



Vol 2, Nº 6 (noviembre/novembro 2009)

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL EN EL SECTOR TURÍSTICO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

Jorge Del Río Cortina, Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco
Juan David Sepúlveda Chaverra, Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco
Lourdes Isabel Meriño Stand, Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco

ABSTRACT

En este trabajo se analizan las variables de implementación de los modelos de gestión a partir del estudio de las propuestas de Mckinsey, Ohmae, Ansoff, Porter, Jack, y Kaplan, y su influencia sobre la filosofía empresarial como la fase inicial para el desarrollo de las condiciones de implementación de un proceso basado en la realidad de las pymes de la región. En la primera parte se muestra un resumen de los modelos y las conclusiones obtenidas desde el estudio de los trabajos referenciados en diferentes bases de datos; como conclusión de esta parte se presenta un mapa factorial de términos y variables; posteriormente se realiza un proceso de evaluación de expertos con la aplicación de análisis estructural para la reducción de los elementos identificados y por último se presentan los resultados obtenidos de un proceso de evaluación en una muestra piloto de empresas pequeñas y medianas en la ciudad. Como conclusión se muestra una aproximación al desarrollo de un sistema de gestión basado en los modelos analizados, de acuerdo a las características propias de la pequeña y mediana empresa del sector para posteriormente iniciar la exploración de un modelo más complejo que permita su replicabilidad en otros sectores productivos.

1. ANÁLISIS FACTORIAL

1.1. METODOLOGÍA EMPLEADA

Selección de los artículos. Se delimitó el estudio a aquellos artículos reseñados en la base de datos Proquest, generados en el último año en temas relacionados con los procesos de planeación estratégica a partir de la búsqueda de palabras que coincidieran con los nombres de los modelos a analizar, en este sentido, los criterios de búsqueda se limitaron a encontrar coincidencias en temas relacionados con Balanced Scorecard, 7S, PM, 5C y 5M. En la búsqueda inicial se seleccionaron un total de 500 artículos.

De los artículos extraídos fue seleccionado el abstract, la razón de esto, obedece al modelo de análisis utilizado basado en el proceso de elaboración de mapas tecnológicos de Angulo, Meriño y Sepúlveda (2006) en el cual se postula que el resumen debe contener los elementos más importantes de los trabajos en cuanto a que describen los objetivos, la metodología y los resultados mediante una limitación de palabras que obliga a los autores a ser directos en la escritura de ellos; en la selección inicial se tomaron 500 resúmenes en los temas relacionados, los cuales fueron revisados buscando la coincidencia de los temas con los métodos de planeación y filosofía empresarial. Luego del proceso de depuración de la base de datos inicial se obtuvieron 357 resúmenes.

Almacenamiento. Para el almacenamiento y la depuración de la información inicial, se utilizaron dos herramientas de la suite *Microsoft Office 2007*, como lo son *Microsoft Word* y *Microsoft Excel*. Las razones, son alternativas de bajo costo y muestran una alta aceptación y penetración en las oficinas colombianas. El almacenamiento en *Microsoft Word* fue transitorio y obedeció a dos causas: la incompatibilidad de pasar directamente el texto del artículo a *Microsoft Excel* con el formato deseado y el poder aprovechar algunas prestaciones de texto inexistentes en *Excel*, necesarias para la aplicación de la herramienta desarrollada.

Procesamiento. En el análisis inicial se obtuvieron más de 84.000 palabras, por ello el primer paso era la eliminación de las palabras más frecuentes y no representativas en la totalidad de los artículos.

Las palabras más frecuentes fueron sometidas a una revisión, para eliminar los adverbios, adjetivos y otras palabras que por su naturaleza gramatical tienden a repetirse mucho y no se constituyen en una tendencia o aporte significativo a la técnica estudiada. Con esta revisión se elabora una lista de palabras excluidas, que se muestra a continuación:

Tabla 1. Palabras excluidas del estudio.

| | | | | | | | | | | | |
|-------|---------|------|-----|---------|--------|-------|-------|------|-------|-------|---------|
| A | As | For | May | than | when | About | At | From | More | that | Which |
| Above | Be | Has | Not | the | while | Also | Being | In | Of | then | With |
| An | Between | Into | Or | thereby | within | And | By | Is | Other | these | without |
| Any | Can | It | So | this | | Are | Each | Its | Duch | To | |

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, también se elaboró una lista de “sinónimos” que corresponde a palabras que a pesar de no tener exactamente el mismo significado, se considera como tal con fines técnicos, es decir, para disminuir el número de palabras clave y por tanto la dispersión.

