



III SIMPOSIO INTERNACIONAL

PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
COLEGIO MAYOR
DE ANTIOQUIA®

Acreditados
en ALTA CALIDAD



Alcaldía de Medellín



**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

La coopetencia y competitividad, una mirada desde el direccionamiento estratégico.

Caso de estudio: asociación hotelera Laureles-Estadio

Héctor Jaime Martínez Góez

Johan Sebastián Gómez Gómez





**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

Introducción

Dentro del Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (Prodes), liderado por Acopi, e inmerso en la estrategia Clúster que busca fortalecer a las empresas de la región mediante la asociatividad, se encuentran las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la alianza de Hoteles Laureles Estadio.

Este modelo, está siendo aplicado en la alianza hotelera y permitirá mejorar la competitividad y cooepetencia de las empresas hoteleras bajo la arquitectura de la cooperación para competir eficazmente entre los propios participantes del sector hotelero.





**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

Esta intención está siendo aplicada mediante la arquitectura de la cooperación.

Sin embargo puede presentar inconvenientes como:

- Falta de dirección estratégica como herramienta para mejorar la cooepetencia y competitividad.
- Carencia de previsión de eventos futuros y situaciones difíciles.
- Escasez de funcionarios capacitados para llevar a cabo la dirección estratégica desde su planteamiento hasta su materialización
- Inoperancia para mejorar la cooepetencia y competitividad de la empresa hotelera.
- Falta de proyección y crecimiento como zona hotelera importante.





**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

El propósito esta investigación **se sustenta en la utilidad de la dirección estratégica como herramienta para mejorar la coopetencia y la competitividad del sector hotelero** de Laureles-Estadio (Prodes) bajo la mirada del pensamiento estratégico.

Se pretende generar un instrumento que permita orienta la toma de decisiones a mediano y largo plazo, en otros proyectos de asociatividad en el sector hotelero o turístico.





**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

Marco teórico

Dirección estratégica

Coopetencia

Competitividad





III SIMPOSIO
INTERNACIONAL
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

Marco teórico

La dirección estratégica es definida por (Harrison, 2009) como “el procedimiento a través de la cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias , todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders (grupos de interés)”. (p.47).





Marco teórico

Según (David, 2003) el término **dirección estratégica** se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de estrategias, y tiene como propósito explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, mientras que planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia y la planeación a largo plazo como contraste intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. (G.Dess & Lumpkin, 2003, p. 24) exponen que la dirección estratégica consiste en “los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas.”



III SIMPOSIO
INTERNACIONAL
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

Marco teórico

El concepto de **coopetencia** según (Garnica & Rivero, 2004) “es que las empresas deben pensar el juego en su conjunto, es decir, mirar siempre a todos los participantes en el mercado, e identificar las percepciones de cada uno de los jugadores o participantes, e implementar acciones en conjunto con los beneficiados para obtener una porción más grande de la torta, es decir, mayores rendimientos de la que podría obtener si la empresa actuara sola en el mercado”. (p.142).





Marco teórico

Por otro lado, las formas de integración empresarial permiten solucionar los problemas de **competitividad**, en este aspecto, los autores (Montoya & Montoya, 2012) destacan que “los estudios económicos han mostrado la importancia de solucionar los problemas de competitividad, en especial, en países en desarrollo, gracias a la cooperación empresarial, es por esto que el BID señala que una de las estrategias empresariales más competitivas para operar en el contexto competitivo de negocios, es realizar una gestión fuertemente basada en la creación de vínculos de colaboración con otros agentes del entorno cercano”. (p.89).



**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

Metodología

Tipo de estudio: cuantitativo y cualitativo.

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores claves (gerentes de cada uno de los hoteles pertenecientes a la alianza hotelera de Laureles-Estadio en la ciudad de Medellín.

Fuentes de información:

Primaria: información suministrada directamente por los empresarios de cada uno de los hoteles que pertenecen a la alianza hotelera de Laureles-Estadio en la ciudad de Medellín





**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

Metodología

Recolección y organización de datos ya existentes: Se recolectaron los datos existentes y se harán análisis de estudios previos (si los hubiese) y similares en distintos ámbitos geográficos. Los cuales fueron organizados y elaborados para obtener una visión preliminar.

Técnicas de recolección de información: Revisión de la literatura, encuesta, entrevistas.

Instrumentos: el cuestionario, guía de entrevista.

Técnicas de análisis: Estadística descriptiva.





**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

Resultados

Para la interpretación de los resultados fue necesario tener en cuenta el modelo de modernización para gestión de organizaciones (MMGO), elaborado por el grupo de investigación en gerencia de la universidad EAN, dado que los hoteles objeto de estudio en esta investigación pasan por cuatro niveles o estadios de crecimiento en términos de capacidad gerencial, de recursos e infraestructura.

