

**ANÁLISIS ESTRATEGICO PARA LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR  
HOTELERO: CASO HOTEL ABC DE LA CIUDAD DE CARTAGENA (COLOMBIA)**

**STRATEGIC ANALYSIS FOR THE COMPETITIVENESS OF THE HOTEL SECTOR:  
CASE OF ABC HOTEL IN CARTAGENA CITY (COLOMBIA)**

Alfonso Gómez Lorduy<sup>1</sup>  
Harold Lora Guzmán<sup>2</sup>  
José Morelos Gómez<sup>3</sup>

**Resumen**

Este artículo de investigación presenta el diseño del plan estratégico con el cual se pretende impulsar el mejoramiento del grupo de empresas que integran el clúster del sector hotelero en la ciudad de Cartagena, a partir de la consolidación de acciones estratégicas que promuevan la competitividad. La investigación abordada fue de tipo descriptivo, con un enfoque cualitativo. Como fuente de información primaria se consideró el personal directo que labora en los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena. Para la muestra se utilizó un sistema probabilístico por conveniencia dado el bajo número de empleados directos. Se aplicó el modelo de planeación estratégico de Fred R. David, el cual permitió consolidar el diseño estratégico de hotel de estudio. Como resultados se observó que, el factor crítico es la competitividad que se genera en el sector turístico de la ciudad de Cartagena y las organizaciones en esta situación deberían reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos y ganar entrada en mercados más atractivos.

**Palabras clave:** Análisis estratégico, competitividad, sector hotelero, diagnóstico organizacional.

**Abstract**

This research article presents the design of the strategic plan with which it is intended to promote the improvement of the group of companies that make up the cluster of the hotel sector in the city of Cartagena, based on the consolidation of strategic actions that promote competitiveness. The research addressed was descriptive, with a qualitative approach. The primary source of information was the direct personnel who work in the five-star hotels in the city of Cartagena. For the sample, a probabilistic system was used for convenience given the low number of direct employees. The strategic planning model of Fred R. David was applied, which allowed to consolidate the strategic design of the study hotel. As results, it was observed that the critical factor is the competitiveness generated in the tourism sector of the city of Cartagena and organizations in this situation should reduce costs, focus on improving their cash flow, protect their competitive products, develop new products and gain entry into more attractive markets.

Fecha de recepción: Diciembre de 2019 / Fecha de aceptación en forma revisada: Junio de 2020

<sup>1</sup> Magister en Gestión de Organizaciones, Especialista en Gestión Gerencial Universidad de Cartagena. Investigador grupo Cartaciencias. Corporación Universitaria Rafael Núñez. Correo Institucional [alfonso.gomez@curn.edu.co](mailto:alfonso.gomez@curn.edu.co) <https://orcid.org/0000-0002-7528-0284>

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Sociales, mención Gerencia, Jefe Dpto. Postgrado Facultad Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena, Correo Institucional: [hlorag@unicartagena.edu.co](mailto:hlorag@unicartagena.edu.co) <https://orcid.org/0000-0001-6945-0999>

<sup>3</sup> Doctor en Ciencias Sociales, mención Gerencia, Director Maestría en Gestión de Organizaciones, Universidad de Cartagena, Correo Institucional: [jmorelosg@unicartagena.edu.co](mailto:jmorelosg@unicartagena.edu.co) <https://orcid.org/0000-0002-0334-0575>

**Keywords:** strategic analysis, competitiveness, hotel sector, organizational diagnosis.

### **Introducción**

En las últimas décadas, los beneficios económicos potenciales del turismo, en regiones con grandes oportunidades para su desarrollo, se ha convertido en un tema relevante para la prospectiva e impulso de la competitividad del sector (Andrades y Dimanche, 2017). Autores como Tang y Tan (2015) y Tugcu (2014), a partir de sus estudios expresan que, el desarrollo del sector turístico, deriva tanto beneficios, como contribuciones directas e indirectas, en favor de la economía y el bienestar de las comunidades participantes (Morelos et ál, 2020). Es así como, los países con economías emergentes y en transición, orientan cada vez más sus esfuerzos, hacia la implementación de políticas públicas, enfocadas al crecimiento, el desarrollo y fortalecimiento de los valores culturales y patrimoniales. Así como también, al mejoramiento de las capacidades de la oferta de los servicios turísticos, tales como, los subsectores restaurantes, bares, transporte, hoteles, etc., siendo este último, el eslabón de la cadena con destacada participación y aporte al sector turístico global (UNWTO, 2020). En Cartagena, por ejemplo, el sector turístico ha mostrado un crecimiento exponencial del 4%, contribuyendo de esta manera, al desarrollo económico de la ciudad, y particularmente, al jalonamiento y expansión del subsector hoteles, con una de sostenibilidad del 54% (. Es por lo anterior, la pertinencia de este estudio, el cual viene demostrado en los últimos años, lo rápido que podría crecer el turismo receptor, a partir del diseño estratégico y de políticas públicas orientadas a mejorar la competitividad del sector (Meseguer y Yago, 2019). En este sentido, este estudio realizar el diseño prospectivo en el clúster de hoteles objeto de investigación, con el propósito de mejorar la participación y ventaja competitiva en el sector.

En razón de lo anterior, este estudio busca dar respuesta a los siguientes interrogantes problemas: ¿cómo formular estrategias que permitan mejorar la ventaja competitiva del sector hotelero 5 estrellas en la ciudad de Cartagena?, ¿cómo establecer las acciones estratégicas que faciliten la implementación de las actividades en el sector hotelero?, con lo cual se puedan enfrentar los retos y desafíos del gremio hotelero y del turismo en general.

Este artículo, presenta la siguiente estructura: en primer lugar, se describe el aporte científico de las teorías más relevantes en el área de la planeación estratégica y las aplicaciones en el sector turístico de hotelero. Seguidamente, se define la metodología de tipo racional, descriptivo, con un enfoque cualitativo. Finalmente, se presentan los resultados de investigación con los cuales se logra responder a las preguntas problemas planteadas, así como también, se esbozan las conclusiones finales del estudio.

