

**NIVEL DE APROPIACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES
PERTENECIENTES AL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ A
PARTIR DEL ESTUDIO DE ELEMENTOS RELEVANTES.**

MARÍA DE LOS ÁNGELES MARTÍNEZ PINZÓN.

**UNIVERSIDAD SANTO TÓMAS.
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.
BOGOTÁ.
2019.**

**NIVEL DE APROPIACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYMES
PERTENECIENTES AL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ A
PARTIR DEL ESTUDIO DE ELEMENTOS RELEVANTES.**

MARÍA DE LOS ÁNGELES MARTÍNEZ PINZÓN.

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERIA INDUSTRIAL.**

**DIRECTOR DE PROYECTO DE GRADO:
INGENIERO ALEXIS NAVAS DOMÍNGUEZ.**

**UNIVERSIDAD SANTO TÓMAS.
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.
BOGOTÁ.
2019.**

RESUMEN

En los últimos años, el crecimiento turístico que ha presentado Colombia, ha permitido que los proveedores turísticos inmersos en este sector, tengan mayores posibilidades de desarrollo por medio de la creación de empresas, que aportan mayores ingresos en los agregados económicos de este País. Puntualmente, el desarrollo empresarial de las compañías Hoteleras ha tenido mayor crecimiento durante el paso del tiempo, lo que traduce en mayores esfuerzos por parte de las pequeñas y medianas empresas para sobrevivir en su ciclo de vida enfrentándose a las difíciles condiciones económicas del país y a la gran cantidad de competencia existentes en el mismo por medio de planes estratégicos que permitan su mayor desarrollo.

El objetivo del presente estudio es establecer el nivel de apropiación de planeación estratégica con la que cuentan las PyMEs pertenecientes al sector hotelero de la ciudad de Bogotá a partir del estudio de elementos relevantes, por medio de: la identificación de los elementos relevantes del proceso de planeación estratégica a partir de una revisión bibliográfica, para la posterior creación y adaptación de una herramienta de medición del nivel de apropiación de PE para ejecutar en este sector, en conjunto con el análisis de cada elemento establecido y su comportamiento en el sector. Este objetivo se cumplió a partir de un estudio mixto, no probabilístico por conveniencia, con un alcance de tipo descriptivo, implicando la recolección de datos a partir de un trabajo de campo realizado a la muestra establecida.

Los resultados de la presente investigación, indican que el sector de las pequeñas y medianas (PyMEs), mantienen un resultado en su calificación que descriptivamente se establece en un nivel Medio – Alto con relación a la apropiación de Planeación estratégica.

ABSTRACT

In recent years, the tourism growth that Colombia has presented, has allowed tourism providers immersed in this sector, have greater possibilities of development through the creation of companies, which provide greater income in the economic aggregates of this country. Specifically, the business development of the hotel companies has had greater growth over time, which translates into greater efforts by small and medium enterprises to survive in their life cycle facing the difficult economic conditions of the country and the large amount of competition in it through strategic plans that allow its further development.

The objective of this study is to establish the level of strategic planning appropriation that SMEs belonging to the hotel sector of the city of Bogotá have, based on the study of relevant elements, through: the identification of the relevant elements of the process of strategic planning from a bibliographic review, for the subsequent creation and adaptation of a tool for measuring the level of appropriation of PE to execute in this sector, together with the analysis of each established element and its behavior in the sector. This objective was fulfilled from a mixed study, not probabilistic for convenience, with a descriptive scope, involving the collection of data from a field work carried out on the established sample.

The results of the present investigation, indicate that the sector of the small and medium (SMEs), maintain a result in their qualification that descriptively is established in a Medium - High level in relation to the appropriation of Strategic Planning.

CONTENIDO.

INTRODUCCIÓN	10
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	12
1.1. Planteamiento del problema.	12
1.2. Formulación del problema.	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	19
3.1. Objetivo general.	19
3.2. Objetivos específicos.	19
4. MARCO REFERENCIAL.	20
4.1. Marco conceptual.	20
4.1.1. Turismo.	20
4.1.2. Planeación.	21
4.1.3. Estrategia.	22
4.1.4. Planeación estratégica (PE).	23
4.2. Marco teórico.	26
4.2.1. Turismo y Alojamiento.	26
4.2.1.1. Orígenes y evolución del turismo.	26
4.2.1.2. Turismo en la actualidad.	28
4.2.1.3. Turismo en las Américas.	31
4.2.1.4. Turismo en Colombia.	32
i. Ingresos de visitantes extranjeros a Colombia.	33
ii. Motivos de viaje de visitantes extranjeros a Colombia.	34
a. Proveedores turísticos de la ciudad de Bogotá.	37
b. Alojamiento y hospedaje en Bogotá.	38
c. Estadísticas de prestadores de servicios de alojamiento y hospedaje en la ciudad de Bogotá.	40
d. Clasificación de empresas hoteleras.	42
4.2.2. Planeación estratégica.	45
4.2.2.1. Origen y conceptos de estrategia.	45
i. Escuelas de pensamiento estratégico.	48
4.2.2.3. Clasificación de estrategias.	51
4.2.2.4. Formulación estratégica: evolución del pensamiento estratégico.	56
4.2.2.5. Planeación estratégica.	57
i. División de autores aportantes al tema de pe.	57
ii. Modelos de planeación estratégica según autores académicos.	59
a. Modelo de planeación estratégica de George Steiner.	60
b. Modelo de dirección estratégica de Fred David.	64
c. Modelo propuesto Leonard D. Goodstein, Timothy N. Nolan y J. William Pfeiffer.	67

d. Modelo de Enrique Ogliastri. _____	70
e. Modelo de Alfredo acle Tomasini. _____	73
iii. Descripción de elementos de PE. _____	75
iv. Análisis PESTE. _____	90
v. Análisis basado en las 5 fuerzas de Porter. _____	92
vi. Análisis cadena de valor por Michael Porter. _____	94
vii. Matrices. _____	96
4.3. Marco metodológico. _____	103
4.3.1. Enfoque metodológico. _____	103
4.3.2. Población y muestra. _____	105
4.3.2.1. Población _____	105
4.3.2.2. Muestra _____	107
4.3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. _____	108
4.3.3.1. Técnicas de recolección de datos. _____	108
4.3.4. Relación de los espacios académico. _____	111
4.3.5. Línea de investigación. _____	112
4.3.6. Alcance y delimitación. _____	112
4.3.6.1. Espacial _____	112
4.3.6.2. Temporal _____	113
5. RESULTADOS _____	114
5.1. Identificación de elementos y etapas relevantes del proceso de planeación estratégica a partir de una revisión bibliográfica. _____	114
5.1.1. Identificación de elementos relevantes del proceso de planeación estratégica. _____	114
5.1.2. Identificación de etapas del proceso de planeación estratégica. _____	117
5.1.3. Relación entre etapas y elementos de la PE. _____	119
5.1.4. Definición de etapas y elementos del proceso de pe. _____	120
5.1.4.1. Realidad de la empresa: _____	120
5.1.4.2. Análisis situacional de la empresa: _____	122
5.1.4.3. Pensamiento estratégico. _____	128
5.1.4.4. Formulación de objetivos. _____	130
5.1.4.5. Estrategia. _____	131
5.1.4.6. Planeación de sistemas de control. _____	133
5.2. Creación y adaptación de la herramienta de evaluación basada en los elementos relevantes según los modelos conceptuales estudiados. _____	133
5.3. Caracterización de las PyMEs hoteleras de la ciudad de Bogotá. _____	134
5.4. Ejecución de la herramienta de evaluación construida y adaptada a los modelos conceptuales estudiados. _____	139
5.4.1. Ejecución de prueba piloto. _____	139
5.4.2. Ejecución de la herramienta. _____	141
5.5. Nivel de apropiación de Planeación Estratégica de las PyMEs del sector Hotelero a través de elementos relevantes. _____	142
5.5.1. Clasificación de los niveles de apropiación de la planeación estratégica. _____	142
5.5.2. Calificación de la herramienta _____	146
5.5.2.1. Diagnostico actual de la empresa. _____	147
5.5.2.2. Análisis externo. _____	149

5.5.2.3. Análisis interno.	150
5.5.2.4. Formulación de la misión.	151
5.5.2.5. Formulación de la visión.	153
5.5.2.6. Valores organizacionales.	154
5.5.2.7. Matriz DOFA.	155
5.5.2.8. Formulación de objetivos.	156
5.5.2.9. Formulación, elección y consolidación de la estrategia.	158
5.5.2.10. Planeación de sistemas de control.	159
5.5.3. Nivel de apropiación de PE de las PyMEs del sector Hotelero.	160
6. CONCLUSIONES.	162
7. RECOMENDACIONES.	165
8. BIBLIOGRAFÍA.	166

LISTA DE TABLAS.

<i>Tabla 1. Prestadores de servicios turísticos en Cundinamarca.</i>	13
<i>Tabla 2. Definiciones del turismo, según autores representativos.</i>	20
<i>Tabla 3. Definición del término estrategia según los pensadores más representativos.</i>	23
<i>Tabla 4. Definiciones del tema de planeación estratégica, según empresarios académicos exponentes en el tema.</i>	23
<i>Tabla 5. Ranking de competitividad de viajes y turismo a nivel mundial.</i>	31
<i>Tabla 6. Total de visitantes extranjeros por departamento de destino.</i>	36
<i>Tabla 7. Prestadores de servicios turísticos en Cundinamarca.</i>	37
<i>Tabla 8. Clasificación de empresa, según su tamaño.</i>	43
<i>Tabla 9. Clasificación de Hoteles, según número de estrellas.</i>	44
<i>Tabla 10. Escuelas de clasificación prescriptiva.</i>	49
<i>Tabla 11. Escuelas de clasificación descriptivas.</i>	50
<i>Tabla 12. Escuelas de clasificación Integradora.</i>	51
<i>Tabla 13. Descripción de estrategias integrativas.</i>	52
<i>Tabla 14. Descripción de estrategias intensivas.</i>	52
<i>Tabla 15. Descripción de estrategias Diversificadas.</i>	53
<i>Tabla 16. Descripción de estrategias Ofensivas o de Crecimiento.</i>	53
<i>Tabla 17. Descripción de estrategias Defensivas.</i>	54
<i>Tabla 18. Descripción de estrategias Concéntricas.</i>	55
<i>Tabla 19. Descripción de estrategias competitivas genéricas.</i>	55
<i>Tabla 20. Grandes pensadores.</i>	59
<i>Tabla 21. Factores influyentes en el análisis externo según autores seleccionados.</i>	75
<i>Tabla 22. Factores influyentes en el análisis interno según autores seleccionados.</i>	78
<i>Tabla 23. Factores influyentes en el análisis de la situación actual según autores seleccionados.</i>	80
<i>Tabla 24. Factores influyentes en el análisis de la situación actual según autores seleccionados.</i>	81
<i>Tabla 25. Factores influyentes en la formulación de la misión según autores seleccionados.</i>	82
<i>Tabla 26. Factores influyentes en la formulación de la visión según autores seleccionados.</i>	84

Tabla 27. Factores influyentes en la formulación de valores o políticas empresariales según autores seleccionados.	86
Tabla 28. Factores influyentes en la creación, selección y evaluación de la estrategia según autores seleccionados.	86
Tabla 29. Factores influyentes en la de los objetivos según autores seleccionados.	89
Tabla 30. Factores influyentes en la de los objetivos según autores seleccionados	90
Tabla 31. Enfoques de la metodología de investigación mixta	103
Tabla 32. Niveles de apropiación de PE.	111
Tabla 33. Porcentaje de participación de establecimientos hoteleros en la ciudad de Bogotá.	113
Tabla 34. Elementos de PE y autores expositores de los mismos.	115
Tabla 35. Etapas y elementos componentes.	119
Tabla 36. Grado de importancia de la PE.	121
Tabla 37. Actividades primarias enfocadas a la logística y operaciones.	125
Tabla 38. Actividades primarias enfocadas a las ventas, marketing y servicios.	126
Tabla 39. Actividades de apoyo.	127
Tabla 40. Descriptores basados en la escala de Likert.	134
Tabla 41. Distribución geográfica de empresas Hoteleras activas.	136
Tabla 42. Estructura de PyMEs según promedio de trabajadores y estrellas.	137
Tabla 43. Distribución de Medianas y Pequeñas empresas en las localidades de Bogotá.	138
Tabla 44. Restricciones observadas en la ejecución de la prueba piloto.	140
Tabla 45. Clasificación de niveles de apropiación de PE.	142
Tabla 46. Rangos en los resultados de la calificación.	148
Tabla 47. Rangos en los resultados de la calificación.	149
Tabla 48. Rangos en los resultados de la calificación.	151
Tabla 49. Rangos en los resultados de la calificación.	152
Tabla 50. Rangos en los resultados de la calificación.	153
Tabla 51. Rangos en los resultados de la calificación.	155
Tabla 52. Rangos en los resultados de la calificación.	157
Tabla 53. Rangos en los resultados de la calificación.	159
Tabla 54. Nivel de apropiación de PE.	160

LISTA DE FIGURAS.

Figura 1. Evolución cronológica del turismo a nivel mundial.	28
Figura 2. Ingresos de visitantes extranjeros a nivel internacional en Millones de Dólares.	29
Figura 3. Ingresos de visitantes extranjeros a regiones mundiales.	30
Figura 4. Propósito de visitas de extranjeros a nivel mundial	30
Figura 5. Personas extranjeras que ingresan a Colombia anualmente.	34
Figura 6. Motivos de viaje de personal extranjero a Colombia.	35
Figura 7. Porcentaje de participación de los establecimientos pertenecientes al asentador turístico de "Alojamiento y Hospedaje".	40
Figura 8. Distribución Hotelera en las localidades de la ciudad de Bogotá.	41
Figura 9. Definición cronológica de la estrategia según autores representativos de cada época.	47

<i>Figura 10. Desarrollo cronológico de la estrategia.</i>	56
<i>Figura 11. Modelo de Planeación Estratégica de George Steiner.</i>	62
<i>Figura 12. Modelo de Planeación Estratégica propuesto por Fred David.</i>	64
<i>Figura 13. Esquema analítico propuesto por Fred David.</i>	66
<i>Figura 14. Modelo de Planeación estratégica propuesto por Goodstein, Nolan y Pfeiffer</i>	68
<i>Figura 15. Descripción grafica del modelo propuesto por Enrique Ogliastri.</i>	71
<i>Figura 16. Modelo de Planeación estratégica propuesto por Alfredo Tomasini.</i>	74
<i>Figura 17. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.</i>	93
<i>Figura 18. Cadena de Valor.</i>	95
<i>Figura 19. Formato de la matriz de evaluación EFE.</i>	97
<i>Figura 20. Formato de la matriz de evaluación EFI.</i>	98
<i>Figura 21. Formato de matriz BCG.</i>	99
<i>Figura 22. Formato Matriz IE.</i>	100
<i>Figura 23. Formato de matriz DOFA.</i>	101
<i>Figura 24. Resultado de intersección de conjuntos.</i>	116
<i>Figura 25. Etapas del proceso de PE.</i>	118
<i>Figura 26. Estructura del análisis de la cadena de valor.</i>	124
<i>Figura 27. Distribución Hotelera en la ciudad de Bogotá.</i>	135
<i>Figura 28. Porcentaje de participación empresas Hoteleras PyMEs en la muestra estudiada y distribución geográfica.</i>	138
<i>Figura 29. Promedio por variables del elemento "Diagnostico actual de la empresa"</i>	148
<i>Figura 30. Promedio por variables del elemento "Análisis externo"</i>	149
<i>Figura 31. Promedio por variables del elemento "Análisis interno"</i>	150
<i>Figura 32. Promedio por variables del elemento "Formulación de la misión"</i>	152
<i>Figura 33. Promedio por variables del elemento "Formulación de la visión"</i>	153
<i>Figura 34. Promedio por variables del elemento "Valores Organizacionales"</i>	154
<i>Figura 35. Promedio por variables del elemento "Matriz DOFA"</i>	156
<i>Figura 36. Promedio por variables del elemento "Formulación de objetivos"</i>	157
<i>Figura 37. Promedio por variables del elemento "Formulación, elección y consolidación de la estrategia"</i>	158
<i>Figura 38. Promedio por variables del elemento "Planeación de sistemas de control"</i>	159

INTRODUCCIÓN

El desarrollo turístico que ha presentado el mundo en general, ha permitido servir como un sector de servicios que aporta gran cantidad al crecimiento económico de una región, puesto que contribuye con el 10% del PIB a nivel mundial y la generación de 1 de cada 10 puestos de trabajo (Organización Mundial del Turismo, 2019) . Esto se presenta debido a la necesidad de la población por conocer nuevos países, generar recreación y ocio en diferentes partes del mundo, realizar negocios a nivel global, conocer nuevas culturas, religiones, adquirir nuevos conocimientos y visitar familias y amigos alrededor del mundo.

Es a partir de estas necesidades, que cada región brinda atractivos turísticos que le permita a su territorio el crecimiento de este sector, puesto que cada vez, se presenta como una locomotora económica en las riquezas nacionales. Puntualmente, en Colombia el crecimiento de este sector, se ha visto impulsado con mayor fuerza desde el año 2016, puesto que la firma del tratado de paz, genera una sensación de mayor seguridad en este territorio, que presenta múltiples afinidades naturales y culturales atractivas para las personas extranjeras. Es así, como los ingresos al país por parte de personas no residentes de este territorio aumentan y con ello, los proveedores turísticos que se encuentran inmersos en esta región, deben ser capaces de responder a la demanda generada por parte de estos consumidores.

De los ingresos registrados al país, el 46% se concentran en la ciudad de Bogotá, presentado mayor afluencia de personas extranjeras en este territorio, lo que se traduce en los esfuerzos de esta región por generar espacios adecuados para mantener, y suplir las necesidades de este tipo de consumidores. Es así, como el asentador turístico de alojamiento y hospedaje presenta mayor porcentaje de participación en el total de los prestadores de servicios turísticos y el segundo con mayor porcentaje de crecimiento del año 2018, sobre el año 2017.

A partir del reconocimiento de este proveedor turístico como el mayor utilizados por personas extranjeras, se observa que los establecimientos denominados como Hoteles son los preferidos en cuestiones de pernoctación por los consumidores no residentes de Colombia. Es así, como se entran a estudiar este tipo de establecimientos, para conocer a profundidad su estructura y desarrollo empresarial.

El sector Hotelero de la ciudad de Bogotá, se encuentra compuesto en mayor parte por Micro, Pequeñas y Medianas empresas, sin embargo, las empresas micro, presentan menores años en su operación y mayor propensión al fracaso. Por esta razón, el estudio se centra en el desarrollo que han tenido las empresas Pequeñas y Medianas (PyMEs), en este sector, pues aunque este tipo de empresas también fracasen, se muestra que generan mayores años de vida en su crecimiento, y que su fracaso se encuentra en relación con las estrategias implantadas por parte de sus dueños, gerentes y/o administradores, puesto que se observa la inexistencia de planes estratégicos que permitan su desarrollo y posicionamiento frente a competidores.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. Planteamiento del problema.

En la actualidad, el sector turístico mundial tiene especial importancia dentro de la economía de los países, puesto que es la principal actividad de exportación con la que cuentan muchos territorios aportando más del 10% del producto interno bruto a nivel mundial (PIB) junto con la generación de 1 de cada 10 puestos de trabajo alrededor del mundo (Organización Mundial del Turismo, 2019).

Para el año 2017, el continente Americano, registró 209 mil millones de entradas de visitantes extranjeros relacionados con flujo turístico en sus regiones (Organización mundial del turismo, 2018); sin embargo, al ser comparado con las entradas registradas en Europa, Asia y pacífico, África y Medio oriente este continente se encuentra ubicado en el puesto número 3, y presenta 2.2 puntos porcentuales por debajo de la media mundial (Organización mundial del turismo, 2018). Este resultado se traduce, en la generación de mayores esfuerzos por parte de las regiones que componen al continente Americano para aumentar la cantidad de visitas y mejorar el flujo turístico del continente. Es así, como se hace indispensable conocer el índice de competitividad de viajes y turismo de las regiones Americanas.

Según el World Economic Forum¹ el índice de competitividad² de viajes y turismo del país Colombiano está ubicado en el puesto número 12 al ser comparado con la totalidad de los 35 países que componen el continente Americano y en el puesto número 6 al ser comparado con la totalidad de los 12 países que componen el Sur del mismo (2017).

¹ WEF: Fundación sin fines de lucro, en donde se analizan problemas apremiantes que afronta el mundo.

² Evaluación realizada con base en 14 pilares establecidos para observar el desempeño de los países a nivel mundial en temas turísticos.

Una política que ha ayudado al país a posicionarse en este puesto está relacionada con el tratado de paz firmado el 26 de septiembre del año 2016, con el cual la percepción de inseguridad de este territorio ha disminuido y es visto como un lugar más seguro (Mincomercio, industria y turismo, 2018), logrando aumentar la cantidad de ingresos de visitantes extranjeros³ al país en un 20.94%, pues, los registros de las entradas de personas no residentes al país para el año 2016 se encuentran en 2´240.665 individuos y para el año 2018 se encuentran en 2´709.043 (CITUR, 2018), de los cuales el 46% se concentraron en la ciudad de Bogotá con motivos de viajes relacionados con vacaciones, ocio y negocios según CITUR⁴ (2018).

Teniendo claro este panorama, es trascendental entender la composición de los proveedores turísticos que alimentan este sector en la capital Colombiana, para poder potencializarlos y ayudar al crecimiento de la economía de esta región desde cada uno de estos asentadores. Es así, como en la tabla 1, se presentan los prestadores turísticos definidos por la región en conjunto con su respectivo porcentaje de participación sobre el total y el porcentaje de crecimiento de los mismos.

Tabla 1. Prestadores de servicios turísticos en Cundinamarca.

Prestadores de servicios turísticos en Cundinamarca.	Porcentaje de participación.	Porcentaje de crecimiento. (2017 -2018)
Alojamiento y Hospedaje.	63.62%	21.1%
Agencias de viaje.	22.14%	6.8%
Guía de turismo.	4.06%	10.7%
Gastronomía y similares.	3.98%	-1.5%
Transporte terrestre automotor.	1.91%	33.9%
Profesional de convenciones, ferias y congresos.	1.63%	8.2%
Oficinas de representación turística.	1.40%	-24.3%
Arriendo de vehículos para turismo.	0.66%	14.8%
Parques temáticos.	0.16%	0.0%

³ Personas no residentes de un país.

⁴ Centro de información turística de Colombia.

Empresas captadoras de ahorros para viajes y servicios turísticos.	0.14%	-4.2%
Empresas de tiempo compartido y multipropiedad.	0.14%	-8.2%
Concesionarios de servicios turísticos en parques.	0.07%	-34.3%
Usuario operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas.	0.02%	-50.0%

Fuente: elaboración propia a partir de Número de prestadores de servicios turísticos en Colombia. Bogotá. (MINCIT - dirección de Análisis sectorial y RNT, 2019).

Como se observa en la tabla 1, en la ciudad de Bogotá y en los 59 municipios de la jurisdicción de Cundinamarca, El proveedor de servicios turísticos relacionado con “Alojamiento y Hospedaje” presenta el mayor porcentaje de participación en el total de estos asentadores turísticos, contando con un total de 63.62% de participación y posicionándose en segundo lugar en relación con el porcentaje de crecimiento anual del año 2017 al año 2018 presentando un porcentaje de crecimiento de 21.1% (MINCIT⁵ - dirección de Análisis sectorial y RNT, 2019).

Es así, como en la ciudad de Bogotá, la estructura de este proveedor de servicios turísticos, está compuesta por 5 diferentes tipos de establecimientos, entre los cuales se encuentran: Hoteles, Aparta-hotel, Alojamiento rural, Albergue – Hostal – Refugio y Apartamentos turísticos (FONTUR⁶, 2009), para los cuales se presenta un total de 787 empresas inscritas en el Registro Nacional de Turismo (RNT) para el año 2018 (Instituto Distrital del turismo, 2018) de las cuales, según el último censo de establecimientos de Hospedaje y Alojamiento, realizado por la Alcaldía de Bogotá, el 73% hace parte de los establecimientos denominados como Hoteles (2018), generando un total de 574 empresas hoteleras para la ciudad capitalina, de las cuales 406 se registran como activas.

Así mismo, estas empresas se pueden clasificar como Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMEs) según la codificación otorgada por la ley 905 del 02 de agosto (2004) en su última actualización, realizada el 20 de octubre (2019), que cataloga a las empresas según la cantidad de trabajadores y de activos totales

⁵ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

⁶ Fondo Nacional de Turismo.

presentados (Mincomercio, 2019). “La estructura empresarial Colombiana, está compuesta por 96.4% MiPyMEs, quienes generan el 40% del PIB regional y el 81% de empleos formales” (Asobancaria, 2018); así mismo, la estructura encontrada dentro de las MiPyMEs se encuentra establecida de la siguiente manera: Las Microempresas cuentan con el 86% de participación y las Pequeñas y Medianas empresas (PyMEs) cuentan con el 8% de participación en el total de las empresas MiPyMEs, así mismo se entiende que las empresas PyMEs, cuentan con mayor estabilidad empresarial y más años en operación (Walteros, 2019).

Teniendo este panorama, es relevante destacar, que “Cuanto más pequeña sea la empresa, menor probabilidad de supervivencia tiene en el mercado” según Confecámaras (2017), por esta razón presenta menos años en el ciclo de vida empresarial, puesto que, como lo indica el grupo de investigación G3Pymes⁷ “Los gerentes de las PyMEs creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar, pero la nueva tecnología ha hecho que ya no funcionen” (Ramírez, R. I., Ramírez, M, 2015), así mismo, como lo señala la universidad del externado “la inexistencia e ineficacia de un plan estratégico en las empresas PyMEs impiden a la empresa fijar objetivos, tanto corporativos como para cada una de sus áreas, con el fin de generar una gestión en el mediano y largo plazo” (Beltrán, A., 2010) incidiendo en la supervivencia de estas empresas.

A partir de este panorama, surge la necesidad de estudiar y evaluar el nivel de apropiación⁸ de Planeación Estratégica (PE) con la que cuentan las empresas PyMEs del sector Hotelero de la ciudad de Bogotá a partir de elementos que son relevantes evaluar durante el desarrollo de este proceso, los cuales permiten ser una ayuda para superar las dificultades estratégicas con las que las empresas PyMEs cuentan durante su desarrollo del ciclo de vida, para así auxiliar a la supervivencia empresarial y al crecimiento del sector turístico del país Colombiano, potencializando su participación en mercados nacionales e internacionales.

⁷ Semillero de investigación de la universidad EAN.

⁸ Adoptar o asumir algunos elementos como propios.

1.2. Formulación del problema.

Analizando los factores anteriormente expuestos en el sector hotelero en la ciudad de Bogotá, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el nivel de apropiación de la planeación estratégica de las PyMEs del sector hotelero de Bogotá, evaluadas a partir del estudio de elementos relevantes?

2. JUSTIFICACIÓN

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) se gestan como una gran apuesta para el impulso de la economía Colombiana, es por esta razón que el gobierno de este país presenta varias ayudas y alternativas que sirven como motor para impulsar su desarrollo y crecimiento. Gracias a estas acciones, las empresas PyMEs se aventuran a la implementación de nuevas estrategias y metodologías que ayudan a generar un mejor nivel competitivo en el entorno.

Es así, como las PyMEs son consideradas como material de estudio, debido a que representan el 8% de la población empresarial que genera mayores aportes a la economía del país, puesto que estas empresas se encuentran constituidas de manera legal y son regidas por las legislaciones adecuadas, presentando mayores años de subsistencia en el ciclo de vida y mejor supervivencia en el mercado.

Por otro lado, en la actualidad Colombiana, el sector turístico se encuentra posicionado como uno de los principales sectores económicos con los que cuenta el país, el cual proporciona un gran aporte en el PIB de la nación y al crecimiento de la misma; puesto que desde la firma del acuerdo de paz establecida en el año 2016, la llegada de turistas a esta región incrementó y con esto el sector se posicionó en un puesto más competitivo. Gracias al resultado de este proceso, todos los proveedores que se encuentran inmersos en el turismo, presentan mayor crecimiento y aporte económico. Sin embargo el proveedor que presenta cifras mayores en el crecimiento del número de prestadores de servicios turísticos se encuentra relacionado con el Alojamiento y Hospedaje, específicamente en los establecimientos denominados como “Hoteles” de la ciudad de Bogotá.

La ciudad capital, se caracteriza por ser el centro económico del país, generando alto desplazamiento de turistas e inversionistas extranjeros, por lo cual se presenta como la ciudad número uno, que alberga el mayor porcentaje de pernoctación en comparación al resto de ciudades del país, lo que ha formado la innovación y

creación de más empresas hoteleras. Por esta razón, las PyMEs del sector Hotelero de la ciudad de Bogotá deben generar mejores estrategias que apoyen y solucionen de excelente manera las necesidades de los turistas que buscan este servicio, por lo cual, las metodologías desarrolladas por las mismas deben ser planeadas y adecuadas según diferentes factores, para que estas sean competitivas y puedan seguir presentando mayor crecimiento.

Por esta razón, el desarrollo de herramientas que permitan evaluar el nivel de planeación estratégica se hace indispensable para entender el comportamiento de este tema en el sector establecido, con el fin de encontrar oportunidades de mejoras que no sean claras a simple vista y puedan ser creadoras de valor para las PyMEs, puesto que la ausencia de estas herramientas impide ver con claridad las falencias que se tienen por lo cual no se presenta el crecimiento esperado del sector y puede generar la muerte temprana de estas empresas.

Por último, el proyecto se realiza para el apoyo del eje de investigación con la que cuenta la universidad Santo Tomas, en la facultad de ingeniería industrial, aportando conocimiento e investigación en el área estratégico, siendo un ente que fomente el área investigativa de la facultad, dejando ver el gran valor que se obtiene a partir de la realización de proyectos de investigación.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general.

Identificar el nivel de apropiación de planeación estratégica con la que cuentan las PyMEs pertenecientes al sector hotelero de la ciudad de Bogotá a partir del estudio de elementos relevantes.

3.2. Objetivos específicos.

- Identificar las etapas y elementos relevantes del proceso de planeación estratégica a partir de una revisión bibliográfica, para la posterior creación y adaptación de una herramienta de medición del nivel de apropiación de PE en el sector Hotelero de la ciudad de Bogotá.
- Caracterizar las PyMEs del sector hotelero de la ciudad de Bogotá para la posterior ejecución y aplicación de una herramienta construida y adaptada a los modelos conceptuales existentes.
- Identificar el nivel de apropiación de la planeación estratégica con la que cuentan los hoteles PyMEs de la ciudad de Bogotá a partir de los elementos relevantes.

4. MARCO REFERENCIAL.

4.1. Marco conceptual.

Para efectos del entendimiento eficaz de los temas tratados en el presente trabajo de investigación, a continuación se presentan los siguientes conceptos, los cuales se encuentran definidos en primer lugar por autores representativos y expertos en el tema, y posteriormente, se genera la definición general con la que se va a trabajar durante el desarrollo de la investigación.

4.1.1. Turismo.

En la actualidad, el término “Turismo” se encuentra altamente utilizado en todos los países alrededor del mundo, sin embargo comprende diferentes significados según el autor que haga referencia a esta expresión y a la época en la que fue adjudicada esta descripción; de esta manera, a continuación, en la tabla 2 se relacionan las diversas definiciones que se le otorga, en conjunto con el año y el autor que realiza esta explicación.

Tabla 2. Definiciones del turismo, según autores representativos.

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1910	<i>H. Von Schullard</i>	<i>“La suma total de operadores principalmente de cariz económico directamente relacionados con la llegada, la estancia y el movimiento de forasteros en un determinado país, ciudad o región” (H. Von Schullard.1910,citado por, Cortada. D., 2006)</i>
1924	Hunziker y Krapf	<i>“El turismo es la totalidad de las relaciones y fenómenos generados por el viaje y la estancia de forasteros, siempre y cuando la estancia no implique el establecimiento de una residencia permanente y no esté relacionada con actividades remuneradas”</i>

		(Hunziker y Krapf. 1942, citado por, Cortada. D., 2006)
1976	Sociedad del turismo de Inglaterra	<i>“Turismo es el desplazamiento corto y temporal de personas hacia destinos distintos a sus lugares de residencia o trabajo habitual, así como las actividades que realizan durante su estancia en el destino. Se incluyen los desplazamientos por cualquier motivación”</i> (Tourism Society of England. 1976, citado por, Cortada. D., 2006)
1994	Organización mundial del Turismo (OMT)	<i>“El conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes a lugares distintos de su contexto habitual, por un período inferior a un año, con propósitos de ocio, negocios y otros motivos”</i> (Organización Mundial del Turismo, 2005)

Fuente: Construcción propia basada en (Cortada, D. M. Turismo, Cultura y desarrollo. Organización de Estados Iberoamericano, 2006).

Sin embargo, la definición establecida en la actualidad se encuentra relacionada con la generada por parte de la Organización Mundial del Turismo, (2010)

El turismo es un fenómeno social, cultural, y económico relacionado con el movimiento de personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual, por motivos personales o de negocios / profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas, excursionistas, residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales implican un gasto turístico.

4.1.2. Planeación.

El diccionario de la Real Academia de la lengua Española genera una definición universal para la estrategia, se obtiene una definición para la palabra Planeación, como se observa a continuación:

- **f. Planeación:** Acción y efecto de planificar. (Asociación de academias de la lengua Española, 2019)
- **f. Planeación:** Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. (Asociación de academias de la lengua Española, 2019)

4.1.3. Estrategia.

Hoy por hoy, la palabra estrategia se encuentra altamente utilizada en diferentes campos de acción, por ejemplo en el campo empresarial, en el campo educativo, en el campo médico, entre otros. En el diario vivir este término se utiliza para referirse a varias acciones que pueden llegar a un fin establecido, sin embargo, a pesar de la frecuencia en su uso, el significado preciso aún no es bien entendido y aún menos lo es el origen y nacimiento de este término; Por esta razón, se hace indispensable generar un significado que sea entendido universalmente, para ser comprendido de manera asertiva:

De esta manera, la asociación de academias de la lengua Española, (2019), define este término como:

(Del lat. *strategia*, y este del gr. *στρατηγία*).

- “f. Arte de dirigir las operaciones militares”
- “f. Arte, traza para dirigir un asunto”

Estas terminologías nacieron de los aportes realizados por antiguos pensadores que establecían alguna definición de este término y lo utilizaban en diferentes escenarios con diversos fines. A continuación en la tabla 3, se presenta los

autores más representativos, en conjunto con la definición generada por los mismos.

Tabla 3. Definición del término estrategia según los pensadores más representativos.

AUTOR	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA
Michael Porter.	“ Selección deliberada de un conjunto de actividades distintas, para entregar una mezcla única de valor” (Porter M. , ¿Qué es la estrategia?, 1996)
Igor Ansoff.	“Hilo conductor que corría entre las actividades de las empresas y los productos/mercado, convirtiéndose en una regla para tomar decisiones” (Villalaz, 1999).
Alfred Chandler.	“Elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adaptación de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios” (Villalaz, 1999).

Fuente: Adaptado de (Porter, M- ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review 1996).

4.1.4. Planeación estratégica (PE).

Los conceptos de planeación y de estrategia se encuentran ligados insolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puedan lograr uno o varios objetivos (Chacón.A, 2017). De esta manera, autores académicos, y empresarios expertos en el tema de PE, generan aportes importantes a este tema, entre los cuales se encuentran algunas definiciones establecidas para generar mayor entendimiento del tema. Es así, como a continuación en la tabla 4, se encuentran relacionados autores empresarios que realizaron mayores aportes al desarrollo de la planeación estratégica, en conjunto con las definiciones basadas en su experiencia.

Tabla 4. Definiciones del tema de planeación estratégica, según empresarios académicos exponentes en el tema.

AUTOR	DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA
--------------	---

Enrique Ogliastri	“Nombre que se le da a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, cuyo propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo” (Ogliastri, 1994, pág. 31, citado por, Parra, 2005)
George Steiner.	“Elemento integrador entre el diseño de una estrategia, su implementación, y participación de actores a distintos niveles” (Fabián & campos, 2009)

Fuente: Adaptado de (Fabián, J. S., & campos, M. d. Planeación estratégica: Breve revisión teórica. Planeación y evolución educativa, 2009)

Como se pudo observar anteriormente, no se presenta un significado universal valido para el término de planeación estratégica, sin embargo se presentan factores en común que los autores exponen en sus definiciones.

Sin embargo, por cuestiones de entendimiento general, se retoma la definición propuesta por la Comisión Económica para América Latina⁹ (CEPAL); esto se realiza debido a que esta definición atañe varios factores expuestos en la tabla 4 y así mismo, esta se relaciona en el manual de planeación estratégica para el manejo al interior de las empresas latinoamericanas, presentando una relación estrecha entre esta definición con la población a estudiar en la presente investigación. Esta definición se presenta de la siguiente manera.

La Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo.M., 2009)

Es así, como la PE consiste en un ejercicio netamente de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, que sirven para establecer

⁹ Organización dependiente de las naciones Unidas encargada de promover el desarrollo económico y social de la región.

una ruta de acción para alcanzar dichos objetivos. Por esta razón la principal función de la PE es netamente la formulación estratégica de los factores claves para llevar a cabo a largo plazo.

