



Revista CEA  
ISSN: 2390-0725  
ISSN: 2422-3182  
revistacea@itm.edu.co  
Instituto Tecnológico Metropolitano  
Colombia

## Herramientas de gestión al alcance: caso red de hostales de la ciudad de Medellín

González-Posada, Diana Marcela; Reyes-Bedoya, Nicolás

Herramientas de gestión al alcance: caso red de hostales de la ciudad de Medellín

Revista CEA, vol. 5, núm. 9, 2019

Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=638169086007>

DOI: <https://doi.org/10.22430/24223182.1261>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## Herramientas de gestión al alcance: caso red de hostales de la ciudad de Medellín

Management tools within reach: case network of hostels in  
the Medellín city

Diana Marcela González-Posada [dmgonzalez@ucn.edu.co](mailto:dmgonzalez@ucn.edu.co)  
*Fundación Universitaria Católica del Norte, Colombia*

 <http://orcid.org/0000-0002-5359-3730>

Nicolás Reyes-Bedoya [nreyesb@ucn.edu.co](mailto:nreyesb@ucn.edu.co)  
*Fundación Universitaria Católica del Norte, Colombia*

 <http://orcid.org/0000-0002-2092-1638>

Revista CEA, vol. 5, núm. 9, 2019

Instituto Tecnológico Metropolitano,  
Colombia

Recepción: 14 Septiembre 2018  
Aprobación: 20 Diciembre 2018

DOI: <https://doi.org/10.22430/24223182.1261>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=638169086007>

**Resumen:** Este artículo propone detallar un modelo de inteligencia organizacional y, a la vez, describir y aplicar las herramientas de la planeación estratégica y la prospectiva, para ser implementadas a bajos costos en la gestión de las pymes, en este caso particular, haciendo referencia a la red de hostales de la ciudad de Medellín. Se pretende articular la universidad a las pequeñas y medianas empresas (pymes), las cuales han sido generadoras del desarrollo y crecimiento económico del país en la última década, gracias a su capacidad de crear nuevos empleos. Finalmente, se muestra que la propuesta de implementación de las herramientas mencionadas fue bien recibida por los administradores de los hostales que hacen parte de la red, como insumo para alcanzar niveles de competitividad, lo que les permitirá el mejoramiento en la prestación del servicio, visibilidad y permanencia en el mercado.

**Palabras clave:** prospectiva, planeación estratégica, inteligencia organizacional, hostales, turismo.

**Abstract:** This article describes an organizational intelligence model and multiple strategic and prospective planning tools that can be implemented, at a low cost, in SMEs management; in this particular case, the network of hostels in Medellín, Colombia. The objective is to articulate universities with SMEs, which have generated the development and economic growth of the country in the last decade thanks to their capacity to create new jobs. Finally, the proposed tools were well received by the managers of hostels in the network as a way to improve their competitiveness, service provision, visibility, and permanence in the market.

**Keywords:** prospective planning, strategic planning, organizational strategy, hostels, tourism.

### 1. INTRODUCCIÓN

Medellín se caracteriza por ser un destino turístico atractivo para visitantes nacionales y extranjeros; dicha característica es fruto del trabajo de dirigentes y empresarios, que poniéndose de acuerdo han posicionado una marca propia de ciudad. Esta dinámica hace parte de la apuesta al crecimiento de los distintos sectores económicos; de ahí que el sector turístico se convierta en una alternativa para generación de empleo, la

cual, además de obtener buenos dividendos, trae bienestar a sus residentes; así, la revista Portafolio (2018) afirma que, con el auge del turismo en Colombia, la industria promete ser una de las que más crecerá en la generación de empleo en los próximos años.

En los últimos años, la ciudad de Medellín ha sido reconocida como una de las ciudades más innovadoras de Colombia, así lo dejó plasmado el diario estadounidense Wall Street Journal y CitiGroup en el año 2012, dándola como ganadora del concurso «City of the Year», por encima de ciudades como Tel Aviv y Nueva York, las otras dos finalistas, además de 200 ciudades de todo el mundo. Así, la ciudad se ha ido desarrollando paulatinamente en infraestructura urbanística y tecnológica, además, la apuesta de sus ciudadanos es hacer de ella uno de los mejores destinos turísticos del país.

Un ejemplo de estas iniciativas es el Clúster de Servicios de Medicina y Odontología (Healthy City), el cual se viene desarrollando desde el año 2009 y está respaldado por la Cámara de Comercio y la Alcaldía de Medellín; además, es miembro activo de la Medical Tourism Association (MTA), permitiendo que los ojos del mundo sean puestos en esta ciudad, no solo como destino saludable sino turístico, como lo expresa Agudelo (2017).

El incremento de visitantes nacionales y extranjeros que ha tenido la ciudad en los últimos años ha sido notorio. El número de personas que visitó la ciudad en el 2017 fue de 735.570 turistas, de los cuales 274.693 corresponden a personas extranjeras, cifra que va en aumento (Osa, 2018). Por otra parte, según dice el Sistema de Indicadores Turísticos ? SITUR? (2018), el nivel general de ocupación hotelera a diciembre de 2017 fue del 58 %; en hospedajes del sector El Poblado obtuvo un 62 %, Laureles 53 %, y el centro un 45 %. Estos indicadores demuestran que los turistas se han convertido en un referente positivo para una ciudad con marca propia.

Debido a lo anterior, se ha aumentado la disponibilidad de lugares para pernoctar, entre los que se encuentran los hostales, lugares que ofrecen sus servicios a precios competitivos y con elementos diferenciadores a los ofertados por las grandes cadenas de hoteles, como son: hallar en ellos un ambiente familiar, el intercambio cultural y la flexibilidad en el tiempo de permanencia; aspectos que buscan y eligen los turistas al momento de visitar la ciudad, según lo afirmaron los administradores de los hostales entrevistados.

Estas empresas se encuentran dentro del grupo de las pymes, las cuales en los últimos años se han convertido en grandes generadoras de empleo y, por lo tanto, es oportuno brindarles información de su interés para apoyar la optimización de su gestión administrativa.