### **Marco Referencial**

#### **Proceso Estratégico**

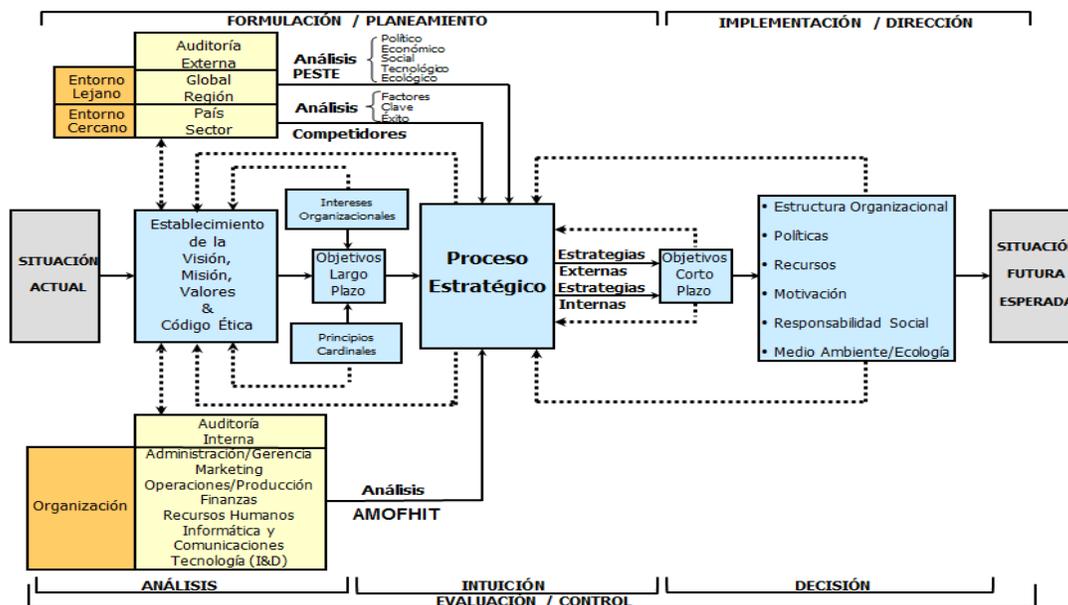
La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planeamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio (Thompson et ál., 2012). Con las estrategias, una compañía plantea como superar a sus competidores, teniendo en cuenta la situación actual de la compañía para identificar todas las condiciones internas y externas que favorezcan o desfavorezcan (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) y a la vez generen un crecimiento a esta.

Asimismo, Fred (2008), concibe el proceso estratégico, como el medio por el cual se logran los objetivos a largo plazo, estos incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro

de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. En este sentido, las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta.

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1, muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales.

Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico



Fuente: Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia D'Alessio (2013).

El modelo posee un análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se

desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia (Saavedra, 2012).

Para Bojórquez y Pérez (2013), la evaluación interna se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP (Ballesteros, 2015).

Por otro lado, las matrices MIN, MEFE, MEFI, MPC MPR, y MIO constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico de la Fase 1. En la Fase 2, se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) (Cerón, 2007).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia (Aguilar y Portilla, 2005).

Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones

y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua (Mojica, 2006).

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros (Gálvez, 2007).

### **Hoteles 5 Estrellas**

Los hoteles de cinco estrellas son aquellos donde prevalece la exquisitez, excelente servicio e instalaciones acordes para cada exigencia, ya que existen algunas corporaciones que se destacan con mayor calidad y reciben la clasificación de cinco estrellas gran lujo (Johnson, Scholes y Whittington, 2010).

De manera que, esta clase de hoteles poseen el mayor nivel de lujo y comodidad, con diversas características con funcionalidad, extremada limpieza, especialización del personal, competencia y cortesía, disponiendo de varios restaurantes cuya calidad y servicio están acordes con la categoría de cada hotel. Además, tienen un servicio de habitaciones 24 horas que logran proveer a su distinguida clientela todas sus exigencias, ubicados en lugares privilegiados y con vistas panorámicas en sus habitaciones (Miquel, Bigné y Mollá, 1994).

### **Metodología**

Se utilizó un enfoque cuantitativo, descriptivo y aplicado, sobre una realidad en concreto del sector hotelero de la ciudad de Cartagena, con base en la aplicación de modelo de planeación estratégica de Fred. David, se logró realizar el diseño estratégico de la empresa de estudio considerando las siguientes tres fases del modelo utilizado: 1) la formulación de la estrategia, 2) implantación de la estrategia y 3) evaluación de la estrategia. Una investigación de tipo mixta debido que simbolizan un cúmulo de métodos ordenados, prácticos y examinadores de investigación que involucran la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, integrando y discutiendo de manera contigua toda la información recabada para conseguir un alcance del fenómeno que ese está estudiando (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). De igual forma, en esta investigación fue de carácter descriptivo, dado que la principal fuente de información fue el personal directo de los hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena. Para la muestra se determinó utilizar un sistema probabilístico por conveniencia, dado el bajo número de empleados de la empresa.

Como fuente primaria se tuvo la observación directa, la encuesta y la entrevista. Las fuentes secundarias fueron por medio de libros, artículos científicos, tesis y bases de datos de reconocido prestigio. Para el análisis de los datos o la información, se tabularon las encuestas con herramientas

básicas de la informática como el Excel. A partir de allí se realizaron juicios de valor acerca de diversas variables relacionadas con la información recopilada contrastándola con la requerida.

### **Resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el proceso de análisis estratégico de la empresa ABC en la ciudad de Cartagena. Este proceso fue desarrollado mediante la aplicación de las siguientes etapas: 1) etapa de ingreso, 2) etapa de emparejamiento y 3) etapa de salida.

#### **Etapas de Ingreso. Diagnóstico estratégico del Hotel ABC**

Para la identificación de las fuerzas externas, se categorizaron en cuatro variables como son: económica, tecnológica, político – legal y sociocultural y demográfica.

1. Variables económicas.
  - Comportamiento del dólar con tendencia al alza basado en los pronósticos del Banco de la República – 2020
  - Promoción del turismo como estrategia para la Región Caribe dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad”
  - Cadena de hoteles posicionados a nivel internacional que hacen apertura en la ciudad de Cartagena.
  
2. Variables tecnológicas.
  - Las Tic’s como medios para facilitar el comercio y el posicionamiento de marcas.
  - Puente aéreo internacional limitado físicamente para para el ingreso masivo de vuelos directos internacionales.
  - Tecnificación del sistema de hospedaje a través de app públicas como son Airbnb, entre otras.
  
3. Variables político – legal.
  - Renovada confianza de los viajeros internacionales considerando a Colombia como destino turístico.
  - Proyecto de renovación del aeropuerto internacional de la ciudad.
  - Aumento de la conectividad aérea directa internacional.
  - Los nacionales de la totalidad de países reconocidos por su fuerza económica, no requieren de visas TP-11, TP-12 y TP-13 para el ingreso a Colombia.
  - La economía informal de la ciudad ubicada en el sector de las playas es hostigante al turista.
  - La regulación de precios en las playas públicas no ha sido posible controlarlo por las autoridades distritales.
  
4. Variables socioculturales y demográficas.
  - La marca del hotel se convierte en una opción fácil y de garantía para los clientes.
  - Cartagena considerada patrimonio histórico de la Humanidad
  - Cartagena como destino en la organización constante de eventos masivos de talla internacional (festivales, convenciones entre otros)

- En diferentes épocas del año, la playa de los alrededores no es llamativa por la contaminación y exceso de algas.
- La falta de drenaje público en los alrededores del sector complica el acceso durante la temporada de lluvias
- Falta de interés de la población local en materia de cualificación en segunda lengua. Todo esto basado por efectos culturales.
- Intereses individuales de actores del sector en cuanto a competencia del espacio público.

