisis internos y externos	Matriz PEYEA (Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la acción) (David, 2003)
CONTEXTO INTERNO	CULTURA ORGANIZACIONAL (Modelo según Anzola, 1999)	Construye la historia de la Organización (Empresarios fundadores)	Aplicación de entrevistas, observaciones y cuestionarios para definir e identificar los elementos que constituyen la cultura organizacional (Anzola, 1999)
		Evalúa el clima Organizacional (Gestión, Motivación y Liderazgo)	
		Determina la forma en que se realiza la comunicación Organizacional (Al interior y con el entorno)	
		Definición de Valores Organizacionales	
CONTENIDO	EVALUACIÓN DE CAPACIDADES	Resume y evalúa las fortalezas y debilidades de las áreas de una empresa	Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), David (2003)
		Identifica los aspectos clave del negocio para identificar el modelo de negocio al que debe enfocarse la organización	Modelo CANVAS (Osterwalder,2011)
		Identificar qué procesos crean valor para el cliente	Cadena de Valor (Porter,2009)

		Identificar los recursos y capacidades que le pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo	Análisis VRIO (Barney,1992)
		Asignación de recursos y responsables	Programación de actividades
PROCESO	COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL	*Retroalimentación interna mediante la comunicación *Participación de las personas en la formulación y desarrollo de estrategias	Digital Workplace: Red social interna de la Compañía, Chat interno, Correo Electrónico Corporativo, Documentos compartidos, Video-conferencias. (Paul Miller,2012) Intranet (Tellen, 1995)
PROCESO	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Identifica cómo es la estructura Organizacional (Formal e Informal) Define las líneas de Autoridad y los canales de comunicación	Análisis de la estructura organizacional (Mintzberg, 1984)
PROCESO	PERSONAS	Mayor capacitación de las personas Mejor reclutamiento y entrenamiento del personal Mayor motivación del personal	Diagnóstico de necesidades de capacitación. (Chiavenato, 2002) Gestión por competencias laborales McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993) Sistema de incentivos laborales (Barnard, 1964)
PROCESO	CONTROL Y SEGUIMIENTO	Evalúa y mide el desempeño de los procesos Identifica la situación real de la empresa frente a patrones de desempeño	Definición de indicadores de desempeño (Deming, 1989) Auditorías Internas y Externas de desempeño (Holmes, 1984)
RESULTADOS	RESULTADOS	Traduce la estrategia en objetivos medidos a través de indicadores	Cuadro de Mando Integral (CMI) Kaplan y Norton (1997)

Fuente: Elaboración propia.

Las categorías y factores dentro de la tabla 3. (Categorías, factores y herramientas de análisis de la Gestión Estratégica), fueron definidos desde lo que el autor Okumus (2001) propone, pero adaptados a lo que se considera responde a la realidad de las organizaciones en general, los factores finalmente definidos fueron: Análisis ambiental (Global/Microentorno/Grupos Estratégicos/Análisis de Competencias.), Formulación de estrategias, Estructura Organizativa, Cultura Organizacional, Evaluación de capacidades, Comunicación formal e informal, Personas en la organización, Control y Seguimiento y

Resultados. Cada factor asociado a los criterios para evaluarlo y a las herramientas que al desarrollarlas dan respuesta a cada factor.

El siguiente paso fue validar lo construido en la tabla con un experto en el área de Turismo de Oriente, con experiencia en el SENA Centro de la Innovación, la Agroindustria y la Aviación (CIAA). Según sus apreciaciones, luego de que se le explicara en qué consistía la tabla y que información contenía, menciona: *“la posibilidad que los empresarios hoteleros implementen estas herramientas enfocadas a la gestión estratégica, tiene una serie de dificultades”*, (Cortés, entrevista personal, 15 de Marzo de 2021), entre estas dificultades, están los costos en los que hay que incurrir en todos los procesos de transformación y formalización en la hotelería, como el RNT que es indispensable para su operación, argumenta igualmente, *“un ejemplo de estos altos costos es el llamado estudio de sostenibilidad ambiental de los hoteles, para los empresarios representan gastos muy altos poder certificar esa norma de sostenibilidad en la hotelería, que les permite ser más eficientes en el uso de los recursos”*.

Menciona además que algunos hoteleros si realizan ejercicios donde evalúan sus procesos en general para mejorarlos, pero hay una dificultad en Oriente, no se trabaja en red, y no se comparte información para mejorar. Otro aspecto que es necesario trabajar, es la promoción y divulgación a través de redes sociales, *“hoy para el turismo es fundamental promocionar y vender sus productos y servicios, a través de nuevos canales digitales”*. (Cortés, entrevista personal, 15 de Marzo de 2021),

Esta tabla, que incluye herramientas valiosas, sería de gran beneficio para fortalecer la hotelería en el municipio de Guarne, pero el experto indica que primero estos hoteleros deben preguntarse: ¿Qué están haciendo en redes, o en los llamados canales digitales? Si lo hacen, ¿Cómo lo están haciendo? Para empezar a pensar qué se debe hacer, primero se debe revisar el plan de desarrollo turístico del municipio, ¿Qué tiene definido para los

hoteleros? Deben identificar muy bien qué es lo que para ellos se define y reconocer las mejoras que deben realizar para responder a esos nuevos retos.

Finalmente, el experto manifiesta que es viable realizar todos esos análisis porque buscan fortalecer la cadena de valor del turismo, pero hay que hacer un proceso de priorización para conocer que hoteleros se quieren sumar a esa transformación, cuántos de ellos tienen actitud de cambio y apertura, diagnosticar qué hacen hoy, cómo lo hacen y si lo están haciendo cómo debe ser, y finalmente compartirles los cambios que sería necesario que realizarán a la luz de la correcta gestión estratégica para que se fortalezca todo el sistema hotelero del municipio.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo que consiste en caracterizar la gestión estratégica en hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne, se procedió a desarrollar el trabajo de campo realizando entrevistas semi-estructuradas, y una revisión bibliográfica en bases de datos e investigaciones nacionales, para completar las caracterizaciones del turismo en el departamento de Antioquia, en la subregión de Oriente y específicamente en el municipio de Guarne.

4.1 Trabajo de campo

Se realizaron cinco (5) entrevistas semi-estructuradas, aplicadas a los administradores de hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne, entre el 27 de abril y el 5 de mayo de 2021, cuatro (4) de ellas de forma presencial y una (1) usando la herramienta de Google Meet. Los hoteles en la zona urbana son diez (10), de estos, se contactó primero a los de mayor número de habitaciones, tres (3) no estaban interesados en participar de la investigación y en los restantes dos (2), no fue posible contactar a su administración.

Teniendo en cuenta la tabla de categorías de análisis (Ver Tabla 3. Categorías, factores y herramientas de análisis de la Gestión Estratégica) se definió el guion para las entrevistas a los administradores de los hoteles objeto de estudio, en donde se relaciona las categorías

con las diferentes preguntas, esto para asegurarse que las preguntas cubrían todos los aspectos que se querían analizar para el estudio (Ver Anexo A. Cuestionario de la Entrevista).

4.2 Análisis de las Entrevistas.

Parte de la caracterización de los hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne, se realizó con la entrevista semi-estructurada, pero cuyo objetivo principal era identificar cómo realizan la gestión estratégica actualmente los hoteles objeto de estudio. La flexibilidad de esta técnica permitió profundizar en el fenómeno, para obtener mayor información e identificar las percepciones de los administradores de los hoteles frente a la gestión que realizan. Los hoteles a los que se les aplicó el instrumento fueron cinco (5) de los ubicados en la zona urbana, como se explica al inicio del apartado de trabajo de campo.

A continuación, se presentan los hallazgos de las entrevistas realizadas a los administradores, identificando cómo realizan en la actualidad diferentes análisis, búsqueda de información y toma de decisiones en el tema estratégico para guiar los hoteles que tienen a cargo.

En todos los hoteles participantes, históricamente iniciaron su operación identificando la necesidad de alojamiento del municipio, en su mayoría son negocios familiares de 3 o 4 empleados, donde se ofrece solo servicio de alojamiento, en uno de ellos se poseen espacios para desarrollo de eventos corporativos y servicio de restaurante exclusivo para sus huéspedes. Otro elemento en común entre ellos es la procedencia de sus clientes, en su mayoría son personas que trabajan en el municipio, igualmente para su funcionamiento cumplen con todos los requisitos de ley: Registro Nacional de Turismo (RNT), bomberos, uso de suelos, sanidad y protocolos de bioseguridad, no están categorizados por estrellas, ni están certificados bajo la norma de sostenibilidad ambiental propia para su sector.

Según la respuesta de los administradores en la categoría de **Contexto-Análisis ambiental**, en el que se busca información para la toma de decisiones, se determinan los factores que garantizan el éxito de un mercado, se identifican oportunidades y amenazas, entre otros aspectos, en estos hoteles consultados, el análisis del entorno para tomar decisiones se centra en informarse sobre precios o servicios de los competidores cercanos, realizándolo de una manera sencilla, no estructurada.

De los cinco (5) hoteles, solo dos (2) manifiestan buscar información sobre su mercado, pero esta corresponde a datos que le suministran sus mismos clientes o indagando aspectos de sus competidores, los demás no ven necesario la búsqueda de información que apoye su toma de decisiones. En cuanto al análisis de la información que se consigna en el registro de los clientes que se realiza en los diferentes hoteles, tres (3) lo hacen con fines de mercadeo: sugerencias para mejorar en el hotel y medios por los que conocieron el hotel.

Frente a las amenazas sobre otras alternativas de alojamiento, cuatro (4) sienten que no tienen amenaza y buscan mejorar desde las percepciones de sus dueños y clientes, pero no obedece a un análisis profundo del mercado aplicando herramientas para ello.