Tabla 2. Muestra de algunas palabras consideradas como sinónimos

| Palabra | Palabra | Palabra | Palabra | Palabra | Palabra |
|---------|---------|---------|----------|------------|---------|
| | | | | Ideas | Idea |
| | | | analysis | analysed | anlyse |
| | | | | complexity | complex |

Fuente: Elaboración propia.

Con las listas de palabras excluidas y la lista de las consideradas sinónimas, se sometió a una revisión cada uno de los artículos y se procedió a elaborar una matriz donde la intercepción del

artículo con la palabra clave correspondía a cero (0) si la palabra clave no aparecía y a uno (1) en el caso contrario.

Tabla 3. Muestra de la matriz de intercepción

| | account | action | activities | addition | address | aimed |
|-------|---------|--------|------------|----------|---------|-------|
| Bsc01 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Bsc02 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Bsc03 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

Fuente: Elaboración propia.

Mapa de conceptos con toda la población. Para detectar tendencias dominantes se elaboró un mapa con toda la población de artículos analizados; para su desarrollo se tomo como base la matriz de intercepción y a partir de ella se desarrollo un proceso de análisis factorial de correspondencias múltiples. Los grupos de palabras que se encuentra muy cerca en el mapa indican que han aparecido de manera conjunta en varios artículos, esto es lo que se conoce como concurrencia.

En este primer mapa se distinguen seis grupos de palabras. La concurrencia de palabras en un grupo puede ocurrir principalmente a dos razones: corresponden a conceptos interrelacionados en los procesos filosóficos de la planeación estratégica, u obedecen a nuevas tendencias técnicas de análisis, la figura 1. muestra los resultados gráficos del análisis factorial de correspondencias aplicado y los grupos identificados; a continuación se desarrolla un análisis de los resultados obtenidos.



- **Grupo 1:** En este grupo se evidencia la posición de las pequeñas firmas en relación con el marco normativo y de apoyo a los procesos de innovación y cambio tecnológico, sobresalen en el análisis palabras como gobierno, región, global, sector, internacional, impacto, países, estructura, mercado, firma, industrial, crecimiento, investigación, resultado, significancia, publico, precio, tecnología, estudio.

Un análisis del comportamiento derivado de los resultados encontrados permite comprobar que las empresas pequeñas y medianas ven en su entorno un proceso marco donde confluyen las grandes empresas, las relaciones globales, el gobierno y el mercado, y es allí donde se determinan las tendencias tecnológicas, los precios, y las oportunidades de desarrollo del sector en el cual se encuentran inmersas.

- **Grupo 2:** En este grupo conformado principalmente por las palabras red, plan, proyecto, oportunidades, proveedores, software, innovación, sistema, áreas, trabajo, marco, procedimiento, equipo, exploración, prospectiva, revisión. Se puede apreciar que las empresas ven en sus proveedores la oportunidad de establecer marcos colaborativos que orientarían sus esfuerzos hacia el desarrollo de innovaciones.

El análisis de los resultados obtenidos en este grupo permite descubrir que la orientación principal de las innovaciones perseguidas se orienta a los procedimientos y la implementación de programas informáticos, se aprecia también, que en la relación con los proveedores es donde, en el marco de los procesos de planeación estratégica, las empresas vislumbran oportunidades de análisis del entorno, inteligencia empresarial, construcción de escenarios futuros y desarrollo de proyectos.

- **Grupo 3:** En este grupo, aunque a diferencia de los demás, se aprecia una nube pequeña de palabras, se puede apreciar un elemento muy importante, relacionado con los métodos de generación de dinero, fin último de las organizaciones productivas, en este grupo el capital se halla relacionado con elementos tales como las ventas minoristas, el desarrollo de promociones, y métodos de limitación de los recursos financieros.
- **Grupo 4:** En este grupo se evidencian conceptos orientados hacia la gestión de procesos dirigidos a la creación de valor en las organizaciones, sobresalen palabras como: marcas, diferencia, empresa, análisis, actividades, beneficios, costo, colaboración, desarrollo, dinámico, cadena, cambio, eficiencia, características, programa, ayuda, experiencia, cuentas, común
- **Grupo 5:** Las palabras evidencia, examinación, datos, empirico, efecto, aditamento, muestran como es el proceso de verificación del entorno micro de la organización, evidenciando un proceso basado en factores técnicos, empíricos.
- **Grupo 6:** En este grupo, según el análisis de palabras como comportamiento, empleado, cliente, diseño, negocios, dimensiones, avaluo, acción, basado, control, decisiones, casos consumo, concepto, corporación, ambiente, aplicabilidad, artículos, puntuaciones, complejidad, fines, contexto, demanda, creación, dirección, discusión, consideración, se puede apreciar como existe una orientación, hacia las relaciones con los clientes (internos y externos) de la organización)