Los niveles de crecimiento basados en los conceptos de cuartiles son los siguientes:

estadio 1, 0-25;

estadio 2, mayor a 25-50;

estadio 3, mayor a 50-75;

estadio 4, mayor a 75-100 cada uno.





**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

Resultados

El estadio 1, es el nivel donde el conocimiento de procesos y herramientas para elaborar el producto o prestar el servicio sea más competitivo, pero no existe registro ni seguimiento de lo que se hace.

El estadio 2, es el nivel donde se implementan las herramientas, pero no se tienen los resultados esperados.

El estadio 3, es el nivel bueno que debe tener un hotel, donde se utilizan las herramientas, generando resultados positivos.

Y el estadio 4, es el nivel deseable o visión de futuro de un hotel, donde se tiene trazabilidad de los procesos mediante la productividad y la innovación.





Hotel	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	Promedio Hoteles
Componente													
Direccionamiento estratégico	36,46	36,63	26,74	40,45	61,98	60,59	50,17	63,54	57,29	91,67	38,72	48,96	51,10

Tabla 1. Promedio componente direccionamiento estratégico por cada hotel Laureles-Estadio

Fuente: Elaboración propia, con base MMGO

Se observa que el componente direccionamiento estratégico arroja un porcentaje de 51,10 comenzando su ubicación en el estadio 3. Se utilizan herramientas, pero faltan concretar resultados esperados en este componente.



**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

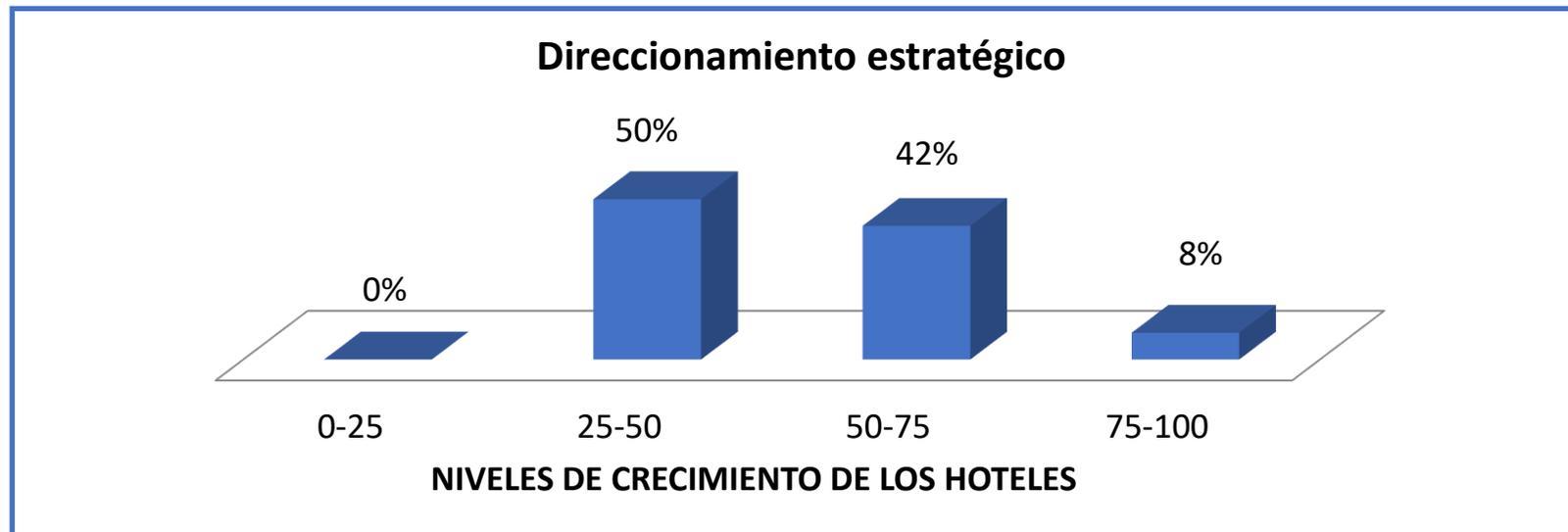


Gráfico 1. Niveles de crecimiento direccionamiento estratégico hoteles Laureles-Estadio.

Fuente: Elaboración propia, con base MMGO

Se aprecia que ninguno de los hoteles se ubica en el primer nivel de crecimiento 0-25, el 8% de los hoteles se ubican en el cuarto nivel de crecimiento 75-100, y la gran concentración de hoteles se ubican en los niveles de crecimiento 25-50 y 50-75 con un porcentaje de 50% y 42% respectivamente; alcanzando una puntuación promedio de 51,10 % en lo relativo a direccionamiento estratégico.