Entre los aspectos que ellos consideran que los hace diferentes al resto, están la ubicación, los precios económicos, la atención al cliente, la limpieza en las instalaciones, presencia en redes sociales y respecto a la comparación del hotel frente a sus competidores se centran en servicios, instalaciones, tipo de huésped y precios. Como se ha mencionado antes, estos análisis los hacen de una manera sencilla, solo observando o indagando, pero no aplican herramientas administrativas para ello, esto es un común denominador en todos los hoteles.

En la categoría de **Contenido-Formulación de Estrategias**, en donde se orienta el propósito de la organización, define su futuro, analiza las condiciones internas, externas para tomar acciones y determina estrategias, los hoteles identifican en qué pueden mejorar basados en las sugerencias de los clientes, en las percepciones del administrador y dueños. Cuatro

(4) de ellos, tienen definidos Misión y Visión, y sus administradores definen objetivos a corto plazo junto con sus empleados, no definen objetivos al mediano y largo plazo, esta definición de metas se realiza sobre la operatividad, respondiendo a los problemas que se van presentando día a día, analizando aspectos negativos para tomar decisiones al respecto. Uno (1) incluso no tiene definidos Misión y Visión y no analiza aspectos positivos o negativos para definir sus objetivos en el corto plazo.

En la categoría de **Proceso-Estructura Organizativa**, en la que se identifica la estructura organizacional tanto formal como informal, se definen las líneas de autoridad y los canales de comunicación, en ninguno de los hoteles, hay áreas definidas, ni organigrama establecido, a las personas se les asigna funciones según se requiera en el día a día, en uno de ellos en forma verbal, en dos (2) de los hoteles se les entrega por escrito estipuladas en el contrato, en uno (1) se les entrega por medio de un acta, y en otro de los hoteles todos los empleados comparten las mismas funciones, en donde no hay tareas diferenciadas para cada uno.

En la categoría de **Contexto-Cultura Organizacional**, en la que se identifica cómo se realiza la comunicación, se evalúa el clima organizacional y se definen los valores que diferencian a la organización, en todos los hoteles la comunicación es informal, y se realiza de manera verbal, en dos (2) de ellos algunas decisiones quedan consignadas en actas, en el resto la comunicación de decisiones siempre es verbal. El ambiente de trabajo en todos ellos es agradable y cordial y como administradores manifiestan que se preocupan por el hotel que dirigen, se sienten responsables y preocupados por ser un ejemplo para sus trabajadores y subalternos.

En la categoría de **Contenido-Evaluación de capacidades**, en donde la organización evalúa sus fortalezas y debilidades, identifica aspectos claves de su negocio, reconoce procesos que crean valor para el cliente, y capacidades y recursos que le pueden proporcionar ventajas competitivas, los administradores de estos hoteles manifiestan que algunos aspectos de su actividad que les da ventaja frente a los demás hoteles del municipio son:

comodidad en las habitaciones, buen servicio, limpieza en instalaciones, marketing mediante redes sociales y uno de ellos afirma que no conoce cuales podrían ser.

En cuanto a los aspectos que pueden generar valor al servicio de alojamiento los administradores manifiestan que se relacionan con la decoración del lugar, la ubicación, los precios del servicio, la limpieza de las instalaciones y la buena atención al cliente. Finalmente dentro de esta categoría de evaluación de capacidades, en la pregunta de que los administradores manifestaran si creían tener algún recurso, capacidad o aspecto que les diera ventaja frente a los demás hoteles, ellos manifiestan que son los precios, ubicación, buena atención al cliente, limpieza de instalaciones, uno de los hoteles tiene sistema de llaves electrónicas para ingresar a las habitaciones y considera que esta es su ventaja y por otro lado, otro considera que es su estilo de construcción tipo “chalet suizo”. Todas estas consideraciones de estos administradores son apreciaciones desde su experiencia, y no obedece a aplicación de análisis como Matriz EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos), Modelo Canvas, Cadena de Valor o Análisis VRIO.

En la categoría de **Proceso-Comunicación Formal e Informal**, en donde se determinan cómo se realiza el proceso de retroalimentación dentro de la organización y cómo participan las personas en la formulación y desarrollo de las estrategias, en todos los hoteles la comunicación es informal, y se realiza de manera verbal, en dos (2) de ellos algunas decisiones quedan consignadas en actas, y en cuanto al tema de la participación de las personas en la toma de decisiones, en todos manifiestan que los trabajadores participan en ello y aceptan sus sugerencias sobre algunos aspectos.

En la categoría de **Proceso-Personas**, en la que se identifica el sistema de incentivos del personal y cómo se realiza la capacitación de las personas, su reclutamiento y entrenamiento, todos los hoteles manifiestan que cuando requieren contratar personal, a los candidatos se les realiza entrevistas y pruebas realizando tareas propias del hotel, en la que se les evalúa el desempeño, en dos (2) de ellos al personal nuevo se les hace entrenamiento con acompañamiento. Estos procedimientos de Gestión Humana se realizan

de manera empírica, no existen procedimientos documentados para ello y lo llevan a cabo los administradores con base a su experiencia. Finalmente, en ninguno de los hoteles existe establecido un sistema de incentivos.

En la categoría de **Proceso-Control y seguimiento**, en donde se evalúa y mide el desempeño de los procesos y se identifica la situación de la empresa frente a patrones de desempeño, en ninguno de los hoteles hay definido un procedimiento para evaluar el personal, los procesos propios del hotel se evalúan, en uno (1) de ellos, basado en los comentarios de los clientes, en tres (3) se evalúan mediante la observación y supervisión y en el último esta evaluación se lleva a cabo sustentados en el “buen funcionamiento del hotel”. La verificación de procesos se hace mediante observación y supervisión, dos (2) de ellos dejan registro escrito de esas observaciones y tan solo en uno de los hoteles se hacen reuniones para retroalimentar aspectos positivos y negativos encontrados en la supervisión.

Finalmente, en la categoría de **Resultados-Resultados** en los hoteles, no tienen definidos indicadores de gestión para medir o controlar los procesos dentro del hotel.

4.3 Propuesta estructurada de herramientas y métodos de gestión estratégica aplicable a hoteles del municipio.

Todo lo anterior converge en la propuesta que aquí se presenta y que da respuesta al objetivo general de este trabajo: “Definir una propuesta estructurada de herramientas y métodos de gestión estratégica aplicables a hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne.”

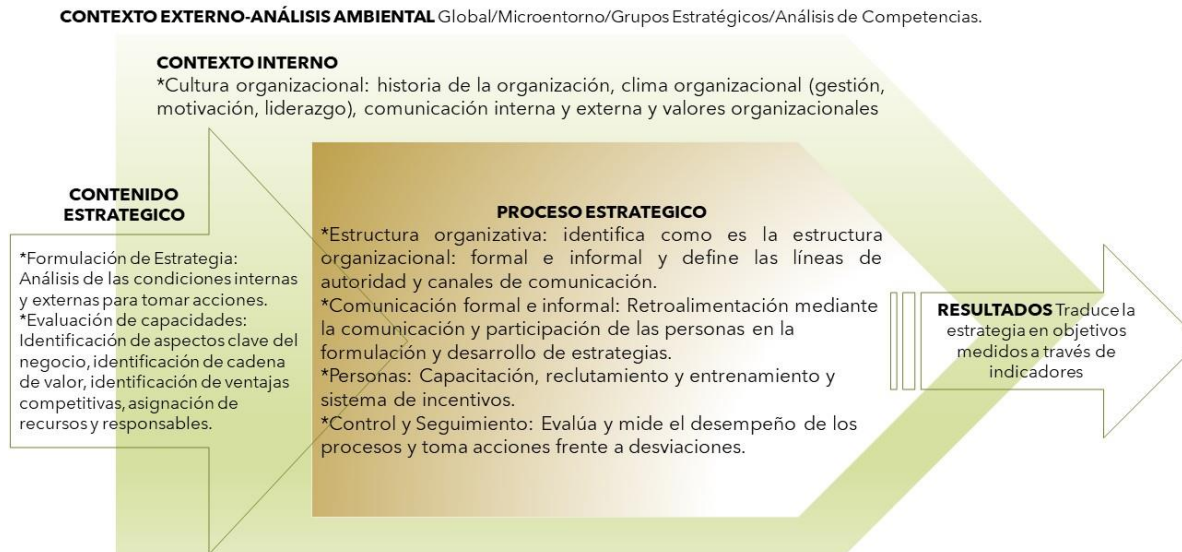
Se propone algunas herramientas y métodos de gestión estratégica, partiendo del hecho que los hoteles analizados en la zona urbana del municipio de Guarne son pequeños hoteles, de 3 a 4 empleados, que utilizan formas de hacer las cosas basados en la experiencia y el empirismo, en donde no realizan procesos de vigilancia tecnológica que apoye la definición de estrategias y objetivos para el corto, mediano y largo plazo, una de las razones de por qué sucede esto, es que sus administradores son personas que no están

formadas propiamente en administración o administración hotelera, lo que hace que su toma de decisiones se base en la intuición, en su visión personal y en la de los dueños, obedece más a criterios personales que a procesos de análisis sustentados en información interna y externa pertinente para el negocio que están dirigiendo.

De esta manera, las herramientas y métodos seleccionados en esta propuesta, son un paso a paso de lo que los administradores de estos hoteles deberían realizar, que les ayude a gestionar de mejor manera, su quehacer diario, igualmente es importante aclarar que en ningún momento se pretende que estos, apliquen en su totalidad, todas las herramientas administrativas disponibles, porque no tienen los conocimientos básicos administrativos para aplicarlas todas, y su labor como administradores es empírica y aprendida desde la experiencia. Por tanto, la propuesta debe ser sencilla y fácil de entender para ellos, para que la puedan aplicar satisfactoriamente.

Las herramientas y métodos se proponen de acuerdo con las categorías y factores identificados desde la revisión bibliográfica y que han servido de insumo para analizar los resultados de las entrevistas, obedecen a un panorama completo de los elementos que constituyen una completa gestión estratégica aplicable al sector hotelero, apoyado en lo que define el autor Okumus (2001) en su modelo (Ver Figura 19. Propuesta de gestión estratégica para hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne).

