

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA HOTEL KINAI**

**ANGELA CAROLINA CAMACHO ALVAREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2016**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA HOTEL KINAI**

**ANGELA CAROLINA CAMACHO ALVAREZ**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Magister en Gerencia de Negocios - MBA**

**Director:**

**GLADYS MIREYA VALERO CORDOBA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS  
BUCARAMANGA**

**2016**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	13
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	15
2. OBJETIVOS.....	18
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
3. METODOLOGÍA .....	19
3.1. MARCO TEORICO .....	19
3.2. PLAN DE TRABAJO .....	28
4. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR.....	30
4.1. REVISIÓN DE ANTECEDENTES.....	30
4.2. ESTUDIO DE OPINIÓN SOCIO MAYORITARIO .....	34
4.3. ESTUDIO DE OPINIÓN EMPLEADOS.....	37
4.4. ESTUDIO DE OPINIÓN DE CLIENTES .....	38
5. PARÁMETROS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	59
5.1. MISIÓN .....	59
5.2. VISIÓN.....	60
5.3. VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	60
5.4. POLÍTICA DE CALIDAD .....	62
5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES .....	62
6. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO .....	64

6.1. AMBIENTE GENERAL .....	64
6.1.1. Económico .....	64
6.1.2. Socioculturales.....	68
6.1.3. Demográficas.....	72
6.1.4. Políticas y legales .....	72
6.1.5. Tendencias mundiales .....	75
6.2. AMBIENTE SECTORIAL .....	78
6.2.1. Competencia.....	78
6.2.2. Proveedores.....	79
6.2.3. Clientes .....	80
6.2.4. Condiciones específicas del sector .....	81
6.3. AMBIENTE COMPETITIVO .....	83
6.3.1. Conocimiento de la competencia.....	83
6.3.2. Cooperación con otras compañías de la competencia.....	83
6.4. RECURSOS Y CAPACIDADES DIRECTIVAS .....	83
6.5. RECURSOS Y CAPACIDADES DE MARKETING .....	85
6.6. RECURSOS Y CAPACIDADES FINANCIERAS.....	85
6.7. RECURSOS Y CAPACIDADES DEL POTENCIAL HUMANO.....	86
6.8. RECURSOS Y CAPACIDADES TÉCNICAS O DE PRODUCCIÓN .....	87
7. MATRIZ DOFA Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	93
7.1. ESTRATEGIAS FO.....	95
7.2. ESTRATEGIAS FA .....	95
7.3. ESTRATEGAS DO .....	96
7.4. ESTRATEGIAS DA.....	97

8. PLAN DE ACCIÓN.....	99
9. CRONOGRAMA .....	102
10. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN .....	105
11. BALANCED SCORE CARD.....	107
11.1. FORMULACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO:.....	107
11.2. INDICADORES DE GESTIÓN Y METAS: .....	108
11.3. CONSTRUCCIÓN DE HERRAMIENTA BALANCED SCORE CARD:.....	112
11.4. CAPACITACIÓN SOBRE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA HERRAMIENTA.....	114
13. RECOMENDACIONES .....	117
BILIOGRAFÍA .....	119

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Plan de trabajo.....	28
Tabla 2. Código de referencia para muestreo military standard .....	39
Tabla 3. Tabla para planes de muestreo simple. ....	40
Tabla 4. Evaluación del entorno interno y externo .....	88
Tabla 5. Matriz DOFA y Factores clave del éxito .....	94
Tabla 6. Plan de acción .....	99
Tabla 7. Cronograma de actividades .....	103
Tabla 8. Presupuesto de inversión.....	105
Tabla 9. Identificación de perspectivas según objetivos estratégicos .....	107
Tabla 10. Definición de indicadores por estrategias .....	109
Tabla 11. Balanced Score Card Hotel Kinai.....	110
Tabla 12. Metas de los indicadores .....	111
Tabla 13. Parámetros porcentuales de cumplimiento de metas .....	112
Tabla 14. Ejemplo 1 tabla de alimentación del Balanced Scorecard .....	113
Tabla 15. Ejemplo 2 tabla de alimentación del Balanced Scorecard .....	113

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1 . Dimensiones del ambiente externo de la organización.....	24
Figura 2. Organigrama previo. ....	32
Figura 3. Mapa estratégico del hotel kinai .....	108

## LISTA DE GRAFICO

	<b>Pág.</b>
Grafico 1. Comodidad Camas.....	41
Grafico 2. Iluminación .....	42
Grafico 3. Ruido .....	42
Grafico 4. Accesorios del Baño.....	43
Grafico 5. Esta do del Mobiliario .....	44
Grafico 6. Limpieza de la Habit .....	45
Grafico 7. Limpieza del Baño .....	45
Grafico 8. Zonas comunes.....	46
Grafico 9. Recepción .....	47
Grafico 10. Comedor.....	47
Grafico 11. Parqueadero.....	48
Grafico 12. Recepción .....	49
Grafico 13Personal de Limpieza .....	50
Grafico 14. Dirección .....	50
Grafico 15. Cantidad de Desayuno .....	51
Grafico 16. Variedad de Desayuno .....	52
Grafico 17. Presentación .....	53
Grafico 18. ¿Había estado en el hotel KINAI antes? .....	54
Grafico 19. ¿Por qué eligió nuestro Hotel para su estancia? .....	55
Grafico 20. ¿Del 1 al 15 cómo calificaría nuestro Hotel de forma global .....	55

## RESUMEN

**TÍTULO:** DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA HOTEL KINAI.<sup>1</sup>

**AUTOR:** ANGELA CAROLINA CAMACHO ALVAREZ<sup>2</sup>

**PALABRAS CLAVE:** Direccionamiento, planeación, estrategias, Balanced Scorecard

### DESCRIPCIÓN:

El presente documento se desarrolló con el propósito de establecer el direccionamiento estratégico de la empresa Hotel Kinai, a partir de un análisis del entorno interno y externo de la organización, para la creación de estrategias que vayan en pro del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos, a partir del diagnóstico previo de las necesidades de los socios y de las capacidades operativas de la empresa. La metodología empleada para definir dicha planeación estratégica, fue la propuesta por los autores Bernal y Sierra (2013), quienes contemplaban no sólo una herramienta dinámica para el análisis del entorno interno y externo de la empresa, sino que además las posibilidad de diseñar los parámetros de la planeación estratégica teniendo en cuenta las metas, objetivos y futuro que proyectan los socios sobre su empresa.

Una vez establecidas las estrategias acordes con las capacidades de la empresa (físicos, económicos y recurso humano), se diseñó el mapa de estrategias y se definieron los indicadores, metas y parámetros encargados de medir el cumplimiento de las mismas, que a su vez estarán para poder medir el cumplimiento de la planeación estratégica.

Para facilitar la medición de los indicadores establecidos, se estableció una herramienta interactiva en el software Excell™ con su respectivo manual de uso, dicha herramienta es un Balance Scorecard en el que se podrá ver gráficamente e incluso en tiempo real el impacto del direccionamiento estratégico implementado para la empresa.

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado

<sup>2</sup> Facultad de ingenierías fisicomecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director: Gladys Milena Valero Córdoba

## ABSTRACT

**TITLE:** DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA HOTEL KINAI.<sup>3</sup>

**AUTHOR:** ANGELA CAROLINA CAMACHO ALVAREZ<sup>4</sup>

**KEYWORDS:** Addressing, planning, strategic, Balanced Scorecard

### **DESCRIPTION:**

The present document was developed with the purpose of establishing the strategic direction of the company Hotel Kinai, based on an analysis of the internal and external environment of the organization, for the creation of strategies that aim to fulfill the defined strategic objectives, From the previous diagnosis of the needs of the partners and the operational capabilities of the company. The methodology used to define this strategic planning was proposed by the authors Bernal and Sierra (2013), who contemplated not only a dynamic tool for the analysis of the internal and external environment of the company, but also the possibility of designing the parameters Of strategic planning taking into account the goals, objectives and future that the partners project about their company.

Once the strategies according to the company's capacities (physical, economic and human resources) were established, the strategy map was drawn up and indicators, targets and parameters were defined in order to measure compliance with these strategies. To measure compliance with strategic planning.

In order to facilitate the measurement of the established indicators, an interactive tool was established in the Excell™ software with its respective use manual. This tool is a Balance Scorecard in which the impact of the strategic address implemented can be viewed graphically and even in real time to the company.

---

<sup>3</sup> Bachelor Thesis

<sup>4</sup> Facultad de ingenierías fisicomecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Director: Gladys Milena Valero Córdoba

## INTRODUCCIÓN

El hotel Kinai, es una empresa del sector turístico ubicada en la ciudad de Santa Marta, que ofrece el servicio de alojamiento para visitantes y residente de dicha ciudad, con disponibilidad de 18 habitaciones actualmente con proyección de habilitar 5 más en el transcurso del año 2016, y acomodación estándar, ofrece a sus clientes una experiencia económica y placentera, basada en la estrategia de las 3B (“Bueno, bonito y barato”), sus socios han propendido por mantener un mantenimiento continuo en sus instalaciones y la renovación constante de sus activos fijos, evitando la obsolescencia de los mismos. Es necesario traer a consideración, que los socios tienen plena conciencia de la importante de cumplir con todos los requisitos legales exigidos por las entidades reguladoras de la actividad del sector turístico al que pertenece la empresa, y por supuesto a las entidades genéricas en términos fiscales, sin embargo, a pesar de sus esfuerzos por mantener su empresa a flote en cuanto a operación y mantenimiento, su organización administrativa carece de forma, y sus objetivos no tienen la planeación debida, por lo que muchos no son cumplidos, y existen muchas confusiones en cuanto a las funciones de los empleados.

Considerando lo anterior, se observa la necesidad de intervenir la empresa ahora que es joven, para canalizar todos esos objetivos planteados por los socios y presentar una herramienta administrativa que les permita medir sus objetivos, a través de métodos cuantitativos, pues los indicadores les permitirán hacer seguimiento, asegurando el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas a largo plazo. Evidentemente, la planeación estratégica es una de las herramientas más prácticas y veraces para cumplir éste propósito, pues brinda las pautas necesarias para aterrizar las ideas de los socios, y ofrecer un horizonte que los empleados pueden seguir, sentirse identificados con una cultura y crear sus metas individuales para el cumplimiento de sus metas; pues mediante la realización de

un análisis externo e interno de la organización, se definirán objetivos y estrategias que se pueden cumplir con los recursos de la organización; adicionalmente, el Balance Score Card, es una herramienta reconocida a nivel mundial, que permite medir rápidamente el desempeño de las distintas áreas de una empresa y que aplicada al Hotel Kinai, sin duda podrá establecer un inicio en su proceso de formalizar su gestión administrativa.

## 1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El Hotel Kinai es una empresa familiar fundada en el año 2013 en la ciudad de Santa Marta, abre sus puertas con 3 habitaciones disponibles al público y en la actualidad dispone de 23 habitaciones, con un porcentaje de ocupación de un 100% en temporadas altas y puentes festivos, y de un 87% en temporada baja. Desde su comienzo, los socios han demostrado gran interés por cumplir con los requisitos legales establecidos por el sector turístico y por el gobierno para regular la actividad de dichos establecimientos; éste propósito y el de culminar la inversión del hotel, conllevaron a que se descuidara la operatividad de la empresa, y por ende, que no existiera un control de los procesos.

Es común que en las empresas familiares, se observe informalidad en el control administrativo, puesto que existen muchos casos de compañías que se conciben como un “negocio” dejando de lado todas las características comerciales, operativas y legales que implica semejante término, sin proyecciones u objetivos tal como lo afirma un estudio realizado por docentes e investigadores de la Universidad UAN<sup>5</sup>, por más pequeña que sea una organización se debe ser estrategia, tener una visión a largo plazo, tener direccionamiento estratégico, preguntarse en dónde estará la empresa en 30 años; éste mismo estudio afirma que los factores que impiden el desarrollo de las Pymes son la relación familia-empresa, el tipo de direccionamiento, la tramitología ante créditos y el miedo de consolidar alianzas estratégicas; desafortunadamente los 4 se encuentran presentes en el Hotel Kinai, se evidencia que se ha dejado a un lado la diferenciación entre el ente empresarial y la relación familiar, ocasionando múltiples irregularidades. Pese a lo anterior, los socios hicieron un esfuerzo por

---

<sup>5</sup> DINERO. El toque femenino en las empresas familiares. Revista Dinero 19 de noviembre de 2014 [En línea], [Revisado el 15 de Septiembre de 2015]. Disponible en : <http://www.dinero.com/empresas/articulo/mujeres-empresas-familiares/203333>

establecer una misión, visión, valores corporativos y una política de calidad, sin embargo, estos no son promovidos ante los colaboradores y no definen estrategias para la toma de decisiones; no obstante, aunque en dicho direccionamiento estratégico para el 2016 se espera abrir el restaurante del hotel y la lavandería, no se ha realizado ningún estudio técnico o plan de negocio para asegurar el éxito de dichos proyectos.

Queda demostrado que la falta de direccionamiento estratégico en el hotel, repercute negativamente no sólo en el funcionamiento de la empresa, sino en el sostenimiento de la misma en el mercado, por tanto al no realizar planeación alguna sobre los distintos eslabones de su cadena de valor y tener un consenso entre los distintos socios sobre la forma de administrar la empresa, es posible que ésta sufra las consecuencias que sufre la mayoría de las empresas en la transición generacional, pues según una investigación del Inalde Business School y la Universidad de la Sabana<sup>6</sup>, solo el 30% de las empresas familiares logran sobrevivir a la segunda generación.

En concordancia con las anteriores apreciaciones, es importante intervenir la organización ahora que es joven, y crear una cultura permisiva al cambio que adopte políticas y estrategias con facilidad y buena actitud, si esto se obtiene, con el tiempo la empresa logrará generar estrategias de competitividad en este sector agobiado por la informalidad, al menos refiriéndose a los hoteles que están ubicados en el mismo sector que nuestro objeto de estudio, innovar de manera continua y acertada, mantenerse en el mercado, crecer; pero lo más importante, es conseguir un consenso entre los socios y definir un rumbo en el que se deben sumar todos los esfuerzos para cumplir con los objetivos propuestos.

---

<sup>6</sup> DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?. Revista Dinero, 2 de Septiembre de 2015 [En línea] [Revisado el 15 de Septiembre de 2015]. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Es claro que si no se define pronto un direccionamiento estratégico; se presentará inevitablemente un deterioro del clima laboral; se tomarán decisiones financieras de gasto, inversión y financiamiento inapropiadas, lo que conllevará a pérdidas, se presentarán barreras para el mejoramiento institucional y no habrán medidas de control para evitar fallas en la operación; difícilmente se hará seguimiento, evaluación y control de las actividades de la cadena de valor, por lo que seguramente se verá improvisación ante situaciones no contempladas, realización de actividades que no apoyan el propósito misional de la empresa y por supuesto ineficiencia en el desarrollo de actividades cotidianas; en el peor de los casos, de presentarse situaciones que alteren el entorno de la empresa, no se han contemplado múltiples escenarios de operación que otorguen información para la toma de medidas de control para evitar el fracaso de la organización. Todo esto por supuesto se verá reflejado en relación con sus clientes, debido a la inexistencia del mejoramiento continuo en procesos que propendan por la garantía del buen servicio y la satisfacción del cliente.

Para entender gráficamente cómo se desarrolló el análisis previo de la situación de la empresa mediante el árbol de problemas, ver Anexo 5.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la planeación estratégica de la empresa Hotel Kinai que ofrezca una orientación sobre las políticas, acciones y estrategias necesarias para el crecimiento y mejoramiento de la organización.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Plantear los distintos parámetros de planeación estratégica de la empresa que permitan generar el direccionamiento adecuado de la organización.
- Desarrollar un diagnóstico de la empresa que arroje información pertinente sobre el entorno interno y externo que permita establecer cualidades organizativas e influencias externas, positivas o negativas para la empresa.
- Proyectar las estrategias y los planes de acción, que permita obtener los resultados esperados en la formulación de la planeación.
- Diseñar la herramienta de control administrativo Balanced Scorecard que facilite el seguimiento al direccionamiento estratégico propuesto.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. MARCO TEORICO

Para Jairo Sánchez (2006) la administración y la planeación prospectivas, el direccionamiento estratégico y la logística a nivel mundial, actúan como un trípode, que engloba las necesidades de direccionamiento estratégico de las empresas del mundo, sin importar su tamaño, y que la ausencia de uno de estos elementos causará inestabilidad, estancamiento y posibles cierres. Describe además que la prospectiva permite construir escenarios futuros, asimismo analizar el papel de los stakeholders en dichos escenarios, en la otra esquina del trípode el direccionamiento estratégico permite hacer un análisis de las variables internas y externas de la empresas para formular el oriente que deben seguir los empleados, estrategias, planes de acción e indicadores de desempeño, el último elemento del trípode comprendido por la logística permite integrar los procesos de la empresa transversalmente, ya que se ocupa de la optimización de las actividades de los eslabones de la cadena de valor de la empresa.<sup>7</sup>

Éste trabajo de aplicación, se centrará en fortalecer uno de los elementos mencionados anteriormente, el **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**, concepto que se ha venido desarrollando desde que Henri Fayol hizo sus primeras reflexiones sobre éste tema, y el complemento de autores como Frederick Taylor, Peter Drucker, Herbert Simon, entre otros. Muchos de éstos autores plantearon que el direccionamiento estratégico daba un horizonte, una idea de hacia dónde quiere ir la empresa en el largo plazo, y que sin éste elemento fundamental, no es posible crecer, generar utilidades o permanecer en el mercado.

---

<sup>7</sup> SÁNCHEZ QUINTERO, Jairo. Estrategia integral para pymes innovadoras. Colombia: Red Revista Escuela de Administración de Negocios, 2006. ProQuest ebrary. Web. 23 September 2015.

Una parte importante del direccionamiento, es la **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**, según Bernal y Sierra (2013)<sup>8</sup> “Es un tipo de planeación que implica un procesos sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitiva”, dichos objetivos van desde el objetivo principal de toda organización que es la misión, los objetivos estratégicos, los objetivos de áreas y los individuales, los 4 tipos de objetivos deben ser formulados en compañía de todos los miembros de la pirámide organizacional, pues solo así se obtendrá una noción general y objetiva sobre lo que realmente necesita la empresa. Según Serna (2014)<sup>9</sup> la planeación estratégica es el proceso que permite que quienes tomen las decisiones en una empresa, obtener y analizar información sobre la situación presente y que acciones futuras tomar de acuerdo a rumbo que debería tomar la organización.

Adicionalmente afirma que existen tres niveles de planeación estratégica; corporativa, funcional y operativa, en este proyecto de investigación se presente definir la planeación estratégica corporativa del Hotel Kinai, con el fin de definir cuál es su visión a largo plazo y las estrategias necesarias para lograrla, con base al análisis del entorno externo e interno del mismo.

Serna define claramente la metodología a seguir para definir la planeación estratégica de una empresa, como primer paso la definición de parámetros como la misión, la visión, los principios y los valores corporativos; el segundo paso consiste en realizar un análisis interno y externo de la empresa; finalmente el tercer paso consiste en definir las estrategias a seguir y cuál es el plan de acción para su implementación y establecer el respectivo seguimiento que se le hará a la

---

<sup>8</sup> BERNAL TORRES, Cesar Augusto; SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Segunda edición. Bogotá: PEARSON, 2013. 52 - 58 p.

<sup>9</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Décimo primera edición. Bogotá: Panamericana editorial, 2014. 55 p.

planeación estratégica. Basados en el enfoque tradicional algunos autores definen la planeación estratégica como un proceso que inicia estableciendo las metas organizacionales, luego define estrategias y políticas para lograr esas metas, y finalmente desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias, por supuesto sin dejar a un lado el control y seguimiento de dicha planeación.<sup>10</sup>

La planeación permite además definir qué tipo de esfuerzos deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. Miguel Rojas y Laura Medina<sup>11</sup>, afirman que la planeación es importante para asegurar el buen funcionamiento de cualquier empresa, pues permite establecer el futuro de la empresa e instaura las medidas para lograrlo. Rusell L. Ackoff<sup>12</sup> por su lado, define una metodología de 6 pasos para diseñar una planeación estratégica así; Fines, Medios, Recursos, Realización y Control; muy parecida a la propuesta por los autores Bernal y Sierra, pero más desagregada. Aunque en el nuevo enfoque de la planeación, quien su principal proponente es Mintzberg, se define que no siempre la estrategia de una organización es el producto de un plan, pues las verdaderas estrategias y las más relevantes, son las que surgen de circunstancias no previstas, y que adicionalmente el no planear se convierte en un riesgo para el éxito de la organización<sup>13</sup>. Es por esto que la metodología propuesta por Bernal y Sierra, se puede considerar una mezcla o un intermedio entre los dos enfoques; pues, aunque se basan en el enfoque tradicional para definir la estructura general de la planeación estratégica, incluyen el componente de diseño de “planes de contingencia” que permiten considerar el grado de probabilidad de que ocurran situaciones imprevistas, considerando posibles escenarios alternos causados por

---

<sup>10</sup> DIMITRI COLÓN, Renato; RODRÍGUEZ, Salvador Ángel. Planeación estratégica. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. ProQuest ebrary. Web. 9 February 2016. 6 p.

<sup>11</sup> ROJAS LÓPEZ, Miguel David; MEDINA MARÍN, Laura Johana. Planeación estratégica: fundamentos y casos. Colombia: Ediciones de la U, 2011. ProQuest ebrary. Web. 9 February 2016. 21 p.

<sup>12</sup> Ibid., p. 21.

<sup>13</sup> BARTHELMESS Vargas, Carlos. La planeación estratégica en las organizaciones. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. ProQuest ebrary. Web. 9 February 2016. 6 p.

cambios repentinos en el entorno interno y externo de la organización que puedan afectar el logro de sus resultados, identificando el posible impacto de dichas situaciones y generando alternativas para enfrentarlas<sup>14</sup>.

La definición de los parámetros como primer paso en la planeación estratégica se convierte en el primer paso y de hecho el más importante, pues define el rumbo, el norte, el futuro de la empresa, dichos parámetros están definidos así:

La **MISIÓN** según Bernal y Sierra (2013)<sup>15</sup> “es uno de los aspectos más importantes...entendida como el enunciado que describe el propósito, es decir, la razón de ser de cada organización”, es por esto que claramente es el factor más relevante del plan, pues debe despertar en los trabajadores el interés y el sentido de pertenencia por la empresa, orientando su papel dentro de la misma. Ésta debe ser breve y clara, describir la necesidad por satisfacer al segmento o segmentos de clientes escogidos, además de que debe ser flexible, realista, motivador, y reflejar la realidad de la organización.

En cuanto a la **VISIÓN**, los autores “es un ideal realista o sueño al que se quiere llevar la corporación y que motiva a sus miembros a realizarla”<sup>16</sup>, es un norte, un oriente, una guía, es el futuro estado de la organización, por lo que sirve de guía para formular los planes y estrategias a seguir para conseguir dicho objetivo.

Los **VALORES** que pueden ser humanos u organizacionales, son pautas para el comportamiento de los stakeholders, por ende son parte integral de la **CULTURA ORGANIZACIONAL**, y juntos forman una filosofía o credo que debe ser practicada a diario.

---

<sup>14</sup> BERNAL, SIERRA, Op. Cit., 93 p

<sup>15</sup> BERNAL, SIERRA, Op. Cit., 90 p

<sup>16</sup> BERNAL, SIERRA Op. Cit., 94 p

Finalmente las **POLÍTICAS** “son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de criterios previamente establecidos y que favorecen el logro de los objetivos institucionales” <sup>17</sup>, es decir, que unas políticas claras son un marco referencial en el que se encauzan las ideas, por ende pueden existir muchísimas en una misma empresa, en distintas áreas o cargos, claros ejemplos son las políticas de precios, ventas, salarios, presupuestos, financiamiento, endeudamiento, etc.