**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

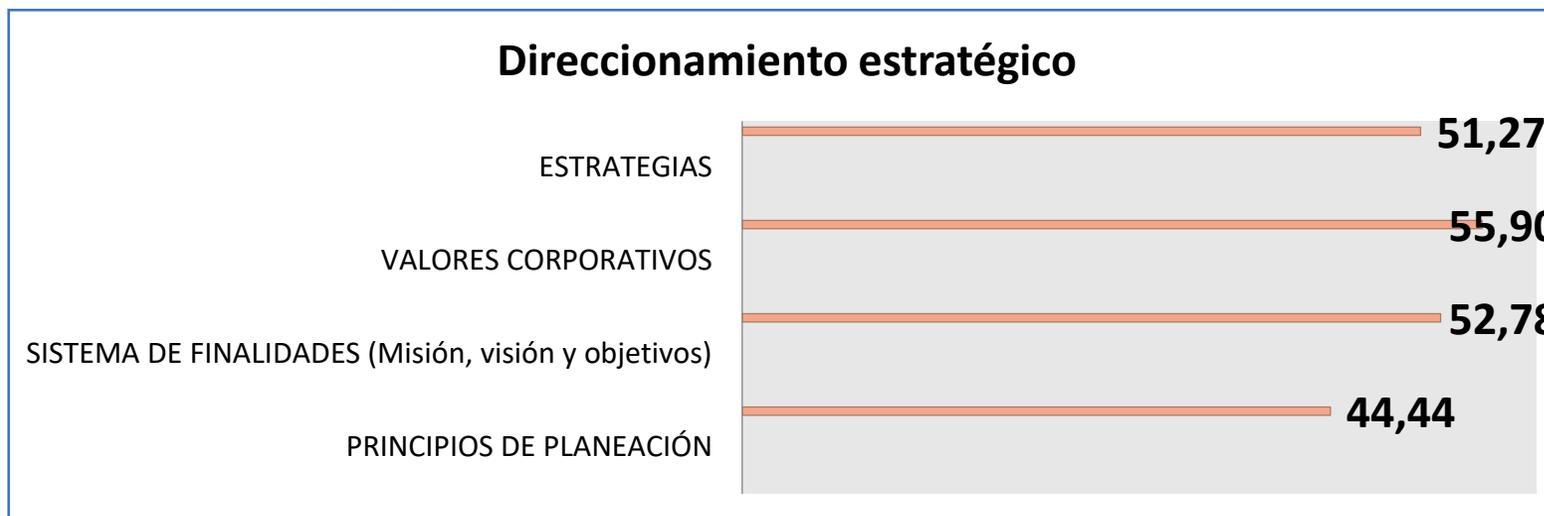


Gráfico 2. Factores que componen el direccionamiento estratégico hoteles Laureles-Estadio.

Fuente: Elaboración propia, con base MMGO

El factor que se destaca en el gráfico 2, es el de valores corporativos con un porcentaje de 55,90 y el factor de menor resultado son los principios de planeación con un porcentaje de 44,44 bajando incluso al segundo nivel o estadio. Este resultado indica en términos generales que este sector en principios de planeación, realiza programas semanales que son medidos mediante indicadores de desempeño y resultados que no necesariamente hacen parte de un sistema de auditoría o de cuadro de mando integral. Igualmente, en lo que se refiere a toma de decisiones, éstas se toman a través de sistemas de información que no son integralmente computarizados.