4.2. Marco teórico.

Para la presente investigación, en primer lugar, se llevó a cabo un análisis del desarrollo cronológico que ha presentado el sector del turístico a nivel mundial, continental, regional y departamental, en donde se relacionan los mayores acontecimientos que se han presentado, como también las estructuras presentadas al interior de este sector, esto se hace a partir los estudios realizados y propuestos por parte de autoridades concernientes en este tema.

En segundo lugar, se realiza un análisis del tema de Planeación estratégica, en donde se estudian postulados clásicos, modernos y contemporáneos, que permitan dar un panorama completo sobre el desarrollo del tema, con base en estudios realizados por parte de referentes de este tema.

Es así, como a continuación se detalla cada aporte teórico necesario para llevar a cabo el desarrollo de la presente investigación.

4.2.1. Turismo y Alojamiento.

Para tener claridad sobre este tema, a continuación, se presenta todo lo relacionado al mismo, desde orígenes y evolución, hasta cada uno de los proveedores que lo componen. Esto a nivel mundial, continental, regional y departamental.

4.2.1.1. Orígenes y evolución del turismo.

El concepto del turismo tiene sus inicios en la edad Antigua con la creación de la moneda y con la necesidad de la comunidad de realizar intercambio de comercio es así, como nacieron los primeros viajes de negocio, desde este momento se empezó a gestionar una noción de este término, sin embargo, aunque esta actividad se empezaba a generar, aún un se presentaba un significado establecido de manera formal. Después de este hito en la historia

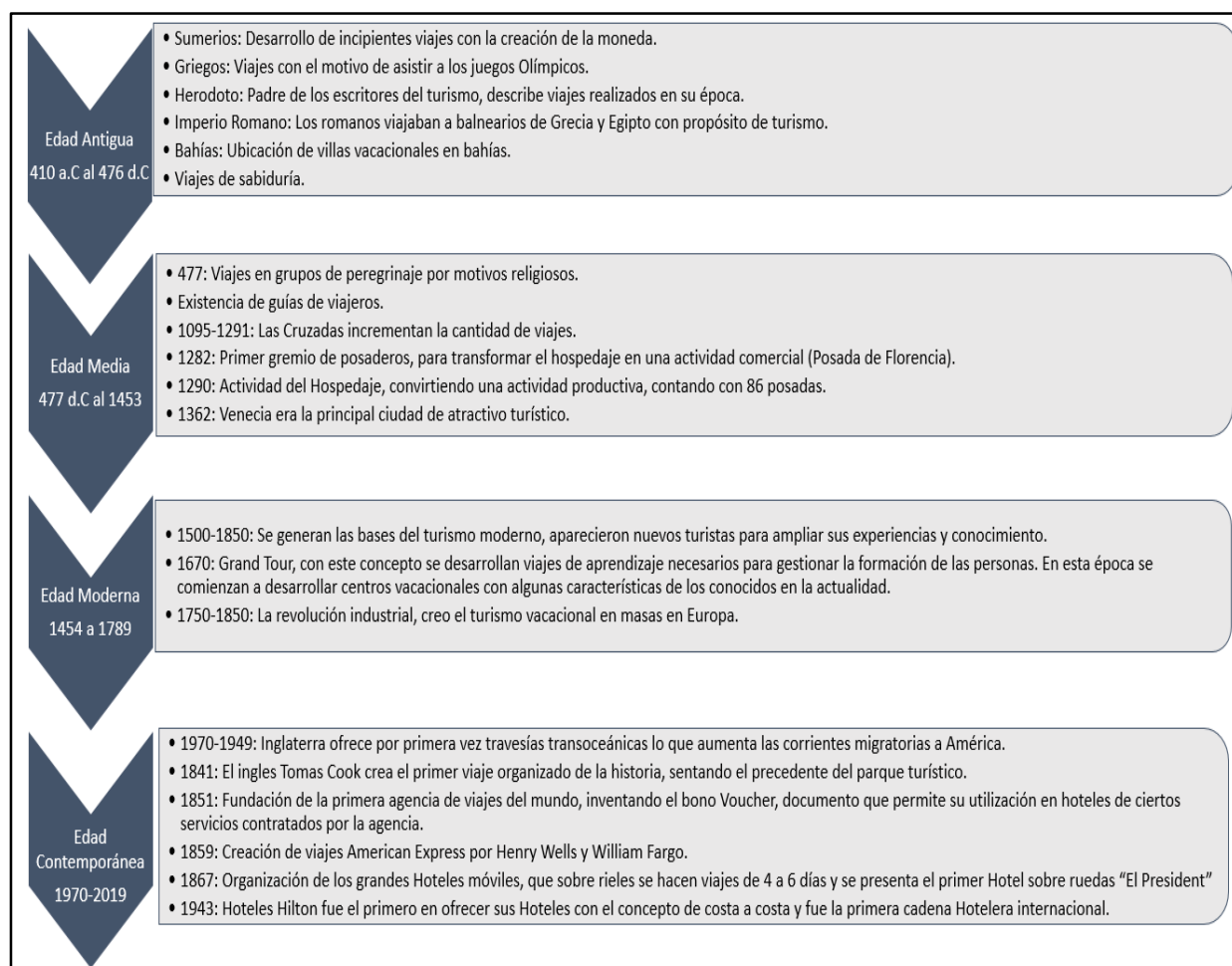
y con la necesidad de comunicación, experiencia y conocimiento, la cantidad de desplazamientos entre diferentes lugares empezó a tener un aumento y las razones empezaron a variar, desde temas religiosos, hasta temas educativos, pasando por temas turísticos y bélicos (Gonzales. P, Ramos.J., 2014).

Según (Gonzales. P, Ramos.J., 2014) con la evolución de los viajes y los desplazamientos realizados por las personas, empezaron a surgir diferentes expresiones que se encontraban ligadas a este; un ejemplo claro de esto, se encuentra unido a la aparición del concepto de posaderos¹⁰ que hizo su primera manifestación en el año 1282 en la edad media y prontamente la cantidad de posaderas incrementó hasta llegar a ser 86 en 1290. De esta manera, la actividad turística empezó a aumentar y con ella nuevas actividades económicas ligadas a la misma empezaron a tomar más fuerza.

Como se observa en la figura 1, el origen y desarrollo del turismo implicó las apariciones de nuevas formas económicas que empezaron a ser sustento para los países, posteriormente estas actividades fueron reforzadas con diferentes acciones y se vieron en la obligación de ser estudiadas. A continuación se presenta el desarrollo del turismo a través de la historia, en conjunto con las operaciones más representativas que llevaron a posicionar esta actividad en la actualidad.

¹⁰ Persona o individuo, que tiene una casa o vivienda de posada y hospeda a quienes pagan.

Figura 1. Evolución cronológica del turismo a nivel mundial.



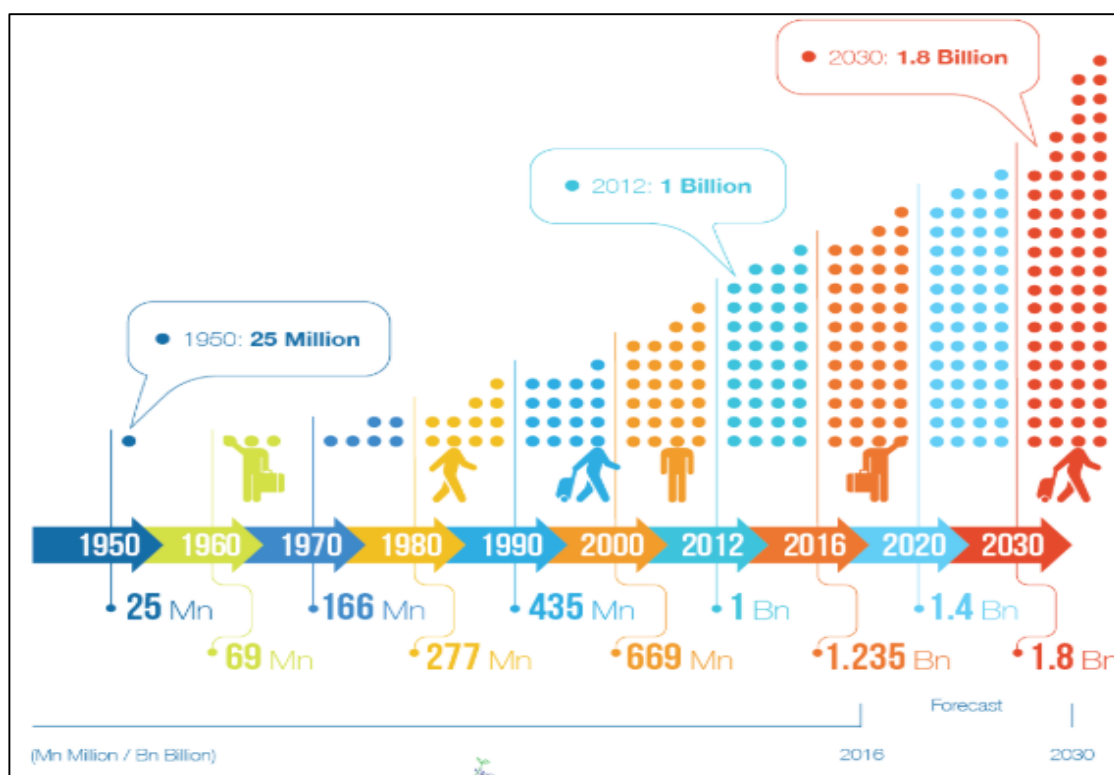
Fuente: Adaptado de (Perla Guerrero Gonzáles, J. R. *Introducción al turismo*, 2014)

4.2.1.2. Turismo en la actualidad.

En la actualidad, el turismo es parte esencial de la economía de cualquier país, por esta razón se ha convertido en una actividad sumamente competitiva al interior y exterior de las regiones. Según la Organización Mundial del Turismo, hoy por hoy este sector económico representa la preservación cultural, la protección del medio ambiente, la generación de uno de cada 10 empleos a nivel mundial, U\$S1.6 billones de exportaciones, 10% del PIB mundial, 7% de las exportaciones mundiales y 30% de exportaciones de

servicios (2019). De igual manera, el desarrollo e incremento de este sector se ha presentado una tendencia creciente con el paso de los años, como se puede observar en la figura 2.

Figura 2. Ingresos de visitantes extranjeros a nivel internacional en Millones de Dólares.



Fuente: (Forum, W. E, The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2017).

Como se puede observar en la figura 2, en la cronología del turismo internacional, hasta el año 2011 los ingresos de pasajeros se medían en millones de personas, sin embargo desde el año 2012, este indicador empezó a ser medido en billones de personas por el gran crecimiento que se generó en este período de tiempo, y desde ese año hasta el actual no se presenta alguna caída en el mismo y mantiene un Forecast positivo hasta el año 2030. En este orden de ideas, a continuación se desglosa la información obtenida con anterioridad, con el fin de entender la composición de estas a partir de los ingresos realizados en cada una de las regiones continentales.

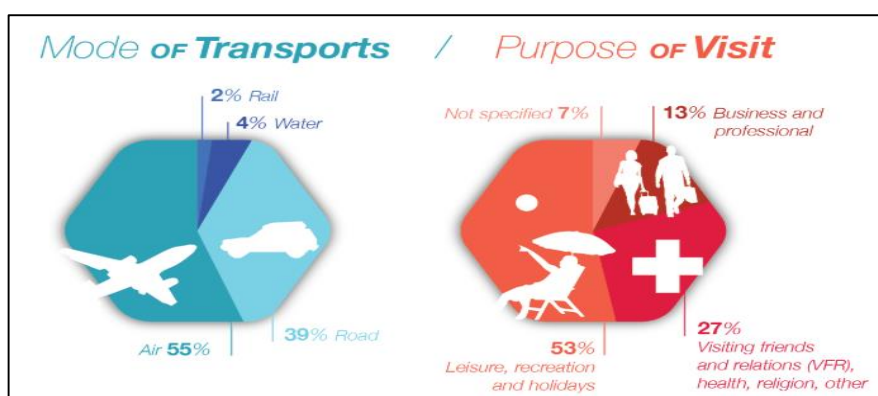
Figura 3. Ingresos de visitantes extranjeros a regiones mundiales.



Fuente: Adaptado de (OMT-UNWTO, Panorama OMT del turismo internacional, 2018).

Es así, como todos los esfuerzos de los gobiernos a nivel mundial han sido encaminados a fortalecer el sector económico de la industria turística, por medio del reconocimiento del propósito de los viajeros en el interior y exterior de los países para incentivar por este medio este sector de la economía mundial.

Figura 4. Propósito de visitas de extranjeros a nivel mundial



Fuente: Forum, W. E. The Travel & Tourism Competitiveness Report, (2017).

Teniendo en cuenta los resultados de la gráfica anterior, se observa que el 53% de las personas viajeras están interesadas en realizar un desplazamiento

de recreación, el 27% de salud, religión o visitas a amigos, el 13% por negocios o estudios profesionales y el 7% no se encuentra especificado; de igual manera, de esta movilidad de personas la gran mayoría se transportan en avión (55%) y en carretera (39%) (Economic Forum World, 2017)

4.2.1.3. Turismo en las Américas.

Como se observó anteriormente, América se encuentra en el top 3 de mayor percepción de llegadas de personas visitantes, luego de Europa y Asia, con un total de 209 millones de entradas reportadas en el año 2017 (OMT-UNWTO, 2018). A partir de esto, las políticas que se manejan alrededor de este tema se han fortalecido para generar crecimiento y mayor reconocimiento a nivel mundial. En el caso del país Colombiano, este se encuentra en el puesto número 62 en el total de competitividad turística a nivel mundial, en el puesto 12 al interior de América, y en el puesto número 6 al ser comparada con Sur América como se muestra a continuación en la tabla 5. Esta clasificación se realiza a todos los países del mundo, por medio de la evaluación de 14 pilares en los que se incluye la seguridad, la transparencia, la infraestructura, la salud, el sistema financiero, la capacidad de innovación, entre otros.

Tabla 5. Ranking de competitividad de viajes y turismo a nivel mundial.

<i>País</i>	<i>Ranking nivel mundial</i>	<i>Ranking América</i>	<i>Ranking Sur América</i>
Estados Unidos	6	1	-
Canadá	9	2	-
México	22	3	-
Brasil	27	4	1
Panamá	35	5	-
Costa Rica	38	6	-
Chile	48	7	2
Argentina	50	8	3
Perú	51	9	4

Ecuador	57	10	5
Barbados	58	11	-
Colombia	62	12	6
Jamaica	69	13	-
Trinidad y Tobago	73	14	-
República Dominicana	76	15	-
Uruguay	77	16	7
Guatemala	86	17	-
Honduras	90	18	-
Nicaragua	92	19	-
Bolivia	99	20	8
Venezuela	104	21	9
El salvador	105	22	-
Paraguay	110	23	10

Fuente: Adaptado de (Forum, W. E. The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2017)

4.2.1.4. Turismo en Colombia.

La actualidad Colombiana con relación a la actividad económica ligada al turismo, ha mejorado y crecido a nivel mundial, puesto que para el año 2017, su posición competitiva en este tema subió 6 lugares en comparación al año 2015, pasando del puesto 68 al puesto número 62 y atrayendo a 618.739 visitantes más en comparación al año 2015 (CITUR, 2018). Esto se debe al progreso presentado en sus principales ventajas competitivas, como lo son los recursos naturales y los recursos culturales que han sido aprobados por la UNESCO¹¹. De igual manera, las actividades de entretenimiento en conjunto con la riqueza natural que posee, lo convierten en un paisaje de mayor atracción para todo tipo de turista y visitante, explotando su enorme potencial en temas de infraestructura aérea y mercados de ultramar.

Adicionalmente a esto, el incremento turístico en Colombia se debe en gran medida a la mejora en los datos de percepción del terrorismo que tenían los

¹¹ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

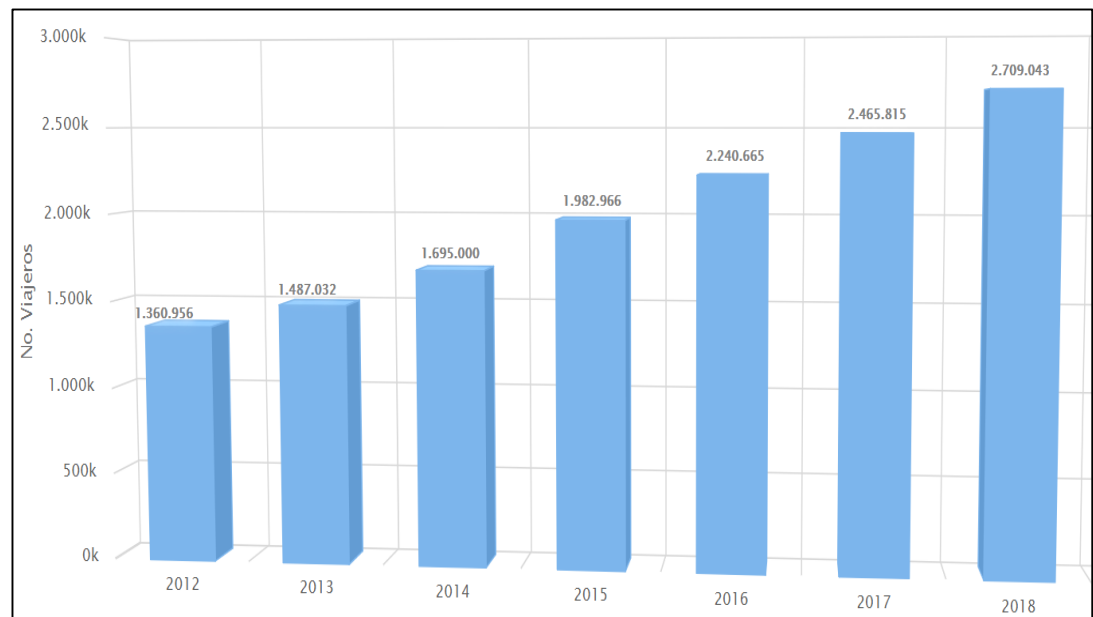
turistas anteriormente, puesto que con el acuerdo de paz firmado el 26 de septiembre del año 2016, actualmente Colombia es percibida como un país más seguro especialmente en las zonas turísticas más representativas del mismo (Mincomercio, industria y turismo, 2018).

i. Ingresos de visitantes extranjeros a Colombia.

En relación al turismo receptor en Colombia se observa que este sector desde el año 2005 hasta el año 2018, presenta un porcentaje de crecimiento del 99%, manteniendo una tendencia anual de crecimiento en promedio de 12%. Sin embargo, al revisar las cifras con más profundidad, se expone que el porcentaje de crecimiento que se presenta del año 2014 al año 2015 es el mayor con un 17% de crecimiento, y en los últimos 2 años, aunque el ingreso turístico ha crecido, se mantiene por debajo del promedio en 10% de crecimiento anual (Migración Colombia, 2019).

Aunque las cifras se encuentren positivas, generan un llamado de atención, para cuestionar las políticas gubernamentales que están impulsando al sector turístico, pues aunque se presente un crecimiento anual en el total de los ingresos de extranjeros al país, las cifras mantienen porcentaje de crecimiento en los últimos 2 años. Como se puede observar en la figura 5, con el paso del tiempo, la diferencia entre la cantidad de personas extranjeras que ingresan al país anualmente se hace más pequeña.

Figura 5. Personas extranjeras que ingresan a Colombia anualmente.



Fuente: (Migración Colombia, motivos de Viajes. Bogotá 2019)

A partir de la relación de estos datos, se hace indispensable conocer las razones por las cuales las personas extranjeras visitan el país Colombiano, para generar una idea de las políticas que se deben implementar y ajustar a partir de los gustos de los turistas.

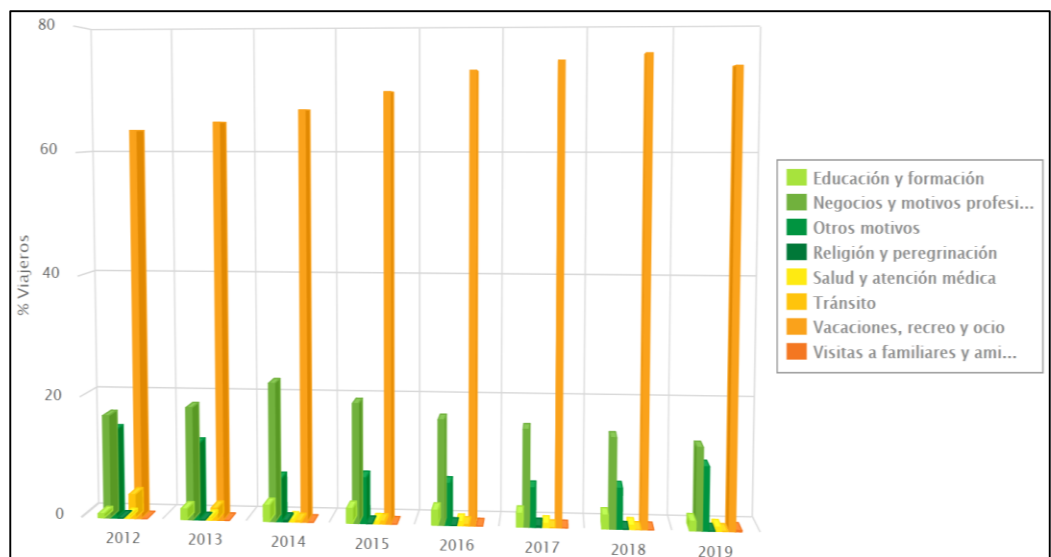
ii. Motivos de viaje de visitantes extranjeros a Colombia.

Dentro de la gran cantidad de ingresos de visitantes extranjeros que se presenta anualmente a Colombia, se han establecido diferentes motivos por los cuales estas personas generan la actividad turística al interior del país. Al observar estos resultados, se obtiene que para el año 2018, la principal motivación para visitar al país Colombiano se encuentra relacionado con Vacaciones, recreo y Ocio, contando con el 75.59% de participación en el total de los motivos existentes (Migración Colombia, 2019):

- Vacaciones, recreo y ocio: 72,59%

- Negocios y motivos profesionales: 14,8%
- Otros motivos: 6,54%
- Educación y Formación: 2.14%
- Salud y atención médica: 0,74%
- Visitas a familiares y amigos: 0,08%
- Religión y peregrinación: 0,06%
- Tránsito: 0,04%

Figura 6. Motivos de viaje de personal extranjero a Colombia.



Fuente: (Migración Colombia, motivos de Viajes. Bogotá 2019).

Como se muestra en la figura 6 el mayor porcentaje de extranjeros que visitan el país, lo realizan por cuestiones de vacaciones, recreo y ocio y en segundo lugar se encuentra el motivo de negocios y cuestiones profesionales, siendo estas razones importantes para tomar decisiones

acerca de las políticas y refuerzos que se deben gestionar al interior del país en el sector económico relacionado con el turismo.

Del total de los 2'709.043 visitantes extranjeros que ingresaron a Colombia para el año 2018, el 46% se concentraron en la ciudad de Bogotá con motivos de viajes relacionados con vacaciones, ocio y negocios. (CITUR, 2018).

Tabla 6. Total de visitantes extranjeros por departamento de destino.

DEPARTAMENTO DE DESTINO.	TOTAL DE LLEGADAS.	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN.
BOGOTÁ, D. C.	1.254.656,00	46,314%
BOLÍVAR	511.905,00	18,896%
ANTIOQUIA	379.163,00	13,996%
VALLE DEL CAUCA	185.367,00	6,843%
ARCHIPIÉLAGO DE SAN ANDRÉS, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA	104.483,00	3,857%
ATLÁNTICO	70.949,00	2,619%
MAGDALENA	30.945,00	1,142%
RISARALDA	27.012,00	0,997%
SANTANDER	20.481,00	0,756%
NARIÑO	15.909,00	0,587%
QUINDÍO	14.941,00	0,552%
CUNDINAMARCA	14.818,00	0,547%
NORTE DE SANTANDER	14.035,00	0,518%
CALDAS	9.933,00	0,367%
TOLIMA	6.085,00	0,225%
AMAZONAS	5.962,00	0,220%
BOYACÁ	5.843,00	0,216%
CAUCA	4.723,00	0,174%
META	4.700,00	0,173%
HUILA	4.485,00	0,166%
CESAR	3.163,00	0,117%
CÓRDOBA	3.113,00	0,115%
CHOCÓ	2.429,00	0,090%
LA GUAJIRA	2.248,00	0,083%
PUTUMAYO	1.784,00	0,066%
SUCRE	1.319,00	0,049%
CASANARE	806,00	0,030%

CAQUETÁ	478,00	0,018%
ARAUCA	402,00	0,015%
VICHADA	161,00	0,006%
GUAINÍA	153,00	0,006%
GUAVIARE	46,00	0,002%
VAUPÉS	23,00	0,001%

Fuente: (Migración Colombia, motivos de Viajes. Bogotá 2019).

Como se puede observar, en los tres primeros lugares se encuentran los departamentos de Bogotá, Bolívar y Antioquia, sin embargo, cuando se revisa el porcentaje de participación con respecto al total de entradas de extranjeros, Bogotá se encuentra posicionada como número uno en el ranking de participación, Presentando una diferencia de 27 puntos porcentuales por encima de Bolívar que se encuentra como segundo departamento con el mayor número de entradas, lo que evidencia la inclinación de personal extranjero por la ciudad capitalina del país.

Teniendo este panorama, se hace indispensable conocer y entender los proveedores turísticos con los que cuenta la ciudad de Bogotá para impulsar el desarrollo económico del sector.

a. Proveedores turísticos de la ciudad de Bogotá.

Según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, en la ciudad de Bogotá, se presentan 13 asentadores de servicios turísticos esenciales que componen y aportan a la economía de este sector. Cada uno tiene una naturaleza diferente al otro, sin embargo todos aportan al crecimiento del mismo sector. A continuación en la tabla 7, se presentan los proveedores turísticos establecidos por el gobierno.

Tabla 7. Prestadores de servicios turísticos en Cundinamarca.

Prestadores de servicios turísticos en Cundinamarca.	Porcentaje de participación.	Porcentaje de crecimiento. (2017 -2018)
Alojamiento y Hospedaje.	63.62%	21.1%
Agencias de viaje.	22.14%	6.8%
Guía de turismo.	4.06%	10.7%
Gastronomía y similares.	3.98%	-1.5%
Transporte terrestre automotor.	1.91%	33.9%
Profesional de convenciones, ferias y congresos.	1.63%	8.2%
Oficinas de representación turística.	1.40%	-24.3%
Arriendo de vehículos para turismo.	0.66%	14.8%
Parques temáticos.	0.16%	0.0%
Empresas captadoras de ahorros para viajes y servicios turísticos.	0.14%	-4.2%
Empresas de tiempo compartido y multipropiedad.	0.14%	-8.2%
Concesionarios de servicios turísticos en parques.	0.07%	-34.3%
Usuario operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas.	0.02%	-50.0%

Fuente: Adaptado de (MINCIT - dirección de Análisis sectorial y RNT. 2019).

Como se puede observar, el proveedor turístico que cuenta con mayor porcentaje de participación, sobre el total de los mismos, se encuentra relacionado con “Alojamiento y Hospedaje”, con un total de participación de 63.62% y de crecimiento de 21.1%. Aunque este prestador de servicio cuente con mayor participación, el crecimiento presentado del año 2017 al año 2018 no es tan alto en comparación con el proveedor “Transporte terrestre automotor” (MINCIT - dirección de Análisis sectorial y RNT, 2019).

b. Alojamiento y hospedaje en Bogotá.

El proveedor turístico relacionado con Alojamiento y Hospedaje, mantiene una estructura interna que lo alimenta, clasificando el tipo de establecimiento según sus especificaciones y condiciones de uso, debido a la gran cantidad de tipologías nacientes y existentes en el mercado. Las

clasificaciones existentes, se generaron a partir de la reglamentación política que los resguarda.

A continuación se presentan los diferentes prestadores de servicio de alojamiento y hospedaje, que se definen con base a la norma técnica sectorial Colombiana NTSH 006 (FONTUR, 2009):

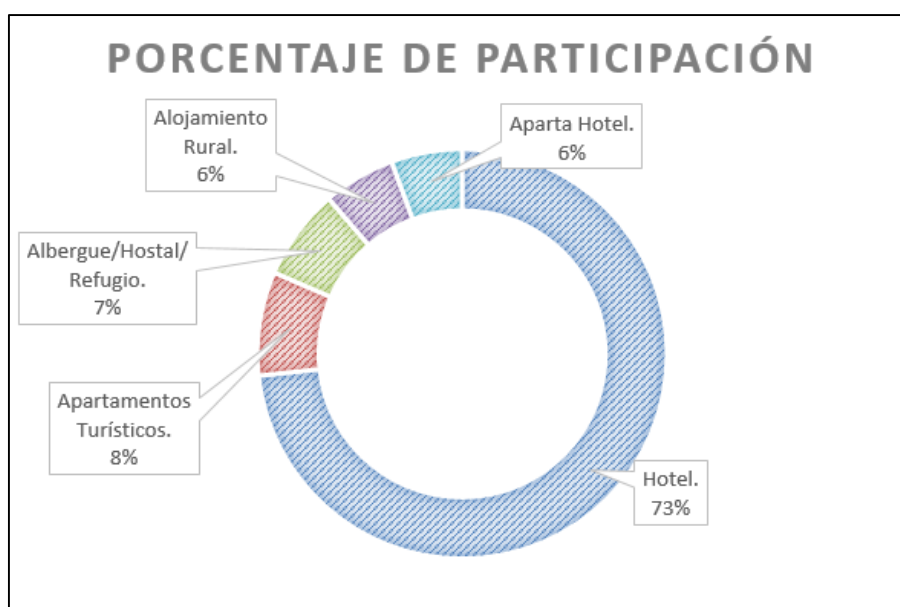
- Aparta hotel (Hospedaje NO permanente): Según FONTUR (2009), en este establecimiento se presta el servicio de alojamiento en apartamentos independientes en un edificio, cada unidad cuenta con mínimo “dormitorio con baño privado, sala de estar, cocina equipada y comedor”
- Hotel: Según FONTUR (2009), en este tipo de establecimientos se presta el servicio en unidades habitacionales, privadas y con entrada de uso exclusivo, cada unidad habitacional es apta para la proporción de mínimo “servicio de recepción, servicio de desayuno, y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio a prestar otros servicios complementarios”
- Hostal-Albergue-Refugio (Hospedaje NO permanente): En este tipo de establecimiento se presta un servicio de alojamiento semiprivado, disponiendo de un recinto en común para que los huéspedes preparen sus alimentos, esto se define a partir de la disposición otorgada por FONTUR (2009).
- Apartamentos turísticos: En este tipo de establecimiento de Alojamiento y Hospedaje, se presta el servicio en una unidad habitacional de permanencia ocasional que mantiene como mínimo los siguientes servicios “dormitorio, sala-comedor, cocina y baño” (FONTUR, 2009)

- Alojamiento Rural (Hospedaje NO permanente): Según FONTUR (2009), en este tipo de establecimiento, se presta un servicio de alojamiento en unidades habitacionales, ubicadas en áreas rurales, con el fin de desarrollar su actividad en un entorno natural y cultural.

c. Estadísticas de prestadores de servicios de alojamiento y hospedaje en la ciudad de Bogotá.

Teniendo clara la estructura que compone el asentador turístico de “Alojamiento y Hospedaje”, a continuación se presenta la participación porcentual de cada uno al interior de la ciudad de Bogotá, esto se llevó a cabo, a partir del censo realizado por la Alcaldía de Bogotá a los establecimientos incluidos en este asentador turístico (2018).

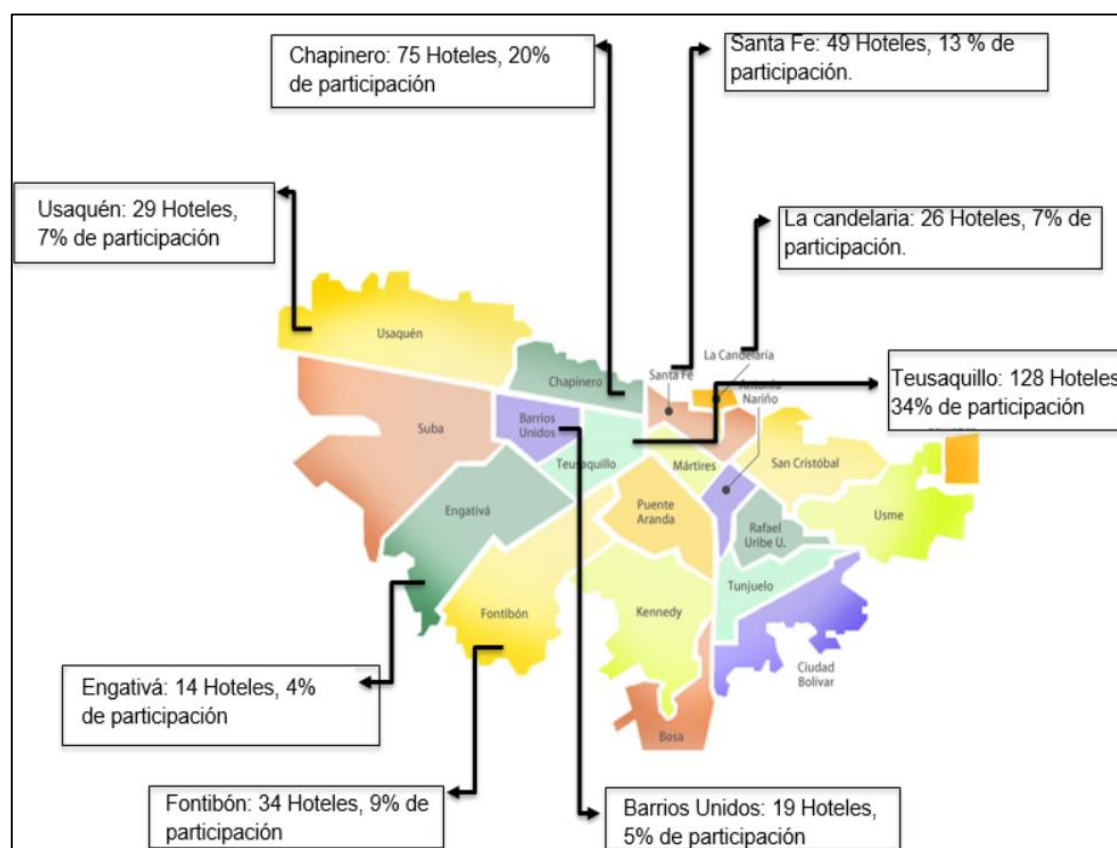
Figura 7. Porcentaje de participación de los establecimientos pertenecientes al asentador turístico de "Alojamiento y Hospedaje".



Fuente: Adaptado de (Alcaldía Mayor de Bogotá. Estudio: Censo de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Bogotá, Colombia, 2018).

En la ciudad de Bogotá, existen inscritas en el Registro Nacional de Turismo¹² (RTN) 560 empresas definidas como prestadoras de servicios de alojamiento y hospedaje; sin embargo, como se muestra en la figura 7, los establecimientos definidos como Hoteles cuentan con el 73% de participación en el total de este asentador turístico, por lo cual, en la ciudad de Bogotá, se encuentran inscritas 406 empresas activas dedicadas al sector Hotelero (Instituto Distrital del turismo, 2018) y distribuidas en las 20 localidades de Bogotá, como se muestra en la en la figura 8.

Figura 8. Distribución Hotelera en las localidades de la ciudad de Bogotá.



Fuente: Adaptado de (Cámara de Comercio de Bogotá. Balance de la Economía de la región. Bogotá - Cundinamarca. Bogotá, Colombia 2018).

¹² Catálogo público de prestadores de servicios turísticos en el país.

Como se puede observar, únicamente se encuentran relacionadas 8 localidades de la ciudad de Bogotá, quienes presentan el 96% de asentamientos Hoteleros y un total de 374 empresas de esta índole. Las localidades restantes comparten el 4% de asentamientos Hoteleros y el total de 32 empresas Hoteleras, presentado un porcentaje mínimo en la participación en este total.

Las localidades de Teusaquillo, Chapinero y Santa fe, presentan mayor porcentaje de participación en la cantidad de Hoteles establecidos en los barrios que las componen.

d. Clasificación de empresas hoteleras.

En la normativa Colombiana, las empresas se encuentran clasificadas en primer lugar a partir de la totalidad de empleados y activos totales, lo que presenta la clasificación por tamaño. Sin embargo, para las empresas Hoteleras específicamente, se presenta una normativa adicional de clasificación, dada por la cantidad de estrellas obtenida, según los servicios prestados.

○ Clasificación por tamaño.

Con el objetivo de satisfacer las necesidades de la población Colombiana, el país produce productos y servicios que satisfagan a los individuos. Es por esta razón, que el sistema económico Colombiano, se agrupa en tres grandes categorías, como lo son: Sector primario, sector secundario y sector terciario (Reina.M, Zuluaga.S, Rozo.M., 2006).

Las empresas Hoteleras, se encuentran clasificadas en el sector terciario, puesto que según (Reina.M, Zuluaga.S, Rozo.M., 2006), este sector “Comprende todas aquellas actividades en las que el resultado del proceso de producción sea un servicio intangible”. Así mismo, las empresas de los tres sectores económicos se subdividen según el tamaño

que presente la compañía, de acuerdo a la clasificación dictada por el gobierno nacional, establecida en la ley 905 del 02 de agosto del año 2004 en su última actualización, realizada el 20 de octubre del año 2019, en donde se cataloga a las empresas según la cantidad de trabajadores y de activos totales presentados (Mincomercio, 2019), como se muestra en la tabla 8:

Tabla 8. Clasificación de empresa, según su tamaño.