Figura 19. Propuesta de gestión estratégica para hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne.



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Okumus (2001)

En la categoría de **contexto, factor de análisis ambiental**, en primer lugar, se debería reconocer la importancia de realizar vigilancia estratégica, es decir, búsqueda de información, constante y relevante para la toma de decisiones. En una organización decidir sobre la ruta que se va a tomar frente a determinadas situaciones, no debe basarse solo en apreciaciones o criterios personales, el primer paso, sería identificar el negocio en el que está inmerso la organización, reconociendo internamente la empresa y la situación en su entorno externo.

El objetivo de este análisis es identificar la naturaleza actual del negocio, analizar los factores clave del entorno (identificar factores críticos de éxito, tanto internos como externos) que afectan a la empresa y evaluar el ambiente competitivo. Para conocer el negocio al que se pertenece se debe tener claro:

- ¿Cuáles son las necesidades que satisface el producto o servicio?

- ¿Cuáles son nuestros clientes finales? (mercado objetivo)
- ¿Qué producto fabricamos o qué servicio ofrecemos?
- ¿Cuáles son nuestros canales de distribución?

Igualmente, el análisis interno de la empresa implica identificar:

- ¿Cuáles son mis recursos, capacidades y competencias distintivas?
- ¿Cuáles son mis puntos fuertes?
- ¿Cuáles son mis puntos débiles?

El análisis externo que la empresa debe realizar debe incluir:

- ¿Cuáles son las características del mercado, más relevantes?
- ¿Cuáles son las características económicas, demográficas, sociales, políticas, jurídicas, que afectan positiva o negativamente el sector hotelero en el municipio de Guarne?
- ¿Cuáles son las oportunidades (hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro) y amenazas (hechos que son potencialmente dañinos para la posición de la empresa en el presente o en el futuro) del mercado de la hotelería?
- ¿Qué tecnología actual tiene implicaciones positivas o negativas en el negocio hotelero?
- ¿Cuál es la competencia actual y productos o servicios sustitutos?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de los competidores?
- ¿Qué reacción estratégica tendrán los competidores para contraatacar las acciones?
- ¿Cuáles son los factores que garantizan el éxito de un hotel?
- ¿El hotel posee esos factores de éxito?

Otro conocimiento importante que deben adquirir es el referido al Plan Local de Turismo del municipio de Guarne, en el que se enmarca todo el sistema y que define una serie de estrategias que serán desarrolladas en los próximos 10 años, pretende transformar los

productos turísticos que desde el municipio se ofrecen al turista, los hoteles desde ahí también deben encaminar sus próximas acciones estratégicas, junto con las respuestas a las preguntas anteriormente descritas.

Luego en la categoría **contenido, formulación de estrategias**, es necesario realizar un análisis DOFA, que ya se ha desarrollado en el apartado anterior, un diagnóstico en cuanto a su estado actual y al que pretende llegar en un futuro. Igualmente, es necesario que se evalué tanto la misión y visión que tienen en la actualidad para identificar si siguen siendo pertinentes en su operación.

La evaluación de la misión debe ser la respuesta a los siguientes interrogantes: (Armijo, 2009, p. 30)

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Qué valor agregado nos diferencia en el mercado?
- ¿Bajo qué principios y valores pretendemos funcionar?

La visión debe apuntar a responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo quisiera que fuera su empresa en 5 años? O ¿Cuál es la proyección de su empresa en 5 años?
- ¿Qué le gustaría que dijeran de su empresa en 5 años?
- ¿Qué cambios, mejoras e innovaciones cree usted que podría incorporarse en su empresa en los próximos 5 años?

Es importante que la organización defina valores corporativos que marcan el comportamiento de las personas en la organización, con el paso del tiempo se transmiten de unos a otros y orientan el que hacer de la empresa, marcan sus acciones y delimitan su estrategia.

Para identificar estos valores hay que responder ciertas preguntas, que ayudarán a su definición (Armijo, 2009, p.30)

- ¿Cómo somos?
- ¿Cuáles son nuestros principios éticos empresariales?
- ¿Cuáles son nuestras prioridades?

En la categoría **proceso, estructura organizativa**, se propone que los hoteles diseñen la estructura organizacional siguiendo una metodología sencilla propuesta por Huamán & Ríos (2008, p. 181), ya que esta puede ser adaptada a cualquier organización, es secuencial, parte de la información proporcionada por el planeamiento estratégico, puede aplicarse a una organización cuando esta carece de una estructura, como es el caso de los hoteles objeto de estudio.

Las etapas del proceso son:

1. Identificación de objetivos y actividades
2. Análisis de actividades
3. Formación de la estructura
 - a. Selección del modelo de agrupamiento
 - b. Estructuración de las actividades
 - c. Identificación de la estructura actual (si ya existe un organigrama definido).
4. Gráfica del organigrama
5. Definición del tamaño de la organización.

En la primera etapa del proceso se deberán definir los objetivos, tendrá en cuenta para su definición la información de la categoría contexto-análisis ambiental y contenido

formulación de estrategias, una vez que la organización conozca quién es, cuál es su entorno y hacia dónde quiere conducir sus acciones, es el momento de que comience a elaborar planes de acción a un corto plazo, esto es, definiendo objetivos.

Por otro lado, dentro de esta primera etapa es necesario identificar actividades, en ellas es importante considerar las que se deben realizar para lograr los objetivos estratégicos, estas actividades deben ser importantes, concretas, estables y específicas. En esta definición se incluyen también aquellas que son consideradas de apoyo para el correcto funcionamiento de la organización, como las contables, de limpieza, mantenimiento, seguridad, aunque no estén relacionadas directamente con algún objetivo estratégico, serán igualmente tomadas en cuenta.

En la segunda etapa, análisis de actividades, se convierte en pilar fundamental para diseñar la estructura, este análisis comienza con analizar cada actividad definida en el paso anterior, desde dos perspectivas: el nivel de sensibilidad en los resultados y la relación con las demás actividades. En el análisis de sensibilidad, se define para cada actividad la influencia que tiene con respecto al logro de los resultados esperados, considerando si es importante y significativa para el logro de los objetivos que persigue la organización, puede definirse en tres niveles: alto, medio y bajo. Este análisis de sensibilidad permitirá identificar jerarquía de actividades que posteriormente será los niveles jerárquicos de la estructura organizacional.

Para analizar las relaciones en las actividades definidas, se analiza la afinidad que tengan unas con otras, identificando en ellas los requisitos necesarios, las habilidades y conocimientos comunes para la realización eficaz de dichas tareas, que en la estructura definida se podrán agrupar en una misma unidad.

En la tercera etapa, la selección del modelo de agrupamiento de las unidades organizativas, se debe considerar la cultura organizacional, la situación actual y futura de la empresa y la estrategia, para elegir el modelo más conveniente. Entre las alternativas de modelos de

agrupación en una organización están: estructura funcional, matricial, por grupos o asociación y estructura híbrida. Lo importante es elegir la que mejor ubique las actividades que se van a desarrollar para realizar el trabajo de forma coordinada y ordenada, lo que permita cumplir la estrategia inicialmente planteada.

En el caso de los hoteles objeto de estudio, según su volumen de tareas y número de trabajadores podría elegirse la estructura funcional, es la más básica para agrupar las actividades según la especialización de las funciones, es la forma más simple que representa las funciones básicas de cualquier organización: producción, ventas, compras, contabilidad, marketing, recursos humanos, sistemas, entre otras. Puede usarse cuando el empresario es gerente y trabajador a la vez, en organizaciones pequeñas o medianas con pocos trabajadores donde la supervisión es cercana y cuando tienen un solo producto, como es el caso de los hoteles estudiados.

Luego de elegir la estructura adecuada es necesario realizar la estructuración de las actividades, se agrupan aquellas que tengan un alto grado de relación conformando una misma unidad organizativa, teniendo en cuenta el grado de sensibilidad de las mismas, dependiendo si es alto medio o bajo, para que estas actividades se ubiquen de manera que reciban mayor atención por parte del que hace las veces de administrador o gerente, es decir que ocupen niveles más elevados en la estructura jerárquica. Posteriormente a las unidades organizativas se les designa con un nombre según las actividades que desarrolla y se dibuja el esquema apropiado (organigrama) teniendo presente que lo encabece la función administrativa o directiva.

En esta fase se puede identificar la estructura actual de la empresa, reconociendo cómo funciona organizativamente, consultando el organigrama que tengan definido y si no se tiene se puede optar por entrevistar a las personas clave para identificar cómo se divide el trabajo y cómo funciona la organización.

En la cuarta etapa, y antes de elaborar la propuesta final de la estructura organizacional hay que tener en cuenta el modelo de agrupamiento de actividades definido (tipo de estructura) y la estructura actual, para tomar decisiones respecto al diseño final y definitivo basados en la situación actual y futura que se espera en la organización para finalmente diseñar y aprobar el organigrama definitivo.

En la categoría **contexto, cultura organizacional**, es importante primero resaltar que la cultura está compuesta por elementos que diferencian unos grupos de otros (Ferro et al. 2012) y dentro de esos elementos hay aspectos subjetivos: creencias, hábitos, costumbres y valores, todo este conjunto de elementos normaliza la dinámica y el comportamiento de los individuos y está en constante desarrollo y evolución. La cultura también es entendida como un conjunto de patrones de conducta aceptados, que son guiados por normas y valores, expresándose mediante las prácticas laborales de los miembros en las organizaciones.

Es necesario describir los elementos del modelo con el que se propone que los hoteles objeto de estudio analicen su cultura organizacional, en este caso basado Anzola (1999, p. 31) que diseñó una matriz a partir de cinco factores, y cada uno de estos con diferentes variables a saber:

1. Historia de la organización:

- a) Los empresarios fundadores.
- b) El desarrollo empresarial logrado.
- c) El contexto socioeconómico.

2. Clima organizacional:

- a) Gestión.
- b) Motivación.

c) Liderazgo.

3. Comunicación organizacional:

a) Formas de comunicación al interior de la organización.

b) Formas de comunicación externa o con el entorno.