**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

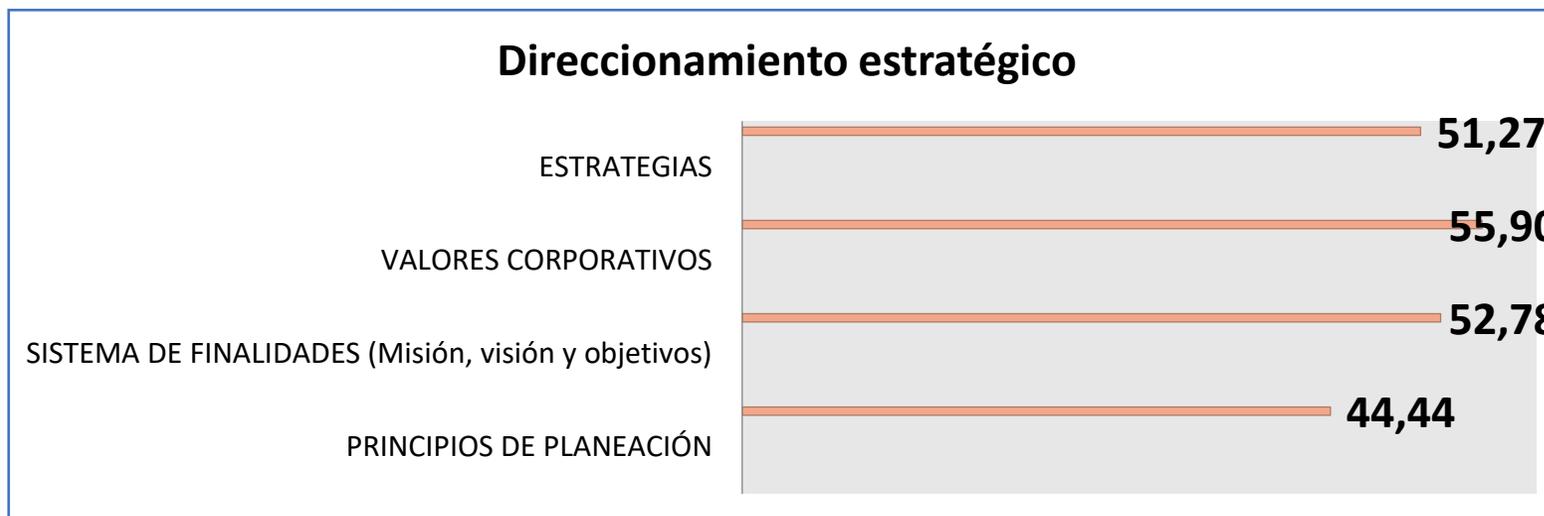


Gráfico 2. Factores que componen el direccionamiento estratégico hoteles Laureles-Estadio.

Fuente: Elaboración propia, con base MMGO

Retomando el resultado más alto en el componente de direccionamiento estratégico, es decir, el de valores corporativos con 55.90% este sector hotelero se ubica en el estadio 3 caracterizándose por promulgar y promover los valores que sirven de guías para lograr los propósitos de cada hotel en su pensamiento estratégico. Es decir, este sector tiene claro que los valores corporativos le sirven de instrumento gerencial para lograr los objetivos de largo y mediano plazo.





**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

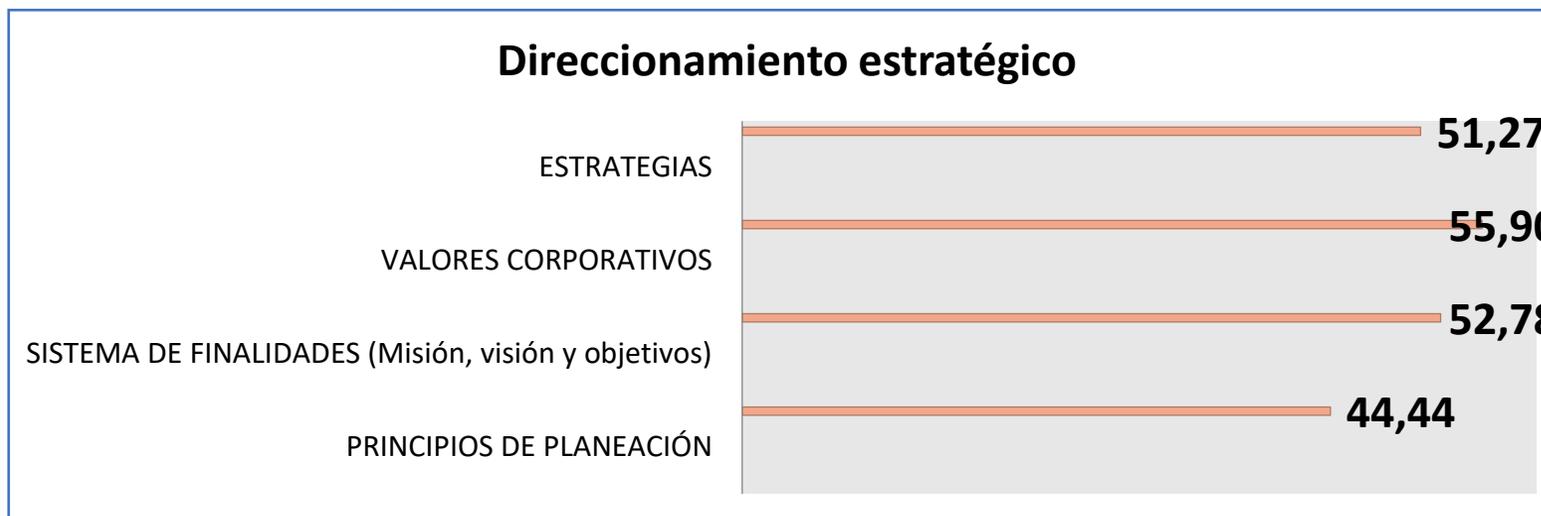


Gráfico 2. Factores que componen el direccionamiento estratégico hoteles Laureles-Estadio.

Fuente: Elaboración propia, con base MMGO

El sistema de finalidades (misión, visión y objetivos) del sector hotelero arroja como resultado según el Gráfico 3, un porcentaje de 52.78, iniciándose en el nivel de crecimiento 3, identificándose un sistema de información que se asocia al grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos de los hoteles.

Finalmente, las estrategias de los hoteles lograron un porcentaje de 51.27, lo que implica un inicio en el estadio 3 y demuestra que en los hoteles se encuentran laborando las estrategias conjuntamente con el sistema de gestión de la calidad y que sirven además como estándares de desempeño.