Tamaño	Activos Totales	Número De empleados
Micro	Hasta 500 (\$414.058.000) Excluida la vivienda.	Planta de personal no superior a los 10 trabajadores.
Pequeña	Superior a 501 y hasta 5.000 (\$414.058.000- \$4.140.580.000)	Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores.
Mediana	Superior a 5.001 y hasta 30.000 (\$4.140.580.000-\$24.843.480.000)	Planta de personal entre 51 y 200 trabajadores.
Grande	Superior a 30.001 (\$24.843.480.000)	Planta de personal de 201 en adelante

Fuente: Adaptada de. (Mincomercio, Ley 905 del 2 de agosto del 2004. Bogotá, Colombia, 2019)

“La estructura empresarial Colombiana, está compuesta por 96.4% MiPyMEs, quienes generan el 40% del PIB regional y el 81% de empleos formales” (Asobancaria, 2018); así mismo, la estructura encontrada dentro de las MiPyMEs se encuentra establecida de la siguiente manera: Las Microempresas cuentan con el 86% de participación y las Pequeñas y Medianas empresas (PyMEs) cuentan con el 8% de participación en el total de las empresas MiPyMEs, así mismo se entiende que las empresas PyMEs, cuentan con mayor estabilidad empresarial y más años en operación (Walteros, 2019)

- ***Clasificación por estrellas.***

Para garantizar la calidad de los servicios prestados por parte de las entidades hoteleras, el gobierno Colombiano dispuso normativa necesaria para asegurar la categorización de los mismos. Es así, la norma técnica sectorial NTSH 006 “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje –Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos” obteniendo el siguiente resultado que se muestra en la tabla 9 (FONTUR, 2009):

Tabla 9. Clasificación de Hoteles, según número de estrellas.

Número de estrellas	Características
Uno estrella	Esta clase de Hoteles son estrictamente funcionales, debido a que no cuentan con gran cantidad de muebles, tampoco se encuentran ubicados en una gran estructura. Son los más económicos encontrados en este mercado.
Dos estrellas	Esta clase de Hoteles cuenta con un espacio habitacional más amplio, con algún mobiliario extra. Aunque siguen siendo Hoteles netamente funcionales, estos ya cuentan con servicio de alimentos o bebidas aunque con un menú básico y en horarios restringidos.
Tres estrellas	Esta clase de Hoteles cuentan con un costo medio, contando con amplios espacios en las habitaciones y mobiliario completo. Generalmente cuentan con servicio de comida en mañana, tarde y noche y presentan más servicios completarlos, como guía para excursionistas y medios de transportes.
	Estos hoteles son considerados de primera clase, son lujosos, con amplias comodidades, que incluyen accesorios de lujo y belleza, como secadores, geles de baño y ropa de cama de alta calidad. Además

Cuatro estrellas	incluyen personal altamente capacitados como Chefs, botones, recepcionistas. De igual manera cuenta con servicio de comida 24/7.
Cinco estrellas	Estos Hoteles de lujo se caracterizan por ofrecer la mejor atención y la más amplia gama de servicios, como por ejemplo piscinas, gimnasio con entrenadores y guardería para niños. Tienen un espacio especializado en comidas. Cuentan con espacios sumamente amplios y lujosos.

Fuente: Adaptado de (FONTUR, Norma técnica sectorial Colombiana NTSH 006. Bogotá, Colombia ,2009)

4.2.2. Planeación estratégica.

Para tener claridad sobre este tema, a continuación, se presenta todo lo relacionado al mismo, desde orígenes y evolución, hasta cada uno de los componentes que este presenta y que ha aportado para el desarrollo que se presenta en la actualidad.

4.2.2.1. Origen y conceptos de estrategia.

El concepto de estrategia se comienza a agestar en imágenes miliares provenientes de la antigua Grecia, con autores que registran las primeras concepciones de estrategia militar como Sun Tzu, el cual fue un filósofo y militar chino, quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales para copiar sus ideas en los negocios, las cuales fueron plasmadas en el libro “El arte de la guerra” escrito presuntamente en el 550 a.C. (Sanabria. M., 2004). De igual manera, “la esencia de este principio, fue afinada de varias formas por parte de los autores conocidos como:

Maquiavelo¹³ (1950), Napoleón¹⁴ (1940), Von Clausewitz¹⁵ (1976), Foch¹⁶ (1970), Lenin¹⁷ (1954), Hart y Mao Tse-Tung¹⁸ (1976)” (Mintzberg.H, Quinn.J, Voyer.J., 1997). Sin embargo, en la actualidad las organizaciones solamente presentan algunos conceptos ligados a las técnicas militares que dieron origen a este concepto.

A partir de este panorama, la estrategia como campo de conocimiento fue establecida principalmente por tres pensadores representativos y aportantes al tema, quienes la definieron a partir de sus concepciones y juicios estudiados con anterioridad, lo que permitió la creación de algunas escuelas fundadas por estos autores y siendo pioneras en el desarrollo del tema estratégico (Serna.L., 2009)

- Chandler (escuela de configuración).
- Ansoff (escuela de planeación).
- Andrews (escuela de diseño).

Si bien es cierto que los anteriores pensadores brindaron conceptos y grandes bases para el estudio de este campo, también es válido aclarar, que desde este momento grandes literato expertos en el tema empezaron a brindar sus aportes y conocimientos al mismo, generando un sinnúmero de conceptos que se adaptaban a la visión de cada uno, según la época en la que se definía y estudiaba y al campo de acción en el que se desempeñaban. Es por esta razón que se hace indispensable entender las diferentes perspectivas y definiciones establecidas por autores que han aportado sus estudios y

¹³ Pensador político, considerado padre de la ciencia moderna.

¹⁴ Militar francés, artífice del golpe de estado de Brumario y proclamado Rey de Italia.

¹⁵ Mayor influente historiador y teórico de la ciencia militar moderna.

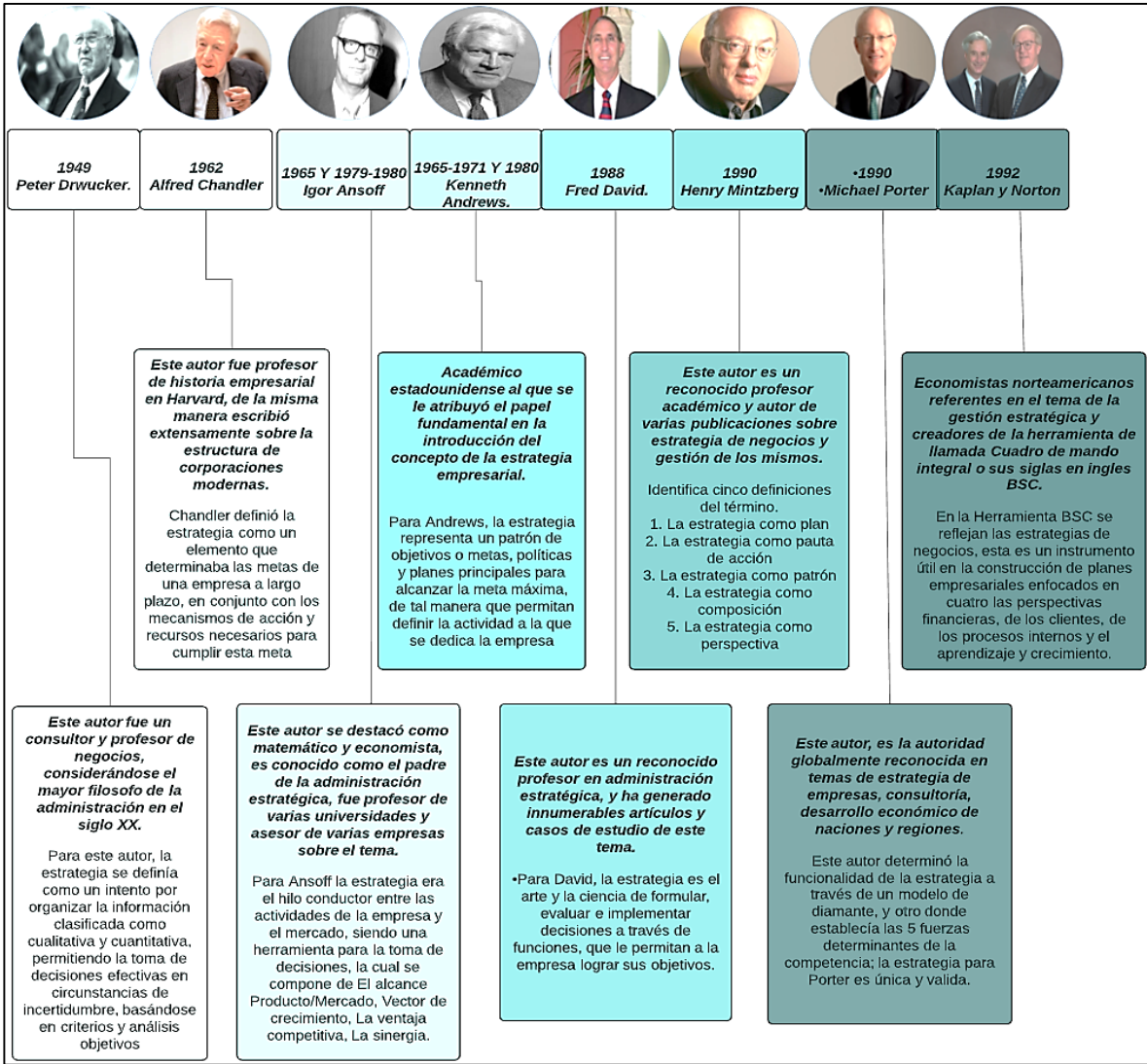
¹⁶ Comandante en jefe del ejército aliado durante la primera guerra mundial.

¹⁷ Líder del sector bolchevique del partido obrero socialista de Rusia.

¹⁸ Políticos y dictadores, máximos dirigentes del partido comunista de china

aprendizajes para el desarrollo del tema de planeaciones estratégica desde la perspectiva de la estrategia. Por esta razón, a continuación se relaciona en la figura 9, se desglosa la descripción de autores que han sido claves para el desarrollo del tema, describiéndolos de manera cronológica, hasta llegar a la actualidad.

Figura 9. Definición cronológica de la estrategia según autores representativos de cada época.



Fuente: Adaptado de (Serna, L. Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores, 2009).

i. Escuelas de pensamiento estratégico.

Estas escuelas han aparecido a lo largo del desarrollo de la administración estratégica con el fin de encontrar maneras efectivas para diseñar estrategias según variables representativas que iban adaptándose según la época, afrontando las dificultades desde diferentes panoramas (Osorno.L, Tovar.Ch., 2009). Es así, como se tiene que la aparición de la primera escuela del pensamiento estratégico, se encuentra establecida en el año 1957, con lo que se da inicio al auge estratégico que prevalece aproximadamente 22 años hasta que en el año 1979, se registra la creación de la última escuela. A continuación, se relacionan las escuelas estratégicas existentes, las cuales se encuentran compiladas según el panorama desde el cual se percibe la estrategia.

Es válido aclarar, que estas definiciones fueron tomadas de Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (1998) en su creación literaria en donde definen todas escuelas descritas a través de un animal perteneciente a la jungla.

- *Escuelas prescriptivas.*

Esta clasificación se encuentra compuesta, por las escuelas que se preocupan por el ¿cómo se debería formular la estrategia? que se encarga de gestionar las estrategias de modo deliberado¹⁹ y/o premeditado²⁰.

¹⁹ Se realiza de forma voluntaria después de haberlo meditado y/o estudiado.

²⁰ Ideas que se realizan por completo hasta tener un resultado.

Tabla 10. Escuelas de clasificación prescriptiva.

	Concepción	Acercamiento	Base	Contribución	Limitaciones	Frase
Escuela de Diseño.	Proceso conceptual.	Formulación de estrategias claras y únicas en un proceso deliberado.	Arquitectura.	Utilidad en ambientes estables, en conjunto un liderazgo fuerte y visionario.	Débil en ambientes que cambian rápido.	"Establecer el ajuste"
Escuela de planeamiento.	Proceso formal.	Grupo riguroso de medidas, iniciando en el análisis de la situación hasta la ejecución estratégica.	Cibernética.	Da una clara dirección, permitiendo la asignación de recursos, se igual manera el analista puede prever los hechos y juzgar la estrategia.	Predecir es difícil, la estrategia se vuelve estática y aislada.	"La estrategia debe ser como una maquina"
Escuela de posicionamiento.	Proceso analítico.	Pone el negocio dentro del contexto de la industria y observa cómo puede mejorar su posicionamiento estratégico en la industria.	Organización industrial.	Esta escuela hizo de la administración estratégica una ciencia, es particularmente útil, en los primeros inicios de la estrategia.	Esta polarizada negativamente hacia las empresas grandes.	Analizar, "Solamente se baña en los hechos"

Fuente: Adaptada de (Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. Safari a la estrategia, una vista guiada por la jungla del management estratégico 1998).

○ Escuelas descriptivas.

Esta clasificación se encuentra compuestas, por las escuelas que se preocupan por el ¿cómo y por qué surgen las estrategia? que se encarga de gestionar las estrategias de manera emergente²¹.

²¹ El modelo creado no fue predeterminado, sino que se tomaron medidas y con el tiempo se encontró un patrón.

Tabla 11. Escuelas de clasificación descriptivas.

	Concepción	Acercamiento	Base	Contribución	Limitaciones	Frase
La escuela del poder.	Proceso visionario.	El proceso se lleva a cabo en la mente del líder de una manera visionaria y se realiza de una manera natural siguiendo la intuición, el juicio, la sabiduría y la experiencia	Economía.	Una visión sana y visionaria del líder puede ayudar al negocio a afrontar difíciles situaciones en específico en los años iniciales y de desarrollo de la empresa.	Las estrategias predefinidas, pueden generar una gran confianza en el proceso estratégico por lo que descuidan los finales inesperados y factores que los afecten.	"El CEO, es el arquitecto de la estrategia"
La escuela Cognoscitiva.	Proceso mental.	Se concentra en la mente del estratega, analizando cómo percibe la información y como realiza su procesamiento.	Psicología.	Estimula el lado creativo de líder o estratega, ya que concibe las estrategias en mapas, estructuras o diseños gráficos con el fin de entender de manera propicia la estrategia.	No es muy útil para concebir procesos estratégicos, puesto que no van más allá de la conceptualización.	"Lo veré cuando lo crea"
La escuela del aprendizaje.	Proceso inesperado.	La estrategia debe emerger por pasos pequeños, pues de cada lección se aprende y el mundo es muy complejo para generar la estrategia de una sola vez y que permanezca estática.	Educación.	Ofrece una solución para encargarse de la complejidad y el cambio repentino, y de esta manera toda la organización aprende de la estrategia.	Debido a la toma de decisiones pequeñas, puede desviar la estrategia y volverse un proceso táctico, no es muy útil en situaciones estables.	"Educación, teoría del aprendizaje"
La escuela política.	Proceso de negociación.	La estrategia se desarrolla como un proceso de negociación entre los dos líderes de dos empresas o entre las personas interesadas del negocio.	Ciencias Políticas.	Es un proceso democrático, por esta razón ayuda a que todos los puntos de vista de un tema sean discutidos por completo, convirtiendo los obstáculos a cambios eficientes.	La política puede ser divisionista, demandar mucha energía y generar muchos despilfarros.	"Busque afuera el verdadero número uno"
La escuela de la cultura.	Proceso Colectivo.	Intenta acercar a todos los grupos y departamentos existentes, y la cultura es un espejo de la cultura organizacional de la empresa.	Antropología	Incorpora los procesos, creencias y valores organizacionales de la empresa, basando la estrategia en los mismos, explicando la resistencia al cambio.	Puede ser mal empleado, debido a que deja llevar por la situación del momento.	"Unión, una manzana nunca cae lejos del árbol"
La escuela del entorno.	Proceso reactivo.	La estrategia se desarrolla en torno a los agentes externos que influyen en la organización.	Biología.	Genera un papel central al ambiente en el desarrollo de la estrategia.	Las dimensiones del ambiente son vagas y agregadas, lo que implica poco realismo en la estrategia.	"Enfrentarlo, de eso depende todo"

Fuente: Adaptada de (Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. Safari a la estrategia, una vista guiada por la jungla del management estratégico 1998).

○ *Escuela integradora.*

En esta clasificación, únicamente se incorpora la escuela de configuración o también llamada integradora.

Tabla 12. Escuelas de clasificación Integradora.

	Concepción	Acercamiento	Base	Contribución	Limitaciones	Frase
Escuela integradora.	Proceso de transformación.	El desarrollo de la estrategia se concibe como un proceso de transformación de la organización.	Contexto.	La estrategia y la forma de la organización se deben integrar para mantener una estabilidad al interior de la misma, sin embargo se debe transformar la estrategia periódicamente.	En algunas ocasiones se distorsiona la realidad para crear la estrategia.	"Para todo hay una estación"

Fuente: Adaptada de (Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. Safari a la estrategia, una vista guiada por la jungla del management estratégico 1998).

4.2.2.3. Clasificación de estrategias.

A raíz del gran auge que presentó el desarrollo de este tema a lo largo del tiempo, grandes pensadores, centraron sus esfuerzos en la creación de estrategias que se aprovecharan para ser ejecutadas al interior de las empresas y hacer realidad sus objetivos estratégico (Pineda, 2009).

A partir de la gran abundancia de las diferentes estrategias que fueron creadas, se generó la necesidad de clasificarlas para presentar mayor entendimiento de las mismas, potencializando sus objetivos en grandes grupos. Es así, como se toma como referencia el Profesor investigador de la facultad de administración de la universidad del Rosario, Leonardo Pineda Ph. D., debido a sus estudios realizados y al aporte bibliográfico robusto y actualizado con el que cuentan sus estudios.

- *Estrategias integrativas:* Este tipo de estrategias buscan adquirir o mantener un poder sobre los proveedores o la competencia buscando ganar propiedades de sus competidores, distribuidores o proveedores. Este objetivo se puede cumplir por medio de la ejecución de tres actividades relevantes (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland., 2012)

Tabla 13. Descripción de estrategias integrativas.

ACTIVIDADES.	OBJETIVOS.
<i>Integración hacia adelante</i>	Ganar la propiedad o control de distribuidores.
<i>Integración hacia atrás</i>	Ganar la propiedad o control de proveedores.
<i>Integración Horizontal</i>	Ganar la propiedad o control sobre competidores.

Fuente: (Serna, L. Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores. Bogotá, 2009)

- *Estrategias intensivas:* Este tipo de estrategias buscan aumentar la participación del mercado, por medio de un mayor esfuerzo en su comercialización. Este objetivo se puede cumplir por medio de la ejecución de tres actividades relevantes a través de las siguientes (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland., 2012).

Tabla 14. Descripción de estrategias intensivas.

ACTIVIDADES.	OBJETIVOS.
<i>Penetración en el mercado</i>	Mediante mayor fuerza de mercadeo, busca mayor participación de sus productos en mercados existentes.
<i>Desarrollo de mercado</i>	Introduce sus productos actuales en nuevas áreas geográficas.
<i>Desarrollo de producto</i>	Mayores ventas modificando o mejoran el producto actual.

Fuente: (Serna, L. Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores. Bogotá, 2009).

- *Estrategias diversificadas:* Este tipo de estrategias trata de introducir nuevas actividades empresariales con el fin de impulsar el crecimiento

de la organización, esto se realiza por medio de los siguientes dinamismos (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland., 2012):

Tabla 15. Descripción de estrategias Diversificadas.

ACTIVIDADES.	OBJETIVOS.
<i>Diversificación concéntrica</i>	Añade nuevos productos relacionados a los actuales.
<i>Diversificación de conglomerados</i>	Añade nuevos productos No relacionados a los actuales.
<i>Diversificación Horizontal</i>	Añade productos nuevos NO relacionados para clientes actuales.

Fuente: (Serna, L. Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores. Bogotá, 2009).

- *Estrategias ofensivas o de crecimiento:* Este tipo de estrategias, contempla la consolidación de una empresa en su mercado. Es válido aclarar, que dentro de esta clasificación se encuentran algunas que ya han sido expuestas con anterioridad, como lo son la diversificación concéntrica, la integración vertical y la diversificación de conglomerados, y a estas se le suman las siguientes (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland., 2012):

Tabla 16. Descripción de estrategias Ofensivas o de Crecimiento.

ACTIVIDADES.	OBJETIVOS.
<i>Concentración</i>	La empresa se especializa en un producto o servicio, y mantiene todos los esfuerzos para realizarlo de manera efectiva, eficiente y eficaz.
<i>Adquisiciones</i>	La empresa realiza la compra de otra, sin embargo esta sigue operando como independiente.
<i>Funciones</i>	Es la combinación de las operaciones de dos empresas en una sola.

<i>Operaciones conjuntas</i>	Es el conjunto de dos o más empresas para llevar a cabo un proyecto que era imposible ejecutar individualmente.
<i>Innovación</i>	Permanente búsqueda de nuevos mercado y nuevos productos.
<i>Alianza estratégica</i>	La unión de fuerzas para llevar a cabo un proceso sinérgico, sin pérdida de identidad

Fuente: (Serna, L. Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores. Bogotá, 2009).

- *Estrategias defensivas:* Este tipo de estrategias las practican las empresas en donde se anticipan a los problemas y evitan causar catástrofes que afecten a la organización (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland., 2012).

Tabla 17. Descripción de estrategias Defensivas.

ACTIVIDADES.	OBJETIVOS.
<i>Reducción o nicho</i>	La empresa reduce operaciones de una empresa para mejorar la productividad, disminuyendo costos o personal.
<i>Desinversión</i>	La empresa cierra o vende parte de sus operaciones para mantener lo relacionado netamente con su actividad pura.
<i>Liquidación</i>	La empresa vende los bienes, debido a la ineficiencia con la que está operando.
<i>Recuperación</i>	Esta estrategia se pone en práctica, cuando la empresa quiere hacer frente al declive que se está originando.

Fuente: (Serna, L. Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores. Bogotá, 2009).

- *Estrategias concéntricas:* Estas estrategias se encuentran inmersas en toda la organización, siendo transversal a todas las áreas funcionales de la misma, entre esta clasificación se encuentra inmersa una estrategia que ya ha sido mencionada anteriormente, y está relacionada con la

Innovación, y a la cual se la suman las siguientes (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland., 2012):

Tabla 18. Descripción de estrategias Concéntricas.

ACTIVIDADES.	OBJETIVOS.
<i>Enfoque al cliente</i>	Realización de tareas y actividades al anterior de la empresa, pensando siempre en la satisfacción del cliente interno y externo.
<i>Capacidad de aprendizaje</i>	Actitud de apertura a nuevos conocimientos que se apliquen en las áreas de la organización.

Fuente: (Serna, L. Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores. Bogotá, 2009).

- *Estrategias competitivas genéricas:* Estas estrategias abordan sólo las especificidades del plan de la administración para competir con éxito y posicionar su marca frente a la de su competencia (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland., 2012).

Tabla 19. Descripción de estrategias competitivas genéricas.

ACTIVIDADES.	OBJETIVOS.
<i>Costos bajos o liderazgo en costes.</i>	La empresa se esfuerza para llevar costos generales más bajos que el de los rivales, llegando a un espectro más amplio de clientes.
<i>Diferenciación.</i>	La empresa se esfuerza por diferenciar el producto o servicio de los rivales con atributos que atraigan a más compradores.
<i>Nicho de mercado de bajo costo.</i>	La empresa se concentra en un grupo pequeño de compradores y en vencer a los rivales en costos, fidelizando a los compradores.
<i>Nicho de mercado de diferenciación.</i>	La empresa se concentra en un pequeño grupo de compradores y en vencer a los rivales con atributos específicos que no tenga los rivales fidelizando este nicho de mercado.

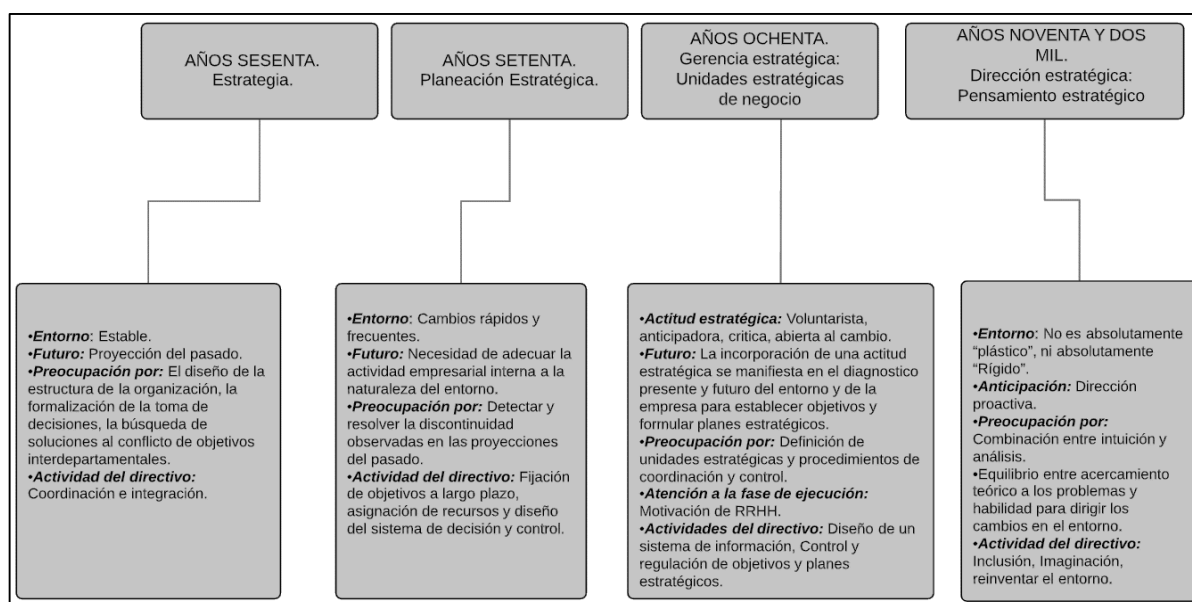
<i>Mejores costos del proveedor.</i>	Es una estrategia híbrida que combina los costos bajos en conjunto con la diferenciación, ofreciendo a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos excelentes a un costo menor que los rivales.
--------------------------------------	--

Fuente: (Serna, L. Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores. Bogotá, 2009).

4.2.2.4. Formulación estratégica: evolución del pensamiento estratégico.

El desarrollo de la estrategia a lo largo del tiempo fue avanzado y con el estudio de nuevas metodologías, se fueron añadido diferentes y nuevos conceptos para lograr explicar de mejor manera el fenómeno que se vivía puntualmente en las diferentes épocas de desarrollo empresarial y estratégico, abordando los problemas generados desde una perspectiva diferente, con lo cual se empiezan a gestarse nuevos campos de estudio, generando mayor aporte a los conocimientos existentes como se muestra en la figura 11.

Figura 10. Desarrollo cronológico de la estrategia.



Fuente: (Serna, L. Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores. Bogotá, 2009).

Entre los nuevos campos de estudio, en los años setenta surgió el tema de “planeación estratégica”, puesto que se tornó indispensable la fijación de objetivos a largo plazo, asignación recursos y diseños de sistemas de decisión y control, que respondieran a un entorno con cambios rápidos y frecuentes adecuándose a la naturaleza del ambiente.

4.2.2.5. Planeación estratégica.

El uso de la PE²² en el ámbito empresarial se hace imprescindible para mantener, identificar y asignar recursos claves para lograr un objetivo propuesto. Debido a la gran fluctuación que se presenta actualmente en el mercado estas deben ser capaces de generar adaptación al entorno forjando toma de decisiones rápidas y efectivas. Es por medio de esta herramienta que las empresas logran mantener el control y la formulación de las actividades internas y externas y de igual manera evaluar factores de la misma clase que intervengan en el proceso de crecimiento de la compañía. Es así, como los grandes teóricos que realizaron sus aportes a este tema presentan algunos elementos que se deben tener en cuenta al momento de realizar la formulación de la PE.

i. División de autores aportantes al tema de pe.

A lo largo del desarrollo del tema de PE, se presentaron diversos autores que aportaron en algún grado sus conocimientos a este campo de estudio, nutriendo cada vez más sus contribuciones y desarrollando nuevas fuentes de información necesarias para el buen desarrollo del planteamiento estratégico al interior de una empresa.

²² Planeación Estratégica.

Hoy, es posible conocer con precisión las aportaciones que cada autor propuso por medio de sus obras, en donde se presentaron diversas formas de abordar un problema al interior de la compañía y los resultados obtenidos al ejecutar estas herramientas. Es así, como según Fernando D'Alessio (2008), es posible generar una clasificación de estos autores a partir de la época de estudio.

Como se puede observar en la tabla 22, la clasificación se establece en tres grupos, denominados: "Pensadores clásicos", "Autores académicos" y "Empresarios". Los primeros, se encuentran relacionados con los definidores del tema de estrategia, abriendo paso para la creación de nuevo contenido en este tema, los segundos, se encuentran relacionados con el aporte a los temas de PE en todas sus formas, y la época de estudio data entre los años 1971 a 1990, y los últimos son los personajes más modernos que han aportado una nueva manera en el tema de administración estratégica, sin entrar a crear nuevo contenido especificado en la PE.

Tabla 20. Grandes pensadores.

AUTORES.	DEFINICIÓN	AUTORES. (Fechas relacionadas con la primera publicación realizada sobre estrategia o PE)
Pensadores clásicos.	Los pensadores clásicos son los relacionados a los primeros autores en definir estrategias, siendo representados por los libros pioneros en este tema.	• Sun-Tzu • Peloponeso de Tucídides • Polibio • Nicolás Maquiavelo • Carl Van Clausewitz • Alfred Mahan • Porter (1980) • Frederick Taylor (1911) • Henri Fayol (1916) • Peter Drucker (1954) • Igor Ansoff (1965) • Chirs Argyris (1957) • Henry Mintzberg (1973)
Autores académicos.	Algunos de estos autores proponen modelos de PE formales, sistemático o interactivos basados en sus experiencias como empresarios pequeñas y grandes compañías, en donde combinan la teoría con la experiencia adaptando y modificando las presunciones de los autores académicos y la actualizan con respecto a la época y la necesidad de las empresas.	• Alfred Chandler (1971) • Kenneth Andrews (1971) • Kenichi Ohmae (1985) • Joseph Juran (1954) • Renisis Likert (1961) • Frederick Herzberg (1959) • Herbert Simon (1947) • Philip Kotler (1997) • Robert Kaplan (1992) • Richard Rumelt (1974) • Fred David (2003) • George Steiner (1997) • Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) • Enrique Ogliastri (1991) • Alfredo Acle Tomasini (1990)
Empresarios.	Personajes exitosos en el tema empresarial que han realizado fuertes trabajos de cooperación en el tema de PE, sin embargo, estos autores no proponen en la actualidad modelos de PE.	• Bill Gates • Jeff Bezos • Steven Jobs y Steve Woznick • Michael Dell

Fuente: Tomado de. D´Alessio, F. El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México, 2008.

ii. Modelos de planeación estratégica según autores académicos.

Para el presente estudio, se hace indispensable realizar la selección de autores que se encuentren definidos en el grupo de “Autores académicos”, puesto que este grupo los autores definen específicamente conceptos relacionados al tema de PE. Así mismo los literatos elegidos deben exponer sus trabajo entre los años 1990 y 2003, puesto que son los que presentan menor distancia cronológica con la actual investigación y de la misma

manera, deben presentar y proponer modelos de PE precisados como formales y ejecutados de manera cercana geográficamente al país de estudio.

Se definen como modelos de planeación estratégica las representaciones de una idea que deberían ser generales o una imagen de un concepto formado mediante generalización de particularidades (elementos), es por esta razón que estos modelos representan una herramienta poderosa, debido a que proporcionan una guía adecuada para un buen funcionamiento en la práctica. De este modo, diversos teóricos han aportado y propuesto modelos conceptuales propios, que posteriormente se convierten en modelos operativos al ser ejecutados en las realidades de las empresas y se van adaptando a la misma sin perder la esencia y las características del propuesto (Fuentes & Cardozo, 2011).

A partir de este panorama, se realizó la selección de los siguientes autores para ser analizados en el transcurso de la investigación.

- George Steiner.
- Fred David.
- Goodstein, Nolan y Pfeiffer.
- Enrique Ogliastri.
- Alfredo Acle Tomasini.

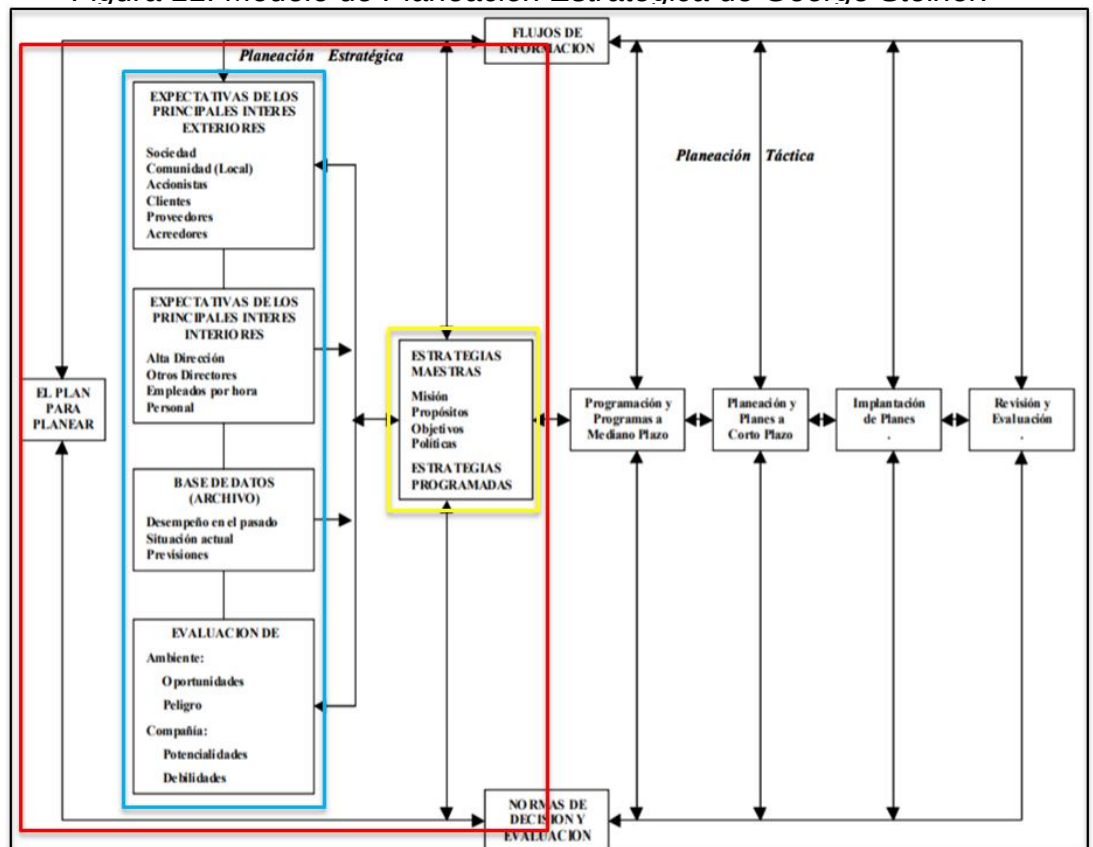
a. Modelo de planeación estratégica de George Steiner.

Para Steiner “la esencia de la PE consiste en la identificación sistemáticas de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales,

combinados con otros datos importantes proporcionan una base para que una empresa tome mejores decisiones” (Steiner. G., 20014.Citado por. Mendoza, 2010).

Es así, como el proceso de planeación estratégica para este autor, “inicia con el establecimiento de metas organizacionales, la definición de la estrategia y las políticas para lograr estas metas” (Steiner. G., 20014.Citado por. Mendoza, 2010 en este proceso se decide el tipo de esfuerzos de planeación que debe hacerse, cuándo y cómo se debe realizar, quien lo hará y los resultados que se deberán obtener. De igual manera este autor, expone la importancia de que toda la organización conozca y realice la mayor cantidad de actividades encomendadas, puesto que la PE también se sitúa como una filosofía de vida que debe acobijar a todos los colaboradores para que se puedan efectuar mejores resultados (Steiner. G.,2014.Citado por. Mendoza, 2010. A continuación se presenta el esquema generado por el autor Steiner en donde plasma el proceso de la planeación estratégica, el cual fue desarrollado a partir de la observación del plan estratégico implantados en diferentes empresas a lo largo de 6 años, en donde se observó, que este modelo puede ser adaptado a la mayoría de los ambientes comerciales, es así, como Steiner propone la siguiente estructura del modelo de PE.

Figura 11. Modelo de Planeación Estratégica de George Steiner.



Fuente: (Steiner, G. Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber. México: CECOSA, 2004).

Como se muestra en la figura 12, en el cuadrante rojo se representa el proceso de PE, propuesto por George Steiner, en donde plantea tres procesos para llevar a cabo una PE efectiva, a quienes los componen elementos relevantes que se deben estudiar.