2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

2.1. Definición de las variables en el sector turístico hotelero de la ciudad de Cartagena

Con base en las tendencias identificadas y en un proceso de diagnóstico, el primer paso que se sigue para el análisis estructural es seleccionar a las variables que determinarán la evolución a largo plazo del sector.

Con el fin de realizar la caracterización de la situación actual y los problemas que enfrenta el sector turístico de la ciudad de Cartagena se han identificado un conjunto de situaciones que afectan significativamente el desarrollo del sector; en este sentido, se ha elaborado una lista de problemas a partir de los aportes realizados en los siguientes trabajos: Plan Sectorial del Turismo 2004, el Plan Maestro de Turismo del Litoral Caribe Colombiano, realizado por el grupo español CONSULTOR,

en el año 2003, estudios sobre competitividad del turismo en Cartagena, Foros sobre la competitividad de Cartagena de Indias y actividad turística.
En la tabla 5 se muestra el resumen de las variables identificadas.

Tabla 5. Variables de análisis del sistema

| Aspecto | Variable |
|--------------|---|
| Macroentorno | Cooperación público privada. Control y uso del espacio público. Relación universidad-empresa Aspectos legales sectoriales Estacionalidades en el sector. Tecnología |
| Microentorno | Informalidad de servicios. Potencial del departamento. Infraestructura conexa. Indicadores y medición de resultados del sector Cultura ciudadana Vigilancia tecnológica Competencia Competitividad |
| Finanzas | Presupuesto de promoción institucional Capacidad de negociación de los hoteles Recursos Distribución de ingresos. Fuentes de financiación Rentabilidad Costos |
| Proveedores | Nivel de encadenamiento. Capacidad de negociación proveedores Apoyo tecnológico Proyectos Colaboración Estructuras de integración |
| Clientes | Opinión de los clientes Calidad del servicio Fidelidad Información de mercados Conocimiento del destino |
| Valor | Estado de infraestructura Innovación en servicios Capacidad organizativa Categorización Comunicaciones Servicios autóctonos |

Fuente: Elaboración propia con base en consulta a expertos

Las variables identificadas a través del análisis de datos, información recolectada de fuente primaria y conclusiones de los estudios afectan directamente la infraestructura turística en todos sus elementos: acceso a los destinos turísticos, condiciones de seguridad, condiciones de salud, servicios públicos.

2.2. Matriz de relaciones estructurales entre problemas

El siguiente paso del análisis estructural consiste en definir las relaciones entre las variables o problemas identificadas en el punto anterior, mediante el uso de una matriz de doble entrada donde previamente se ha codificado la intensidad de las relaciones directas para cada problema de acuerdo a la siguiente escala:

Tabla 6. Escala de la matriz de relaciones estructurales entre problemas

| Intensidad/Valor | Descripción |
|------------------|-------------------------------|
| 0 | No existe relación |
| 1 | Relación de Influencia débil |
| 2 | Relación de influencia media |
| 3 | Relación de influencia fuerte |

Fuente: Tomado de Metodología planteada por Michel Godet.

Los resultados obtenidos a partir de la opinión expresada por los expertos empresariales hasta llegar al consenso, dan como resultado una matriz cuadrada (denominada matriz de influencias directas), donde según la escala de evaluación se pregunta, ¿cuál es la influencia de la variable fila, sobre la variable columna?, donde los valores X e Y, representan la intensidad de la relación entre cada par de variables o problemas. La suma de los valores por fila representa el grado de motricidad (Influencia) de una variable sobre las otras; y la sumatoria de los valores por columna representa el grado de dependencia de cada variable.