Categorizadas las fuerzas externas e identificadas las variables se utiliza para la estructura de la Matriz de Evaluación de Factores Externos. (EFE)(Ver Tabla 1)

**Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación.</b>	<b>Promedio</b>
Comportamiento del dólar con tendencia al alza basado en los pronósticos del Banco de la República - 2020	0,08	4	0,32
Promoción del turismo como estrategia para la Región Caribe dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad”	0,05	4	0,2
Las Tic’s como medios para facilitar el comercio y el posicionamiento de marcas.	0,03	3	0,09
Renovada confianza de los viajeros internacionales considerando a Colombia como destino turístico.	0,08	3	0,24
Proyecto de renovación del aeropuerto internacional de la ciudad.	0,01	1	0,01
Aumento de la conectividad aérea directa internacional.	0,08	3	0,24
Los nacionales de la totalidad de países reconocidos por su fuerza económica, no requieren de visas TP-11, TP-12 y TP-13 para el ingreso a Colombia.	0,04	3	0,12
La marca del hotel se convierte en una opción fácil y de garantía para los clientes.	0,05	4	0,2
Cartagena considerada patrimonio histórico de la Humanidad	0,01	3	0,03
Cartagena como destino en la organización constante de eventos masivos de talla internacional (festivales, convenciones entre otros)	0,03	3	0,09
<b>AMENAZAS</b>			
Puente aéreo internacional limitado físicamente para el ingreso masivo de vuelos directos internacionales.	0,09	2	0,18
Tecnificación del sistema de hospedaje a través de app públicas como son Airbnb, entre otras	0,07	3	0,21
La economía informal de la ciudad ubicada en el sector de las playas es hostigante al turista.	0,03	3	0,09
La regulación de precios en las playas públicas no ha sido posible controlarlo por las autoridades distritales.	0,03	1	0,03
En diferentes épocas del año, la playa de los alrededores no es llamativa por la contaminación y exceso de algas.	0,05	3	0,15
La falta de drenaje público en los alrededores del sector complica el acceso durante la temporada de lluvias	0,06	1	0,06
Falta de interés de la población local en materia de cualificación en segunda lengua. Todo esto basado por efectos culturales.	0,09	4	0,36
Intereses individuales de actores del sector en cuanto a competencia del espacio público.	0,05	2	0,1

Cadena de hoteles posicionados a nivel internacional que hacen apertura en la ciudad de Cartagena.	0,07	4	0,28
<b>Subtotal</b>	1		<b>3,00</b>

Nota: Fuente: Elaborado por los autores

Para la segunda herramienta y elaboración de MPC (Ver Tabla 2), los investigadores tomaron hoteles que manejan similares segmentos de mercado enfocado a clientes del continente americano. Se hace la salvedad ya que existen otros hoteles de la ciudad de las mismas características, pero focalizan su mercado en los clientes europeos.

**Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	POND.	HOTELES CARTAGENA									
		ABC		XYZ 1		XYZ 2		XYZ 3		XYZ 4	
		Cal.	Punt.	Cal.	Punt.	Cal.	Punt.	Cal.	Punt.	Cal.	Punt.
Expansión global	0,11	4	0,44	2	0,22	4	0,44	2	0,22	5	0,55
Cantidad de habitaciones	0,07	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Confort de las habitaciones	0,13	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Infraestructura física	0,10	2	0,22	4	0,44	3	0,33	4	0,44	3	0,33
Calidad del servicio	0,12	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Competitividad de precios	0,13	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Piscina y salones sociales	0,09	3	0,33	4	0,44	2	0,22	2	0,22	2	0,22
Página web y redes sociales	0,13	3	0,33	4	0,44	3	0,33	3	0,33	4	0,44
Restaurante	0,12	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33
<b>Total</b>	1		<b>3,52</b>		<b>3,74</b>		<b>3,3</b>		<b>3,19</b>		<b>3,52</b>

Fuente: Elaboración propia de los autores

Al igual que la Matriz de Factores Externos EFE, en esta siguiente matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) (Ver Tabla 3), las variables internas identificadas son cuantificadas a través de Peso, Calificación y una calificación promedio para obtener al final un resultado total.

**Tabla 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Promedio
Posición del hotel frente al mar y con acceso y vista aislada a la playa.	0.08	2	0.16
Las instalaciones del Resort están complementadas con sala de juegos y área de juegos exclusivos para para niños	0.02	2	0.04
Cocina especializada para todo tipo de evento gastronómico a nivel mundial.	0.08	4	0.32
Capacitación constante del personal de la empresa en las necesidades identificadas en el medio.	0.05	2	0.1
Manejo adecuado del clima laboral. Medición a través de Team Member Opinion Survey	0.08	4	0.32
Adecuada atención al cliente. Se maneja una plataforma virtual internacional para la medición de satisfacción del cliente SALT (Satisfaction and Loyalty tracking System)	0.10	4	0.4
Alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.	0.04	3	0.12

Maneja salones de entrenamientos para los equipos de trabajo.	0.04	2	0.08
Puesto privilegiado en Great Place to Work en el mundo y en Great Place to Work en Colombia.	0.07	4	0.28
La rotación de personal se encuentra por debajo de 1.3% para el año 2019	0.05	2	0.1
<b>Debilidades</b>			
Playa internas poco atractiva y ocasionalmente contaminada en varias épocas del año.	0.05	3	0.15
No existe una cultura de comunicación a través de una segunda lengua (inglés) dentro de los ambientes labores de la organización.	0.09	4	0.36
La infraestructura tiene mucho tiempo de uso y sin modificaciones.	0.1	3	0.3
El uso del internet dentro de las habitaciones no tiene la calidad óptima para su uso.	0.03	2	0.06
Las salas de reuniones no están dotadas en su totalidad de la última tecnología en comunicación de acuerdo a los estándares internacionales.	0.08	3	0.24
NO se aprovechan la totalidad de los espacios abiertos para eventos privados de sus clientes.	0.04	1	0.04
<b>Total</b>			<b>3.07</b>

Fuente: Elaboración propia de los autores.

La matriz anterior muestra como resultado una calificación total de 3.07 considerándose por encima de la calificación promedio. El resultado está soportado en factores de gran relevancia como son la adecuada atención del cliente como una fortaleza marcada dentro de la organización y la infraestructura, no deteriorada, pero sí de muchos años que de una u otra forma se convierte en un punto negativo a resaltar.

### **Etapas de Emparejamiento. Posición competitiva del Hotel ABC.**

El Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. (Serna, 2008).