El presente artículo busca describir el modelo de inteligencia organizacional y las herramientas de prospectiva y planeación estratégica, como opciones de implementar bajos costos en la gestión administrativa de la red de hostales en la ciudad de Medellín, la cual está conformada por un grupo de empresarios comprometidos con el sector hostales en Antioquia, que desarrolla acciones conjuntas en favor del fortalecimiento

y el crecimiento del turismo en Colombia ( Red Hostels, s.f.). Para ello, se explica el modelo de inteligencia organizacional apoyado en el propuesto por Pazmiño (2017) y la aplicación de las herramientas: planificación estratégica y la prospectiva, así como sugerir su implementación. Finalmente, esta iniciativa llevará a la articulación de la universidad y la empresa, por medio de una reflexión académica y práctica, que redundará en la adopción de una estructura empresarial más sólida por parte de la red de hostales de la ciudad. Al respecto, Londoño & Jaramillo (2010) afirman que hace ya una década que las pymes se han convertido en las grandes generadoras de empleo y desarrollo en el país, por lo tanto, algunos teóricos señalan el deber de adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas empresariales estructuradas que faciliten su desempeño organizacional y, al mismo tiempo, les permitan aumentar el nivel de productividad. En este caso concreto, se ve necesario su incorporación a la red de hostales de la ciudad, como indica la siguiente afirmación académica:

Las pymes deben reinventar su modelo de negocio con base en una fuerza productiva que contemple una estructura corporativa y competitiva centrada en la cultura de la planificación, en el talento humano calificado, la flexibilidad y adaptabilidad del negocio, el marketing, las tecnologías de punta, la asociatividad empresarial y la estimulación del pensamiento estratégico de sus gerentes, para que puedan sostener sus ventajas empresariales girando en torno a la frontera de la competitividad ( Londoño & Jaramillo, 2010, p. 88).

Los anteriores aspectos permiten mostrar la conveniencia de atender al método de la inteligencia organizacional para ser implementado en la red de hostales. Este método provee funcionalidades analíticas que permiten identificar dónde se deben focalizar los esfuerzos de mejora en los procesos de negocios ( Campo, 2015), aspectos con los cuales se puede asegurar una sostenibilidad en el tiempo, en la atención del servicio a los turistas tanto nacionales como extranjeros, así como mantener una economía generadora de empleo.

## 2. MARCO TEÓRICO

La prospectiva como herramienta de la gestión administrativa puede ser aplicada al estudio de la red hostales en la ciudad de Medellín, buscando traer al presente la visión del futuro del año 2030 en materia de prestación de servicios habitacionales, procurando con ello el mejoramiento interno de estas empresas, con miras a un amplio crecimiento en el tiempo. Con respecto a esto, Rivera y Malaver (2006) plantean que el futuro se construye con la planeación del mismo y por tanto este debe ser el resultado de una construcción para la obtención de un fin deseado; pensamiento que sirve como medida prospectiva a tener en cuenta en la visión adoptada por la red de hostales en los años venideros, lo que les permitirá un crecimiento y sostenimiento en el mercado.

Proponer esto en las pyme del sector es importante, puesto que con este análisis prospectivo, se ponen en contexto de estudio todas las variables, como las normativas que los regulan, el estado, los turistas extranjeros y nacionales, la economía país, el servicio habitacional, la seguridad, entre otras, que dan razón de la situación actual de la organización; es así como se tienen en cuenta diferentes ítems que se estudian, desde matrices que buscan analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas como la (DOFA) y otras herramientas que proveen las tecnologías de la información y la comunicación, como el Sistema y Matrices de Impactos Cruzados (SMIC), el método que analiza los actores, objetivos, resultados de fuerza (MACTOR), la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC); todos ellos analizan de forma matricial las variables más representativas del sector y cómo articularlas al juego de roles de los distintos actores que acompañan con fuerza, hace más de una década, el aumento de turistas extranjeros y nacionales que visitan la ciudad, según lo expresado por SITUR ( El Tiempo, 2018).

Estas herramientas de análisis brindan información valiosa y dan la posibilidad de traer el futuro al hoy, al momento de tomar decisiones, con el fin de formular planes de contingencia frente a los cambios inesperados que se convierten en riesgos potenciales, los cuales podrían generar puntos de quiebre en la economía misma del sector.

Este artículo aborda una metodología cualitativa desde la interpretación, siguiendo una ruta en la que podrá encontrar la pregunta del planteamiento del problema, para desde allí analizar la información recolectada en las entrevistas realizadas a algunos administradores de los hostales pertenecientes a la red de la ciudad de Medellín, mostrando con ello la realidad actual en la cual estos se encuentran en materia administrativa. Posteriormente, se describe el modelo de inteligencia organizacional y las herramientas planeación estratégica y prospectiva como propuesta de implementación que busca fortalecer administrativamente a estas pymes.

## Planteamiento del problema

Cuando se lee un plan de desarrollo, tanto de la empresa privada como de la pública, se puede identificar su pensamiento prospectivo. De ahí que, en la economía colombiana la articulación entre el sector privado y el sector público demanden proyectos turísticos y culturales cuya base sea no solo el estudio prospectivo, sino también la planeación estratégica para el desarrollo de estos.

Por eso, en la dinámica de este tipo de economía mixta existente en el país, la cual tiene como objeto garantizar la generación de empleo desde un enfoque sostenible en el tiempo, encontramos además de la aplicación de las dos herramientas administrativas anteriores, la adopción de un modelo como es la inteligencia organizacional. Esta, una vez adoptada por las pymes traería mucha utilidad para la toma de decisiones, pudiéndose aplicar a bajos costos. Cuando se hace referencia a bajos costos, se habla que solo se requiere de un aparato tecnológico, en este caso el computador,

con los programas informáticos necesarios; la persona experta en el manejo de estos, y bajo la dirección del gerente o administrador, permitiría desarrollar proyecciones futuras y visualizar los múltiples riesgos que amenazan usualmente la organización y sus proyectos de negocios.

Surge la inquietud si la red de hostales de la ciudad de Medellín, a través de la puesta en marcha de un modelo de inteligencia organizacional y la adopción de herramientas como la planeación estratégica y la prospectiva, les permitirá mejorar su gestión administrativa y así buscar la sostenibilidad en el tiempo.

La red de hostales existente puede, desde la inteligencia organizacional y a través de un liderazgo efectivo, atraer aquellos que no hacen parte de esta, y desde la aplicación de las herramientas como la prospectiva y la planeación estratégica llegar a tomar las decisiones que respondan a las preguntas: ¿Cómo conducir la prestación de servicio a 2030 de los hostales como una red organizada y articulada a las distintas preferencias de los turistas extranjeros y nacionales? ¿Puede la planeación estratégica de impacto cruzado y la prospectiva con las distintas herramientas tecnológicas MACTOR, MICMAC y SMIC ser la garante de información a tener en cuenta para llevar el sector a ser un reglón de economía sostenible para la ciudad de Medellín?