La motricidad y la dependencia

La información obtenida en la matriz de influencias directas, permite calcular los índices de motricidad y dependencia para cada problema y ubica estas relaciones en un diagrama de dispersión con la ayuda del software MICMAC, desarrollado por Michel Godet, con el fin de apreciar gráficamente la posición de cada problema. Lo cual se aprecia en el diagrama de dispersión que se muestran en la Figura 2.

Resultados del análisis estructural

Las treinta y nueve variables consideradas como explicativas del sistema relacionado con el funcionamiento del sector turístico-hotelerero de la ciudad de Cartagena de Indias, muestran diferentes posiciones relativas en el plano de la motricidad y la dependencia, como se observa en la figura 2, (La motricidad es mostrada en el eje de las X y la dependencia en el eje de las Y) El objetivo del análisis es interpretar el conjunto de problemas en función de su posición en cada uno de los cuadrantes los cuales representan las zonas de poder, conflicto, salida y autonomía.

Las variables ubicadas en la zona de poder se caracterizan por presentar motricidad alta y baja dependencia; significa que las acciones que se derivan de ellas tienen la capacidad de influir significativamente en el comportamiento del sistema.

Para el caso analizado, las variables CAT (Categorización), CCC (Cultura ciudadana), y ALS (Aspectos legales sectoriales) son las de menos dependencia, sin embargo, tienen la suficiente motricidad como para generar estrategias de solución, es decir, que los esfuerzos que se hagan para incrementar o motivar acciones sobre estas variables, necesariamente facilitará el proceso de desarrollo del sector.

Las variables que se ubican en la zona de salida, se caracterizan por presentar baja motricidad y alta dependencia, lo cual significa que son altamente influenciados por las acciones derivadas de las variables ubicadas en las zonas de poder y de conflicto, las variables que ocupan esta zona, AUT (Servicios autóctonos) CPP (Cooperación público privada) FID (Fidelidad de los clientes) CIN (Distribución de ingresos) reflejan el rol que se espera de los empresarios y usuarios en el sistema, pero no propicia acciones significativas que alteren el mismo, por lo tanto las acciones sobre estas variables son consecuencia de otras medidas que se tomen sobre los problemas ubicados en las

Las variables COP (Competitividad) REC (Recursos) INS (Innovación en servicios) FFI (Fuentes de financiación) son las que presentan los niveles más altos de conflictividad. El alto índice de dependencia indica que las estrategias de solución son importantes para el sector, pero al mismo tiempo plantean un reto en los valores corporativos, por lo que acciones basadas en ellas pueden generar altos niveles de conflictividad.

Asimismo, el análisis de las variables RUE (Relación Universidad Empresa) OCL (Opinión de los clientes) COM (Competencia) ICT (Infraestructura conexas) INF (información de mercados) muestra que poseen un nivel menor de dependencia y bajo nivel de motricidad, por lo tanto a pesar

de ser menos conflictivo las acciones implementadas en ellas, no tendrán mucho impacto en la solución del problema.

En la zona autónoma (Baja influencia, Baja dependencia) se pueden apreciar las variables CUE (Control y uso del espacio público) EST (Estacionalidades del sector) ISH (Informalidad de servicios) lo que demuestra que estas variables no son determinantes en el sistema.

3. DESARROLLO DEL MODELO

El modelo presentado en esta sección corresponde a una primera aproximación al sector turístico hotelero, se basa en los resultados obtenidos en los procesos de análisis factorial y estructural, las conclusiones de la caracterización del sector, los modelos de gestión analizados y las estrategias de acción universidad-entorno planteadas desde la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco para el acercamiento a las empresas.

Tal como se observa en la figura 3. el modelo, desde una aproximación gráfica, consta de dos dimensiones, denominadas macro y micro entorno, donde concluyen de manera directa los empleados, clientes y los proveedores de la organización, se ubica a las empresas en el centro del modelo, ya que desde y hacia ellas, se mueven las estrategias planteadas.

3.1. Macroentorno

El macroentorno, como resultado del análisis incluye la competencia global, el mercado, el gobierno, y otros agentes no directamente relacionados con el sector turístico hotelero, que de alguna manera con sus acciones son, o tienen el potencial de ser influyentes en el destino de la industria y la construcción de sus escenarios futuros.

En esta dimensión se ubican además las universidades, centros de desarrollo tecnológico, grupos sociales de presión, y se construyen las leyes y normas que dictan el direccionamiento general del sector.

Es necesario para las empresas en el fortalecimiento de las acciones con este sector el apoyo en los procesos de certificación, categorización, cumplimiento de normas técnicas, estándares y disposiciones legales.