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos fuera de control de la firma, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores. Así, la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera el entorno. Además, puede diseñar estrategias que le permitan intervenir en los factores externos que la afectan. (Serna, 2008). Para el caso del Hotel ABC, el desarrollo del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)(Ver Tabla 4), se representa a continuación:

**Tabla 4. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)**

FACTORES	CALIFICACIÓN								
	Amenazas			Oportunidades			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Económicos</b>									

Comportamiento del dólar con tendencia al alza basado en los pronósticos del Banco de la República – 2020				X			X	
Promoción del turismo como estrategia para la Región Caribe dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad”					X			X
Cadena de hoteles posicionados a nivel internacional que hacen apertura en la ciudad de Cartagena.	X						X	
<b>Tecnológicos</b>								
Las Tic’s como medios para facilitar el comercio y el posicionamiento de marcas.						X		X
Puente aéreo internacional limitado físicamente para para el ingreso masivo de vuelos directos internacionales.	X							X
Tecnificación del sistema de hospedaje a través de app públicas como son Airbnb, entre otras.	X						X	
<b>Político - Legal</b>								
Renovada confianza de los viajeros internacionales considerando a Colombia como destino turístico.				X			X	
Proyecto de renovación del aeropuerto internacional de la ciudad.						X		X
Aumento de la conectividad aérea directa internacional.				X			X	
Los nacionales de la totalidad de países reconocidos por su fuerza económica, no requieren de visas TP-11, TP-12 y TP-13 para el ingreso a Colombia.					X			X
La economía informal de la ciudad ubicada en el sector de las playas es hostigante al turista.			X					X
La regulación de precios en las playas públicas no ha sido posible controlarlo por las autoridades distritales.			X					X
<b>Socioculturales y Demográficas</b>								
La marca del hotel se convierte en una opción fácil y de garantía para los clientes.					X			X
Cartagena considerada patrimonio histórico de la Humanidad						X		X
Cartagena como destino en la organización constante de eventos masivos de talla internacional (festivales, convenciones entre otros)						X	X	
En diferentes épocas del año, la playa de los alrededores no es llamativa por la contaminación y exceso de algas.		X						X
La falta de drenaje público en los alrededores del sector complica el acceso durante la temporada de lluvias		X						X
Falta de interés de la población local en materia de cualificación en segunda lengua. Todo esto basado por efectos culturales.	X						X	
Intereses individuales de actores del sector en cuanto a competencia del espacio público.		X						X

Fuente: Elaboración propia de los autores.

El perfil de fortalezas y debilidades, se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o la debilidad con relación a su grado para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), Medio (M), bajo (B). (Serna, 2008). (Ver Tabla 5)

**Tabla 5. Perfil de Capacidad Interna.**

FACTORES	CALIFICACIÓN								
	Fortaleza			Debilidad			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Directivas</b>									
Alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.			X						X
Puesto privilegiado en Great Place to Work en el mundo –. y en Great Place to Work en Colombia		X						X	
<b>Competitiva</b>									
Posición del hotel frente al mar y con acceso y vista aislada a la playa.	X							X	
Las instalaciones del Resort están complementadas con sala de juegos y área de juegos exclusivos para para niños			X						X
Cocina especializada para todo tipo de evento gastronómico a nivel mundial.	X						X		
Playa internas poco atractiva y ocasionalmente contaminada en varias épocas del año.					X			X	
NO se aprovechan la totalidad los espacios abiertos para eventos privados de sus clientes.						X	X		
<b>Tecnológica</b>									
La infraestructura tiene mucho tiempo de uso y sin modificaciones.				X			X		
El uso del internet dentro de las habitaciones no tiene la calidad óptima para su uso.						X	X		
Las salas de reuniones no están dotadas en su totalidad de la última tecnología en comunicación de acuerdo a los estándares internacionales.				X			X		
<b>Talento Humano</b>									
Capacitación constante del personal de la empresa en las necesidades identificadas en el medio.		X					X		
Manejo adecuado del clima laboral. Medición a través de Team Member Opinion Survey	X						X		
Adecuada atención al cliente. Se maneja una plataforma virtual internacional para la medición de satisfacción del cliente SALT (Satisfaction and Loyalty tracking System)	X							X	
Maneja salones de entrenamientos para los equipos de trabajo.			X					X	
La rotación de personal se encuentra por debajo de 1.3% para el año 2019		X							X
No existe una cultura de comunicación a través de una segunda lengua (inglés) dentro de los ambientes labores de la organización.				X				X	

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Esta herramienta a continuación, permite desarrollar cuatro tipos de estrategias basadas en la identificación de factores de tipo externo (ambientes no controlables) y de tipo interno (ambientes controlables). Los factores identificados son tanto positivos como negativos y que inciden directa o indirectamente en el buen desarrollo de la empresa.

Para el caso del Hotel ABC, la identificación de factores fue producto de la aplicación de las herramientas y estrategias anteriormente citadas.

**Tabla 6. Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1.</b> Posición del hotel frente al mar y con acceso y vista aislada a la playa.</p> <p><b>F2.</b> Las instalaciones del Resort están complementadas con sala de juegos y área de juegos exclusivos para niños.</p> <p><b>F3.</b> Cocina especializada para todo tipo de evento gastronómico a nivel mundial.</p> <p><b>F4.</b> Capacitación constante del personal de la empresa en las necesidades identificadas en el medio.</p> <p><b>F5.</b> Manejo adecuado del clima laboral. Medición a través de Team Member Opinion Survey.</p> <p><b>F6.</b> Adecuada atención al cliente. Se maneja una plataforma virtual internacional para la medición de satisfacción del cliente SALT (Satisfaction and Loyalty tracking System).</p> <p><b>F7.</b> Alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.</p> <p><b>F8.</b> Maneja salones de entrenamientos para los equipos de trabajo.</p> <p><b>F9.</b> Puesto privilegiado en Great Place to Work en el mundo –. y en Great Place to Work en Colombia.</p> <p><b>F10.</b> La rotación de personal se encuentra por debajo de 1.3% para el año 2019.</p>	<p><b>D1.</b> Playa internas poco atractiva y ocasionalmente contaminada en varias épocas del año.</p> <p><b>D2.</b> No existe una cultura de comunicación a través de una segunda lengua (inglés) dentro de los ambientes labores de la organización.</p> <p><b>D3.</b> La infraestructura tiene mucho tiempo de uso y sin modificaciones.</p> <p><b>D4.</b> El uso del internet dentro de las habitaciones no tiene la calidad óptima para su uso.</p> <p><b>D5.</b> Las salas de reuniones no están dotadas en su totalidad de la última tecnología en comunicación de acuerdo a los estándares internacionales.</p> <p><b>D6.</b> NO se aprovechan en la totalidad los espacios abiertos para eventos privados de sus clientes</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1.</b> Comportamiento del dólar con tendencia al alza basado en los pronósticos del Banco de la República – 2020.</p> <p><b>O2.</b> Promoción del turismo como estrategia para la Región Caribe dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad”.</p> <p><b>O3.</b> Las Tic’s como medios para facilitar el comercio y el posicionamiento de marcas.</p> <p><b>O4.</b> Renovada confianza de los viajeros internacionales considerando a Colombia como destino turístico.</p> <p><b>O5.</b> Proyecto de renovación del aeropuerto internacional de la ciudad.</p> <p><b>O6.</b> Aumento de la conectividad aérea directa internacional.</p>	<p><b>A1.</b> Puente aéreo internacional limitado físicamente para para el ingreso masivo de vuelos directos internacionales.</p> <p><b>A2.</b> Tecnificación del sistema de hospedaje a través de app públicas como son Airbnb, entre otras.</p> <p><b>A3.</b> La economía informal de la ciudad ubicada en el sector de las playas es hostigante al turista.</p> <p><b>A4.</b> La regulación de precios en las playas públicas no ha sido posible controlarlo por las autoridades distritales.</p> <p><b>A5.</b> En diferentes épocas del año, la playa de los alrededores no es llamativa por la contaminación y exceso de algas.</p>