4. Valores organizacionales

a) Valores establecidos en la interacción empresa/entorno.

b) Valores establecidos en el ámbito organizacional.

5. Estructura organizacional:

a) Estructura Formal.

b) Estructura Informal.

El primer factor referido a la historia de la organización es importante porque presenta los hechos que le dieron origen, donde se narran los hechos de los fundadores, las decisiones que fundamentaron el inicio de todo y el entorno socio-económico en el cual se fundó la empresa. Igualmente, en este primer elemento es necesario identificar desde su fundación el avance que ha alcanzado la organización y el contexto socioeconómico que la rodea.

El segundo elemento es el que se refiere al clima organizacional, ya que la misma autora refiere que la cultura tiene un fuerte componente emocional, porque establece formas de conducta que permiten al individuo identificar cómo comportarse, permitiéndole insertarse de manera adecuada a la vida social, que ya está establecida en el grupo de trabajo, uno de los objetivos de la cultura es ofrecer orientaciones claras, de cómo deben comportarse los individuos tanto individual como colectivamente. En este segundo elemento también se tiene en cuenta la gestión que realiza la organización sobre sus miembros, la motivación y el liderazgo.

El tercer elemento es la comunicación organizacional, en la que intervienen procesos de socialización, y permite a los nuevos integrantes adentrarse a la cultura de la que comienzan a formar parte, la cultura es comunicada según unas pautas determinadas por la dirección. Por otro lado, esta comunicación tiene inmerso un factor externo en donde se circunscriben sistemas sociales, políticos, culturales y económicos con los que la organización tiene relación directa. En este elemento es fundamental determinar las formas de comunicación al interior de la organización y las formas de comunicación externa.

El cuarto elemento son los valores organizacionales, que son creencias entre lo que es más apropiado hacer y lo que no lo es, que conduce los comportamientos y la relaciones entre las personas, esos valores describen lo que el grupo es, lo que quiere y debe ser. Los valores pueden ser los establecidos en la interacción empresa-entorno y los establecido en el ámbito organizacional.

El último y quinto elemento es la estructura organizacional, conformada por estructuras, políticas, estrategias y procesos de la organización. En la estructura se definen las relaciones entre los cargos, el estatus de los miembros, las responsabilidades de cada uno, las jerarquías de autoridad y determina los mecanismos de control, también identifica las dinámicas de poder latentes, el nivel de centralización, las comunicaciones, relaciones formales, reglas y procedimientos establecidos. En este elemento de estructura se tiene en cuenta tanto la formal como la informal.

El cuarto y quinto elemento, valores y estructura organizacionales, si bien hacen parte del análisis de cultura organizacional, ya se definieron en categorías anteriores, contenido-formulación de estrategias y proceso-estructura organizativa, respectivamente. El resto de elementos es necesario que se identifiquen dentro de cada hotel, su historia, su clima organizacional y su comunicación para reconocer elementos que deban ser gestionados con el fin de mejorar la forma de trabajar.

Es necesario que estos hoteles, conozcan su cultura organizacional, que está compuesta por elementos que la diferencian de las demás organizaciones de su tipo: creencias, hábitos, costumbres y valores, estos elementos normalizan la dinámica y el comportamiento de los individuos y están en constante desarrollo y evolución, es también un conjunto de patrones de conducta aceptados, que son guiados por normas y valores, expresándose en prácticas laborales de los miembros. Una forma única de trabajar que debe ser entendida por el administrador para que pueda gestionar de mejor manera el trabajo de su recurso humano.

En la categoría **contenido, evaluación de capacidades**, es necesario que estos hoteles construyan en primer lugar un Canvas desarrollado por el autor Osterwalder (2011), que los lleve a determinar en cada caso cual podría ser su propuesta de valor, ya que es una herramienta sencilla para ser aplicada en cualquier organización.

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. (Osterwalder, 2011, p.15)

Este modelo, se compone de 9 módulos

1. Segmento de mercado (clientes): Son las personas a las que se ofrece el producto o servicio. Ellos son la base del negocio, se deben conocer perfectamente. En este caso los hoteles podrían revisar en su registro de clientes, cuáles son sus huéspedes más frecuentes y decidir si serán estos a los que enfocarán su tipo de servicio, además de diseñar para el registro de estos, la manera de agregar más información sobre ellos para conocerlos mejor.
2. Propuesta de valor: responde a la pregunta ¿Por qué somos innovadores?, ¿Qué nos diferencia de nuestra competencia y nos puede acercar a nuestros clientes? Es necesario en este módulo pensar que hace a la organización diferente de la competencia, identificando aquello que hace única a la empresa y por lo que el cliente está dispuesto a pagar, porque le soluciona una necesidad. Es necesario definir elementos diferenciadores

respecto a la competencia y existir correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes.

3. Canales de distribución: En este módulo es necesario delimitar los canales de estrategia publicitaria y de comunicación, para fortalecer la marca, por medio de estos canales se explicará a los clientes cuál es la propuesta de valor que la organización les ofrece. Responde a la pregunta ¿Cómo se comunica la organización con sus clientes para entregar valor? Se determina si el canal es físico o por medio de medios virtuales: redes sociales, páginas web, entre otros.

4. Relaciones con los clientes: Aquí la organización determina ¿Qué tipo de relaciones quiero establecer con cada uno de mis clientes?, estas pueden ser personales, cara a cara, telefónicas, vía e-mail, a través de terceros, personalizadas, entre otras. Es necesario que en estas relaciones se determine cómo conectar la propuesta de valor con el cliente, las emociones o sensaciones que la organización pretende generar en sus clientes y por las cuales la van a elegir.

5. Fuentes de ingresos: En este módulo se determinan las fuentes económicas y ¿cómo la empresa generará ingresos?, estas fuentes se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas y pueden ser directas o indirectas.

6. Recursos clave: Responden a la pregunta ¿Cómo voy a hacer posible mi propuesta de valor y con qué medios voy a contar? De este análisis depende que el negocio llegue a ser viable, porque son los recursos necesarios e imprescindibles para el funcionamiento del mismo.

7. Actividades clave: Responde a la pregunta ¿Qué es lo fundamental para que el modelo de negocio funcione? ¿Qué es necesario para entregar la propuesta de valor? Se determinan las actividades claves internas que darán valor a la marca, también es necesario determinar estrategias necesarias para potenciarlas, porque de esto depende tener claro y transmitir al cliente qué es la empresa y qué quiere ser en el futuro.

8. Asociaciones clave: Responde a la pregunta ¿Qué tipo de socios se requiere? Es necesario en este módulo definir estrategias de networking con socios o proveedores clave para llevar a cabo el modelo de negocio con garantías, para complementar capacidades y optimizar la propuesta de valor.

9. Estructura de costos: Identifica los costos en los que se incurre al operativizar el modelo de negocio, la idea es conocerlos y optimizarlos para diseñar un modelo de negocio eficiente y sostenible. Es fundamental para determinar el precio de venta que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que se ofrece en la idea de negocio.

Este modelo Canvas, se puede completar con el análisis VRIO que evalúa si las capacidades y recursos de una organización son fuente de ventajas competitivas. Estas capacidades

Son aquellas que realizan una aportación desproporcionada al valor final del cliente o a la eficiencia con que es entregado dicho valor, proporcionan una base para entrar en nuevos mercados y muestran lo que la organización puede hacer mejor que sus competidores (Johnson et al., 2006,p. 115).

Este análisis se conoce como el Modelo VRIN (Valuable, Rare, Imperfectly Imitable and Non substitutability) o VRIO (Valioso, Raro o escaso, Inimitable y Organizado) (Barney, 1992) y responde a las siguientes preguntas:

1. V (valioso): ¿La capacidad o recurso es valioso para el cliente? Permiten nuevas oportunidades en el mercado.
2. R (raro, único o escaso): ¿La capacidad o recurso tiene efecto diferenciador y es impactante para el cliente? Recursos específicos de la empresa y difíciles de obtener en el mercado.
3. I (inimitable): ¿La capacidad o recurso es difícil de copiar por el competidor? Difíciles de copiar o imitar por la competencia.

4: O (organizado o explotado por la organización): ¿La capacidad o recurso es aprovechado o aplicado por nosotros como organización? Explotados eficientemente por la empresa.

Si las respuestas a las preguntas, todas son un “sí” rotundo, se está frente a un recurso o capacidad que le da a la organización ventaja competitiva sostenible, y eso lo debe proteger, porque es lo que le asegurará una sostenibilidad en el tiempo.

No todos los recursos o capacidades que posee una organización son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles, para esto es necesario que posean una serie de atributos que son analizados en el modelo VRIO (Barney, 1992). Los recursos tendrán el calificativo de valiosos en la medida que responden a las amenazas del entorno y la organización aproveche oportunidades, estos mismos deben ser evaluados en la interrelación con las fuerzas externas del mercado.

El segundo atributo que se evalúa se refiere a si los recursos son raros, únicos o escasos, porque aquellos que son poseídos por un gran número de competidores no generan ventajas competitivas sostenibles.

El tercer elemento valora que la ventaja competitiva sea duradera, los recursos que se poseen deben ser difíciles de imitar por parte de los competidores, y esto puede estar determinado incluso por la historia de la organización y su funcionamiento.

El último elemento, es la organización, y este se refiere a que así posea una estructura determinada y una cultura organizacional, es necesario que explote todo el potencial competitivo de sus capacidades y recursos y que lo haga de manera eficiente.

En la categoría **proceso, comunicación formal e informal**, se propone a los hoteles, que si bien se puede utilizar la red social *Whatsapp* para comunicaciones informales dentro de la organización, es necesario que se establezca la realización de reuniones periódicas que podrían realizarse al inicio de la semana, con los trabajadores que en el momento tenga la organización, en el caso de los hoteles, son pocas personas.