Como estrategias de acción para el óptimo funcionamiento de las relaciones y flujo de impactos entre las empresas y esta dimensión se proponen las siguientes estrategias:

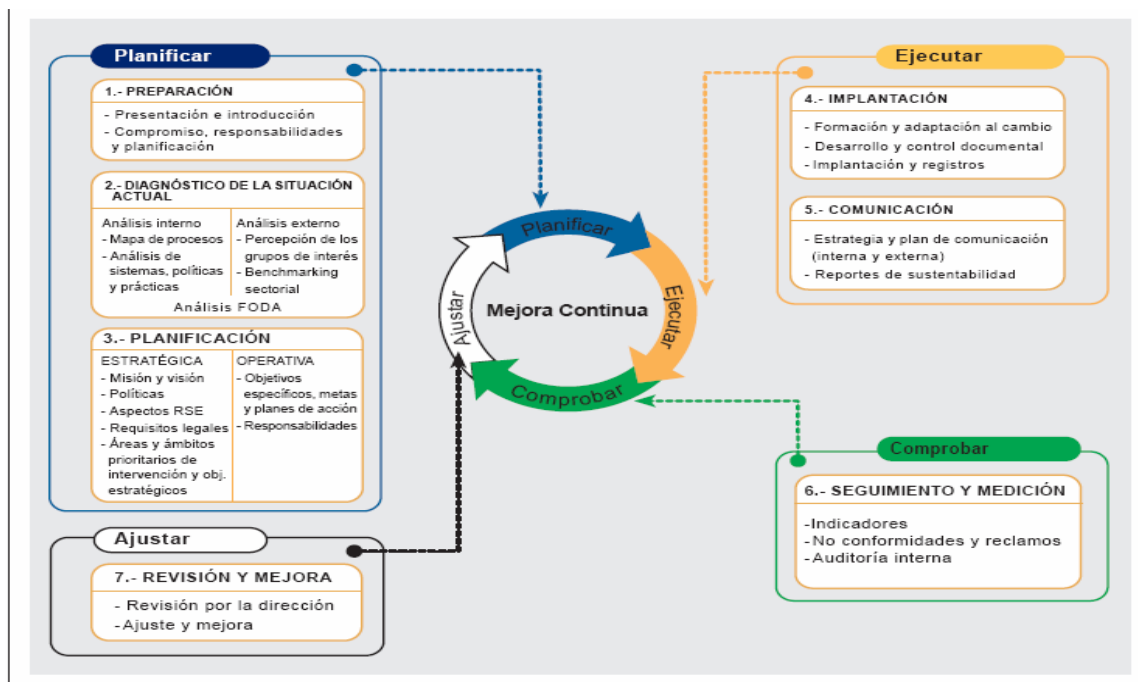
- Desarrollo de un sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia empresarial, basado en los procesos científicos e investigativos desarrollados en las universidades se propone la creación de un sistema integrado por las empresas, gremios, estado y universidades donde se identifique la información relevante para el sector y se difunda entre todos los empresarios interesados a través de diferentes mecanismos.
- Formación de alto nivel para empresarios, donde se ofrezca en convenio con escuelas reconocidas de negocios y administración, programas avanzados de administración y gerencia de empresas del sector turístico hotelero.
- Fortalecimiento de las relaciones, a través del fortalecimiento a las estructuras de interfaz existentes, por medio de la aplicación de sistemas de información, formación, desarrollo de proyectos conjuntos de investigación y desarrollo y procesos de apoyo mutuo entre los actores y agentes involucrados con el sector a nivel del macroentorno.

3.2. Microentorno

En el microentorno confluyen, además de los empleados, los clientes, los proveedores, la competencia directa del sector, y actores específicos relacionados con el turismo, tales como las agremiaciones, los grupos sociales, entre otros; las estrategias orientadas para este sector, son estrategias de fortalecimientos, conocimiento, difusión e integración.

Las estrategias de fortalecimiento, derivada e influida por los procesos formativos de alto nivel desarrollados con el macroentorno, incluyen también el análisis de problemas particulares y la

solución aplicada mediante adaptación, nuevos desarrollos, o generación de tecnologías útiles a los procesos, para esta estrategia es necesario el establecimiento de un marco de acción conjunta Empresas-Entorno, definidas desde una política de integración orientada a mostrar los beneficios tanto de la integración a nivel vertical como horizontal, de las empresas como organismos individuales, con otros agentes, competidores, grupos sociales, entre otros que tienen las herramientas, el conocimiento, y la experiencia para la superación de problemas particulares, para el funcionamiento óptimo de estas estrategias es necesario el desarrollo de una plataforma de acción por proyectos de colaboración.