<p><b>O7.</b> Los nacionales de la totalidad de países reconocidos por su fuerza económica, no requieren de visas TP-11, TP-12 y TP-13 para el ingreso a Colombia.</p> <p><b>O8.</b> La marca del hotel se convierte en una opción fácil y de garantía para los clientes.</p> <p><b>O9.</b> Cartagena considerada patrimonio histórico de la Humanidad.</p> <p><b>O10.</b> Cartagena como destino en la organización constante de eventos masivos de talla internacional (festivales, convenciones entre otros).</p>	<p><b>A6.</b> La falta de drenaje público en los alrededores del sector complica el acceso durante la temporada de lluvias.</p> <p><b>A7.</b> Falta de interés de la población local en materia de cualificación en segunda lengua. Todo esto basado por efectos culturales.</p> <p><b>A8.</b> Intereses individuales de actores del sector en cuanto a competencia del espacio público.</p> <p><b>A9.</b> Cadena de hoteles posicionados a nivel internacional que hacen apertura en la ciudad de Cartagena.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Basado en la Tabla 6 anterior, la matriz FODA (Ver Tabla 7) permite generar estrategias. Fernando (D'Alessio, 2008) manifiesta: El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento (matching) para generar y registrar las estrategias en la matriz; para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos:

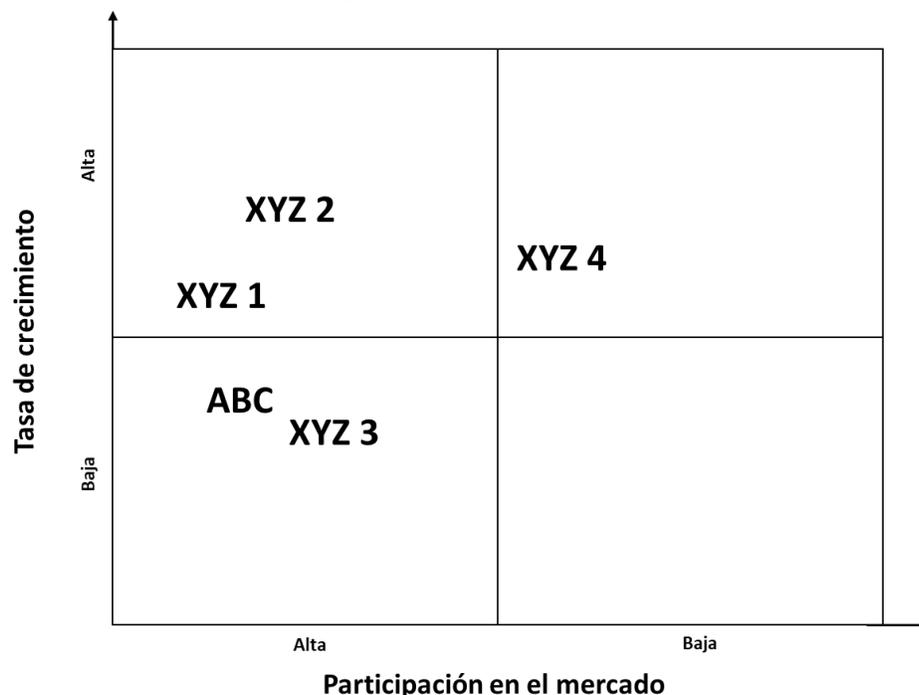
**Tabla 7. Estrategias de la Matriz FODA.**

FO	DO
<p>F1, F3, F9, O1, O3, O7, O8, O9. Crear estrategias de marketing interactivo a través de canales de mercado virtual (market space) que permita enfocar un segmento de tipo demográfico, geográfico y cultural, en donde, a través de su cocina especializada y respaldado por su marca reconocida, cree en los clientes potenciales, una necesidad de conocer acerca de Cartagena de Indias, su cultura, playa y gastronomía.</p>	<p>D5, D6, O2, O3, O10. Diseñar un plan de inversión que vincule equipos tecnológicos y de comunicación para renovar los espacios tanto abiertos como cerrados que pueden ofrecerse para eventos de cobertura nacional e internacional con el fin de promocionarlos dentro de su portafolio de servicios.</p> <p>D3, D5, D6, O1, O7, O8, O9, O10. Ofrecer servicios de eventos a nivel nacional e internacional que incluyan los espacios no utilizados y que se encuentran aptos para el aprovechamiento de los mismos</p>
FA	DA
<p><b>F3, F4, F6, F9, A7, A9.</b> Diseñar planes de cualificación en segunda lengua que incluya vocabulario técnico, a personal de la empresa que incluyan planes de incentivos a mejores promedios.</p> <p><b>F1, F7, A5, A6, A8, A9.</b> Crear un sistema privado de transporte acuático desde diferentes puntos de la ciudad con llegada y salida al muelle privado en las playas del hotel.</p> <p><b>F2, F3, A1, A2, A3, A4.</b> Ampliación de portafolio de servicios para planes de cruceros que permita ofrecer cocina nacional e internacional en el tiempo de estadía de los visitantes.</p>	<p><b>D1, D2, A3, A4, A5, A6.</b> Realizar alianzas con empresas del sector que tengan de igual forma ubicación geográfica con salida a la playa con el fin de crear espacios alternos marca Hotel ABC en un lugar diferente a las instalaciones.</p> <p><b>D2, A7.</b> Crear planes padrinos a Institutos de la ciudad para la sensibilización y cualificación de la población en segunda lengua.</p>

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Para efectos del presente documento, se realizó un análisis a través de la Matriz BCG (Cuadro 1) utilizando la herramienta para identificar su posición con respecto a quienes consideran sus funcionarios que son su competencia directa en el mercado local.