En estas reuniones se tratarían temas en orden de prioridades según las necesidades que se vayan presentando en el hotel, igualmente se haría un acta, con compromisos a desarrollar por parte de los asistentes, y definiendo los mecanismos de verificación de los compromisos que quedan pendientes. En estas reuniones se retroalimentaría el trabajo desarrollado por los miembros de la organización, corrigiendo fallas de ser necesario, tomando medidas inmediatas si la circunstancias así lo requieren, en el proceso participarían todas las personas, las mismas que pueden aportar ideas, sugerencias y apreciaciones sobre las decisiones que se deban tomar.

Por otro lado, en la categoría **proceso, personas**, si bien los hoteles por ser tan pequeños, con solo 3 o 4 personas, no pueden contratar exclusivamente a alguien que se encargue del área de gestión humana, el administrador si podría encargarse de algunas de estas funciones y de hecho en los hoteles objeto de estudio ya lo están haciendo. En primer lugar, sería adecuado que realizara periódicamente un diagnóstico de necesidades de capacitación de su personal, y que el mismo administrador si tiene los conocimientos pueda orientarla o busque instituciones que puedan apoyar este proceso, siempre existirán conocimientos y habilidades que los trabajadores deberán seguir aprendiendo y afianzando.

Igualmente, en el tema de personas es importante, que aunque no exista un proceso documentado de Gestión Humana si es provechoso que el administrador defina un perfil de cargo para los que en el momento tenga el hotel y de esta manera realizar un mejor proceso de selección y reclutamiento de personal, designando responsabilidades o funciones específicas a cada cargo, definidos desde el establecimiento de la estructura en el apartado de proceso, estructura organizativa.

Es claro que por más pequeña que sea la organización no todas las personas pueden realizar las mismas funciones, ni el empleado operativo debería realizar funciones administrativas, ni viceversa, es necesario tener un claro ordenamiento de cargos con funciones y responsabilidades asignadas específicamente para cada uno, de esta manera se asegura

una mayor eficiencia en el trabajo. Los perfiles de cargo permiten analizar los diferentes puestos de trabajo, describir los mismos, facilita la coordinación y asegura una correcta evaluación del personal, como lo mencionan Coronel et al. (2018, p.101), los manuales de perfiles:

Son una herramienta de trabajo en el que se expone de forma clara y precisa el conjunto de normas y tareas que deben cumplir cada una de las personas de la organización, por tanto, éste debe ser elaborado técnicamente, siguiendo los respectivos procedimientos para determinar las rutinas o labores cotidianas de los trabajadores.

La carencia de perfiles afecta el rendimiento laboral, porque cuando las funciones y responsabilidades no son especificadas puede generar una duplicidad de funciones e inadecuada distribución de actividades, también genera conflictos.

Dentro de los aspectos básicos que puede contener un perfil se encuentran (Balceiro et al., 2007, p.43)

- Identificación del cargo/Nombre del cargo
- Dependencia
- A quién reporta/Jefe inmediato
- Personal a cargo
- Objetivo del cargo
- Formación Básica requerida, experiencia, conocimientos complementarios
- Funciones y responsabilidades.

Por otro lado, se propone a los administradores de los hoteles, que desarrollen un sistema de incentivos sencillo y acorde a las necesidades de su personal, aunque sean pocos empleados sería muy positivo que se les otorgara pequeños incentivos por buen rendimiento en sus labores, no necesariamente deberían ser monetarios, podrían ser

reconocimientos en público delante de sus compañeros, u otros símbolos o elementos que los hagan sentir reconocidos y valorados cuando hacen su trabajo de manera sobresaliente.

Finalmente, en las **categorías proceso, control, seguimiento y resultados**, es necesario que los administradores de estos hoteles se concienticen de la importancia de medir el desempeño de las actividades que se llevan a cabo en el hotel, haciendo una verificación a través de indicadores que permiten dar seguimiento a la estrategia e información necesaria para tomar decisiones. Dado el poco conocimiento que los administradores de estos hoteles tienen en términos administrativos se les sugiere aquí algunos ejemplos de indicadores que podrían implementar (Ferrer & Gamboa, 2004 p.52):

- Porcentaje de ocupación (Número de habitaciones ocupadas/ número de habitaciones disponibles)
- Satisfacción del cliente (Número de sugerencias gestionadas en el período/Número total de sugerencias del período)
- Tarifa promedio de servicio de alojamiento
- Porcentaje de clientes con reservas no presentados (Número con reservas no presentadas/Número total de reservas)
- Procedencia de las reservas (Medio por el que conoció el hotel)
- Procedencia del huésped
- Motivo de la visita
- Número de noches vendidas en el período
- Tiempo promedio para el aseo de las habitaciones, entre otros

Si bien en la categoría de proceso, estructura organizativa se definieron objetivos, es necesario realizarles un adecuado control y seguimiento, estableciendo el periodo de tiempo en el cual se va a evaluar su cumplimiento y tomar las medidas correctivas necesarias en caso de que no se alcance la meta propuesta. Es de vital importancia

identificar la situación real de la empresa frente a patrones de desempeño, que en este caso serían los objetivos propuestos definidos y evaluados de manera periódica.

Con la definición de indicadores y la verificación del cumplimiento de objetivos, el administrador del hotel puede realizar evaluaciones del desempeño de los procesos, a manera de auditoría interna, no con toda la rigurosidad que esto tendría, pero si con el mismo propósito, evaluar y ajustar el cumplimiento de la estrategia, medir la gestión, verificar que todos los procesos se desarrollen de la mejor manera y realizar los ajustes necesarios.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

En la revisión bibliográfica se pudo evidenciar que los hoteles en Colombia y Latinoamérica aplican una o algunas herramientas de la Gestión Estratégica, además que hay pocas investigaciones sobre cómo el sector hotelero aplica estrategias. Una investigación en el 2001 de Okumus hace una propuesta respecto a un marco de aplicación de estrategia para la industria hotelera, y autores como Köseoglu mencionan que no hay ningún estudio que aborde directamente la práctica de formulación de estrategias en la industria hotelera, sin embargo el estudio que realiza Okumus en el 2001, elabora un marco de aplicación de estrategias para la industria y se sigue referenciando en la actualidad, como el que define el modo de aplicar y desarrollar estrategias en este sector.

El municipio de Guarne tiene debilidades en cuanto a la definición de su tipología de turismo, tiene un alto potencial para desarrollar turismo natural y cultural, siendo los atractivos del orden natural aquellos que representan para el municipio mayores beneficios, y se podría complementar con el componente cultural, que con su historia, manifestaciones y tradición se podrían desarrollar actividades atractivas para el turista. Sin embargo, es necesario fortalecer el trabajo en red y asociativo de los actores del turismo del municipio.

Los administradores de los hoteles objeto de estudio, basan su gestión en la operatividad del día a día, no tienen ni desarrollan una visión estrategia del negocio y tampoco poseen esa mirada holística hacia lo territorial, que les permitiría generar sinergias, estar al tanto de las dinámicas regionales y globales de una actividad que tiene nuevas exigencias. Estos procesos básicos que realizan más desde la operatividad, no les permite ofrecer productos

turísticos diferenciales y de calidad, así mismo, es cierto que desde el mismo municipio no se reconoce un producto consolidado y diferenciado del resto de la subregión.

La Gestión Estratégica es un proceso complejo ya que debe ser dinámico, porque los mercados hoy viven en constante incertidumbre y rápidos cambios, para quien está al frente de esta gestión es un verdadero desafío la búsqueda de resultados, no comunes, debe alcanzar resultados excepcionales disponiendo de recursos limitados. En los hoteles del municipio de Guarne se debería aplicar las herramientas y métodos propuestos, dado los limitados recursos con los que en la actualidad realiza gestión, solo preocupados por la operatividad del día a día, este municipio en todo su sistema turístico necesita de cambios, según su Plan Local de Turismo, y los hoteles deben estar dispuestos a alinear su forma de gestionar estratégicamente a los nuevos retos que enfrenta todo el territorio.

La propuesta a los hoteles objeto de estudio se comprende de una serie de herramientas y métodos, que responde a unos factores y a su vez a categorías, definidas desde los modelos encontrados en la revisión bibliográfica, principalmente el desarrollado por el autor (Okumus, 2001). En los tiempos modernos hay que enfocarse a objetivos distantes en el tiempo y comprender los escenarios complejos y variables presentes en los mercados actuales, y eso sumado a la toma de decisiones en un presente que está cambiando constantemente, por lo que no solo se puede pensar en la operatividad del corto plazo, sino en la estrategia y la generación de valor que la organización debe definir en el corto y largo plazo.

Las organizaciones de hoy deben ser proactivas, este proceso de gestión estratégica les ayudará a formular estrategias que garanticen su desarrollo e implica que deban tomar una decisión para obtener una mejor posición en el futuro, si este reto ya de por sí es difícil para las grandes organizaciones para las pequeñas el desafío es aún mayor.

5.2 Recomendaciones

La propuesta presentada a hoteles del municipio de Guarne puede ser ajustada a otras regiones de Colombia con vocación turística, ya que es sencilla de aplicar y se aplica a lo que fundamentalmente deberían desarrollar para realizar una buena gestión estratégica adaptada al sector hotelero.

Dentro de las limitaciones en el desarrollo del proyecto de investigación se identifica el acceso a los hoteles que hacían parte del interés del investigador, aunque se tenía autorización por parte de la Alcaldía del municipio de Guarne, no todos accedieron a proporcionar la información requerida para realizar la investigación, además de que algunos no tienen información actualizada, limitantes que dificultaron el proceso para tener información de todos los hoteles deseados por el investigador.

Es recomendable que la implementación de la propuesta para los hoteles objeto de estudio se complemente con el desarrollo de indicadores financieros, para verificar si los cambios introducidos al hotel a raíz de la aplicación de las herramientas y métodos aumentan la rentabilidad y el flujo de efectivo que es el fin último por el que se pretende generar cambios y mejoras.