- **Plan para planear:** En donde se revisan los conocimientos que los directivos tienen acerca del tema.
- **Análisis de la situación:** Este proceso se encuentra delimitado en el cuadrante color azul, en donde se relacionan los elementos denominados:
 - Expectativas de los principales intereses externos: “Se refiere a que la compañía debe saber cuáles son los intereses de sus principales

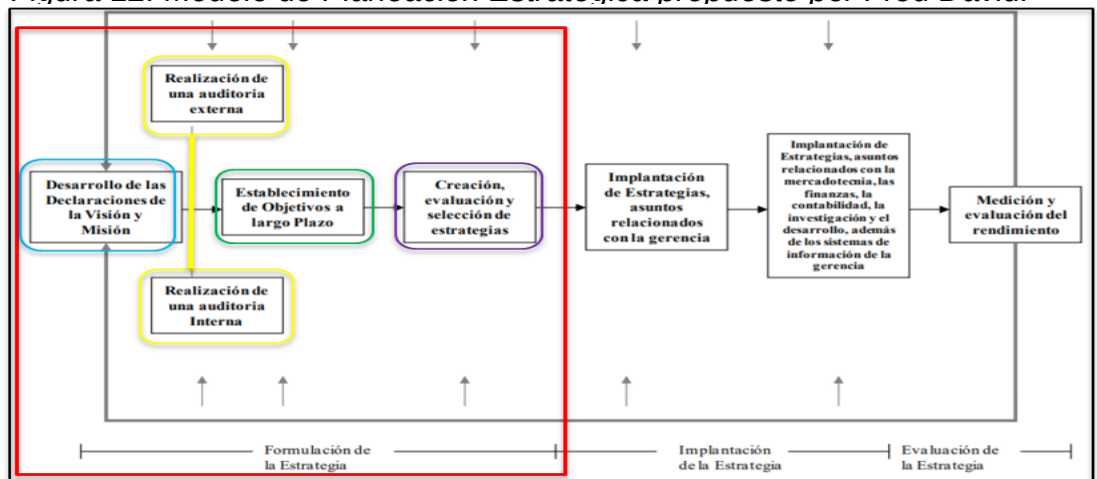
factores, como afectan en su desarrollo y como esperan que cambien” (Mendoza, 2010).

- Expectativas de los principales interesados internos: En este elemento se evalúan los factores que inciden en el desarrollo de la empresa a nivel de altos directivos, empleados, áreas de trabajo, en general todo el personal.
- Bases de Datos (Archivos): “Se refiere a la información del desempeño pasado, la situación actual y el futuro, esta información es relevante para identificar los cursos de acción a tomar” (Mendoza, 2010).
- Evaluación de: En este segmento del proceso de PE, se realiza la ejecución de la matriz DOFA, para obtener una lista de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades. (Mendoza, 2010).
- **Formulación de Planes:** Este proceso se encuentra delimitado en el cuadrante color amarillo y se encuentra compuesto por los siguientes elementos:
 - Misión.
 - Propósitos.
 - Objetivos.
 - Políticas.
 - Estrategias programadas.

b. Modelo de dirección estratégica de Fred David.

Este autor presenta una amplia experiencia en el campo de la administración estratégica dentro de la cual aborda el tema de la PE, ha sido un reconocido literato que brinda aportes al tema llegando a desarrollar Software que ofrece a empresas para nutrir este proceso al interior de la misma. Es profesor del tema en la Universidad Francis Marion en EEUU, también se desempeña como consultor de empresas en su área de conocimiento y ha escrito más de 5 libros acerca del tema (David, 2013). Fred David, propone un modelo de planeación estratégica que es indispensable llevar a cabo dentro de una compañía para brindar un desarrollo efectivo.

Figura 12. Modelo de Planeación Estratégica propuesto por Fred David.



Funte: (Conceptos de administración estratégica, México).

Para este autor, el proceso de PE se compone de algunos elementos relevantes que se deben incluir en este proceso para que la compañía tenga un buen desarrollo empresarial. Los elementos que David propone se encuentran inmersos en cuatro etapas definidas, las cuales se encuentran expuestas en el cuadrante rojo de la figura 13.

- **Primera etapa:** Esta etapa, se encuentra delimitada en el cuadrante de color azul en la figura 13, la cual está compuesta por los siguientes elementos:
 - Misión.
 - Visión.
- **Segunda etapa:** Esta etapa, se encuentra delimitada en los cuadrantes de color amarillo en la figura 13, la cual está compuesta por los siguientes elementos:
 - Análisis externo: Económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, legales, tecnológicas y competitivas (David, 2013).
 - Análisis interno: Dirección de mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, desarrollo y manejo de sistemas de información (David, 2013).
 - Matriz DOFA: Es el resultado de los dos elementos anteriores, y aunque no se encuentre explícitamente en el modelo, la literatura del autor propone este elemento.
- **Tercera etapa:** Esta etapa, se encuentra delimitada en los cuadrantes de color verde en la figura 13, la cual está compuesta por los siguientes elementos:
 - Objetivos a largo plazo: Según Fred David, deben “Representan los resultados esperados para aplicar ciertas estrategias, deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, desafiantes, jerárquicos,

fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa”, (2013)

- **Cuarta etapa:** Esta etapa, se encuentra delimitada en los cuadrantes de color morado en la figura 13, las cual está compuesta por los siguientes elementos:
 - Formulación de la estrategia: Aquí se incluyen todas las decisiones importantes que debe tomar la empresa. Por ejemplo los negocios que a los que se deberá ingresar, lo que se deben abandonar y las tácticas que se deben usar para lograr los objetivos establecidos (David, 2013).
 - Sistemas de control: Para evaluar y controlar las decisiones que se toman en el anterior elemento.

Adicionalmente, este autor propone un esquema analítico integrado por técnicas definidas en tres etapas, como se muestra en la figura 14. En este esquema se define la primera etapa como la de aportación de información, la segunda como la etapa de ajustes y la tercera como la etapa de decisión, en conjunto con las matrices idóneas para cada caso, que se estudiaran más adelante (David, 2013).

Figura 13. Esquema analítico propuesto por Fred David.

Etapa 1: La etapa de aportación de Información.				
Matriz de evaluación del factor externo (EFE)		Matriz del perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación del factor interno (EFI)
Etapa 2: La etapa de ajuste.				
Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz Interna y Externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
Etapa 3: La etapa de decisión.				
Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)				

Fuente: (David, F. R. Conceptos de administración estratégica, 2013).

c. Modelo propuesto Leonard D. Goodstein, Timothy N. Nolan y J. William Pfeiffer.

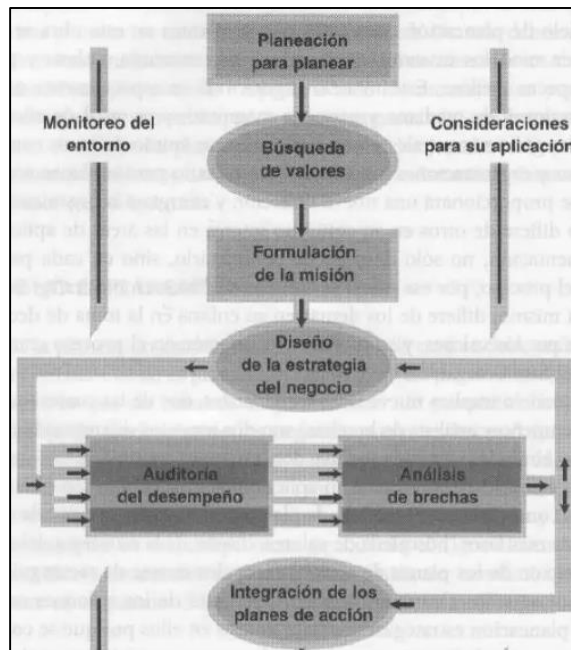
Leonard Goodstein, vicepresidente en la compañía consultora Pfeiffer en Estados Unidos experta en el tema de planeación estratégica; este autor se desempeña como consultor desde su profesión de psicología y consultor industrial en donde desarrollo varios trabajos sobre el tema de PE y recursos Humanos de las organizaciones (Gerencia y cambio, s.f.).

Timothy Nolan, presidente de Innovative Outcomes, Inc. y presidente Del Applied Strategic Planning Institute (Gerencia y cambio, s.f.).

William Pfeiffer, presidente de la compañía consultora Pfeiffer, en Estados Unidos experta en el tema de planeación estrategia, y se consolida como un autor escritor de más de 50 libros donde se aborda el tema de PE y recursos humanos (Gerencia y cambio, s.f.).

Estos tres autores Ph.D. expertos en el tema de Planeación Estratégica son creadores de un modelo de planeación estratégica formal aplicada, el cual es desarrollado a partir de la gran experiencia adquirida como consultores de empresas involucradas en el esfuerzo de cambios planeados, así mismo, este modelo fue ejecutado en más de 60 compañías y a partir de aquí se generaron cambios y adaptaciones pertinentes para que este fuera efectivo y practico, generando como resultado lo siguiente (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).

Figura 14. Modelo de Planeación estratégica propuesto por Goodstein, Nolan y Pfeiffer



Fuente: (Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. *Planeación estratégica aplicada*, 1998).

Con base en la “experiencia adquirida como consultores y entrenadores de esta área durante 18 años” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998), se llevó a cabo la propuesta del modelo de PE, expuesto en la figura 15; el cual está compuesto por ocho fases o etapas secuenciales, quienes están compuestas a su vez por elementos relevantes que se deben estudiar para generar una mejor comprensión del modelo y un efectivo desarrollo del proceso de Planeación Estratégica.

Según estos autores el proceso de la PE inicia con el establecimiento de la Visión, aunque no se encuentre explícitamente en la estructura del modelo, ellos la definen teóricamente como la base de la PE.

- **Primera etapa:** Llamada “Planeación para planear”, se define como la labor previa del proceso de PE en donde se debe aclarar las diversas expectativas de las personas al interior de la organización, de igual

manera se debe tener en cuenta los grupos de interés y como cumplir sus expectativas a través del plan estratégico a diseñar. En esta etapa se debe definir un grupo de planeadores compuesto por 10 a 12 miembros permanentes. A partir del anterior contexto, se define el elemento que compone a esta etapa llamado “Diagnostico situacional”

- **Segunda etapa:** Llamada “Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación”, se define los factores del macroentorno, entorno industrial, entorno competitivo y entorno interno de la organización, para estos tres autores, es indispensable que esta información esté disponible para generar de manera correcta la búsqueda de valores y misión de la empresa. Los factores considerados por estos autores son demográficos, tecnológicos, económicos y políticos, estructura de la industria, financiamiento, estrategias habituales, perfiles del competidor, segmentación del mercado, investigación y desarrollo (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998). Los elementos que aquí se incluyen son:
 - Análisis interno del entorno.
 - Análisis externo del entorno.
- **Tercera etapa:** Llamada “búsqueda de valores”, se muestra la imagen de los valores personales de los planeadores, para desarrollar la filosofía del trabajo y cultura organizacional (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).
- **Cuarta etapa:** Denominada “Formulación de la Misión”, en donde se incluyen preguntas claves para definir la razón de ser de la compañía.
- **Quinta etapa:** Llamada “Diseño de la estrategia de negocio”, Aquí se incluyen los siguientes elementos:

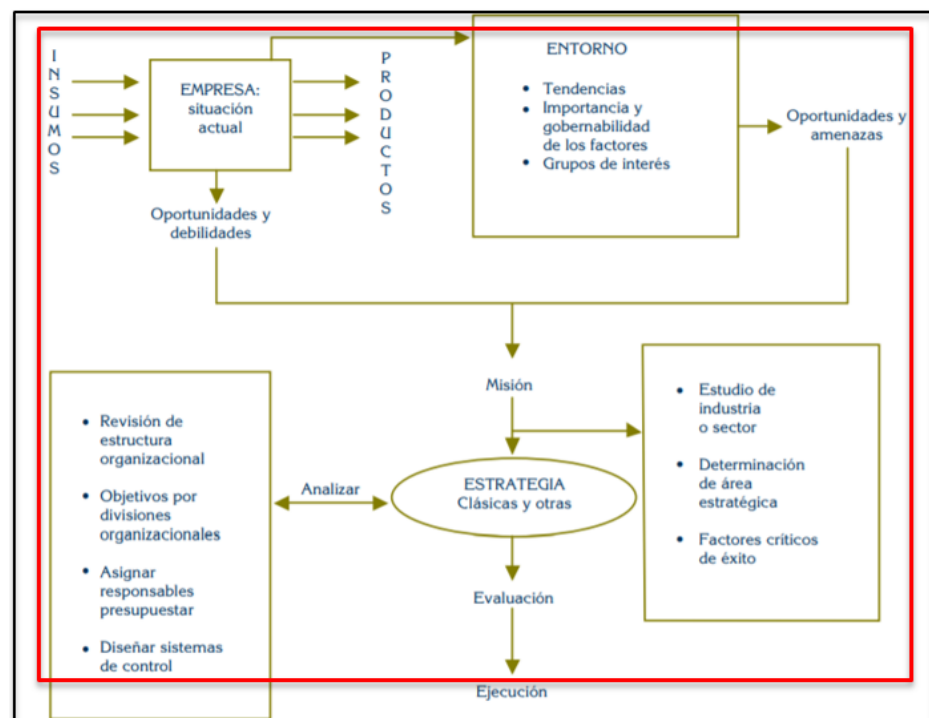
- Objetivos de negocios: Por medio de la identificación de las líneas de negocio y establecimiento de indicadores, es “El intento inicial de la organización, para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).
- **Sexta etapa:** Llamada “Auditoria de desempeño”, en esta etapa, se incluye los siguientes elementos:
 - Matriz DOFA: Para validar el modelo de la estrategia de negocios (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998).
- **Séptima etapa:** Llamada “Análisis de brechas”, en donde se incluyen los siguientes elementos:
 - Sistemas de control: Acá se analizan las brechas entre el desempeño obtenido por la compañía, y el desempeño deseado por la misma con el sistema de PE, controlando las características que no estén respondan de manera congruente.
- **Octava etapa:** Llamada “Integración de planes de acción” en donde se relacionan las etapas de
 - Formulación, definición y elección de la estrategias”, lo cual se traduce”, en la enunciación de todas las estrategias posibles anteriormente expuestas.

d. Modelo de Enrique Ogliastri.

Ingeniero industrial de la universidad industrial de Santander (UIS) de Colombia con MBA de la universidad de Barcelona y PhD. en teoría organizacional, con amplia experiencia en el tema de investigación en administración de empresas enfocado en planeación estratégica, tema del cual realizó diferentes publicaciones entre la que se encuentra el “Modelo de planificación estratégica”, el cual ha sido su manuscrito más representativo publicado en el año 1992 (INCAE Business School).

Este autor describe el proceso estratégico enfocándose en dos escenarios específicos, como lo son las PYMES en conjunto con el entorno incierto presentado en Latinoamérica y la ausencia de cambio presente en empresas públicas y ONG (Ogliastri, 2004). Es por esta razón que el presente autor define su modelo con los elementos y etapas relacionadas en la figura 16.

Figura 15. Descripción grafica del modelo propuesto por Enrique Ogliastri.



Fuente: (Riveros, M. B. Estrategia y modelos estratégicos: Aproximación desde la teoría. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia, 2010).

Este modelo expuesto en la figura 16 está compuesto por siete fases o etapas, quienes están compuestas a su vez por elementos relevantes que se deben estudiar para generar una mejor comprensión del modelo y un efectivo desarrollo del proceso de Planeación Estratégica.

- **La situación actual:** En este elemento se trata de comprender por medio de las estrategias pasadas, la situación actual de la empresa, para conocer y definir en buena medida la razón de ser de la empresa, conociendo todos los insumos que componen a la misma (Ogliastri, 2004).
- **Análisis del entorno:** El objetivo de esta etapa, es conocer las debilidades, oportunidades, Amenazas y fortalezas de la empresa por medio de los siguientes elementos (Ogliastri, 2004):
 - Análisis interno de la empresa.
 - Análisis externo de la empresa.
- **Misión:** Esta etapa se constituye por el elemento relacionado a la “Formulación de la misión”, en donde se deben responder a algunas preguntas claves para encontrar el credo de la empresa (Ogliastri, 2004).
- **La visión del futuro de la empresa:** Aunque este no se encuentre establecido en la estructura grafica del modelo, para este autor, esta etapa compuesta por el elemento “Formulación de la visión” se conoce como los hechos concretos y resultados esperados de la empresa en un tiempo establecido (Ogliastri, 2004).
- **La formulación de la estrategia:** Esta etapa se constituye de elementos como, la formulación de la estrategia y la realización de la misma, en donde se proponen una cantidad de estrategias definidas

para luego ser consolidados, por medio de un proceso jerárquico (Ogliastri, 2004).

- ***Dirección por objetivos:*** “Establecer objetivos es una de las actividades centrales en la formulación de la estrategia” (Ogliastri, 2004), esto se puede realizar por medio de la herramienta de dirección por objetivos en donde se busca integrar los objetivos individuales con los objetivos organizacionales (Ogliastri, 2004).
- ***Evaluación:*** Se realiza la evolución por resultados, esto con el fin de generar alternativas para definir una política precisa al respecto (Ogliastri, 2004).

Como se explica anteriormente, Ogliastri mantiene su enfoque de PE en las empresas PyMEs, indica que la junta directiva en estas empresas aunque es necesaria, en muchas ocasiones en este sector suele ser inexistente, puesto que el empresario lo hace todo y confía exclusivamente en su olfato para los negocios, sin consultar las ideas o planes que pueden generar valor y son provenientes de los colaboradores, desaprovechando el gran potencial que esto representa en el desarrollo de una empresa (Ogliastri, 2004).

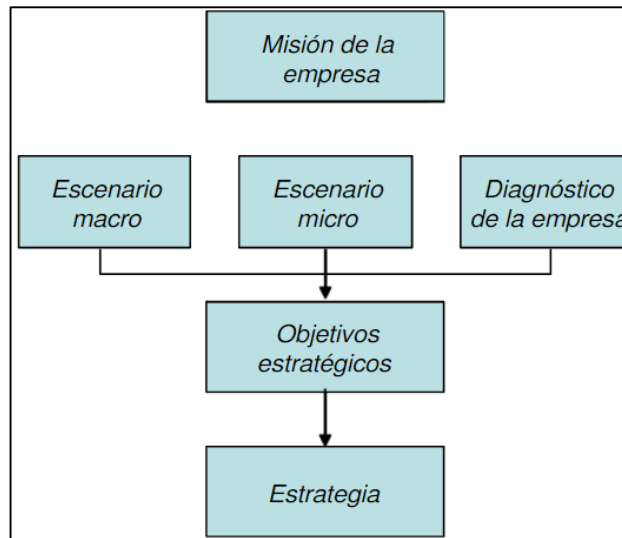
e. Modelo de Alfredo acle Tomasini.

Escritor y economista Mexicano con amplia experiencia en el tema de PE enfocada a la filosofía de la compañía en conjunto con las políticas de calidad (Tomasini, 1990).

Como se muestra en la figura 17, el modelo propuesto por este autor, se define en cuatro etapas básicas, quienes están compuestas de elementos

relevantes que son necesarios evaluar para generar el proceso de PE, aceptado por este autor.

Figura 16. Modelo de Planeación estratégica propuesto por Alfredo Tomasini.



Fuente: (Tomasini, A. A, Planeación estratégica y control total de la calidad. México, 1990).

- **Primera etapa:** El establecimiento de la misión, pues para Tomasini, esta es la base fundamental para el desarrollo de la planificación puesto que hace parte de la razón de ser de la misma y guía a la empresa a un futuro deseado (1990).
- **Segunda etapa:** Esta etapa consiste en el análisis de los escenarios macro, micro y el diagnóstico de la empresa, los cuales pueden relacionarse como los análisis de factores externos e internos de la compañía respectivamente y por último la relación de los mismos como resumen para evaluar los anteriores y definir la actualidad de la compañía (Tomasini, 1990).

- **Tercera etapa:** Se define como el planteamiento de los objetivos estratégicos²³, los cuales son permitidos establecer debido al análisis de los elementos anteriores y necesariamente deben contar con factores cuantitativos (PIB, políticas inflacionarias, flujos de efectivo, entre otro) y cualitativos (legislaciones, tecnologías, medio ambiente, entre otros), siendo los últimos los más importantes y en la mayoría de los casos guiados por la intuición del planeador para discernir los factores a tomar en consideración para lograr dichos fines (Tomasini, 1990).
- **Cuarta etapa:** En esta etapa, se realiza el planteamiento o diseño de la estrategia, la cual es definida para Tomasini, como “Conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para alcanzar los “objetivos estratégicos”, (1990), teniendo en cuenta los problemas vitales y triviales (Tomasini, 1990)

iii. Descripción de elementos de PE.

A partir de la selección de los anteriores modelos, es indispensable generar una definición apropiada de cada uno de los elementos que los componen, con base en lo estudiado por cada uno de los cinco autores seleccionados. Es por esta razón que a continuación se presenta los conceptos asociados a los elementos que se son el resultado de la intersección de estos modelos.

○ **Análisis externo:**

Tabla 21. Factores influyentes en el análisis externo según autores seleccionados.

Autor	Componente de análisis	Descripción.
--------------	-------------------------------	---------------------

²³ Objetivos que van mucho más lejos de la simple operación.

Fred David	Propósito.	Crear una lista definida de las principales características externas que generan oportunidades y amenazas para la empresa.
	Fuerzas	Las fuerzas externas que define David se relacionan con los factores Económicos, sociales, Políticos, Tecnológicos (PEST). De igual manera, incluye fuerzas competitivas como por ejemplo las “5 fuerzas de Porter” ²⁴ .
	Participantes.	Incluye a todo el personal (gerentes y empleados).
	Matrices	Matriz de factores Externos ²⁵ (EFE), para resumir y evaluar los datos recogidos durante la evaluación de los factores.
George Steiner	Propósito.	Identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un gran impacto en la formulación y ejecución de la estrategia. Oportunidades y Amenazas.
	Fuerzas	Basado en el análisis PEST ²⁶ . • Económica. • Demográfica. • Social. • Política. • Tecnológica. • Legal.
	Participantes.	Áreas convencionales dominantes del negocio como: Producción, mercadeo, finanzas, competencia y dirección. El análisis externo se lleva a cabo dependiendo de las unidades organizacionales involucradas en la planeación y la información solicitada por la misma.
	Matrices	No presenta matrices de recolección de información.
	Impacto.	Se considera un elemento crítico en el proceso de PE, puesto que el cambio en los factores que afectan al ambiente cercano a la empresa tiene un gran impacto en la misma, identificando los que tengan uno mayor y atacándolos para disminuirlo.
Enrique Ogliastri.	Propósito.	Identificar las oportunidades que se presentan para cualquier sector de las empresas, y las amenazas que se perciben para el futuro.
	Fuerzas	Basado en el análisis PEST. • Económica. • Demográfica. • Social. • Política. • Tecnológica.

²⁴ Modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter.

²⁵ Matriz que permite resumir y evaluar la información de los factores externos.

²⁶ Análisis que identifica los factores externos del entorno en general que van a afectar a la empresa.

		• Legal.
	Participantes.	Para Ogliastri, es importante evaluar todas las oportunidades y amenazas de todas las empresas del sector, teniendo en cuenta, la competencia, para ampliar el rango de perspectiva que mantienen estos factores.
	Matrices	No presenta matrices de recolección de información para este elemento.
Alfredo Acle Tomasini.	Definición.	Este elemento también es llamado por Tomasini como escenario macroeconómico, Estudia los factores externos que afectan positiva o negativamente el desarrollo de la empresa.
	Fuerzas	Basado en el análisis PEST con el estudio de factores nacionales e internacionales que también se relacionan con características cuantitativas. • Económica. • Demográfica. • Social. • Política. • Tecnológica. • Legal.
	Participantes.	Realizada por un grupo específico superior a los jefes de todas las áreas que sean el hilo conductor entre la gerencia y las áreas de la empresa.
	Matrices	No presenta matrices de recolección de información para este elemento.
Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	Definición.	Proporcionar una estructura valiosa en el tema de Planeación estratégica, para identificar de mejor manera los cambios externos que el futuro puede proporcionar sobre la organización.
	Fuerzas	• Aspectos económicos: Cambios en las tasas de interés y condiciones generales del negocio. • Aspectos tecnológicos: Tendencias tecnológicas. • Aspectos Políticos: Cambios en regulación gubernamental, cambios en políticas tributarias, inversión, investigación y desarrollo, entre otras. • Aspectos sociales: Grandes cambios que suceden en la sociedad y afectan el desarrollo de la organización. • Entorno industrial: Cambios en la estructura industrial, se deben actualizar por medio de periódicos y noticias de la industria.
	Participantes.	Es trabajo de la alta dirección con algunas inclusiones de toda la planta laboral.

	Monitoreo.	Revisar los factores que imponen un gran impacto en la organización, revisión de forma sistemática cada uno de los componentes del análisis y elaborar un listado en los cambios de estos componentes.
--	-------------------	--

Fuente: adaptado de. (David, 2013); (Tomasini, 1990); (Steiner, 2004); (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998); (Ogliastri, 2004).

○ **Análisis interno:**

Tabla 22. Factores influyentes en el análisis interno según autores seleccionados.

Autor	Componente de análisis	Descripción.
Fred David.	Propósito.	Crear una lista definida de las principales características internas que generan Fortalezas y debilidades para la empresa en donde se incluyan todas las áreas funcionales y procesos realizados por la misma.
	Fuerzas	Mercadotecnia, finanzas, contabilidad, dirección, manejo de sistemas, producción, operaciones, servicio al cliente, garantías, publicidad, empaques, dimensiones culturales y establecimiento de precios. En conclusión todo lo referente a las actividades de las áreas funcionales.
	Participantes.	Incluye a todo el personal (gerentes y empleados).
	Matrices	Matriz de factores Internos ²⁷ (EFI), para resumir y evaluar los datos recogidos durante la evaluación de los factores.
George Steiner.	Propósito.	Identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un gran impacto en la formulación y ejecución de la estrategia. Fortalezas y debilidades.
	Fuerzas	● Expectativas de las personas dentro de la compañía: Tomar en cuenta los requerimientos del personal. ● Las bases de datos, desempeño del pasado: útiles para evaluar la situación actual y futura de la empresa con pronósticos y líneas de tendencias lo relacionado con costos y finanzas. ● La base de datos, situación actual: Análisis de clientela y de mercado, Recursos de la empresa, competencia, medidas de desempeño o áreas de interés.

²⁷ Instrumentos para formular estrategias que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de la compañía.

	Participantes.	Áreas convencionales dominantes del negocio como: Producción, mercadeo, finanzas, competencia y dirección. El análisis interno se lleva a cabo dependiendo de las unidades organizacionales involucradas en la planeación y la información solicitada por la misma.
	Matrices	No presenta matrices de recolección de información.
	Impacto.	Se considera un elemento crítico en el proceso de PE, puesto que el cambio en los factores que afectan al ambiente cercano a la empresa tiene un gran impacto en la misma, identificando los que tengan uno mayor y atacándolos para disminuirlo.
Enrique Ogliastri.	Propósito.	Identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa, enfocándose en lo que distingue a la empresa de las otras, como principio activo de ese análisis. Encontrar los puntos débiles y fuertes de la organización por comparación implícita con las empresas de la competencia.
	Fuerzas	• Capacidad de dirección y liderazgo. • Estrategia actual. • Recursos estratégicos.
	Participantes.	Dirección y diversos ejecutivos.
	Matrices	No presenta matrices para el análisis de este elemento.
Alfredo Acle Tomasini.	Definición.	También llamado por el autor como los factores cualitativos que afectan la empresa.
	Fuerzas	Se evalúan fuerzas internas de la empresa como por ejemplo: • Cambios en cuadros directivos. • Cambio en el estilo de dirección. • Cambios de representantes sindicales.
	Participantes.	Todos los colaboradores de las áreas existentes de la empresa.
	Matrices	No presenta matrices para el análisis de este elemento.
Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	Definición.	Proporcionar una estructura valiosa en el tema de Planeación estratégica, para identificar de mejor manera los cambios internos que el futuro puede proporcionar sobre la organización.
	Fuerzas	• Entorno competitivo: Monitorio del cambio en el perfil del competidor. • Cambios en la estructura de la compañía. • Cambios en el clima organizacional, en la cultura organizacional, en la productividad. • Reconocimiento de fortalezas y debilidades.

		Satisfacción del empleado.
	Participantes.	Es trabajo de la alta dirección con algunas inclusiones de toda la planta laboral.
	Monitoreo.	Revisar los factores que imponen un gran impacto en la organización, revisión de forma sistemática cada uno de los componentes del análisis y elaborar un listado en los cambios de estos componentes.

Fuente: adaptado de. (David, 2013); (Tomasini, 1990); (Steiner, 2004); (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998); (Ogliastri, 2004).

○ **Situación actual:**

Tabla 23. Factores influyentes en el análisis de la situación actual según autores seleccionados.

<i>Autor</i>	<i>Componente de análisis</i>	<i>Descripción.</i>
George Steiner.	Definición.	Análisis de datos pasados, presentes y futuros que proporcionan una base para seguir con el proceso de Planeación Estratégica.
	Componentes.	- Expectativas de elementos externos. - Desempeño del pasado. - Situación actual. - Pronostico. - Expectativas de personas dentro de las empresas. - Identificación de Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas.
Enrique Ogliastri.	Definición.	Ogliastri, define este elemento desde la estrategia, en donde se revisa que es lo que se quiere hacer en un futuro, partiendo desde el proceso real y actual de la empresa, aunque la empresa carezca de planeación no significa que no plantea estrategias, puesto que estas se generaron por otro método emergente.
	Preguntas.	¿Cuál es el negocio? ¿Quiénes son los consumidores? ¿Qué valor proporciona la empresa? ¿Qué ventaja competitiva se mantiene?
	Definición.	Este elemento es también llamado Planeación para Planear, sin embargo se ajusta a las definiciones del estado actual

Goodstein, Nolan y Pfeiffer.		de la empresa, y se define como la labor previa del proceso de PE aplicada.
	Componentes.	• Compromisos organizacionales ante el proceso. • Los participantes, directivos y trabajadores consideren importante el proceso de PE e inviertan tiempo en este proceso. • Equipo de Planeación compuesto por 10 a 12 integrantes permanentes.
	Preguntas.	• ¿Cuánto compromiso existe en el proceso de PE? • ¿Quién se debe involucrar? • ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes? • ¿Cuánto tiempo emplear? • ¿Qué información se necesita para planear de manera correcta? • ¿Quién analiza los datos?

Fuente: adaptado de. (David, 2013); (Tomasini, 1990); (Steiner, 2004); (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998); (Ogliastri, 2004).

○ **Matriz DOFA:**

Tabla 24. Factores influyentes en el análisis de la situación actual según autores seleccionados.

<i>Autor</i>	<i>Componente de análisis</i>	<i>Descripción.</i>
Fred David	Definición.	Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear estrategias de 4 tipos: • Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO). • Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO) • Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA). • Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA).
	Proceso.	• Elaborar lista de oportunidades y amenazas de factores externos. • Elaborar lista de Debilidades y amenazas de factores internos. • Establecer las relaciones de las diferentes estrategias.
	Objetivo.	Crear alternativas de objetivos y estrategias para su posterior depuración.
George Steiner.	Definición.	Llamado OPEDEPO PF, debido al acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Peligros (Amenazas) y Potencialidades (Fortalezas)

	Objetivo.	Establecer alternativas de objetivos a largo plazo e idear estrategias para el programa.
	Proceso.	• Los directivos forman listas con la información de los análisis anteriores. • Se realizan grupos de directivos quienes evalúan las anteriores listas. • Identificación de Oportunidades sobresalientes y peligros más serios. • Desarrollo de cursos de acción según las potencialidades y debilidades.
Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	Definición.	Establecer Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
	Objetivo.	Realizada en la fase de “Desempeño”, proporciona la base para la planeación de contingencias.
	Proceso.	Se realiza en la fase de “Desempeño”

Fuente: adaptado de. (David, 2013); (Tomasini, 1990); (Steiner, 2004); (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998); (Ogliastri, 2004).

○ **Declaración de la misión:**

Tabla 25. Factores influyentes en la formulación de la misión según autores seleccionados.

Autor	Componente de análisis	Descripción.
Fred David	Preguntas claves.	¿Quiénes somos?, ¿Cuál es nuestro negocio? Y ¿Qué hacemos aquí?
	Proceso.	Leer y compartir con todo el equipo misiones ya establecidas de empresas para luego compartir ideas en grupos de debate.
	Participantes.	Gerentes y todo el personal, puesto que las personas se comprometen con una empresa a través de la participación.
	Importancia.	Mayor rendimiento promedio sobre el capital contable de los accionistas
	Componentes.	• Clientes: Distinguir el mercado. • Productos o servicios: Distinguir los principales productos o servicios. • Mercados: Ubicación geográfica.

		• Tecnología: Actualización e innovación tecnológica. • Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: compromiso con el crecimiento y la rentabilidad. • Filosofía: Creencias, valores y aspiraciones. • Concepto Propio: Ventaja competitiva. • Preocupación por la imagen pública: Sensibilidad social, comunal y ambiental. • Interés en los empleados: Definirlos como un activo valioso para la empresa.
George Steiner.	Importancia.	Facilita la identificación de oportunidades y riesgos, evitando el desperdicio de recursos.
	Componentes.	• Diseño. • Meta. • Empuje de la organización.
	Participantes.	Altos directivos y todo el personal
	Características.	La misión y los propósitos básicos pueden permanecer sin cambios durante mucho tiempo.
Enrique Ogliastri.	Preguntas claves.	¿Qué hace la empresa que es único y no lo hace nadie más en el campo de acción?, ¿Cómo trabaja la institución?, ¿Para quién trabaja la institución? y ¿Por qué hace lo que hace?
	Componentes.	• Naturaleza del negocio. • Campo de acción de la empresa. • Tecnología básica. • Valores organizacionales. • Autenticidad.
	Participantes.	Todos los integrantes de la empresa, puesto que si la Misión no está nítida en la cabeza de las personas, la empresa no la tiene clara ni definida.
	Importancia.	Instrumento de orientación estratégica, para evaluar cada decisión importante que deba tomar la dirección de la empresa.
Alfredo Acle Tomasini.	Componentes.	Razón que justifica su existencia.
	Importancia.	Es el punto de partida para llevar a cabo el proceso de Planeación Estratégica.
	Objetivo.	Suministrar un camino guía mediante el cual se pueda dirigir la organización que sea congruente con los valores organizacionales.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	Definición.	Dirige la razón de ser de la empresa y especifica el rol fundamental que desempeña en el sector.
	Preguntas claves.	¿Qué necesidades tienen los clientes del producto o servicio?, ¿A cuál grupo de consumidores va dirigido?, ¿Cómo se llevan a cabo las actividades, tecnologías y métodos de ventas?
	Componentes.	• Productos ofrecidos. • Mercad atendido. • Tecnología. • Capacidad de producción a bajos costos. • Capacidad de operaciones. • Método distribución ventas. • Recursos naturales. • Utilidad retorno.
	Criterios de evaluación.	• El enunciado de la misión es claro y comprensible para todo el personal. • La misión es recordada por todos los empleados. • La misión mantiene establecido todos los componentes anteriormente expuestos. • La declaración de la misión impulsa la visión estratégica. • Refleja las ventajas competitivas. • Mantener el enfoque. • Debe der base de trabajo para todos los trabajadores. • Debe reflejar las creencias, valores y cultura organizacional. • Lograble y realista. • Punto de unión para todos los trabajadores.

Fuente: adaptado de. (David, 2013); (Tomasini, 1990); (Steiner, 2004); (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998); (Ogliastri, 2004).

○ **Declaración de la visión:**

Tabla 26. Factores influyentes en la formulación de la visión según autores seleccionados.

<i>Autor</i>	<i>Componente de análisis</i>	<i>Descripción.</i>
	Preguntas claves.	¿Qué queremos llegar a ser?

Fred David	Proceso.	Primer paso a seguir en el proceso de Planeación estratégica, precediendo la declaración de la misión.
	Participantes.	Gerentes y todo el personal, puesto que las personas se comprometen con una empresa a través de la participación.
George Steiner.	Participantes.	Altos directivos y todo el personal
Enrique Ogliastri.	Definición.	La visión según Ogliastri, consiste en la realización de los hechos concretos y resultados esperados.
	Preguntas claves.	¿Cómo se imaginan en un futuro? Y ¿Qué resultado se espera en 10 años?
	Participantes.	Toda la organización, puesto que no se encuentra nada más estimulante que la búsqueda de un resultado excelente, que la institución sea cada vez mejor y no se quede estancada con el paso el tiempo.
	Componentes.	• Clara. • Medible. • Estimulante. • Realista. • Tiempo.
	Importancia.	Mejor coordinación del trabajo de todos hacia el largo plazo, y entusiasmar a las personas hacia excelentes resultados.
Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	Definición.	También llamado "Proceso de prever el futuro", en donde se define un sueño a futuro de la organización. Este proceso está inmerso en el modelo, sin especificarse en una fase puntual.
	Razones de la visión.	• Necesidad de contar con una visión en común para dirigir los esfuerzos del trabajo. • Controlar el destino de la empresa. • Obtener más recursos para la operación. • Necesidad de salir de problemas. • Oportunidad de encontrar nuevas oportunidades.
	Ejecución.	Puede ocurrir en varias fases del proceso, se toma como premisa y punto de partida para iniciar el proceso de PE. Aunque no se especifique en el modelo, es un punto crucial para el desarrollo del proceso de planeación.

Fuente: adaptado de. (David, 2013); (Tomasini, 1990); (Steiner, 2004); (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998); (Ogliastri, 2004).

○ **Valores o políticas empresariales:**

Tabla 27. Factores influyentes en la formulación de valores o políticas empresariales según autores seleccionados.