**Cuadro 1. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)**

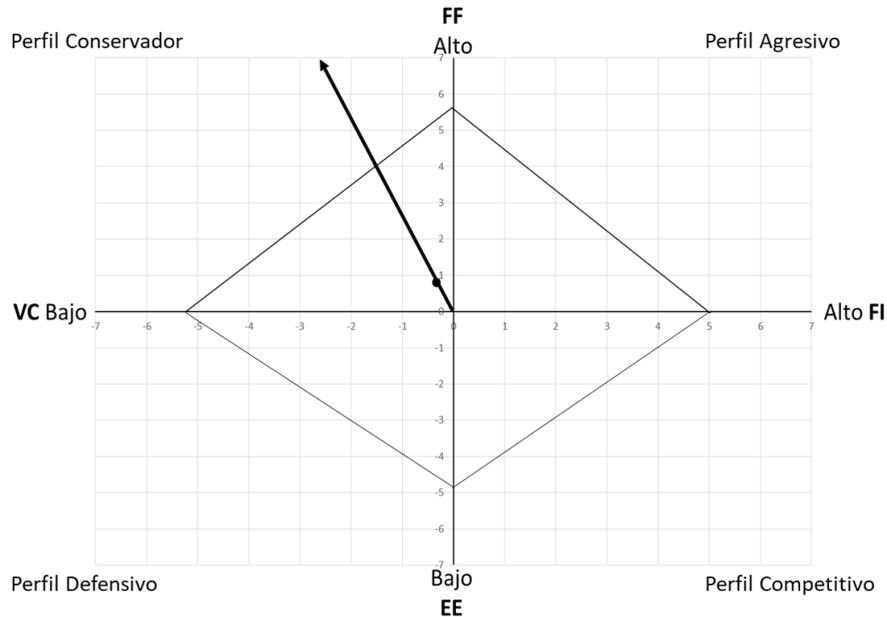


Fuente: Elaboración propia de los autores

El vector direccional también podría aparecer en el cuadrante conservador (el cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, lo cual indicaría la conveniencia de apegarse a las competencias básicas de la empresa y no asumir riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras casi siempre se encuentran la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto y la diversificación relacionada. Cuando el vector direccional se presenta en el extremo inferior izquierdo de la matriz PEYEA, es decir, en el cuadrante defensivo, la empresa debe enfocarse en rectificar sus debilidades internas y evitar las amenazas externas. El recorte de gastos, la desinversión, la liquidación y la diversificación relacionada son ejemplos de estrategias defensivas. Por último, cuando el vector direccional se encuentra en el extremo inferior derecho o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, está indicando la implementación de estrategias competitivas. Ejemplos de estrategias competitivas son la integración hacia atrás, hacia adelante y horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto. (David, 2013).

Calculado los promedios, se identificaron los valores del eje X y de eje Y para ser presentados en el plano cartesiano y así obtener el perfil estratégico. El resultado obtenido para la empresa Hotel ABC se presenta a continuación (Ver Figura 2).

**Figura 2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)**

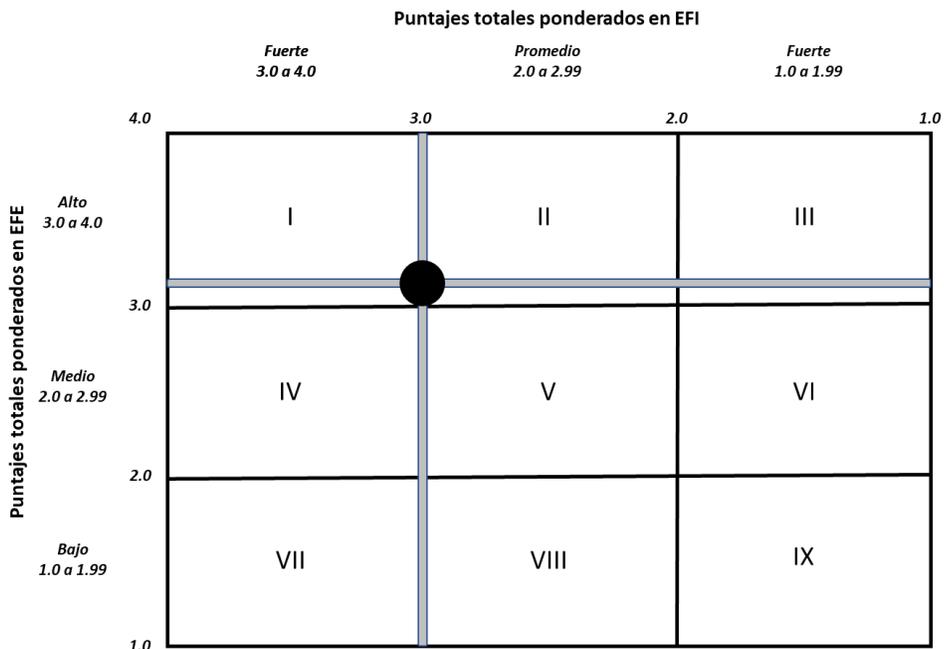


Fuente: Elaboración propia de los autores.

El vector posiciona a la empresa en un cuadrante **conservador**, una postura típica de un mercado estable de crecimiento lento (D'alessio, 2008) lo cual indica que no se deberían tomar riesgos excesivos. Se considera que el factor crítico es la competitividad que se genera en el sector turístico de la ciudad de Cartagena. Las organizaciones en esta situación deberían reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos, y ganar entrada en mercados más atractivos. (D'alessio, 2008)

Se puede calificar como exitosa la organización que logra manejar su portafolio de negocios alrededor de la celda I (D'alessio, 2008). Para efectos de la empresa objeto de la presente investigación, la gráfica siguiente muestra el resultado obtenido en la Matriz Interna-Externa (IE)( Ver Cuadro 2).

**Cuadro 2. Matriz Interna – Externa (IE)**



Fuente: Elaboración propia de los autores

**Etapas de Salida. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Hotel ABC.**

Para el desarrollo de esta matriz se hizo necesario recopilar toda la información generada en el conjunto de matrices desarrolladas en los capítulos anteriores, como fueron la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) en el capítulo I; el Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM), Perfil de Capacidad Interna (PCI), Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), Matriz Boston Consulting Group (MCG), Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) y Matriz Interna – Externa (IE) en el capítulo II. Esto permitió identificar los factores críticos para generar con base en ellos, acciones de mejora para el fortalecimiento de la organización. A continuación, se muestra la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica del Hotel ABC (MCPE) (Ver Tabla 8).