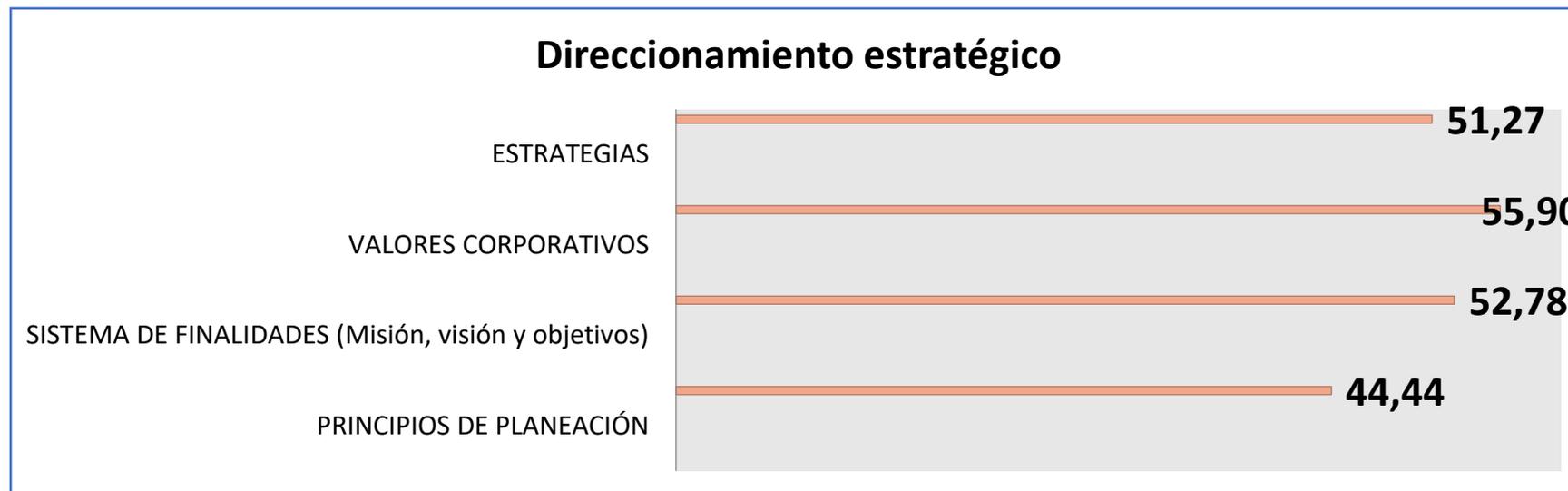


Gráfico 2. Factores que componen el direccionamiento estratégico hoteles Laureles-Estadio.

Fuente: Elaboración propia, con base MMGO

No obstante, el sector hotelero carece de un sistema de indicadores que evalúen la efectividad de las estrategias mediante un sistema de balanced score card (cuadro de mando integral). Significando con ello, que los hoteles que conforman la asociación no tienen los mecanismos o herramientas gerenciales para medir el grado de efectividad entre la formulación, la ejecución y la evaluación de las estrategias.



Hotel	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	Promedio Hoteles
Asociatividad	78,92	81,22	28,78	78,69	71,11	69,67	73,67	82,86	73,89	86,39	75,25	68,00	72,37

Tabla 2. Promedio componente asociatividad por cada hotel Laureles-Estadio

Fuente: Elaboración propia, con base MMGO

El componente organizacional de la asociatividad o cooepetencia muestra el porcentaje más alto de todos los componentes organizacionales evaluados a los hoteles que conforman la asociación hotelera Laureles-Estadio, el porcentaje arroja un resultado de 72.37 ubicándose en el nivel de crecimiento 3.