Autor	Componente de análisis	Descripción.
George Steiner.	Definición.	Es una actitud y forma de vida, con base en la dedicación se trabaja para llegar a un futuro establecido por medio de una planeación sistemática.
Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	Definición.	Es la base de las presunciones que hace la organización con respecto al mundo y en su forma de operar .
	Componentes.	• Congruencia con el desarrollo del plan estratégico. • Análisis de la cultura organizacional. •
	Elementos.	Proceso secuencial. • Valores con los que cuentan los planeadores. • Valores de la organización. • Filosofía de la organización. • Cultura de la organización. • Grupos de interés. •

Fuente: adaptado de. (David, 2013); (Tomasini, 1990); (Steiner, 2004); (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998); (Ogliastri, 2004).

○ **Creación, selección y evaluación de la estrategia:**

Tabla 28. Factores influyentes en la creación, selección y evaluación de la estrategia según autores seleccionados.

Autor	Componente de análisis	Descripción.
Fred David	Definición.	Acciones que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.
	Tipos de estrategias.	Las estrategias que se pueden tomar en cuenta son las de integración, intensivas, diversificadas, defensivas, fusiones, adquisiciones y las genéricas de Michael Porter.
	Estrategias en PyMEs.	El proceso estratégico es igual de vital en pequeñas y medianas empresas, como en las grandes empresas. Estas estrategias se pueden desarrollar en operaciones diarias e informales, sin embargo tiene mejores resultados si se realiza un proceso formal.

	Análisis y selección de la estrategia.	• Naturaleza: Toma de decisión subjetiva, basada en información objetiva para lograr misión, visión y objetivos por medio de las estrategias más adecuadas después de revisar el análisis de la información recolectada. • Esquema integral para la formulación de la estrategia: Relaciona con matrices propuestas por este autor. • Aportación de la información: Por medio de las matrices EFE Y EFI. • Ajuste: Incluye la composición de la matriz DOFA²⁸ con el fin de correlacionar la las oportunidades, amenazas, Fortalezas y debilidades. • Decisión: Incluyen matrices como del perfil competitivo (MPC)²⁹. • Junta directiva: La ausencia de estas personas en el proceso de planeación estratégica, conduce a la empresa al fracaso.
George Steiner.	Definición.	Proceso de adquisición, uso y disposición de recursos para proyectos específicos.
	Tipos de estrategias.	Estrategias enfocadas al producto, estrategias enfocadas a la mercadotecnia, estrategias enfocadas a la organización, estrategias enfocadas al personal y estrategias enfocadas a relaciones públicas.
	Análisis y selección de la estrategia.	• Naturaleza: Selección de alternativas con base en características cuantificables. • Singularidad en el proceso: Varía según la organización. • Sistemas de estrategias: Las estrategias debe desarrollarse en sub-estrategias para una implementación exitosa. • Transferencia de estrategias: Dependen del proceso y resultado de los análisis anteriores.
	Herramientas.	• Matriz producto-mercado³⁰. • Ciclos de mercado.
Enrique Ogliastri.	Tipos de estrategias.	Las estrategias que se pueden tomar en cuenta son las relacionadas con Estrategias competitivas, estrategias basadas en recursos internos y estrategia de desarrollo personal.
	Análisis y selección de la estrategia.	Para generar analizar y seleccionar las estrategias se mantiene el siguiente procedimiento:

²⁸ Herramienta simple que ayuda a diagnosticar el estado de una empresa y como se puede ver afectada en un futuro.

²⁹ Herramienta que compara la empresa y sus rivales.

³⁰ Herramienta para identificar oportunidades de crecimiento en las Unidades de Negocio de la organización.

		- El método que describe Ogliastri es la lluvia de ideas, la cual se pone en práctica para proponer varias ideas de estrategias con diferentes enfoques para luego ser seleccionadas, se tiene en cuenta los elementos del proceso de PE como la misión, visión, metas y objetivos estratégicos. - Generar acciones y políticas en los diferentes niveles de la organización. - Definición de la estrategia: Ogliastri propone una serie de preguntas basadas en los análisis anteriores, en la misión y en la visión para proponer la mejor estrategia. Las preguntas propuestas por el autor se componen de las relacionadas en cada elemento definido. (Las preguntas son abiertas y no se incluyen en una escala definida).
	Herramientas.	Propone el cuadro de mando integral como herramientas para generar estrategias.
Alfredo Acle Tomasini.	Definición.	Conjunto de acciones que se deben desarrollar para cumplir con los objetivos estratégicos.
	Componentes.	- Objetivos estratégicos. - Problemas a resolver. - Acciones a desarrollar. - Asignación de responsables y recursos. - Mecanismo de seguimiento y control.
Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	Definición.	Son las decisiones de las organizaciones, mediante las cuales se definen el éxito, el contexto la medición, el camino de guía y la cultura organizacional de la compañía. Es la manera de cuantificar el futuro de la empresa.
	Componentes.	- Innovación. - Orientación hacia los riesgos. - Construcción de futuro de forma proactiva. - Línea de negocios. - Indicadores de éxito. - Acciones estratégicas.
	Estrategias.	- Concentración en productos o servicios existentes. - Desarrollo del mercadeo y/o producto. - Concentración e innovación tecnológica. - Integración vertical/horizontal. - Desarrollo de Joint Ventures. - Diversificación. - Reducción de costos. - Liquidación

Fuente: adaptado de. (David, 2013); (Tomasini, 1990); (Steiner, 2004); (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998); (Ogliastri, 2004).

○ **Formulación de objetivos:**

Tabla 29. Factores influyentes en la de los objetivos según autores seleccionados.

<i>Autor</i>	<i>Componente de análisis</i>	<i>Descripción.</i>
Fred David	Definición.	Representan los resultados esperados después de aplicar las estrategias.
	Características.	• Cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos y congruentes. • Límite de tiempo establecido. • Claridad. • Realizarlos para los niveles funcionales, de división y corporativos. • Comunicar con todos los colaboradores.
	Beneficios	• Ayudan a entender el futuro de la empresa. • Establecen las prioridades de las empresas. • Estimulan el desempeño y los logros. • Ofrecen direccionamiento a la empresa.
George Steiner.	Componentes.	• Planes específicos funcionales. • Estrategias.
	Periodo de tiempo.	Pueden ser a 5 años, pero las empresas más innovadoras los llevan a un mayor periodo de tiempo.
Enrique Ogliastri.	Naturaleza.	• Internos: De la organización y liderazgo, respondiendo a la adecuación y disposición de los recursos internos de la empresa. • Externos: Responden a la formulación de la estrategia más que a su ejecución.
	Componentes.	• Políticas a seguir para alcanzar los objetivos. • Planes de acción. • Revisión de políticas y planes de acción.
	Participantes.	Toda la organización dividida en los niveles que la compongan.
Alfredo Acle Tomasini.	Definición.	No se basa únicamente en la operación, sino que también trascender influyendo en el propio escenario, en conclusión, los objetivos estratégicos están compuestos por objetivos operacionales.
	Jerarquización.	• Objetivos Vitales: Son los que ponen en riesgo la supervivencia de la organización, se encuentran de manera rápida y fácil de encontrar y sus soluciones se encuentran ligados a las estrategias planeadas. • Objetivos Triviales: Afectan la buena marcha de la empresa pero no ponen en riesgo su supervivencia.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	Definición.	Se hace por medio del análisis de brechas para asegurar el funcionamiento del Plan estratégico establecido y la establecer la diferencia entre lo deseado y lo real.
	Procedimiento.	• Comparación del perfil estratégico con el actual. • Comparación entre las estrategias actuales y las propuestas. • Diferencia entre la cultura actual y la requerida.

Fuente: adaptado de. (David, 2013); (Tomasini, 1990); (Steiner, 2004); (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998); (Ogliastri, 2004).

○ **Planeación de sistemas de control:**

Tabla 30. Factores influyentes en la de los objetivos según autores seleccionados

<i>Autor</i>	<i>Componente de análisis</i>	<i>Descripción.</i>
Fred David	Características.	• Planeación de esquema practico para la evaluación de la estrategia.
Enrique Ogliastri.	Características.	Cuentan con planes de acción y revisiones temporales para indagar el desarrollo de la misma, también cuentan con herramientas como el cuadro de mando integral y la gerencia por objetivos.

Fuente: adaptado de. (David, 2013); (Tomasini, 1990); (Steiner, 2004); (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998); (Ogliastri, 2004).

iv. Análisis PESTE.

Este análisis es clave en la evaluación de factores externos con los que cuenta una compañía para entender el sector en el que se está desarrollando. Estos factores, se evalúan con un enfoque integral y sistemático, realizando un análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas de allí proviene su nombre (D´Alessio, 2008).

- **Fuerzas Políticas:** En el análisis de estas fuerzas se tienen en cuenta factores gubernamentales y legales en los que se desenvuelve la compañía, esto se debe hacer puesto que el cumplimiento de las leyes regionales, estatales y nacionales afectan el desarrollo normal de la empresa, pues esta debe cumplir con la reglamentación dictada. Algunas características a tener en cuenta se relacionan con: Estabilidad política, Política monetaria, Política fiscal, Regulaciones gubernamentales, Legaciones, Seguridad estatal, corrupción y relación con organismos públicos (D'Alessio, 2008).
- **Fuerzas económicas:** Estas fuerzas determinan fuerzas macroeconómicas, las condiciones financieras que afectan al consumidor por un lado y a la compañía por el otro, estas determinan las inversiones o desinversiones con las que debe contar la empresa, la fuerza laboral y el ambiente económico en general en el que se desenvuelve la compañía. Algunas características primordiales que tiene en cuenta estas fuerzas son: Evolución del PIB, poder adquisitivo del consumidor, tasas de interés y de inflación, costos de mano de obra, de maquinaria y de insumos, aranceles y acuerdos de comercios (D'Alessio, 2008).
- **Fuerzas sociales:** Las fuerzas sociales están relacionadas al estudio de características culturales y demográficas, en donde se involucran, creencias, ideologías, gustos, cantidad de población para definir el perfil del consumidor y adaptar la compañía en la solución integral de las necesidades de la población. Algunas de las principales características que se deben tener en cuenta son: Tasas de crecimiento de la población, tasas de desempleo, incidencia de la pobreza en la población, distribución de ingresos, nivel promedio de educación, estilos de vida entre otros (D'Alessio, 2008).
- **Fuerzas tecnológicas:** Estas fuerzas se evalúan para encontrar el camino correcto de la innovación, el ajuste en el progreso de la

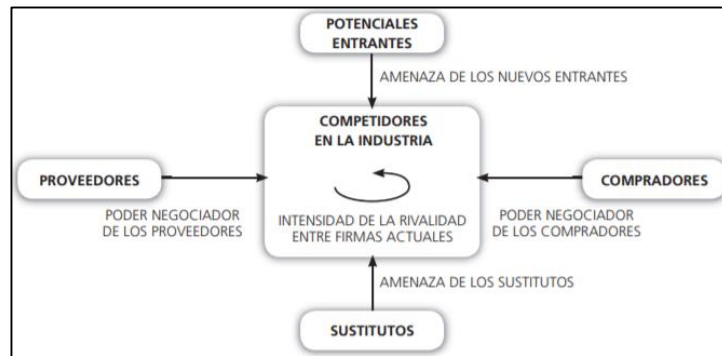
tecnología y en general para la adaptación de la compañía al nuevo escenario en el que continuamente avanza el sector. El impacto de estas fuerzas sobre las empresas definen prácticas obsoletas o actualizadas, la proliferación del producto nuevo, mejores posiciones competitivas y generan mayor oportunidad para eliminar barreras de costos. Algunas de las características que se estudian en estas fuerzas son: Estado del arte, velocidad de transferencia de la tecnología y herramientas TIC (D'Alessio, 2008).

- **Fuerzas ambientales:** Esta fuerza es una de las evaluadas recientemente, debido a la conciencia que ha tomado en los últimos años el cuidado al medio ambiente y su apoyo dentro de las compañías, con buenas prácticas y políticas ambientales, así mismo la legislación vigente relacionada a este tema e instituciones especializadas en este tema. Algunas características inmersas en el estudio de estas fuerzas son: Protección del medio ambiente, preservación de recursos naturales, desastres naturales y manejo de desperdicios y desechos (D'Alessio, 2008).

v. Análisis basado en las 5 fuerzas de Porter.

Como líder en el tema de estrategias competitivas y competitividad Michael Porter propone varios análisis para evaluar estos contenidos, es así como en su primer libro publicado en 1990, estudia la competencia y sus afectaciones en las estrategias desarrolladas por la compañía, en donde propone 5 ítems a evaluar que constituyen la estructura del sector y permiten evaluar el sector externo que influye en el desarrollo empresarial. Es así, como se tienen las 5 fuerzas propuestas por Michael Porter, como se muestra en la figura 18.

Figura 17. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: (Porter, M. The Competitive Advantage Of Nations. New York: The Free Press, 1990)

El fin de las 5 fuerzas de Porter, es permitirle a la empresa posicionarse en un sector competitivo alto, en donde las pueda influenciar estas fuerzas, sin embargo esta evaluación se debe realizar según el ciclo de vida en el que se encuentre la compañía, con el fin último de integrar todos sus componentes y realizar un estudio de todos estos. Los componentes de cada una de las fuerzas de Porter se encuentran relacionados a continuación.

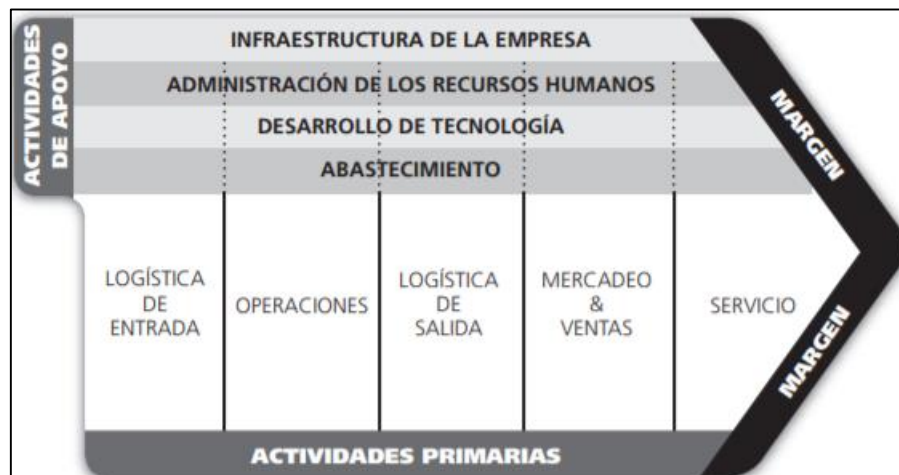
- **Competidores en la industria:** En esta fuerza se evalúa el crecimiento de la industria, los costos fijos y el valor agregado, la sobrecapacidad intermitente, las diferencias entre el producto o servicio, la identidad de la marca, los costos cambiantes, la información, los riesgos corporativos y las barreras existentes en la industria.
- **Potenciales entrantes:** En esta fuerza se evalúa las economías de escala, la identidad de la marca, los requerimientos de capital, la política gubernamental, la curva de aprendizaje, los costos cambiantes y el acceso y distribución (D'Alessio, 2008).

- **Compradores:** Según D'Alessio, en esta fuerza se evalúan la concentración de los compradores, los productos sustitutos, el volumen de los compradores, la información de los compradores, la sensibilidad de precios, identidad de marca, impacto de calidad y rendimiento y las diferencias de los productos o servicios (2008)
- **Sustitutos:** Según D'Alessio, en esta fuerza se evalúan las amenazas por productos sustitutos incluyendo las siguientes características, Precio del sustituto, costos cambiantes, propensión a comprar y los productos identificados como sustitutos (2008)
- **Proveedores:** En esta fuerza, es indispensable contar con las fuentes del poder de negociación, teniendo en cuenta las siguientes características: Diferenciación de insumos, concentración de proveedores, presencia de insumos sustitutos, importancia del volumen para proveedores, amenazas de integración hacia adelante o hacia atrás y costo relativo de compras totales (D'Alessio, 2008).

vi. Análisis cadena de valor por Michael Porter.

Según D'Alessio, este análisis es efectivo para diagnosticar la generación de valor que brinda la compañía al consumidor, evaluando factores internos que son decisivos en la toma de decisiones al interior de la empresa que ayudan o dificultan el buen desarrollo de la empresa. Este análisis fue descrito en 1985 por el autor Michael Porter en su libro de estrategia y plantea la manera en la que una empresa gana ventaja sobre sus rivales y proporciona mayor poder competitivo en el sector, por medio de la generación de valor. Este análisis se compone de la suma de las actividades que generan valor uniéndose unas a las otras para proponer y generar estrategias genéricas competitivas (2008).

Figura 18. Cadena de Valor.



Fuente: (Porter, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors. The Free Press, 1985).

Estas actividades se encuentran inmersas en el análisis, puesto que son competencias distintivas de las compañías que no pueden igualarse o copiarse, de aquí mantiene su nombre de cadena de valor.

Las actividades primarias, son las relacionadas con el proceso de fabricación del producto o servicio, la distribución, venta y servicio postventa, estas son las actividades primordiales que generan mayor valor al cliente. Aquí se permite evaluar proceso por proceso, en donde se genera mayor incidencia positiva o negativa al interior de la compañía durante el proceso de la fabricación del producto o la prestación del servicio (Porter M. , 1985).

Las actividades de apoyo, son las actividades que generan valor a la compañía sin embargo no se relacionan directamente con la fabricación del producto o la prestación del servicio, sino que más bien son componentes que potencializan las actividades primarias (Porter M. , 1985).

Como resultado del análisis de estas actividades, se presenta el margen en sentido económico que hace que la empresa sea más o menos rentable

manteniendo la fortaleza de su posición respecto a la competencia. La cadena de valor es un ciclo abierto a diferencia de algunos otros análisis de factores internos (D'Alessio, 2008)

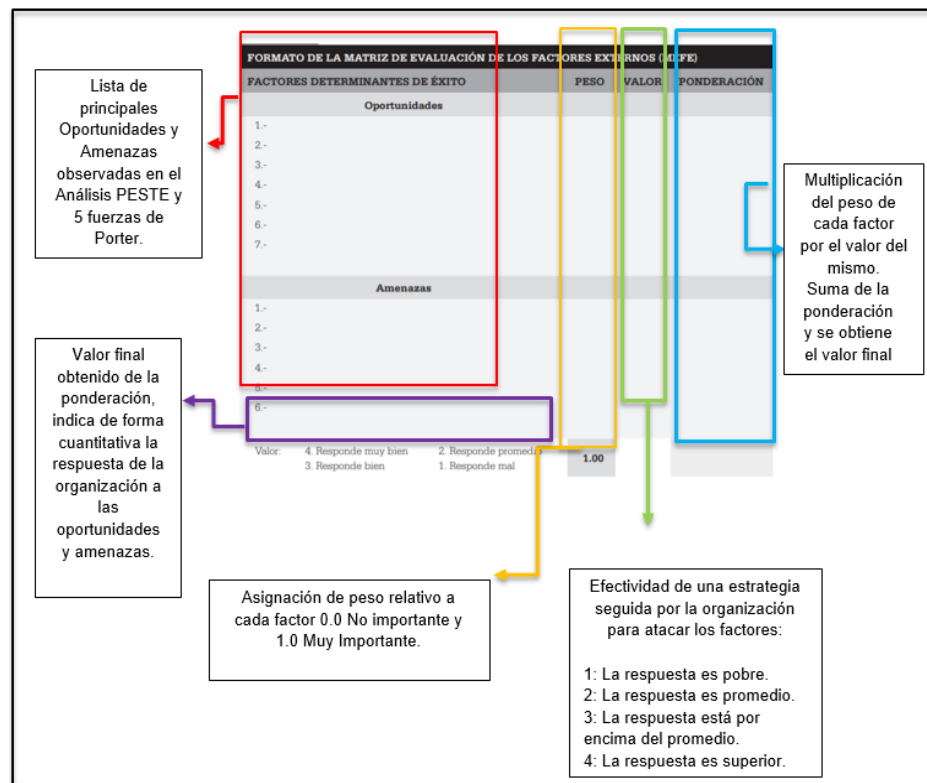
vii. Matrices.

Según la Real Academia Española, una “matriz se puede emplear como un molde para darle forma a algo” (2019), partiendo de este punto, a continuación se definen algunas matrices usadas en el desarrollo del proceso de PE, para definir y apoyar algunos elementos inmersos en este. Es válido aclarar la existencia de diversas matrices en el sector estratégico, sin embargo para cuestiones de la presente investigación se van a definir únicamente las propuestas, mencionada y/o expuestas por los autores de los modelos seleccionados anteriormente.

- **Matriz de evaluación de factores externos (EFE o MEFE):**

Esta matriz se utiliza como herramienta para evaluar los factores externos con los que cuenta la compañía, con el fin de generar una lista de las principales Oportunidades que pueden beneficiar el desarrollo de la empresa y las Amenazas que se deben evitar, permitiendo generar un resumen de todos los factores estudiados en el PEST y en las fuerzas de Porter cuantificándolos y jerarquizándolos por orden de mayor importancia para atacarlos de mejor manera. El formato que debe seguir el procedimiento de creación de esta matriz se relaciona en la figura 20 (D'Alessio, 2008).

Figura 19. Formato de la matriz de evaluación EFE.



Fuente: Adaptado de (D'Alessio, F. El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México, 2008).

○ Matriz de evaluación de factores internos (EFI O MEFI):

Esta matriz se utiliza como herramienta de evaluación de los factores internos que afectan el desarrollo de la empresa, con el fin de generar una lista de Fortalezas y Debilidades con las que se cuenta internamente, a partir de los análisis propuestos, como la cadena de valor. Para la aplicación de esta matriz, se requiere un juicio intuitivo para la relación de sus componentes. El formato propuesto para seguir su desarrollo se encuentra relacionado en la figura 21 (D'Alessio, 2008).

Figura 20. Formato de la matriz de evaluación EFI.

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	
Fortalezas				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
Debilidades				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
Valor:	Fortaleza mayor	Fortaleza menor	2. Debilidad menor	1. Debilidad mayor
				1.00

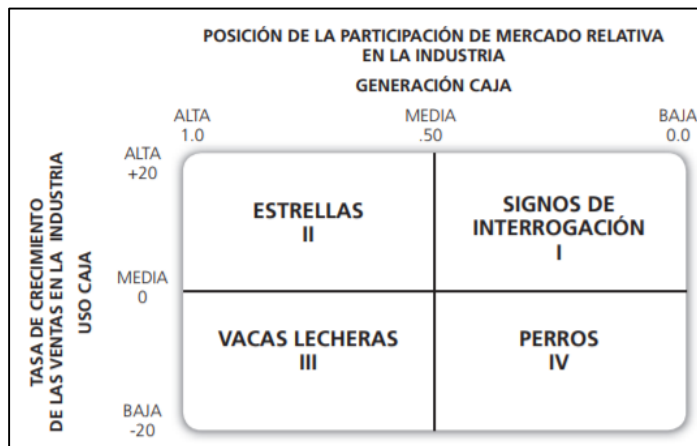
Fuente: Adaptado de (D'Alessio, F. El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México, 2008).

Como se puede observar, es el mismo formato de la matriz EFI, sin embargo la lista de factores determinantes está regida bajo las Fortalezas y Debilidades de la empresa, siguiendo la misma ruta de desarrollo de la anterior matriz.

○ **Matriz del Boston Consulting Group (BCG)**

Esta matriz fue desarrollada por el grupo de consultoría de Boston en 1974, con el fin de ayudar a las compañías en la definición de estrategias para determinar su posición competitiva en el mercado, evaluando las estrategias globales, por línea de producto y por producto, facilitando el manejo del portafolio (D'Alessio, 2008). Un formato establecido por los autores es el que se muestra en la figura 22.

Figura 21. Formato de matriz BCG.



Fuente: Adaptado de (D'Alessio, F. El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México, 2008).

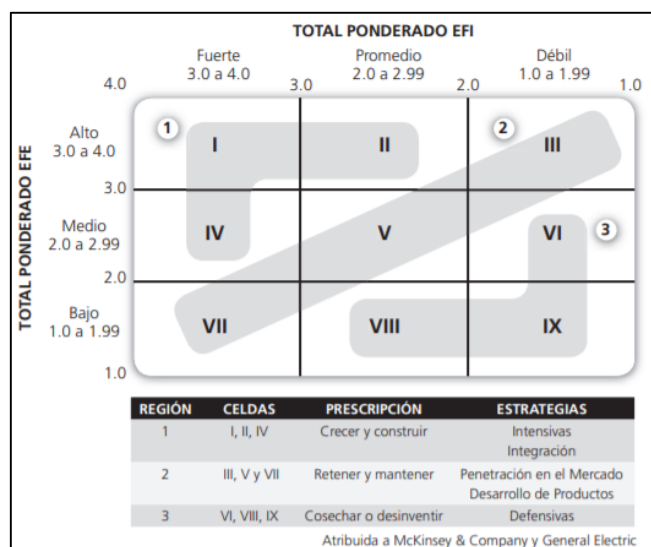
Según D'Alessio (2008), esta matriz permite “Generar una fotografía en un momento exacto de la compañía, puesto que esta también se debe ejecutar teniendo en cuenta el ciclo de vida de la organización para analizar de manera correcta los resultados. Cada cuadrante define un resultado” y sus componentes se definen de la siguiente manera:

- **Estrellas:** Mejores oportunidades a largo plazo, se debe ejecutar estrategias de integración e intensivas.
- **Signos de interrogación:** Baja participación en el mercado, se deben ejecutar estrategias intensivas o de desinversión.
- **Vacas lecheras:** Alta participación en el mercado, se deben ejecutar estrategias de desarrollo del producto y diversificación concéntrica.
- **Perros:** Baja participación en el mercado, mantiene muchas debilidades internas y externas y las estrategias que se deben ejecutar son liquidación, desinversión o reducción.

- **Matriz interna – externa (IE)**

Esta matriz, permite relacionar los resultados de las anteriores matrices EFI y EFE, por factores de las mismas, para ejecutar estrategias según las necesidades reales de la empresa relacionando los factores internos y externos. Fue desarrollada por McKinsey & Company para General Electric. El procedimiento para el desarrollo de esta matriz se encuentra inmerso en el formato establecido por sus creadores (D’Alessio, 2008), en la figura 23.

Figura 22. Formato Matriz IE.



Fuente: Adaptado de (D’Alessio, F. El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México, 2008).

En los cuadrantes, se grafica los resultados de las matrices EFE y EFI por factores, y así mismo, los autores de esta matriz, proponen estrategias específicas para ejecutar según la ubicación de los puntos resultantes.

- **Matriz DOFA:** Esta matriz también es llamada FODA o SWOT o WOTS debido a las siglas compuestas por “Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”, en español e inglés respectivamente. Según D’Alessio, esta matriz posiblemente es la más importante y reconocida en el sector de PE, muchos autores la retoman puesto que es una gran herramienta para el desarrollo de objetivos estratégicos y en la formulación de las estrategias. Su creador se conoce como Weihrich en el año 1982, y desde este tiempo ha sido aplicada, y adapta a la mayoría de los sectores económicos (2008).

Para la construcción de una matriz DOFA eficiente, se debe iniciar con los resultados de las matrices EFE y EFI en donde se encuentran las Fortalezas y debilidades, como también las Oportunidades y amenazas. Como segundo paso, se generan 4 cuadrantes en donde se relacionen las estrategias FO, DO, FA, DA y se relacionan cada uno con los resultados de las anteriores matrices como se observa en la figura 24.

Figura 23. Formato de matriz DOFA.

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno Análisis externo	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas 1. 2. 3. 4.	DEBILIDADES-D Liste las debilidades 1. 2. 3.
	OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades Explote Maxi-Maxi
	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades Busque Mini-Maxi	
	AMENAZAS-A Liste las amenazas 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas Confronte Maxi-Mini
	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas Evite Mini-Mini	

Fuente: Adaptado de (D’Alessio, F. El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México, 2008).

Según D’Alessio (2008), cada cuadrante está compuesto por:

- **“Estrategias FO:** Utilizar las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las Oportunidades del sector”
- **“Estrategias DO:** Utilizar las debilidades internas de la organización para sacar ventaja de las Oportunidades del sector”
- **“Estrategias FA:** Utilizar las Fortalezas internas de la compañía para atacar las Amenazas existentes en el sector”
- **“Estrategias DA:** Este cuadrante es el más complejo para generar estrategias, puesto que se debe disminuir las Debilidades de la empresa teniendo en cuenta las Amenazas del sector”

4.3. Marco metodológico.

4.3.1. Enfoque metodológico.

Para llevar a cabo la investigación y generar respuesta a los objetivos planteados, es necesario ajustar y enmarcar la misma en un tipo de estudio definido y establecido, que permita ser la guía de desarrollo para generar conclusiones y resultados con precisión de detalle. Para establecer esta metodología de investigación es válido aclarar la existencia de dos enfoques predeterminados, los cuales son conocidos como “enfoque cualitativo”, en donde se utiliza una recolección de información sin medición de datos numéricos, y “enfoque cuantitativo” en donde se utiliza la recolección de datos con medición numérica. Sin embargo, las particularidades anteriormente nombradas, son solamente los rasgos más representativos de cada uno, puesto que estos enfoques también cuentan con otras características que los definen en su totalidad.

A partir de la evaluación de los dos enfoques metodológicos mencionados, se presenta a continuación una descripción de las características con las que cuenta el presente proyecto de investigación, y de igual manera, el enfoque al que estas pertenecen:

Tabla 31. Enfoques de la metodología de investigación mixta

<i>Enfoque.</i>	<i>Característica.</i>
Enfoque Cualitativo	Tiene un número relativamente pequeño de casos en la muestra seleccionada.
	El diseño de la investigación, se va adaptando a la construcción del trabajo de campo y a la realización del estudio.
	Se hace uso moderado de la estadística, como operaciones aritméticas y estadísticas básicas.

	Una parte de los resultados se presenta de manera cualitativa.
Enfoque cuantitativo	Los datos seleccionados y recolectados son medibles y cuantificables, de igual manera se encuentran inmersos en unos descriptores establecidos a partir de la revisión teórica.
	La revisión teórica es fundamental y direccionadora del proyecto.
	Los instrumentos de medición son predeterminados, contando con entrevistas y encuestas estructuradas.
	La recolección de datos se basa en un instrumento estandarizado, y se generan con base en la revisión teórica, probándose y ajustándose.
	El análisis de datos es posterior a la recolección de los datos.
	Se busca objetividad, rigor y confiabilidad en los datos recolectados.
	Una parte de los resultados son presentados por medio de tablas y gráficos.

Fuente: Adaptado de. Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. Metodología de la investigación (Cuarta ed.). México, 2014).

Dado lo anterior se entiende que la presente investigación establece un enfoque mixto, puesto que este abarca las dos características descritas y contiene análisis de ambos tipos. Así mismo para este caso, el objetivo principal es:

Fotografía más exacta y completa del fenómeno que se está estudiando, adaptando los dos tipos de metodologías para lidiar de manera completa la investigación sin dejar a un lado alguna variable indispensable como datos numéricos, verbales, textuales, simbólicos y visuales al momento de evaluar el proyecto. (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014)

Un beneficio con el que cuenta este tipo de enfoque en la investigación, se refiere a la observación de los datos desde múltiples perspectivas, abordando el tema con mayor profundidad y precisión.

Partiendo de este panorama, el presente estudio responde a un enfoque mixto, pero el diseño presenta mayor prioridad y peso hacia los datos cuantitativos, de aquí se explica la validación que se presenta en los resultados con el método de mayor prioridad.

Finalmente la presente investigación, se caracteriza por tener un alcance de tipo descriptivo, puesto que tiene como objetivo “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014), describiéndolos desde todos los ángulos para buscar mayor precisión, generando mayor beneficio a la investigación.

4.3.2. Población y muestra.

4.3.2.1. Población

La población objeto de estudio en la presente investigación, se rige bajo cuatro criterios claves que se encuentran relacionados a continuación:

- En primer lugar la localización geográfica en la que se desarrolla el estudio es la ciudad de Bogotá (Colombia). La principal razón de su escogencia, es que se encuentra ubicada como el destino número uno que cuenta con mayor porcentaje (46%) (CITUR, 2018) de recepciones de personas extranjeras que visitan el país, por ende, el porcentaje de pernoctación en esta ciudad también es el mayor de la nación.
- En segundo lugar, a partir de la estructura del turismo presentada en Colombia y descrita por MINCIT, se escogió dentro de los proveedores

de servicios turísticos el relacionado con “Alojamiento y Hospedaje”, debido a que este asentador turístico presenta el 63.62% de participación en el total de los mismos y un crecimiento de 21.1% en el año 2018 respecto al año 2017 (MINCIT - dirección de Análisis sectorial y RNT, 2019). Adicionalmente se observó que el porcentaje de participación de los prestadores de este servicio definidos como “Hoteles” es el mayor en la ciudad de Bogotá, contando con un 73,3% de participación en el servicio de pernoctación (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018).

- En tercer lugar, los hoteles que se estudiaron se encuentran relacionados en la última actualización de la base de datos del directorio de establecimientos de alojamiento y hospedaje proporcionados por el instituto distrital de turismo de Bogotá, los cuales cuentan con el Registro Nacional del Turismo (RNT) lo que indica el permiso para desarrollar su operación en el país (Instituto Distrital del turismo, 2018).
- En cuarto lugar el criterio que se toma en cuenta para definir la población de estudio, está relacionado con las empresas pequeñas y medianas (PyMEs), puesto que como se explica en el marco teórico, este tipo de empresas son las “locomotoras” con las que cuenta la ciudad de Bogotá (y el país en general), pues generan mayores números de ingresos a esta ciudad en agregados económicos. Es así, como la investigación para este último criterio se centra en las empresas hoteleras PyMEs, definidas por el número de trabajadores dictados en Ley 905 del 2 de Agosto del año 2004 en su última actualización, realizada el 20 de octubre del año 2019 (Mincomercio, 2019).

En conclusión, la población a estudiar se encuentra compuesta por la información de los asentadores turísticos relacionados con Alojamiento y Hospedaje encontrados en la ciudad de Bogotá se obtuvo de la base de datos del Directorio de Alojamiento y Turismo (Instituto Distrital del turismo, 2018) en su última actualización para el año 2018. En donde se encuentra la

existencia de 787 establecimientos de alojamiento y Hospedaje en esta ciudad que ejercen su actividad de forma legal y se encuentran inscritos con Registro Nacional de Turismo (RTN). A partir de este panorama, esta información se depuró y se seleccionó únicamente la correspondiente a establecimientos Hoteleros que se registran como activos, en donde se encuentran 406 empresas que cumplen con estos criterios.

4.3.2.2. Muestra

En la presente investigación se define un muestreo no probabilístico por conveniencia, puesto que la elección de los elementos no dependió de alguna probabilidad existente en la población, sino que se ajustó a las necesidades de la investigación para encontrar resultados y conclusiones más precisas. Así mismo, este proceso no se basó en formulas estadísticas para adquirir el número ideal de muestras, sino que se ajustó a las decisiones tomadas por parte de la investigadora, la información del sector encontrada a lo largo del marco teórico, como también la disponibilidad de los gerentes y/o cargos administrativos del Hotel, para llevar a cabo una recolección de información satisfactoria y efectiva (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014).

A partir de la selección de la población, se procede a realizar la elección de la muestra, la cual presenta el siguiente procedimiento:

Por medio del Registro único Empresarial (RUES)³¹ se realizó la consulta de cada una de las 406 empresas prestadoras de servicios Hoteleros encontrados anteriormente, en donde se permite obtener la información necesaria para llevar a cabo la clasificación y relación de la legalidad de la empresa para ejercer esta actividad en el país. A partir de esta revisión, se

³¹ Red Nacional de servicios registrales, que integra y centraliza el registro mercantil y registro de proponentes que administran las 57 Cámaras de comercio.

encontró que de los Hoteles registrados, solamente 56 contaban con la cantidad de empleados requeridos para que fuera una empresa clasificada como PyMEs según la Ley 905 del 2 de Agosto del año 2004 en su última actualización, realizada el 20 de octubre del año 2019 (Mincomercio, 2019).

Subsiguientemente a este paso, se dio inicio a la corroboración de la información brindada por el RUES, la cual fue solicitada telefónica y presencialmente, en donde se halló que de las 56 empresas seleccionadas, únicamente 31 corroboraban la información obtenida en el RUES.

Es así, como estos 31 establecimientos hacen parte de estudio realizado en la presente investigación.

4.3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

4.3.3.1. Técnicas de recolección de datos.

Para llevar a cabo la recolección de datos de la presente investigación, es válido aclarar que se toman dos fuentes principales de información. La primera, se encuentra relacionada con las fuentes secundarias de información, la cual está relacionada en el marco teórico y en la construcción de la herramienta diseñada para recolectar los datos necesarios en una entrevista estructurada; estas fuentes corresponden a libros, artículos, investigaciones, documentos y modelos estudiados con anterioridad por autores teóricos representativos. En cuanto a las fuentes primarias de información, corresponden a los datos recolectados en la entrevista estructurada que se llevó a cabo a los gerentes, encargados y administrativos de los hoteles seleccionados en la muestra ya que estos son los que tienen acceso a la información de interés para la investigación. Estos datos se consideran fuentes primarias porque no se encuentran establecidos o recolectados con anterioridad por ninguna otra fuente.

Partiendo de este horizonte, es indispensable generar un método para llevar a cabo la recolección de los datos en las distintas fuentes de información. En primer lugar, para realizar la escogencia de las fuentes secundarias, se llevó a cabo la investigación de pesquisas y datos relevantes basados en documentos, libros, páginas gubernamentales, artículos científicos, modelos relacionados al tema de planeación estratégica (PE), tesis desarrolladas con anterioridad y compiladores de información, los cuales fueron desarrollados por autores teóricos expertos en los temas estudiados.