Estrategias propuestas

En este apartado se describen un conjunto de estrategias de articulación de las actividades propias de la empresa en su proceso de articulación con las dimensiones del sistema que lo rodean, con el objetivo de que su implementación permita a las pequeñas y medianas empresas del sector turístico hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias el desarrollo de nuevos productos y procesos en un entorno de colaboración desde el enfoque de cadenas productivas y cooperación.

3.2.1. Financiación

El desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso, la categorización, la gestión eficiente de recursos, la adaptación y cumplimiento de normas, la generación de modelos productivos basados en la calidad y orientados al cliente, entre otros, requieren de inversiones, que en muchas ocasiones, una pequeña y mediana empresa no alcanza a subsidiar; sin embargo, existen múltiples fuentes de financiación para estas actividades que permiten el beneficio de las empresas que lo realizan.

Dentro de las fuentes de mayor impacto para las pequeñas y medianas empresas se encuentra:

- Fomipyme: Fondo para el desarrollo tecnológico de micros, pequeñas y medianas empresas, que cofinancia hasta el 65% del valor de las actividades de desarrollo tecnológico y transferencia de tecnologías.
- Colciencias: Los fondos de Colciencias no están orientados de manera directa a las empresas, sino al desarrollo de investigaciones, desde básicas hasta aplicadas; esto fondos se dividen en recuperación contingente y cofinanciación, además de tener

fondos especiales para la participación de expertos de las universidades como pasantes en las empresas y diversos programas para el desarrollo de herramientas y soluciones para los sectores empresariales.

- Fondos privados: Representados por la banca e inversionistas privados, tradicionalmente representan un apoyo a las necesidades de capital de trabajo de las empresas, aunque también se pueden destinar al desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos.

3.2.2. Tecnología e Investigación y Desarrollo

Las actividades de investigación y desarrollo deben ser realizadas al interior de las empresas con el objetivo de determinar las oportunidades de crecimiento de las mismas; sin embargo, para las pequeñas y medianas empresas del sector turístico hotelero, el desarrollo de actividades de vigilancia tecnológica, análisis de patentes, revisión del entorno, creación y diseño de nuevos productos y servicios y la implementación de nuevos procesos, puede ser una tarea costosa, además de no estar directamente relacionada con el día a día de sus labores.

En las actividades de generación de sus propias tecnologías, las empresas deben desarrollar capacidades internas para ir en función de este objetivo, y respecto a la I+D, lo más conveniente es la contratación de expertos en el sector y en el tema de las tecnologías relacionadas con este, de manera que se puedan obtener buenos beneficios de estas actividades.

La inversión en I+D puede parecer costosa, aunque sus beneficios redundan, de acuerdo a la bibliografía del tema en la calidad de los productos y servicios ofertados, y en la satisfacción de los clientes que atrae mayores clientes a mediano plazo, generando esto un ciclo de beneficios económicos derivados de la inversión inicial.

3.2.3. Cooperación

La interacción entre los diferentes actores (Macroentorno, Microentorno, Empresa, Sector Tecnológico, Sector científico, Sector financiero, Clientes, proveedores) aumenta las probabilidades de éxito en la aplicación de normas técnicas, aumento de la calidad, ampliación de la gama de productos/servicios ofertados, nuevas procesos y tecnologías, al tiempo que reduce los costos, y permite ampliar la participación en el mercado.

En la ciudad de Cartagena de Indias existe un intento inicial de apoyo e integración a partir de la creación del Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico del Sector Turístico CITECTUR, que permitiría una mayor sinergia de las actividades y cambios tecnológicos planificados; por otra parte, la existencia de una mesa sectorial del sector turístico, y la presencia de asociaciones como Cotelco y Asotelca, permiten que existan escenarios propicios de integración y transferencia entre las empresas y sus entornos.

Por esta razón, la cooperación se convierte en un factor de éxito; y para que esto sea posible, es necesario que se desarrollen actividades de cooperación con los siguientes actores:

- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Universidades
- Organismos de financiación
- Gremios
- Estado

3.3. Desarrollo de estrategias de implementación.

Un modelo de integración para el desarrollo empresarial del sector turístico hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias debe basarse en los problemas planteados, pero además debe orientarse al aprovechamiento de los procesos de apoyo citados, y su objetivo debe ser la búsqueda del fortalecimiento del sector.