Referencias

- Alcaldía de Guarne-Cámara de Comercio para el Oriente Antioqueño CCOA. (2021). Plan Local de Turismo Municipio de Guarne 2019-2030: Guarne un territorio sostenible y competitivo de puertas abiertas.
- Alzate, J. & Villegas D. (2015). Planeación estratégica hotel toscana plaza. Universidad ICESI. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78588/1/TG01000.pdf
- ANATO. (2020). Universidad Externado de Colombia: La crisis del turismo por el covid-19. <https://www.uexternado.edu.co/economia/la-crisis-del-turismo-por-el-covid-19/>
- Andrews, K. (1971). The concept of strategy. Homewood, IL: Dow-Jones Irwin
- Ansoff, HI (1957). Estrategias de diversificación. Harvard Business Review . (Vol. 35, número 5, septiembre / octubre). p113-124.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy. New York: McGraw-Hill
- Anzola, O. (1999). “Caracterización de la cultura corporativa”, en Revista Sotavento, Serie 1 n.º 6, 1.er semestre de 1999, Bogotá, Universidad Externado de Colombia.
- Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf
- Ascón, J., León, C., Argibay, A. (2018). Propuesta de estrategias con basamento prospectivo en función de las habilidades directivas y los actores más influyentes de un establecimiento de alojamiento turístico. Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado, 15, 43-66. <http://revista.jacobeas.edu.mx/>
- Aspiolea, M., Pérez, R., & Rendón, Y. (2017). La Gestión Estratégica de costos en empresas hoteleras del sector turístico en Cuba. Universidad&Ciencia, 6, 437-447. <https://core.ac.uk/download/pdf/287219322.pdf>
- Bailey, A., & Johnson, G. (1992). How strategies develop in organisations. In D. Faulkner & G. Johnson, (Eds.), The challenge of strategic management. London: Kogan Page.
- Balceiro, H., Luna B., & Zuñiga A. (2007) Rediseño de los manuales de funciones y diseños de nuevos cargos, reestructura orgánica de las funciones, modificación de tareas y actividades de Tenaris Tubocaribe [Trabajo de grado para optar por el grado de Administrador de Empresas, Universidad Tecnológica de Bolívar], <http://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0043173.pdf>
- Barczak, B., Kafel, T., & Magliocca, P. (2021). Network approaches and strategic management:

- Exploration opportunities and new trends. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(3), 7-35. doi:10.7341/20211731
- Barnard, C. (1964). *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press,.
- Barney, J. (1992): Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource-based view. College Station, TX: Texas A&M University, Research paper.
- Berman, P. (1980). Thinking about programmed and adaptive implementation: Matching strategies to situations. In H. M. Ingram & D. E. Mann (Eds.), *Why policies succeed or fail*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley and Sons.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cabello, E. & Pulido, L. (2020). Análisis del impacto económico del coronavirus en el sector turismo en Colombia. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Economía. Especialización en Administración Financiera. Bogotá, Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24709>
- Cámara de Comercio de Oriente Antioqueño. (2018). Concepto Económico del Oriente Antioqueño. *Camara de Comercio Oriente Antioqueño*, 101. <https://www.ccoa.org.co/Portals/0/Biblioteca virtual/Publicaciones regionales/2018/Concepto economico 2018.pdf?ver=2019-02-01-105326-537>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2019). Perfiles socioeconómicos de las Subregiones de Antioquia. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín. <https://www.camaramedellin.com.co/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?portalid=0&moduleid=569&articleid=480&documentid=152>
- Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño . (2019). Análisis Comparativo Empresarial y Regional de la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño. <https://www.ccoa.org.co/Portals/0/documentos/crecimiento/2019/Acer abril 2019.pdf?ver=2019-05-14-132156-487>
- Cámara de Comercio de Oriente Antioqueño. (2020). Oferta Empresarial en Turismo. <https://ccoa.org.co/actualidad-camara-de-comercio/biblioteca-virtual/publicaciones-regionales/>
- Camp, R. C. (1989): *Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, Quality Press, American Society for Quality Control, Milwaukee, WI.
- Castellanos, J. & Cruz, M. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28-51. <https://doi.org/2166--2320>

- Ceballos, F. (2009). El informe de investigación con estudio de casos. (Ceballos-Herrera, F. (2009). El informe de investigación con estudio de casos. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 2, 413-423), 413-423. <http://www.javeriana.edu.co/magis>
- Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, [CPTUR],2019. Índice de Competitividad Turística Regional de Colombia-ICTRC Departamentos 2019. <https://cptur.org/publicaciones/PfWPoywPSNTrbBR>
- Centro de Pensamiento Turístico de Colombia [CPTUR] (2019). Índice de competitividad turística regional de Colombia ICTRC. Ciudades capitales y municipios con vocación turística. <https://cptur.org/publicaciones/WY1JVgF5v6ArxSW>
- CEPAL Comisión Económica para América Latina. (2020). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2020: principales condicionantes de las políticas fiscal y monetaria en la era pospandemia de COVID-19. <http://hdl.handle.net/11362/46070>
- Chandler, A. (1962). *Strategy And Structure: Chapters In The History Of The Industrial Enterprise*. Cambridge: Mit Press, Cambridge – Massachusetts.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá : Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Cogollos, R, Pedraza, J y Bermúdez, Y. (2018). Cambios en la gestión de las pymes hoteleras de Bogotá: un reto en la gestión para su internacionalización. *Signos*, 10(2), 87-101. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.05>
- Contreras, R. & Velásquez, N. (2020). Los efectos de la pandemia: el coronavirus en Colombia. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Economía. Especialización en Administración Financiera. Bogotá, Colombia
- Coronel, D., Saca, J., Cartuche, D., & Rodríguez, L. (2018). La Incidencia del uso de un manual de funciones en las micro y pequeñas empresas orensas. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 99-112. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.799>
- Cortés, P. (2020). El Turismo tomará impulso para llegar con más fuerza en los próximos meses. <https://anato.org/noticias/el-turismotomara-impulso-para-llegar-con-mas-fuerza-en-los-proximos-meses-anato/>
- COTELCO Asociación Hotelera y Turística de Colombia. (2019). *Hotelería en Colombia, la gran apuesta*: <https://cotelcocaldas.com/hoteleria-en-colombia-la-gran-apuesta/>
- COTELCO Asociación Hotelera y Turística de Colombia. (2020). *Sector hotelero en Colombia en crisis*

- más profunda de su historia. <https://www.cotelco.org/noticias/crisishotelera>
- Czakon, W. (2012). *Networks in Strategic Management*. Warsaw: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2019). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-portema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica (1A. ED.)*. Mexico: Pearson Educacion.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad la salida de la crisis (1a. ed.)*. Madrid: Diaz de Santos.
- DNP Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: Pacto por Colombia, pacto por la equidad*. Bogotá.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
- Echeverry, C. (2016). *Análisis estratégico hotel turístico la luna*. Universidad ICESI. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81007/1/echeverry_analisis_estrategico_2016.pdf
- Esparza, J. & García, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 295-313. [Fecha de Consulta 26 de Enero de 2021]. ISSN: 0120-3592. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205/20520042014>.
- Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. St. Paul, Minn: West.
- Ferrer, M. & Gamboa, T. (2004) *Indicadores para el Control de Gestión de Procesos Básicos en Hoteles*. *Actualidad Contable FACES* Año 7(Nº 8), 50-61. <http://bdigital.ula.ve/storage/pdf/acon/v7n8/articulo4.pdf>
- Ferro, J., Bernal, D., Torres, L., & Noriega, P. (2012). Caracterización de la cultura organizacional de una institución de educación superior. *Psicogente*, 15(27). <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/psicogente/article/view/1903>
- Fondo Nacional de Turismo [FONTUR]. (2011). *Estrategia de turismo para Colombia*. https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/estudio_mckiensey/1._primer_tomo_estrategia_turismo_parte_b.pdf
- Foro Económico Mundial. (2019). *Indice de Competitividad Viajes y Turismo 2019*.

<http://www.competitividad.org.do/indice-de-competitividad-de-viajes-y-turismo-2019/>

Francés, A., (2006) Estrategia y planes para la empresa-Con el Cuadro de Mando Integral, Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. https://books.google.com.co/books/about/Estrategia_y_planes_para_la_empresa.html?id=yAmLG-Vr8BkC&redir_esc=y

Galindo, J. (2019). Grupo Empresarial Hoteles Royal, Notas para el análisis de su estrategia empresarial en el sector hotelero. Universidad de Ibagué. <https://repositorio.unibague.edu.co/jspui/handle/20.500.12313/1327>

Gamba, S., & Leguizamón, M. (2015). Desarrollo de modelos de negocio y estrategias competitivas para el hotel Diego Pacho en Pacho Cundinamarca bajo la metodología Canvas. Universidad Piloto de Colombia, Bogotá. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/1373>

Glaser, B. and Strauss, A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine, Chicago, IL.

Gobernación de Antioquia. (2019) Anuario Estadístico de Antioquia. Dirección de Información Geoestadística. <http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/anuario-estadistico-home>

Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, J.(2005) *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw-Hill: Santafé de Bogotá. 442p.

Hernández, E., & Menon, A. (2021). Corporate strategy and network change. *Academy of Management Review*, 46(1), 80-107. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0013>

Holmes, Arthur W. *Principios Básicos de Auditoría*. México: C.E.C.S.A. 1984.

Huamán, L., & Ríos R., (2008) *Metodología para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*, PUPC, Lima.

Humphrey, A. S. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. (FODA Análisis para Consultoría de Gestión). SRI Alumni Association Newsletter.

Icontec, MINCIT, SENA, & Cotelco. (2003). Norma Técnica NTSH Sectorial Colombiana 002|Establecimientos De Alojamiento Y Hospedaje. Norma De Competencia Laboral. Información A Clientes, Atención De Sugerencias Y Reclamaciones De Acuerdo A Políticas De Servicio. https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2003/NTSH002.pdf

Icontec, MINCIT, SENA, & Cotelco. NTSH Sectorial Colombiana 006. , (2009). https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2009/NTSH006-09.pdf

Jakobiak, F. (1992) *Exemples commentés de veille technologique*. Les Editions d'Organisation, Paris.