Los **OBJETIVOS INSTITUCIONALES O CORPORATIVOS**, se establecen en el largo plazo, y deben estar en perfecta armonía con lo establecido en la fase filosófica, éstos deben estar claramente diferenciados de los objetivos funcionales (propios de cada área funcional de la empresa), pues son compartidos por todas las dependencias o unidades de negocio y de éstos se desprenden los objetivos funcionales; los objetivos corporativos deben ser medibles y cuantificables, señalar un horizonte de tiempo para su logro, ser exigentes pero realistas, ser reconocidos por toda la organización, y sobre todo, estar formulados en términos de resultados y no de acciones.

El análisis del entorno externo e interno de la organización se convierte en el siguiente paso para consolidar una buena planeación estratégica, pues un conocimiento amplio de las posibles variables que alterarían el normal funcionamiento de la empresa, las tendencias, los actos de la competencia, y los mismos cambios internos, pueden ser la diferencia para llegar al éxito empresarial.

En primer lugar, el **ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LAS ORGANIZACIONES**, asegura que estas se adapten a los cambios rápidos del mismo, y como pasa en la naturaleza, solo aquellas empresas que logren evolucionar, sobrevivirán a dichos cambios; y en este mundo globalizado, ya no basta con comprender de forma precisa el ambiente externo local, es necesario

---

<sup>17</sup> BERNAL, SIERRA Op. Cit., 98 p

comprender el ambiente global para poder permanecer en el mercado. Éste análisis externo, se enfoca en las oportunidades (O) y amenazas (A), que tiene que enfrentar o aprovecharlas organizaciones durante el desarrollo de sus actividades, aprovechando sus recursos y capacidades para ser más competitivas. Según Bernal y Sierra (2013), existen tres dimensiones del análisis externo, y cada dimensión, posee unos subtemas que abordan todos los campos posibles que inciden directamente en la actividad de cualquier organización, en la ilustración 3, se observan claramente las dimensiones y sus distintos subtemas:

**Figura 1 . Dimensiones del ambiente externo de la organización.**

Análisis del entorno externo		
Ambiente general	Ambiente sectorial	Ambiente competitivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Económico</li> <li>• Sociocultural</li> <li>• Político y legal</li> <li>• Tecnológico</li> <li>• Medio ambiente</li> <li>• Demográfico</li> <li>• Tendencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Bienes sustitutos</li> <li>• Bienes complementarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rivalidad de la competencia</li> <li>• Barreras de entrada y salida del mercado</li> </ul>
Oportunidades y amenazas		

Fuente: BERNAL TORRES, Cesar Augusto; SIERRA ARANGO, Hernán Darío, Op.cit, 103 p

Éstos autores presentan una práctica guía que sirve como marco de referencia para realizar el análisis del ambiente externo, que tal como lo resumen “es un estudio detallado del ambiente general local, nacional o mundial, así como un estudio del sector o industria en el que participa la organización objeto de análisis y un estudio de inteligencia competitiva, todo ello desde un enfoque actual y sus tendencias perspectivas”, por ende dicha guía contiene una serie de criterios generalizados, que por supuesto deben ser aterrizados a la situación de la empresa objeto de estudio. La metodología sugerida por los autores para calificar

por orden de impacto: en una primera columna, se encuentran las condiciones del entorno (Incluyendo sus distintas dimensiones), en las siguientes dos columnas se encuentran las oportunidades y amenazas que de acuerdo al impacto que ocasiona cada condición sobre el cumplimiento del logro de los objetivos de la organización, se le otorgará una puntuación de 1 a 4 donde; 1, ningún impacto; 2, bajo impacto; 3, mediano impacto y 4, alto impacto.

Paralela a la anterior guía, los autores también ofrecen una para realizar el **ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO DE LA ORGANIZACIONES**, que mediante una valoración de las fortalezas y debilidades de la empresa, de acuerdo a sus recursos y capacidades se estudiará la capacidad de diseñar estrategias adecuadas para adquirir ventajas competitivas que las puedan mantener en el mercado, las dimensiones de dicho análisis son: Directivos, Marketing, Talento humano, Tecnología, Finanzas y Técnicos o de producción. Igual que en el análisis externo, se debe analizar cada una de las capacidades de la organización, identificando si es fortaleza o debilidad y cuál es el grado de impacto que dichos recursos representan para el cumplimiento de los objetivos que pretende lograr la empresa, teniendo presente por supuesto que el análisis es particular y único para cada organización. En el anexo 2 se encuentra la guía para el análisis del entorno interno y su impacto en las organizaciones basado en la propuesta de los autores Bernal y Sierra.

Una vez realizado el diagnóstico del entorno interno y externo de la empresa, se tomará la información hallada para construir una herramienta comúnmente conocida como la “**MATRIZ DOFA**”, en ésta matriz, se consignará las variables que representan un “Alto impacto” en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, es decir, aquellas que en la fase de diagnóstico se les otorgó una puntuación de 4. Aunque es posible colocar en la matriz todas las variables sin importar su grado de impacto, es preferible concentrarse en aquellas que afectan en mayor medida el desempeño de la empresa, pues no es tarea fácil mejorar

todos los aspectos negativos aprovechar todos los aspectos positivos considerando la gran cantidad de recursos que éste proceso demandaría.

Luego de proponer la planeación estratégica y de realizar el análisis interno y externo de la organización, se procede a formular las **ESTRATEGIAS** que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, para reducir sus debilidades y enfrentar las amenazas del entorno, factor clave para el éxito de la empresa; adicionalmente, dichas estrategias permitirán asegurar el cumplimiento de la planeación estratégica propuesta

Finalmente, la **FASE OPERATIVA** consiste en un plan de acción, en el que se consignarán las actividades claves, presupuesto, responsables, indicadores y un plan de contingencia para la implementación de la planeación estratégica propuesta, estos planes de acción se sintetizan mediante cronogramas de actividades u otras herramientas administrativas. Una vez definidos los planes corporativos, estrategias, planes de acción y presupuesto, se podrá proceder a la implementación del plan, que por supuesto debe comenzar con una socialización que permita a cada empleado formular objetivos individuales que propendan por el cumplimiento del plan de acción propuesto, la fase de implementación es un paso muy importante para el éxito de la organización, pues aunque el plan estratégico sea excelente, si se sigue trabajando empíricamente la empresa se estancará en la comodidad de ser un pequeño “negocio” y sin planes futuros.

El Plan de acción, permite especificar las principales actividades a implementar según cada objetivo corporativo planteado, y las respectivas estrategias propuestas. Debe definir claramente, qué actividades se realizarán, cuándo se implementarán, quienes serán los responsables, y con ésta información establecer un cronograma que facilite la lectura de dicha información.

En el presupuesto se establece claramente los recursos financieros que demanda la puesta en marcha de la planeación, debe estar asignado en función del plan de

acción por estrategias, con el propósito de facilitar su adecuado uso y evaluación durante el desarrollo del plan.

Una parte importante en el proceso de implementación de éste modelo, consiste en elaborar herramientas de gestión administrativa, que permitan poner el marcha lo planeado, herramientas como el **BALANCE SCORE CARD**<sup>18</sup> desarrollado en 1993 por Robert Kaplan y David Norton, ofrece un panorama estructurado donde se consigna toda la información relevante del plan, para darle seguimiento de una manera práctica y eficiente a las estrategias propuestas.

Estos autores sugieren 4 perspectivas: FINANCIERA, ¿Qué esperan los accionistas?, contempla los aspectos financieros más relevantes de la como el rendimiento, el valor organizacional, la diversificación y el crecimiento del negocio; CLIENTES, ¿cómo nos ven nuestros clientes?, es necesario definir segmentos de mercado, identificar los valores de los distintos clientes y las herramientas que se deben implementar para cubrir las necesidades de los mismos; INTERNA, ¿Cuál es el resultado son los procesos internos de mayor valor añadido?, para alcanzar los objetivos de la organización, la organización debe diferencias plenamente cuáles son las actividades clave y las complementarias de su cadena de valor; APRENDIZAJE Y MEJORA, ¿Qué debemos hacer para lograr la excelencia de nuestros procesos?, ésta es una de las perspectivas más difíciles de desarrollar y mantener, pues su principal ente desarrollador son los empleados, y la empresa no tiene una cultura de innovación y un clima motivacional que promueva el mejoramiento continuo, ésta perspectiva no trascenderá del papel. Los indicadores son el medio para verificar que los objetivos se están cumpliendo, existen dos tipos de indicadores, los de resultado que miden como tal el

---

<sup>18</sup>SIERRA MEJÍA, Astrid Liliana. aplicación de la metodología balanced scorecard en el diseño de un sistema de gestión estratégica para la división financiera. Bucaramanga, 2008. Trabajo de grado. Universidad industrial de Santander. Facultad de ingenierías físico mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. 96 p.

cumplimiento de los objetivos y los indicadores de causa, que miden el resultado de las acciones que se realizan para cumplir dichos objetivos.

Una vez definidos los objetivos de cada perspectiva, sus respectivos indicadores, es necesario adoptar iniciativas para el cumplimiento y seguimiento de los recursos, y por supuesto, dotar esas iniciativas de recursos para asegurar su implementación.

### 3.2. PLAN DE TRABAJO

Tabla 1. Plan de trabajo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
Plantear los distintos parámetros de planeación estratégica de la empresa que permitan generar el direccionamiento adecuado de la organización.	1. Conocer la opinión de los distintos socios sobre lo esperado con el proceso de planeación estratégica.	Análisis de entrevista y anexos.
	2. Realizar una revisión y análisis de antecedentes del tema.	Informe de antecedentes
	3. Efectuar entrevistas a los clientes y empleados para conocer su percepción sobre la institución.	Análisis de las entrevistas realizadas a los empleados y respectivos anexos
	4. Definir los parámetros de la planeación estratégica: Misión Visión Valores y cultura organizaciones Políticas	Documento que resuma parámetros de la planeación y objetivos.
	5. Establecer los objetivos estratégicos institucionales.	
Desarrollar un diagnóstico de la empresa que arroje información	1. Efectuar un análisis del ambiente interno y externo de la organización mediante las herramientas propuestas por Bernal y Serna (2013).	Informe sobre el ambiente interno y externo de la organización

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS
pertinente sobre el entorno interno y externo que permita establecer cualidades organizativas e influencias externas, positivas o negativas para la empresa.	2. Elaborar de una Matriz DOFA que reúna los factores del análisis organizacional más críticos.	Informe sobre Matriz DOFA
Proyectar las estrategias y los planes de acción, que permita obtener los resultados esperados en la formulación de la planeación.	1. Formular las estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos. 2. Elaborar un plan de acción que resuma los proyectos, iniciativas y acciones a realizar para el cumplimiento de los objetivos. 3. Definir los responsables de dirigir y monitorear el plan, y los responsables de los distintos ítems del plan. 4. Fabricar un presupuesto de inversión. 5. Socializar la propuesta ante la dirección.	Propuesta dirigida a los socios
Diseñar la herramienta de control administrativo Balanced Scorecard que facilite el seguimiento al direccionamiento estratégico propuesto.	1. Efectuar un análisis general de la planeación estratégica propuesta, tomando los objetivos propuestos y ubicándolos en las perspectivas de acuerdo a los parámetros del modelo de Balance Score Card. 2. Diseñar indicadores y estándares de cumplimiento de dichos objetivos. 3. Diseñar las metas para los objetivos fundamentales propuestos. 4. Formular el mapa estratégico correspondiente a la empresa. 5. Construir la herramienta Balance Score Card mediante el software Excel™. 6. Capacitar a los empleados encargados de la implementación y mantenimiento de la herramienta.	Propuesta de Balance Scorecard  Herramienta sistemática elaborada en Excel  Plan de capacitación

## 4. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

### 4.1. REVISIÓN DE ANTECEDENTES

En el año 2013 antes de abrir el establecimiento legalmente, uno de los socios se propuso establecer la planeación estratégica del hotel para el año 2017, dicha información establecida se presenta a continuación:

*“**VISION:** Para el 2017 ofreceremos paquetes turísticos en el que se promocionará la riqueza natural de la Sierra Nevada y los diferentes sitios turísticos de Santa Marta, aumentaremos la capacidad actual instalada y ampliaremos nuestro portafolio de servicios con la creación de restaurante y bar”.*

Si bien es cierto que la visión propuesta en ese momento revelaba los deseos de los socios por ampliar y mejorar la empresa con el pasar de los años, debido a inconvenientes operativos y ausencia de recursos y espacio, hasta la fecha sólo se ha logrado aumentar la capacidad instalada con la iniciaron, pasando de 13 habitaciones a 23, y de poseer 13 camas dobles 4 camas sencillas; a poseer 23 camas dobles y 6 camas sencillas. La consideración de ofrecer paquetes turísticos ha sido descartada, pues el hecho de crear una nueva unidad de negocio en un sector con excesivas regulaciones por parte de entidades gubernamentales y distritales creó grandes temores y recelos ante los socios. En cuanto a la creación del restaurante y bar, el restaurante será creado sólo para los huéspedes, no abierto al público como se había pensado desde un principio, y el bar no se contempla tampoco dentro de los planes debido a que el espacio para el parqueo de vehículos es limitado, y tránsito de personas no es el indicado como para

sostener una unidad de negocio como ésta sólo atendiendo a los clientes del hotel.

***“MISION:** Somos una empresa fundada bajo el principio de ofrecer el mejor servicio hotelero, basándonos en las necesidades y expectativas de los clientes; propendiendo siempre por el respeto hacia nuestros colaboradores, la sociedad y el medio ambiente.”*

En cuanto a la visión, el enfoque al cliente es claro, y las necesidades de éstos son muy tenidas en cuenta para la toma de acciones de correctivas, sin embargo, no se efectúa una planeación en la que se identifique las nuevas y constantemente cambiantes necesidades del cliente. En cuanto al respeto por sus colaboradores, si bien cumplen con lo estrictamente reglamentado por el código sustantivo de trabajo, no se evidencia un plan de incentivos laborales o de comunicaciones y bienestar que defina las estrategias a seguir para propender precisamente por respecto del colaborador. Tampoco se evidencia la aplicación del plan de saneamiento o la implementación de un sistema de tratamiento de aguas residuales, a pesar de que el establecimiento se encuentra ubicado en una zona donde no existe alcantarillado, quiere decir que se debe disponer de aguas residuales en poza séptica causando un gran impacto ambiental al subsuelo del sector.

***“INDICADORES DE GESTIÓN:** Número de clientes presente mes / Número de clientes mes pasado”; “Ventas/costos y gastos fijos” y “Ventas/ Egresos”*

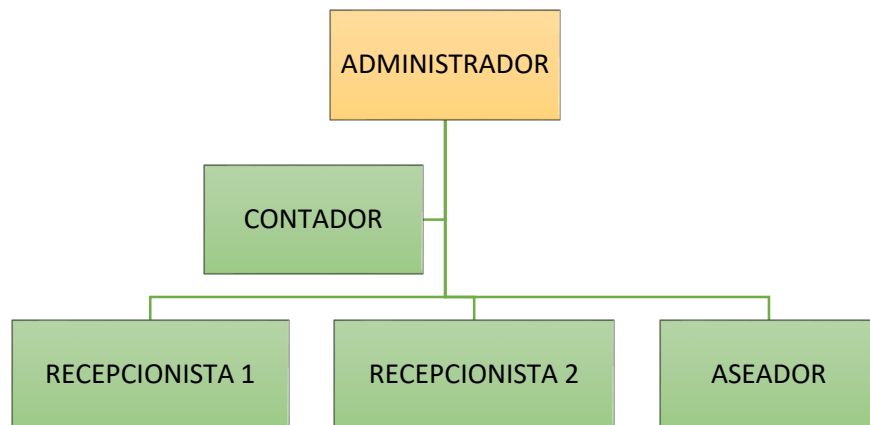
Los indicadores de gestión están muy generalizados, no se evidencia conexión con la visión o las líneas estratégicas establecidas, adicionalmente, no se formuló un plan de seguimiento a dichos indicadores, en el que se debe asignar metas, responsables, parámetros, entre otros.

**“PRINCIPIOS CORPORATIVOS:** *Entusiasmo, Sentido de pertenencia, Honestidad, Perseverancia, Responsabilidad social y ambiental, Capacidad de reacción.*”

Algunos de los principios corporativos fueron confundidos con valores sociales como el de Honestidad o Perseverancia, y si bien los otros si son considerados principios corporativos, no se evidencia relación directa con el resto de la planeación estratégica.

**“ORGANIGRAMA”:**

**Figura 2. Organigrama previo.**



Fuente: Hotel kinai

No se ha realizado actualización del organigrama, en la actualidad laboran 3 recepcionistas, 2 aseadores y un practicante de Ingeniería Industrial como apoyo administrativo, el resto de la estructura administrativa se mantiene igual. Debido a la propuesta que se va a hacer, es necesario considerar aumentar la planta de personal que se encargue de hacer seguimiento al Balance Scorecard acompañado de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que asegure el mejoramiento continuo de la empresa.

***“POLITICA DE CALIDAD: Asegurar la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, mediante la búsqueda de la estandarización de los procesos, el mantenimiento de la infraestructura y contratación de personal competente; incrementando así la sostenibilidad económica, social y ambiental del hotel.”***

Nuevamente no se evidencia un seguimiento de la satisfacción de las necesidades del cliente y aún no cuenta con un sistema de estandarización de procesos. El mantenimiento de la infraestructura es uno de sus fuertes, y si bien no tienen establecido un plan de mantenimiento, las acciones correctivas son realizadas a tiempo, aunque es necesario empezar a implementar acciones preventivas debido a tiempo que ya lleva en funcionamiento el establecimiento. En cuanto a la contratación de personal competente, el personal contratado actualmente no posee educación específica en el sector hotelero, y no se evidencia un plan de capacitación que mitigue dicha situación, por otro lado el personal no tiene conocimientos básicos del idioma inglés, considerado un requerimiento básico en las empresas turísticas.

***“LINEAS ESTRATÉGICAS: Satisfacción del cliente y Eficiencia operacional.”***

En cuanto a las líneas estratégicas sólo la satisfacción del cliente presenta una relación directa con la filosofía corporativa, la eficiencia operacional no tiene relación directa; ninguna de las dos líneas estratégicas posee un sistema de indicadores o directrices para su cumplimiento.

Los ítems anteriormente analizados, son el único soporte documental relacionado con una planeación estratégica, lo que justifica aún más la realización de éste trabajo aplicado a la empresa y crear desde ahora que es relativamente joven una cultura organizacional, con políticas claramente establecidas e implementadas.

Es claro que la inexistencia de un sistema administrativo o gerencial, supone un gran desperdicio de recursos, tanto físicos, como humanos y monetarios. Se hace necesario intervenir mediante la formulación de una planeación estratégica, herramientas que faciliten el aprovechamiento de dichos recursos, no sólo para optimizar su consumo en la operación de la empresa, sino que además enfrentar los retos del entorno.

#### **4.2. ESTUDIO DE OPINIÓN SOCIO MAYORITARIO**

Es claro que la definición de una planeación estratégica, permite responder ante las condiciones del entorno, y los retos que se presenten en este nuevo ambiente global competitivo que cambia vertiginosamente gracias al desarrollo constante de nuevas tecnologías y redes de comunicación. Éstos cambios, sólo generan incertidumbre, que a su vez, exigen un grado de planeación, organización, dirección y control de las organizaciones, se requieren estrategias que tiendan a mitigar el posible impacto que se ocasionaría si no se establecen las medidas necesarias para controlar las distintas variables de la incertidumbre. Dicho lo anterior, el compromiso de la dirección de cualquier empresa por conocer el entorno, saber utilizar sus recursos, establecer estrategias que enfrenten los cambios del entorno y adaptarse a ellos, diferenciarse y estructurar el cómo, el cuándo y quien debe hacer las cosas cuando se necesiten, son absolutamente necesarios para asegurar la permanencia de las empresas en el sector competitivo.

Dado que las condiciones competitivas se ven desde una perspectiva global, es necesario establecer herramientas que permitan administrar adecuadamente los recursos de la organización y diferenciarse de la competencia. Esto sólo se logra cuando la administración está dispuesta a ser flexible e innovadora, y está

comprometida al máximo con todas las responsabilidades que devengue la creación de una estrategia.

Para identificar el grado de compromiso del socio principal de la empresa se realizó una entrevista personalizada, en ésta mismo sesión se realizaron preguntas puntuales necesarias para la definición de la planeación estratégica de la empresa, identificando desde la visión personal que tiene el socio, que rumbo debe tomar la organización. Ésta entrevista, marca el punto de partida en la definición de la planeación estratégica, y se puede considerar el paso más importante del desarrollo de éste paradigma empresarial, pues sin el compromiso de los socios, no sería posible implementar cualquier tipo de herramienta administrativa.

Para realizar la entrevista, se definió un cuestionario con preguntas muy específicas, fáciles de comprender por el socio, y claves para obtener la información necesaria para el establecimiento de la planeación (Ver Anexo C).

Antes de realizar las preguntas, se dio conocer al socio el consentimiento informado (Ver anexo A) y se recibió la respectiva aprobación por parte del mismo. Luego de aplicar la herramienta, se destacan las siguientes conclusiones:

Desde la creación del hotel y sin planeación alguna, se adoptó una cultura organizacional de respeto hacia el cliente y buen trato, el concepto de “Ambiente familiar” está muy bien contextualizado, pues el socio y los mismos empleados entienden que cuando se está hospedado, se generan necesidades adicionales que normalmente en otros hotel son cargadas monetariamente dentro del servicio, y que en el hotel son vistas como un valor agregado en la atención al cliente. Se espera entonces que los clientes que se hospeden sientan que están en un lugar agradable, limpio y en el que pueden encontrar una mano amiga cuando necesiten cualquier cosa.

Bajo el mismo concepto de brindar a los huéspedes un ambiente agradable y hogareño, se entiende que el trato con respeto y plena amabilidad ha atrapado a la mayoría de los clientes fijos que se tienen. El socio principal entiende además que los 3 principales clientes que tiene el establecimiento son los corporativos, académicos y turistas, y que éstos buscan seguridad, confort, descanso y buena atención, adicionalmente, reconoce que los empleados son parte vital para asegurar un excelente servicio, se asegura entonces de que éstos tengan buena remuneración, bonificaciones y les brinda un buen trato.

Expone además que comprende plenamente el inconveniente que posiblemente se puede estar generando en su entorno por la falta de parqueadero, pues en temporadas en las que hay muchos vehículos, éstos tienden a parquear en el espacio peatonal, incomodando no sólo a los habitantes del barrio sino además a los transeúntes.

A futuro, no espera aumentar la capacidad instalada del hotel, pues no existen las condiciones físicas para hacerlo, pero si desea darle todo el confort posible a las habitaciones y realizar constante mantenimiento y si es necesario renovación de los activos fijos para que no se deteriore el establecimiento. Por otro lado, bajo la premisa de que quiere asegurar “un buen futuro” para su familia, está muy interesado en tener otras sedes si es posible, teniendo como base los aciertos y errores del Hotel Kinai, incluso contempla la posibilidad de diversificar su inversión creando otros negocios dentro de la cadena de valor de la hotelería como una lavandería o una agencia de turismo.

En cuanto a la administración del establecimiento, comprende la importancia de mejorar la gestión del personal y la creación de planes de capacitación para mejorar el servicio. Pero sobre todo, está muy interesado en establecer políticas sobre el uso adecuado de los recursos de la empresa, en el que se contemplen

futuras inversiones, mantenimiento locativo y de equipos, sostenimiento de la operación, nómina y otros centros de costos.