### 3. METODOLOGÍA

Este artículo de reflexión se aborda desde los procesos de interpretación con sentido y significado del método cualitativo; según Mooney y Singer (1998) citados en Castro y Sehk (2005), dicen que una característica fundamental del método cualitativo es su conceptualización de lo social como una realidad construida que se rige por leyes sociales, es decir, por una normatividad cultural, cuyas propiedades son muy diferentes a las leyes naturales. Por lo que la utilización de esta metodología permitió entender la situación que presenta la red de hostales en la ciudad de Medellín, su proceso administrativo y su proyección en los próximos diez años.

En un principio se establecen criterios teóricos que dieron inicio al proceso de análisis bibliográfico en trabajos de maestría, artículos de periódicos, artículos investigativos y revistas indexadas; posteriormente, se visitaron 5 hostales los cuales fueron elegidos de manera aleatoria de acuerdo con la distribución de las cuatro zonas manejadas por la red, y que representan el 11 % de los 45 adscritos a ella. El objetivo de la visita era indagar a los administradores y/o propietarios a través de una entrevista que contenía 10 preguntas, con las cuales se buscaba dar respuesta a inquietudes como la conformación legal de la red de hostales, el tipo de planeación administrativa que realizaban, si esta planificación era de forma grupal o individual, los beneficios que les trae pertenecer a la red, cómo realizaban su proceso interno de preparación para la temporada de mayor demanda turística, cómo era la prestación de sus servicios a los turistas nacionales y extranjeros, el tipo de herramientas tecnológicas



que utilizan en la gestión y mercadeo de sus servicios; además de querer conocer cómo se verían proyectados en los siguientes diez años.

Una vez recolectada la información de las entrevistas, se hizo en primer lugar una lectura a la manera de cuadro comparativo, en la que se pudo detectar algunas categorías que se repetían en los 5 hostales visitados. Estas se contrastaron con la matriz DOFA, las cuales proporcionaron información pertinente de análisis e interpretación del proceso.

## **Los hostales de la ciudad de Medellín y su actual situación en materia de gestión administrativa**

En los últimos años se ha visto un gran desarrollo de una nueva alternativa de hospedaje, diferente a las grandes cadenas de hoteles en la ciudad de Medellín; los hostales ofrecen servicios semejantes, pero con grandes diferenciadores, como son el precio, la actividad cultural, la posibilidad de estadía por largos períodos, habitaciones individuales o compartidas, acceso a la cocina para preparar sus propios alimentos, entre otros. Resulta importante destacar que la mirada que se tuvo de estos lugares en otros tiempos ha cambiado, puesto que, en primera instancia, se pensaba que eran lugares sucios, pequeños, oscuros, además de ser masivos. En la actualidad, se encuentran lugares diferentes con espacios abiertos, compartidos o individuales, limpios y organizados, temáticos, es decir, completamente distintos a la concepción inicial. Estas miradas iniciales han cambiado gracias al esfuerzo de las entidades gremiales y públicas que han entendido su importancia y su gran aporte para este el reglón de la economía, así lo deja ver el periodista del periódico El Mundo, Rodríguez (2016):

Este organismo, conformado por 33 entidades del sector hotelero, representa el 41 % de la oferta de pequeños hospedajes de la ciudad, generando 130 empleos formales y albergando al 56 % de los extranjeros que se alojan en este segmento. La suma de la capacidad de sus integrantes, ubicados principalmente en zonas como el Parque Lleras, Provenza, Laureles, Estadio, Santa Elena y Guatapé, alcanza las 850 camas, y se proyectan más con el estudio de la solitud de ocho nuevos integrantes para la red que lleva tres años de funcionamiento.

En los hostales se pueden encontrar diferentes servicios de acompañamiento por la ciudad, recorridos, salidas de compras guiadas, salud, deporte, recreación, entre otros, que permiten al visitante conocer y disfrutar de las maravillas que ofrece la ciudad de Medellín. Para conocer un poco más, se realizó una visita para conocer de parte de los administradores y/o dueños, información sobre su proceso administrativo tanto interno como a nivel de la red, lo que permitió realizar un análisis sobre su situación actual, la aplicación de las herramientas de planeación que utilizan y su visión prospectiva en un tiempo determinado.

En la entrevista realizada a las personas encargadas de la administración, se pudo conocer que la red en sus inicios fue una organización privada de

la cual no se conoce fecha de constitución; y que para ser parte de ella se tenían algunas restricciones, siendo este uno de los motivos por los cuales no continuó operando. Posteriormente, en el año 2015, se creó una nueva red con mayor facilidad de acceso, esta viene trabajando hace cuatro años en Medellín, la conforman 45 hostales inscritos de los 95 existentes en la ciudad; se podría afirmar que esta es la tercera generación en su intento por organizarse administrativamente. Sus afiliados pagan una cuota mensual de \$45.000, cuenta en su estructura administrativa con una secretaria, realiza reuniones cada mes en la que se hace la distribución de los viajeros, esto hace parte de la planeación que tiene en cuenta todo previsto en aquellas épocas de mayor afluencia, realiza la comunicación interna a través de las redes sociales como WhatsApp, Facebook e Instagram; de esta forma se mantiene al día en asuntos de eventos y número de viajeros, permitiéndoles tener claro el nivel de ocupación y facilitándoles el servicio habitacional a turistas nacionales y extranjeros.

La red de hostales ha buscado unificar estrategias para atender a los visitantes; ellos utilizan como herramientas los motores de reserva, buscan información en las páginas Web de portales especializados en viajes y en sus propias páginas publican su disponibilidad. Es así como, desde el año 2009 hasta el año actual 2018, algunos grupos de estudiantes de universidades del país que vienen a estudios de campo utilizan esta alternativa habitacional. Por otra parte, se ha visto un incremento en su nivel de ocupación, porque ya son los grupos familiares quienes están prefiriendo esta posibilidad habitacional puesto que les sale más económico y les garantizan una estadía segura.

Dentro de las dificultades que más se presentan para su operación normal es el manejo de la normatividad que regula este tipo de empresas de hospedaje; deben ajustarse a reglamentos y leyes que se establecen para las grandes empresas turísticas y habitacionales; sin embargo, el pertenecer a la red, les ha permitido asesorarse en temas legales, lo que les ha favorecido notablemente. Con periodicidad son visitados por la Policía y los Bomberos, quienes les piden información para revisar los permisos correspondientes y que deben tener en regla para la prestación de servicios. Últimamente les están exigiendo contar con la licencia de construcción, documento que no es fácil conseguir teniendo en cuenta que muchos de estos lugares funcionan en casas que tienen mucho tiempo de haber sido construidas. Durante la entrevista, se pudo identificar que la normatividad es la debilidad y la amenaza más grandes para la supervivencia de dichas iniciativas empresariales, ya que expresan que: «cumplirla es complicado puesto que muchas de ellas rigen para empresas de mayor tamaño»; sin embargo, ellos hacen todo lo posible para tener todo en regla.