No se trata de crear nuevas estructuras, sino de aprovechar las estructuras existentes, y las fortalezas, y oportunidades alrededor de este sector productivo. Por tanto, las estrategias planteadas obedecen a las necesidades y problemas del sector vistas desde el enfoque de alternativas de solución a las problemáticas planteadas.

- **Estrategia de comunicación**

En la mayoría de las ocasiones, la falta de interés de las empresas por los apoyos del entorno se deben a la falta de comunicación de los resultados positivos obtenidos en otros casos, y al desconocimiento de las alternativas y alcances que estos ofrecen.

Por tal razón es necesario que se diseñen mecanismos efectivos de comunicación que permitan a las empresas del sector turístico hotelero, conocer las facilidades que se ofrecen para los procesos que se desarrollan en su interior, las fuentes de financiación y los incentivos existentes para estos procesos; no es suficiente con las publicaciones que realizan estas entidades oferentes de estos servicios, es necesario hacer presencia en los medios de comunicación especializados del sector, la participación en las reuniones de mesa sectorial y la comunicación directa de la información relevante a los interesados.

- **Estrategia de integración**

Para las pequeñas y medianas empresa, la integración se convierte en una estrategia de penetración a mercados de consumo masivo; sin embargo este no es el único beneficio existente, la integración es una estrategia de crecimiento y cambio que acarrea mayores beneficios de las inversiones.

La integración, es una estrategia de gana-gana, que permite el acceso a fuentes de cofinanciación, que es más difícil para las empresas a nivel individual, disminuye el costo de contar con expertos y aumenta el impacto de los cambios implementados.

Para que una estrategia de integración sea favorable, las empresas deben asociarse con los siguientes actores del entorno:

- Estado
- Banca y organismos de financiación
- Entorno científico, representado por las universidades
- Entorno tecnológico, representado por los centros de desarrollo y formación tecnológicos
- Clientes
- Proveedores
- Actores sociales

La estrategia de mayor impacto es el acercamiento entre las empresas agrupadas y las universidades, que permite el acceso a fuentes de financiación para el desarrollo de investigaciones, el acceso a expertos en múltiples temas relacionados con gestión y tecnología, el acceso a programas de formación, y a la difusión de los impactos en eventos de índole nacional e internacional.

Conclusiones

De los resultados obtenidos en el análisis factorial, y estructural se pueden identificar los siguientes aspectos de la filosofía empresarial presentes en las organizaciones hoteleras del sector turístico de la ciudad de Cartagena de Indias:

- Los resultados obtenidos muestran preocupantemente que las universidades y los centros de investigación tienen muy poca participación en el proceso de planeación en las empresas, esto se refleja en el mapa de conceptos, donde la universidad no aparece relacionada y se confirma en el análisis estructural donde las Relaciones Universidad-Empresa son catalogadas como una variable conflictiva de baja influencia apuntando esto a que las universidades no juegan un papel importante en la generación de investigación y desarrollo valiosa para las empresas del

sector turístico hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias; esta conclusión no se aparta de la realidad Latinoamericana, ya que, concuerda con el informe Mundial sobre la Ciencia de la UNESCO realizado en el año 1998, donde se afirma que, “ aún no ha sido posible alterar el hecho de que sólo un 10 al 15% de las universidades de la región tienen una capacidad real y efectiva para realizar actividades de I+D”.

- En los elementos de la filosofía empresarial en el sector turístico hotelero se muestra una necesidad de generación de valor a partir de la categorización; este proceso, regulado con la norma técnica NTSH006, explica las condiciones mínimas de calidad, gestión, e infraestructura que se requieren para ubicarse dentro de una categoría entre una y cinco estrellas
- El cliente, y sus procesos son visto como resultados del sistema, más no como inputs del proceso, es decir, con la generación de valor, los procesos de vigilancia, la categorización, la competitividad, la calidad y demás variables del sistema, se espera que el cliente se sienta satisfecho y se genere de manera espontánea un fuerte sentimiento de fidelidad, este proceso de orientación al cliente, muestra que los empresarios siguen siendo muy tradicionales al momento de manejar su organización, esto es un factor que aunque facilita la aparición de innovaciones incrementales en el servicio, dificulta la aparición de innovaciones radicales.
- Los tres elementos principales dentro del negocio turístico hotelero son la categorización, como fuente generadora de valor y por ende, en percepción de los empresarios, como fuente de satisfacción de los clientes, los aspectos legales, influyentes e importantes dentro del sector, y la cultura ciudadana, un elemento que aunque no controlable de manera directa, afecta el sector.
- No se evidencia un grado de preocupación por los elementos sociales relacionados, se concibe a las estacionalidades, el control de espacio público y la informalidad como problemas autónomos que no están en capacidad de manejar y que por tanto puede afirmarse que son situaciones no controlables por los empresarios y se dejan a su desarrollo propio, por otra parte, elementos como la distribución de ingresos y los servicios autóctonos se consideran variables de salida, es decir, que según la percepción y la cultura organizacional reinante, si al negocio le va bien, estos elementos serán beneficiados de manera natural, sin ninguna intervención.
- La implementación de una estrategia de comunicación basada en mecanismos efectivos que permitan a las empresas conocer las fuentes de financiación y las facilidades para la implementación de cambios tecnológicos es una opción económica de fomento a la integración y además permite el desarrollo de un proceso sinérgico entre la empresas y su entorno.
- Las empresas deben asociarse con los actores que puedan garantizar su sostenibilidad y crecimiento. Estos actores pueden ser el estado, la banca y organismos de financiación, universidades y centros de de desarrollo tecnológico, entre otros.
- La estrategia de mayor impacto es el acercamiento entre las empresas agrupadas y las universidades, que permite el acceso a fuentes de financiación para el desarrollo de investigaciones, el acceso a expertos en múltiples temas relacionados con gestión y tecnología, el acceso a programas de formación, y a la difusión de los impactos en eventos de índole nacional e internacional.
- La formación permanente de alto nivel para empleados y personal directivo debe ser una preocupación constante que ofrece garantías para la prestación de excelentes servicios, en esto la integración con universidades y centros de formación juega un papel importante.

Bibliografía

- AMAR, P. ABUCHAIBE M. VEGA J. (2002) una propuesta de política industrial para la Región Caribe colombiana. Universidad del Atlántico. Fundesarrollo.
- ANGULO, G. MERIÑO, L. SEPÚLVEDA, J.(2007) Diseño y validación de una metodología para la elaboración de mapas tecnológicos aplicado a celdas de combustible. CIER 2007. Habana, Cuba.
- COLCIENCIAS. (2000) Subdirección de Programa de Innovación y Desarrollo Empresarial. Santa Fé de Bogotá D.C.
- CONTRERAS, R. HERRERA, B. (2007). Diagnóstico de la gestión administrativa del sector turístico hotelero en la ciudad de Cartagena. Revista Teknos. ISSN 1900-7388. Vol 3. No. 1. Pag 5-12.
- CRESPO, J. (1989) Teoría Económica, Innovación tecnológica y estructuras del mercado. Sevilla. Universidad de Madrid.
- ESCORSA, Pere. VALLS, Jaume. (1997) Tecnología e innovación en la empresa dirección y gestión. Barcelona. Ediciones UPC.
- GODET, M. (1991), Prospectiva y Planificación Estratégica. S.G Editores. Barcelona.
- GODET, M. (1999), De la anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva Estratégica. Alfaomega Grupo Editor. México, DF.
- HERNÁNDEZ, S; FERNÁNDEZ, C. (1998) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. Mexico.
- MARTÍNEZ, J. (1994) Pensamiento Económico. Barranquilla Editorial Antillas.
- MARTÍNEZ, A. (1989) La Gestión Estratégica de la Tecnología.
- PAVON, J, HIDALGO A. (1997) Gestión e Innovación. Un Enfoque Estratégico. Ediciones Pirámide. Madrid.
- PEREZ, C. (1990) Cambio Técnicos, Reestructuración Competitiva y Reforma Institucional en los Países en Desarrollo. Revista El Trimestre Económico, vol. LXI, N° 233. 22 p
- PORTER, M. (1990) La Ventaja Competitiva de las Naciones. Barcelona: Plaza & Janes editores.
- ROMERO, R. (1995) Curso de Introducción a los Métodos de Análisis Estadístico Multivariante (Resúmenes y transparencias. Servicio de Presencia Universidad Politécnica de Valencia).