Piensa que cómo está tan sumido en la operación del negocio, no ve las fallas que se pueden estar cometiendo, por lo que una planeación estratégica y la implementación de la misma puede mejorar el manejo interno de la empresa, por esta misma razón, está dispuesto a suministrar los recursos necesarios y a asumir responsabilidades o actividades para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se establecerán.

### **4.3. ESTUDIO DE OPINIÓN EMPLEADOS**

Luego de haber realizado la entrevista al socio principal de la empresa, se procedió a realizar la entrevista a los tres empleados que llevan más tiempo en la empresa, se socializó el consentimiento informado (Ver anexo A) y se establecieron las siguientes preguntas descritas en el Anexo D.

Considerando la poca cantidad de empleados que tiene el establecimiento (tres), se realizó entrevista a todos, antes de realizarlas, se dio conocer a los empleados el consentimiento informado (Ver anexo A) y se recibió la respectiva aprobación por parte de estos. Al analizar la información suministrada por los empleados, se pueden destacar las siguientes apreciaciones:

Se observa congruencia entre el pensamiento de los socios y el de los empleados, claramente ambos entienden que en el hotel se ofrece comodidad, tranquilidad, buena atención y unas habitaciones bien aseadas, también coinciden en que los clientes más importantes que posee el hotel son los tipo corporativos, los turistas y los visitantes del ámbito académico. Opinan además, que aquello que los diferencia de otros hoteles, es la buena atención, el hacer sentir al huésped que

tiene una “mano amiga” que le puede colaborar en todo lo que necesite, brindar un ambiente familiar que los haga sentir cómodos e importantes. Dentro de las condiciones del establecimiento, consideran que el parqueadero y los colchones son un aspecto a mejorar. El hecho de que exista un ambiente laboral agradable y conformidad con el salario recibido sin duda facilita la prestación de un buen servicio.

#### **4.4. ESTUDIO DE OPINIÓN DE CLIENTES**

Para no dejar a un lado el concepto que tienen los clientes del hotel, se seleccionaron los más importantes o aquellos que llevaban más tiempo hospedándose en el establecimiento, y algunos que era la primera vez que se hospedaban, para conocer la primera impresión de éstos, para realizar esta actividad se entregó encuesta física que contenía las preguntas (Ver Anexo 2) y el consentimiento informado (Ver anexo A)

Para la aplicación de la encuesta, se calculó el promedio de huéspedes que ingresaron al hotel en los últimos 12 meses, encontrando una media de 121 huéspedes, éste es el dato considerado como población para el estudio, considerando la poca cantidad de personas a estudiar, se realizará un muestreo de tipo aleatorio durante un mes, se escoge esto como población, pues el hotel tiene dos de fundado y no se tienen datos suficientes para estimar una demanda anual promedio.

Por otro lado, aunque la investigación es de tipo descriptiva, y que las variables a estudiar son principalmente cualitativas, se empleará la metodología de Military Standard para determinar el tamaño de la muestra, tomando como población los 121 huéspedes que ingresan en promedio al establecimiento.

Inicialmente, se determinó que el valor AQL es del 10%, pues el hotel es una empresa joven y no posee sus procedimientos estandarizados, la presencia de errores en el servicio es bastante recurrente, como el valor del AQL es el más elevado permitido, se consideró que el nivel de inspección debería ser III para garantizar que la encuesta no diera resultados tan alejados a la realidad, una vez seleccionadas ambas variables, se procede a buscar en la siguiente tabla, que es la tabla para identificar el código de referencia para el muestro, el código asignado para el tipo de muestreo y según el tamaño de muestra seleccionado es G.

**Tabla 2. Código de referencia para muestreo military standard**

**MILITARY STANDARD 105D**  
(SAME AS BS 6001, ABC-105)  
NFX 06-22, DIN40.080, UNI48-42  
SAMPLING CODE REFERENCE

LOT SIZE			SPECIAL LEVEL				ORDINARY LEVEL		
			S-1	S-2	S-3	S-4	I	II	III
2	To	8	A	A	A	A	A	A	B
9	to	15	A	A	A	A	A	B	C
16	to	25	A	A	B	B	B	C	D
26	to	50	A	B	B	C	C	D	E
51	to	90	B	B	C	C	C	E	F
91	to	150	B	B	C	D	D	F	G
151	to	280	B	C	D	E	E	G	H
281	to	500	B	C	D	E	F	H	J
501	to	1,200	C	C	E	F	G	J	K
1,201	to	3,200	C	D	E	G	H	K	L
3,201	to	10,000	C	D	F	G	J	L	M
10,001	to	35,000	C	D	F	H	K	M	N
35,001	to	150,000	D	E	G	J	L	N	P
150,001	to	500,000	D	E	G	J	M	P	Q

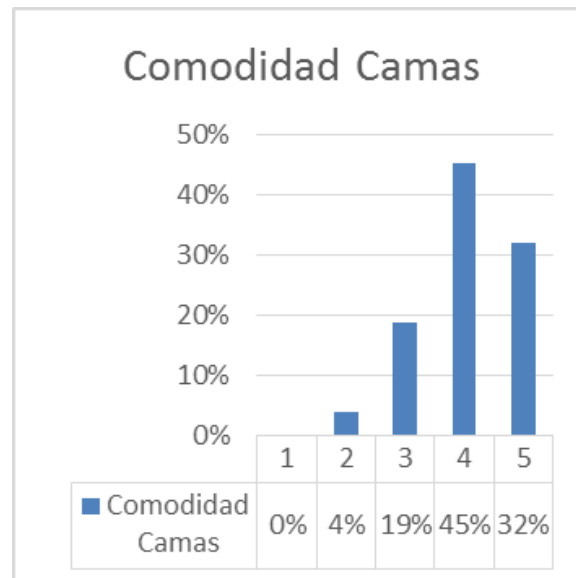
Fuente: U.S. army armament research, development and engineering center

Una vez identificado el código de referencia se procede a buscar en la siguiente tabla que es, por ende, revisando la tabla de muestreo simple de Military Standard, se observa que el tamaño de muestra para el código identificado es de 32 unidades.



muy malo y 5 es excelente, a continuación se realizará un análisis cuantitativo de las distintas variables:

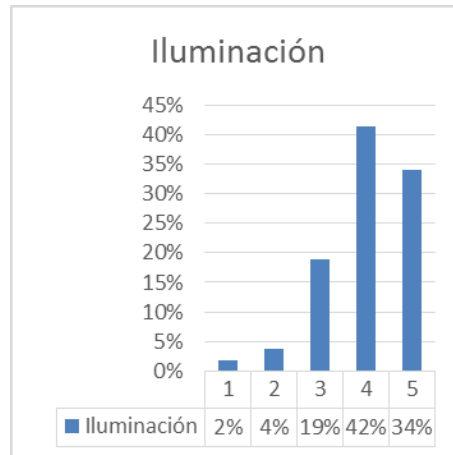
**Grafico 1. Comodidad Camas**



En cuanto a la comodidad de las camas del establecimiento, se encontró que el 77% de los clientes tienen un nivel de satisfacción del mayor a 4, 45% con un puntaje de 4 y un 32% con un puntaje de 5. Cabe resaltar que ninguno de los huéspedes encuestados asignó una calificación en ceros y que solo el 23% presentó un nivel de satisfacción inferior a 3 puntos. Los resultados indican que los colchones y camas escogidos para el establecimiento son del agrado del cliente, y que por ahora no será necesario hacer reinversión en éstos.

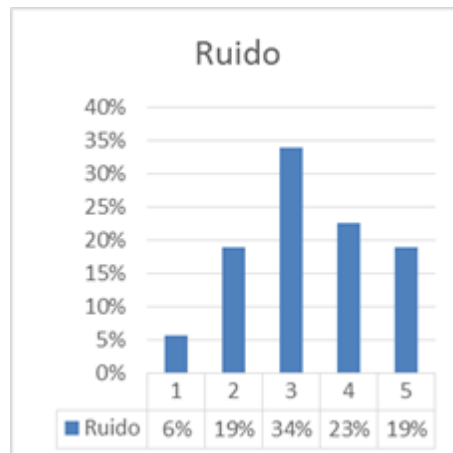
En cuanto a la iluminación, se evidencia que el 76% de los huéspedes asignaron una calificación por encima de 4 puntos, un 42% indicó su nivel de satisfacción en 4 y un 34% asignó un 5. Adicionalmente un 19% fijó calificación en 3, un 4% en 2 y únicamente un 2% en 1.

## Grafico 2. Iluminación



Los resultados de la encuesta indican que el diseño y tipo de lámparas escogidas son funciones, estéticas y se encuentran en buen estado, además, la iluminación natural gracias a las cajas de aire ubicadas estratégicamente, representan una ventaja en el ahorro de la energía. Finalmente, se emplea en todo el establecimiento bombillos ahorradores de tipo “luz fría”, que son mucho más eficientes y de gran utilidad para los huéspedes que requieren iluminación en las noches para trabajar.

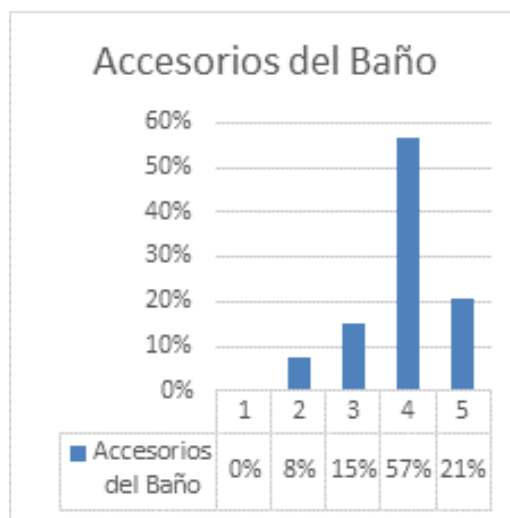
## Grafico 3. Ruido



En cuanto al ruido dentro de las habitaciones, las opiniones de los huéspedes están muy dispersas, pues no todas tienen problemas de ruido, hay 4 habitaciones que son críticas para el hotel, pues están comunicadas con un establecimiento de venta de bebidas alcohólicas que coloca música en altos decibeles hasta altas horas de la madrugada.

Para éste ítem sólo el 42% de los huéspedes asignaron un puntaje de satisfacción por encima de 4 puntos, y que el 58% que es más de la mitad de los encuestados asignaron un puntaje inferior a 3. Se debe considerar la posibilidad de implementar algún tipo de aislamiento acústico para prevenir que el ruido ocasionado por el establecimiento vecino, afecte la tranquilidad de los huéspedes del hotel.

#### **Grafico 4. Accesorios del Baño**

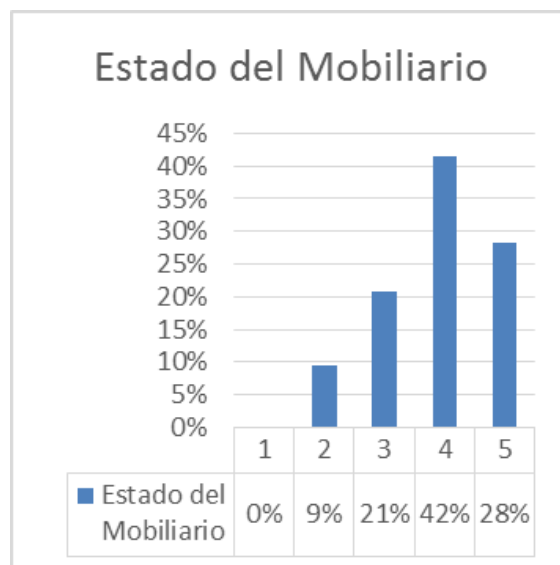


Aunque el establecimiento cuenta con accesorios de baño de una categoría básica, no son de lujo o de algún tipo particular de decoración, se realiza constante revisión y mantenimiento de los mismos para evitar que se dañen, y se realiza el respectivo cambio cuando es necesario.

Se evidencia claramente en la encuesta la satisfacción del cliente con respecto a éste ítem, pues el 78% de los encuestados otorgaron una calificación por encima de 4 puntos, y el restante por debajo de 3 puntos.

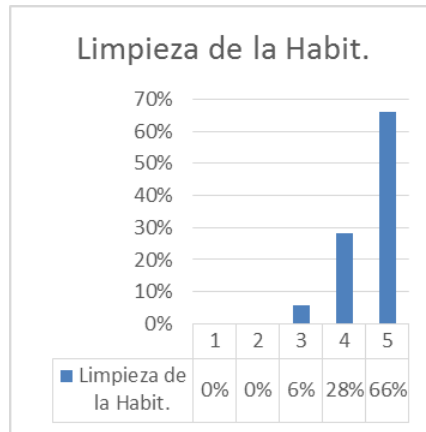
Esto indica que no es necesario por el momento cambiar el tipo de accesorio que posee el hotel, y que deben mantener el procedimiento de mantenimiento constante de los mismos, para garantizar que se cumplan con las exigencias de los clientes.

**Grafico 5. Estado del Mobiliario**



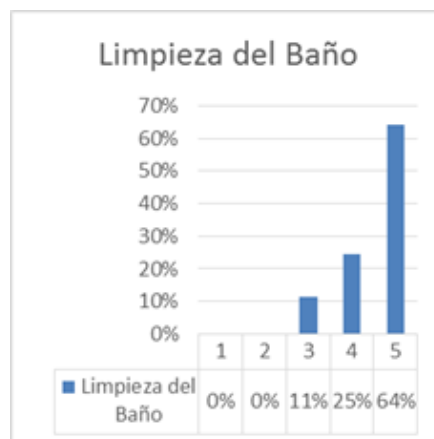
En cuanto al estado del mobiliario, que incluye cama, clóset, mesa, etc., aunque se observa que el 42% de los encuestados otorgaron una puntuación de 4 y el 28% una puntuación de 5, hay una cifra importante de clientes que manifiesta que el estado de éstos es regular, se debe analizar detalladamente ya sea por entrevistas con los clientes o por observación directa, cuáles son los objetos que posiblemente están ocasionando dicha inconformidad.

**Grafico 6. Limpieza de la Habitación.**



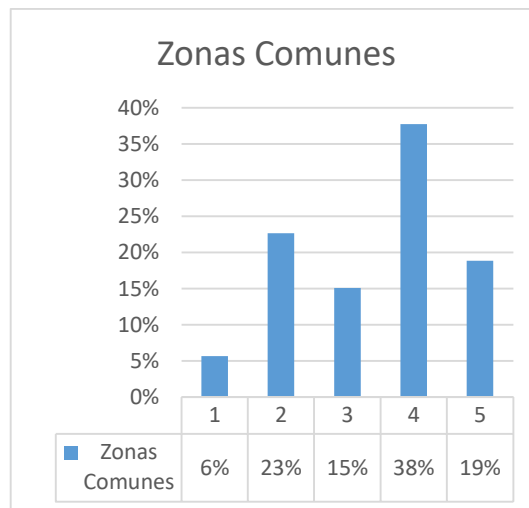
La limpieza de las habitación, tanto la operativa como la profunda, es para hotel un plus con respecto a sus competidores, pues en testimonios verbales de los mismos huéspedes, éstos afirman que los hoteles del sector no eran cuidadosos con el aseo general de las habitaciones, y que incluso se han hospedado en situaciones para ellos tan incómodas, como dormir sobre sábanas sucias o rotas, malos olores, plagas, techos con telarañas, entre otras. Los resultados de la encuesta claramente demuestran la ventaja del hotel, pues el 94% de los huéspedes asignó una calificación por encima de cuatro puntos en éste ítem.

**Grafico 7. Limpieza del Baño**



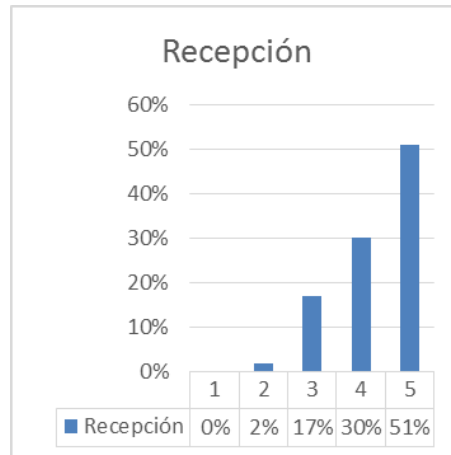
Complementario a la limpieza de la habitación, la limpieza del baño también es muy importante para el establecimiento, acompañado del mantenimiento constante de sus accesorios, se observa que en éste ítem el 89% de los encuestados asignó una calificación por encima de cuatro, y solo el 11% asignó una calificación de 3. En una segunda parte de la encuesta, se evaluaron distintos ítem sobre las condiciones generales del establecimiento, zonas comunes, recepción, comedor y el parqueadero, las pregunta son de tipo cerrada con una escala numérica de 1 a 5, donde uno es muy malo y 5 es excelente, a continuación se realizará un análisis cuantitativo de las distintas variables:

**Grafico 8. Zonas comunes**



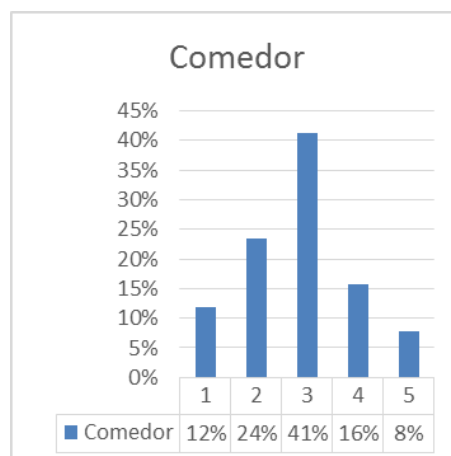
Es claro que el establecimiento no posee áreas sociales en las que el huésped pueda interactuar, esto se ve evidenciado en los resultados de la encuesta, pues si bien la mayoría, es decir un 38% de los encuestados asignó un puntaje de 4, también se evidenció que el 6% asignó 1 punto, el 23% 2 puntos y el 15% 3 puntos, lo que equivale al 44% de los encuestados. Cifra importante para considerar empezar a cambiar o mejorar las zonas comunes y así elevar el nivel de satisfacción del cliente en éste aspecto.

**Grafico 9. Recepción**



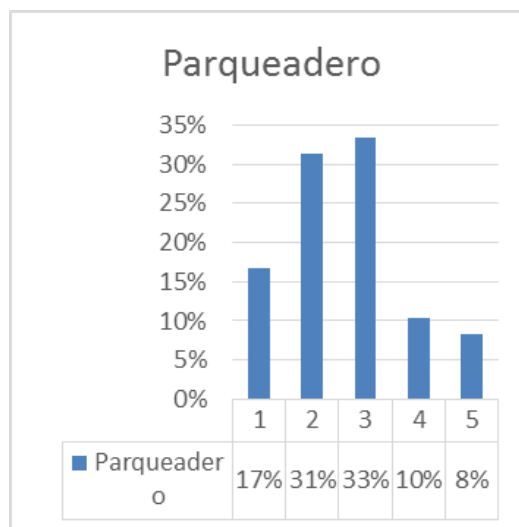
La recepción, siendo la primera impresión que se llevan los huéspedes del establecimiento, obtuvo un puntaje favorable en los resultados de las encuestas, un 51% de los encuestados asignó 5 puntos y un 30% asignó 4 puntos. Esto indica que en general la recepción es agradable para los clientes, por ende no requiere una inversión a corto plazo para aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

**Grafico 10. Comedor**



En cuanto al comedor, actualmente se adaptó un espacio reducido que había en el establecimiento para poder servir los desayunos a los clientes, pero los resultados demuestran claramente que es necesario adaptar un espacio en el que los huéspedes se sientan más a gusto y así aumentar su nivel de satisfacción. La mayoría de los encuestados, es decir un 77% asignaron un puntaje por debajo de los 3 puntos, y solo un 23% por encima de los 4 puntos.

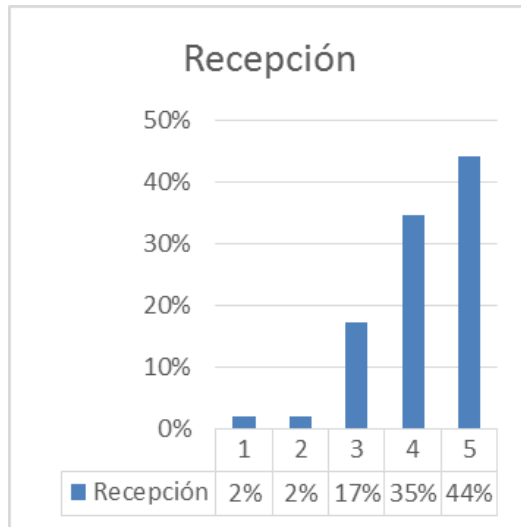
**Grafico 11. Parqueadero**



Otro de los ítems críticos en los resultados de las encuestas, es el parqueadero, el 82% de los encuestados asignó un puntaje por debajo de los 3 puntos, y sólo un 18% asignó un puntaje por encima de 4.

El hecho de que se observen estos resultados, indica que es necesario buscarle solución al reducido espacio que tienen los huéspedes para estacionar sus vehículos, también el hecho de que cerca del hotel, no haya un parqueadero privado o público con el que se pueda realizar un convenio para guardarlos, se debe evaluar la situación una vez se logre implementar el sistema de gestión ambiental.

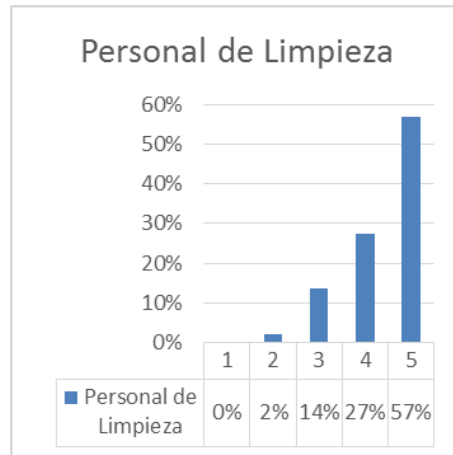
**Grafico 12. Recepción**



En una tercera parte de la encuesta, se evaluó el nivel de satisfacción que tiene el cliente sobre el servicio que se presta por parte de los distintos actores del establecimiento, es decir, personal de recepción, personal de aseo y personal administrativo, las preguntas son de tipo cerrada con una escala numérica de 1 a 5, donde uno es muy malo y 5 es excelente, a continuación se realizará un análisis cuantitativo de las distintas variables:

El personal de recepción, tiene absolutamente clara la importancia de hacer sentir a los huéspedes como en casa, esto se ve evidenciado en el resultado de las encuestas, pues el 79% de los encuestados asignaron un puntaje por encima de 4 puntos. Como la forma en la que el cliente percibe el servicio es una posición completamente subjetiva, el 21% de los encuestados asignaron un puntaje por debajo de 3, se debe entonces fortalecer el nivel de servicio de los empleados de la recepción, mediante capacitaciones, y la consolidación de una herramienta que les permita estar constantemente alimentándose de información y tips sobre la buena atención del cliente.

**Grafico 13. Personal de Limpieza**



En cuanto al personal de limpieza, su buena actitud y colaboración a todo tipo de necesidades que se le presentan a cliente, su conciencia sobre la importancia de entregarle al huésped una habitación en un muy buen estado de aseo y mantener las áreas comunes agradables visualmente, hacen que el huésped se sienta a gusto dentro del establecimiento, evidenciado en los resultados de la encuesta, pues el 84% de los huéspedes asignaron un puntaje por encima de cuatro puntos y sólo el 16% por debajo de tres puntos.