El haber conformado una red les ha traído algunos beneficios, entre ellos, encontrar la asesoría legal por parte de un abogado en temas de contratación de personal, además son invitados a participar en capacitaciones relacionadas con servicio al cliente; es así como ahora la Universidad Pontificia Bolivariana, la Universidad de Antioquia,



RENACER, la Alcaldía de Medellín y COTELCO, les están brindando un diplomado para 150 personas.

La entrevista concluye con una pregunta que va en relación con las metas que la red de hostales se ha fijado para diferentes momentos, y estas fueron las apreciaciones dadas por los entrevistados: en tres años se visionan siendo reconocidos por su buena calidad en el servicio, esperan en 10 años afianzar sus diferenciadores, en especial en la implementación de actividades culturales, que según ellos son las que gustan de los clientes, la ampliación de espacios físicos, y finalmente, aspiran a ver constituidos sus hostales con toda la normatividad que los rige y que este último no sea un impedimento para su normal funcionamiento y su reconocimiento como lugares de hospedaje cálidos y seguros.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

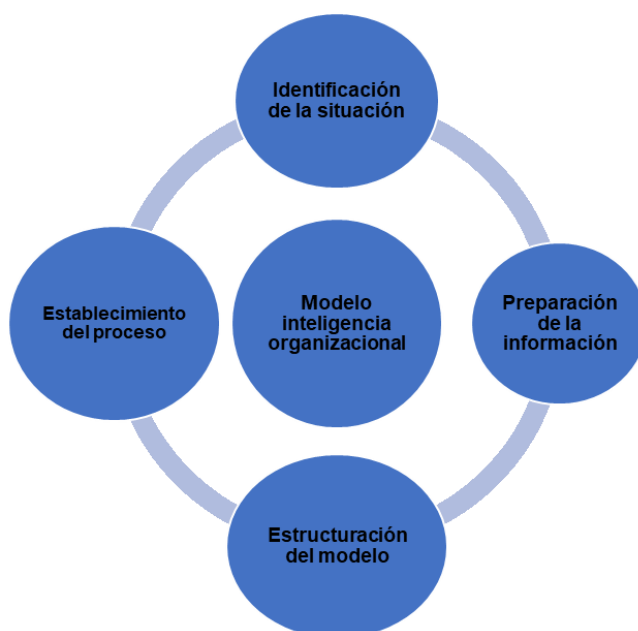
### Propuesta de un modelo de inteligencia organizacional

La inteligencia organizacional, según algunos autores, se refiere a capacidad en la que existe un proceso, además con característica de ser algo sistémico. A continuación, se presenta la definición general creada por Lozano Oviedo y González Campo (2014), investigadores de la Universidad del Valle:

La inteligencia organizacional se define como aquella capacidad sistémica de todo el capital intelectual de una organización para aprender de su historia y del presente, construyendo día a día un futuro saludable sostenido, mediante un proceso creativo y efectivo en la percepción del entorno interno y externo, en la creación y gestión del conocimiento y en la toma de decisiones (p. 166).

La inteligencia organizacional se puede aplicar a las pequeñas y medianas empresas, en este caso a la red de hostales existente en la ciudad de Medellín; según Pazmiño (2017), su propuesta de modelo puede ser aplicada a bajos costos y con el uso de tecnologías más accesibles; de ahí que se hace importante abordarla para la toma de buenas decisiones, teniendo en cuenta los continuos cambios en el mercado que trae consigo grandes y pequeños riesgos para el funcionamiento de las organizaciones. Es precisamente la información útil la que puede neutralizar la llegada de los riesgos latentes, puesto que ayudan a aclarar la mayoría de las situaciones; según Campo (2015), la inteligencia organizacional es transformar el conocimiento que tiene un individuo desde su perspectiva dentro de la organización y convertirlo en un conocimiento colectivo, que permita compartir las reglas, estrategias y procesos para estandarizar y automatizar los modelos de trabajo, integrar las aplicaciones y servicios corporativos, así como responder con creatividad a las demandas del mercado. Choo (1999) afirma que la organización inteligente posee información y conocimiento que le confiere una ventaja especial, ya que le permite maniobrar con inteligencia, creatividad y en ocasiones astucia, lo que es una buena propuesta para la gestión de las pequeñas y medianas empresas inmersas en la aldea del conocimiento.

Aparece aquí una nueva metodología para administrar las empresas basadas en el uso estratégico de la información denominado inteligencia organizacional ( Pazmiño, 2017). Su importancia radica en que la información es recolectada tanto de manera interna como externa; gracias a esto, el gerente podrá tomar mejores decisiones. La propuesta de implementar la inteligencia organizacional para red de hostales, se apoya en el modelo elaborado por Pazmiño (2017), quien lo diseñó precisamente para las pequeñas y medianas empresas; este consiste en un modelo genérico de inteligencia organizacional, tomando en cuenta los requerimientos comunes para la toma de decisiones estratégicas, enfocado en las pymes y sus condiciones. El modelo plantea cuatro etapas para su adaptación a las organizaciones: Identificación de la situación actual; Preparación de la información de la organización; Estructuración del modelo de inteligencia organizacional; y Establecimiento del proceso de toma de decisiones estratégicas tal y como se puede apreciar en la Figura 1.



**Figura 1. Modelo inteligencia organizacional**

**Figure 1. Organizational intelligence model**

Fuente: elaboración propia.

La aplicación del modelo propuesto por Pazmiño, en su primera etapa, permitiría al sector de la red de hostales de la ciudad de Medellín el reconocimiento del contexto en el que se desenvuelve, con lo cual, se llevaría a cabo un diagnóstico que permita analizar el estado actual en el que se encuentra; esto facilitaría conocer el nivel de inteligencia y si requiere crearlo o mejorarlo. La herramienta para lograr este objetivo sería a través de cuestionarios que permiten medir la inteligencia competitiva, en el cual se incluyen todos los factores externos y el seguimiento a la competencia, a los cambios de comportamiento del cliente y el sostener excelentes relaciones con los stakeholders; también se mide a través de estos, la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo, que conllevan a elaborar el perfil de habilidades del personal. Finalmente, se

aplicaría un cuestionario que mida la inteligencia artificial. Este podrá indicar la importancia que da la organización al factor tecnología y el correspondiente manejo de la información.