Jaimes, H., Bravo, S., Cortina R., Pacheco, C., Quiñones, M. (2009) *Planeación estratégica de largo*

- plazo: una necesidad de corto plazo *Pensamiento & Gestión*, núm. 26, julio, pp. 191-213
Universidad del Norte Barranquilla, Colombia.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762009000100009&script=sci_arttext&tlng=en
- Jiménez, M., & Parra, L. (2019). El turismo como motor de la economía colombiana. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, 9(2), 75-91.
- Johnson, G., & Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy*. London: Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K. Y Whittington, R. (2006): *Dirección Estratégica*, Prentice-Hall, Madrid.
- Kaplan, R., Norton & David P. (1997). *El cuadro de mando integral: Ediciones Gestión 2000: Barcelona*. 321p. (HD56.K29E).
- Köseoglu, M., Altin, M., Chan, E., & Aladag, O. (2020). What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89(May).
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>
- Köseoglu, M., Law, R., & Dogan, I. (2018). Exploring the social structure of strategic management research with a hospitality industry focus. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 463-488. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2017-0764>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J.W. (1967). *Organisation and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School.
- Leidecker Joel K., Bruno Albert V. 1984. *Identifying and Using Critical Success Factors*. Great Britain. *Long Range Planning*. Vol. 17 No. 1, pp 23-32
- Levy, D. (1994). Chaos theory and strategy: Theory, application, and managerial implications. *Strategic Management Journal*, 15, 167-178.
- López, A. (2021). *Estructuración de un modelo operacional y financiero para desarrollar y operar un proyecto hotelero "all inclusive" en Cartagena – Colombia*. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Programa de Economía. Especialización en Administración Financiera. Bogotá Colombia
- McClelland, C. D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, january: 1-15.

- Marshall, C. and Rossman, G.B. (1995), *Designing Qualitative Research*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA.
- Meléndez, L., & Páez, C. (2013). *Estrategia organizacional y su relación con la adopción de prácticas saludables*. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4690>
- Meza, G., Zaldívar, M. & Martín, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo*, 157(Número 2), 23-38. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0252-85842016000200002&lng=es&nrm=iso
- Miles, M. y Huberman, M. (1984). *Qualitative data analysis. A sourcebook of new methods*. London: Sage Publications
- Miller, P., 2012. *The Digital Workplace: How Technology Is Liberating Work*. New York, London: Dog Ear Publishing.
- Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo (2015). Por la cual se reglamenta el cumplimiento de las Normas Técnicas Sectoriales expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización para las actividades del denominado Turismo de Aventura y la Sostenibilidad Turística [Resolución 3860 de 2015].
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo [MINCIT]. (2018). Plan Sectorial de Turismo 2018-2022 Turismo: El propósito que nos une. <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ca4ebd7-1acd-44f9-9978-4c826bab5013>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo [MINCIT]. (2021). Calidad Turística. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-turistica>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo [MINCIT]. (2020). Avanza estrategia para la reactivación del turismo en Colombia. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/estrategia-para-reactivar-el-turismo-en-colombia>
- Ministerio de Desarrollo Económico. (1996). Ley General de Turismo. Ley 300 de 1996 (Vol. 26, pp. 551-556). Vol. 26, pp. 551-556. <http://www.suin-juricol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1657837>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). La pandemia por covid-19 sigue fuerte en todo el mundo. <https://www.minsalud.gov.co/CC/Noticias/2021/04/Paginas/Historico-Noticias.aspx>
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1980). Tracking Strategy In An Entrepreneurial Firm. En: *Academy Of*

- Management Journal, Xxv(3), Pp. 465-499
- Mintzberg, H. (1984). Power And Organization Life Cycles. En: The Academy Of Management Review, Vol. 9 No.2 (Apr., 1984), Pp. 207-224.
- Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: Schools of thought. In J.W. Fredrickson (Ed.), Perspectives on strategic management (pp. 105-235). New York: Harper.
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (Eds.) (1996). The strategy process concepts, contexts, cases (3rd ed.). London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B.W. & Lampel, J. (1998). Strategy Safari. A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management. Free Press, Ny. 406p.
- Montoya, Y. (2016). Turismo en Colombia ¿ Es el turismo una alternativa real para enfrentar el déficit externo? <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/view/1585>
- Mouzas, S., Henneberg, S., & Naudé, P. (2008). Developing network insight. Industrial Marketing Management, 37(2), 167–180. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.01.003>
- Okumus, F., & Roper, A. (1999). A review of disparate approaches to strategy implementation in hospitality firms. Journal of Hospitality and Tourism Research, 23(1), 21-39. <https://doi.org/10.1177/109634809902300103>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2019): Panorama del turismo internacional El turismo internacional sigue adelantando a la economía mundial. www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2020): Las cifras de Turistas internacionales podrían caer un 60-80% en 2020. <https://www.unwto.org/es/news/covid-19-las-cifras-de-turistas-internacionales-podrian-caer-un-60-80-en-2020>
- Ortiz Molina, M. (2011). Estamentos educativos y diferencias culturales. Estudio cualitativo de las opiniones de los diferentes sectores. Exedra, Número esp, 147-206. <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/3686017.pdf>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocios (Business Model Generation). (Libro electrónico) DEUSTO
- Pascale, R. T. (1990). Managing on the edge: How successful companies use conflict to stay ahead. London: Viking Penguin.
- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1991). Managing change for competitive success. Oxford,UK: Basil

- Blackwell.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. New York: Free Press
- Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. *Competitive Intelligence Review*, 1, 14. <http://dx.doi.org/10.1002/cir.3880010112>
- Porter, M. (1991). *Towards A Dynamic Theory Of Strategy*. En: *Strategic Management Journal*, Vol. 12 95-117.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical incrementalism*. Homewood, IL: Richard.
- Reportur. (2019). *Best Western llegará a 10 hoteles en Colombia y 50 en Sudamérica*. <https://www.reportur.com/colombia/2019/02/26/best-western-llegara-10-hoteles-colombia-50-sudamerica/>
- Reeves, C. (1988). *Strategy implementation in small service firms: An examination of quality strategies in the restaurant industry*. Unpublished doctoral dissertation, University of Georgia, Athens.
- Reportur. (2019). *Ranking – Las 10 mayores cadenas hoteleras en Colombia*. <https://www.reportur.com/hoteles/2019/05/07/ranking-9-hoteleras-destacadas-del-pais-suman-16-742-habitaciones/>
- Richardson, B. (1994). *Comprehensive approach to strategic management: Leading across the strategic management domain*. *Management Decision*, 32(8), 27-41.
- Rodríguez, O., Puig, F. y González, M. (2017), "Agrupación, innovación y competitividad hotelera: evidencia del destino de Colombia", *Revista Internacional de Gestión de Hospitalidad Contemporánea*, vol. 29 No. 11, págs. 2785-2806. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2016-0172>
- Salazar, E., Silva J., Rodríguez, B., Lobelo, J. (2020) *Comportamiento del sector turístico colombiano durante la pandemia, una luz al final del camino: ¿Lamentación o llamado a la acción?* *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 295-308. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/7268>
- Sánchez, M.(2018). *Colombia en posconflicto: ¿turismo para la paz o paz para el turismo?* *Araucaria*, 20(39), 415-438. <https://doi.org/10.12795/araucaria.2018.i39.20>

- Schmelzer, C. D. (1992). A case study investigation of strategy implementation in three multi unit restaurant firms. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.
- Serrano, A., Montoya, L. & Cazares, I. (2018). Análisis de la sostenibilidad y competitividad turística en Colombia. *Gestión y Ambiente*, 21(1), 99-109. <https://doi.org/10.15446/ga.v21n1.69395>
- Serruto, Y., Huarachi, J., Loaiza, S., Fernández, M., & Holguín, M. (2019). Análisis de gestión estratégica del sector hotelero en la región Lambayeque. *EDUCARE ET COMUNICARE: Revista De investigación De La Facultad De Humanidades*, 7(1), 60-69. <https://doi.org/10.35383/educare.v7i1.226>
- Sistema de Información Turístico Regional SITUR. (2018). Informe Estadístico: Verificación RNT Temporada Alta, Dic 2018. Dic 2018 <http://situr.gov.co/upload/publications/documents/20190109140135000000Verificaci3n RNT Temporada Alta Diciembre 2018.pdf>
- Shaw, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2 (2): 59-70. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-3142768827&origin=inward&txGid=290c076ff8ab11deda06a5ae4b3dcb47>
- Sloan, A. P. (1963). *My years with General Motors*. London: Sedgewick & Jackson.
- Spencer, M.L. y M.S. Spencer (1993). *Competence at Work: models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons.
- Stacey, R. D. (1993). Strategy as order emerging from chaos. *Long Range Planning*, 26(1), 10-17.
- Stake, R. E. (2005) *Investigación con estudio de casos*. Madrid, Morata.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Tellen, S. (1995) *Intranet Organization*. Capítulo 2. <http://www.iorg.com/intranetorg/>
- Theys, M. (1998). The new challenges of management in a wired world. *European Journal of Operational Research*, 109(2), 248-263.
- Torres, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión estratégico para el sector hotelero de la ciudad de Ambato* Departamento de Investigación y Postgrados. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1443>
- Universidad Externado de Colombia [Uexternado].(2019): *Visión 2030 del Turismo de Colombia*.

<https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas-turisticas-y-hoteleras/vision-2030-del-turismo-de-colombia/>

Vrdoljak-Raguž, I., Jelenc, L., & Podrug, N. (2016). *Neostrategic Management - An International Perspective on Trends and Challenges*. Switzerland: Springer International Publishing.

Wang, M., Chen, P., & Fang, S. (2021). How environmental turbulence influences firms entrepreneurial orientation: The moderating role of network relationships and organizational inertia. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 48-59. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0170>

Wang, J., Yang, N., & Guo, M. (2021). Ego-network stability and exploratory innovation: The moderating role of knowledge networks. *Management Decision*, 59(6), 1406-1420. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2019-0597>

Wheatley, M. J., & Kellner-Rogers, M. (1995) Discovering a new world view, breathing life into organisations. *Journal for Quality and Participation*, 18, 6-9.