**Grafico 14. Dirección**

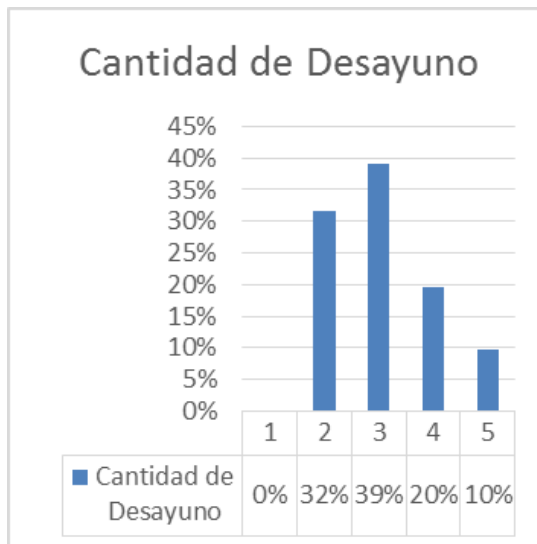


Finalmente, en cuanto al personal administrativo del hotel, debido a que está tan inmerso en la operación, también tiene presente la importancia de la buena atención al cliente y estar atento para ayudar al cliente ante cualquier necesidad que se le presente.

Claramente los resultados demuestran que la atención percibida por parte del cliente es excelente, el 75% de los encuestados asignó un puntaje por encima de 4 puntos y el 25% por debajo de 3 puntos.

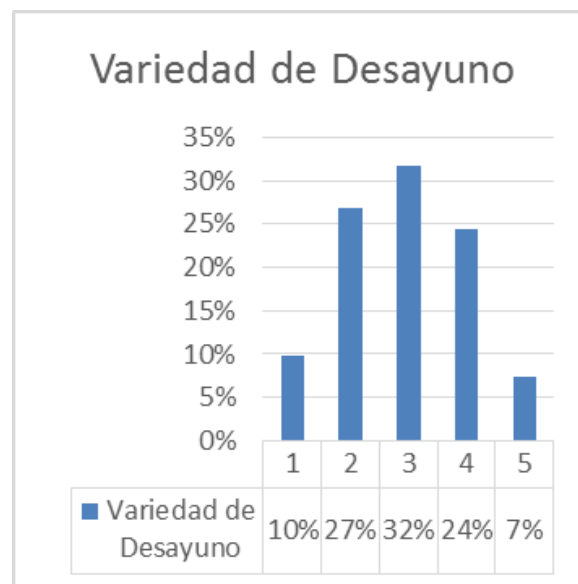
En una cuarta parte de la encuesta, se evaluaron distintos ítems sobre el servicio de desayunos que se ofrece en el hotel, estos son cantidad, variedad y presentación del producto zonas comunes, recepción, comedor y el parqueadero, las preguntas son de tipo cerrada con una escala numérica de 1 a 5, donde uno es muy malo y 5 es excelente, a continuación se realizará un análisis cuantitativo de las distintas variables:

**Gráfico 15. Cantidad de Desayuno**



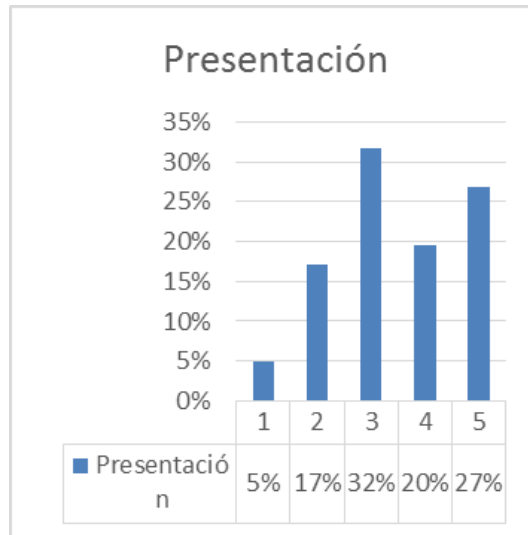
Se evidencia que más del 70% de los encuestados no están conformes con la cantidad de desayuno que se les ofrece, pues asignaron un puntaje por debajo de tres puntos, y solo el 30% asignó un puntaje por encima de los cuatro puntos. Adicional a esto, es posible que por la falta de estandarización del proceso, la cantidad de desayuno varía en gran medida entre un plato y otro, aumentando la inconformidad del cliente.

**Grafico 16. Variedad de Desayuno**



En otras de las variables que es la variedad del desayuno, también se refleja que hay muchas fallas en el proceso, y que aunque se evidencia un comportamiento disperso en los resultados de la encuesta, el puntaje asignado es 3 con un 32% de participación. En general se observa que el 69% de los encuestados asignaron un puntaje por debajo de los 3 puntos y que sólo un 31% asignaron un puntaje por encima de 4.

**Grafico 17. Presentación**



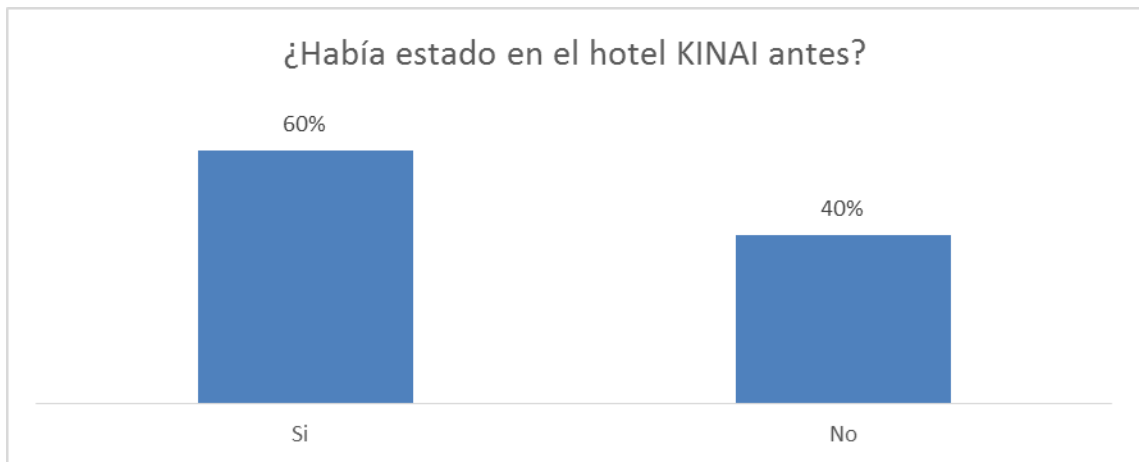
En cuando a la presentación del desayuno, las opiniones de los huéspedes también son bastante dispersas, el puntaje con mayor participación porcentual con un 32% es tres, y sólo el 47% de los encuestados asignaron un puntaje por encima de cuatro y 53% asignó un puntaje por debajo de tres.

Luego de hacer una revisión general de los resultados en cuanto a los desayunos que se ofrecen en el hotel, se evidenció que los huéspedes no están muy conformes con el servicio actual, es necesario emprender un plan de mejora para así aumentar el nivel de satisfacción de los clientes.

Se realizó además una pregunta cerrada de tipo dicotómica, para determinar qué porcentaje de las personas que respondieron la encuesta son clientes y cuáles son huéspedes de paso. El resultado de las encuestas confirma que el 60% de los encuestados son clientes del establecimiento, por lo que los resultados hallados representan una mayor confiabilidad, permitiendo así crear estrategias basadas en el análisis de la información obtenida de la herramienta.

A continuación se puede observar el resultado gráficamente:

**Grafico 18. ¿Había estado en el hotel KINAI antes?**

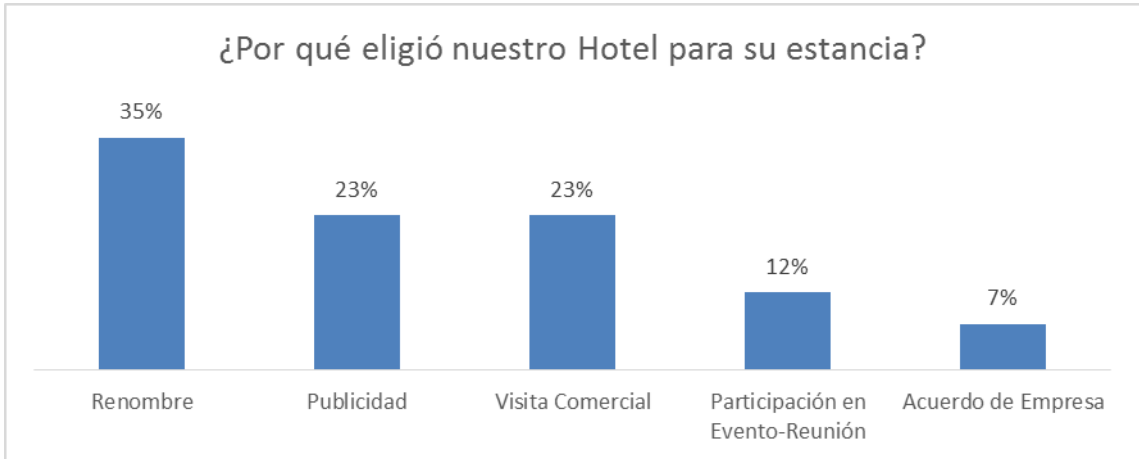


También se realizó una pregunta cerrada de tipo politómica, para identificar cuál era el principal motivo por el que las personas se hospedan en el establecimiento, se evidencia que un 35% de los encuestados afirmó que se hospedó en el hotel por su renombre o por recomendación de un allegado, situación bastante positiva para la empresa pues indica que aunque se tienen fallas los procesos operativos o de servicio aún sin estandarizar han consolidado la fidelización de gran cantidad de clientes.

Se observa además que el 23% de los encuestados se hospedó gracias a los distintos medios publicitarios que dispone el hotel, y que además, más del 42% de los clientes pertenecen al sector empresarial, pues se han hospedado por una visita comercial, un acuerdo empresarial o la participación en un evento o reunión, indicando así uno de los segmentos de mercado más fuertes y a los que se deben apuntar las estrategias de marketing necesarias para garantizar su fidelización.

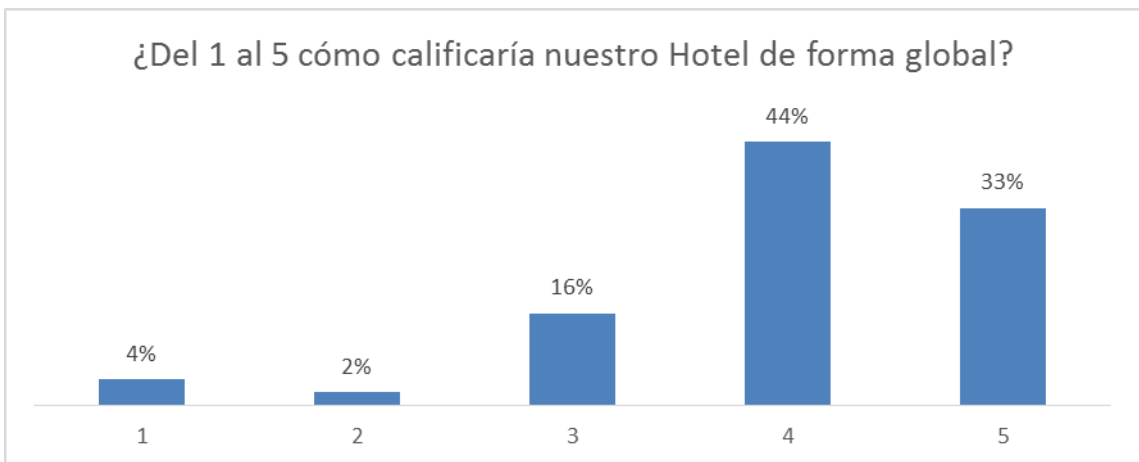
A continuación, se observa el gráfico con los resultados de la encuesta:

**Grafico 19. ¿Por qué eligió nuestro Hotel para su estancia?**



Se realizó además una pregunta que puede considerarse la de mayor importancia dentro de la encuesta, pues da a conocer una ponderación global de la percepción que tiene el cliente sobre el servicio que presta el establecimiento, dicha pregunta además, es clave para la consolidación de un indicador que permita evaluar el nivel de satisfacción del cliente. La pregunta de tipo cerrada con una escala numérica de 1 a 5, donde uno es muy malo y 5 es excelente, a continuación se relaciona gráfico con los resultados cuantitativos de la pregunta:

**Grafico 20. ¿Del 1 al 5 cómo calificaría nuestro Hotel de forma global**



Se observa claramente, que más del 87% de los encuestados, califican la experiencia en el establecimiento por encima de 4 puntos, lo que ratifica junto con el hecho de que el 60% de los encuestados son clientes del hotel, que el servicio es de calidad, y que si bien aún tiene cosas por mejorar, debe seguir por el mismo camino en cuanto a los procedimientos que se ejecutan en la atención al cliente.

Finalmente, en la encuesta se deja una pregunta de tipo abierta bajo la denominación de “Observaciones”, en la que los encuestados podrán escribir su opinión personal acerca del servicio, ya sea positiva o negativa. Las respuestas de dicha pregunta, nos abren paso al análisis cualitativo de los resultados de la encuesta, llegando así a las siguientes conclusiones:

Se observa que en general los huéspedes están de acuerdo con la limpieza de las habitaciones y de los baños, del estado del mobiliario y de la iluminación. Hay puntos críticos que revisar como los colchones, por sugerencia de algunos huéspedes los colchones deben cambiarse pues tienen abolladuras y bultos que maltratan a la persona; en cuanto al ruido, en su mayoría manifiestan que el establecimiento que está ubicado al lado del hotel, no respeta los decibeles permitidos para el volumen de la música, ni lo apagan a la hora establecida por ley, aunque se ha llamado varias veces a la policía para que apaguen la música, esto sólo ha generado inconvenientes con los dueños del establecimiento, se procederá a establecer una queja formal ante el DADMA, para ver si se le puede dar alguna solución a esta problemática.

En cuanto a los accesorios de los baños, los que se tienen actualmente son de los más básicos que se encuentran en el mercado, uno de los huéspedes aconsejó que se deben colocar accesorios más llamativos para mejorar la ambientación de los baños, ésta es una opción que se puede llegar a considerar más adelante, pues por el momento se deben atender problemas de mayor importancia.

En general no les desagrada el estado del mobiliario, eso es debido a que en su mayoría son nuevos, por ende es necesario mediante un programa de mantenimiento preventivo de instalaciones físicas, asegurar que se mantengan en buen estado.

La limpieza de las habitaciones y los baños sigue siendo una fortaleza para el establecimiento, pues los huéspedes se encuentran altamente satisfechos con el estado en que encuentran las habitaciones al momento de ingresar, incluso aquellos que se quedan varios días manifiestan que el aseo diario hace que hospedarse sea agradable.

En cuanto a las instalaciones físicas del hotel, se observa que el punto crítico a atender es el parqueadero, aquellos huéspedes que tienen carro, informan que el espacio disponible para parquear actualmente no es el más eficiente, y existe el riesgo de hurto o daños a los vehículos al estar expuestos a transeúntes sin ningún cuidado o cercamiento que los proteja. El comedor, es otro tema crítico, pues actualmente no se posee uno, en su mayoría los desayunos son llevados a las habitaciones, y en caso de que la persona no lo desee, se dispone únicamente de una mesa de 4 en la que a veces los huéspedes deben esperar el turno para sentarse a desayunar por la falta de disponibilidad de espacio.

El personal del hotel tiene el concepto claro de buen servicio, pues en su mayoría los huéspedes se encuentran de acuerdo con la labor realizada por el personal de recepción y el de limpieza. En cuanto al personal administrativo, la opinión es un poco más variable, sin embargo predomina la opinión positiva.

El desayuno que se ofrece en el hotel se planeó con el objeto de minimizar costos de elaboración, tiempos de entrega y facilitar la presentación del producto, debido a esto se ofrece poca variabilidad, generando descontento en los huéspedes. Será necesario reconsiderar la metodología y procesos que actualmente se aplican

para lograr esa variabilidad que puede mejorar el nivel de satisfacción de los clientes en el hotel.

Si bien es cierto que la publicidad es un factor importante para la atracción de clientes, la ubicación estratégica del hotel; cerca de universidades, zonas comerciales, una zona franca y ubicado sobre la avenida principal de la ciudad, en la que aquellas personas que van del departamento de la guajira hacia el interior del país y viceversa; le permite asegurar aquellos clientes que les conviene hospedarse en el hotel por la ubicación estratégica

De acuerdo con toda la información recolectada hasta el momento, los antecedentes, requerimientos de los socios y sugerencias por parte de los clientes internos y externos, se procederá a definir los parámetros de la planeación estratégica.

## 5. PARÁMETROS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para el establecimiento de los distintos parámetros de la planeación estratégica, se realizó un análisis de la información obtenida en el diagnóstico preliminar; llegando a un acuerdo entre los socios, en el que se determinó cuáles eran los puntos claves que se debían incluir en la definición de los parámetros de la planeación estratégica y cuáles se debían descartar, se incluyó además exigencias gubernamentales, requisitos legales y normativos que se deben cumplir para garantizar la sostenibilidad del establecimiento en el largo plazo. De acuerdo con lo anterior, se establecieron cuatro ejes principales bajo los cuáles se establecerán los parámetros, éstos son la satisfacción del cliente, el desarrollo sostenible, la mejora continua y el fortalecimiento del recurso humano.

### 5.1. MISIÓN

La misión, se convierte en una parte importante de la planeación estratégica, pues define el quehacer de la organización, para el caso del Hotel, la obtención obligatoria de la certificación en calidad turística, hace que si bien la empresa deba estar en constante búsqueda de la satisfacción del cliente, ésta no puede dejar a un lado la sostenibilidad. Así, la misión fue construida bajo dos de los ejes de la planeación estratégica, el primero es la satisfacción del cliente, y el segundo es el desarrollo sostenible, visto desde 3 ámbitos: el económico, el social y el ambiental. A continuación se relaciona la misión propuesta:

*“Nuestra misión es satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, brindándoles un servicio de calidad mediante la armonización del crecimiento*

*continuo, el respeto por el medio ambiente y la generación de un impacto positivo en la comunidad.”*

## **5.2. VISIÓN**

La visión que tenía anteriormente el establecimiento por no decir que ambiciosa, iba mucho más allá de las verdaderas capacidades de los socios, es por esto que se ajustó y aterrizó hacia las verdaderas necesidades de la empresa y las intenciones de los socios. Ésta fue construida basada en los cuatro ejes de la planeación estratégica, la satisfacción del cliente, el desarrollo sostenible, la mejora continua y el fortalecimiento del recurso humano, quedando escrita de manera expresa para facilitar su interpretación. A continuación se presenta la visión propuesta:

*“Para el 2018, mejoraremos nuestros estándares de servicio, basándonos en el desarrollo sostenible, la mejora continua de nuestros procesos y el fortalecimiento del recurso humano.”*

## **5.3. VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

- *“Dinamismo”*

Es claro que para que se pueda dar la mejora continua de los procesos, no puede existir una cultura organizacional resistente al cambio, el dinamismo, debe entonces convertirse en un valor relevante dentro de la organización, para facilitar que los integrantes estén prestos al cambio, a la innovación, y a superar las dificultades que se le presenten.

- *“Calidez”*

La calidez debe ser el sello de diferenciación del Hotel Kinai, mediante un trato cordial, de preocupación por sus necesidades, ser sus confidentes, brindar un

trato respetuoso y amable, para en últimas lograr que los clientes se sientan como en casa.

- *“Compromiso con la empresa, el ambiente y la sociedad”*

El compromiso ambiental y social debe ser adoptado por los distintos stakeholders de la organización, para así contribuir con la disminución de los impactos negativos producidos por la actividad hotelera.

- *“Superación”*

El hotel kinai se propone constantemente metas y propósitos nuevos para el mejoramiento de la calidad del servicio, valor que será adoptado por sus colaboradores, para garantizar que los esfuerzos que hagan en el fortalecimiento de sus capacidades sean bien recibidos e implementados.

Los cuatro valores fueron escogidos para que tuvieran una relación directa con los cuatro ejes principales de la planeación estratégica, así, el dinamismo está relacionado con la mejora continua, la calidez con la satisfacción del cliente, el compromiso con la empresa, el ambiente y la sociedad con el desarrollo sostenible, y finalmente la superación con el fortalecimiento del recurso humano.

La cultura organizacional no se pretende cambiar a profundidad, pues tal como se trabaja en el hotel actualmente, es un ambiente propicio no sólo para la buena atención al cliente, sino además para que los empleados se sientan a gusto trabajar en el hotel. Con el establecimiento de los valores, se pretende fortalecer la cultura actualmente existente, y direccionarla hacia los ejes de la planeación estratégica. Adicionalmente, la adopción de una cultura de desarrollo sostenible, es necesaria debido a la obligatoriedad de la implementación de las normas técnicas sectoriales de turismo sostenible NTS – TS 002 programadas para el año 2017.

#### **5.4. POLÍTICA DE CALIDAD**

De acuerdo a lo identificado en la entrevista con el socio, si bien existen muchas políticas que deben desarrollarse a medida que se vaya fortaleciendo administrativamente la organización, como lo es una política de sostenibilidad, una Política de contratación y gestión de personal o una Política de endeudamiento y uso de recursos financieros. La política de calidad se convierte en un punto de partida para la estandarización de los procesos, ésta además, puede abarcar los cuatro ejes de la planeación estratégica propuesta, para facilitar el desarrollo posterior de los objetivos, indicadores, procedimientos y en general de un sistema integrado de gestión. De acuerdo con lo anteriormente dicho, a continuación se relaciona la política de calidad propuesta para el Hotel Kinai:

*“Somos una organización comprometida con el mejoramiento continuo, el cumplimiento de los estándares de calidad que exige el sector, con el desarrollo del sentido de pertenencia hacia la organización y el fortalecimiento de las competencias de nuestros colaboradores, con la finalidad de ofrecer soluciones para nuestros clientes garantizando el desarrollo nuestra operación de manera sostenible.*

*Es nuestra prioridad es consolidar una empresa leal a nuestros clientes, sustentados en la consolidación de una cultura organizacional y un nivel de prestación de servicio que sea capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.”*

#### **5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES**

Para seguir con la alineación de los parámetros de la planeación estratégica, se estableció un objetivo estratégico para cada uno de los ejes establecidos para el

desarrollo de los parámetros, así, el primer objetivo apunta a la satisfacción del cliente, el segundo con el desarrollo sostenible (Incluyendo los ámbitos económico, ambiental y social), el tercero con la mejora continua y finalmente el cuarto con el fortalecimiento del recurso humano. De acuerdo con lo anteriormente descrito los objetivos estratégicos propuestos son:

- *Mejorar el nivel de satisfacción del cliente en un 10% para finales del año 2017.*
- *Fidelizar al accionista mediante una gestión estratégica de los recursos de la empresa y su interacción con el entorno.*
- *Para finales del año 2017 se deberá controlar y monitorear los procesos mediante la implementación de la herramienta de control administrativo *Balanced Score card*.*
- *Contar con un recurso humano capaz de desempeñar a cabalidad sus funciones, garantizando la capacitación del 100% de los empleados que pertenecen a la organización para finales marzo del 2017.*

Cabe aclarar que los objetivos del dos al cuatro tienen plazos de cumplimiento muy cercanos, y metas del 100% de cumplimiento pues la implementación de la norma es una prioridad. Por ende, para el año 2018 se hace necesaria la reformulación de dichos objetivos, y la reevaluación del objetivo uno.