La segunda etapa prepara la información de la organización para que el directivo de los hostales aplique la planificación estratégica en relación con los stakeholders internos y externos, la asignación de recursos y la toma de decisiones principalmente para aquellos asuntos trascendentales de la empresa; dicha etapa se llevará a cabo a través de formularios: 1. Perfil organizacional (direccionamiento estratégico); 2. Estructura organizacional (reconocimiento interno de la organización); 3. Modelo de negocio (actividad productiva, manejo de recursos y relaciones externas); y 4. Perfil de habilidades personales (competencias y aptitudes del personal), donde se registra la información y seguimiento.

La tercera etapa sería construir la estructura a través del modelo de inteligencia organizacional para la red de hostales, esto podrá realizarse en un programa como Excel, donde se resuma la información en hojas, los cuales se puede elaborar en cualquier dispositivo electrónico de comunicación que posean los miembros de la red, lo que no representaría incremento en sus costos fijos, puesto que esta herramienta es de fácil uso y acceso.

Finalmente, la cuarta etapa lleva al proceso de toma de decisiones estratégicas, según el modelo de Ulloa (2017), la toma de decisiones va más allá de la selección de la opción más obvia, dependiendo del grado de riesgo se aconseja seguir un proceso para obtener la opción más acertada.

Para los hostales de la ciudad de Medellín, conservar el lugar en el mercado del sector turístico, siendo a la vez competitivo, desde el sitio que ocupa en el nivel de las pymes es posible implementando la inteligencia organizacional a través del modelo propuesto, el cual le brinda un caudal de ventajas competitivas, además de conocimiento y manejo de la información clave en la toma de decisiones del gerente frente a los continuos y desafiantes riesgos que aparecen de un momento a otro.

## **La planeación estratégica, una herramienta que garantiza el crecimiento**

Michael Porter, define la estrategia como la creación de una posición única y valiosa en el mercado; esta pretende defender la rentabilidad y el crecimiento como empresa, permite explorar nuevas formas de competir que aporten a la oferta de la misma con mayor valor a los ojos de los clientes, diferente al que perciben los competidores. Es decir, es la diferenciación que va a mostrar la empresa como única (Porter, 1996).

Una contribución importante de Porter es que, para mantener una posición estratégica, se hace necesario elaborar un conjunto propio de actividades y que además estas sean coherentes entre sí, esto dará una ventaja competitiva frente a las demás empresas que tiene el mismo objeto social (Porter, 1996).

Así, la planeación estratégica como herramienta administrativa permite poner en marcha los distintos planes y estrategias que se formulan

en las organizaciones, con el fin de alcanzar los objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazo. Para ello, es necesario tener en cuenta el objeto social de las empresas y las políticas internas; al respecto afirma Pérez (2014) que el direccionamiento estratégico es fundamental para el desarrollo empresarial de las pymes colombianas, siendo así uno de los pilares para el sostenimiento y el crecimiento de las mismas (p. 57). Toda pequeña, mediana o gran empresa debe pensarse a futuro y dimensionar los recursos que requiere para conseguir sus objetivos organizacionales y mantenerse vigente en el mercado. La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas para la organización: ¿Hacia dónde va usted?, ya que, sin un sentido claro de dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad del alcance de las operaciones y conjunto de metas y objetivos específicos una organización se encuentra sin norte. La segunda pregunta es ¿cuál es el entorno? La organización al responder esta pregunta debe hacer el ejercicio de observarse a su mismo interior como lo que pasa afuera de su entorno. Finalmente, la tercera pregunta a la cual debe responder es ¿cómo lograrlo? Aquí debe poner sobre la mesa los modelos de negocios a seguir, cómo direccionar los esfuerzos para conseguir sus metas y de qué manera manejar sus recursos para hacer de ella un ente funcional ( Goodstein, Nolan & Pfeiffer 1998).

Este tipo de planeación debe ponerse en práctica en todos los niveles jerárquicos de la empresa, se debe detallar y dividir según las operaciones de la misma, busca estructurar los procesos para que obtengan los resultados esperados y de esta forma aumentar eficazmente las ganancias proyectadas, no solo a nivel económico, sino también en su mercado potencial de clientes. Una empresa con una planeación estratégica se muestra fuerte, organizada y confiable. Según Enrique Ogliastri (2009), la planeación estratégica en las organizaciones resuelve un problema de gestión:

El problema que quiere resolverse con la planificación estratégica es organizar un desarrollo institucional coherente, que permita coordinar acciones de diferentes subunidades mediante criterios que resuelvan conflictos de intereses, y que ilumine con suficiente claridad para alinear a todos los estamentos de la organización sobre los objetivos que se persiguen y los métodos escogidos para llegar a ellos.

La planificación estratégica involucra, entonces, una toma de decisiones por parte del cuerpo directivo de la institución, la identificación de opciones posibles y la escogencia de una ruta o estrategia entre todas las desarrolladas o vislumbradas previamente. Si no lo hacen, las instituciones van sin mucha dirección, acogiéndose a los cambios de viento y de las circunstancias, improvisadamente o por la fuerte inercia de los hechos del pasado (p. 9).

La red de hostales debe tener en cuenta la realización de esta planeación estratégica, con el fin de dimensionar un panorama de competitividad y sostenimiento en la prestación de servicios por un largo tiempo, ya que uno de los factores que influye en la competitividad es la variable de la

asociatividad que tiene relación directa con esta (Vidal, Toscano, Garzón, Ariza, & Henao, 2011).

Por lo tanto, deben aplicar herramientas de análisis como la matriz DOFA, que les permita crear estrategias y políticas que puedan ser controladas y evaluadas en los momentos en los que se requiera de la toma de decisiones y obtener resultados exitosos, tal como lo expresa Aliu (2011), la planificación es un factor muy importante para la competencia de la industria turística. En hotelería, al considerar la información como insumo para la planificación (ejemplo: reservas online, las múltiples opciones de pago, entre otros) los gerentes deben utilizar el pensamiento estratégico, afectando al proceso estratégico general de las empresas.

### **Visión 2030 del turismo en Colombia, punto de partida de prospectiva para red de los hostales de Medellín**

Hace poco, COTELCO y la Universidad Externado de Colombia realizaron un taller llamado «Visión 2030 de turismo en Colombia», liderado por el docente investigador Francisco José Mojica, que a su vez es director del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva en Colombia. La Facultad de Administración de Empresas de dicha Institución de Educación Superior diseñó una metodología investigativa desde un enfoque hermenéutico, con unas líneas definidas desde la prospectiva y la planeación estratégica.