Anexo A. Cuestionario de la Entrevista

CONTEXTOS_CULTURA ORGANIZACIONAL_ Construye la historia de la Organización (Empresarios fundadores).

1. Hablemos de la historia del hotel
2. ¿Qué actividades desarrolla el hotel?
3. ¿Cuántos empleados tiene?
4. ¿Cuáles son las características de los clientes, su procedencia, la actividad que desarrollan, etc.?
5. ¿Qué requisitos de ley, cumplen: RNT, bomberos, ¿qué otros?

CONTEXTOS_Análisis ambiental_ Busca información necesaria para la toma de decisiones.

6. Cuando va a decidir algo, respecto al direccionamiento que va a dar próximamente al hotel, ¿busca información?, ¿en dónde? ¿Qué tipo de información busca?

CONTEXTOS_Análisis ambiental_ Analiza el entorno competitivo para determinar si es atractivo o no competir/ CONTEXTOS_Análisis ambiental_ Resume y evalúa las oportunidades y amenazas identificadas en el ambiente externo.

7. ¿Usted analiza los aspectos en general del mercado de hoteles para tomar decisiones?, ¿analiza lo que hacen los otros hoteles del municipio?
8. En cuanto a clientes, ¿qué tipo de análisis hace: ¿toma información del registro de clientes para luego analizarla?
9. En cuanto a los proveedores, ¿cómo escoge los proveedores con los que trabaja?
10. ¿Siente que tiene amenazas frente a otras alternativas de alojamiento, ejemplo fincas, habitaciones casas de familia, etc.?

11. ¿Está buscando constantemente qué implementar en el hotel para que mejore? ¿Cómo se prepara ante eventuales problemas que puedan presentarse?

CONTEXTO_Análisis ambiental_Analizar los factores del entorno global y local que afectan a todas las organizaciones

12. ¿Analiza factores en general que pueden afectar a toda la economía?

13. ¿Usted evalúa tendencias sociales, políticas, tecnológicas, ambientales, legales?, ¿Las tiene en cuenta en sus decisiones?

CONTEXTO_Análisis ambiental_Determina los factores que garantizan el éxito en un mercado definido_ Compara la empresa con sus competidores más cercanos/
CONTENIDO_FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS_ Análisis de las condiciones internas y externas de la Organización para tomar acciones/CONTENIDO_EVALUACIÓN DE CAPACIDADES_ Resume y evalúa las fortalezas y debilidades de las áreas de una empresa.

14. ¿Qué aspectos tiene este hotel que no tienen los demás hoteles del municipio?

15. ¿Usted identifica qué cosas, aspectos o factores, necesitaría tener este hotel para ser mejor que el resto de los hoteles del municipio?

16. Si conoce esos aspectos ¿cómo los identificó? ¿Cómo saben que son esos?

CONTEXTO_Análisis ambiental_ Análisis de Competidores.

17. ¿Compara la empresa con sus competidores más cercanos? ¿Qué trata de identificar en ellos? ¿Utiliza un método para realizarlo?

CONTENIDO_FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS_ Orienta el propósito de la Organización y define su futuro/CONTEXTO_CULTURA ORGANIZACIONAL_ Define de Valores Organizacionales.

18. El hotel tiene definido ¿Misión, Visión, Valores?, considera que el hotel realmente ¿si cumple y desarrolla esto que se ha definido?

19. ¿Como líder, ¿define objetivos o metas para el hotel? ¿A cuánto tiempo las define? ¿Cómo lo hace?

20. ¿Ha identificado los grupos interesados en el desempeño de la organización? Grupos de interés.

CONTENIDO_FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS_ Determina las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas.

21. Si en su quehacer ¿conoce los aspectos positivos y negativos del hotel, internos y externos, qué hace con esa información? ¿Traza objetivos o tareas que se deban realizar?

22. ¿Cómo se plantean las diferentes acciones para el desarrollo de las tareas y el logro de los objetivos?

PROCESO_ESTRUCTURA ORGANIZATIVA_ Identifica como es la estructura Organizacional (Formal e Informal) Define las líneas de Autoridad y los canales de comunicación/CONTENIDO_EVALUACIÓN DE CAPACIDADES_ Asignación de recursos y responsables.

23. ¿Cómo están organizadas las diferentes actividades que debe realizar el hotel para estar en funcionamiento?

24. ¿Tienen áreas definidas con funciones establecidas?

25. ¿Cada empleado de su hotel, tiene asignadas funciones específicas? ¿Cómo realizan ese proceso de asignación de funciones?

26. ¿Cómo están relacionadas las funciones con la realización de tareas y el logro de objetivos?

CONTEXTO_CULTURA ORGANIZACIONAL_ Determina la forma en que se realiza la comunicación Organizacional (Al interior y con el entorno)/PROCESO_COMUNICACION FORMAL E INFORMAL_ Retroalimentación interna mediante la comunicación.

27. ¿Cómo se trasmite o comparte la información dentro de la organización? (comunicación formal e informal).

28. ¿Poseen un medio de comunicación al interior del hotel que les permita a los trabajadores comunicarse entre sí? Y ¿comunicar informaciones de jefes a trabajadores? ¿Cuáles son los medios?

CONTEXTOS_CULTURA ORGANIZACIONAL_Evalúa el clima Organizacional (Gestión, Motivación y Liderazgo).

29. ¿Cómo considera usted, que es el ambiente de trabajo?

30. Qué significa ser líder para usted, ¿cómo lo evidencia en sus actividades?

PROCESOS_COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL_Participación de las personas en la formulación y desarrollo de estrategias.

31. ¿De qué forma los trabajadores participan en las decisiones que se toman para darle dirección al hotel?

CONTENIDOS_EVALUACIÓN DE CAPACIDADES_ Identifica los aspectos clave del negocio para identificar el modelo de negocio.

32. Cuáles son para usted los aspectos claves de este negocio de hotelería?, ¿cómo los determina?, y ¿por qué es importante hacerlo?

CONTENIDOS_EVALUACIÓN DE CAPACIDADES_ Identificar qué procesos crean valor para el cliente.

33. Qué aspectos cree usted que generan valor al servicio de alojamiento que usted ofrece en este momento?

CONTENIDOS_EVALUACIÓN DE CAPACIDADES_ Identificar los recursos y capacidades que le pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

34. Cree que tiene algún recurso, actividad, capacidad o aspecto que le de ventaja frente a los demás hoteles del municipio?

PROCESO_PERSONAS_Mayor capacitación de las personas_Mejor reclutamiento y entrenamiento del personal.

35. Cómo realizan el reclutamiento, entrenamiento y capacitación de los empleados del Hotel?

PROCESO_PERSONAS_ Mayor motivación del personal

36. Tienen definido algún sistema de incentivos para motivación del personal?

37. ¿Cómo se verifica o evidencia el cumplimiento de los objetivos y tareas en el desarrollo de las funciones del personal? ¿Quién realiza estas evaluaciones?

PROCESO_CONTROL Y SEGUIMIENTO_ Evalúa y mide el desempeño de los procesos/RESULTADOS_RESULTADOS_Traduce la estrategia en objetivos medidos a través de indicadores.

38. ¿Cómo determina que los objetivos que usted como líder de la organización traza, verdaderamente se cumplan?

39. ¿Cómo mide o controla que los procesos dentro del hotel, funcionen correctamente? ¿Utiliza indicadores para ello?

PROCESO_CONTROL Y SEGUIMIENTO_ Identifica la situación real de la empresa frente a patrones de desempeño

40. ¿Realiza algún tipo de evaluación en los procesos del hotel, a fin de verificar que lo que sucede este acorde a lo que se planeó?

41. Hoy frente a la Pandemia, ¿cómo los ha afectado la actual emergencia?, ¿qué han tenido que hacer para sobrellevarla? ¿Cómo estaban antes de la emergencia?



42. ¿En el futuro qué esperan? ¿Cómo se ven?, ¿qué aprendizaje les deja, enfrentar esta emergencia, al sector de hoteles?

Anexo B. Consentimiento informado

Guarne, ____ de _____ de 2021

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Entrevista

La entrevista realizada hace parte del proyecto de grado de Maestría “MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA A TRAVÉS DE UNA PROPUESTA ESTRUCTURADA DE HERRAMIENTAS Y MÉTODOS PARA HOTELES DE LA ZONA URBANA DEL MUNICIPIO DE GUARNE” CASO DE ESTUDIO INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO- ITM “desarrollada por el investigador XXX. Este proyecto ha sido aprobado como proyecto de grado para obtener el título de Magíster en Gestión de Organizaciones. Para el desarrollo del mismo y adquisición de la información, la metodología contempla entre algunas de sus actividades, la realización de entrevistas a las personas que dentro de los hoteles objeto de estudio son las encargadas de dirigir las operaciones.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es definir una propuesta estructurada de herramientas y métodos de gestión estratégica aplicables a hoteles de la zona urbana del municipio de Guarne.

Su participación en esta entrevista, por tanto, consiste en contestar abiertamente las diferentes preguntas que el investigador le realice sobre su gestión en el hotel que dirige. Dicha participación es voluntaria (no se cobra ni se paga por la participación de ninguno de los entrevistados). Además, el participante es consiente que no existe ningún riesgo asociado a la participación en esta entrevista.

Como participante tiene derecho a conocer los resultados de esta por medio de un informe, una vez el proyecto de grado, haya sido evaluado y aprobado. Además, si en algún momento desea retirar su entrevista del proyecto puede hacerlo mediante carta al investigador. Por otro lado, las opiniones brindadas son personales y confidenciales, no existen respuestas correctas o incorrectas, estas solo serán registradas para fines investigativos.



Además, con la firma de este consentimiento se acepta la grabación digital (cuando este sea necesario), con el fin de optimizar el tiempo de la entrevista.

Firma del entrevistado