## 6. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO

El siguiente paso para la consolidación de una planeación estratégica, consiste en efectuar un análisis del ambiente interno y externo de la organización, tal como se estableció en la metodología, se empleará la herramienta propuesta por Bernal y Serna (2013), ésta define que se debe ver la empresa desde dos perspectivas, la externa y la interna; en cuanto a la externa, se destacan los aspectos importantes del entorno que pueden afectar la competitividad de las empresas, y se realiza un análisis en el que se identifica si éstos aspectos representan una oportunidad o amenaza, midiendo a su vez cuál es el grado de impacto del mismo, ésta se subdivide en general, industrial o sectorial y el competitivo; en lo que respecta al análisis interno, se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, desde el punto de vista de la disponibilidad de recursos y las capacidades propias de la empresa. De acuerdo con lo anterior, los resultados obtenidos en el análisis del entorno externo son:

### 6.1. AMBIENTE GENERAL

#### 6.1.1. Económico

**6.1.1.1. Crecimiento del PIB:** Se consideró una oportunidad con un grado de impacto nivel uno (1), pues realmente el crecimiento o decrecimiento del PIB no afecta de manera directa el sector hotelero sino en general la economía del entorno, en el caso del Hotel Kinai, debido a que el mayor porcentaje de clientes pertenece a empleados de empresas de otras ciudades de Colombia, su viaje se vuelve absolutamente necesario, y al poseer precios cómodos, se mantiene un flujo continuo y fijo de clientes. Por otro lado, según un artículo de la Revista virtual

Dinero, el sector hotelero presentó a lo largo de todo el año 2015 un crecimiento constante debido aumento en la oferta en dicho sector y la inversión nacional y extranjera, haciendo del país un destino turístico llamativo. Esto no es más que una prueba de que en un momento crítico económicamente hablando como el que nos encontramos en este momento, no afecta directamente el sector hotelero.

Si lo observamos desde el punto de vista en el que el PIB sea muy bueno, se incrementaría el turismo nacional, situación que es muy buena para el establecimiento, pues el volumen de clientes no se centraría en las temporadas, sino que se vería a lo largo de todo el año, aumentando el número de huéspedes que ingresan.

En todo caso, ya sea que el PIB del país sea bueno o malo, el Hotel no se ve directamente impactado, y por el contrario, existe una oportunidad de que aumente en un pequeño porcentaje el flujo de clientes potenciales como los extranjeros o los clientes nacionales en épocas de auge económico.

**6.1.1.2. Tasas de interés.** El aumento en las tasas de intereses tiene un alto impacto en el sector empresarial, pues la posibilidad de apalancarse mediante préstamos bancarios más que una ayuda, reduce el porcentaje de retorno a la inversión, haciendo poco atractivo el crecimiento de las empresas e iniciando un proceso de destrucción de valor de las mismas por el alto costo del capital de inversión a través del apalancamiento financiero. Para el Hotel Kinai, crecer es una necesidad imperiosa; poseer su propio parqueadero, mejorar el servicio de comedor para sus clientes, la adecuación de su planta física, entre otras inversiones necesarias para mejorar su nivel de servicio y por ende asegurar su sostenibilidad, están pausadas debido al aumento actual de las tasas de interés. Si bien el panorama es desalentador para el sector empresarial en general, el pasado 18 de Marzo del presente año, la Junta Directiva del Banco de la República decidió incrementar la tasa de interés de intervención en 25 pb,

situándose en 6.5%, por lo que se espera que las tasas de interés de los créditos de los bancos sigan en aumento.<sup>19</sup>

**6.1.1.3. Inflación.** Para este año las expectativas de comportamiento de la inflación es que seguirá aumentando, por ende el banco de la República subió las tasas impositivas, de hecho, se espera que la inflación llegue al 5,4% para el próximo mes según un análisis de la revista Dinero<sup>20</sup>.

Sin duda, la inflación tiene un impacto directo sobre el poder adquisitivo de los colombianos, disminuyendo así el consumo de bienes y servicios, es posible entonces que el consumo de servicios de establecimientos de alojamiento disminuya. Sin embargo, un artículo reciente del diario “El País”, el segundo motivo de viaje de los residentes colombianos alojados en los hoteles fue “negocios” con un 30,9 %, y para los no residentes un 39,4 %, ocupando también un segundo lugar; en todo caso, el segundo motivo principal de viaje es por negocios<sup>21</sup>. En este orden de ideas, aunque esté muy mal el panorama económico del país, las empresas siguen, los negocios se mueven, los viajeros por negocios deben seguir sus rutas; por ende el hotel por su ubicación estratégica y buenos precios seguirá con la fluidez de este clientes, aunque cabe la posibilidad de que se presenten en un menor porcentaje.

Finalmente, según el último reporte del Banco de la República, en febrero la inflación anual al consumidor y el promedio de las cuatro medidas de inflación básica continuaron subiendo y se situaron en 7,59% y 6,07%, respectivamente; sin embargo, una buena noticia es que las medidas de expectativas de inflación de

---

<sup>19</sup> BANCO DE LA REPÚBLICA, Banco de la República incrementa en 25 puntos básicos la tasa de interés de intervención [En línea] [Citado el 28 de Mayo de 2016]<<http://www.banrep.gov.co/es/comunicado-18-03-2016>>

<sup>20</sup> REVISTA DINERO, Reflexiones sobre inflación versus tasas en Colombia. [En línea] [Citado el 29 de Mayo de 2016]<<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/multimedia/reflexiones-sobre-inflacion-versus-tasas-en-colombia-por-juana-tellez/221818>>

<sup>21</sup> EL PAÍS, Más colombianos salen a pasear a destinos nacionales, reporta el Dane. [En línea] [Revisado el 29 de Mayo de 2016] <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombianos-salen-pasear-destinos-nacionales-reporta-dane>

los analistas a uno y dos años se sitúan en 4,5% y 3,8%, disminución que favorece la economía general del país y por ende al hotel.

**6.1.1.4. Ingreso per cápita.** Según el DANE aquellos hogares con ingresos entre \$1.800.000 y \$7.000.000, representan el 30,5% de la población del país<sup>22</sup>, quiere decir que más de trece millones de colombianos ya están ubicados en la clase media, cifra que no se esperaba hace unos años, y a pesar de la pésima situación económica del país e incluso de la economía mundial, se espera que el ingreso per cápita mejore en los próximos años.

**6.1.1.5. Cargas impositivas.** Es claro que las altas cargas impositivas en Colombia desaceleran el crecimiento y la creación de empresas. El sector hotelero, tiene cargas impositivas especiales que no poseen empresas de otros sectores, un ejemplo de esto es el REGISTRO NACIONAL DE TURISMO, que demanda un pago anual por concepto de renovación del registro, y pagos trimestrales de impuestos parafiscales con base de liquidación los ingresos totales del establecimiento.

Por el momento, el hotel pertenece al Régimen Simplificado, por lo que no se ve afectado en gran medida con dichas cargas, que para éste régimen son de periodicidad anual, dentro de dichas obligaciones se encuentra el impuesto predial, el impuesto de industria y comercio, el pago de transacciones financieras y el impuesto a la renta.

Por otro lado, para las nuevas empresas, existen beneficios contemplados por ley para nuevas inversiones en este sector, como lo es la exención del impuesto a la renta por un período de 30 años, para aquellas empresas constituidas y que

---

<sup>22</sup> PORTAFOLIO, Entre 2010 y 2015, más de cuatro millones de personas ingresaron a la clase media: DNP . [En línea] [Revisado el 29 de Mayo de 2016]<<http://www.portafolio.co/economia/gobierno/desigualdad-disminuido-colombia-dice-planeacion-nacional-493289>>

deseen remodelar, ampliar o se inscriban para acceder al beneficio, éste tendrá vigencia únicamente hasta diciembre de 2017<sup>23</sup>.

**6.1.1.6. Inversión nacional y extranjera.** La inversión dentro del sector hotelero en la ciudad de Santa Marta, podría convertirse en un riesgo para el hotel, pues al haber mayor oferta y diversificación de servicios, es posible que los clientes se vayan para la competencia. De acuerdo con el Banco de la República, la Inversión Extranjera Directa (IED) en Comercio, Restaurantes y Hoteles ha crecido en promedio 185,1% en los últimos cinco años, fortaleciendo el crecimiento del sector, y por ende la competencia para el hotel.

Por otro lado, si las empresas que poseemos como clientes, optan por instalar oficinas en nuestra ciudad, dejarían de enviar empleados para que se hospeden, como ha sucedido con dos clientes importantes.

## **6.1.2. Socioculturales**

**6.1.2.1. Desempleo:** El desempleo si bien es un indicador de alto impacto sociocultural, se observó una disminución de 2,9 puntos porcentuales entre 2010 y 2015, pasando de 11,8% a 8,9%, esto es 1.442.000 empleos creados, según el Director del DNP<sup>24</sup>, razón por la cual el desempleo no es un factor que por el momento genere mayor impacto al hotel. Sin embargo, la situación económica actual del país, hace que el “bolsillo” de los colombianos se vea directamente afectado, ésta situación podría ser una ventaja para el hotel, pues aquellas personas que se alojaban en establecimientos un poco más costosos, tienden a migrar hacia uno que satisfaga sus necesidades básicas a buen precio. Las

---

<sup>23</sup> PROCOLOMBIA, Inversión en el sector Infraestructura de Hotelería y Turismo en Colombia. [En línea] [Revisado el 29 de Mayo de 2016]<<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hoteleria-y-turismo.html>>

<sup>24</sup> PORTAFOLIO, Entre 2010 y 2015, más de cuatro millones de personas ingresaron a la clase media: DNP. [En línea] [Revisado el 29 de Mayo de 2016]< <http://www.portafolio.co/economia/gobierno/desigualdad-disminuido-colombia-dice-planeacion-nacional-493289>>

grandes empresas que envían sus empleados a otras ciudades para realizar algún tipo de labor, afectadas por la misma recesión económica, optarán por enviarlos a hoteles con precios más asequibles. Es decir, que debido a que los clientes principales del hotel son "empleados", el desempleo en otras ciudades podría tener un pequeño impacto positivo para el hotel.

En cuanto al desempleo en la ciudad de Santa Marta, impactaría negativamente en el flujo de clientes "residentes"; dicho factor podría considerarse un riesgo, pero de bajo impacto, pues no afectaría en gran medida las ventas del establecimiento.

**6.1.2.2. Seguridad nacional:** El Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos posee políticas en temas relacionados con la educación, inclusión social, reinserción, programas como "mi primer empleo", apoyo al desarrollo de carreras técnicas y tecnológicas mediante SENA de puestos que tienen bastante demanda laboral pero poca oferta, entre otras; abriendo paso a la reducción de la delincuencia común, mayor equidad, disminución de la brecha social, y la gestión durante el proceso de paz que se espera culmine muy pronto. La nueva política de seguridad y convivencia ciudadana, apunta fuertemente a los municipios con mayor participación en los informes nacionales de delincuencia común, Santa Marta, ocupa el décimo lugar de los 1122 municipios de Colombia<sup>25</sup>, por ende, la percepción de seguridad que se tiene de la ciudad es negativa, y puede llegar a ser poco atractiva para visitar o venir a hacer negocios, se espera que con la implementación efectiva de la política de Santos, disminuyan dichas cifras y se cambie la percepción sobre la ciudad, no sólo a nivel nacional sino internacional. Por otro lado, los grupos alzados en armas inflúan en gran medida en la inseguridad las carreteras intermunicipales, debido a los antiguos gobiernos esta situación prácticamente ha desaparecido, es decir, que si bien no estamos en un

---

<sup>25</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN, Política Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana [Revisado el 29 de Mayo de 2016] [En línea]<<http://wsp.presidencia.gov.co/Seguridad-Ciudadana/consejeria/Documents/Pol%C3%ADtica%20Nacional%20de%20Seguridad%20y%20Convivencia%20Ciudadana-%20Espa%C3%B1ol.pdf>>

punto óptimo de seguridad nacional, hemos mejorado a pasos agigantados y se espera que siga mejorando la situación.

**6.1.2.3. Capacidad adquisitiva.** Colombia requiere urgente consolidar la reforma tributaria, si no se ataca pronto esta situación, la capacidad adquisitiva del colombiano se deteriorará cada vez más, aunque se evidencia que el país mejora en algunos indicadores económicos y se espera que siga mejorando según distintos estudios, en otros aspectos el panorama no es muy bueno; ejemplo claro de esto es el salario mínimo, el reajuste autorizado del 7% es inferior al real incremento del costo de vida durante el 2015 para la población de bajos ingresos (7,3%) y mucho más para el aumento de los alimentos (10,9%). La anunciada reforma tributaria, con incremento del IVA en tres puntos (alcanzando el 19%, uno de los más altos en Latinoamérica) y la obligación de presentar renta para quienes ganan incluso \$1.500.000<sup>26</sup>. Dadas las condiciones anteriores, se espera que disminuya la capacidad de compra de los colombianos impactando negativamente el consumo de paquetes turísticos turismo, afortunadamente, los clientes principales del hotel no pertenecen a este tipo de consumo y los precios que maneja no son de un servicio de lujo.

**6.1.2.4. Nivel educativo.** El nivel educativo bajo que posee la región, dificulta conseguir personal capacitado en el sector hotelero, sin embargo el SENA ofrece varias carreras técnicas y tecnológicas que mitigan un poco la situación. En cuanto al bilingüismo, específicamente el inglés que es la segunda lengua universal, son muy poco los profesionales, técnicos o tecnólogos que lo manejan, si bien es importante tener personal capacitado para atender este tipo de clientes, éstos no equivalen ni al 0,01% anual de los clientes que ingresan al establecimiento.

---

<sup>26</sup> REVISTA KAVILANDO. Libardo Sarmiento Anzola. Colombia, 2016: salario de hambre [En línea] <http://www.kavilando.org/index.php/2013-10-13-19-52-10/conflicto-social-y-paz/4267-colombia-2016-salario-de-hambre> [Revisado el 30 de Mayo de 2016]

**6.1.2.5. Hábitos culturales:** Es de conocimiento común que predominan ciertos comportamientos en la cultura samaria; el “costeño” en general se considera disperso, facilista e incluso descuidado, sin embargo, la atención al cliente es su principal fortaleza, se trabaja con amabilidad, sentido de ayuda, alegría y entusiasmo para que el cliente se sienta único y especial. Las características positivas suponen una ventaja comparativa propia de la cultura que puede ser vista como una oportunidad. Se deben establecer políticas y normas de trabajo claras, para que los hábitos negativos no afecten el desempeño en la atención al cliente y el laboral.

**6.1.2.6. Hábitos de consumo:** El segundo segmento de clientes del hotel son los “residentes”, que son aquellas parejas de la ciudad que buscan un lugar para apartarse de la cotidianidad y disfrutar en pareja, éste es un beneficio que nos permite asegurar un 20% de ocupación fuera de las fechas de temporada turística y cuando el principal segmento que son los “empleados” se encuentran ausentes por distintos motivos. El consumo de la hotelería entonces no sólo se limita al turismo, existen muchas oportunidades para generar nuevos nichos de mercados como aniversarios de parejas, eventos académicos, eventos privados, fiestas regionales, conciertos, entre otros.

**6.1.2.7. Actitudes de la comunidad frente a la organización:** La ubicación del hotel, ha permitido que pequeños negocios como tiendas, restaurantes y droguerías tengan clientela adicional gracias a las compras que realizan los huéspedes, hasta la fecha, no se registran sucesos en los que se hayan presentado altercados o inconvenientes con la comunidad. Se espera además que con los proyectos de construcción cercanos al establecimiento como el "Parque del Agua", la sede de posgrados de la Universidad Antonio Nariño, la ampliación del Centro Comercial Buenavista, la “Plaza Comercial Tayrona” y los hoteles ubicados en la misma zona, puedan incluso conseguir que la empresa de

acueducto seda a instalar el servicio de alcantarillado y agua que aún no posee el vecindario.

**6.1.3. Demográficas.** El crecimiento demográfico, la distribución demográfica y los cambios demográficos de la ciudad, no afectan en gran medida las ventas del establecimiento, debido al tipo de servicio que se presta, es decir, que éstas variables no generan mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos del hotel.

#### **6.1.4. Políticas y legales**

**6.1.4.1. Estabilidad política:** Gracias a la pasada alcaldía dirigida por Carlos Caicedo, Santa Marta tuvo una transformación total política y económica, se presentaron grandes cambios estructurales, de la malla vial e inversiones de carácter social y empresarial, se espera que la alcaldía actual dirigida por Rafael Martínez, fórmula de Caicedo, continúe con la labor y las propuestas establecidas por éste y continúe con los grandes proyectos que se espera conviertan la ciudad en un destino turístico de talla mundial. Sin duda, las acciones emprendidas durante la pasada alcaldía mejoraron la estabilidad política de la ciudad e hicieron que la ciudadanía recuperara la confianza perdida hace muchos años en el sector público.

**6.1.4.2. Políticas de gobierno.** Dentro del plan de desarrollo 2016 – 2019 de Santa Marta, se ubica como uno de los ejes centrales, el mejoramiento de la competitividad de la ciudad, centrándose en la problemática generada por la informalidad y la baja capacitación de los operadores turísticos, acogiéndonos a los programas que brinda el plan de desarrollo, será posible recibir dichos apoyos en cuanto formación y formalización de la actividad hotelera. Incluso será posible acceder al acompañamiento por parte de funcionarios de la alcaldía, siguiendo las actividades propuestas por la metas resultado "Acompañar al 60% de la empresas prestadoras de servicios turísticos en la adopción las normas técnicas sectoriales

en calidad", "Generar espacios de conocimiento para prestadores de servicios turísticos"; otros programas como la promoción de inversión extranjera y proyectos de cooperación internacional, mejoramiento del sistema de transporte público actual, ampliación y reparación de la malla vial, mejoramiento del sistema de abastecimiento de agua potable y alcantarillado, ordenamiento territorial y fortalecimiento de la cultura ciudadana, en cuanto a la infraestructura de la ciudad, se contemplan proyectos como la ampliación de aeropuerto, adecuación de los sitios turísticos, embarcaderos, teleféricos y miradores turísticos, todos estos proyectos mejorarán sin duda la imagen que se tiene a nivel nacional e internacional de la ciudad, haciéndola un destino turístico atractivo. Se espera que dichos proyectos no queden solo en textos y se lleven a la realidad, para así obtener los beneficios esperados. Otros apoyos como el plan sectorial de turismo 2016 – 2019 y el plan de ecoturismo sostenible, permitirán acceder a capacitaciones, beneficios, apoyos económicos, entre otros. En todo caso, el fortalecimiento del turismo en la ciudad, permitirá aumentar el nivel de ocupación del establecimiento incluso en temporadas bajas.

**6.1.4.3. Leyes y decretos:** A continuación, se presenta una compilación de Leyes y decretos específicos para el sector hotelero:

- LEY 300 1996, "Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones".
- DECRETO NUMERO 972 DE 1997, "Por el cual se reglamentan los planes de servicios y descuentos especiales en materia de turismo para la tercera edad".
- DECRETO NÚMERO 505 DE 1997, "Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 300 de 1996".
- DECRETO 504 DE 1997, "Por el cual se reglamenta el Registro Nacional de Turismo".
- DECRETO 1075 DE 1997, "Por el cual se señala el procedimiento para la imposición de sanciones a los prestadores de servicios turísticos".

- DECRETO 2194 DE OCTUBRE 27 DE 2000, “Por el cual se modifica el plazo para la actualización del Registro Nacional de Turismo”.
- DECRETO 2107 DE 2001, “Por el cual se dictan disposiciones sobre la expedición de visas, control y regularización de extranjeros y se dictan otras disposiciones en materia de inmigración”.
- LEY 679 DE 2001, “Prevención contra la explotación, la pornografía, el turismo sexual y demás formas de abuso con menores de edad”.
- RESOLUCIÓN 0119 DE FEBRERO 12 DE 2002, “Por la cual se fijan unas reglas para el cumplimiento por parte de los prestadores de servicios turísticos de la obligación contemplada en el artículo 16 de la Ley 679 del 3 de agosto de 2001”.
- DECRETO 2074 DEL 25 DE JULIO DE 2003, “Por el cual se modifica el Decreto 504 de 1997, sobre información del Registro Nacional de Turismo”.
- RESOLUCIÓN 0890 DEL 6 DE JULIO DE 2005, “Por cual se establece la forma y requisitos para solicitar ante las autoridades ambientales competentes la certificación de que trata el numeral 5 del artículo 207-2 del Estatuto Tributario. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo territorial”.
- RESOLUCIÓN 0657 DEL 8 DE ABRIL 2005, “Por la cual se reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan sus servicios en Colombia”.
- RESOLUCIÓN 0236 DEL 2 DE FEBRERO DE 2005, “Por la cual se modifican las tarifas de inscripción y de actualización en el Registro Nacional de Turismo”.
- LEY 1101 DEL 22 DE NOVIEMBRE DE 2006, “Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones”.
- DECRETO 1036 DEL 30 DE MARZO DE 2007, “Por el cual se reglamenta el recaudo y el cobro de la Contribución Parafiscal para la Promoción del Turismo a que se refiere la Ley 1101 de 2006”.

- DECRETO 1782 DEL 23 DE MAYO DE 2007, "Por medio del cual se reglamenta el Impuesto con destino al turismo".
- LEY 679 DE 2010, "Por la cual se reglamenta la obligatoriedad del Número del RNT en publicidad turística. Dichas leyes y normas y el cumplimiento de las mismas no son más que una forma de proteger al cliente, asegurar que el establecimiento se preocupa por el bienestar y la integridad del mismo, generando confianza y fortaleciendo las relaciones con los clientes."

### **6.1.5. Tendencias mundiales**

**6.1.5.1. Creciente globalización.** La globalización es un proceso que se ha venido desarrollando exponencialmente desde la creación de la internet y el desarrollo de nuevas tecnologías de la información, sin embargo, aún estamos muy lejos de ser un mundo completamente globalizado, pero hasta el momento, ha permitido un cambio en el pensamiento empresarial y el impulso para iniciar la exportación de servicios, algo impensado hace algunos años. Dicha exportación de servicios, ha permitido la movilidad de personas de un país a otro durante pequeños lapsos de tiempo, siendo éstas un cliente atractivo los establecimientos hoteleros.

Por otro lado, la misma globalización ha permitido conocer al planeta desde otro punto de vista, el hecho de poder ver cualquier rincón del mundo desde una pantalla, también ha permitido desarrollar esa curiosidad por viajar y conocer en persona los lugares atractivos en distintas partes del mundo. En Colombia ha habido un crecimiento sostenido de la llegada de turistas, causado por el fortalecimiento de la economía, la inversión privada y las labores de promoción implementadas por el Ministerio de Turismo, se observa entonces una oportunidad de obtener huéspedes transitorios incluso en temporadas donde no hay turismo.

**6.1.5.2. Flexibilización en las actividades económicas.** El grado de especialización del servicio que se ofrece, no permite que sea fácil adaptarse a los rápidos cambios del sector y las nuevas exigencias del consumidor, no se han creado estrategias para atender distintos tipos de clientes dependiendo de la época del año, ofrecer paquetes turísticos, servicios de catering, auditorios, etc. El hotel se limita a brindar alojamiento y si bien es lo que muchos clientes buscan, se están perdiendo clientes potenciales para limitación en la diversificación de servicios.

**6.1.5.3. Actividad económica basada en el conocimiento.** Es claro que el conocimiento contribuye al desarrollo de las economías nacionales, dando las bases para el aumento de productividad, la formación y el crecimiento empresarial, el desarrollo de conocimiento mediante el aprendizaje y el estudio de casos de éxito y de fracaso, permite gestionar los cambios organizacionales necesarios para el mejoramiento del servicio, y por qué no, la diversificación de servicios. Con los cambios que se esperan realizar en el establecimiento con la ayuda de la planeación estratégica, se espera aportarle el valor necesario a la gestión del conocimiento. Por otro lado, existe buena oferta de capacitación académica sobre la hotelería, por ende, será posible soportarse en entidades como el SENA para asegurar el desarrollo de las actitudes y aptitudes necesarias para ser capaces dejar las tareas puntuales a un lado y trabajar por objetivos.