**Tabla 8. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica Hotel ABC (MCPE)**

FACTORES CLAVES	PESO	Alternativas de estrategias						Alternativas de estrategias				Alternativas de estrategias			
		1		2		3		1		2		1		2	
		Diseñar planes de cualificación en segunda lengua		Crear un sistema privado de transporte acuático		Portafolio de servicios para planes de cruceros		Plan de inversión en equipos TIC		Servicios para eventos en los espacios no utilizados		Alianzas con empresas del sector		Crear planes padrinos a Institutos de la ciudad	
OPORTUNIDADES	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	
Comportamiento del dólar con tendencia al alza basado en los pronósticos del Banco de la República - 2020	0,08	0	0	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	2	0,16	1	0,08
Promoción del turismo como estrategia para la Región Caribe dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la equidad”	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,24
Las Tic’s como medios para facilitar el comercio y el posicionamiento de marcas.	0,03	0	0	3	0,09	1	0,03	4	0,12	2	0,06	1	0,03	4	0,32
Renovada confianza de los viajeros internacionales considerando a Colombia como destino turístico.	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	0	0	3	0,24	1	0,08
Proyecto de renovación del aeropuerto internacional de la ciudad.	0,01	0	0	3	0,03	0	0	0	0	0	0	1	0,01	0	0
Aumento de la conectividad aérea directa internacional.	0,08	0	0	2	0,16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Los nacionales de la totalidad de países reconocidos por su fuerza económica, no requieren de visas TP-11, TP-12 y TP-13 para el ingreso a Colombia.	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	1	0,04	0	0
La marca del hotel se convierte en una opción fácil y de garantía para los clientes.	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,24
Cartagena considerada patrimonio histórico de la Humanidad	0,01	2	0,02	2	0,02	0	0	2	0,02	4	0,04	1	0,01	1	0,08
Cartagena como destino en la organización constante de eventos masivos de talla	0,03	3	0,09	2	0,06	0	0	4	0,12	4	0,12	2	0,06	1	0,08

internacional (festivales, convenciones entre otros)																
<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>													
Puente aéreo internacional limitado físicamente para para el ingreso masivo de vuelos directos internacionales.	0,09	1	0,08	1	0,08	4	0,36	0	0	0	0	0	0	0	0	
Tecnificación del sistema de hospedaje a través de app públicas como son Airbnb, entre otras	0,07	1	0,05	1	0,05	4	0,28	4	0,28	0	0	3	0,21	0	0	
La economía informal de la ciudad ubicada en el sector de las playas es hostigante al turista.	0,03	0	0	0	0	4	0,12	0	0	2	0,06	4	0,12	2	0,16	
La regulación de precios en las playas públicas no ha sido posible controlarlo por las autoridades distritales.	0,03	0	0	1	0,08	4	0,12	0	0	0	0	4	0,12	1	0,08	
En diferentes épocas del año, la playa de los alrededores no es llamativa por la contaminación y exceso de algas	0,05	0	0	4	0,04	1	0,05	0	0	2	0,1	4	0,2	0	0	
La falta de drenaje público en los alrededores del sector complica el acceso durante la temporada de lluvias	0,06	0	0	4	0,32	1	0,06	0	0	3	0,18	4	0,24	0	0	
Falta de interés de la población local en materia de cualificación en segunda lengua. Todo esto basado por efectos culturales.	0,09	4	0,16	1	0,04	2	0,18	1	0,09	1	0,09	2	0,18	4	0,32	
Intereses individuales de actores del sector en cuanto a competencia del espacio público.	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,16	
Cadena de hoteles posicionados a nivel internacional que hacen apertura en la ciudad de Cartagena.	0,07	4	0,04	4	0,04	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,24	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	
Posición del hotel frente al mar y con acceso y vista aislada a la playa.	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16	0	0	
Las instalaciones del Resort están complementadas con sala de juegos y área de juegos exclusivos para para niños	0,02	0	0	1	0,05	4	0,08	1	0,02	0	0	1	0,02	1	0,08	
Cocina especializada para todo tipo de evento gastronómico a nivel mundial.	0,08	4	0,12	1	0,03	4	0,32	0	0	2	0,16	1	0,08	0	0	
Capacitación constante del personal de la empresa en las necesidades identificadas en el medio.	0,05	4	0,32	1	0,08	0	0	3	0,15	0	0	3	0,15	4	0,32	

Manejo adecuado del clima laboral. Medición a través de Team Member Opinion Survey	0,08	1	0,01	2	0,02	0	0	1	0,08	0	0	1	0,08	1	0,08
Adecuada atención al cliente. Se maneja una plataforma virtual internacional para la medición de satisfacción del cliente SALT (Satisfaction and Loyalty tracking System)	0,1	4	0,32	2	0,16	0	0	3	0,3	2	0,2	0	0	1	0,08
Alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional.	0,04	0	0	4	0,16	0	0	2	0,08	0	0	0	0	0	0
Maneja salones de entrenamientos para los equipos de trabajo.	0,04	3	0,15	1	0,05	0	0	1	0,04	0	0	1	0,04	4	0,32
Puesto privilegiado en Great Place to Work en el mundo -. y en Great Place to Work en Colombia	0,07	4	0,04	0	0	1	0,07	1	0,07	0	0	0	0	3	0,24
La rotación de personal se encuentra por debajo de 1.3% para el año 2019	0,05	2	0,06	0	0	0	0	1	0,05	0	0	0	0	2	0,16
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>	<b>CA</b>	<b>PA</b>
Playa internas poco atractiva y ocasionalmente contaminada en varias épocas del año.	0,05	0	0	2	0,16	3	0,15	0	0	2	0,1	4	0,2	1	0,08
No existe una cultura de comunicación a través de una segunda lengua (inglés) dentro de los ambientes laborales de la organización.	0,09	4	0,2	2	0,1	3	0,27	1	0,09	1	0,09	4	0,36	4	0,32
La infraestructura tiene mucho tiempo de uso y sin modificaciones.	0,1	0	0	2	0,06	0	0	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2	0,16
El uso del internet dentro de las habitaciones no tiene la calidad óptima para su uso.	0,03	0	0	1	0,08	0	0	4	0,12	4	0,12	2	0,06	4	0,32
Las salas de reuniones no están dotadas en su totalidad de la última tecnología en comunicación de acuerdo a los estándares internacionales.	0,08	1	0,01	1	0,01	1	0,08	4	0,32	4	0,32	1	0,08	3	0,24
NO se aprovechan la totalidad de los espacios abiertos para eventos privados de sus clientes.	0,04	0	0	1	0,08	1	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08	0	0
	<b>CTA</b>		<b>2,42</b>		<b>3,39</b>		<b>3,22</b>		<b>3,62</b>		<b>3,26</b>		<b>3,62</b>		<b>4,48</b>

Fuente: Elaboración propia de los autores

Nota: El puntaje de atractivo (PA) se determina examinando uno a uno los factores internos o externos con base en esta pregunta: “¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?”. Si la respuesta es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. Este puntaje debe asignarse específicamente a cada estrategia para indicar su atractivo relativo sobre las demás en lo que respecta al factor clave que se esté analizando. El rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo. Por atractivo queremos decir el grado en que una estrategia permite, en

comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. La calificación del atractivo (CA) se define como el resultado de multiplicar las ponderaciones por el puntaje de atractivo de cada fila. La calificación total del atractivo (CTA) indica cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. (David, 2013).