Para obtener información desde el enfoque hermenéutico se diseñó una entrevista con preguntas abiertas, aplicada a 173 actores clave de los sectores público y privado del turismo en todas las regiones de Colombia (Caribe, Centro- Sur, Llanos, Centro- Oriente, Eje Cafetero y Pacífico).

El marco diagnóstico identificó las principales problemáticas o retos del turismo en Colombia y sus regiones; el marco predictivo, las soluciones o iniciativas ante estas problemáticas; y, por último, el marco motivacional prioriza las acciones o promesas realizadas por ese actor, representando a un prestador o una entidad pública (Universidad Externado de Colombia, 2017).

Siguiendo por esta línea de Mojica, es decir, la de la escuela francesa, cuyo punto de partida es que el futuro se puede transformar, y en el que cita unos de los principales exponentes, Blondel, por quien, afirma que «el futuro no se predice, sino que se construye», se convierte en la gran motivación para dar continuidad a la apuesta de muchos líderes paisas, que abriendo trochas con hacha y machete, con no más que con la montura de a lomo de mula sentaron los cimientos de una ciudad, de una región y por qué no decirlo, de muchos lugares de la geografía nacional con visión futurista. Es por eso que se entiende que Medellín tiene, además de su gente, un sentido de pertenencia que constantemente la lleva a reflexionar sobre su *modus vivendi*, queriendo siempre alcanzar una marca propia.

Para apoyar el crecimiento turístico, la ciudad ha incrementado sus servicios de transporte y de infraestructura vial, los cuales, a través

del metro, metro cable, tranvía, escaleras eléctricas, puentes, espacios públicos, Unidades de Vida Articulada (UVA), edificios institucionales, entre otros, han permitido la fácil movilidad del grupo de viajeros y el gusto por una ciudad urbanísticamente organizada.

Además, se ha impulsado el turismo en los corregimientos aledaños a la ciudad, restaurantes típicos y comidas especializadas, eventos de moda, deportivos, culturales, entre otros, que hacen parte del atractivo turístico, convirtiéndose en elementos diferenciadores y competitivos. Se agrega a las acciones anteriores pensada en prospectiva, los recorridos por lugares históricos y de gran reconocimiento como el Jardín Botánico, Ciudad del Río, cerros El Volador y Nutibara, museos, la rehabilitada Comuna 13, entre otros, lo que les ha permitido a los turistas elegir la ciudad, no solo por la facilidad de acceso a estos lugares sino a la calidad en el servicio y los buenos precios ofrecidos para ello ( Arismendi, Torres, Ospina, Ramírez, & Muñoz, 2017).

El documento académico prospectivo «Visión 2030», del turismo en Colombia, señala unas premisas que se debe plantear y asumir en este Gobierno. Dichas premisas señalan la necesidad de organizar y legalizar lo informal en turismo, a su vez se plantea la necesidad de bajar los aranceles tributarios para impulsar las empresas dedicadas a la prestación de servicios; y, por último, parece apropiado el apoyo al mejoramiento de infraestructura ( COTELCO, Universidad Externado de Colombia, 2018).

Así, la ciudad cada día se está identificando con nuevas ofertas de recorridos y productos turísticos, encaminados a los desarrollos y transformaciones territoriales, dándole mucho énfasis a lo cultural, lo que conlleva a motivar y atraer nuevas corrientes de viajeros, a aumentar la estadia; esto permite un mayor crecimiento económico y generación de nuevos empleos.

Pensar en prospectiva la planeación de una pequeña parte del gran proyecto del turismo en Medellín parece oportuno, esto es, la red de hostales en la ciudad de Medellín, mirar las diferentes opciones en que puede convertirse este servicio a la hora de hospedar a los turistas, quitar desde el punto de vista cultural algo de la estigmatización al cual se han visto sometidos por las distintas índoles razonables que ha afectado al pequeño sector. Es oportuno para estas pymes aplicar la herramienta desde la prospectiva estratégica, que, según Guillermina Baena, en todo el procedimiento, la planeación estratégica es el puente entre la visión y la acción, traslada a una estrategia la visión (lo que la organización quiere que pase) y las posibilidades de futuros alternativos (lo que pueda pasar). Aunque el salto pudiera ser muy ancho, la organización deberá manejar la incertidumbre con planes de contingencia y decisiones mejor informadas ( Baena, 2016).

Se trata de someter a un examen las distintas variables asociadas a un estudio, del cual se puede obtener una información eficaz y oportuna, de donde se pueda sacar la estrategia más conveniente y necesaria para construir un futuro próspero de este tipo de servicio, una opción tanto para el turista como para el empresario y la fuente de la creación de puestos



de trabajo. Para Eneko Astigarraga, es importante llevar la organización a la implementación práctica del esquema de una prospectiva estratégica, que propone un primer nivel de reflexión prospectiva que abarcaría hasta la elaboración de escenarios y el establecimiento de la visión de futuro para la organización, y que se continuaría con la reflexión estratégica donde se abordaría el diseño de la estrategia, con la evaluación de las opciones estratégicas, el establecimiento de las estrategias, identificar los objetivos estratégicos y determinar finalmente las acciones e iniciativas estratégicas (Astigarraga, 2016). Los objetivos que establece la aplicación de la prospectiva estratégica en las organizaciones están basados en Muller y Punkt (2006), los cuales propone la identificación temprana de cambios y transformación de su entorno, el desarrollo de estrategias futuras consistentes, estimular la construcción de futuro en la organización e identificar y construir futuros servicios, productos o mercados (Astigarraga, 2016).

El esquema de la prospectiva estratégica nos ubica en dos entornos, establece fases para cada uno y busca la aplicación de las herramientas para la recolección, el manejo y análisis de la información; uno de los dos entornos realiza el análisis prospectivo, donde la organización está dividida por dos fases, una de ellas es la delimitación y el análisis del sistema; la siguiente fase, perteneciente al entorno del análisis prospectivo, busca hallar posibles evoluciones futuras del sistema. Para obtener y manejar con un nivel de confiabilidad dicha información, se necesitaría de las siguientes herramientas: análisis de las tendencias Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas (PEST), PESTEL, STEEPLED, entre otras; el MICMAC que lleva a hacer el análisis estructural; la herramienta MACTOR, la cual conduce a diferenciar y escuchar los distintos actores; y el SMIC, que permite establecer y visualizar los distintos escenarios, para decidir el que mejor se ajusta a la organización.