**6.1.5.4. Rápido crecimiento de la economía de servicios.** El crecimiento de la economía de servicios no representa amenaza alguna para el hotel, por el contrario, es una gran oportunidad para crear clusters y alianzas estratégicas que permitan cubrir vacíos en la prestación del servicio que ofrece la empresa. Adicionalmente, la lucha por ofrecer obtener la mayor cuota de mercado en venta de productos hoteleros, ha permitido minimizar el costo de los insumos y activos relacionados con la operatividad.

**6.1.5.5. Flexibilización social.** En cuanto a la flexibilización social, en el establecimiento se da un trato igualitario al cliente y empleados y se respeta la multiculturalidad. Sin embargo, la flexibilización de horarios en el turno de recepcionistas no es posible, debido a que el hotel trabaja 24 horas, y se exige al personal un alto compromiso en el cumplimiento de sus horarios.

**6.1.5.6. Individualización y autonomía:** El hecho de que cada vez sea mayor el requisito de cubrir las necesidades del cliente de una manera personalizada, casi que una relación tan cercana que se tiene información muy privada del cliente para tomar decisiones, es una excelente oportunidad para conservar clientes y cumplir el objetivo de hacerlos sentir "como en casa", sin embargo, los huéspedes que son de paso, no es posible realizar la primera vez dicha personalización, incluso, muchos se van con impresiones negativas debido a acontecimientos aislados, por ende, dicha tendencia es indiscutiblemente un arma de doble filo para el establecimiento.

**6.1.5.7. Tendencias tecnológicas:** Los autores Bernal y Sierra (2013) hacen alusión específicamente a las TIC's, el uso de éste tipo de tecnología en una empresa de servicio como el hotel, representaría una oportunidad para no sólo facilitar la operatividad del mismo, sino que permitiría retener clientes gracias al desarrollo de características diferenciadoras relacionadas con ésta tecnología, y adquirir nuevos clientes mediante estrategias de comunicación desde las redes sociales y páginas web de venta de servicios de hospedaje (Despegar.com, Booking.com, Páginas amarillas, entre otros).

**6.1.5.8. Tendencias medioambientales:** El hecho de que el hotel se encuentre en una zona sin alcantarillado, dificulta la posibilidad de mitigar el impacto ambiental producido por el vertimiento de aguas residuales, para finales del año 2015, el DADMA (Departamento administrativo distrital del medio ambiente), solicitó al hotel el permiso de vertimientos que se encuentra en proceso de estudio

por parte de la entidad; de ser negado dicho permiso, el hotel deberá realizar una fuerte inversión para mitigar dicho impacto y solicitar nuevamente el permiso. Por otro lado, la separación de los residuos sólidos en la fuente es extremadamente difícil, pues en su mayoría, los residuos son ordinarios, y por cultura, los clientes por más publicidad o información que reciban al respecto, no prestan atención a éste tema.

Por otro lado, a partir de marzo del 2017, el Ministerio de comercio, industria y turismo, estableció la obligatoriedad de la implementación de las normas técnicas sectoriales de turismo sostenible NTS – TS 002, de acuerdo con la resolución 3860 del 2015, de no hacerlo, no será posible renovar el registro nacional de turismo, por ende, si no se realiza dicha implementación, es muy probable que el establecimiento se vea en la obligación de cerrar hasta que se cumpla la normatividad. Dicha OBLIGATORIEDAD, implica que incluso de presentarse graves impactos medioambientales derivados de la operación del hotel que no se puedan mitigar, implicaría una amenaza inminente para la permanencia del hotel en el mercado.

## **6.2. AMBIENTE SECTORIAL**

### **6.2.1. Competencia**

**6.2.1.1. La rivalidad entre competidores.** El grado de cooperación existente entre los competidores es casi nula, no se realiza un acuerdo de tarifas para temporada y muy pocos transfieren sus clientes cuando están llenos. No se comparten experiencias o conocimiento alguno. No existe disposición para agremiarse. El nivel de rivalidad es altamente agresivo.

**6.2.1.2. La amenaza de los competidores potenciales.** En una ciudad turística como Santa Marta, y con el desarrollo urbano tan acelerado como el que ha venido presentando los últimos 10 años, la aparición de nuevos competidores es constante, cabe aclarar, que dichos proyectos se centran precisamente en zonas de mayor confluencia turística como "Pozos colorados", "El rodadero" y las vías hacia la Guajira, donde se ubican sitios turísticos naturales propios de la Sierra Nevada. La creación de hoteles que sean competencia directa o un tipo de establecimiento que ofrezca un servicio similar al del hotel kinai, es muy probable que se dé también, pues la inversión que se requiere es muchísimo menor a la de grandes proyectos hoteleros orientados al turismo. De acuerdo a lo anterior, es importante tener en cuenta, que la única barrera de entrada que permitiría al enfrentar la competencia actual y a la nueva es la diferenciación.

**6.2.1.3. La amenaza de los productos sustitutos.** Es difícil encontrar un producto sustituto para el servicio que ofrece el hotel, los tipos de clientes y las necesidades a las que apunta son muy específicos, como lo es el caso de los "empleados", quienes frecuentan este tipo de establecimiento para cubrir sus necesidades básicas en un sitio agradable y a un precio cómodo, ambas características, se puede considerar una ventaja para este tipo de establecimientos, pues fuera de los hoteles con las mismas condiciones, no se identifican productos sustitos.

## **6.2.2. Proveedores**

**6.2.2.1. Cantidad de proveedores.** La cantidad de proveedores que se tiene es muy poca, pues la variedad de productos que se compran es limitada y fáciles de encontrar porque hacen parte de la canasta familiar, es decir que los productos en su mayoría son de consumo masivo y se pueden encontrar sin problema en muchos establecimientos mayoristas como supermercados, graneros e incluso tiendas de barrio. En cuanto a productos muy específicos como los jabones para

la lavandería, sólo existe un proveedor en la ciudad que en un solo lugar reúne todos los insumos que se ajustan mejor a los requerimientos del hotel y allí se realizan todo éste tipo de compras; en cuanto a las sábanas tipo hoteleras, toallas y almohadas que en las cantidades que se requieren se encuentran en pocos lugares, sólo se tiene un proveedor.

**6.2.2.2. Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores del establecimiento son muy específicos, uno para compras generales de todo tipo de insumos necesarios para la prestación del servicio, que por ser un centro mayorista ofrece productos a bajo costo, con éste no existe poder de negociación alguno distinto al crédito. Por otro lado mediante preventistas de Postobon y de Fritolay se asegura la venta de productos de cafetería, se reciben beneficios como descuentos por compra de cantidades, pero el pago debe efectuarse al momento de la entrega. Proveedores de activos como sábanas, electrodomésticos, amoblado también son muy específicos, y realizan descuentos por fidelización y por el pago en efectivo. En general el hotel no realiza consumo masivo de productos específicos, por ende los descuentos por volumen no aplican.

### **6.2.3. Clientes**

**6.2.3.1. Poder de negociación:** Aquellos clientes que llevan mucho tiempo usando los servicios del establecimiento, ejemplos puntuales como docentes universitarios que viven en pueblos o ciudades cercanas pero trabajan en universidades de la ciudad, son clientes que esperan que durante las temporadas se les cobre la tarifa normal, lo que representa no como tal una pérdida, pero si se deja de ganar ese excedente que se podría obtener por la venta de una habitación a un turista con la tarifa para temporadas. Estos clientes tienen un alto poder de negociación, que debe ser tratado con cuidado, pues se tiende a herir susceptibilidades cuando no se respeta.

**6.2.3.2. Exigencias y expectativas de los clientes.** Las exigencias y expectativas de los clientes de la hotelería urbana, permiten sorprender al cliente y obtener valor agregado muy fácilmente, cómo se había comentado anteriormente, éste tipo de huéspedes buscan un lugar donde puedan satisfacer sus necesidades básicas, que sea cómodo, agradable y que tenga buen precio; dichas características se cubren actualmente, sin embargo, superar las expectativas de dichos clientes mediante pequeños detalles, le ha permitido al hotel fidelizar clientes hasta la fecha, sin embargo, es necesario el desarrollo de una buena estrategia, que permita realizar una total fidelización de los clientes de los que ya se tienen y la creación de nuevos mediante la diversificación en la oferta de servicios.

#### **6.2.4. Condiciones específicas del sector**

**6.2.4.1. Barreras de entrada al sector:** La barrera de entrada principal al sector hotelero es la inversión inicial, el monto de activos requerido para crear un hotel de un tamaño considerable es bastante elevado, por lo que muchas personas optan por no tomar el riesgo de invertir en éste tipo de negocio, o temen endeudarse pues no poseen los recursos necesarios para hacerlo bajo el temor del fracaso. Por otro lado, la curva de aprendizaje, know How, la cuota de mercado, el conocer cuáles son los requisitos legales del sector y cómo es la operatividad también es una barrera de entrada que detiene muchas veces la consolidación y mantenimiento de los hoteles. Finalmente la alta competencia informal es otra barrera de entrada al sector, siendo Santa Marta una ciudad turística, la piratería hotelera es muy común.

**6.2.4.2. Barreras de salida del sector:** Una vez se ha hecho una inversión tan grande en activos como lo requiere un establecimiento de éste tipo, salir del negocio es muy poco probable, incluso si se desea vender el activo,

probablemente quien lo compre es porque está interesado en continuar con el negocio hotelero.

**6.2.4.3. Reglamentaciones del sector:** Dentro de las normas sectoriales encontramos:

- NTSH 001, Realización de actividades básicas para la prestación del servicio.
- NTSH 002, Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas de servicio.
- NTSH 003, Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes.
- NTSH 004, Atención del área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos.
- NTSH 005, Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento.
- NTSH 006, Categorización por Estrellas de Hoteles.

**6.2.4.4. Preferencias o subsidios.** A parte de los mencionados a nivel regional dentro del plan de Desarrollo 2016 – 2019, el plan sectorial de turismo 2016 – 2019 y el plan de ecoturismo sostenible. A nivel nacional se encuentra el Plan PIPE 2.0<sup>27</sup> propuesto por el gobierno de Santos, en el que se establece un alivio arancelario por dos años, Líneas de crédito para financiamiento de la industria nacional a través de Bancóldex por \$ 900.000 millones para empresas del sector turístico.

**6.2.4.5. Apoyos gremiales.** La afiliación a una de las organizaciones más serias del sector hotelero que es COTELCO, se da principalmente en hoteles de 4 o 5

---

<sup>27</sup> REVISTA URNA DE CRISTAL, Conoce los beneficios del Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE) [En línea] [Revisado el 31 de Mayo de 2016]<<http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/vuelve-plan-de-impulso-a-productividad-y-empleo-pipe>>

estrellas, o los que popularmente se les conoce como de "buen nombre", es muy poco apetecidas por hoteles pequeños, por la cuota de afiliación tan elevada que exigen. Éste gremio posee información estadística sobre el comportamiento del sector y documentos que son muy útiles que son sólo compartidos con los hoteles afiliados, son de carácter privado.

### **6.3. AMBIENTE COMPETITIVO**

**6.3.1. Conocimiento de la competencia.** El hecho de que los otros hoteles no compartan información supone un riesgo, pues es posible que no se pueda identificar nuevos comportamientos, tendencias, tarifas, factores críticos de fracaso y de acuerdo a esto reestructurar la estrategia de la empresa. Es importante guardar una relación de respeto y colaboración con la competencia para garantizar el flujo de información necesario para la toma de decisiones.

**6.3.2. Cooperación con otras compañías de la competencia.** La creación de alianzas estratégicas con otros hoteles dentro la zona en la que está ubicado el Hotel Kinai, ha permitido "compartir" clientes cuando uno o el otro no posee habitaciones vacantes. Otro factor es la información del comportamiento del mercado e incluso de formas de mejorar el servicio que se puede identificar evaluando a la competencia y recibiendo retroalimentación de sus experiencias.

En cuanto al análisis del entorno interno, se llegó a las siguientes conclusiones:

### **6.4. RECURSOS Y CAPACIDADES DIRECTIVAS**

En cuanto al liderazgo administrativo, existe un choque entre dos tipos de liderazgo, el del administrador y el del socio, se presentan cruce de órdenes y

decisiones, generando confusión en el personal y dificultando el proceso de gestión para la toma de decisiones. Las relaciones que pueda tener la organización con el entorno local, nacional y global, son de poco interés para el socio inversionista, éste no contempla la posibilidad de acceder a opciones que den a conocer el establecimiento a nivel nacional e internacional, pues supone que los clientes que llegan al establecimiento porque ven el edificio, los que envía la competencia o los que van viajando de una ciudad a otra y Santa Marta es una ciudad intermedia para descansar, son suficientes para asegurar un nivel de ingresos permisible; en cuanto al entorno local, es posible generar un impacto negativo, ocasionado por el vertimiento de aguas residuales sin control alguno, adicionalmente, debido a la ausencia de un parqueadero, se presenta el parqueo excesivo de vehículos en vías peatonales y vehiculares interrumpiendo el paso de los peatones y posible apropiación del espacio público.

La toma de decisiones no es muy efectiva, pues no existe un plan de acción o planeación estratégica que contemple posibles situaciones en las que se pueda ver inmerso el establecimiento, actualmente se toman sobre la marcha y con un alto grado de incertidumbre.

El uso de las TICs, es muy limitado, se emplean únicamente para llevar control de la contabilidad del establecimiento y el control de la operación (Estado de las habitaciones, base de datos de clientes, reservas, ventas, entre otros), pero no se posee algún tipo de programa especializado, o se emplea la tecnología para ofrecer servicios diferenciados. Se poseen redes sociales y una afiliación a las páginas amarillas de publicar S.A. con página web incluida. Como el hotel no está dividido por áreas, únicamente se encuentra la administrativa y la operativa, no se ha realizado un análisis para identificar la relación con distintas áreas de la organización, planes de capacitación o evaluaciones de desempeño por áreas. Tampoco se ha realizado un estudio serio en el que se identifique el comportamiento del entorno, necesario para la toma de decisiones y enfrentar los

retos y cambios del mismo. La carga administrativa y funciones operativas que realiza la administración no permiten generar espacios para el desarrollo de la creatividad y la innovación, políticas de responsabilidad social empresarial, despertar el interés por la investigación o formulación e implementación de sistemas productivos. Finalmente, poseen una planeación estratégica diseñada por los socios para la apertura de la empresa, pero no se realiza un seguimiento del cumplimiento de los objetivos establecidos, tampoco hay asignación de responsables y recursos que propendan por el cumplimiento de dicha planeación.

## **6.5. RECURSOS Y CAPACIDADES DE MARKETING**

Las acciones emprendidas en el hoteles, pensadas desde una estrategias de marketing son casi nulas, no existe un departamento de finido, no se tiene un presupuesto o personal a cargo de tomar decisiones de este tipo. Por estas mismas condiciones, no se posee información sobre la participación de la empresa en el mercado, cómo afecta el entorno las relaciones con los clientes, ventajas comparativas y competitivas, planes estratégicos de mercadeo, canales de venta, portafolio de servicios, posicionamiento de marca, planes de capacitación. Lo más parecido a una estrategia para mantener clientes, consiste en mantener las tarifas constantes en temporada alta, y asegurar sus habitaciones sin necesidad de pagar la reserva.

## **6.6. RECURSOS Y CAPACIDADES FINANCIERAS**

Las capacidades financieras de la empresa, es uno de los puntos más críticos a tener en cuenta, actualmente en la empresa no se lleva control financiero o se realiza el cálculo de indicadores financieros como rentabilidad de la organización, rentabilidad del patrimonio, capacidad de endeudamiento, liquidez financiera,

rotación de cartera, y por ende no se realiza un análisis de los mismos. No existe además una política de inversión, en la que se establezcan las condiciones, procedimiento y evaluaciones necesarias antes de emprender un proyecto. Todo esto se debe, a que no hay un área creada como tal, sino que algunas funciones financieras recaen sobre el administrador, como el pago de impuestos y decisiones de compra.

## **6.7. RECURSOS Y CAPACIDADES DEL POTENCIAL HUMANO**

Para el ingreso de personal al hotel, no se tiene un criterio de selección basado en la experiencia o en el conocimiento de la persona, sino que se sigue bajo el concepto de empresa familiar, contratando allegados y familiares, ya conociendo las funciones del cargo y adquiriendo experiencia dentro del mismo establecimiento, se espera que la persona se adapte y trabaje adecuadamente.

El hecho de que se siga contratando personal de ésta manera, y no se considere el ingreso de personas capacitadas con algún nivel académico, ya sea técnico, tecnólogo o profesional en hotelería y turismo, puede hacer que la empresa llegue a un punto de letargo en el que siga cometiendo los mismos errores de siempre, pues no se contempla el futuro de la organización, adicionalmente, no existe un plan de capacitación que permita mitigar el hecho de que los empleados actualmente no cuenten con la formación académica adecuada, o mejorar el servicio y la atención al cliente. Cabe aclarar, que el personal contratado se encuentra motivado para realizar arduamente sus labores dentro de la empresa, su nivel de compromiso es tal, que pocas veces faltan a sus jornadas laborales, sin embargo se les ofrece la flexibilidad necesaria para que puedan realizar sus diligencias personales.

Esto se debe posiblemente, a que el personal se encuentra de acuerdo con su remuneración, y sienten que en el hotel tienen la estabilidad laboral que no

encontrarían en otra empresa. La rotación de personal es muy baja, en dos años únicamente se han ido dos empleados, uno porque renunció por causas personales, y el otro, por no cumplir las expectativas del cargo en el período de prueba.

Uno de los recepcionistas que labora actualmente, posee una experiencia en el sector hotelero de más de 15 años, brindando grandes aportes a la organización, como técnicas para el tendido de camas, formas de realizar reservas, forma de ofrecer el servicio de desayuno y la presentación adecuada de los platos, decoración para habitaciones en fechas especiales, entre otros.

No existe un departamento de talento humano, sino que el administrador se encarga de realizar actividades puntuales como el pago de nómina y el proceso de contratación. No se realiza evaluación o seguimiento del área.

## **6.8. RECURSOS Y CAPACIDADES TÉCNICAS O DE PRODUCCIÓN**

Actualmente no se realizan capacitaciones al personal para mejorar las capacidades técnicas y el aspecto más importante del hotel que es el servicio al cliente. En cuanto a la creatividad y la innovación, no existen espacios o momentos en los que el personal pueda dedicarse a pensar cómo mejorar el servicio o diferenciarnos de la competencia con esos pequeños detalles que sorprenden a los huéspedes.

El conocimiento que se ha adquirido sobre los procesos de la empresa y la operatividad de la misma, puede perderse si alguno de los empleados que están desde que empezó la empresa se van, pues no se tienen procedimientos estandarizados, algunos claves como el de recepción o el de Limpieza operativa y profunda de las habitaciones, o el plan de mantenimiento locativo y de equipos.

Dicha falta de estandarización, ocasiona que el servicio no tenga el grado de tecnificación y uniformidad adecuado, por ende, la calidad del servicio es muy variable, creando inconformidad en algunos clientes.

Peor aún, el personal no tiene conocimiento sobre el entorno de la empresa, ni se tienen establecidas metodologías para la toma de decisiones desde los cargos más bajos, hasta los más altos, que le permitan no sólo enfrentarse ante la operatividad normal, sino saber actuar en momentos de crisis y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Hasta la fecha no se tienen secretos industriales o patentes registradas que les permitan diferenciarse de la competencia.

Luego de realizar el análisis general del entorno externo e interno, se realizó la calificación a las distintas condiciones del entorno, de acuerdo con la guía sugerida por los autores Bernal y Sierra (2013).

A continuación, se relaciona tabla con la calificación de las Oportunidades y amenazas y su respectivo grado de impacto, impacto que fue calculado de acuerdo con la metodología sugerida por los autores: en una primera columna, se encuentra las condiciones del entorno (Incluyendo sus distintas dimensiones), en las siguientes dos columnas se encuentran las oportunidades y amenazas que de acuerdo al impacto que ocasione cada condición sobre el cumplimiento del logro de los objetivos de la organización, se le otorgará una puntuación de 1 a 4 donde; 1, ningún impacto; 2, bajo impacto; 3, mediano impacto y 4, alto impacto. De acuerdo con lo anterior, los resultados son:

**Tabla 4. Evaluación del entorno interno y externo**

CONDICIONES DEL ENTORNO EXTERNO	Oportunidad y grado de impacto	Amenazas y grado de impacto
<b>Económicos</b>		
Crecimiento del PIB	1	

<b>CONDICIONES DEL ENTORNO EXTERNO</b>	<b>Oportunidad y grado de impacto</b>	<b>Amenazas y grado de impacto</b>
Tasas de interés		2
Inflación		2
Ingreso per cápita	3	
Cargas impositivas		2
Inversión nacional		3
Inversión extranjera		3
<b>Socioculturales</b>		
Desempleo		2
Seguridad nacional	2	
Capacidad adquisitiva		2
Nivel educativo		1
Hábitos culturales	2	
Hábitos de consumo	2	
Actitudes de la comunidad frente a la organización	2	
<b>Demográficas</b>		
Crecimiento demográfico		1
Distribución demográfica		1
Cambios demográficos		1
<b>Políticas y legales</b>		
Estabilidad política	2	
Políticas de gobierno	4	
Leyes y decretos	2	
<b>Tendencias mundiales</b>		
Creciente globalización	3	
Flexibilización en las actividades económicas		2
Actividad económica basada en el conocimiento	4	
Rápido crecimiento de la economía de servicios	2	
Flexibilización social		1
Individualización y autonomía		1
Tendencias tecnológicas	1	
Tendencias medioambientales		4
<b>AMBIENTE SECTORIAL</b>		
<b>Competencia</b>		
La rivalidad entre competidores		2
Las amenazas de los competidores potenciales		4
La amenaza de los productos sustitutos	1	
<b>Proveedores</b>		
Cantidad de proveedores	1	
Poder de negocios de los proveedores	1	
<b>Clientes</b>		
Poder de negociación		1
Exigencias y expectativas de los clientes	3	
<b>Condiciones específicas del sector</b>		
Barreras de entrada al sector	3	
Barreras de salida del sector		3
Reglamentaciones para el sector	2	
Preferencias o subsidios	3	
Apoyos gremiales		2

<b>CONDICIONES DEL ENTORNO EXTERNO</b>	<b>Oportunidad y grado de impacto</b>	<b>Amenazas y grado de impacto</b>
<b>AMBIENTE COMPETITIVO</b>		
Conocimiento de la competencia		3
Cooperación con otras compañías de la competencia	3	
<b>CONDICIONES DEL ENTORNO INTERNO</b>	<b>Oportunidad y grado de impacto</b>	<b>Amenazas y grado de impacto</b>
<b>Recursos y capacidades directivas</b>		
Liderazgo administrativo		3
Conocimientos del entorno por parte de sus directivos		2
Capacidad de respuesta de la organización a los retos del entorno		4
Relaciones de la organización con el entorno, local, nacional y global		2
Efectividad en la toma de decisiones		4
Grado de uso de las TIC		1
Creatividad e innovación administrativas		1
Relación del área directiva con las demás áreas de la organización		1
Flexibilidad de la estructura administrativa		1
Interés por la investigación y el desarrollo en la organización		1
Imagen corporativa del entorno		1
Responsabilidad social de la organización		2
Existencia de sistemas integrados de control administrativo		2
Formulación e implementación de planes estratégicos		3
Capacitación frecuente del personal de la organización		4
Evaluación del área		2
<b>Recursos y capacidades de Marketing</b>		
Grado de participación de la empresa en el mercado		3
Administración de relaciones con los clientes	4	
Conocimiento por parte del área de marketing de lo que ocurre en el entorno		1
Conocimiento por parte del área de marketing de la competencia local, nacional y mundial		1
Conocimiento por parte del área de marketing de las ventajas competitivas de la competencia		1
Referenciarían competitiva		1
Capacidad creativa e innovadora en aspectos relacionados con el marketing por parte de esta área		1
Existencia y aplicación de planes estratégicos de marketing		3
Percepción del mix de marketing por parte de los clientes		1
Adecuación de los canales de distribución		1
Portafolio de bienes o servicios		3
Posicionamiento de marca		1
Capacitación frecuente del área		1
Capacidad de respuesta del marketing a las exigencias del entorno		3