## Conclusiones

La presente investigación permitió realizar una evaluación diagnóstica desde dos ambientes, uno interno a través de factores como lo son directivos, competitivos, tecnológicos y talento humano; y otro externo a través de variables económicas, tecnológicas, político – legal y socioculturales y demográficas. Esta evaluación diagnóstica se desarrolló en tres etapas identificadas por Fred R. David (David, 2013): una etapa de ingreso (insumos), una etapa de emparejamiento (combinación) y una etapa de salida (decisión).

Desde la etapa de ingreso o diagnóstica, se presentaron evaluaciones a través de diferentes matrices. La matriz EFE con una calificación total de 3,0 permitió demostrar el estado positivo y en posible mejoramiento que se encuentra la empresa. Se identificaron factores relevantes tanto positivos como negativos. Dentro de los factores relevantes positivos se resaltan las Tic's como medios para facilitar el comercio y el posicionamiento de marcas. El aprovechamiento de esta oportunidad es fundamental para continuar con la ampliación de la cobertura en lo que tiene que ver con los planes de marketing a nivel nacional e internacional. Otro aspecto relevante pero negativo identificado dentro de la matriz, es la economía informal que se desenvuelve en la ciudad y precisamente en las playas del sector turístico. A pesar que el hotel tiene playas privadas, no se desconoce que los huéspedes visitan con frecuencia las diferentes playas que ofrece la ciudad. Es allí donde precisamente los vendedores informales ofrecen sus servicios de acuerdo con su idiosincrasia y estereotipo propio de su cultura, pero hostigante para los turistas. Las políticas de gobierno Distrital intentan en gran medida abordar la problemática; sin embargo, los resultados no son satisfactorios; por lo tanto, el hotel se le sugiere tomar medidas internas al respecto como es la realización de alianzas con empresas del mismo sector y que tenga una ubicación geográfica hacia los balnearios naturales que ofrece la ciudad, esto con el fin de generar espacios más tranquilos y seguros para los huéspedes de hotel.

Desde la Matriz EFI un aspecto relevante e interesante aprovechar es la fuerza y posicionamiento que tiene la cocina especializada y disponible para todo tipo de evento de tipo nacional e internacional. De igual manera su posicionamiento a nivel mundial como la segunda mejor empresa que consideran las personas para trabajar. Estas variables hacen parte del componente fundamental dentro de las estrategias de mejoramiento propuestas por los investigadores. Estas consideraciones traen una relación directa con los resultados arrojado en la MPC quien ubicó a la empresa como la segunda mejor posición con respecto a los cinco hoteles que son su competencia directa.

En la etapa de emparejamiento y no distante a lo identificado en la etapa anterior, la posición competitiva de la empresa se encuentra justificada con el análisis del impacto que generan cada uno de los factores diagnosticados tanto interno como externamente.

A través de la Matriz FODA estos mismos factores identificados permitieron generar estrategias básicas y sirvieron de soporte para la creación de la MCPE. Se resalta en estos momentos factores identificados y que son sensibles a afectar directamente a la organización como lo es la cultura de la comunicación interpersonal en los ambientes de trabajo a través de la segunda lengua. La organización ha manifestado estar atento a dicho aspecto; sin embargo, la persistencia de su debilidad va más relacionado a un componente cultural en el contexto demográfico donde se desarrolla la organización.

Por otro lado, la posición competitiva de la empresa está fundamentada en su alta participación en el mercado con respecto a su competencia, procurando así mantener su posición en el tiempo. La empresa se encuentra y se mantiene en proceso de construcción y crecimiento constante.

Los autores recomiendan a la empresa la revisión e implementación de un plan de acción segregado de la MPCE que permitirá de una manera más puntual llevar a cabo las estrategias estructuradas con base en los factores de riesgo identificado en cada una de las matrices.

Este plan a través de las diferentes actividades que componen la acción a desarrollar, garantizaría en gran medida el cumplimiento de las metas propuestas y se diseñó para un tiempo aproximado a mediano plazo; sin embargo, las incidencias en materia de salud que actualmente se enfrenta a nivel mundial y que por consiguiente está afectando la economía, puede llevar a que el cumplimiento del mismo quede estipulado a un tiempo ilimitado.

Basado en todo lo anterior, los autores proponen realizar un plan de acción que concrete las alternativas de estrategias más relevantes y atractivas identificadas en la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE) del Hotel ABC. En ese orden de ideas, las alternativas están representadas en acciones estratégicas y cada una de ellas, para mayor operatividad en su desarrollo se subdivide en actividades puntuales que llevan al cumplimiento de la meta en un tiempo estipulado.

### Referencias bibliográficas

- Aguilar, A., y Portilla, G. (2005). *Administración Estratégica*. México: Editorial UAL, Series Guías de estudio.
- Andrades, L., y Dimanche, F. (2017). Destination competitiveness and tourism development in Russia: Issues and challenges. *Tourism management*, 62, 360-376. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.008>
- Ballesteros, J. (2015). *Diseño de un modelo de Planeación Estratégica para Orlave LTDA*. Colombia.
- Cerón, M. (2007). *Manual de planificación estratégica*. Ambato-Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- D'Alessio, I. F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Centrum.
- David, F. R. (2013). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson.
- Fred R., D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo Primera Edición. México, Editorial Pearson Educación.
- Gálvez, D. (2007). *Modelo de Planeación Estratégica Aplicado a una Microempresa Artesanal del Sector Metalmecánico del Ecuador, Caso Empresa Metalmecánica Gálvez "EMG Hierro Forjado"*. Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* McGraw-Hill. México DF.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2010). *Exploring corporate strategy: text & cases*. Pearson education.
- Meseguer, M. J. J., y Yago, F. J. M. (2019). Actividad turística en Cartagena (Murcia) a través del análisis de indicadores y percepción de sus actores directos. *Cuadernos de Turismo*, (43), 349-380. <https://doi.org/10.6018/turismo.43.14>
- Miquel, S., Bigné, E. J., & Mollá, A. (1994). *Introducción al marketing*. España: McGraw-Hill, c1994. 171 p
- Mojica, F. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Med*, 14(1), 122-131.

- Morelos-Gómez, J., Cardona-Arbeláez, D., y Lora-Guzmán, H. (2020). Análisis del comportamiento del turismo informal en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN*, 11(1), 63-71. <https://orcid.org/0000-0001-6945-0999>
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y Gestión*, 33, 93–124.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*, Décimo octava edición. Editorial McGraw Hill.
- UNWTO (2020) El turismo internacional sigue adelantado a la economía global. <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>
- Vera-Colina, M. y Mora-Riapira, E. (2011). Líneas de investigación en micro, pequeñas y medianas empresas. *Revisión documental y desarrollo en Colombia. Tendencias*, 12(1), 213–226.