En segundo lugar, para llevar a cabo la recolección de la información de fuentes primarias, se realizó el siguiente procedimiento:

- En primera instancia, a partir de la recolección de información en el marco teórico, se estudiaron 5 modelos del proceso de planeación estratégica expuestos por autores académicos expertos en el tema de PE. La escogencia de estos se rigió bajo los siguientes criterios: En primero lugar, el autor expositor del modelo, debe ser un académico que lo haya expuesto y ejecutado en el sector real y este debe estar definido como un modelo de PE formal. En segundo lugar, el modelo expuesto debe estar en el rango cronológico entre 1990 a 2003, puesto que son los más recientes a la fecha de la presente investigación y porque en la investigación no se presentan modelos realizados después de esta fecha. Por último, la cercanía geográfica del modelo desarrollado a la población establecida en la presente investigación, como también el tipo de empresa en donde se desarrollan los modelos.
- En segunda instancia, de los modelos seleccionados se realizó la identificación de los elementos determinantes y las etapas que se exponían en los mismos.
- En tercera instancia, a partir del estudio e identificación de los elementos propuestos del proceso de PE por los autores retomados,

se realizó la operación algebraica entre conjuntos (modelos) denominada intersección, para generar la selección de los elementos que se van a evaluar en la herramienta propuesta. Por este medio, los elementos que se encuentran en las intersecciones de los conjuntos se toman para generar su evaluación debido al factor común que representan en los conjuntos.

- A partir del anterior procedimiento para generar la construcción de la herramienta adaptada a los modelos estudiados, se precisó generar confiabilidad, validez y objetividad en la herramienta desarrollada, por esta razón se generó una prueba piloto a 10 Hoteles de la localidad de Teusaquillo, con el fin de entender y modificar la herramienta para que fuera clara y precisa. De igual manera, para corroborar la confiabilidad en la recolección de datos, la herramienta (entrevista estructurada) se dirige a los Gerentes y/o Administradores de cada uno de los establecimientos Hoteleros seleccionados en la muestra.

4.3.3.2. Técnicas de análisis de datos:

A partir de la información recolectada con anterioridad, se hace indispensable generar un escalamiento para el proceso de la información, por esta razón, se toma como base la escala de Likert, “la cual consiste en un conjunto de ítems presentados en formas de afirmación, ante la cual se pide la reacción de un participante” (Sampieri, Collado, & Baptista, 2014) para segmentar la información de manera general y así obtener la mayor cantidad de información posible por cada escala.

Es por esta razón, que para generar el grado de apropiación de planeación estratégica con la que cuenta la población estudiada, se hace indispensable generar una calificación y evaluación pertinente. Es por esta razón que la misma se genera de la siguiente manera:

Tabla 32. Niveles de apropiación de PE.

NIVEL DE PE.	DEFINICIÓN.
0,1 - 1	Bajo.
1,1 - 2	Bajo – Medio.
2,1 - 3	Medio.
3,1 - 4	Medio – Alto.
4,1 - 5	Alto.

Fuente. Creación propia.

La anterior escala se define de esta manera, debido a que al realizar el promedio de la calificación de los resultados, esta no se presenta en números enteros.

4.3.4. Relación de los espacios académico.

Durante la formación como ingeniera industrial en la Universidad Santo Tomás, se adquieren habilidades, conocimientos y destrezas de todas las asignaturas cursadas y aunque todas nutren el proceso de aprendizaje, existen algunas específicas que permiten llevar a cabo el transcurso de este proyecto de una manera más provechosa. Estas asignaturas son:

- Metodología de la investigación: Permite comprender el desarrollo de un proyecto de investigación, en conjunto con la aplicación de normas establecidas y todos los componentes de un estudio investigativo.
- Comunicación oral y escrita: Permite desarrollar y manejar de manera correcta la información adquirida, para luego ser plasmada de manera coherente para el lector.
- Planeación estratégica: Es la asignatura que presenta un mayor porcentaje de participación en el presente proyecto, puesto que muestra como eje

fundamental las estrategias desarrolladas por teóricos y su aplicación en una empresa.

4.3.5. Línea de investigación.

El presente proyecto se articula a la línea de investigación en Gestión organizacional, específicamente con la temática “estrategia corporativa”, debido a que aborda esta desde la óptica de la planeación.

De igual manera, la presente investigación pretende aportar a los objetivos que persigue el proyecto “Competitividad y estrategia: Una aproximación al significado de la competitividad como resultado de la apropiación de la Planeación Estratégica en las PyMEs pertenecientes al sector Hotelero de la ciudad de Bogotá” (en el marco de FODEIN 2019).

4.3.6. Alcance y delimitación.

4.3.6.1. Espacial

El proyecto de investigación se desarrolló en la ciudad de Bogotá en los hoteles PyMEs ubicados en las localidades de Candelaria, Chapinero, Engativá, Fontibón, Normandía, Santa fe y Teusaquillo, esto se debe la relación existente entre la cantidad de hoteles activos y registrados ante la Cámara de Comercio de Bogotá; de igual manera, como se expone en el marco Teórico, estas localidades son las que se encuentran con mayor cantidad de estos prestadores de servicio como se muestra a continuación en la tabla 35, y de esta misma manera, se encuentran relacionados a los Hoteles que permitieron realizar las entrevistas y la aplicación de la herramienta (Estudio por conveniencia).

Tabla 33. Porcentaje de participación de establecimientos hoteleros en la ciudad de Bogotá.

Localidad	Cantidad de Hoteles	Porcentaje de participación
Teusaquillo	128	32%
Chapinero	75	18%
Santa Fe	49	12%
Fontibón	34	8%
Usaquén	29	7%
Candelaria	26	6%
Barrios Unidos	19	5%
Engativá	14	3%

Fuente: Adaptado de. Alcaldía Mayor de Bogotá. Estudio: Censo de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Bogotá, Colombia, 2018).

4.3.6.2. Temporal

El proyecto de investigación tiene una duración aproximada de 9 meses, el cual generó una fecha de inicio en el mes de Octubre del año 2018 y presenta una culminación en el mes de Noviembre del año 2019. Como se puede observar, el proyecto presenta un retraso de un mes en el cronograma propuesto, esto se debe a las características externas que limitaron el progreso continuo en el desarrollo del mismo; estas limitaciones se relacionan con la disposición en el tiempo de los gerentes o personas encargadas para desarrollar la ejecución de la herramienta, generando reproceso en el momento de realizar las entrevistas.

5. RESULTADOS

5.1. Identificación de elementos y etapas relevantes del proceso de planeación estratégica a partir de una revisión bibliográfica.

5.1.1. Identificación de elementos relevantes del proceso de planeación estratégica.

Para seleccionar los elementos de PE, que se evaluaron en la herramienta o entrevista formal realizada a los Hoteles, se llevó a cabo la siguiente ruta de desarrollo:

- En primer lugar, se realizó la búsqueda, indagación y recopilación de la información relacionada con el tema de PE, en donde se encontraron varios autores que realizaron valiosos aportes al tema. Sin embargo se seleccionaron aquellos que se encontraran clasificados como autores académicos expertos en el tema y que ejecutaron un modelo de PE planteado por los mismos en el sector real. Así mismo estos autores se seleccionaron a partir de la fecha de publicación de su modelo, teniendo en cuenta un rango de tiempo que se encuentra establecido entre los años 1990 a 2003 debido a la cercanía cronológica existente con la presente investigación; y por último se seleccionaron aquellos modelos que presentaran mayor cercanía geográfica a la población seleccionada y que conservaran una relación con empresas PyMEs.
- Con base en los anteriores criterios establecidos, se llevó a cabo la selección de 5 modelos que cumplieron los criterios establecidos con anterioridad. A partir de esta información, se generó el estudio de cada elemento propuesto en cada uno de estos modelos y se procedió a la realización de la tabla 36, en donde se relaciona cada elemento con los

autores que los exponen en sus respectivos modelos, obteniendo el siguiente resultado.

Tabla 34. Elementos de PE y autores expositores de los mismos.

<i>Elementos de PE</i>	<i>Autores de modelos expuestos</i>
<i>Análisis externo. (AE)</i>	(Fred. D), (Steiner. G), (Ogliastri, E), (Tomasini. A), (Goodstein. L, Nolan. T, Pfeiffer. W).
<i>Análisis interno. (AI)</i>	(Fred. D), (Steiner. G), (Ogliastri, E), (Tomasini. A), (Goodstein. L, Nolan. T, Pfeiffer. W).
<i>Diagnostico actual. (DA)</i>	(Steiner. G), (Ogliastri, E), (Goodstein. L, Nolan. T, Pfeiffer. W).
<i>Matriz DOFA. (MD)</i>	(Fred. D), (Steiner. G), (Goodstein. L, Nolan. T, Pfeiffer. W).
<i>Misión. (M)</i>	(Fred. D), (Steiner. G), (Ogliastri, E), (Tomasini. A), (Goodstein. L, Nolan. T, Pfeiffer. W).
<i>Visión. (V)</i>	(Fred. D), (Steiner. G), (Ogliastri, E), (Goodstein. L, Nolan. T, Pfeiffer. W).
<i>Políticas empresariales o valores. (PV)</i>	(Steiner. G), (Goodstein. L, Nolan. T, Pfeiffer. W).
<i>Creación, Evaluación y selección de estrategias. (E)</i>	(Fred. D), (Steiner. G), (Ogliastri, E), (Tomasini. A), (Goodstein. L, Nolan. T, Pfeiffer. W).
<i>Objetivos estratégicos. (O)</i>	(Fred. D), (Steiner. G), (Ogliastri, E), (Tomasini. A), (Goodstein. L, Nolan. T, Pfeiffer. W).
<i>Planeación de sistemas de control (PSC)</i>	(Fred. D), (Goodstein. L, Nolan. T, Pfeiffer. W).
<i>Análisis de brechas. (AB)</i>	(Goodstein. L, Nolan. T, Pfeiffer. W).
<i>Insumos. (I)</i>	(Ogliastri, E)
<i>Evaluación. (EV)</i>	(Ogliastri, E)
<i>Determinación de áreas estratégicas. (DAE)</i>	(Ogliastri, E)
<i>Factores críticos de éxito. (FCE)</i>	(Ogliastri, E)

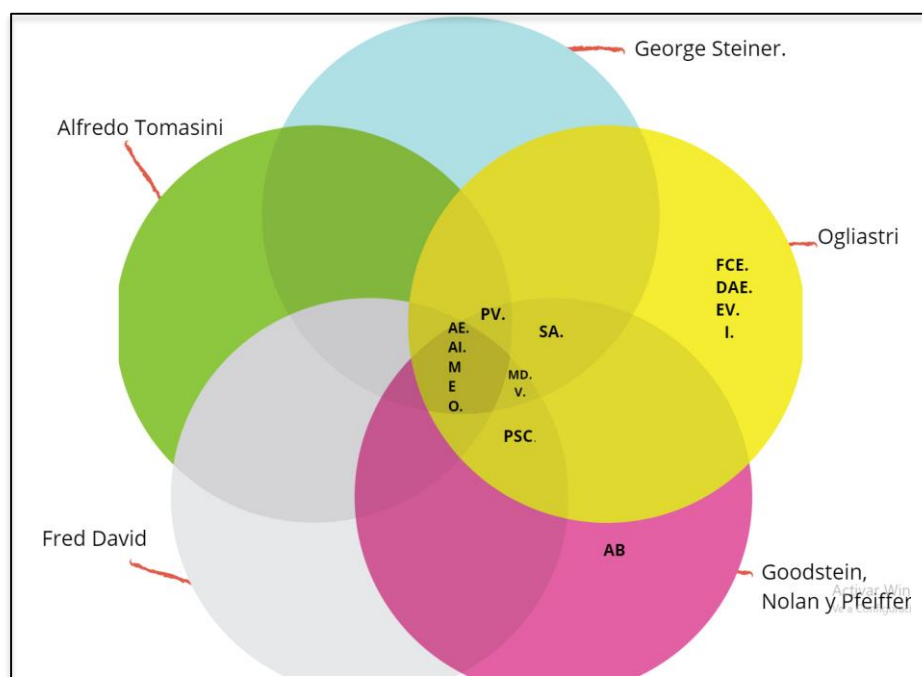
Fuente: Creación propia.

Como se puede observar, se encontraron 14 elementos relacionados en los modelos selectos. Sin embargo algunos se presentan en todos los modelos y otros no, por esta razón, el criterio de selección de los elementos a evaluar en la herramienta es establecido por medio de la operación algebraica entre conjuntos definida como “intersección”. Es así, como se entra a definir los modelos como conjuntos y sus componentes como elementos, como se observa a continuación.

1. Conjunto Fred David = { AE, AI, MD, M, V, E, O, PSC }
2. Conjunto George Steiner = { AE, AI, DA, MD, M, V, PV, E, O }
3. Conjunto Enrique Ogliastri = { AE, AI, DA, M, V, E, O, PSC, I, EV, DAE, FCE }
4. Conjunto Alfredo Tomasini = { AE, AI, M, E, O }
5. Conjunto Goodstein, Nolan y Pfeiffer = { AE, AI, A, MD, M, V, PV, E, O, PSC, AB }

Realizando la operación algebraica entre conjuntos y generando el correspondiente diagrama de venn, se obtiene el resultado de la figura 25:

Figura 24. Resultado de intersección de conjuntos.



Fuente: Creación propia.

Teniendo el anterior panorama, se realiza la selección de los elementos situados en las intersecciones del diagrama de Venn, puesto que estos elementos se presentan como factor en común de los cinco modelos antes elegidos.

De esta manera los elementos seleccionados para ser estudiados en la presente investigación, se relacionan con:

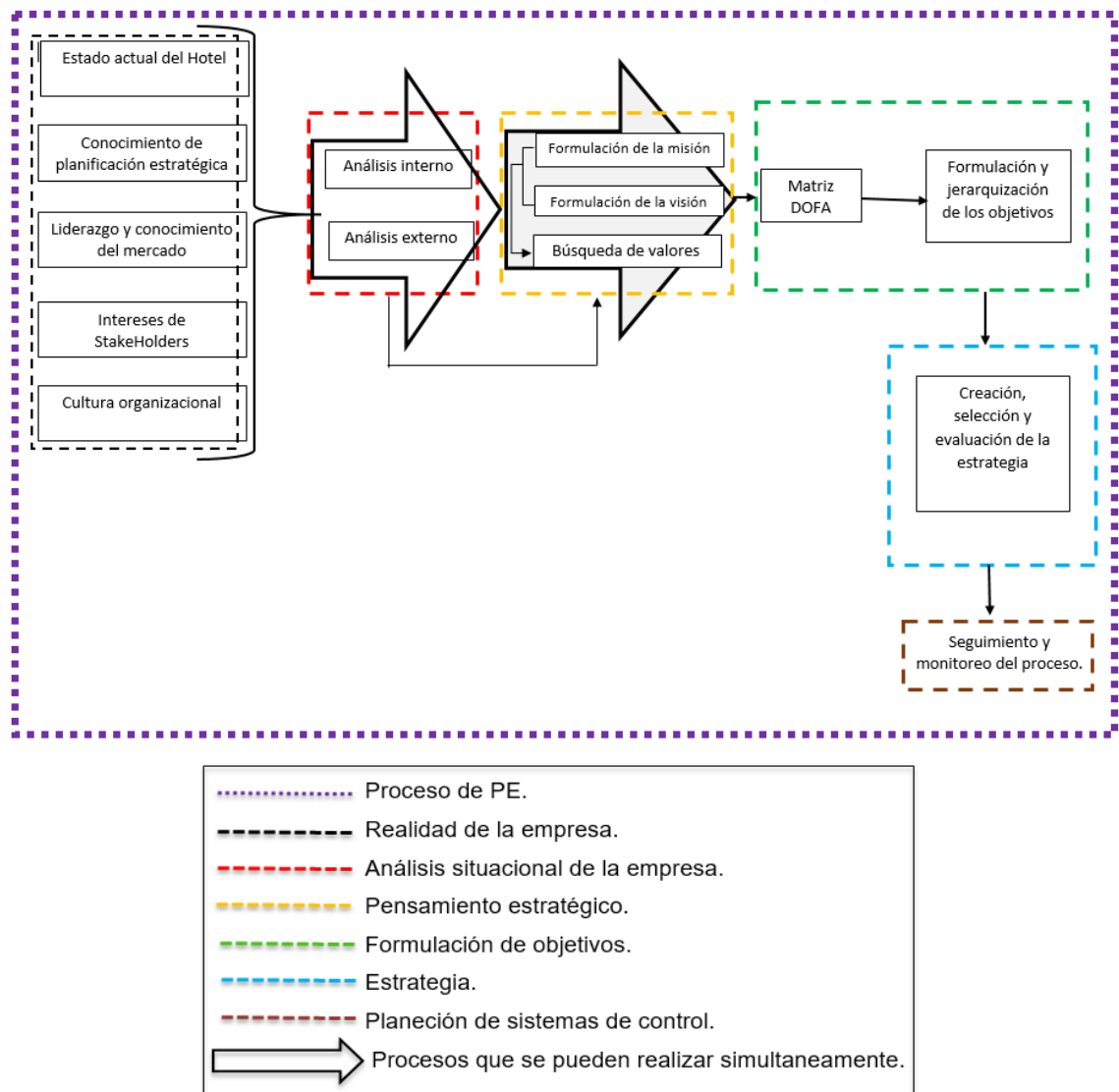
- Diagnostico actual de la empresa. (DA)
- Análisis externo. (AE)
- Análisis interno. (AI)
- Formulación de la misión. (M)
- Formulación de la visión. (V)
- Valores organizacionales. (PV)
- Matriz DOFA. (MD)
- Objetivos. (O)
- Formulación, elección y consolidación de la estrategia. (E)
- Sistemas de control (Seguimientos y monitoreo del proceso). (PSC)

Estos elementos se definen como relevantes se presentan como factor común en por lo menos 2 modelos y a lo sumo en los 5.

5.1.2. Identificación de etapas del proceso de planeación estratégica.

Las etapas de PE son los periodos o las partes diferenciadas que componen el proceso de planeación estratégica. Para definir estas etapas del proceso de PE, a continuación se presenta un esquema sistemático en donde se ejecuta cada elemento con un orden coherente, basado en el orden que describen la mayor cantidad de los cinco modelos antes seleccionados y siendo agrupados por medio del factor común que mantienen las etapas.

Figura 25. Etapas del proceso de PE.



Fuente: Creación propia.

A partir de este horizonte, se definen las siguientes etapas del proceso de PE:

- Realidad de la empresa.
- Análisis situacional de la empresa.
- Pensamiento estratégico.
- Formulación de objetivos.
- Estrategia.
- Planeación de sistemas de control.

Es válido aclarar que las anteriores se encuentran denominadas de esta manera, debido a la fácil comprensión que estas tienen al momento de aplicar la herramienta a la muestra seleccionada y de igual manera a las definiciones existentes en algunos de los modelos de PE expuestos en el marco teórico.

5.1.3. Relación entre etapas y elementos de la PE.

Teniendo claro las etapas y elementos anteriormente expuestos, se construye un cuadro en donde se desglosan las etapas en conjunto con los elementos que las componen basados en la revisión bibliográfica expuesta anteriormente.

Tabla 35. Etapas y elementos componentes.

Etapas.	Elementos determinantes.
Realidad de la empresa.	Diagnostico actual de la empresa.
Análisis situacional de la empresa.	Análisis Externo.
	Análisis interno.
Pensamiento estratégico.	Formulación de la misión.
	Formulación de la visión.
	Valores organizacionales.

Formulación de objetivos.	Matriz DOFA.
	Objetivos.
Estrategia.	Formulación, elección y consolidación de la estrategia.
Planeación de sistemas de control.	Sistemas de control.

Fuente: Creación propia.

5.1.4. Definición de etapas y elementos del proceso de pe.

5.1.4.1. Realidad de la empresa:

La etapa con la que inicia el proceso de PE es definida como “Diagnostico actual de la empresa” en donde se evalúa el elemento relacionado con “la situación actual de la empresa”, examinándose el pasado y el presente de la misma, para consolidar un futuro deseado mediante el proceso de PE. A este elemento lo componen los siguientes descriptores:

○ **Significado de PE**

La Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen (Organización Mundial del Turismo, 2010)

○ **Grado de importancia de la PE:** El grado de importancia medido través de la escala de Likert³² se describe de la siguiente manera:

³² Escala psicométrica usada en cuestionarios, siendo la escala de uso más amplio en las encuestas.

Tabla 36. Grado de importancia de la PE.

GRADO DE IMPORTANCIA	PUNTUACIÓN
No importante	1
Poco importante	2
Moderadamente importante	3
Importante	4
Extremadamente importante	5

Fuente: Adaptado de (Matas, A. Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. Málaga, 2018).

Este módulo es importante evaluarlo, para determinar si existe relación entre el grado de importancia de este tema, con el desarrollo del mismo al interior de una empresa.

- **Elementos que componen el proceso de PE:** El proceso de Planeación Estratégica es adaptable a cada empresa y circunstancia por la que atraviesa (Steiner, 2004), sin embargo, existen algunas particularidades (Elementos) generales que pueden aplicarse de manera universal a las empresas en las que se desarrolla un proceso de PE. Para la presente investigación, los elementos tomados son:
 - Diagnostico actual de la empresa.
 - Análisis externo.
 - Análisis interno.
 - Formulación de la misión.
 - Formulación de la visión.
 - Valores organizacionales.
 - Matriz DOFA.

- Objetivos.
- Formulación, elección y consolidación de la estrategia.
- Sistemas de control (Seguimientos y monitoreo del proceso).
- **Conocimiento de modelos conceptuales de PE:** Este módulo se refiere al acercamiento al tema de PE, sobre modelos como los antes expuestos o algunos similares desarrollados por los mismos o conocidos, que se van adaptado a cada una de sus necesidades.
- **Desarrollo de un proceso de PE al interior de la empresa:** En este módulo se evalúa la existencia o el desarrollo de un proceso de Planeación estratégica desarrollada al interior de la empresa; es importante evaluar este ítem, puesto que no todas las empresas manejan un proceso de planeación estratégica definido, sin embargo desarrollan algunos elementos del mismo.

5.1.4.2. Análisis situacional de la empresa:

En esta etapa, se realiza el análisis de la situación actual de la empresa a partir de la evaluación de los factores internos y externos que afectan al desarrollo de la estrategia. Según los autores de los modelos seleccionados, existen dos elementos claves que se deben evaluar en esta instancia, relacionados a continuación:

- **Análisis externo:** En este análisis se evalúan los factores externos sobre los cuales la empresa no tiene control, sin embargo se tienen presentes para entender el escenario en el que se desenvuelve la

misma. Al realizar la revisión bibliográfica, se encontró un factor común en las características que los autores exponen en sus modelos para este elemento, los cuales se relacionan con el Análisis PEST y “Las 5 fuerzas de Porter” retomadas en el marco teórico, con el fin de realizar un listado de Oportunidades y Amenazas para contrarrestar sus efectos negativos.

Así mismo, se toma como opción de evaluación la “Matriz de factores externos” (EFE-MEFE) (David, 2013), sin embargo también se tienen en cuenta la existencia de alguna existente, creada y/o adaptada por parte de la muestra entrevistada.

- **Análisis Interno:** En este análisis se evalúan los factores internos sobre los cuales la empresa si tiene control y puede modificar en relación a la creación de la estrategia, en este, se evalúa todas las áreas relacionadas con la empresa. El objetivo de este análisis es seleccionar una lista de Debilidades y Fortalezas con las que cuenta la empresa.

Los autores de los cinco modelos seleccionados presentan diferentes características para ser tomadas en cuenta en el momento de realizar este análisis, estas características se encuentran agrupadas en su mayoría en el análisis de la cadena de valor propuesta por Michael Porter y retomada en el marco teórico.

La cadena valor se toma en cuenta en la presente investigación para evaluar el elemento de análisis interno.

Figura 26. Estructura del análisis de la cadena de valor.



Fuente: (Porter, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors. The Free Press, 1985).

A partir de este panorama, la evaluación en la herramienta de apropiación de la Planeación Estratégica adaptada a los modelos estudiados se basa en el análisis interno descrito y explicado por medio de la cadena de valor expuesta por Michael Porter presentada en la figura 27, la cual es separada por dos cánones llamados Actividades primarias y Actividades de Apoyo. Sin embargo por cuestión de exactitud y mayor precisión en el momento de generar los resultados del trabajo de campo, la autora define tres cánones para realizar el análisis interno, los cuales se encuentran compuestos por:

- Actividades Primarias enfocadas a la logística y las operaciones del servicio: En estas se incluyen las actividades de logística interna, de operaciones y de logística externa.
- Actividades Primarias enfocadas a las ventas y el mercadeo: En estas se incluyen las actividades de ventas, mercadotecnia y servicio.
- Actividades de apoyo: En estas se incluyen las actividades de Infraestructura de la empresa, Administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento.

A partir de este horizonte y del tipo de sector económico que se estudia en el presente trabajo, para generar el reconocimiento de las actividades inmersas en cada uno de los cánones anteriormente establecidos, se toma como referencia el estudio realizado en el hotel The Westin Valencia en España, puesto que este se encuentra ubicado como referente entre los mejores Hoteles situados en este país, posicionándose en el puesto número 5 en el Ranking de mejor competitividad en este sector (Sebastián, 2014).

Es así, como se obtienen las siguientes actividades relacionadas a los cánones de la cadena de valor, anteriormente definidos:

- Actividades primarias enfocadas a la logística y a las operaciones: Estas actividades se encuentran ligadas específicamente a las involucradas con la entrega del producto o servicio, teniendo lo siguiente (Sebastián, 2014):

Tabla 37. Actividades primarias enfocadas a la logística y operaciones.

Logística interna (Ingreso a las instalaciones)	• Recepción: Proceso en el que se atiende al cliente y se presenta la información de todo el servicio prestado.
	• Procesamiento de pedidos: Se refiere al método utilizado para el procesamiento de reservas, por medio de vía telefónica, página del hotel, servicios on-line especializados (Booking, trivago y tal.) u operadores turísticos autorizados, en conjunto con el medio de pago que se utiliza.
	• Registro de entrada o "Check-in": Procesamiento por el cual el cliente genera la entrada al hotel.
	• Entrega de la habitación al cliente: Información de ubicación de la habitación y entrega de llaves.
	• Control de habitaciones: Conocimiento de ocupación de las habitaciones en tiempo real.

	• Distribución de insumos: Se aplica en las áreas en donde exista un procesamiento de alguna materia prima que se convierta en producto final por ejemplo el restaurante.
Operaciones (Áreas de negocio con las que se cuenta)	• Alojamiento: Personalización de servicios al cliente o servicios adicionales con el mismo propósito.
	• Restaurante: Comida deseada, especificaciones de alimentos, amplitud de insumos ofrecidos, entre otros.
	• Salones de reunión: Según solicitud de los huéspedes y el requerimiento de los mismos para el uso.
	• Centros de relajación: Cuenta con espacios como Spa, gimnasio, y centros de recreación.
Logística externa (Abandono de las instalaciones)	• Entrega de llaves: Entrega de llaves en la recepción y el inventario final de la misma.
	• Registro de salida "Check- out": Entrega de factura con todos los servicios utilizados durante la estancia.

Fuente: (Sebastián, P. E. Análisis del sector hotelero de lujo. El caso del Hotel The Westin Valencia. Valencia, España, 2014).

- Actividades primarias enfocadas a las ventas, marketing y servicio: Estas actividades se encuentran ligadas a los medios necesarios para que el huésped/Turista conozca los servicios prestados y puedan ser utilizados, en donde se incluyen (Sebastián, 2014):

Tabla 38. Actividades primarias enfocadas a las ventas, marketing y servicios.

Marketing y ventas	• Publicidad
	• Promoción de ventas
	• Ventas
	• Relaciones publicas
	• Patrocinio

	• Ferias y exposiciones
Servicio	• Servicio Post-venta: Evaluados por redes sociales, canales de distribución, página del hotel o recepción
	• Satisfacción de los clientes

Fuente: (Sebastián, P. E. Análisis del sector hotelero de lujo. El caso del Hotel The Westin Valencia. Valencia, España, 2014).

- **Actividades de apoyo:** Estas actividades ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias, estas se relacionan de la siguiente manera (Sebastián, 2014):

Tabla 39. Actividades de apoyo.

Infraestructura	• Sistemas formales de planificación
	• Finanzas
	• Control de calidad
	• Gestión de la información
Dirección de los recursos humanos	• Reclutamiento del personal
	• Gestión
	• Formación
	• Desarrollo y recompensas
Desarrollo de la tecnología	• Uso de tecnología
	• Desarrollo de procesos
	• Eficiencia de procesos
Aprovisionamiento	• Compra de alimentos para restaurantes
	• Compra de insumos para mini bar
	• Compra de material para oficina

Fuente: (Sebastián, P. E. Análisis del sector hotelero de lujo. El caso del Hotel The Westin Valencia. Valencia, España, 2014).

5.1.4.3. Pensamiento estratégico.

Con base en el anterior análisis, se inicia la etapa denominada “Pensamiento estratégico”, en la cual, se evalúan los elementos como la visión, misión y valores organizacionales, quienes deben ir relacionados con el plan estratégico para mantener un horizonte adecuado, además, se deben incluir a los trabajadores en su construcción, para que todos vayan encaminados hacía un mismo objetivo. La misión y la visión son procesos que se pueden realizar simultáneamente, teniendo como base los análisis internos y externos anteriormente realizados, y como resultado de la formulación de estos dos elementos se encuentran los valores organizacionales, en donde se recopila información generada por los mismos.

- **Misión:** Con base en los modelos de los cinco autores seleccionados, la misión debe responder a unas cuestiones claves, como lo son: ¿Cuál es la razón de la empresa?, ¿Quiénes son los clientes?, ¿Cómo trabaja la empresa? y ¿Por qué son únicos?

Así mismo, en la formulación de la misión se debe contemplar algunas características ideales para que esta sea estratégica. Estas se seleccionaron a partir de la repetición encontrada en los cinco modelos estudiados obteniendo los siguientes resultados.

- Clientes: Distinguir el mercado.
- Productos o servicios: Distinguir los principales productos o servicios.
- Tecnología: Actualización e innovación tecnológica
- Filosofía: Creencias, valores y aspiraciones.
- Concepto Propio: Ventaja competitiva.

- **Visión:** De igual manera, la visión debe responder algunas cuestiones para lograr establecerla y que contenga sentido, validez y que sirva de inspiración para alcanzar los objetivos establecidos, estas preguntas corresponden a ¿Qué se quiere llegar a ser?, ¿Cómo se ve en un futuro? y ¿Qué se espera en 10 años?

Así mismo, en la formulación de la visión se debe contemplar algunas características ideales para que esta sea estratégica. Estas se seleccionaron a partir de la repetición encontrada en los cinco modelos estudiados obteniendo los siguientes resultados.

- Claridad: Que sea entendible por parte de todo el equipo de trabajo.
 - Medurable: Que sea posible medir o verificar el éxito del logro.
 - Estimulante: Que provoque un efecto positivo en los trabajadores, para que se identifiquen con la misma.
 - Realista: Debe cumplir con métodos estratégicos que permita cumplir la misión.
 - Tiempo: Debe tener un tiempo establecido para lograr a cabalidad los objetivos propuestos.
-
- **Valores o políticas empresariales:** Este elemento es el resultado de los dos anteriores, y aquí se define la actitud y forma de vida en la que se basa la empresa para llegar a un futuro deseado. Es imprescindible que este elemento sea conocido, creado y validado por todo el personal, puesto que es la base para llevar las relaciones internas entre trabajadores.

5.1.4.4. Formulación de objetivos.

Esta etapa se lleva a cabo cuando se finaliza los análisis internos y externos, puesto que es en ese momento cuando se obtienen las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas con las que cuenta la empresa. Por medio de la matriz DOFA se pueden redactar y seleccionar los objetivos que se desean alcanzar. En esta etapa se ejecutan dos elementos claros que se relacionan con los siguientes:

- Matriz DOFA: Como se expone en el marco teórico, esta matriz es efectiva para crear alternativas de estrategias y lograr cumplir los objetivos que se van a proponer. Estas alternativas pueden ser de tipo Fortaleza-Oportunidad (FO), Debilidad-Oportunidad (DO), Fortaleza-Amenaza (FA), Debilidad-Amenaza (DA). Sirviendo como herramienta para los gerentes, directivos o planeadores con los que cuente la empresa. Aunque esta herramienta es la más conocida y acertada para crear objetivos y estrategias, algunas empresas utilizan sus propias metodologías adaptadas a esta matriz, sin embargo no se conoce si tiene mayor, igual o menor efectividad que la matriz DOFA (D'Alessio, 2008).
- Formulación de objetivos: Este elemento sirve para dar direccionamiento a la empresa, establecer las prioridades de la misma y observar el futuro deseado. Según los autores estudiados, estos deben estar compuestos por algunas características para que estos sean objetivos estratégicos y no solo funcionen como una guía de desarrollo para la empresa. Algunas se encuentran relacionadas con:
 - Metas.
 - Indicadores para ser medibles.

- Lapso de tiempo determinado.
- Claros.
- Realistas.
- Comprensibles.
- Jerarquización para presentar las prioridades.

Así mismo el personal debe estar enterado de estos objetivos, para lograr alcanzarlos y que todos estén direccionados y ejecutando su mayor esfuerzo a un punto en común.

5.1.4.5. Estrategia.

A partir de los objetivos estratégicos planteados, se desarrollan una serie de estrategias para lograr el cumplimiento de los mismos. No se ejecutan siempre las mismas estrategias, sino que eso se decide con base en los resultados de las etapas “Formulación de los objetivos” y “Análisis situacional”, el elemento componente de esta etapa se encuentra relacionado con:

- Creación, selección y evaluación de la estrategia: En este elemento se incorporan los resultados de las matrices EFE, EFI y DOFA, o los resultados de los ejercicios que hagan las veces de estas matrices. El objetivo de este elemento es tomar la información subjetiva para convertirla en objetiva y dar cumplimiento a la misión, visión, valores y objetivos. Las estrategias que se pueden llevar a cabo son las definidas en el marco teórico y expuestas a continuación:

- *Estrategias integrativas:* Este tipo de estrategias buscan adquirir o mantener un poder sobre los proveedores o la competencia, de igual manera plantea ganar propiedades de sus competidores, distribuidores o proveedores (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland., 2012).
- *Estrategias intensivas:* Este tipo de estrategias buscan aumentar la participación del mercado, por medio de un mayor esfuerzo en su comercialización (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland., 2012).
- *Estrategias diversificadas:* Este tipo de estrategias tratan de introducir nuevas actividades empresariales con el fin de impulsar el crecimiento de la organización (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland., 2012).
- *Estrategias ofensivas o de crecimiento:* Este tipo de estrategias, contempla la consolidación de una empresa en su mercado (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland., 2012).
- *Estrategias defensivas:* Este tipo de estrategias las practican las empresas en donde se anticipan a los problemas y evitan causar catástrofes que afecten a la organización (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland., 2012).
- *Estrategias concéntricas:* Estas estrategias se encuentran inmersas en toda la organización, siendo transversal a todas las áreas funcionales de la misma (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland., 2012).
- *Estrategias competitivas genéricas:* Estas estrategias abordan sólo las especificidades del plan de la administración para competir con éxito y posicionar su marca frente a la de su competencia (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland., 2012).

Es válido aclarar que la intervención de todos los directivos es decisiva para el éxito de estas estrategias, puesto que se integran todas las áreas y las necesidades de las mismas.

5.1.4.6. Planeación de sistemas de control.

En esta etapa se realiza la observación de los sistemas de control que se van a llevar a cabo, como seguimiento y monitoreo del proceso PE al interior de la empresa. Esta etapa está compuesta por el elemento llamando “Aprendizaje o sistemas de control”, y consiste en la generación de planes de contingencia para poner en práctica cuando se necesario. De igual manera, se refiere a la revisión temporal que se debe realizar al proceso de PE para que se mejore y se adecue cada vez que sea necesario. Algunos teóricos proponen el Cuadro de Mando integral o Balanced Scorecard (BSC).

5.2. Creación y adaptación de la herramienta de evaluación basada en los elementos relevantes según los modelos conceptuales estudiados.

Para conocer el nivel de apropiación de planeación estratégica que tienen las empresas PyMEs del sector Hotelero de la ciudad de Bogotá, es indispensable generar una herramienta de evaluación que valore los elementos relevantes seleccionados anteriormente según los modelos de los cinco autores selectos:

A partir de este horizonte, se lleva a cabo la construcción dicha herramienta, la cual se encuentra compuesta por:

- Etapas del proceso de PE: Fases o pasos que componen el proceso.
- Elementos relevantes de PE: Piezas fundamentales del proceso de PE que se denominan relevantes debido a que se presentan como factores en común en los modelos estudiados. Para cada elemento se realizan una serie

de preguntas que permitan evaluar su desarrollo al interior del Hotel por medio de descriptores claves. En total la herramienta cuenta con 49 preguntas.

- Descriptores: Este componente, se define como un texto que sirve para la clasificación y almacenamiento de la información; es así, como dicha categorización se basó en la escala de Likert, en donde se prestan 5 puntuaciones posibles distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 40. Descriptores basados en la escala de Likert.

1	2	3	4	5
Puntuación más baja.	Puntuación baja – media.	Puntuación media.	Puntuación media – alta.	Puntuación alta.

Fuente: Adaptado de (Matas, A. Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. Málaga, 2018).

La definición de estas calificaciones, se basó de la agrupación de las características de cada elemento planteadas por los autores de los cinco modelos seleccionados anteriormente. Estas características se pueden observar en el apartado “Descripción de elementos de PE” establecido en el marco teórico.

A partir de este panorama, la herramienta de evaluación de la planeación estratégica se encuentra constituida como se puede observar en el [anexo 1](#).

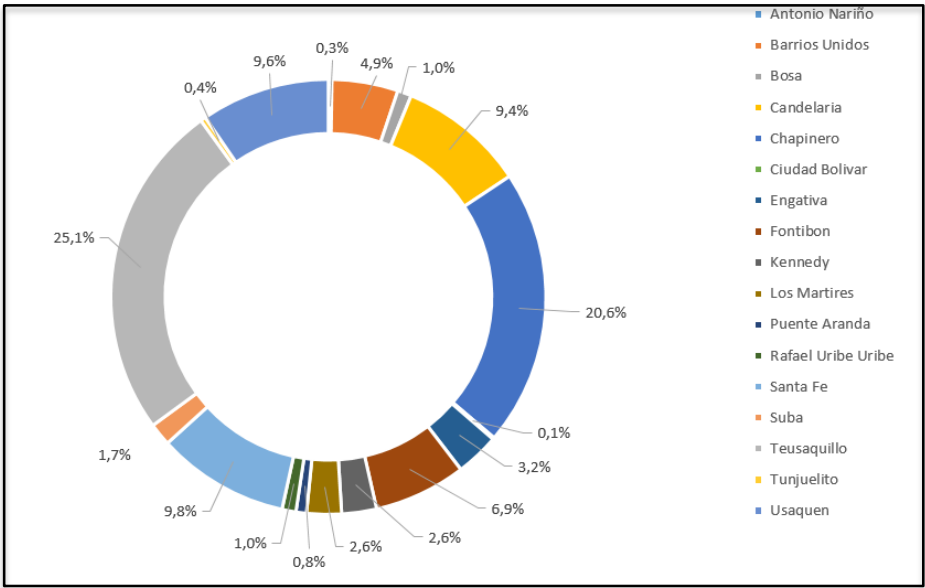
5.3. Caracterización de las PyMEs hoteleras de la ciudad de Bogotá.

La ciudad de Bogotá cuenta con un directorio de Alojamiento y Hospedaje en donde se encuentran registradas todas las empresas que se dedican a esta actividad económica y que cuentan con Registro Nacional de Turismo (RNT), el cual se

presenta como un permiso para que las mismas efectúen sus operaciones de manera legal al interior de la región.

Se realiza la consulta en el directorio de Alojamiento y Hospedaje con actualización para el año 2018, y se encuentra que del total de estos asentadores turísticos (787), los establecimientos clasificados como “Hotel” presentan el 73% de participación manteniendo un total de 574 establecimientos hoteleros distribuidos en las 20 localidades de la ciudad Bogotá de la siguiente manera:

Figura 27. Distribución Hotelera en la ciudad de Bogotá.



Fuente: Adaptado de (Alcaldía Mayor de Bogotá. Directorio establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Bogotá, Colombia, 2018)

Como se puede observar en la figura 28, las localidades que presentan mayor asentamiento hotelero, son las relacionadas a: Teusaquillo (25,1%), Chapinero (20,6%) y Mártires (9,8%).

Sin embargo, al realizar la depuración de la información, se presenta que del total de las 574 empresas hoteleras, únicamente 406 se presentan como activas en su actividad actual. Es por esta razón, que se genera nuevamente el análisis de la

distribución Hotelera en la 20 localidades de la ciudad de Bogotá, obteniendo es siguiente resultado.

Tabla 41. Distribución geográfica de empresas Hoteleras activas.

Localidad	Porcentaje de participación
Teusaquillo.	32%
Chapinero.	18%
Mártires.	12%
Fontibón.	8%
Usaquén.	7%
La candelaria.	6%
Barrios Unidos.	5%
Engativá.	3%

Fuente: Adaptado de (Cámara de Comercio de Bogotá. Balance de la Economía de la región. Bogotá – Cundinamarca, 2018).

En el porcentaje de participación total estas ocho localidades mantienen el 92% de participación en asentadores Hoteleros y en las 12 localidades restantes, se encuentran asentadas el 8% de las empresas Hoteleras restantes

Posteriormente al reconocimiento geográfico del sector hotelero en la ciudad de Bogotá, a partir de la clasificación empresarial por tamaño dictado en la ley 905 del 02 de agosto del año 2004 se inicia un proceso de indagación formal acerca del tamaño empresarial que mantienen estas compañías. Este proceso se realiza por medio de la revisión en Registro Único Empresarial y Social (RUES) de las cámaras de comercio, en donde se puede examinar la cantidad de empleados con los que cuentan cada una de estas 406 empresas.

A partir de este procedimiento, se logra obtener que del total de estas empresas (406), únicamente 57 se registran como Pequeñas y/o Medianas empresas (PyMEs) según la cantidad de empleados que tienen. Como última instancia en la

corroboración de la información, se realiza una verificación telefónica y presencial acerca de la información obtenida en el RUES, en donde se tiene como resultado, que de las anteriores 57 empresas hoteleras, únicamente 31, en realidad si presentan la cantidad de empleados registrados en el RUES.

5.3.1. Estructura de empresas PyMEs.

Se hace indispensable entender la composición de la muestra en la cual se ejecutó la herramienta propuesta, por esta razón a continuación se presentan las localidades en las que se encuentran distribuidos los asentadores Hoteleros en la ciudad de Bogotá, en conjunto con el promedio de trabajadores y la clasificación por estrellas.

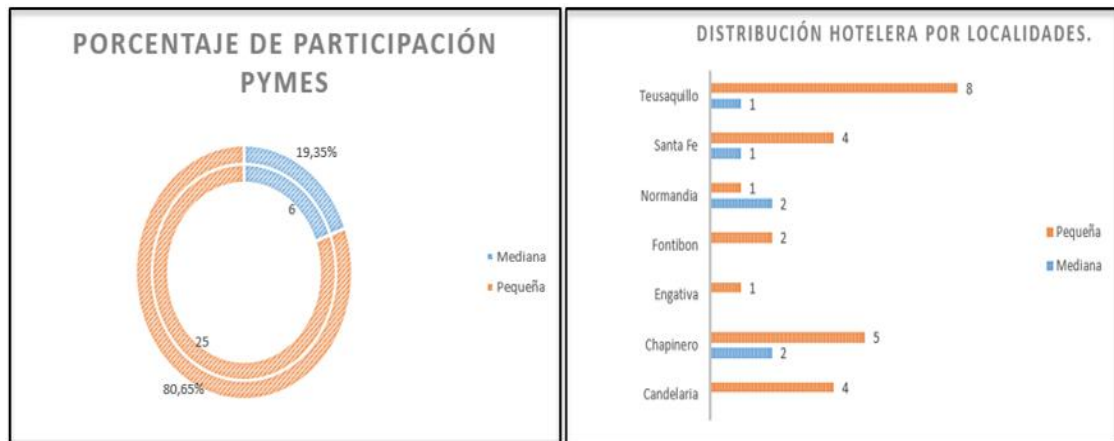
Tabla 42. Estructura de PyMEs según promedio de trabajadores y estrellas.

Localidades.	Número promedio de empleados.	Número promedio de estrellas.
Engativá.	11	4
Fontibón.	18	4
Candelaria.	19	3
Teusaquillo.	23	4
Santa fe.	25	4
Chapinero.	32	3
Normandía.	55	4

Fuente: Creación propia.

A partir de este horizonte, se genera la estructura que compone al sector, teniendo que de los 31 Hoteles visitados, 6 pertenecen a medianas empresas ubicados en cuatro localidades de Bogotá, y 25 a pequeñas empresas quienes se encuentran ubicadas en 7 localidades de esta misma ciudad. Como se muestra en la figura 29.

Figura 28. Porcentaje de participación empresas Hoteleras PyMEs en la muestra estudiada y distribución geográfica.



Fuente: Creación propia.

Así mismo, es válido conocer el comportamiento de estas empresas a partir de la clasificación Hotelera con la que estas cuentan. Por esta razón a continuación se presenta la tabla 45, en donde se relacionan las localidades en donde se presenta el asentamiento hotelero, en conjunto con el promedio de estrellas y el promedio de empleados con el que cuentan las empresas Hoteleras de estas localidades.

Tabla 43. Distribución de Medianas y Pequeñas empresas en las localidades de Bogotá.

Localidades	Empresas Hoteleras Medianas.		Empresas Hoteleras Pequeñas.	
	Número promedio de empleados.	Número promedio de estrellas.	Número promedio de empleados.	Número promedio de estrellas.
Engativá.	0	0	11	4
Fontibón.	0	0	18	4
Candelaria.	0	0	19	3
Teusaquillo.	70	5	17	4
Santa fe.	70	4	14	4

Chapinero.	79	4	14	3
Normandía.	75	4	15	4

Fuente: Creación propia.

A partir de este resultado se entiende la muestra estudiada, se encuentra compuesta por el 19,35% de empresas medianas, quienes se encuentran distribuidas en cuatro de las 20 localidades de Bogotá y, el promedio de trabajadores oscila entre 70 y 79 empleados, y la clasificación Hotelera por estrella oscila entre 4 y 5 estrellas.

Así mismo, para las medianas pequeñas, tiene que tiene un porcentaje de participación de 80,65% en el total de la muestra estudiada. Estas empresas se encuentran distribuidas en siete de las 20 localidades de Bogotá, y el promedio de trabajadores oscila entre 11 y 19 empleados, y la clasificación Hotelera por estrella oscila entre 3 y 4 estrellas.

5.4. Ejecución de la herramienta de evaluación construida y adaptada a los modelos conceptuales estudiados.

5.4.1. Ejecución de prueba piloto.

Para realizar la ejecución correcta de la herramienta creada y adaptada a los cinco modelos de PE seleccionados anteriormente, se hace necesario una realizar una prueba piloto con el fin de mejorar las preguntas, ajustar los descriptores y verificar la comprensión de la herramienta por parte de los entrevistados.

Es por esta razón, que la investigadora del presente trabajo, ejecutó una prueba piloto a diez Hoteles del sector, evidenciando las falencias con las que contaba la herramienta y las restricciones que presentaba el sector en general al momento de brindar la información solicitada.

Fue por este medio que se logró ajustarla de mejor manera para que los resultados fueran más exactos, puesto que a las dificultades que se presentaron durante la ejecución de esta prueba se les brindó una opción de manejo para no imposibilitar la recolección de la información. Algunos de los aspectos más relevantes que se presentaron a lo largo de la prueba piloto son, se encuentran desglosado en la tabla 46.

Tabla 44. Restricciones observadas en la ejecución de la prueba piloto.

Dificultades al implementar la herramienta.	Opción de manejo.
Imposibilidad de realizar la entrevista a los gerentes y/o dueños del Hotel debido a las altas demandas laborales a las que se encuentran sometidos.	Para minimizar esta falencia, la autora tomó la decisión de realizar la entrevista al personal de cargos altos que tengan conocimiento del tema, entre los que se encuentran: ○ Jefe de operaciones. ○ Jefe de costos. ○ Jefe de personal. ○ Encargados del Hotel.
Desconfianza del personal al momento de ejecutar la herramienta en el Hotel.	Para reducir el nivel de desconfianza generada por parte del personal del Hotel, la autora se presenta con una carta de autorización brindada por parte de la universidad y una copia del carné universitario.
Desconocimiento del personal entrevistado de algunos términos y/o características nombradas.	Para asegurar el entendimiento al momento de la recolección de información, la autora mantiene escrito y definido los conceptos y características que sean necesarias para el entendimiento de la herramienta como un manual de ayuda para los entrevistados.
Aspectos importantes a evaluar que no se habían tomado en cuenta por parte de la autora.	Para mejorar este aspecto, la autora incluyó estos aspectos importantes para los Hoteles en la herramienta de evaluación.
Información que se percibe como confidencial por parte del entrevistado.	Algunas preguntas planteadas por la autora, fueron percibidas como confidenciales por parte del entrevistado, por esta razón no se generaban respuestas. Por lo cual, se tomó la decisión de suspenderlas (Las que no aportaban mayor información para evaluar) y/o reformularlas (Las

	que presentaban información importante para evaluar).
Repetición de preguntas establecidas.	Algunas preguntas se encontraban repetidas, sin embargo mantenían una formulación diferente, pero la información aportada era la misma.
Descriptores que no incluían todas las respuestas brindadas por los Hoteles.	Los descriptores se modificaron, ampliaron y especificaron para que las posibles respuestas de los Hoteles se incluyeran en los mismos.
Poca comprensión de los nombres de las etapas y las preguntas realizadas en la herramienta.	Para la comprensión de los nombres de las etapas del proceso de PE, fue indispensable modificar los títulos para que los entrevistados tuvieran mejor entendimiento y mayor acierto en las respuestas a las preguntas; así mismo algunas preguntas fueron modificadas para asegurar mayor comprensión de las mismas.

Fuente: Creación propia.

Antes de realizar la prueba piloto, la herramienta contaba con un total de 56 preguntas y diez elementos relevantes, aunque algunos se incluían en otros. Sin embargo gracias a la realización de la prueba piloto y a la ejecución de las acciones correctivas pertinentes, la herramienta se redujo a 49 preguntas efectivas y dividió los relevantes para que estos se encontraran separados y bien definidos.

5.4.2. Ejecución de la herramienta.

La ejecución de la herramienta de evaluación a las empresas seleccionadas como muestra se realizó por medio de una entrevista estructurada dirigida a los cargos altos y/o medios de las mismas. Este procedimiento se llevó a cabo por medio de visitas presenciales en donde se permitía hablar con el personal objetivo, sin embargo, algunas entrevistas se llevaron a cabo vía telefónica puesto que era imposible disponer del tiempo laboral de estos trabajadores. Así mismo, el tiempo total de ejecución de las 31 entrevistas fue de dos meses y medio debido a las restricciones presentadas por parte de la muestra entrevistada.

5.5. Nivel de apropiación de Planeación Estratégica de las PyMEs del sector Hotelero a través de elementos relevantes.

5.5.1. Clasificación de los niveles de apropiación de la planeación estratégica.

En primer lugar, para determinar el nivel de apropiación de Planeación Estratégica con la que cuentan las PyMEs del sector Hotelero, es necesario agrupar los descriptores propuestos en grandes grupos. Al realizar este procedimiento, se genera la siguiente tabla de clasificación de los niveles.

Tabla 45. Clasificación de niveles de apropiación de PE.

NIVEL DE PE.	DEFINICIÓN
BAJO (0.1 – 1.0)	Este nivel de apropiación del proceso de PE, hace referencia a que en la organización no se tiene ningún proceso o conocimiento relacionado con este tema; por esta razón, no se considere importante y no se ejecutan elementos o etapas relacionadas con la PE. Toda la información la mantiene el dueño y/o generante de la empresa, no se tiene el mínimo conocimiento de las matrices expuestas con anterioridad (EFE, EFI y DOFA), y tampoco tienen manejo de algunas herramientas como estas matrices adaptadas por parte de la empresa. Los colaboradores no entienden la razón de ser de la organización y no reconocen los objetivos, o metas de las mismas. Mantienen objetivos pero estos no están establecidos formalmente, sino que son creados a juicio propio del dueño y/o gerente. No plantean estrategias puesto que no reconocen su existencia e importancia. En caso de la misión y la visión presentan de cero a una característica de las establecidas con anterioridad. No presenta ningún tema planeado estratégicamente solamente ejecutan las acciones que se producen por juicio propio del dueño y/o gerente que no se encuentran premeditadas.
	Este nivel de apropiación del proceso de PE, hace referencia a que el Hotel tiene un mínimo de conocimiento acerca de este tema, su ejecutan algunas etapas y elementos

BAJO - MEDIO (1.1 – 2.0)	de manera empírica según sea dictado por el dueño y/o gerente sin llevar control del mismo, es decir no definen un proceso de PE establecido; la importancia de este tema es concebida como poco importante y la información de los procesos llevados a cabo en relación con este tema, son compartidos con los colaboradores de altos cargos, sin embargo estos no hacen parte activa de la construcción. Conocen algunos factores que están inmersos en los análisis planteados por la autora (PEST, Fuerzas de Porter, Cadena de valor), sin embargo no los evalúan nunca. Consolidan la información en algún tipo de documento pero no ejecutan las matrices mencionadas u otra herramienta similar a estas adaptadas por el propio Hotel. En cuanto a la misión y visión, incluyen al menos 2 características de las establecidas con anterioridad, y con respecto a las estrategias, la empresa no tiene conocimiento de la existencia de las mencionadas anteriormente, sin embargo reconocen su importancia. El hotel no define objetivos estratégicos pero si delimita una línea de acción para llegar a un punto establecido y deseado por el mismo pero no es estratégico. Este nivel de apropiación No presenta un tema de planeación definido, sin embargo tiene conocimiento del mismo, aplica algunos elementos, adaptados a sus necesidades y no mantiene la existencia formal de este procedimiento.
MEDIO (2.1- 3.0)	Este nivel de apropiación del proceso de PE, hace referencia a que el Hotel tiene conocimiento acerca del tema, lo concibe como medianamente importante, reconoce las etapas y elementos del proceso de PE, sin embargo los aplica parcialmente y formalmente, cuenta con 1 persona experta en el tema para que se encargue de realizar la ejecución y mantiene un proceso formal de PE pero no aplica todos los elementos inmersos en la misma. Así mismo, comparte el proceso con los cargos altos y medios de la empresa y únicamente los cargos altos hacen parte de la construcción de este proceso. La misión, la visión y los valores organizacionales se encuentran establecidos formalmente y son conocidos por los cargos altos y medios del hotel aunque su construcción no fue un trabajo de todo el personal; tanto la misión como la visión cuenta con 3 de las 5 características definidas anteriormente, siendo son claras y precisas aunque los colaboradores no las toman como punto de partida. El Hotel cuenta con los análisis de factores internos y externos relacionados con los análisis expuestos anteriormente por la autora (PEST, 5 fuerzas de Porter y cadena de valor), aunque estos análisis se realizan con poca frecuencia y con respecto a las 5 fuerzas de Porter solo se evalúan 3 de ellas.

	Cuenta con una matriz DOFA u alguna establecida por los mismos, que permite relacionar alguna información anteriormente recolectada y no en su totalidad, cuanta con objetivos estratégicos pero estos fueron formulados sin tomar en cuenta los análisis realizados anteriormente y aunque jerarquizan las prioridades, no las toman como punto de partida para la adquisición de decisiones. Las estrategias son ejecutadas a partir del juicio del planeador o persona encargada de este tema y conoce todas estrategias sin embargo no las ejecuta con mucha frecuencia, puesto que las actividades del día a día imposibilitan su puesta en marcha. En este nivel de apropiación de PE el hotel conoce medianamente el tema y cuenta con un proceso formal de PE aunque lo ejecuta de manera parcial pero carecen de una estructura establecida y ordenada; todos los colaboradores de cargos altos y medios tienen conocimiento de este procedimiento aunque no son parte activa de su construcción puesto que esto corre por cuenta del líder o persona a cargo de este tema.
MEDIO – ALTO (3.1 – 4.0)	Este nivel de apropiación del proceso de PE, hace referencia a que en el Hotel tienen total conocimiento del tema, aplica etapas y elementos de PE que conocen de manera total, conciben este tema como importante en el desarrollo de la empresa y cuentan con un líder para este tema y con un equipo de trabajo que lo apoya; cuenta con un proceso de PE estructurado y formalmente establecido, y lo hacen público para todo el personal del hotel (cargos altos, medios y bajos), pero no los hace partícipes de su construcción. La misión, visión y valores organizacionales están formalmente constituidos de manera clara y permiten ser el punto de partida para que los colaboradores trabajen en torno de la misma; tanto la misión como la visión son conformadas por 4 de las 5 características que se establecieron anteriormente. El Hotel conoce y ejecuta frecuentemente los análisis establecidos por la autora (PEST, 5 fuerzas de Porter, Cadena de Valor) aunque no los mantiene actualizados con la información del tiempo adecuado, con respecto a las fuerzas de Porter conoce y evalúa 4 de las 5 propuestas por este autor y no las renueva con periodicidad. El Hotel cuenta con una matriz DOFA u otra que hace las veces de la misma, relaciona la información adquirida anteriormente en su totalidad para relacionar las características y los factores que afectan a la empresa y actúa como punto de partida para la toma de decisiones, cuenta con objetivos estratégicos que se desarrollan como resultado de los anteriores análisis y evalúan su pertinencia y aporte a la empresa, los mejora y actualiza de manera frecuente.

	El planeador toma decisiones a partir del anterior proceso formal y estructurado y conoce y ejecuta las estrategias de manera frecuente aunque el día a día dificulte su ejecución. En este nivel de apropiación de la PE el hotel conoce totalmente el tema de PE, y ejecuta de manera total, estructurada y formal los elementos y etapas que conocen, todos los colaboradores de cargos altos, medios y bajos conocen este procedimiento y lo toman como punto de partida para realizar su trabajo, efectúan siempre todos los análisis aunque no se mantengan actualizados y toman decisiones a partir de los mismo.
ALTO (4.1 – 5.0)	Este nivel de apropiación del proceso de PE, hace referencia a que el Hotel, tiene pleno conocimiento del tema y lo concibe como muy importante para el desarrollo de la empresa, tiene constituido formalmente un proceso de PE en donde se relacionan todos los elementos expuestos anteriormente, los evalúa y renueva con periodicidad, cuanta con un área de trabajo específica para este tema quienes comparten y desarrollan en conjunto con todos los trabajadores (cargos medios, altos y bajos) el proceso de PE, haciendo parte activa a los mismos en la construcción de este proceso. La misión, visión y valores organizacionales, son concebidos por parte de los colaboradores como un punto de partida para desarrollar su trabajo puesto que hacen parte activa de su construcción, por ende comprenden perfectamente la razón de ser de la empresa y los objetivos que se tienen. El Hotel conoce, ejecuta y renueva frecuentemente las características de los análisis propuestas por la autora (Cadena de valor, 5 Fuerzas de Porter y Análisis PEST), en cuanto a las fuerzas de Porter considera las 5 expuestas por este autor. Genera la toma de decisiones a partir de estos análisis, de igual manera presenta matrices que relacionan la información, ya sean las propuestas por la autora a algunas que las reemplacen pero cumplan con sus objetivos. El Hotel cuenta con matriz DOFA u otra que cumpla las veces de la misma, la cual recopila la información de los análisis anteriores a ella y se mantiene como base para la toma de decisiones acerca de los objetivos y estrategias adecuadas. En cuanto a los objetivos, se evalúan periódicamente por medio de los indicadores y metas que los componen y se renuevan de igual manera con periodicidad cuando. El planeador toma decisiones con base en todo el análisis ejecutado anteriormente, conoce y reconoce la importancia de todas las estrategias expuestas anteriormente, y las pone en práctica siempre y cuando el diagnostico lo indique con mucha frecuencia. El nivel 5 de apropiación de PE, se refiere a que la empresa se encuentra acatando todos los elementos y etapas inmersas en este proceso, llevando un orden, de manera formal y exponiéndolo a los colaboradores para que hagan parte de su construcción.

	En este nivel se encuentran las empresas con un máximo desarrollo de Planificación Estratégica.
--	---

Fuente: Creación propia.

Esta clasificación de los niveles de planeación estratégica, se realizan a partir de variables continuas, debido a que el resultado de la herramienta puede generar números entre dos intervalos, pues se genera a través del cálculo de promedios simples.

5.5.2. Calificación de la herramienta

La calificación general de la herramienta creada y adaptada, se genera de la siguiente manera:

- En primer lugar se calcula el promedio simple por variable³³ en el total de los Hoteles entrevistados.
- A partir de la estadística descriptiva, se observa el comportamiento de estos promedios al interior de un elemento y se establece un rango entre el promedio mínimo y máximo.
- Para encontrar el nivel de apropiación de planeación estratégica de las PyMEs, se genera la observación de los promedio máximos y mínimos de cada elemento y se describe el comportamiento en general.

5.5.3. Nivel de apropiación de planeación estratégica en las PyMEs del sector Hotelero a partir de elementos relevantes.

Para establecer el nivel de apropiación del proceso de Planeación Estratégica con el que cuentan las PyMEs del sector Hotelero de la ciudad de Bogotá, es

³³ Pregunta planteada en la herramienta de PE.

indispensable entender los elementos que componen a este proceso. Es así, como en el [anexo 2](#), se encuentra relacionado los resultados obtenidos en gráficos dinámicos, en donde se permite observarlos y relacionarlos a partir de:

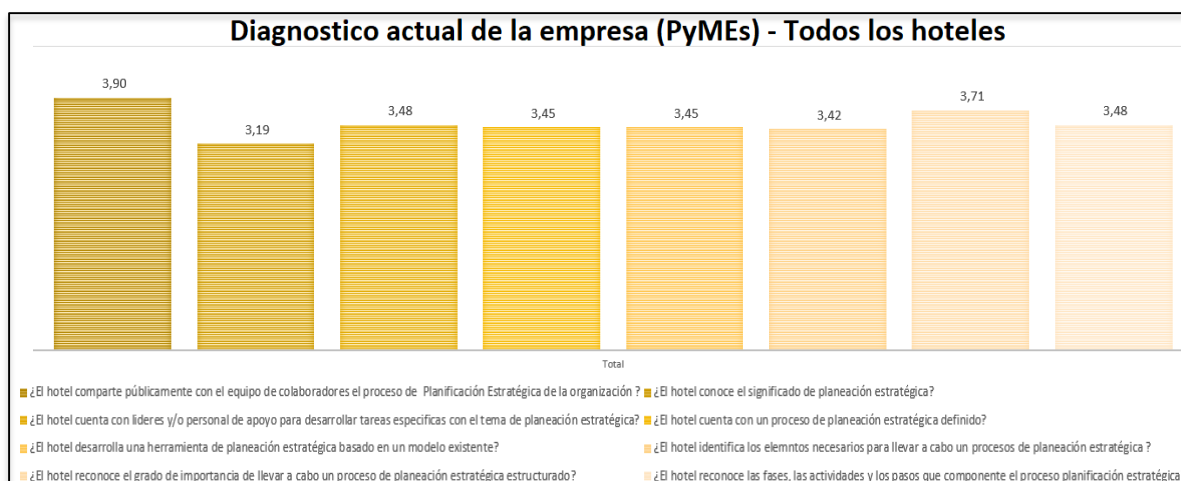
- Las variables (preguntas) en relación al tamaño de la empresa.
- Las variables (preguntas) en relación al resultado por Hotel.
- Los resultados de toda la herramienta por cada uno de los Hoteles.
- Los resultados de la herramienta por tamaños de las empresas (Pequeña, Mediana y PyMEs).

A continuación se presenta únicamente el resultado de la calificación de la herramienta por variables (agrupadas por elementos) en relación al sector general (PyMEs).

5.5.2.1. Diagnostico actual de la empresa.

Para la evaluación de este elemento, se tomaron en consideración ocho variables a evaluar, con el fin de comprender el comportamiento de este al interior del sector. De esta manera, se presentan los siguientes resultados:

Figura 29. Promedio por variables del elemento "Diagnostico actual de la empresa"



Fuente: Creación propia.

En el grafico que se muestra en la figura 30, se observa que las variables que componen a este elemento cuentan con un resultado en su calificación de un mínimo de 3.19 y un máximo de 3.90, lo que indica, que los resultados obtenidos en este elemento se encuentran oscilando dentro de este rango. Como se muestra en la tabla 48.

Tabla 46. Rangos en los resultados de la calificación.

Variable.	Resultado en la calificación.	
¿El Hotel conoce el significado de PE?	3.19	Mínimo.
¿Los Hoteles identifican los elementos necesarios para llevar a cabo un proceso de PE?	3.42	
¿Los Hoteles cuentan con un proceso de PE definido?	3.45	
¿Los Hoteles desarrollan una herramienta de PE, basada en modelos existentes?	3.45	
¿Los Hoteles cuentan con líderes y/o personal de apoyo para desarrollar específicamente las tareas de PE?	3.48	
¿Los Hoteles reconocen las fases (etapas) que componen el proceso de PE?	3.48	
¿Los Hoteles reconocen el grado de importancia de llevar a cabo un proceso de PE?	3.71	
¿Los hoteles comparten públicamente con el equipo de colaboradores el proceso de PE de la organización?	3.90	Máximo.

Fuente: Creación propia.

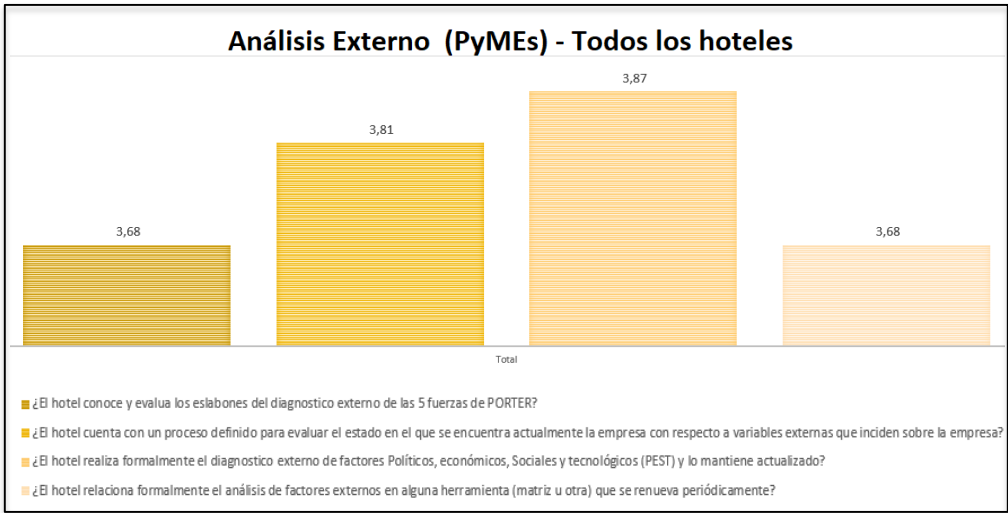
Este resultado obtenido se debe a que las empresas del sector aunque conocen el significado de la planeación estratégica, y mantienen un proceso de PE formalizado, no lo ejecutan totalmente al interior de las mismas, de esta manera ponen en práctica algunos elementos y etapas que se realizan a juicio de la persona encargada de la planeación y en la escala de

importancia establecida, las empresas del sector, perciben este tema como importante, pero no lo creen necesario para el desarrollo de su empresa.

5.5.2.2. Análisis externo.

Para la evaluación de este elemento, se tomaron en consideración cuatro variables a evaluar, con el fin de comprender el comportamiento de este al interior del sector. De esta manera, se presentan los siguientes resultados:

Figura 30. Promedio por variables del elemento "Análisis externo"



Fuente: Creación propia.

En el grafico que se muestra en la figura 31, se observa que las variables que componen a este elemento cuentan con un resultado en su calificación de un mínimo de 3.68 y un máximo de 3.87, lo que indica, que los resultados obtenidos en este elemento se encuentran oscilando dentro de este rango. Como se muestra en la tabla 49.

Tabla 47. Rangos en los resultados de la calificación.

Variable.	Resultado en la calificación.	
¿Los Hoteles conocen y evalúan los eslabones inmersos en las 5 fuerzas de Porter?	3.68	Mínimo.
¿Los Hoteles relacionan formalmente el factor de análisis externos e alguna matriz u herramienta similar?	3.68	Mínimo.
¿Los Hoteles cuentan con un proceso definido para evaluar el estado en el que se encuentra actualmente la empresa con respecto a las variables externas?	3.81	

¿Los Hoteles realizan formalmente el análisis de factores externos PEST?	3.87	Máximo.
--	------	---------

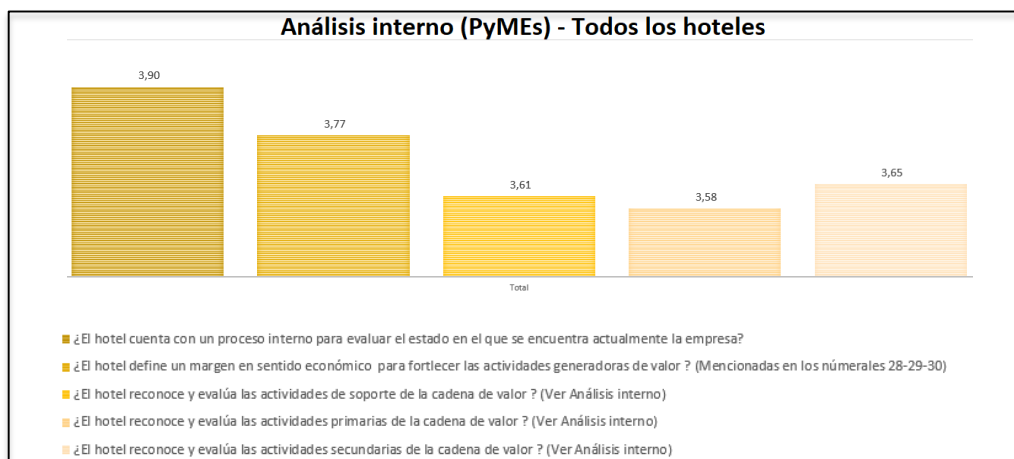
Fuente: Creación propia.

Este resultado obtenido, se presenta debido a que la empresa realiza una revisión de las variables externas que inciden sobre el desarrollo de la empresa, sin embargo, para la herramienta de análisis PESTE, se tienen en consideración algunos factores que la componen, sin generar la totalidad de su evaluación. Así mismo para la herramienta denominada “5 fuerzas de Porter” se evalúan únicamente 4 eslabones inmersos en la misma. Aunque en el diagnóstico externo se consideren factores de estos análisis, el sector no los mantienen actualizados y evaluados con periodicidad, lo que genera, una afectación a la matriz establecida en donde se relaciona la información de las herramientas para el análisis anteriormente nombradas. Esto se traduce en ineficacia a la hora de tomar decisiones, puesto que no se están considerando los factores externos actuales que pueden incidir en el desarrollo de la empresa.

5.5.2.3. Análisis interno.

Para la evaluación de este elemento, se tomaron en consideración cinco variables a evaluar, con el fin de comprender el comportamiento de este al interior del sector. De esta manera, se presentan los siguientes resultados:

Figura 31. Promedio por variables del elemento "Análisis interno"



Fuente: Creación propia.

En el grafico que se muestra en la figura 32, se observa que las variables que componen a este elemento cuentan con un resultado en su calificación de un mínimo de 3.58 y un máximo de 3.90, lo que indica, que los resultados obtenidos en este elemento se encuentran oscilando dentro de este rango. Como se muestra en la tabla 50.

Tabla 48. Rangos en los resultados de la calificación.

Variable.	Resultado en la calificación.	
¿Los Hoteles reconocen y evalúan las actividades primarias de la cadena de valor? Logística y operaciones de servicio.	3.58	Mínimo.
¿Los Hoteles evalúan y reconocen las actividades de soporte de la cadena de valor?	3.61	
¿Los Hoteles reconocen y evalúan las actividades secundarias de la cadena de valor? Ventas y mercadeo.	3.65	
¿Los Hoteles definen un margen en sentido económico para apoyar las actividades de la cadena de valor?	3.77	
¿Los Hoteles cuentan con un proceso interno para evaluar el estado en el que se encuentra la empresa?	3.90	Máximo.

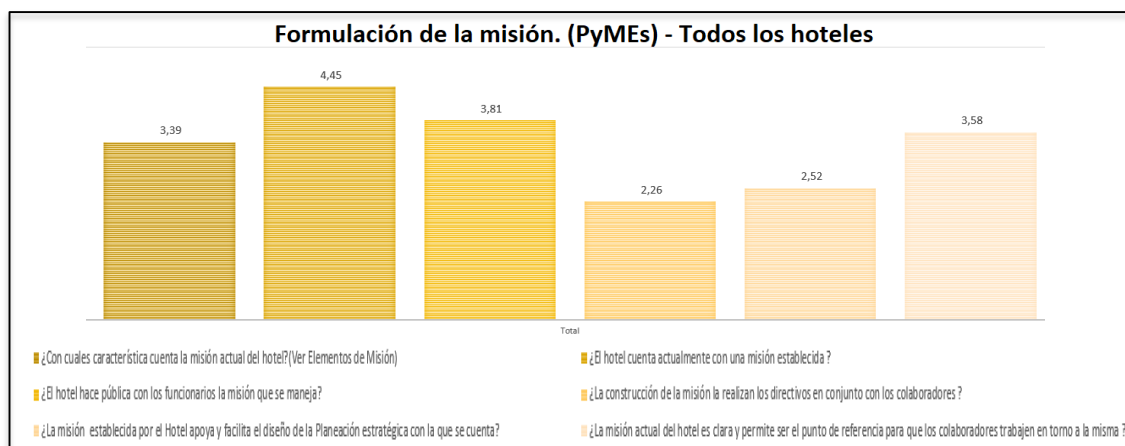
Fuente: Creación propia.

Este resultado se presenta, debido a que dentro del sector de las PyMEs del sector Hotelero de la ciudad de Bogotá, si se realiza la evaluación de factores internos que inciden sobre el desarrollo de la empresa, basando sus análisis en la cadena de valor definida por el autor Michael Porter, sin embargo, la frecuencia con la que se hace esta evaluación es baja, por lo que impide tener la información actualizada y renovada continuamente aportando a que las que las decisiones estratégicas tomadas puedan ser erróneas o no se ajusten a las necesidades reales del sector; así mismo, aunque se mantenga un margen en sentido económico para el apoyo de estas actividades, en algunas ocasiones, este se utiliza con otros fines.

5.5.2.4. Formulación de la misión.

Para la evaluación de este elemento, se tomaron en consideración seis variables a evaluar, con el fin de comprender el comportamiento de este al interior del sector. De esta manera, se presentan los siguientes resultados:

Figura 32. Promedio por variables del elemento "Formulación de la misión"



Fuente: Creación propia.

En el grafico que se muestra en la figura 33, se observa que las variables que componen a este elemento cuentan con un resultado en su calificación de un mínimo de 2.26 y un máximo de 4.45, lo que indica, que los resultados obtenidos en este elemento se encuentran oscilando dentro de este rango. Como se muestra en la tabla 51.

Tabla 49. Rangos en los resultados de la calificación.

Variable.	Resultado en la calificación.	
¿La construcción de la misión la realizan los directivos en conjunto con los colaboradores?	2.26	Mínimo.
¿La misión establecida apoya y facilita el proceso de PE establecido?	2.52	
¿Con cuales características cuenta la misión establecida?	3.39	
¿La misión actual de los Hoteles es clara y permite ser punto de referencia para que los colaboradores trabajen en torno a lo misma?	3.58	
¿Los Hoteles hacen pública con los funcionarios la misión establecida?	3.81	
¿Los Hoteles cuentan actualmente con una misión establecida?	4.45	Máximo.

Fuente: Creación propia.

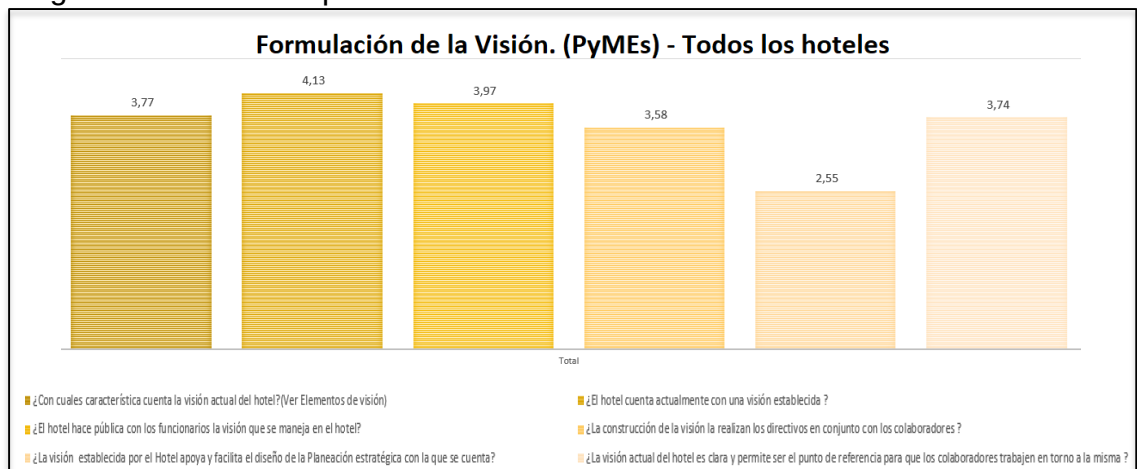
Esta calificación se debe principalmente a que el sector Hotelero PyMEs efectivamente cuenta con una misión establecida que fue realizada por los directivos de las empresas y posteriormente se compartió con los todos los colaboradores. Esta misión cuenta con 4 de las 5 características necesarias para que sea una misión efectiva y estratégica, por lo cual no apoya a

cabalidad el proceso de PE establecido por las empresas del sector. Debido a la exclusión de los colaboradores en el proceso de construcción, estos no se sienten identificados con la misión establecida, aunque se encuentre de manera clara, no representan un punto de partida para trabajar.

5.5.2.5. Formulación de la visión.

Para la evaluación de este elemento, se tomaron en consideración seis variables a evaluar, con el fin de comprender el comportamiento de este al interior del sector. De esta manera, se presentan los siguientes resultados:

Figura 33. Promedio por variables del elemento "Formulación de la visión"



Fuente: Creación propia.

En el grafico que se muestra en la figura 34, se observa que las variables que componen a este elemento cuentan con un resultado en su calificación de un mínimo de 2.55 y un máximo de 4.13, lo que indica, que los resultados obtenidos en este elemento se encuentran oscilando dentro de este rango. Como se muestra en la tabla 52.

Tabla 50. Rangos en los resultados de la calificación.

Variable.	Resultado en la calificación.	
¿La visión establecida apoya y facilita el proceso de PE establecido?	2.55	Mínimo.
¿La construcción de la visión la realizan los directivos en conjunto con los colaboradores?	3.58	

¿La visión actual del Hotel es clara y permite ser punto de referencia para que los colaboradores trabajen en torno a lo misma?	3.74	
¿Con cuales características cuenta la visión establecida?	3.77	
¿Los Hoteles hacen pública con los funcionarios la visión establecida?	3.97	
¿Los Hoteles cuentan actualmente con una visión establecida?	4.13	Máximo.

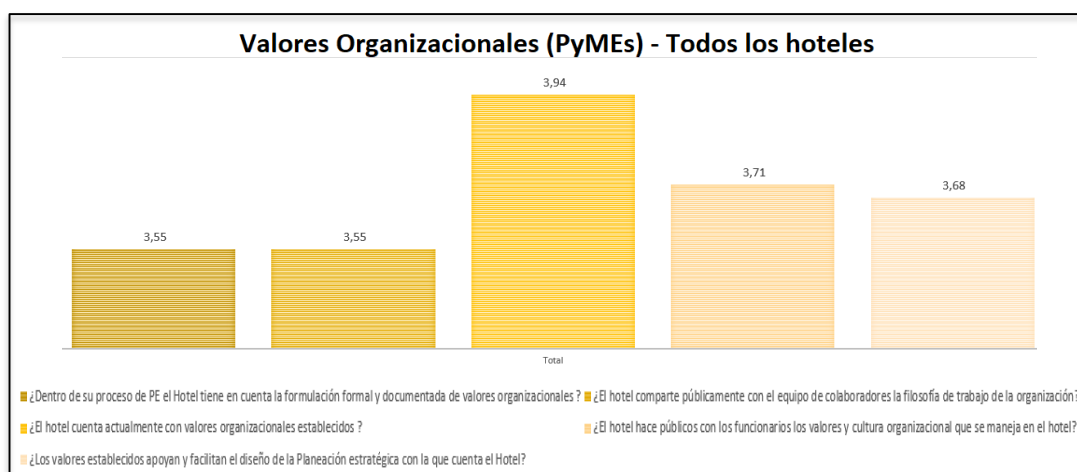
Fuente: Creación propia.

Esta calificación se debe principalmente a que el sector Hotelero PyMEs efectivamente cuenta con una visión establecida actualmente que incluye 4 de las 5 características necesarias para que sea una visión estratégica, los colaboradores directivos ejecutan su construcción y posteriormente la comparten con todos los colaboradores, es por esta razón que aunque esta tenga claridad, no se entiende como un punto de partida para los colaboradores, puesto que no se sienten identificados con la misma. De igual manera, esta visión establecida no apoya el proceso de PE, puesto que se realiza de manera independiente al mismo.

5.5.2.6. Valores organizacionales.

Para la evaluación de este elemento, se tomaron en consideración cinco variables a evaluar, con el fin de comprender el comportamiento de este al interior del sector. De esta manera, se presentan los siguientes resultados:

Figura 34. Promedio por variables del elemento "Valores Organizacionales"



Fuente: Creación propia.

En el grafico que se muestra en la figura 35, se observa que las variables que componen a este elemento cuentan con un resultado en su calificación de un mínimo de 3.55 y un máximo de 3.94, lo que indica, que los resultados obtenidos en este elemento se encuentran oscilando dentro de este rango. Como se muestra en la tabla 53.

Tabla 51. Rangos en los resultados de la calificación.

Variable.	Resultado en la calificación.	
¿Dentro de su proceso de PE los Hoteles tienen de manera formal y documentado la formulación de valores?	3.55	Mínimo.
¿Los Hoteles comparten públicamente con el equipo de colaboradores la filosofía organizacional?	3.55	Mínimo.
¿Los valores establecidos apoyan y facilitan el diseño de PE con la que cuentan los Hoteles?	3.68	
¿Los Hoteles hacen público con los funcionarios los valores y cultura organizacional que se maneja?	3.71	
¿Los Hoteles cuentan actualmente con valores organizacionales?	3.94	Máximo.

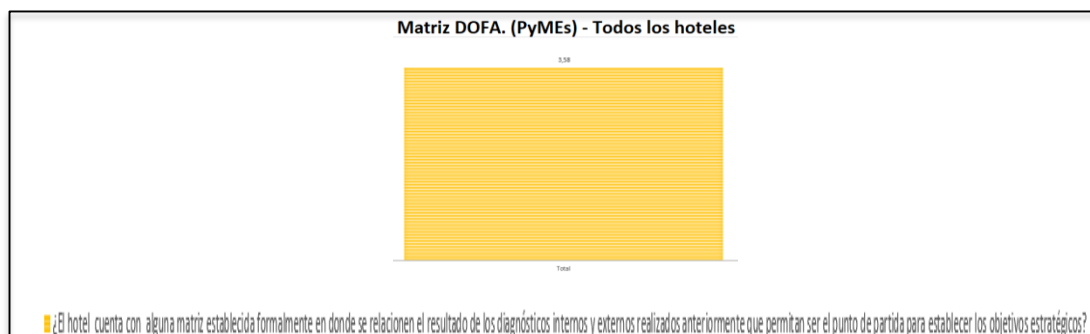
Fuente: Creación propia.

Esta calificación se debe principalmente a que el sector Hotelero PyMEs efectivamente cuenta con valores organizacionales que apoyan el proceso de PE, sin embargo estos no se encuentran inmersos dentro de la planeación estratégica, sino que es un componente externo a la misma. Solamente los colaboradores administrativos y de cargos medios conocen los valores y la filosofía laboral pero no se sienten representados por los mismos, debido a que no se incluyeron en su construcción.

5.5.2.7. Matriz DOFA.

Para la evaluación de este elemento, se tomaron en consideración una variable a evaluar, con el fin de comprender el comportamiento de este al interior del sector. De esta manera, se presentan los siguientes resultados:

Figura 35. Promedio por variables del elemento "Matriz DOFA"



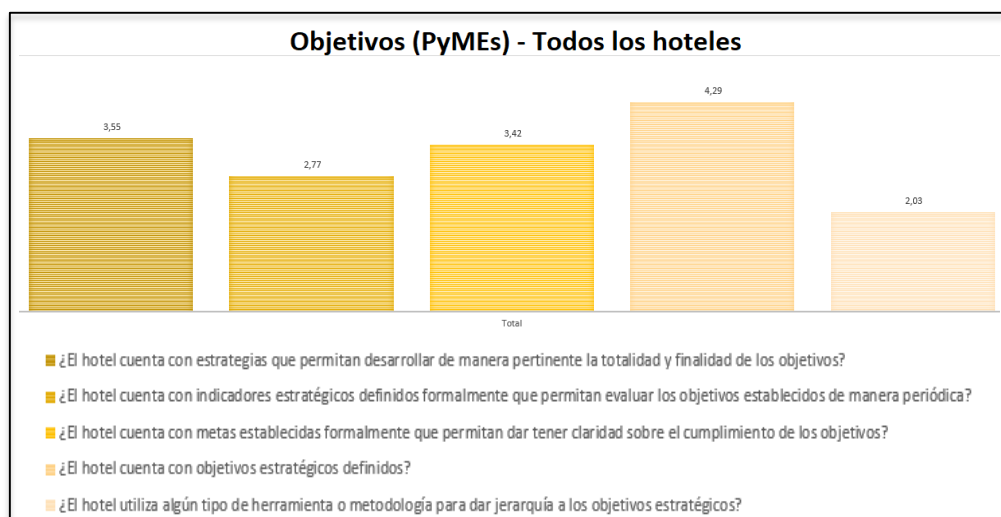
Fuente: Creación propia.

Esta calificación se debe principalmente a que el sector Hotelero PyMEs si cuenta con una matriz establecida formalmente en donde se relaciona el resultado de los diagnósticos internos y externos realizados con anterioridad, y los consolida como un punto de partida para el establecimiento de objetivos y estrategias; sin embargo se desconoce si esta matriz está relacionada con la matriz DOFA o se maneja una adaptada o creada por parte de las empresas del sector, la cual no se mantiene actualizada por lo tanto la toma de decisiones no progresa con el tiempo.

5.5.2.8. Formulación de objetivos.

Para la evaluación de este elemento, se tomaron en consideración seis variables a evaluar, con el fin de comprender el comportamiento de este al interior del sector. De esta manera, se presentan los siguientes resultados:

Figura 36. Promedio por variables del elemento "Formulación de objetivos"



Fuente: Creación propia.

En el grafico que se muestra en la figura 37, se observa que las variables que componen a este elemento cuentan con un resultado en su calificación de un mínimo de 2.03 y un máximo de 4.29, lo que indica, que los resultados obtenidos en este elemento se encuentran oscilando dentro de este rango. Como se muestra en la tabla 54.

Tabla 52. Rangos en los resultados de la calificación.

Variable.	Resultado en la calificación.	
¿Los Hoteles utilizan algún tipo de herramienta o metodología para dar jerarquía a los objetivos estratégicos?	2.03	Mínimo.
¿Los Hoteles cuentan con indicadores estratégicos definidos formalmente que permita evaluar los objetivos de manera periódica?	2.77	
¿Los Hoteles cuentan con metas establecidas formalmente que permitan tener claridad sobre el cumplimiento de los objetivos?	3.42	
¿Los Hoteles cuentan con estrategias que permitan desarrollar de manera pertinente la totalidad y finalidad de los objetivos?	3.55	
¿Los Hoteles cuentan con objetivos estratégicos definidos?	4.29	Máximo.

Fuente: Creación propia.

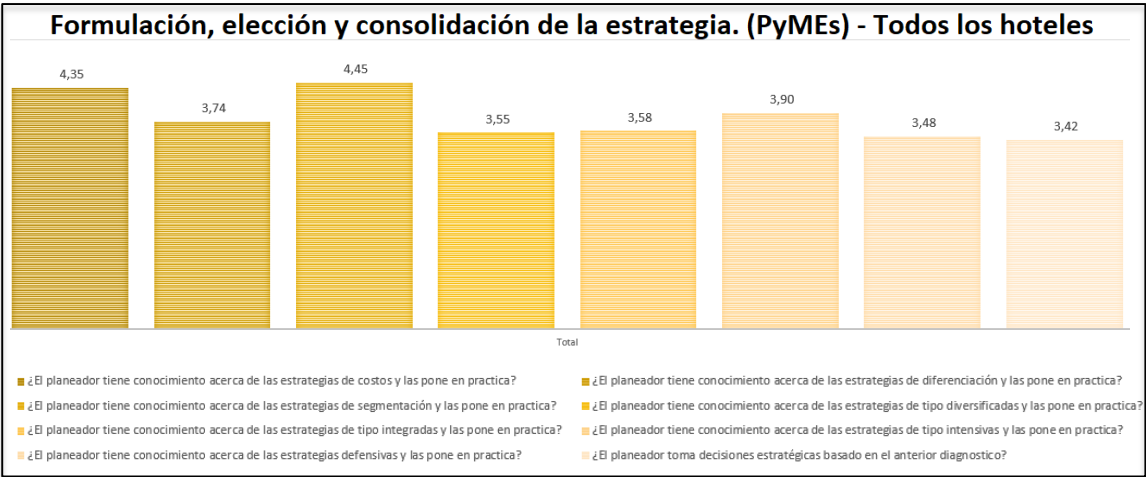
Esta calificación se debe principalmente a que el sector Hotelero PyMEs cuenta efectivamente con objetivos estratégicos formulados, a partir de los análisis realizados para cumplir con las necesidades de las empresas; en relación con las estrategias, metas e indicadores, el sector cuenta con su formulación, sin embargo no se mantiene renovadas ni actualizadas

periódicamente, lo que impide la oportuna y efectiva evaluación del cumplimiento de los objetivos; de la misma manera, la mayor falencia que presenta el sector en cuanto a este elemento, se encuentra relacionada con la carencia de una herramienta que permita jerarquizar las prioridades de los objetivos, por lo que no se tiene certeza del efectivo cumplimiento de las primordiales necesidades de las empresas.

5.5.2.9. Formulación, elección y consolidación de la estrategia.

Para la evaluación de este elemento, se tomaron en consideración siete variables a evaluar, con el fin de comprender el comportamiento de este al interior del sector. De esta manera, se presentan los siguientes resultados:

Figura 37. Promedio por variables del elemento "Formulación, elección y consolidación de la estrategia"



Fuente: Creación propia.

En el grafico que se muestra en la figura 38, se observa que las variables que componen a este elemento cuentan con un resultado en su calificación de un

mínimo de 3.42 y un máximo de 4.45, lo que indica, que los resultados obtenidos en este elemento se encuentran oscilando dentro de este rango. Como se muestra en la tabla 55.

Tabla 53. Rangos en los resultados de la calificación.

Variable.	Resultado en la calificación.	
¿Los planeadores toman decisiones estratégicas basadas en los anteriores análisis?	3.42	Mínimo.
¿Los planeadores tienen conocimiento acerca de las estrategias defensivas y las ponen práctica?	3.48	
¿Los planeadores tienen conocimiento acerca de las estrategias diversificadas y las ponen práctica?	3.55	
¿Los planeadores tienen conocimiento acerca de las estrategias integradas y las ponen práctica?	3.58	
¿Los planeadores tienen conocimiento acerca de las estrategias de diferenciación y las ponen práctica?	3.74	
¿Los planeadores tienen conocimiento acerca de las estrategias intensivas y las ponen práctica?	3.90	
¿Los planeadores tienen conocimiento acerca de las estrategias de costos y las ponen práctica?	4.35	
¿Los planeadores tienen conocimiento acerca de las estrategias de segmentación y las ponen práctica?	4.45	Máximo.

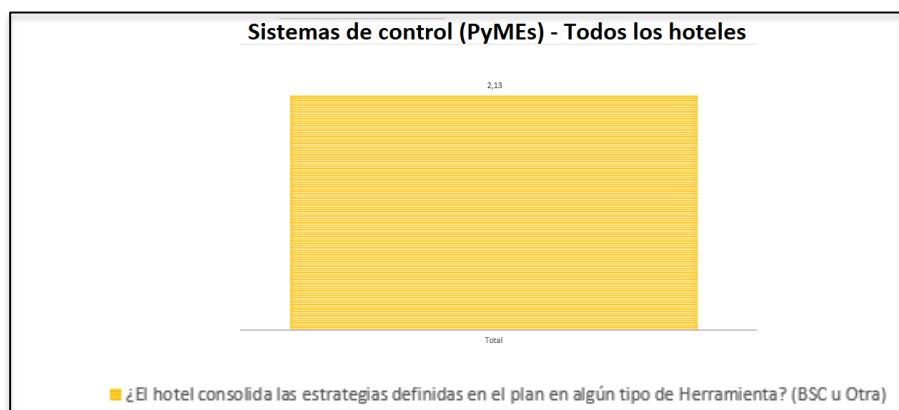
Fuente: Creación propia.

A partir de lo anterior, se puede exponer que la elección, formulación y consolidación de las estrategias a ejecutar se lleva a cabo a partir del juicio del planeador, sin tomar en cuenta la totalidad de los análisis realizados. De esta misma manera, las estrategias que se llevan a cabo siempre que sea necesario, son las relacionadas con la segmentación y los costos, éstas siempre se efectúan así el trabajo del día a día lo imposibilite. Por otra parte, las estrategias intensivas, defensivas, integradas, de diferenciación y diversificadas, se llevan a cabo con baja frecuencia y su nivel de importancia percibido como menor en comparación con las dos más utilizadas en el sector.

5.5.2.10. Planeación de sistemas de control.

Para la evaluación de este elemento, se tomaron en consideración siete variables a evaluar, con el fin de comprender el comportamiento de este al interior del sector. De esta manera, se presentan los siguientes resultados:

Figura 38. Promedio por variables del elemento "Planeación de sistemas de control"



Fuente: Creación propia.

Este elemento mantiene un resultado más bajo, esto se debe a que en el sector de las empresas Hoteleras PyMEs no se plasma, ni monitorea de ninguna manera el proceso de PE llevado a cabo dentro de las empresas del sector, lo que imposibilita a las mismas conocer el buen desarrollo, la pertinencia y la efectividad de todo el proceso llevado a cabo y de la misma manera esto permite que el proceso de PE, se encuentre mal formulado, puesto que no se tiene un consolidado sobre el cual realización modificaciones y/ mejoras.

5.5.3. Nivel de apropiación de PE de las PyMEs del sector Hotelero.

A partir de la evaluación de cada uno de los elementos, en el resultado de las calificaciones, se establece un rango de promedio mínimos y máximos por elemento, el cual se considera como el rango en el que oscilan las respuestas. De esta manera se construye la tabla 56.

Tabla 54. Nivel de apropiación de PE.

Elemento Resultado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mínimo.	3.32	3.68	3.58	2.26	2.55	3.55	3.58	2.03	3.42	2.13
Máximo.	3.90	3.87	3.90	4.45	4.13	3.94		4.29	4.45	
NIVEL										

Fuente: Creación propia.

Como se puede observar en esta tabla 56, se relacionan los elementos según el orden de exposición de los resultados, en conjunto con sus promedios mínimos y máximos obtenidos en los resultados de las calificaciones. Esto permite establecer por elemento el nivel de apropiación de PE, según los niveles establecidos en el apartado 5.5.1.

Es así, como se obtiene que los elementos 1, 2, 3, 6 y 7 se encuentran en un nivel clasificado como Medio – Alto, esto se establece al observar los rangos de las respuestas que cada uno presenta. Sin embargo, para los elementos 4, 5, 8 y 9 la definición del nivel de apropiación de PE, se establece por medio de la observación de las respuestas obtenidas para cada variable, esto se hace, puesto que los rangos presentados en estos elementos se encuentran ubicados en dos niveles establecidos; sin embargo, luego de realizar este procedimiento, se encuentra que estos elementos también presentan un nivel Medio – Alto de apropiación de PE. Por último el elemento 10 se ubica en un nivel de apropiación de PE, definido como Medio, debido a que mantiene el resultado más bajo entre todos los elementos.

Es así, como se entiende que el nivel de apropiación de PE, para las empresas PyMEs del sector Hotelero de la ciudad de Bogotá, se encuentra estableció en un nivel Medio – Alto, puesto 9 de los 10 elementos estudiados se encuentran ubicados en esta clasificación.

6. CONCLUSIONES.

A partir de los resultados presentados con anterioridad, en el presente apartado se recoge a modo de síntesis las conclusiones generadas a lo largo del proceso de investigación, permitiendo responder con claridad a la pregunta problema establecida, y a los objetivos trazados al inicio del proyecto. Es así, como se presentan las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, a partir de la revisión bibliográfica se encuentra una totalidad de 32 autores representativos, quienes abordaron el tema de PE desde alguna perspectiva. Encontrándose divididos en tres grupo: Los primeros quienes se presentan como pensadores clásicos (13); los segundos se presentan como autores académicos (15); y los terceros y más recientes, se presentan como empresarios (4).
- A partir de los anteriores autores, se encuentra que 13 de ellos proponen modelos de PE para desarrollar al interior de las empresas. Sin embargo únicamente 5 de estos modelos, se encuentran establecidos en los años 1990 – 2003, relacionándose como los más recientes y exponiendo sus modelos como un proceso formal.
- A partir del estudio de estos modelos, se concluye que existen 10 elementos relevantes que son imprescindibles al momento de realizar un proceso de PE formal y eficiente, entre los cuales se encuentran: Diagnóstico inicial de la empresa, Análisis externo, Análisis interno, Formulación de la misión, Formulación de la visión, Valores organizacionales, Matriz DOFA, Objetivos, Formulación, elección y consolidación de la estrategia y Sistemas de control (Seguimientos y monitoreo del proceso).
- Se encuentra que las empresas PyMEs del sector Hotelero de la ciudad de Bogotá, está compuesto por un total de 574 establecimientos Hoteleros

registrados en el directorio de establecimiento y hospedaje; los cuales se encuentran distribuidos en diferente proporción en las 20 localidades de la ciudad de Bogotá. Sin embargo de este total de empresas, únicamente 406 se encuentran registradas como activas en la actualidad.

- Se concluye que el 92% de asentamiento hotelero se encuentra distribuido en mayor proporción en 8 localidades, contando con un total de 373 hoteles. De estas localidades, las que cuentan con mayor porcentaje de participación son: Teusaquillo, Chapinero y Los Mártires en su respectivo orden.
- Así mismo, este sector, se encuentra compuesto por 57 empresas hoteleras registradas como son PyMEs y 31 efectivamente cumplen con las características relacionadas en su registro. 19% son empresas clasificadas como medianas con un promedio de trabajadores entre 70 y 79 empleados, y con un número de estrellas oscilando entre 4 y 5. El 80% restante, se registran como empresas pequeñas, contando con un promedio de trabajadores entre 11 a 19 empleados, y con un número de estrellas entre 3 y 4.
- A partir del estudio de los 10 elementos relevantes al interior de las empresas, se concluye que el sector PyMEs hotelero de la ciudad de Bogotá, se encuentra clasificado en un nivel Medio – Alto en la apropiación de Planeación Estratégica.
- Del total de los 10 elementos, 9 se encuentra clasificados de manera descriptiva en un nivel Medio – Alto en la apropiación de Planeación Estratégica; lo quiere decir que en el sector si se mantiene un proceso de PE formalizado, sin embargo las empresas aún lo realizan en mayor medida de manera empírica, sin tener base teórica y sin desarrollar plenamente cada uno de estos elementos relevantes, puesto que no perciben este tema con una importancia alta.

- El resultado del único elemento que se encuentra en un nivel de apropiación de Planeación Estratégica clasificado en un nivel Medio se debe, a que en general el sector, no monitorea su planeación estratégica, lo que le impide renovar con frecuencia los análisis inmersos en el mismo, sin entender de manera correcta si los esfuerzos ejecutados en realidad generan los resultados esperados.
- En conclusión, estos resultados se traducen en el gran esfuerzo que queda por hacer en el sector con relación al tema de Planeación estratégica, puesto que el desconocimiento de las empresas sobre el tema, generar retrocesos que conducen al fracaso empresarial y que afectan al desarrollo económico Colombiano.

7. RECOMENDACIONES.

- En primer lugar, para futuros estudios, se recomienda realizar una evaluación más profunda de cada uno de los elementos expuestos en la presente investigación. Por ejemplo establecer la naturaleza de las matrices que estas ejecutan y de las metodologías propias de análisis que llevan a cabo, entre otras. De esta manera, realizar un análisis de correlación de estos elementos, para establecer la presencia o ausencia de un patrón que establezca la forma de realizar el proceso de Planeación Estratégica al interior de las empresas.
- En segundo lugar, se recomienda evaluar la posibilidad de la creación de un consultorio estratégico compuesto por docentes y estudiantes de ingeniería industrial de la universidad Santo Tomas, para realizar convenios con gerentes y/o dueños de estas empresas que permitan brindar ayuda para el desarrollo de los temas de Planeación Estratégica, con el fin mejorar el nivel de apropiación de este tema al interior de este sector, desde el apoyo teórico y conceptual adquirido en la academia.

8. BIBLIOGRAFÍA.

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2018). *Estudio: Censo de establecimientos de alojamiento y hospedaje*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/Censo-2018.pdf>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES/CEPAL. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacio_n_estrategica.pdf
- Asobancaria. (2018). *Supervivencia de las MiPyme: un problema por resolver*. Bogotá, Colombia: Asobancaria. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1145.pdf>
- Asociación de academias de la lengua Española. (2019). Real academia Española. Obtenido de https://dle.rae.es/planificar?m=30_2
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2018). *Balance de la Economía de la región. Bogotá - Cundinamarca*. Bogotá, Colombia: Cámara de Comercio de Bogotá. Obtenido de <file:///D:/Uriel%20Martinez/Downloads/balance%20de%20la%20economia%202018.pdf>
- Chacón, A. V. (2017). *Repository unimilitar*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16192/Guzm%20E1nChac%20F3nAnyelViviana2017.pdf?sequence=3>
- CITUR. (2018). *Estadística Nacional - Turismo receptor*. Bogotá, Colombia: Centro de información Turística de Colombia. Obtenido de http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_viajeros/all/4
- Confecámaras. (2017). *Determinante de la supervivencia empresarial en Colombia*. Bogotá, Colombia: Red de cámaras de comercio. Obtenido de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20B0lisis_Economico_N_14.pdf
- Cortada, D. M. (2006). *Turismo, Cultura y desarrollo*. Organización de Estados Iberoamericanos.

- D, A. B. (2010). *Los 20 problemas de la pequeña y mediana industria*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson. Obtenido de
file:///D:/Uriel%20Martinez/Downloads/PLANEACION_ESTRATEGICA_-_FERNANDO_DE_ALE.pdf
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson. Obtenido de
https://www.academia.edu/29823473/B_conceptos_de_Administracion_Estrategica_Fred_David
- Economic Forum World. (2017). *The Travel & Tourism Competitiveness Report*. Cologny/Geneva,Switxerland: Cologny/Geneva,Switxerland. Obtenido de
http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf
- Fabián, J. S., & campos, M. d. (2009). *Planeación estratégica: Breve revisión teórica*. Planeación y evolución educativa. Obtenido de
<http://132.248.9.34/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2009/vol16/no45/1.pdf>
- FONTUR. (2009). *Norma técnica sectorial Colombiana NTSH 006*. Bogotá, Colombia: ICONTEC. Obtenido de
https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2009/NTSH006-09.pdf
- Fuentes, T., & Cardozo, M. L. (2011). *Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo*. Venezuela: UNEXPO.
- Gallardo, J. R. (2009). *Administración estratégica. De la visión a la ejecución*. Alfaomega grupo editor. Obtenido de
https://www.academia.edu/35735154/Administraci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_Alfaomega_Contenido
- Garcia, M., & Sabater, R. (2003). *Relaciones entre estrategias y ciclo de vida de las empresas*. Madrid: Universidad de Murcia.

- Gerencia y cambio. (s.f.). *Gerencia y cambio*. Obtenido de <http://gerenciaycambio.es.tripod.com/gerenciaycambioorganizacional/id3.html>
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-Hill. Obtenido de file:///D:/Uriel%20Martinez/Downloads/Planeacion_Estrategia_Aplicada.pdf
- Henry Mintzberg, J. B. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos* (Primera edición ed.). Naulcapan de Juárez, México: Pearson Prentice Hall. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA9&lpg=PA9&dq=Maquiavelo,+Napole%C3%B3n,+Von+Clausewitz,+Foch,+Lenin,+Hart+y+Mao+Tse-Tung&source=bl&ots=FbNGR-_Okq&sig=ACfU3U20SbogN_wSL9PkQHQIQO6vc1ZXBg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiNmeblo-zIAhVlxFkKHZCxDk8
- INCAE Business School. (s.f.). *Biografía Enrique Ogliastri*. INCAE. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/directorio/enrique-ogliastri.html>
- Instituto Distrital del turismo. (2018). *Directorio establecimientos de Alojamiento y Hospedaje*. Bogotá, Colombia.
- Leidy Garcés Osorno, C. T. (2009). *Las escuelas de pensamiento estartegico. Un análisis crítico*. Cali, Colombia. Obtenido de https://www.usbcali.edu.co/sites/default/files/escuelaspensamientoe_garcés_tovar.pdf
- Maroto, J. C. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción* (Segunda edición ed.). Madrid: ESIC. Obtenido de https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=8_PwloGOa6QC&oi=fnd&pg=PA13&dq=estrategias+de+diferenciaci%C3%B3n+mintzberg&ots=BbXwVIULSj&sig=Y8P3dm1SY0ikeQ_KVo0TjoCs0jw#v=onepage&q=estrategias%20de%20diferenciaci%C3%B3n%20mintzberg&f=false
- Matas, A. (2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. Málaga: Revista Electrónica de Investigación educativa.

Obtenido de file:///D:/Uriel%20Martinez/Downloads/1347-13704-1-PB%20(2).pdf

Mauricio Reina, S. Z. (2006). *El sistema económico*. Bogotá, Colombia: Banco de la Republica de Bogotá. Obtenido de https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/guia_1_el_sistema_economico.pdf

Mendoza, C. F. (2010). *Propuesta de estrategias para una empresa Mexicana integradora de sistemas electrónicos de seguridad*. México: Instituto Politécnico Nacional. Obtenido de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5435/1/TESIS%20FIGUEROA%20MENDOZA%20CESAR.pdf>

Migración Colombia. (2019). *Motivos de Viajes*. Bogotá, Colombia: MINCIT. MINCIT - dirección de Análisis sectorial y RNT. (2019). *Turismo receptivo - Número de prestadores de servicios turísticos en Colombia*. Bogotá, Colombia.: MINCIT.

Mincomercio. (2019). *Ley 905 del 2 de agosto del 2004*. Bogotá, Colombia.

Mincomercio, industria y turismo. (2018). *Invirtiendo en el futuro, suplementos de construcción de paz para el sector de turismo en Colombia*. Bogotá, Colombia: Fundación Paz y Reconciliación. doi:978-958-56540-0-6

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia, una vista guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina: Ediciones Granica. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=TfYlg8P1ybwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Ogliastri, E. (2004). *Manual de planificación estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico*. Costa Rica: INCAE. Obtenido de https://www.academia.edu/35200113/MANUAL_DE_PLANIFICACION_ESTRAT%C3%89GICA_Siete_modelos_para_hacer_un_plan_estrat%C3%A9gico

OMT-UNWTO. (2018). *Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2018*. Madrid, España: Organización Mundial del Turismo. doi:<https://doi.org/10.18111/9789284419883>

- Organización Mundial del Turismo. (2005). *Entender el Turismo: Glosario básico*. UNOMT.
- Organización Mundial del Turismo. (2010). *Entender el turismo: Glosario básico*. UNOMT.
- Organización mundial del turismo. (2018). *Panorama OMT del turismo interracional*. Madrid, España: UNWTO. doi:10.18111/9789284419890
- Organización Mundial del Turismo. (2019). *El Día Mundial del Turismo 2019 celebra "Turismo y empleo: un futuro mejor para todos"*. Nueva Delhi: UNWTO. Obtenido de <http://www2.unwto.org/es/press-release/2019-09-30/el-dia-mundial-del-turismo-2019-celebra-turismo-y-empleo-un-futuro-mejor-pa>
- Parra, J. I. (2005). *Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana*. Bogotá, Colombia: Universidad EAFIT. Obtenido de [file:///D:/Uriel%20Martinez/Downloads/1159-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3726-1-10-20120712%20\(2\).pdf](file:///D:/Uriel%20Martinez/Downloads/1159-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3726-1-10-20120712%20(2).pdf)
- Perla Guerrero Gonzáles, J. R. (2014). *Introducción al turismo* (Primera edición ed.). Mexico: Grupo editorial patria. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3227230&query=INTRODUCCI%25C3%2593N%2BAL%2BTURISMO#>
- Pineda, L. S. (2009). *Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores*. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/86435724.pdf>
- Porter, M. (1985). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors*. The Free Press. Obtenido de https://www.academia.edu/11498170/COMPETITIVE_STRATEGY_Techniques_for_Analyzing_Industries_and_Competitors?auto=download
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage Of Nations*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1996). *¿Qué es la estrategia?* Harvard Business Review. Obtenido de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

- RAE. (2019). *Real Academia Española*.
- Ramirez, R. I. (2015). *Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Grupo G3Pymes.
- Riveros, M. B. (2010). *Estrategia y modelos estratégicos: Aproximación desde la teoría*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
Obtenido de file:///D:/Uriel%20Martinez/Downloads/1611-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5513-1-10-20101012%20(8).pdf
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/24069505/Metodologia_Investigacion_Sampieri
- Sanabria, M. (2004). *El pensamiento organizacional estratégico: Una perspectiva diacrónica*. Bogotá, Colombia: Laboratorio de estrategia, estructura y decisión & Grupo interdisciplinario de investigación, del centro de investigaciones para el desarrollo. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/282977964_El_pensamiento_organizacional_estrategico_una_perspectiva_diacronica
- Sebastián, P. E. (2014). *Análisis del sector hotelero de lujo. El caso del Hotel The Westin Valencia*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/44192/AN%C3%81LISIS%20DEL%20SECTOR%20HOTELERO%20DE%20LUJO.%20EL%20CASO%20DEL%20HOTEL%20THE%20.pdf?sequence=1>
- Steiner, G. (2004). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*. México: CECSA.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. (18 ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, SA. Obtenido de https://www.academia.edu/28414430/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Thompson_18va?auto=download
- Tomasini, A. A. (1990). *Planeación estratégica y control total de la calidad*. México. Obtenido de

https://www.academia.edu/36222047/Planeacion_Estrategica_y_Control_Total_de_Calidad

Villalaz, L. P. (1999). *Planificación estratégica. Introducción al concepto de planificación estratégica*. Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf

Walteros, S. A. (2019). *Informe trimestral de la secretaria técnica permanente de los consejos superiores de microempresas y PyME*. Bogotá, Colombia: Mincomercio. Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=53330ae2-80a0-4849-ab69-f0809543f49a>