<b>CONDICIONES DEL ENTORNO EXTERNO</b>	<b>Oportunidad y grado de impacto</b>	<b>Amenazas y grado de impacto</b>
Capacidad de respuesta del marketing a las exigencias de los clientes		4
Grado de uso de las TIC por arte del área		3
Relaciones del área con la competencia		1
Relaciones del área con las demás áreas o dependencias de la organización		1
Indicadores de gestión para el área		1
Evaluación de desempeño del área		1
<b>Recursos y capacidades financieros</b>		
Rentabilidad de la organización		2
Rentabilidad del patrimonio		2
Capacidad de endeudamiento		2
Liquidez financiera		2
Rotación de cartera		2
Existencia de índices financieros		2
Análisis financieros adecuados		2
Uso adecuado de recursos financieros por parte del área		3
Relación del área con el entorno externo		1
Capacidad de respuesta del área para responder a las exigencias del entorno		1
Relaciones del área con las otras áreas de la organización		1
Grado de uso de las TIC por parte del área para facilitar su actividad y la de la organización, en aspectos relacionados con recursos financieros		1
Capacitación para el personal del área		1
Indicadores de desempeño de la respectiva área		1
Evaluación de desempeño del área		1
<b>Recursos y capacidades del potencial humano</b>		
Grado de calificación del personal de la empresa		2
Experiencia del personal en las actividades que desempeña en la organización	3	
Grado de motivación del personal con su trabajo		
Nivel de ausentismo del personal	3	
Satisfacción con la remuneración recibida	2	
Grado de accidentalidad	2	
Nivel de rotación del personal	3	
Flexibilidad del personal	3	
Programas de capacitación para el personal		1
Relación del área con las demás áreas de la organización		1
Relaciones del área con el entorno		1
Conocimiento del entorno por parte del área		1
Capacidad de respuesta del área a las necesidades de la organización	4	
Capacidad de respuesta del área a los cambios del entorno		1
Uso de las TIC por parte del área para desarrollar en forma efectiva sus actividades		1
Indicadores de gestión del área		1

<b>CONDICIONES DEL ENTORNO EXTERNO</b>	<b>Oportunidad y grado de impacto</b>	<b>Amenazas y grado de impacto</b>
Evaluación de desempeño del área		1
<b>Recursos y capacidades técnicas o de producción</b>		
Grado de capacitación del personal del área		4
Grado de creatividad e innovación del área		2
Grado de tecnificación del área		3
Calidad en los procesos productivos		3
Calidad de los bienes o servicios		4
Conocimiento del entorno por parte del personal del área		3
Capacidad de respuesta del área ante los cambios del entorno		3
Relación del área con las demás áreas de la organización		1
Secretos industriales		1
Patentes registradas		1

Como conclusión general, se observa el hotel tiene muy buenas oportunidades debido a que se encuentra en una ciudad hotelera, y el gobierno tiene sus ojos puestos en éste sector, para “vender” a Colombia ante el mundo como un importante destino turístico. En cuanto al entorno interno, la falta de organización administrativa hasta el momento no ha afectado la operatividad de la empresa, sin embargo, cuando intente crecer o empiece a cambiar el entorno rápidamente, los empleados y los administrativos no podrán enfrentar dichas situaciones.

## **7. MATRIZ DOFA Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO.**

Una vez realizado el análisis del entorno interno y externo de la empresa, se realizó la matriz de debilidades y oportunidades, para ello, se seleccionó aquellas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas evaluadas como de mayor impacto en la competitividad del hotel o factores claves que determinarán el éxito o fracaso por su impacto positivo o negativo dentro de la actividad organizacional. Se entiende que no es posible atacar varios frentes al tiempo, es decir, todas las debilidades al tiempo, sin embargo es posible crear un plan con el que mediante las fortalezas y oportunidades se logre mitigar o darle solución a los problemas que tiene actualmente el establecimiento.

Por otro lado, no se puede optimizar todos los aspectos positivos, pues demandan una gran cantidad de esfuerzos y recursos que pueden servir para los aspectos negativos, sin embargo, no se deben descuidar esos aspectos positivos pues pueden verse afectados con el paso del tiempo y la ausencia de intervención administrativa.

Una vez se definió la matriz con las debilidades (D), oportunidades (O), fortalezas (F) y amenazas (A), se realizó una interrelación entre los factores del entorno externo (oportunidades y amenazas) con los del entorno interno (fortalezas y debilidades) para definir las estrategias FO, que son aquellas que le permiten a la empresa utilizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades, las FA, aquellas que permiten utilizar las fortalezas del hotel para enfrentar las amenazas del entorno, las estrategias DO, son aquellas que le permiten a la organización aprovechar las oportunidades del entorno para reducir sus debilidades y finalmente las estrategias DA, le permitirán reducir sus debilidades y evitar las amenazas del entorno.

**Tabla 5. Matriz DOFA y Factores clave del éxito**

<b>MATRIZ DOFA Y FACTORES CLAVES DEL ÉXITO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<p>O1. <b>Políticas de gobierno:</b> Al estar ubicado en una ciudad turística, el gobierno presta principal atención en brindar apoyos para fortalecer el sector.</p>	<p>A1. <b>Tendencias medio ambientales:</b> Implementación obligatorio de norma técnica de sostenibilidad ambiental para evitar el cierre del establecimiento, implica una alta inversión.</p> <p>A2. <b>Amenaza de los competidores entrantes:</b> No hay demasiadas barreras de entrada para ingresar al sector, elevada cantidad de empresas piratas y viviendas que prestan el servicio ilegalmente.</p>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<p>F1. <b>Administración de las relaciones con los clientes:</b> Nivel de satisfacción del cliente.</p>	<p>(F1,O1) 1. Dar a conocer el hotel en eventos comerciales.</p>	<p>(F2,A1) 1. Fortalecer las relaciones de la organización con el entorno.</p>
<p>F2. <b>Capacidad de respuesta del personal a las necesidades de la organización:</b> Nivel de compromiso y pertenencia con la organización, no dudan en realizar actividades adicionales a las asignadas para colaborar con la operatividad del hotel.</p>	<p>(F2, O1) 2. Establecer alianzas estratégicas con entidades del sector turístico.</p>	<p>(F1,A2) 2. Implementar un sistema de CRM para mejorar la atención al cliente.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>D1. <b>Capacitación frecuente del personal:</b> No hay un plan de capacitación formulado o ejecutado.</p>	<p>(D2, O1) 1. Estandarizar los procesos operativos y administrativos.</p>	<p>(D2,A1) 1. Obtener la certificación en calidad turística.</p>
<p>D2. <b>Calidad de los bienes o servicios:</b> No se tienen estandarizados los procesos.</p>	<p>(D1,O1) 2. Consolidar un plan de capacitación.</p>	<p>(D2,A1) 2. Mejorar la estructura financiera de la empresa. (D1,A2) 3. Crear un manual de servicio al cliente.</p>

Las distintas estrategias se proponen pensando en que éstas deben ir acorde con las necesidades y capacidades de la organización, para asegurarse de que éstas sean implementadas. Adicionalmente, dichas estrategias deberán apuntar al cumplimiento de los objetivos establecidos en la planeación estratégica:

## **7.1. ESTRATEGIAS FO**

- *Dar a conocer el hotel en eventos comerciales.*

Dar a conocer el hotel con aliados estratégicos o clientes, es un paso importante en la consolidación del hotel en una empresa seria y comprometida con el mejoramiento de la atención al cliente siendo éste uno de los objetivos estratégicos del hotel kinai. Eventos organizados por organizaciones como las agremiaciones hoteleras, el ministerio de turismo industria y comercio o entidades privadas, son las puertas para identificar dichos aliados y potenciales clientes.

- *Establecer alianzas estratégicas con entidades del sector turístico.*

Dar a conocer al establecimiento en eventos del sector, va de la mano con la consolidación de alianzas estratégicas con entidades del sector, esto permitirá pertenecer a un clúster de bienes y servicios que permitirá aumentar la satisfacción del cliente y la vez, e interactuar con clientes potenciales.

Adicionalmente, se puede apuntar al cumplimiento de las normas de sostenibilidad ambiental, integrando proveedores y entidades homólogas.

## **7.2. ESTRATEGIAS FA**

- *Fortalecer las relaciones de la organización con el entorno.*

Uno de los ejes fundamentales del desarrollo sostenible de las empresas, contempla la interacción del establecimiento con su entorno, la generación de impactos positivos y la reducción o eliminación de impactos negativos, por ende, fortalecer la relación del hotel con su entorno, facilitará el proceso de autosostenibilidad y por ende de la obtención de la certificación de calidad turística.

- *Implementar un sistema de CRM para mejorar la atención al cliente.*

El hotel no cuenta con un sistema o procedimientos para el manejo de las relaciones con el cliente, actualmente se cuenta con una base de datos de clientes, pero se utiliza principalmente para ahorrar tiempo en el checkin. La implementación de un sistema de CRM, sin duda mejoraría la satisfacción del cliente, haciéndolos sentir “como en casa” gracias a la personalización del servicio, haciendo además, promociones de ventas o servicios anexos, creando así valor agregado en el servicio.

### **7.3. ESTRATEGIAS DO**

- *Estandarizar los procesos operativos y administrativos.*

Es sabido que la estandarización de proceso no sólo le permite a las empresas garantizar que la información no sea de dominio único de los empleados, sino ésta sea transmitida de persona a persona y se puedan realizar los procedimientos de la misma manera, asegurando así la calidad en la prestación del servicio. El talento humano que posee actualmente el establecimiento, denota unas características únicas y propias de su personalidad, que si bien son una ventaja pues ha permitido diferenciarse de otros hoteles, pues los clientes se sienten “únicos” y “cómo si estuvieran en casa”; dado que como se mencionó anteriormente, dichos comportamientos de atención son más propios de la personalidad del empleado y que se ha adoptado como parte de la cultura del hotel, cuando ingresan nuevos empleados y no se adaptan a dicha cultura, se evidencia un rechazo inmediato por parte de los clientes e incluso la inconformidad y pérdida de algunos, por ende, se debe realizar una estandarización de procesos, sobre todo aquellos que tienen relación directa con el cliente, estableciendo además protocolos o medida de contingencia ante inconformidades del cliente y cubrir además las exigencias y expectativas del cliente.

- *Consolidar un plan de capacitación:*

Paralelo al proceso de establecimiento de la planeación estratégica, el hotel se encuentra en un proceso de certificación de calidad turística exigido por ley. Una vez diseñados los distintos ítems del sistema de gestión, éstos deberán ser socializados con el personal para que efectivamente se realice su implementación, pues el compromiso de los colaboradores es lo más importante dentro de un proceso como éstos.

Debido a que Santa Marta se ha convertido en un destino turístico internacional, el gobierno departamental en su planeación, ha contemplado brindar a los establecimientos hoteleros beneficios económicos y académicos para garantizar la calidad turística del sector. La gerencia deberá estar atenta a dichos beneficios y realizar la gestión necesaria para participar en ellos. Se debe garantizar inicialmente la obtención de la certificación de calidad turística, pues sin ésta sencillamente el hotel no podrá seguir operando. Dichas capacitaciones al personal y a los administrativos, permitirán satisfacer las expectativas del cliente y enfrentar mejor los cambios del entorno.

#### **7.4. ESTRATEGIAS DA**

- *Obtener la certificación en calidad turística.*

La certificación en calidad turística, se ha mencionado a lo largo de éste documento, no sólo porque representa una oportunidad para mejorar los procesos en la empresa, distinguirse como una empresa autosostenible y para brindar apoyo a los objetivos distritales del gobierno. Sino que se convierte en un requisito de cumplimiento obligatorio para el año 2017, a partir de Marzo del próximo año se realizará el cierre de los establecimientos que no realizaron la implementación de

la norma técnica NTS – TS 002, por lo que se convierte en un objetivo estratégico y parte fundamental de la planeación estratégica y su herramienta de seguimiento.

- *Mejorar la estructura financiera de la empresa.*

Para garantizar el uso adecuado de los recursos, y entender las finanzas de la empresa, es necesario hacer seguimiento al comportamiento de distintos indicadores del establecimiento del ámbito financiero, dichos indicadores serán establecidos en la herramienta de seguimiento a la planeación estratégica. Permitirán entender además cuál es el momento propicio para invertir o desinvertir, y estar preparados ante eventualidades.

- *Crear un manual de servicio al cliente:*

Esta estrategia va ligada a la anterior, pero trasciende los protocolos de los sistemas integrados de gestión, pues se propone la creación de una cartilla interactiva que sirva para promover en los empleados actuales y en los nuevos, la adopción de la cultura organizacional, la socialización de la planeación estratégica del hotel y el protocolo que se debe llevar ante situaciones específicas que se viven dentro del establecimiento, ya que no siempre la reacción por parte del empleado es la adecuada.

La creación de dicho manual permitirá aprovechar las características únicas del personal y la adopción de comportamientos medioambientales, buscando así la diferenciación del hotel ante los competidores existentes y los entrantes.

## 8. PLAN DE ACCIÓN

De acuerdo con el análisis del entorno interno y externo realizado a la organización, se gestionarán estrategias encaminadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, planteados en la planeación estratégica. A su vez, se describirán las actividades a realizar dentro de cada estrategia, es importante aclarar que muchas de las actividades deben ejecutarse antes de la finalización del año 2016, pues cómo se ha comentado en repetidas ocasiones la fecha máxima de implementación del sistema de sostenibilidad ambiental es Marzo del 2017.

Existen además otras estrategias que se desarrollarán en el transcurso del próximo año, pero serán fundamentales para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Tabla 6. Plan de acción**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS DOFA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Mejorar el nivel de satisfacción del cliente en un 10% para finales del año 2017.	Crear un manual de servicio al cliente.	Diagnóstico de comportamientos positivos y negativos del personal de recepción para la creación de un manual de atención al cliente.	Gerente
		Consolidado de la información que deberá contener el manual	Gerente
		Creación del manual.	Gerente
		Socialización ante el personal del manual y entrega de copia impresa del mismo.	Gerente
	Implementar un sistema de CRM	Análisis y depuración de datos de clientes actuales	Gerente
		Diseño del sistema de CRM	Gerente
		Creación de procedimiento de uso del sistema de CRM	Gerente

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS DOFA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
		Capacitación al personal de recepción	Gerente
	Establecer alianzas estratégicas con entidades del sector turístico.	Creación de Brochure y/o catálogo de servicios	Gerente
		Visita técnica a entidades del sector turístico	Gerente
Fidelizar al accionista mediante una gestión estratégica de los recursos de la empresa y su interacción con el entorno.	Fortalecer las relaciones de la organización con el entorno.	Agendar cita con el presidente de la junta de acción comunal del barrio	Gerente
		Organización de evento social en compañía de la junta de acción comunal	Gerente
	Dar a conocer el hotel en eventos comerciales.	Participación en actividades organizadas por el sector	Gerente
	Mejorar la estructura financiera de la empresa.	Clasificación de los costos por funciones.	Gerente
		Identificación de los costos fijos y variables.	Gerente
		Determinación de la rentabilidad del cliente	Gerente
		Creación de la estructura de costos y seguimiento a la misma mediante indicadores financieros.	Gerente
	Para finales del año 2017 se deberá controlar y monitorear los procesos mediante la implementación de la herramienta de control administrativo Balanced Score card.	Estandarizar los procesos operativos y administrativos.	Establecer los procedimientos operativos que requieran estandarización.
Realizar los estudios de tiempos y movimientos que sean necesarios.			Gerente
Realizar diagramación y procedimientos documentados de los procesos			Gerente
Creación de Política de calidad			Gerente
Socialización al personal operativo, administrativo y socios los distintos procedimientos y la política de calidad.			Gerente
Contar con un recurso humano capaz de desempeñar a cabalidad sus funciones, garantizando la	Consolidar un plan de capacitación.	Diseñar cronograma de capacitación para el año 2017.	Gerente
	Obtener la certificación en calidad turística.	Creación del sistema de control documental, incluye (Guía para la elaboración de documentos, listado maestro de documentos y	Gerente

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS DOFA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
capacitación del 100% de los empleados que pertenecen a la organización para finales marzo del 2017.		registros, control de distribución de documentos).	
		Creación del programa de agua potable y sus registros.	Gerente
		Creación del programa de ahorro de energía y sus registros.	Gerente
		Creación del programa de control de plagas y sus registros.	Gerente
		Creación del programa de limpieza y desinfección y sus registros.	Gerente
		Creación de programa de manejo integrado de residuos y sus registros.	Gerente
		Creación de programa de mantenimiento y sus registros.	Gerente
		Creación del programa de Capacitación y sensibilización y sus registros.	Gerente
		Creación de política de sostenibilidad.	Gerente
		Socialización al personal operativo, administrativo y socios los distintos programas y la política de sostenibilidad.	Gerente
		Inicio oficial del sistema de sostenibilidad ambiental.	Gerente
		Solicitud de certificación ante ente regulador.	Gerente

## **9. CRONOGRAMA**

Dentro del cronograma se especifica el período de cumplimiento de las actividades programadas para la ejecución de las estrategias propuestas, muchas se programaron teniendo en cuenta las exigencias internas de los socios, de entidades certificadoras. Adicionalmente se contemplaron algunas actividades durante todo el tiempo, pues por ejemplo se desconocen las fechas de eventos organizados por entidades del sector.

**Tabla 7. Cronograma de actividades**

CRONOGRAMA		MES											
ESTRATEGIAS DOFA	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Crear un manual de servicio al cliente.	Diagnóstico de comportamientos positivos y negativos del personal de recepción para la creación de un manual de atención al cliente.	■											
	Consolidado de la información que deberá contener el manual	■	■										
	Creación del manual.		■	■									
	Socialización ante el personal del manual y entrega de copia impresa del mismo.				■								
Implementar un sistema de CRM	Análisis y depuración de datos de clientes actuales					■	■						
	Diseño del sistema de CRM						■	■					
	Creación de procedimiento de uso del sistema de CRM							■	■				
	Capacitación al personal de recepción							■	■				
Establecer alianzas estratégicas con entidades del sector turístico.	Creación de Brochure y/o catálogo de servicios	■											
	Visita técnica a entidades del sector turístico	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fortalecer las relaciones de la organización con el entorno.	Agendar cita con el presidente de la junta de acción comunal del barrio		■										
	Organización de evento social en compañía de la junta de acción comunal		■										
Dar a conocer el hotel en eventos comerciales.	Participación en actividades organizadas por el sector	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mejorar la estructura financiera de la empresa.	Clasificación de los costos por funciones.								■				
	Identificación de los costos fijos y variables.								■	■			
	Determinación de la rentabilidad del cliente									■			
	Creación de la estructura de costos y seguimiento a la misma mediante indicadores financieros.									■	■		
Estandarizar los	Establecer los procedimientos operativos que requieran estandarización.										■		

<b>CRONOGRAMA</b>		<b>MES</b>											
<b>ESTRATEGIAS DOFA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
procesos operativos y administrativos.	Realizar los estudios de tiempos y movimientos que sean necesarios.												
	Realizar diagramación y procedimientos documentados de los procesos												
	Creación de Política de calidad												
	Socialización al personal operativo, administrativo y socios los distintos procedimientos y la política de calidad.												
Consolidar un plan de capacitación.	Diseñar cronograma de capacitación para el año 2017.												
Obtener la certificación en calidad turística.	Creación del sistema de control documental, incluye (Guía para la elaboración de documentos, listado maestro de documentos y registros, control de distribución de documentos).												
	Creación del programa de agua potable y sus registros.												
	Creación del programa de ahorro de energía y sus registros.												
	Creación del programa de control de plagas y sus registros.												
	Creación del programa de limpieza y desinfección y sus registros.												
	Creación de programa de manejo integrado de residuos y sus registros.												
	Creación de programa de mantenimiento y sus registros.												
	Creación del programa de Capacitación y sensibilización y sus registros.												
	Creación de política de sostenibilidad.												
	Socialización al personal operativo, administrativo y socios los distintos programas y la política de sostenibilidad.												
	Inicio oficial del sistema de sostenibilidad ambiental.												
	Solicitud de certificación ante ente regulador.												

## 10. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Para la ejecución de las estrategias, el hotel deberá emplear una gran cantidad de recursos, pues la certificación en calidad turística supone de ciertas adecuaciones de publicidad, un sistema de gestión y gastos en la obtención de la certificación. En general se deberá actualizar la licencia del Software Office, salidas a visitar proveedores, Obtención de la certificación en Calidad Turística (Incluye pago de la certificación y gastos varios), honorarios por la realización e implementación del sistema de gestión en sostenibilidad y consecución de la planeación estratégica, gastos en publicidad dentro del establecimiento, redes sociales, impresión de registros del sistema, folletos informativos, entre otros.

A continuación se relacionan los costos relacionados con la implementación de las distintas estrategias:

**Tabla 8. Presupuesto de inversión**

<b>RUBRO</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>SUBTOTAL</b>
Software		\$ 350.000	\$ 350.000
Salidas de campo	\$ 1.200.000	\$ 3.600.000	\$ 4.800.000
Gastos legales y trámites	\$ 4.000.000	\$ 30.000.000	\$ 34.000.000
Honorarios	\$ 3.200.000	\$ 9.600.000	\$ 12.800.000
Publicidad	\$ 1.000.000	\$ 3.000.000	\$ 4.000.000
Papelería	\$ 300.000	\$ 800.000	\$ 1.100.000
Imprevistos	\$ 97.000	\$ 473.500	\$ 570.500
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 9.797.000</b>	<b>\$ 47.823.500</b>	<b>\$ 57.620.500</b>

Si bien es cierto que la inversión es elevada, no sólo es necesaria para la creación de un sistema de sostenibilidad ambiental y de calidad y su mejoramiento continuo de, o para la obtención del certificado en calidad turística, dicha inversión es

necesaria para mantener en funcionamiento el establecimiento, cabe aclarar, que el 80% de los recursos se deberán invertir en el año 2017, por lo que la empresa tendrá tiempo de gestionar los recursos necesarios para la inversión requerida.

## 11. BALANCED SCORE CARD

Es sabido que el hecho de que se presenten funciones y decisiones cruzadas en las empresas, no se está directamente relacionado con el tamaño de la misma, no importa si una empresa tiene 5 o 500 empleados, se presentan conflictos y si no se tiene una integración adecuada de los procesos, inevitablemente éstos serán ineficientes y sin calidad.

El cuadro de mando integral en el Hotel Kinai, no sólo minimizará los impactos negativos de lo anteriormente expuesto, sino que permitirá evaluar el comportamiento de la empresa financieramente (Viendo hacia atrás), sino que también permitirá realizar seguimiento a los proyectos y a la estrategia general de la empresa. Creando así un sistema de gestión que permita potenciar las capacidades internas, del personal y las inversiones que se realizan.