Por otra parte, una vez se ha abordado todo el estudio del entorno prospectivo, se pasa al entorno del análisis estratégico, cuyas fases gravitan en el diagnóstico estratégico, lo cual llevará a la siguiente fase que es la propuesta estratégica; cabe decir que dichas fases se apoyan de herramientas como: Inputs, Outputs, análisis competitivo, concentración, comportamientos, opciones estratégicas, objetivos estratégicos, selección, control estratégico, vigilancia entre otros (Astigarraga, 2016).

En ese sentido, se podría comenzar identificando las ventajas y desventajas actuales de los hostales que pertenecen a la red de la ciudad de Medellín, y de aquellos que no están en ella; como también identificar los temas en seguridad y en normativa que rodean la posibilidad del servicio de hospedaje, y de la selección cualitativa de variables estratégicas como ambiente de negocios, seguridad y protección, salud e higiene, talento humano, mercado laboral, tecnologías de la información, prioridad del turismo en las políticas públicas, apertura internacional, competitividad en precios, sostenibilidad ambiental, infraestructura del transporte aéreo, terrestre, portuario y de servicios turísticos; recursos naturales y culturales y viajes de negocios (Universidad Externado de Colombia, 2018).

A Medellín hay que visionarla en prospectiva en el sector del turismo, como en su tiempo se pensaron ciudades como Barcelona, París y otras más; todas ellas con una marca propia como destino turístico, y los componentes que tiene el sector turístico que conlleva a tener muchas cosas por las cuales ver y que le generan al turista tanto nacional como extranjero la curiosidad por descubrir y tener un lugar donde alojarlo. El plan de desarrollo «Medellín cuenta con vos» registra que la línea base de turistas nacionales y extranjeros que ingresa a la ciudad es de 1.943.702 personas, y tiene como meta incrementar al año 2019 una cifra de visitantes de 2.100.000 turistas ( Alcaldía de Medellín, 2016). Es ahí donde se hace necesario implementar la modalidad de hospedaje, según la prestación de servicio de los hostales para el turista que quiere viajar a un costo asequible y seguro, y que busca alojarse en lugares que se encuentren regulados formalmente.

## 5. CONCLUSIONES

De los 95 hostales existentes en la ciudad de Medellín, solo 45 de ellos se encuentran afiliados a la red, sin embargo, se puede afirmar que tanto los que pertenecen a ella como los que no, necesitan de las herramientas administrativas como la planeación estratégica, la prospectiva y la inteligencia organizacional para afrontar los retos de reconocimiento y posicionamiento como pymes y su gran aporte como generadoras de empleo directo e indirecto, que contribuyen de forma significativa al crecimiento económico de la ciudad.

Pensar en un hostel que genera dos o tres empleos directos y luego pensar en una organización de 45 hostales que conforman la red, que generan más de 135 empleos directos, hace que sea interesante la propuesta que la red de hostales pueda organizarse en la gestión administrativa, utilizando las herramientas de inteligencia organizacional, planeación estratégica y prospectiva, que garanticen su estabilidad en el mercado y les permita definir una estructura corporativa y competitiva apoyada en una buena planeación, administración del talento humano calificado y en tecnologías de punta a bajos costos, ya que solo requerirán de equipos tecnológicos y un programa que les permita realizar análisis de la información del sector y realizar proyecciones a futuro tanto a nivel individual como de red, lo cual permitiría la estimulación de un pensamiento estratégico de sus dirigentes para que busquen ventajas competitivas con el fin de brindar servicios de calidad y para impulsar proyectos que garanticen el turismo en Colombia.

La implementación del modelo de inteligencia organizacional en la red de hostales de la ciudad de Medellín, les permitirá articular la información que emite el mercado con las TIC y de esta forma realizar análisis de estructuras, los perfiles organizacionales, modelos de negocio y la identificación de personal idóneo para la prestación de servicios, todo esto enmarcado en matrices que pueden ser elaboradas en programas simples y de fácil acceso en los cuales se resume el proceso y se pueda luego construir un modelo propio para esta red, que les permita la toma de decisiones

en relación con procesos de capacitación de su personal, estrategias para el reconocimiento y posicionamiento ante los entes públicos y privados, diseño de modelos de integración con otras instituciones que brinden eventos de carácter cultural y el fortalecimiento de sus elementos diferenciadores.

Implementar la planeación estratégica como herramienta de apoyo para la administración de la red, les permitirá formular su misión, visión y objetivos con mira al reconocimiento dentro del sector turístico como un ente organizado y con estructura sólida para atender las demandas del mercado. Además, les permitirá tener una visión prospectiva de la red de hostales para asumir los riesgos y acrecentar las fortalezas como organización, lo que le facilitará la proyección a futuro en la prestación de servicios habitacionales, asegurando el acatamiento de la normatividad y evitando incurrir en faltas graves por el no cumplimiento de esta.

Es oportuno articular la academia a la actual manera de operar y gestionar administrativamente las pymes, en este caso particular a la red de hostales de la ciudad de Medellín; de ahí que, este artículo de reflexión abre la posibilidad a futuras investigaciones que permitan acompañar no solo la implementación sino también el análisis de los resultados arrojados, una vez se adopte el modelo de inteligencia organizacional y la aplicación de las herramientas de planeación estratégica y prospectiva.

## Referencias

- Alcaldía de Medellín. (2016). *Anteproyecto, plan de Desarrollo Medellín Cuenta con Vos* (2016 - 2019). Recuperado de [https://www.medellin.gov.co: https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pcdesign/SubportaldelCiudadano\\_2/PlandeDesarrollo\\_0\\_17/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2016/PlandedesarrolloMunicipalConsolidadov229FEB16.pdf](https://www.medellin.gov.co:https://www.medellin.gov.co/irj/go/km/docs/pcdesign/SubportaldelCiudadano_2/PlandeDesarrollo_0_17/Publicaciones/Shared%20Content/Documentos/2016/PlandedesarrolloMunicipalConsolidadov229FEB16.pdf)
- Agudelo, M. B. (2017). Medellín se fortalece en el turismo de salud y bienestar. Recuperado de <http://m.elcolombiano.com/antioquia/medellin-se-fortalece-en-el-turismo-de-salud-y-bienestar-CI7857598>.
- Aliu, A. (2011). Proyección y planificación estratégica en la industria turística: enfoque comparativo y modelo híbrido. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(6), 1324-1345. Recuperado de <http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/vol1textserver/15433/1/180722700006.pdf>
- Arismendi, H. B., Torres, M. E.; Ospina, M. E.; Ramírez, C. A., & Muñoz, D. A. (2017). El turismo urbano como oferta turística alternativa en Medellín: comportamientos espaciales de la ciudad como destino turístico. *Humanismo y sociedad*, 5(1), 8-16. Recuperado de <http://fer.uniremington.edu.co/ojs/index.php/RHS/article/view/258/pdf>
- Astigarraga, E. (2016). *Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos, clave e introducción a su práctica*. Recuperado de [http://prospectiva.eu/dokumentuak/Prospectiva\\_Estrategica\\_Origen\\_y\\_practicas\\_Eneko\\_Astigarraga\\_ICAP\\_71\\_2016.pdf](http://prospectiva.eu/dokumentuak/Prospectiva_Estrategica_Origen_y_practicas_Eneko_Astigarraga_ICAP_71_2016.pdf)
- Baena, P. G. (2016). Planeación prospectiva estratégica. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de <http://www.sagres.org.br/artigos/pleneacion.pdf>

- Beninvore, M. (2017). Medellín se fortalece en el turismo de salud y bienestar. El Colombiano. Recuperado de <https://www.elcolombiano.com/antioquia/medellin-se-fortalece-en-el-turismo-de-salud-y-bienestar-CI7857598>
- Campo, F. M. (2015). Inteligencia organizacional. Recuperado de <http://www.strategiaynegocios.net/opinion/907060-345/inteligencia-organizacional>
- Castro, E. B., & Sehk, P. R. (2005). *El proceso de investigación cualitativa*. Más allá del dilema de los métodos. Bogotá: Norma.
- Choo, C. W. (1999). La organización Inteligente. México: Oxford University press.
- COTELCO & Universidad Externado de Colombia. (2018). Visión 2030 del turismo en Colombia. Bogotá: Proyecto Alianza. Recuperado de <https://www.uxternado.edu.co/vision-2030-del-turismo-de-colombia/>
- El Tiempo. (2018). *Turismo en Medellín no da descanso para mostrarse como eje económico*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/turismo-en-medellin-no-da-descanso-para-considarse-como-eje-economico-179790>
- Gobernación de Antioquia. (2016). Ordenanza. Plan Desarrollo «Antioquia Piensa en Grande (2016-2019)». Recuperado de [http://www.antioquia.gov.co/images/pdf/ORDENANZA%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%20DE%20ANTIOQUIA%202016-2019\\_FirmaEscaneada.pdf](http://www.antioquia.gov.co/images/pdf/ORDENANZA%20PLAN%20DE%20DESARROLLO%20DE%20ANTIOQUIA%202016-2019_FirmaEscaneada.pdf)
- Goodstein, L. D.; Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. Bogotá: McGraw Hill.
- Londoño, D. I., & Jaramillo, I. D. (2010). Las pymes: una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. *Revista MBA EAFIT*, 1, 86-101. Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/pymes-mirada-a-partir-experiencia-academica-mba.pdf>
- Lozano Oviedo, J., & González Campo, C. (2014). Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional. *Universidad & Empresa*, 16 (26), 155-171. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187232713007.pdf>
- Ogliastri, E. (2009). Manual de planificación estratégica. Costa Rica: INCAE. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Enrique\\_Ogliastri/publication/315474831](https://www.researchgate.net/profile/Enrique_Ogliastri/publication/315474831)
- Osa, G. (2018). Medellín ganó premio como mejor destino turístico de Sudamérica. El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/colombia/medellin/medellin-gano-premio-como-mejor-destino-turistico-de-sudamerica-174248>
- Pazmiño, S. T. (2017). *Propuesta de un modelo de inteligencia organizacional como apoyo para la toma de decisiones estratégicas*. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5873/1/T2440-MAE-Pazmi%C3%B1o-Propuesta.pdf>
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Red de Hostels. (s.f.). *Red de Hostels*. Recuperado de <http://medellinhostels.com.co>: <http://medellinhostels.com.co/red-de-hostels/1/cod21/>

- Revista Portafolio. (2018). *En una década el turismo crearía 230.000 empleos*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/en-una-decada-el-turismo-crearia-230-000-empleos-515803>
- Rivera, H. A., & Malaver, M. N. (2006). La importancia de la prospectiva en la sociedad. *Universidad y Empresa*, 8(10), 257-270. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/936/837>
- Rodríguez, Y. (2016). El turismo de Medellín le apuesta a la formalización de los hostales. Recuperado de <http://www.elmundo.com>: [https://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/turismo\\_de\\_medellin\\_le\\_apuesta\\_a\\_formalizacion\\_de\\_los\\_hostales.php#.W\\_i12mhKhPY](https://www.elmundo.com/portal/noticias/economia/turismo_de_medellin_le_apuesta_a_formalizacion_de_los_hostales.php#.W_i12mhKhPY)
- Silva, I. E. (2017). Turismo en Medellín cerró con cifras positivas el 2016. Recuperado de <http://www.elmundo.com/noticia/Turismo-en-Medellin-acute-n-cerr-oacutecon-cifras-positivas-el-2016/44809>
- SITUR. (2018). *Sistema de Indicadores de Medellín - Antioquia*. Recuperado de <http://www.situr.gov.co/mains/>
- Universidad Externado de Colombia. (2017). *Retos y propósitos del turismo en Colombia*. Recuperado de <https://orientacion.universia.net.co>: <https://orientacion.universia.net.co/universidades/universidad-externado-de-colombia-1/noticias/retos-y-propositos-del-turismo-en-colombia-4149.html>
- Universidad Externado de Colombia. (2018). Construyendo y planeando el turismo en Colombia. Recuperado de <https://www.uexternado.edu.co/construyendo-y-planeando-el-turismo-en-colombia/>
- Ulloa Benalcázar, M. P. (2017). La toma de decisiones y participación de mercado en ventas del sector asegurador de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera Ingeniería Financiera).
- Vidal, M. F.; Toscano, H. F.; Garzón, M. T.; Ariza, A. A., & Henao, M. N. (2011). Propuesta de indicadores de gestión sostenible para mejorar la competitividad de las pymes turísticas: observaciones de empresarios en una prueba piloto. *Turismo y sociedad*, 12, 27-46. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/tursoc/article/view/3115/2754>
- Wall Street Journal. (s.f.). City of the year. Recuperado de <http://online.wsj.com/ad/cityoftheyear>

## Información adicional

*Cómo citar / How to cite:* González-Posada, D. M., & Reyes-Bedoya, N. (2019). Herramientas de gestión al alcance: caso red de hostales de la ciudad de Medellín. *Revista CEA*, 5(8), 113-129. <https://doi.org/10.22430/24223182.1261>

## Enlace alternativo

<https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1261>  
(html)