**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

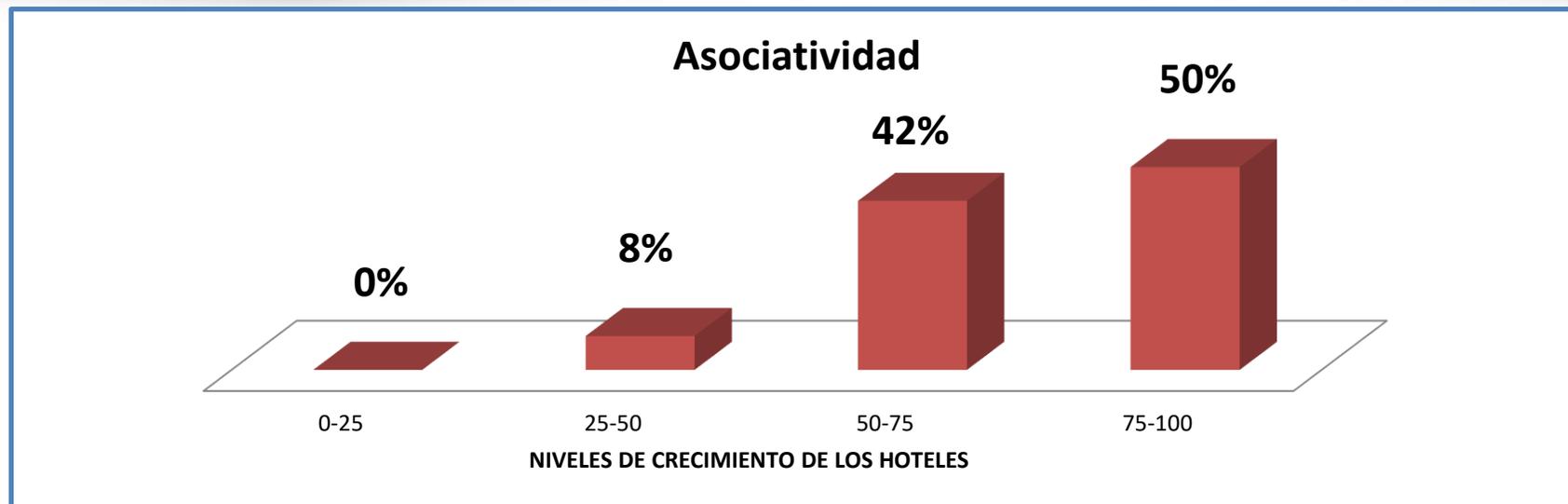


Gráfico 3. Niveles de crecimiento en asociatividad hoteles Laureles-Estadio.

Fuente: Elaboración propia, con base MMGO

Como se puede apreciar en el Gráfico 3, en cuanto a niveles de crecimiento de los hoteles, éstos se ubican en el estadio 4 (75-100) y lo representa el 50% de las empresas encuestadas; el 42% de los hoteles se ubican en el estadio 3 (50-75) y el 8% de los hoteles entrevistados se localizan en el nivel de crecimiento 2 (52-50); en cuestión de asociatividad ninguno de los hotel se ubica en el estadio o nivel de crecimiento 1 (0-25).





**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

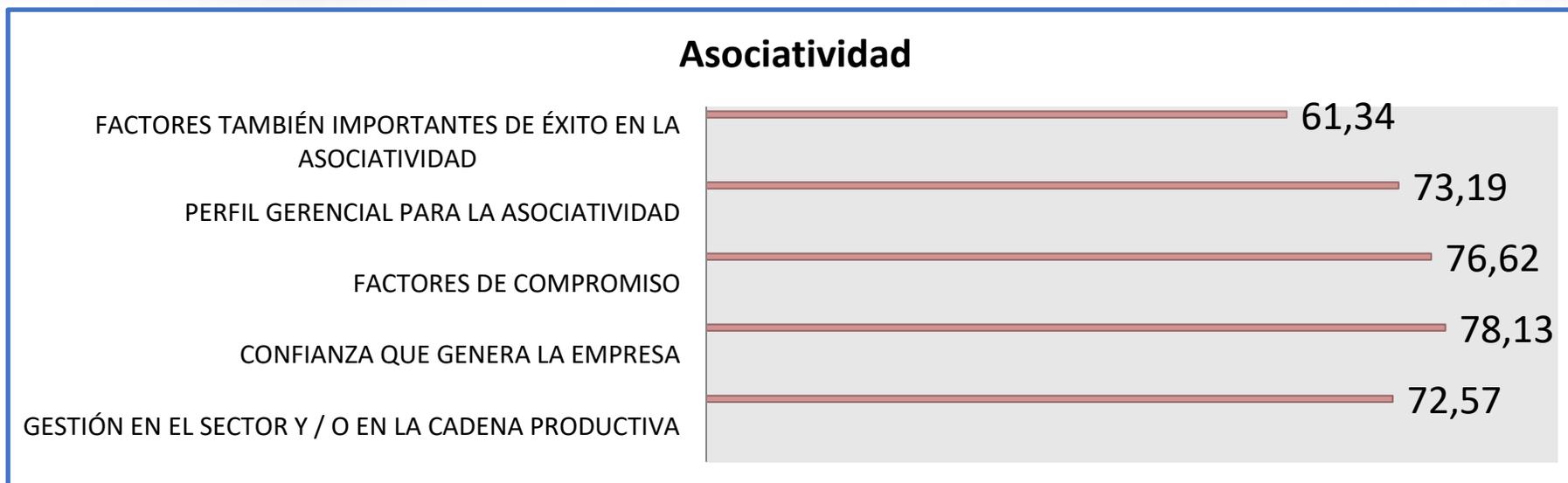


Gráfico 4. **Factores que componen la asociatividad de los hoteles Laureles-Estadio.**

Fuente: Elaboración propia, con base MMGO

El resultado más destacado del componente organizacional de la asociatividad, es la confianza que genera la empresa o el hotel con un 78.13%. Dicha confianza se fundamenta en todos los hoteles encuestados ya que pertenecen a la alianza hotelera Laureles-Estadio y siempre se encuentran dispuestos a cooperar y construir relaciones con públicos de interés internos y externos confiando en este gremio para impulsar los procesos de asociatividad.





**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

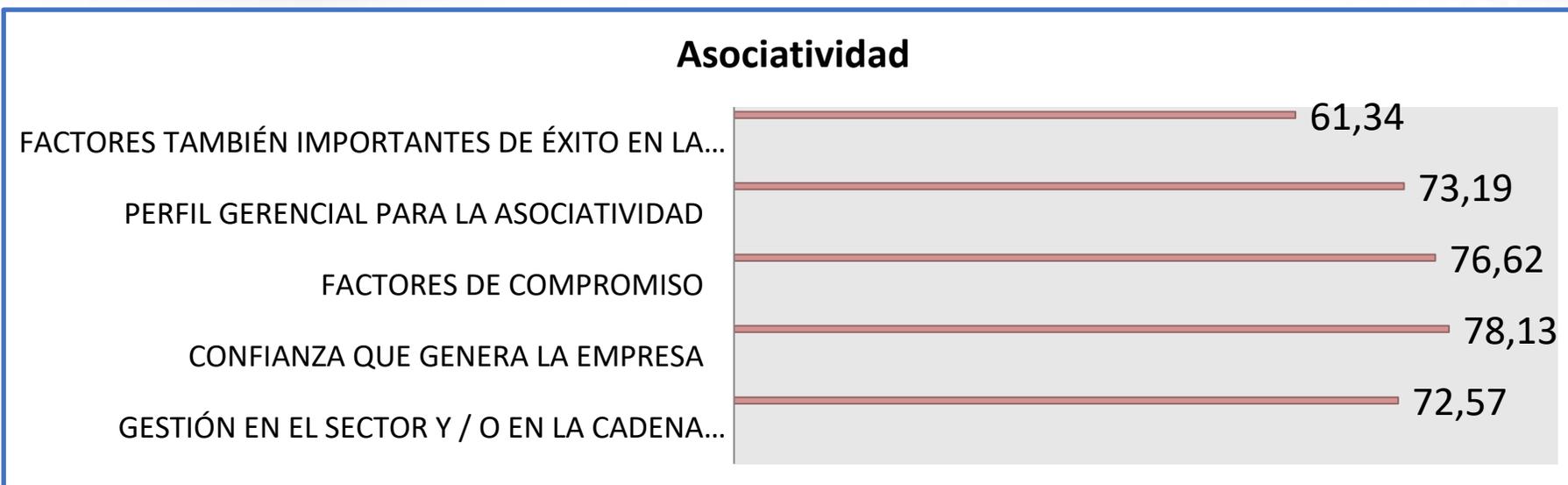


Gráfico 4. **Factores que componen la asociatividad de los hoteles Laureles-Estadio.**

Fuente: Elaboración propia, con base MMGO

El otro factor destacado del componente organizacional de la asociatividad y que se ubica en el mismo nivel de crecimiento 3 (75–100) del anterior factor analizado, es el factor de compromiso con un porcentaje de 76.62. Los hoteles en este ítem son dispuestos a cumplir la normatividad, los acuerdos y los compromisos derivados de las alianzas comerciales y de sistemas de cooperación con proveedores y competencia.





**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

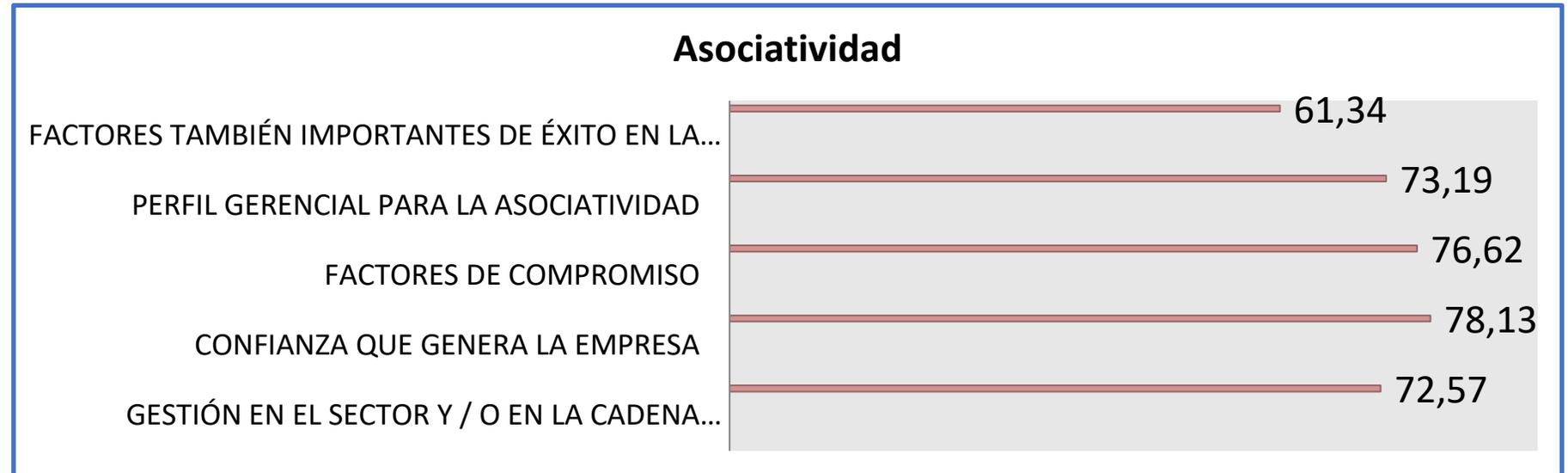


Gráfico 4. **Factores que componen la asociatividad de los hoteles Laureles-Estadio.**

Fuente: Elaboración propia, con base MMGO

De igual forma, hace parte del componente organizacional de la asociatividad en el nivel 2 (50–75) el perfil gerencial para la asociatividad con un porcentaje de 73.19, los gerentes de los hoteles entrevistados disponen de una mentalidad abierta al cambio, indaga soluciones conjuntas a problemas comunes de la asociación hotelera y comprende, analiza e incluso tiende a implementar estrategias asociativas previo conversatorio con el resto de hoteleros del sector.



**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL



Gráfico 4. **Factores que componen la asociatividad de los hoteles Laureles-Estadio.**

Fuente: Elaboración propia, con base MMGO

El factor de gestión en el sector y/o en la cadena productiva del componente organizacional de asociatividad, obtiene un puntaje de 72.57% y se ubica en el nivel de crecimiento 2 (50-75) entrando casi al nivel o estadio 3.

Continuando con este factor, en lo que concierne a la capacidad para la asociatividad, los hoteles no tienen por lo general recursos de inversión suficientes para fortalecer las alianzas. A este tenor, la capacidad para el crecimiento asociativo de los hoteles tienen un potencial crecimiento debido a la capacidad de diversificar y especializarse.



**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL



Gráfico 4. **Factores que componen la asociatividad de los hoteles Laureles-Estadio.**

Fuente: Elaboración propia, con base MMGO

El último factor que hace parte del componente de asociatividad en orden de puntaje, es el factor de éxito en la asociatividad con 61.34% y ubicándose en el estadio 2 (50-75). Los hoteles están iniciándose en el desarrollo de productos o procesos innovadores que pueden beneficiar el modelo de asociatividad. Asimismo, los hoteles poseen cierto grado de automatización e información de procesos que agregan un grado inicial de valor. Generalmente, los hoteles conocen su valor añadido y los de su competencia y sus aliados.





**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

Conclusiones

En el componente organizacional de direccionamiento estratégico, los hoteles miembros de la asociación hotelera Laureles-Estadio, se encuentra iniciando el estadio 3, lo que significa un nivel bueno, sin embargo, dentro de sus factores se debe mejorar el factor de principio de planeación dado que no se tienen resultados esperados que sean medidos a través de indicadores de gestión.

En direccionamiento estratégico, es importante destacar el trabajo que han realizado los hoteles acerca de los valores corporativos, encontrándose en el estadio de desarrollo 3, indicando que es un nivel bueno, dado que los hoteles tienen claro que los valores corporativos le sirven de instrumento para lograr los propósitos trazados por los mismos.





**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

Conclusiones

Por otro lado, en el componente organizacional de la asociatividad los resultados muestran que los hoteles se encuentran en un estadio o etapa de desarrollo cerca a nivel deseable, y los factores de mayor puntaje fueron la confianza que generan los hoteles y los factores de compromiso en pro de la asociatividad. Este factor ha sido jalonado por la asociación hotelera a la que pertenecen los hoteles, debido a que se encuentran dispuestos a cooperar y construir relaciones con públicos de interés internos y externos.

No obstante en este componente, deberá mejorarse el factor de éxito en la asociatividad, dado que los hoteles se están iniciando en el desarrollo de productos o procesos innovadores, por ello se recomienda establecer reglas de juego conjuntas de tal forma que se formulen estrategias diferenciadoras alrededor del sistema de información para reservas y programas de fidelización de clientes estandarizados.





**III SIMPOSIO
INTERNACIONAL**
PARA LA INNOVACIÓN Y EL
DESARROLLO EMPRESARIAL

MUCHAS GRACIAS

VIGILADA por el Ministerio de Educación Nacional



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA
**COLEGIO MAYOR
DE ANTIOQUIA**®

Acreditados
en **ALTA CALIDAD**



Alcaldía de Medellín