### 11.1. FORMULACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO:

Para la formulación del mapa estratégico correspondiente a la empresa, se definió a que perspectiva apunta cada objetivo estratégico, a continuación se presenta tabla con la identificación:

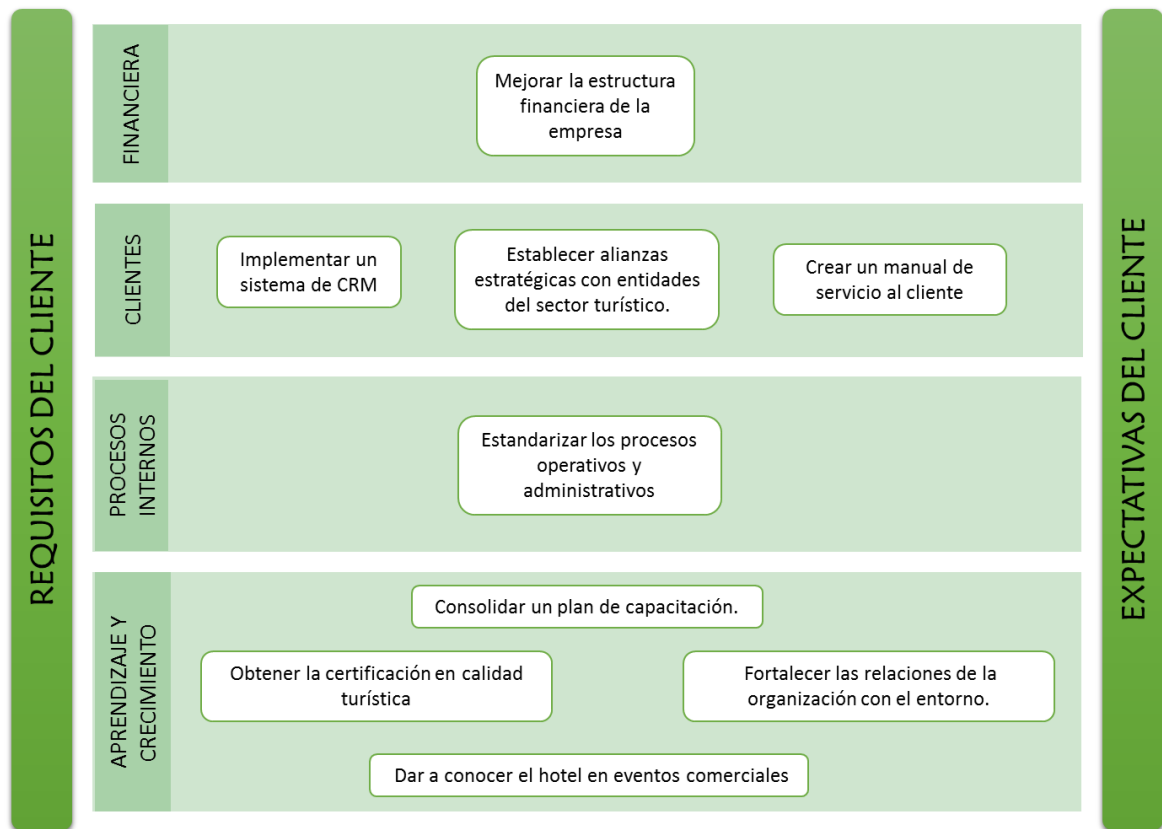
**Tabla 9. Identificación de perspectivas según objetivos estratégicos**

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS
FINANCIERA	F1. Mejorar la estructura financiera de la empresa.
CLIENTES	C1. Crear un manual de servicio al cliente.
	C2. Implementar un sistema de CRM
	C3. Establecer alianzas estratégicas con entidades del sector turístico.
PROCESOS INTERNOS	P1. Estandarizar los procesos operativos y administrativos.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A1. Consolidar un plan de capacitación.
	A2. Obtener la certificación en calidad turística.
	A3. Fortalecer las relaciones de la organización con el entorno.
	A4. Dar a conocer el hotel en eventos comerciales.

Una vez establecida la relación entre los objetivos estratégicos y las perspectivas, se procede a crear el mapa estratégico del establecimiento, en el que se ilustran las estrategias en la respectiva perspectiva a la que pertenece.

**Figura 3. Mapa estratégico del hotel kinai**



## 11.2. INDICADORES DE GESTIÓN Y METAS:

Se establecieron los indicadores desde las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard que permitieran medir las distintas estrategias propuestas como resultado del análisis interno y externo de la organización, simplificados en la Matriz DOFA (Ver tabla 3), estrategias dirigidas al cumplimiento de los objetivos estratégicos, por ende, dichos indicadores representarán el seguimiento a la implementación de la planeación estratégica propuesta.

A continuación, se relacionan los indicadores propuestos para medir las estrategias de acuerdo a cada perspectiva:

**Tabla 10. Definición de indicadores por estrategias**

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	INDICADOR / FÓRMULA DE CÁLCULO
Financiera	F2. Establecer e implementar indicadores financieros F1. Mejorar la estructura de costos.	Ingresos totales - Egresos totales
		Ingresos / Número de empleados
		Ingresos / Egresos
Cliente	C1. Participar en las capacitaciones otorgadas por instituciones departamentales y nacionales enfocadas en la prestación del servicio. C2. Crear un manual de servicio al cliente del hotel kinai.	Porcentaje de ocupación promedio del mes
		No huéspedes repetitivos / Número total de huéspedes
		Porcentaje de satisfacción del cliente (por encima de 4 puntos)
		Número de quejas recibidas por los huéspedes
Procesos internos	P1. Realizar seguimiento a la planeación estratégica mediante la herramienta Balanced scorecard. P2. Estandarizar los procesos operativos y administrativos para asegurar el Know How en futuros empleados y realizar seguimiento a los mismos.	Tiempo promedio empleado en arreglar una habitación
		Número de registros inconformes
		Cantidad de residuos sólidos generados / Número total de huéspedes
		Consumo total de energía / Número total de huéspedes
Formación y crecimiento	A1. Obtener certificación en calidad turística. A2. Capacitar al personal sobre la norma técnica de sostenibilidad ambiental y su implementación en el hotel.	Número de capacitaciones realizadas
		No capacitaciones recibidas por entes externos anualmente

Una vez definidos los indicadores, se procedió a definir cuál sería su unidad de medida, meta y la periodicidad con la que se va a medir el indicador. Cabe resaltar, que algunos de los indicadores propuestos no tienen meta definida, pues no se posee un histórico de la información que se requiere para establecerla, por ende, se espera que con los resultados del año 2017, se defina de manera realista y definitiva dichas metas, para así efectuar una mejor medición de los resultados de la organización y medir con mayor veracidad el cumplimiento de la planeación estratégica propuesta:

**Tabla 11. Balanced Score Card Hotel Kinai**

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	FORMULA DE CALCULO
<b>Financiera</b>	F1. Mejorar la estructura financiera de la empresa.	Ingresos totales - Egresos totales
		Ingresos totales / Activos
		$(\text{Ingresos totales} - \text{Egresos totales}) / \text{Activos}$
<b>Cliente</b>	C1. Crear un manual de servicio al cliente.	Número de quejas recibidas por los huéspedes
	C2. Implementar un sistema de CRM	No huéspedes repetitivos / Número total de huéspedes
	C3. Establecer alianzas estratégicas con entidades del sector turístico.	No huéspedes nuevos / Número total de huéspedes
		Porcentaje de satisfacción del cliente (por encima de 4 puntos)
		Porcentaje de ocupación promedio del mes
<b>Procesos internos</b>	P1. Estandarizar los procesos operativos y administrativos.	Tiempo promedio empleado en arreglar una habitación
		Tiempo promedio de retraso en la entrega de las habitaciones al huésped
		Número de registros inconformes
<b>Formación y crecimiento</b>	A1. Consolidar un plan de capacitación.	Número de capacitaciones realizadas
		Tiempo de capacitación realizada por empleado
		No capacitaciones recibidas por entes externos anualmente
	A2. Obtener la certificación en calidad turística.	Cantidad de residuos sólidos generados / Número total de huéspedes
		Consumo total de energía / Número total de huéspedes
	A3. Fortalecer las relaciones de la organización con el entorno.	Número de aliados estratégicos obtenidos en el año
	A4. Dar a conocer el hotel en eventos comerciales.	Número de eventos asistidos en el año

Una vez establecidos los indicadores del balance, se procedió a definir los parámetros cuantitativos de cada indicador y su periodicidad, así:

**Tabla 12. Metas de los indicadores**

FORMULA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	META
Ingresos totales - Egresos totales	COP	Trimestral	\$ 12.000.000
Ingresos totales / Activos	COP	Mensual	4%
(Ingresos totales - Egresos totales) / Activos	COP	Mensual	2%
Número de quejas recibidas por los huéspedes	Número	Mensual	5
No huéspedes repetitivos / Número total de huéspedes	Porcentaje	Mensual	30%
No huéspedes nuevos / Número total de huéspedes	Porcentaje	Mensual	70%
Porcentaje de satisfacción del cliente (por encima de 4 puntos)	Porcentaje	Mensual	80%
Porcentaje de ocupación promedio del mes	Porcentaje	Mensual	80%
Tiempo promedio empleado en arreglar una habitación	Minutos	Mensual	80
Tiempo promedio de retraso en la entrega de las habitaciones al huésped	Minutos	Mensual	30
Número de registros inconformes	Número	Mensual	20
Número de capacitaciones realizadas	Número	Mensual	1
Tiempo de capacitación realizada por empleado	Minutos	Mensual	30
No capacitaciones recibidas por entes externos anualmente	Número	Anual	2
Cantidad de residuos sólidos generados / Número total de huéspedes	Kg	Mensual	1,0
Consumo total de energía / Número total de huéspedes	Kw	Mensual	1,8
Número de aliados estratégicos obtenidos en el año	Número	Anual	1
Número de eventos asistidos en el año	Número	Anual	1

Para complementar la información suministrada por el balance, no se expresarán los resultados de los indicadores en las unidades de medida, sino que se definieron unos parámetros porcentuales, para evaluar el cumplimiento de dichas

metas de una manera más clara, a continuación, se relaciona tabla con los parámetros:

**Tabla 13. Parámetros porcentuales de cumplimiento de metas**

PARÁMETROS DE CUMPLIMIENTO	Límite inferior	Límite superior	Identificación gráfica
No cumple	0	70	0%
Cumple parcialmente	71	89	71%
Cumple	90	100	90%

Así, si se define que la meta del indicador “tiempo promedio empleado en arreglar una habitación” es de 80 minutos, pero se evidencia que estuvo por encima de la meta, por ejemplo 90 minutos, entonces el porcentaje de cumplimiento del indicador sería de un 88%, en cambio si se observa que el promedio el tiempo de arreglar una habitación estuvo en 70 minutos, el porcentaje de cumplimiento del indicador estaría en un 117%, un 17% por encima de lo esperado.

### 11.3. CONSTRUCCIÓN DE HERRAMIENTA BALANCED SCORE CARD:

Se entregará al establecimiento la herramienta en el Software Excell TM (Ver anexo digital 2), En la primera pestaña se evidencia la matriz del balance, con todos los indicadores y el porcentaje de cumplimiento de todos los meses del año 2017, en las siguientes cuatro pestañas, se encuentran unas tablas adicionales, en la que el administrador o encargado del Balanced Scorecard, se encargará de alimentar la información resaltada de carácter mensual, trimestral y anual dependiendo del indicador, y estas tablas automáticamente alimentarán la matriz del cuadro de mando integral.

A continuación, se muestra un ejemplo de uno de las tablas complementarias para el cálculo de los indicadores, se puede evidenciar, que las tablas se pueden alimentar con la información de todo el año, y que las casillas sombreadas de color verde claro, son las que deben diligenciarse con la información del establecimiento. Mostrado el resultado del indicador, y el porcentaje de cumplimiento de acuerdo con los parámetros porcentuales establecidos.

**Tabla 14. Ejemplo 1 tabla de alimentación del Balanced Scorecard**

PERSPECTIVA FINANCIERA												
INDICADOR: INGRESOS TOTALES - EGRESOS TOTALES												
MES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingresos Totales del mes												
Egresos totales del mes												
<b>Indicador</b>												
<b>Porcentaje de cumplimiento</b>												

Existen algunos indicadores que requieren alimentación diaria de la información, para prevenir que se pierda la trazabilidad de la misma, pues no hay un sistema o software hotelero que la controle, a continuación se muestra el ejemplo del indicador de “porcentaje de ocupación”, el que se divide el número de habitaciones vendidas por día sobre el número total de habitaciones, éste porcentaje debe ser calculado diariamente, y se debe alimentar la tabla:

**Tabla 15. Ejemplo 2 tabla de alimentación del Balanced Scorecard**

PERSPECTIVA CLIENTE												
INDICADOR: HABITACIONES VENDIDAS POR DÍA / TOTAL DE HABITACIONES												
MES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1												
2												
3												
4												
5												
6												

7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
...													
30													
31													
<b>Indicador</b>													
<b>Porcentaje de cumplimiento</b>													

Se puede observar que en todas las tablas se encuentra el resultado del indicador y el porcentaje de cumplimiento del mismo, de acuerdo con los parámetros establecidos, para así realizar un mejor análisis de los mismos.

#### **11.4. CAPACITACIÓN SOBRE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA HERRAMIENTA.**

Para facilitar el uso de la herramienta Balance scorecard, se realizó una guía práctica en la que se especifica cómo se deben cargar los datos en la hoja de Excel™ y cómo se interpretan, también qué tipo de acciones no se deben realizar para que no se dañen las referencias de la hoja de Excel™. Posteriormente se realizó una socialización de la guía práctica con el personal operativo y el personal administrativo en el que se mostró la forma en que se debe usar la herramienta.

## 12. CONCLUSIONES

- Si bien es un esfuerzo por formalizar la empresa, los fundadores formularon una planeación estratégica en pro del cumplimiento de ciertos objetivos establecidos antes de abrirlo; sin embargo, éstos eran desproporcionados, de difícil cumplimiento y no se estableció ninguna herramienta de medición y seguimiento para éstos. Para subsanar dicha situación, se decidió replantear la planeación estratégica, ajustando los parámetros de la filosofía acorde con las capacidades de la empresa, la normatividad que rige el sector, los requerimientos del cliente y las metas a largo plazo de los socios.
- El diseño de la planeación estratégica se basó en cuatro ejes principales bajo los cuáles se establecerán los parámetros, éstos son la satisfacción del cliente, el desarrollo sostenible (Económico, ambiental, cultural y social), la mejora continua y el fortalecimiento del recurso humano. Dichos ejes se establecieron debido a que la satisfacción del cliente es el principal motor de cualquier empresa, el desarrollo sostenible se volvió un requerimiento irrefutable luego del establecimiento de la NTSH-002, la mejora continua hace parte fundamental de la planeación estratégica, sin ésta no habría forma de tener una empresa adaptable a los cambios de su entorno interno y externo, finalmente, el fortalecimiento del recurso humano en una empresa familiar debe ser constante, ya que la informalidad y la irregularidad en los procedimientos impiden el crecimiento de las empresas.
- Luego de realizar el análisis del entorno interno y externo de la organización, se identificaron aquellas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tenían un impacto directo en la planeación estratégica propuesta. Se observó durante el desarrollo del ejercicio, que como toda empresa pequeña, son más las amenazas y debilidades que tiene la empresa, que las oportunidades y fortalezas, por ende, el hotel debe realizar un gran esfuerzo

aprovechando al máximo sus recursos y capacidades para cumplir con la planeación estratégica. Por lo anteriormente descrito, es que formularon estrategias enfocadas en el cumplimiento de los objetivos, pero que estuvieran armonizadas con la disposición de recursos económico, tamaño de la empresa, capacidad del talento humano, entre otros.

- El Balance Scorecard del hotel Kinai, fue diseñado y planeado para ser administrado por cualquiera de los empleados, pues su interfaz es fácil, posee su propio manual, y la cantidad de datos a ingresar no es mucha. Esto se pensó no sólo para ir en concordancia con el tamaño de la empresa, sino para que los empleados se apropien del cumplimiento de éstos indicadores, siendo los recepcionistas y las camareras quienes tienen mayor protagonismo en la satisfacción del cliente. Programado en el software Excel™ para un año completo, acompañado de manual de uso, el balance construido es de fácil alimentación de la información y lectura de los resultados obtenidos en el transcurso de los meses e incluso días.

### 13. RECOMENDACIONES

- La planeación estratégica propuesta debe ser evaluada constantemente a través de la herramienta para verificar el cumplimiento de la misma, sin embargo, debe evaluarse periódicamente si algo ha cambiado en la empresa para realizar un ajuste a la misma en caso de que sea necesario; cambios como el aumento de la capacidad instalada, adquisición de nuevos terrenos, ampliación de la nómina. También debe evaluarse si se presenta cambios en el entorno externo, como nueva legislación o nuevos competidores.
- El Balance Scorecard está diseñado para un año de funcionamiento, en caso de que se realicen modificaciones a la planeación estratégica, el balance también debe ser modificado y ajustado a las nuevas estrategias propuestas.
- La encuesta de satisfacción al cliente no sólo debe convertirse en un dato para el cálculo de indicadores, dicha encuesta arroja aportes cualitativos significativos para mejorar el servicio al cliente, adicionalmente, permite ver desde la perspectiva del cliente, qué tanto están funcionando las estrategias propuestas para la satisfacción del cliente, para así realizar ajustes de ser necesario.
- Si bien la renovación constante de los bienes y el mantenimiento de la instalaciones físicas, son un gran aporte a la hora de mantener un alto estándar en la satisfacción del cliente; esto no puede convertirse en la razón de ser de la empresa, las estrategias propuestas deben ser tomadas en cuenta e implementadas para garantizar el crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo, además de asegurar su sostenimiento en el mercado.

- El cronograma de actividades representa una guía para el cumplimiento de los objetivos y estrategias establecidas, sin embargo, éste puede y debe ser ajustado acorde con sucesos inesperados que adelanten o atrasen los procesos.

Si bien existen actividades que son inamovibles como el cumplimiento de los requisitos para obtener la certificación en calidad turística, otras como la estandarización de procesos o el mejoramiento de la estructura financiera pueden realizarse con calma, de acuerdo con las capacidades de la empresa. Lo importante es cumplir con las actividades, hacerlas correctamente y asegurar que cumplan con lo planeado en objetivo y no en tiempo.

## BILIOGRAFÍA

ANÓNIMO. Reporte de la Comisión Nacional para la Protección de Sujetos Humanos de Investigación Biomédica y de Comportamiento. Colombia: Universidad Industrial de Santander, 2015. [En línea] [26 de Marzo de 2016] Disponible en: [http://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/comiteEtica/normatividad/documentos/normatividadInvestigacionenSeresHumanos/22\\_Belmontreportspanishprincipioseticosdirectricesprotecciondesujetohumano.pdf..](http://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/comiteEtica/normatividad/documentos/normatividadInvestigacionenSeresHumanos/22_Belmontreportspanishprincipioseticosdirectricesprotecciondesujetohumano.pdf..)

AGUILERA CASTRO A. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. (Spanish). Pensamiento & Gestión [serial on the Internet]. (2010, Jan), [cited September 23, 2015]; (28): 85-106. Available from: Fuente Académica Premier.

BANCO DE LA REPÚBLICA. Banco de la República incrementa en 25 puntos básicos la tasa de interés de intervención. Banco de la República 18 de Marzo de 2016 [En línea], [Revisado el 4 de Mayo de 2016]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

BARTHELMESS Vargas, Carlos. La planeación estratégica en las organizaciones. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. ProQuest ebrary. Web. 9 February 2016.

BERNAL TORRES, Cesar Augusto; SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Segunda edición. Bogotá: PEARSON, 2013. 384 p. ISBN: 978-958-699-227-5

CASTRO, A.A., 2010. Direccionamiento Estratégico y Crecimiento Empresarial: Algunas Reflexiones En Torno a Su Relación. Strategic Direction and

Entrepreneurial Growth. Pensamiento & Gestión, 01, no. 28 ABI/INFORM Global. ISSN 16576276.

CEINCI. Procedimiento para presentación de propuestas de Investigación al CEINCI. Colombia: Universidad Industrial de Santander, 2015. Documentación otorgada vía Correo electrónico por el autor. 25 de Marzo de 2016.

CEINCI. Guía de consideraciones éticas, Investigación empresarial. Colombia: Universidad Industrial de Santander, 2015. Documentación otorgada vía Correo electrónico por el autor. 25 de Marzo de 2016.

CONGRESO DE COLOMBIA. Ley estatutaria 1581 de 2012. Colombia: Alcaldía de Bogotá, 2012. [en línea] [26 de Marzo de 2016] Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=49981>.

DIMITRI COLÓN, Renato; RODRÍGUEZ, Salvador Ángel. Planeación estratégica. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. ProQuest ebrary. Web. 9 February 2016.

DINERO. El toque femenino en las empresas familiares. Revista Dinero [En línea], 19 de noviembre de 2014 [Revisado el 15 de Septiembre de 2015]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/mujeres-empresas-familiares/203333>

DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?. Revista Dinero 2 de Septiembre de 2015 [En línea], [Revisado el 15 de Septiembre de 2015]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?. Revista Dinero 9 de febrero de 2015 [En línea], [Revisado el 2 de octubre de 2015]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

DINERO. Crecimiento económico: cuáles sectores ganan, pierden y quedan igual. Revista Dinero 6 de diciembre de 2015 [En línea], [Revisado el 2 de mayo de 2016]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-producto-interno-bruto-colombia-primer-trimestre-2015/209538>

JUANA TÉLLEZ. Reflexiones sobre inflación versus tasas en Colombia. Revista Dinero [En línea]. [Revisado el 2 de mayo de 2016]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/multimedia/reflexiones-sobre-inflacion-versus-tasas-en-colombia-por-juana-tellez/221818>

EL PAÍS. Más colombianos salen a pasear a destinos nacionales, reporta el Dane. El país 26 de Marzo de 2016 [En línea], [Revisado el 5 de mayo de 2016]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombianos-salen-pasear-destinos-nacionales-reporta-dane>

KAPLAN, Robert S, Norton, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action. Boston, Harvard Business School Press, 1996. p.389

MAGRETTA, Joan. Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. México: Larousse - Grupo Editorial Patria, 2014. ProQuest ebrary. Web. 23 September 2015. ISBN 9786074387803

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES, Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga: 2013. Biblioteca virtual. Web. 16 de Marzo de 2016. [en línea] [citado 28

septiembre de 2016] Disponible en:  
[https://www.uis.edu.co/webUIS/es/documentos/Reso1227\\_2013.pdf](https://www.uis.edu.co/webUIS/es/documentos/Reso1227_2013.pdf)

MINTZBERG, Henry. Mintzberg y la dirección. España: Ediciones Díaz de Santos, 2007. ProQuest ebrary. Web. 23 September 2015. [en línea] [citado 18 septiembre de 2016] Disponible en:  
<http://ezproxy.uis.edu.co:2053/lib/bibliouissp/detail.action?docID=10184478&p00=mintzberg>

ROBBINS, Stephen & COULTER, Mary. Administración. Octava edición. México: PEARSON, 2005. 640 p. ISBN: 0-13-143994-4.

ROJAS LÓPEZ, MIGUEL DAVID & MEDINA MARÍN, LAURA JOHANA. Planeación estratégica: fundamentos y casos. Colombia: Ediciones de la U, 2011. ProQuest ebrary. Web. 9 February 2016.

SÁNCHEZ QUINTERO, Jairo. Estrategia integral para pymes innovadoras. Colombia: Red Revista Escuela de Administración de Negocios, 2006. ProQuest ebrary. Web. [en línea] [citado 23 September 2015].  
<http://ezproxy.uis.edu.co:2053/lib/bibliouissp/reader.action?docID=10146345>

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Décimo primera edición. Bogotá: Panamericana editorial, 2014. 844 p. ISBN 978-958-30-4371-0.

SIERRA MEJÍA, Astrid Liliana. Aplicación de la metodología balanced scorecard en el diseño de un sistema de gestión estratégica para la división financiera. Bucaramanga, 2008. Trabajo de grado. Universidad industrial de Santander. Facultad de ingenierías físico mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales.