

**9DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SICARARE LTDA. DE
LA CIUDAD DE VALLEDUPAR, COLOMBIA.**

Angie Julieth Díaz Ibáñez
Ivonne Lorena Guerra Córdoba

**Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga
Escuela de Ingeniería
Facultad de Ingeniería Industrial
Bucaramanga
2019**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SICARARE LTDA. DE LA
CIUDAD DE VALLEDUPAR, COLOMBIA.**

Angie Julieth Díaz Ibáñez
Ivonne Lorena Guerra Córdoba

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:
Ingeniera Industrial

Director del proyecto
Ing. Jacqueline Santamaria Valbuena

Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga
Escuela de Ingeniería
Facultad de Ingeniería Industrial
Bucaramanga
2019

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	14
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	16
1.1. RESEÑA HISTÓRICA	16
1.2. ASPECTOS BÁSICOS DEL HOTEL SICARARE LTDA	18
1.3. DECLARACIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN	19
1.4. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA:	19
1.4.1. Estructura de Cargos:.....	19
1.5. DIAGNÓSTICO INICIAL	20
1.5.1. Área Administrativa:.....	25
1.6. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	27
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	28
3. MARCO REFERENCIAL	31
3.1. ANTECEDENTES	31
3.2. JUSTIFICACIÓN.....	35
4. OBJETIVOS	38
4.1. OBJETIVO GENERAL	38
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	38
5. MARCO TEÓRICO.....	39
5.1. TURISMO	39
5.2. CONCEPTOS RELEVANTES ASOCIADOS AL TURISMO	41
5.3. PLANEACIÓN	44
5.4. ESTRATEGIA	44
5.5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	45
5.6. TIPOS DE ESTRATEGIAS	47
5.7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: (ANÁLISIS EXTERNO, INTERNO, ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN INTERNA).....	48
5.7.1. Análisis externo.....	49
5.8. CONTROL DE GESTIÓN: SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN.....	57
5.9. ASPECTOS TEÓRICOS DEL BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL	58

5.10. MAPA ESTRATÉGICO.....	63
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	65
6.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	65
6.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	66
6.3. POBLACIÓN A INVESTIGAR.....	67
6.4. TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	69
7. DIAGNOSTICO COMPETITIVO DE LA EMPRESA (HOTEL SICARARE LTDA).....	71
7.1. DIAGNOSTICO EXTERNO.....	71
7.2. DIAGNOSTICO INTERNO.....	87
7.3 MATRICES ESTRATÉGICAS DEL HOTEL SICARARE LTDA.....	96
7.4 FORMULACIÓN DE LA META Y LA FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL MAPA ESTRATÉGICO	116
7.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LOS PLANES OPERATIVOS.....	117
7.6 FICHA TÉCNICA DE INDICADORES	118
8. RESULTADOS.....	121
8.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DEL HOTEL SICARARE LTDA.....	121
8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL HOTEL SICARARE LTDA.....	124
8.2.1 Estructura de Cargos.....	125
8.3 RESPUESTAS SOBRE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DEL HOTEL SICARARE LTDA	132
8.4 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DEL HOTEL.....	136
8.5 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES PARA CONOCER EL MERCADO DEL HOTEL SICARARE.....	153
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	164
BIBLIOGRAFÍA	167
ANEXOS	172
ANEXO A. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES HABITUALES Y POTENCIALES DEL HOTEL SICARARE LTDA.....	173
ANEXO B. ENCUESTA DE MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS DEL HOTEL SICARARE LTDA.	175
ANEXO C. DIAGNOSTICO INTERNO DEL HOTEL SICARARE LTDA.....	177

ANEXO D. DIAGNOSTICO MICRO ENTORNO DEL HOTEL SICARARE LTDA.	177
ANEXO E. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL HOTEL SICARARE LTDA.....	177
ANEXO F. CUADRO INTEGRAL DE MANDO PARA EL HOTEL SICARARE LTDA	177

INDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. ASPECTOS BÁSICOS DEL HOTEL SICARARE LTDA.....	18
TABLA 2 POBLACIÓN A INVESTIGAR	67
TABLA 3 MATRIZ PESTEL	71
TABLA 4 ANÁLISIS DE LOS FACTORES POLÍTICO Y LEGAL DEL ENTORNO	72
TABLA 5 ANÁLISIS DE LOS FACTORES ECONÓMICOS DEL ENTORNO	74
TABLA 6 ANÁLISIS DE LOS FACTORES SOCIO-CULTURALES	76
TABLA 7FACTORES ECOLÓGICOS O MEDIOAMBIENTALES DEL ENTORNO.....	77
TABLA 8 FACTORES TECNOLÓGICOS	78
TABLA 9 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	80
TABLA 10 MATRIZ POAM.....	83
TABLA 11PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	85
TABLA 12MATRIZ EFE	86
TABLA 13 MATRIZ PERFIL DE CATEGORIZACIÓN INTERNA	93
TABLA 14 PRIORIZACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	94
TABLA 15 MATRIZ EFI	95
TABLA 16 VARIABLES DE LA MATRIZ DOFA	98
TABLA 17 MATRIZ DOFA	99
TABLA 18 FACTORES QUE DETERMINAN EL GRUPO REGULADOR.....	106
TABLA 19 MATRIZ MPC.....	109
TABLA 20 FORMULACION DE OBJE. Y ESTRATEGIAS.	116
TABLA 21 CUADRO DE MANDO INTEGRAL PLANES OPERATIVOS	117
TABLA 22 FICHA DEL INDICADOR.....	118

TABLA 23 RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES	132
TABLA 24 CONOCIMIENTO DE EMPLEADOS SOBRE LA EMPRESA.....	137
TABLA 25 PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS SOBRE SUS FUNCIONES.....	138
TABLA 26 RESULTADO SOBRE CONOCIMIENTO DE INFORMACION DE DESEMPEÑO	139
TABLA 27 NIVEL DE MOTIVACIÓN DE EMPLEADOS.....	140
TABLA 28 POSICION DE LA EMPRESA EN EL SECTOR.....	141
TABLA 29 CONDICIONES SALARIALES	142
TABLA 30 RELACIÓN CON COMPAÑEROS	143
TABLA 31 LIBRE EXPRESIÓN.....	144
TABLA 32 EMPLEADOS SE SIENTEN PARTE DE UN EQUIPO	145
TABLA 33 CONOCIMIENTO SOBRE OTRAS AREAS.....	146
TABLA 34 PROTOCOLOS DE EMERGENCIA	147
TABLA 35 MEDIDAS DE PREVENCIÓN.....	148
TABLA 36 CONDICIONES DE TRABAJO SEGURAS.....	149
TABLA 37 CARGAS DE TRABAJO	150
TABLA 38 EQUIPOS DE PROTECCIÓN	151
TABLA 39 INFORMACION PARA DESEMPEÑAR EL TRABAJO	152
TABLA 40 DESARROLLO PROFESIONAL	153
TABLA 41 EDAD.....	154
TABLA 42 ESTRATO	155
TABLA 43 ESTRATO CIVIL	156
TABLA 44 FRECUENCIA DE VIAJE	157
TABLA 45 MEDIOS DE INFORMACIÓN.....	158

TABLA 46 PRECIO	159
TABLA 47 FORMAS DE PAGO.....	160
TABLA 48 MOTIVO DE ALOJAMIENTO	161
TABLA 49 MEDIO DE RESERVA	162

INDICE DE ILUSTRACIÓN

	Pág.
ILUSTRACIÓN 1. VISTA EXTERNA DEL HOTEL SICARARE. FUENTE: TOMADO DE HOTELES.COM. (2019). HTTPS://CO.HOTELES.COM/HO507219/HOTEL-SICARARE-VALLEDUPAR-COLOMBIA/#:WO	23
ILUSTRACIÓN 2. VISTA DE UNA DE LAS HABITACIONES DEL HOTEL SICARARE. FUENTE: TOMADO DE HOTELES.COM. (2019). HTTPS://CO.HOTELES.COM/HO507219/HOTEL-SICARARE-VALLEDUPAR-COLOMBIA/#:WO	23
ILUSTRACIÓN 3. VISTA DEL ÁREA DE PISCINA. FUENTE TOMADO DE HOTELES.COM. (2019). HTTPS://CO.HOTELES.COM/HO507219/HOTEL-SICARARE-VALLEDUPAR-COLOMBIA/#:WO	24
ILUSTRACIÓN 4. VISTA DEL LOBBY Y RECEPCION DEL HOTEL SICARARE. FUENTE: TOMADO DE HOTELES.COM. (2019). HTTPS://CO.HOTELES.COM/HO507219/HOTEL-SICARARE-VALLEDUPAR-COLOMBIA/#:WO	24
ILUSTRACIÓN 5. ELEMENTOS DEL TURISMO. FUENTE: BUADES (2010).....	40
ILUSTRACIÓN 6. MODELOS DE OFERTA Y DENMANDA, ANTROPOLÓGICO SOCIAL Y TURISMO INDUSTRIAL. FUENTE: BOULLON (2006).	42
ILUSTRACIÓN 7. MECANISMOS DE IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA. FUENTE: ANTHONY (2008).	47
ILUSTRACIÓN 8. SEGMENTOS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA. FUENTE: HITT (2015).	50
ILUSTRACIÓN 9. COMPONENTES DE UN ANÁLISIS INTERNO. FUENTE: HITT (2015).....	52
ILUSTRACIÓN 10. MATRIZ FODA. FUENTE: ROJAS (2012).	55
ILUSTRACIÓN 11. COMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. BARCELONA. FUENTE: KAPLAN Y NORTON (2000, 2001).	62
ILUSTRACIÓN 12. MAPA ESTRATEGICO. FUENTE: KAPLAN Y NORTON (2004)	64

INDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRAFICO 1 DIAGNOSTICO DEL MICRO ENTORNO DEL HOTEL SICARARE.....	80
GRAFICO 2 DIAGNOSTICO INTERNO DEL HOTEL SICARARE.....	88
GRAFICO 3 MATRIZ IE.....	97
GRAFICO 4 GRUPO DE HOTELES CON SERVICIOS PERSONALIZADOS Y ESTANDARES.....	105
GRAFICO 5 GRUPOS REGULADORES.....	106
GRAFICO 6 MAPA ESTRATEGICO.....	115
GRAFICO 7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	125
GRAFICO 8 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	134
GRAFICO 9 CALIFICACIÓN DE LA ESTADIA EN EL HOTEL.....	135
GRAFICO 10 ¿VOLVERIA A HOSPEDARSE EN EL HOTEL SICARARE?.....	135
GRAFICO 11 ¿CONOCE LA HISTORIA DEL HOTEL?.....	137
GRAFICO 12 PERSPECTIVA DE LOS EMPLEADOS SOBRE SUS FUNCIONES	138
GRAFICO 13 ¿RECIBE INFORMACION DE DESEMPEÑO?.....	139
GRAFICO 14 NIVEL DE MOTIVACIÓN DE EMPLEADOS	140
GRAFICO 15 POSICION DE LA EMPRESA EN EL SECTOR	141
GRAFICO 16 CONDICIONES SALARIALES	142
GRAFICO 17 RELACIÓN CON COMPAÑEROS	143
GRAFICO 18 LIBRE EXPRESIÓN.....	144
GRAFICO 19 SE SIENTE PARTE DE UN EQUIPO DE TRABAJO.....	145
GRAFICO 20 CONOCIMIENTO SOBRE OTRAS AREAS	146
GRAFICO 21 PROTOCOLOS DE EMERGENCIA.....	147
GRAFICO 22 MEDIDAS DE PREVENCION	148

GRAFICO 23 CONDICIONES DE TRABAJO SEGURAS	149
GRAFICO 24 CARGAS DE TRABAJO	150
GRAFICO 25 EQUIPOS DE PROTECCION	151
GRAFICO 26 INFORMACION NECESARIA PARA DESEMPEÑAR EL TRABAJO	152
GRAFICO 27DESARROLLO PROFESIONAL	153
GRAFICO 28 EDAD	154
GRAFICO 29 ESTRATO.....	155
GRAFICO 30 ESTADO CIVIL.....	156
GRAFICO 31 FRECUENCIA DE VIAJE.....	157
GRAFICO 32 MEDIOS DE CONOCIMIENTO	158
GRAFICO 33 PRECIO.....	160
GRAFICO 34 FORMAS DE PAGO	161
GRAFICO 35 MOTIVO DE ALOJAMIENTO.....	162
GRAFICO 36 MEDIO DE RESERVA	163

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SICARARE LTDA. DE LA CIUDAD DE VALLEDUPAR, COLOMBIA

AUTOR(ES): Angie Julieth Díaz Ibáñez
Ivonne Lorena Guerra Córdoba

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Jacqueline Santamaria Valbuena

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue Formular el Direccionamiento Estratégico del Hotel Sicarare LTDA. Ubicado en la ciudad de Valledupar - Cesar con el fin de definir el horizonte de la organización con miras a la obtención de una ventaja competitiva. Se realizó una investigación de tipo descriptiva, cuantitativa y se desarrolló bajo la metodología desde el campo epistemológico. La investigación abordará un Diagnóstico Situacional del hotel para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que lo afecta. Se revisará el Direccionamiento Estratégico a través de la visión, misión, valores, factores críticos estratégicos, pasos previos para enmarcar el Balanced Scorecard, con el Mapa Estratégico y objetivos, sus relaciones de causa - efecto, y el sistema de indicadores, metas e iniciativas o proyectos con sus periodos de tiempo y responsables. Con una población de 33 empleados y 100 clientes actuales y potenciales, se aplicaron dos encuestas un cuestionario de preguntas de selección a los clientes y un cuestionario de observación hacia los empleados y los procesos del Hotel. Entre los resultados se presenta que la empresa se encuentra atravesando un importante momento en el que los cambios se hacen presentes, en donde la inversión en infraestructura, la ampliación de sus servicios complementarios, la utilización de tecnologías de la información en sus procesos y la contratación directa de su equipo de trabajo se están ejecutando como prioridades de acción estratégica. Sin embargo, todo lo concerniente a las actividades estratégicas o perspectivas, se espera sean atendidas según el BSC construido en este Direccionamiento Estratégico.

PALABRAS CLAVE:

Balanced Scorecard, Direccionamiento Estratégico, Hotel, Indicadores, Mapa Estratégico.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: STRATEGIC ADDRESS FOR HOTEL SICARARE LTDA. OF THE CITY OF VALLEDUPAR, COLOMBIA.

AUTHOR(S): Angie Julieth Díaz Ibáñez
Ivonne Lorena Guerra Córdoba

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Jacqueline Santamaria Valbuena

ABSTRACT

The objective of the research was to formulate the Strategic Addressing of the Hotel Sicarare LTDA. Located in the city of Valledupar - Cesar in order to define the horizon of the organization with a view to obtaining a competitive advantage. A descriptive, quantitative research was carried out and developed under the methodology from the epistemological field. The investigation will address a Situational Diagnosis of the hotel to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats that affect it. The Strategic Direction will be reviewed through the vision, mission, values, strategic critical factors, previous steps to frame the Balanced Scorecard, with the Strategic Map and objectives, its cause - effect relationships, and the system of indicators, goals and initiatives or projects with their periods of time and responsible. With a population of 33 employees and 100 current and potential clients, two questionnaires were applied, a questionnaire of selection questions to the clients and a questionnaire of observation towards the employees and the processes of the Hotel. Among the results it is presented that the company is going through an important moment in which the changes are present, where the investment in infrastructure, the expansion of its complementary services, the use of information technologies in its processes and the hiring Direct from your work team are running as strategic action priorities. However, everything concerning strategic activities or perspectives is expected to be attended according to the BSC built in this Strategic Addressing.

KEYWORDS:

Balanced Scorecard, Strategic Addressing, Hotel, Indicators, Strategic Map.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

El sector hotelero en Colombia ha tenido un crecimiento significativo en los últimos años, como consecuencia de distintos factores. El compromiso del gobierno en fomentar el turismo en el país ha sido clave para el desarrollo en el sector al igual que de la imagen proyectada al exterior, en donde Colombia se ve como un país lleno de oportunidades y muy atractivo para el turismo y la inversión. La ciudad de Valledupar capital del Cesar es considerada como uno de los principales destinos turísticos del país. Es una ciudad en la que se respira la cultura y la tradición y es por ello que año tras año recibe a miles de personas nacionales e internacionales en las diferentes temporadas del año, en especial en el festival vallenato. Esto ha incrementado la creación de nuevas empresas en el sector hotelero y la competencia y rivalidad entre estas.

Es así como el principal objetivo de este trabajo de tesis es formular un plan de direccionamiento estratégico para el hotel Sicarare Ltda, hoy en día es una organización perteneciente al ramo turístico único en su estructura, dotado de una completa infraestructura, equipos tecnológicos, y bienes, como computadoras, teléfonos, muebles, electrodomésticos, entre otros, que permiten la implementación de un excelente servicio a los usuarios y un buen clima laboral a los empleados.

El Hotel Sicarare todos sus componentes a nivel administrativo, financieros, su misión y visión, su estructura organizacional, sus objetivos corporativos, sus metas, el sistema administrativo, el ambiente laboral, conocer sus debilidades, oportunidades, las fortalezas y las amenazas, conocer el proceso de toma de decisiones y cómo está orientado el poder dentro de la organización.

Seguidamente para lograr un diagnóstico más acertado sobre la situación de la empresa; se realizan visitas, entrevistas a la gerente general, encuestas al personal y a los clientes, a partir de los resultados arrojados se procede a realizar el análisis de la empresa, se aplicaron matrices como EFI, EFE DOFA, IE, BCG entre otras.

Finalmente se desarrolla la propuesta de direccionamiento estratégico con el diagnóstico previo, se hace la formulación de la misión y la visión a partir del proceso de análisis de las variables y objetivos de la empresa, se hace el diseño de las estrategias, mapa de procesos e indicadores críticos de éxito, se plantea la herramienta del cuadro de mando integral y se implementa al Hotel Sicarare algunos de los indicadores que el alcance del trabajo lo permite.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. Reseña Histórica

El Hotel Sicarare inicio labores el 21 de diciembre de 1967, su socio fundador fue el Sr. Julio Villazon, con el tiempo hicieron parte familias vallenatas como la familia Maya Villamizon, familia Villamizon Quintero y familia Quintero. Luego ellos ceden el grupo hotelero Mar y Sol S.A. y desde hace 15 años hacen parte otros socios como: Inversora Hotelera Mondo Nuovo S.A.S, y dos socias mujeres que radican en el exterior.

A su vez, hace 10 años el Hotel Sicarare forma parte de la Cadena de Solar Hoteles, quienes tienen hoteles en Santa Marta: Hotel Arhuaco, Bucaramanga: Hotel Chicamoca, San Andres: Hotel Sol Caribe Campo, Hotel Sol Caribe Centro, Sea Flowers Hotel en Providencia y Medellín: Casa Laureles, esto funciona como estrategia y fortalecimiento comercial, en relación a que los socios deciden unirse a la cadena Solar Hoteles.

De igual forma, el Hotel Sicarare ha tenido entre sus huéspedes a grandes personalidades locales, regionales, nacionales e internacionales. Catalogado como referente del departamento y la región, es conocido como uno de los prestadores de servicio más antiguo y completo de la ciudad, con una amplia experiencia en comodidad hotelera y alimentación.

Efectivamente han llegado nuevos hoteles, pero la vigencia que tiene este ha sido permanente, manifiesta su actual gerente Tulia Sofía Calvo Martínez. El 15 de diciembre del 2018, el Hotel Sicarare recibió un reconocimiento por parte de la Cámara de Comercio de Valledupar como empresa pionera en el departamento. Sigue consolidado como uno de los establecimientos más reconocidos en la región. Cuenta con una desarrollada innovación

estructural que logra posicionarlo como uno de los hoteles de preferencia para actos privados, reuniones, fiestas, recepciones, alimentación y hospedaje.

Posee salones de eventos los cuales son: Salón Julio Villazón, Clase Ejecutiva, Salón Arhuaco, Salón de Grandes Eventos, Sala de Juntas, habitaciones totalmente remodeladas con un toque de modernidad, 7 suites totalmente dotadas, 45 habitaciones estándar con todos los servicios y piscina. En relación al recurso humano, posee un personal calificado tanto en el área de alojamiento como en el área de recepción, el área de habitaciones y de ventas, precisa la gerente.

Su equipo de trabajo cuenta con una extensa experiencia y responsabilidad profesional dentro de sus áreas de compromiso, que logran llevar el lugar hacia el mismo objetivo; cumpliendo de esa manera con las expectativas de los visitantes que confían en el Hotel Sicarare. El Restaurante Kogui, siempre se ha caracterizado por ser uno de los lugares con la mejor cadena de alimentos de la ciudad, dicho por los vallenatos y quienes lo visitan. El Hotel Sicarare se caracteriza por tener dentro de sus servicios un variado menú de comidas típicas de la región y especialidades internacionales.

El Hotel Sicarare Ltda, hoy en día es una organización perteneciente al ramo turístico único en su estructura, dotado de una completa infraestructura, equipos tecnológicos, y bienes, como computadoras, teléfonos, muebles, electrodomésticos, entre otros, que permiten la implementación de un excelente servicio a los usuarios y un buen clima laboral a los empleados, como también algunos estándares de seguridad para así minimizar los riesgos que se puedan presentar.

1.2. Aspectos básicos del Hotel Sicarare LTDA

Los aspectos básicos del Hotel Sicarare LTDA lo componen la razón social, la actividad económica, sector económico, número de empleados, productos y servicios, tipos de alojamientos que ofrece el hotel y su dirección. Los cuales se establecen de manera detallada en la siguiente tabla, es importante resaltar que el hotel pertenece a la cadena Solar Hoteles.

Tabla 1. Aspectos Básicos del Hotel Sicarare LTDA

Razón y objetivo social:	Hotel Sicarare Ltda. (Inversora Hotelera Mondo Nuovo S.A.S, y dos socias mujeres que habitan en el exterior).
Actividad económica:	Código CIIU: 5511: Alojamiento en hoteles, hostales y aparta hotel.
Sector económico:	Terciario o de servicios el cual se caracteriza por no producir bienes tangibles, pero que son necesarios para el funcionamiento de la economía.
Número de empleados:	Actualmente la empresa cuenta con 33 empleados.
Productos o servicios:	El hotel Sicarare LTDA se dedica a la prestación de servicios de alojamiento, y alquiler de salones.
Alojamiento:	Cuenta con habitaciones de mayor área en la ciudad, amplios ventanales, con vista al exterior y al interior de las instalaciones, aireados pasillos con vista a la piscina y una sala de estar en cada piso, dotadas de las comodidades de la hotelería moderna: 1 Suite: 70.00 mts ² 6 Junior: Suites 35.00 mts ² 41 Estándar: 34.12 mts ² 2.2 Salones de conferencia: El hotel cuenta con 4 salones, los cuales están aptos para cualquier tipo de eventos, fiestas, matrimonios, conferencias etc. a. Salón YÚI: Capacidad: 250 Personas en Auditorio b. Salón Julio Villazón: Capacidad: 120 Personas c. Salón Arhuaco: Capacidad: 100 Personas d. Sala de Juntas: Capacidad: 15 Personas
Dirección:	El Sicarare está ubicado en la carrea 9 No.16-4, en la zona céntrica de la capital cesarense. Se encuentra a 5 minutos de la reserva natural Ecoparque Los Besotes y a 7 minutos a pie del Museo Arqueológico del Cesar.

Fuente: Elaboración propia, (2019).

1.3 Declaración de Misión y Visión

El Hotel Sicarare LTDA tiene establecida su misión y visión las cuales se presentan a continuación:

A. Misión: Somos una sociedad comercial que presta los servicios hoteleros a empresas particulares garantizándoles un alto nivel de cumplimiento de los factores de evaluación para la categorización de hoteles de cuatro estrellas como estrategia para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. (Hotel Sicarare LTDA, 2019).

B. Visión: Ser la mejor opción en prestación de servicios hoteleros con reconocimiento regional y nacional. (Hotel Sicarare LTDA, 2019).

1.4. Estructura Administrativa:

El Hotel Sicarare, de acuerdo a la información recibida por la gerente, en la actualidad no posee una estructura organizacional definitiva, solo se presentó las funciones de la misma dentro de la estructura de cargo, lo cual evidencia la falta de un manual de funciones del resto del personal.

1.4.1. Estructura de Cargos:

Actualmente, el Hotel Sicarare LTDA, no cuenta con los respectivos expedientes que deben reposar en archivo del Dpto. de Recursos Humanos, ni con las funciones de cada cargo del personal, solo existe las funciones del gerente, las cuales se describen a continuación:

a. Gerente:

1. Sugerir y exponer a los socios y junta directiva del Hotel Sicarare, los procedimientos y reglas en relación a la coordinación del talento humano, debido a que los mismos sean implementados.
2. Recomendar a los socios, junta directiva la Directiva y las diferentes áreas del Hotel adquirir conocimientos sobre programas, políticas y prácticas sobre la gestión del recurso humano.
3. Proponer a los socios, junta directiva la Directiva y las diferentes áreas del Hotel la elaboración de programas sobre competencia.
4. Administrar, vigilar y tramitar la enunciación de políticas y descripción o modificación de cada cargo de todo el personal del Hotel.
5. Administrar, inspeccionar y formalizar planes sobre la búsqueda, selección y reclutamiento del recurso humano.
6. Controlar y negociar el diseño de un método de compensaciones y beneficios, para implementarlos y posteriormente hacer su seguimiento y control.
7. Formalizar la elaboración de planes de capacitación, evaluación de desempeño, así como el desarrollo de carrera funcional, o su renuncia.
8. Elaborar proyectos para la mejora del clima organizacional y motivación del personal y posteriormente implementarlos.

1.5. Diagnóstico inicial

Para la elaboración del diagnóstico inicial del Hotel Sicarare LTDA, se realizó una entrevista con el Gerente, donde se verificó que el hotel actualmente posee un equipo de empleados conformado por 33 personas, los cuales laboran en conjunto cada una de las

actividades para ofrecer un buen servicio al cliente. A pesar de ello, se observa que la gerencia está a cargo de una sola persona y ésta misma es la representante legal del hotel, lo cual trae como consecuencia un bajo nivel de liderazgo y supervisión, dado al grado de responsabilidad que tiene, no le permite canalizar cada una de las áreas o departamentos y sus funciones con eficiencia.

El Hotel Sicarare no cuenta con un plan estratégico, lo que genera inestabilidad en el conocimiento y práctica de la planeación de estrategias, por otro lado, la gerencia no posee un análisis de la situación tanto interna como externa de la empresa, lo cual significa que no conocen con claridad cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En relación a su estructura organizacional, la misma se divide en área de Gerencia, Administrativa y de servicios. El Hotel no cuenta con una descripción o una ficha laboral de cada uno del personal existente, solo existe las funciones del gerente, las cuales se mencionan luego del organigrama no oficial, debido a que se elaboró, al momento de observar y entrevistar a la gerente.

El Hotel Sicarare Ltda se encuentra ubicado en el centro histórico de Valledupar aproximadamente a 10 minutos en vehículo particular del Aeropuerto, el mismo se encuentra a los lugares más emblemáticos de la Ciudad como la Plaza Alfonso López, Centros Comerciales como los Ángeles, Almacén Éxito, Centro comercial Unicentro, entre otros.

Para llegar el hotel existen varias vías como la ruta del bus, la cual pasa frente al hotel, en taxi o en vehículo particular, dado a que posee parqueadero. Es decir, esta unidad de negocio está ubicada de forma privilegiada en la zona financiera, comercial y turística.

Cabe resaltar que el hotel pertenece a la cadena Solar puesto que sus socios son los dueños de ésta. La cadena le ha brindado beneficios a la empresa, entre ellos se encuentra lograr

mayor posicionamiento a través del aumento de la categoría, optimizar la gestión operativa y comercial ya que cuenta con herramientas actualizadas como la página web, para obtener información en tiempo real.

La cadena Solar posee según la gerente poder sobre el establecimiento turístico establecido en su contrato de gestión, también es responsable de la rentabilidad y el nivel de riesgo empresarial que este tiene.

El Hotel Sicarare LTDA cuenta con tres socios, un mayorista y dos minoristas los cuales son dueños de la cadena Solar como se había mencionado anteriormente, lo que facilita la gestión al momento de la toma de decisiones. Es importante estipular que la cadena no tiene parámetros o requisitos para que otros hoteles puedan pertenecer a esta, ya que la misma cadena decide con quien asociarse, con la condición de tener un mayor porcentaje de activos como mínimo el 60% sobre estos. La empresa está constituida por un equipo multidisciplinario, los cuales trabajan en conjunto para resolver problemas complejos, proponer mejoras y brindar soluciones eficaces para el hotel.

El Hotel Sicarare LTDA posee tres competencias directas, las cuales son el hotel Valledupar Plaza, Hotel Vajamar, y el Tativan. Estos hoteles no se encuentran certificados, ni son 4 estrellas, adicionalmente existen varios hoteles que se encuentran en el centro de la ciudad como los son el Hotel Acdac, Hotel Kasvel, Hotel Arawak Upar, Aparta Hotel el Cacique Upar, Provincia Casa de Huesped.

A continuación, se mostrará la planta física del Hotel Sicarare LTDA.



Ilustración 1. Vista externa del Hotel Sicarare. Fuente: tomado de hoteles.com. (2019).

<https://co.hoteles.com/ho507219/hotel-sicarare-valledupar-colombia/#:WO>

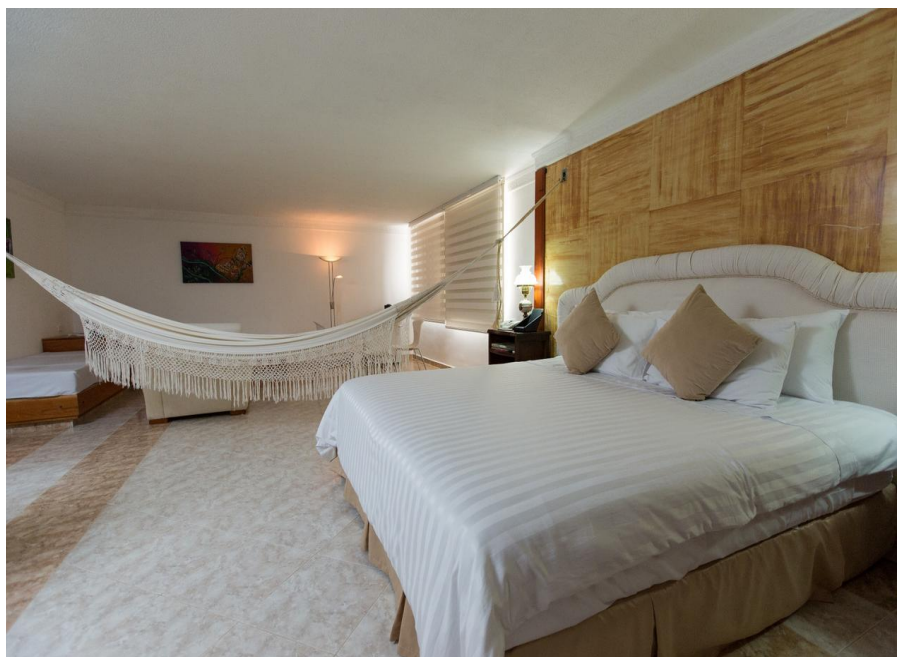


Ilustración 2. Vista de una de las Habitaciones del Hotel Sicarare. Fuente: tomado de hoteles.com. (2019).

<https://co.hoteles.com/ho507219/Hotel-Sicarare-Valledupar-colombia/#:WO>



Ilustración 3. Vista del Área de Piscina. Fuente tomado de hoteles.com. (2019).

<https://co.hoteles.com/ho507219/hotel-sicarare-valledupar-colombia/#:WO>



Ilustración 4. Vista del lobby y recepción del Hotel Sicarare. Fuente: tomado de hoteles.com. (2019).

<https://co.hoteles.com/ho507219/Hotel-Sicarare-valledupar-colombia/#:WO>

1.5.1. Área Administrativa:

Para el mejor funcionamiento interno del Hotel Sicarare Ltda y para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa, el gerente es el encargado de coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficaz y eficiente a través de otras personas, al realizar procesos como planear, organizar, dirigir y controlar. A continuación, se presentará la forma como la empresa tiene estipulado estos procesos.

a. Planear: La junta directiva se encuentra estructurada por la representante legal la cual es la misma gerente que es la encargada del desarrollo de estrategias de mercadeo y toma de decisiones a corto plazo, debido a que necesita esperar un largo tiempo para reunirse con la Asamblea de Socios y concretar cualquier lineamiento o programa de mejoramiento al hotel. También hay un auditor externo el cual realiza auditorías mensualmente para verificar el cumplimiento de los objetivos financieros. Así mismo, existen tres socios (dos minoristas y un mayorista), los cuales hacen parte de la cadena Solar lo que facilita y agiliza la gestión al momento de hacer la planificación y en conjunto con la gerencia establecen las metas y objetivos a lograr para el Hotel.

b. Organizar: Se desarrollan los medios o recursos para alcanzar los objetivos, identifican y clasifican las funciones y actividades y asignan entre sus miembros. Acotando que dicha organización no se encuentra plasmada en ningún manual o ninguna minuta de reuniones. Además, existen puntos en la directiva y la gerencia del Hotel en organizar el mismo por medio de a conocer la mejor forma de captar clientes, renovar la cartera de los proveedores, desarrollar

una plantilla flexible para subcontratar determinados servicios para minimizar los gastos de los presupuestos, capacitar al personal, estos indicadores del proceso organización en Hotel poco se han establecido.

c. Dirigir: Indican al personal para alcanzar los objetivos establecidos, se desarrollan reuniones para mencionar lo siguiente: conocer profundamente el funcionamiento de cada una de las áreas, profundizar en la estructura y funcionamiento del mercado turístico, conociendo sus características y peculiaridades y analizando su oferta y demanda, diseñar estrategias de marketing y planificación turística basándose en técnicas de dirección estratégica y empresarial aplicadas al sector turístico.

Como también, conocer el funcionamiento de la gestión de recursos humanos para su correcta aplicación dentro del ámbito del sector turístico, estudiar la rama administrativa de la gestión de la empresa haciendo especial atención al tema del IVA en las agencias de viaje, aplicar los sistemas de calidad en la empresa y conocer los trámites que conlleva el cambio de la organización para transmitir estos sistemas de calidad orientados al cliente, aprender a diseñar ofertas turísticas y viajes combinados en función de la oferta y demanda del mercado y saber gestionar toda la venta y reserva con los proveedores, todo ello poco es implementado en el Hotel por la falta de personal calificado en el área de planificación estratégica.

4. Controlar: Verifican lo realizado según lo previsto en la planificación, observan desviaciones y posteriormente son corregidas. Esta unida con la planificación. En reuniones comentan la adaptación a los planes y a los puestos de trabajo, información precisa, mínimo coste, flexibilidad, comprensibilidad, técnicas de presupuestación, estándares alcanzados, colocación

adecuada de los estándares, indicadores múltiples, aplicación de acción correctora y adecuación a la organización, todos estos puntos son efectuados de manera eventual, debido a ello se necesita la reestructuración del proceso control dentro del Hotel.

1.6. Proceso de planeación estratégica

Dada a una entrevista con el gerente del Hotel Sicarare Ltda, el mismo mencionó que solo se desarrolla un proceso de planeación inconstante, dado a que, al pertenecer a la Cadena Solar, sus pautas sobre planeación son detenidas cuando son cambios a largo plazo. Cualquier situación o circunstancia que se presente al instante y que no afecten a largo plazo, pueden ser solucionadas por la gerente.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las sociedades de hoy sufren escenarios desfavorables, a grandes requerimientos, a factores y condiciones que deben saber enfrentar para no desvanecerse del entorno; globalización, apertura, nuevos competidores, oferta y demanda, cambios tecnológicos, competitividad, capitalismo, crisis financiera, crisis ambiental y nuevas tendencias de consumo que son las circunstancias a confrontar. (Peña, 2014).

Frente a estas situaciones, que ponen en riesgo la continuidad de las empresas, su crecimiento, su productividad y la generación de valor para empleados, socios y accionistas, el mundo empresarial es una competencia donde inevitablemente hay que participar y a esta llegará primero: El mejor preparado, con actitud, con ideas innovadoras, con personal capacitado, con investigación, soportado y apoyado con innovación y últimas tecnologías. (Peña, 2014).

Durante los últimos años Colombia ha estado en los ojos del mundo. El proceso de paz y una mayor inversión en el sector son algunas razones del reconocimiento. Para la presidenta de la Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (Anato), Paula Cortés Calle, “el cambio en la percepción del país fundamentado en el proceso de paz; mayor inversión extranjera y nuevas aerolíneas que han promovido la entrada en operación de más rutas y frecuencias” han favorecido el desarrollo del turismo en el país (Dinero, 2018).

Las cifras prueban este crecimiento. Hasta noviembre del 2018, 2'961.763 turistas extranjeros ingresaron al país, según Migración Colombia. Teniendo en cuenta que el Viceministerio de Turismo proyectó para diciembre la cifra de 1 millón de turistas, el año 2018 cerrará con 4 millones, aproximadamente. En este sentido, Colombia crece a un ritmo equivalente al doble del turismo internacional: el aumento del 2018 está en 12%, mientras que en el mundo es del 6%, según la Organización Mundial del Turismo (Dinero, 2018).

En relación al contexto, los autores Casadiego et al., (2018), señalan que la ciudad de Valledupar hoy en día es un destino turístico atractivo para los extranjeros y turistas nacionales, ya que desde 1968 se celebra allí el evento más reconocido de la música vallenata, conocida como el Festival de la Leyenda Vallenata.

Esta ciudad ha tenido un crecimiento significativo en el sector hotelero, no sólo gracias al patrimonio musical del vallenato sino también al sector minero y agroindustrial, pero a pesar de la gran cantidad de hoteles que se encuentran en la ciudad, es evidente que estos no cuentan con las respectivas herramientas para brindar un buen servicio. Cuando están en temporadas altas, estas problemáticas son más visibles, puesto que no están capacitados para actuar de manera inmediata a la demanda que se presenta, su planta física y adecuación no están a la vanguardia, ni apta para el mercado de clientes exigentes que van más allá de una comodidad.

El hotel Sicarare LTDA es una empresa dedicada a la prestación de servicios de alojamiento, y alquiler de salones. Esta empresa actualmente no cuenta con un plan estratégico, el cual ayudaría a la empresa a mejorar las expectativas y percepciones por parte de los clientes, también muestra algunas deficiencias resultadas de su falta de gestión en la función de planificación, debilidades que están perturbando extremadamente su proceso de atención al cliente y con esto se está impactando negativamente su aspecto económico y su posicionamiento específico. La implementación de un plan de direccionamiento estratégico bien estructurado y ejecutado, hace que se logre el cumplimiento de la misión y visión, y la organización se beneficie directamente al obtener un servicio de mayor calidad; por lo tanto, se logra que aumente la satisfacción y fidelidad de los clientes.

Entre los inconvenientes de mayor ocurrencia que aquejan la actual operación productiva del Hotel pueden hallarse circunstancias como el hecho de no contar con personal de apoyo para la

promoción, marketing y publicidad, la falta de renovación y adecuación de las habitaciones, la ausencia de un plan de mantenimiento correctivo a la fachada externa del Hotel, la constante rotación de personal en las altas áreas o departamentos del hotel y en general la ausencia de un plan de planificación que evalúa no solo el contexto interno del negocio sino también su competencia y el estado de posicionamiento actual frente a la misma.

Con este proyecto se busca implementar estrategias de mejora que impulsen la productividad y competitividad del Hotel Sicarare LTDA. En tal sentido, los Directivos y Accionistas del hotel se ven en la necesidad de realizar un estudio para obtener la información que permita elaborar dicho Plan Estratégico, con el fin de permanecer en el mercado hotelero y sobrevivir a la llegada de nueva competencia ya instalada en Valledupar.

En tal sentido, se busca realizar una investigación que pretenda responder a la siguiente pregunta:

¿Cuál debe ser el Direccionamiento Estratégico del Hotel Sicarare LTDA. Ubicado en la ciudad de Valledupar, Cesar, que permita alcanzar una Ventaja Competitiva y Diferenciadora en la Industria hotelera, y cómo se garantiza el efectivo seguimiento y control de su Estrategia?

3. MARCO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes

A continuación, se presentarán algunas investigaciones realizadas a empresas que implementaron un plan estratégico o redefinieron el que ya tenían. Dichas investigaciones aportan algunas herramientas de análisis y desarrollo de la temática del presente proyecto:

Bustos y Vargas (2016), de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Cartagena realizaron el “Diseño de un plan estratégico para la empresa CEMSI S.A.S, basado en la metodología de Balanced Scorecard.”, donde identificaron que la empresa carecía de una planeación estratégica, y el plan garantizaría un mejor resultado sobretodo en el área comercial, el cual esté encaminado al aumento de las ventas, a la consecución de nuevos clientes, la fidelización de los actuales y la penetración en nuevos nichos de mercado.

Dicho estudio pudo establecer que la compañía en mención, teniendo presente las amenazas previstas de su entorno y la perspectiva de sus clientes, debería aumentar la cuota de mercado como disminuir el Índice de Insatisfacción de estos, ante la falta de cubrimiento de emergencias de la empresa los fines de semana, solo, como también mediante el desarrollo de productos y servicios al alcance de los clientes, determinando sus requerimientos en cuanto al servicio para crear soluciones definitivas al problema.

En Cundinamarca, Colombia, se propuso el diseño del Balanced Scorecard en el Hotel Richmond Suites, que presta el servicio de hospedaje, buscando de una manera integrada, balanceada y estratégica medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la organización que le permitirá al hotel, convertir su estrategia y visión en acción por medio de objetivos relacionados, medidos a través de indicadores financieros y no financiero, ligados a

unos planes de acción agrupados en cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos y el aprendizaje como también el Crecimiento (Kaplan y Norton, 1999). Para de esta manera, poder estar a la vanguardia de sus clientes, buscando nuevas estrategias que le permitan una posición más competitiva dentro del sector. (Huerta et al., 2002).

Gózar y Manrique (2014), titulan su trabajo especial de grado, Impacto del Modelamiento del CMI para mejorar la Gestión de la Empresa Famarci SRL. TDA, para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional del Centro del Perú. En el resumen de la presente investigación se muestra que las organizaciones empresariales ante los cambios vertiginosos y constantes que se suceden hoy en día, deben realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión con miras a implementar las acciones correctivas que le permitan optimizar los resultados en general.

Del mismo modo, se evidencia que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión promovido por Kaplan y Norton como una herramienta que se emplea para gestionar la estrategia de la empresa a largo plazo, con objetivos e indicadores derivados de la visión de la organización a través de cuatro perspectivas que son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento.

Estas perspectivas proporcionan la estructura necesaria para lograr la implementación del sistema y complementan los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. En el presente trabajo se planteó como objetivo general “Conocer el nivel de impacto del modelamiento del CMI para mejorar la gestión de la empresa Famarci SRLtda”, tiene como objetivo estimar el nivel de influencia del cuadro de mando integral en la gestión empresarial.

El problema propuesto es conocer nivel de impacto del modelamiento del CMI para mejorar la gestión de la empresa Famarci SRLtda, se desarrolló bajo un diseño de campo Experimental este método compara la situación inicial en la gestión administrativa antes de aplicar el diseño del cuadro de mando integral, así establecer comparativamente los resultados como instrumento de recolección de datos se ha utilizado un análisis documental y entrevistas que fue aplicado antes de aplicar el cuadro de mando integral, con el resultado se extraen conclusiones.

Los resultados que se han obtenido son: Como producto final de la investigación se generó una propuesta que permitirá a la empresa mejorar su desempeño para así asegurar su permanencia en el mercado con una mayor competitividad y con un mayor conocimiento de sí misma. Además, Correia y Rodríguez (2016), desarrollaron su Máster de Investigación en Contabilidad y Gestión Financiera, titulado “Propuesta de Aplicación del Balanced Scorecard, a la Universidad Pública de Cabo Verde”, en la Universidad de Valladolid. Valladolid.

Los factores característicos del mercado moderno, están incrementando de día en día la competencia entre las empresas/entidades, de modo que para poder sobrevivir se ven obligadas a procurar alternativas que las permiten diferenciarse de sus concurrentes, a fin de obtener ventaja competitiva, conquistando su nicho del mercado, garantizando así su supervivencia y sostenibilidad.

En este estudio se pretende analizar la utilidad del sistema de gestión estratégico basada en el Modelo Balanced Scorecard, idealizado para empresas del sector privado por los autores Kaplan y Norton, y que poco a poco está siendo utilizado en entidades públicas, por las ventajas que ofrece a los gestores en la toma de decisiones. Como se detallará en este estudio, el BSC es un conjunto equilibrado de indicadores que permite a los administradores la visualización de la organización desde varias perspectivas al mismo tiempo, permitiendo traducir y poner en

práctica la estrategia, alinear los esfuerzos y buscar los objetivos precisos para lograr la mejora continua, la creación de valor y el crecimiento.

Es por ello, que el Sector público de enseñanza superior, será el campo donde se centre este estudio, evidenciando las particularidades del sector, así como los ajustes que se deben realizar para una buena implementación del referido modelo. Asimismo, la investigación realizada permitió hacer una propuesta de un modelo Balanced Scorecard para la Universidad pública de Cabo Verde, presentando un conjunto de objetivos e indicadores estratégicos para cada perspectiva que lo sostiene.

Por otro lado, Garcia (2017), tituló su trabajo de grado Diseño e implementación de un plan estratégico para lograr una ventaja competitiva en el Hotel Plaza Real del Municipio del Socorro, para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga. En este proyecto se presenta el diseño del proceso de planificación estratégica para el Hotel Plaza Real del Municipio del Socorro, el cual busca generar una ventaja competitiva y convertirse en la mejor para los turistas en el mercado hotelero del municipio.

Este diseño comenzó por establecer la razón de ser y la perspectiva a futuro de la empresa, seguidamente se analizó el sector hotelero del municipio del Socorro, donde se determinó poco rentable, debido a sus características halladas. Luego se realizó un diagnóstico en donde se encontraron amenazas y oportunidades en su entorno, y a su vez fortalezas y debilidades en su ambiente interno.

Adicionalmente, con base en esto se crearon estrategias para aprovechar los factores positivos influyentes en su gestión y contrarrestar los que afectan su desarrollo, posteriormente se evaluaron y definen estrategias más contribuyentes en el cumplimiento de la misión y visión, enseguida se determinaron los factores más críticos del diagnóstico efectuado, estos fueron tenidos en cuenta

para la construcción de proyectos de mejora continua, los cuales fueron guiados por objetivos estratégicos basados en las estrategias más influyentes, a los que se les asignaron metas, actividades, recursos humanos y políticas para asegurarse de su debida ejecución. Por último se diseñó un sistema de control que permitirá realizar la medición de los objetivos plasmados en los proyectos de mejora, a través de indicadores de gestión.

3.2. Justificación

El problema interno y el escenario de terror que tuvieron algunas zonas de Colombia generaron desconfianza y temor para todo tipo de turista tanto nacional como extranjero. Gracias a los acuerdos de paz, mejora de imagen y aumento de referencias, Colombia ha podido romper el récord en llegada de turistas y el crecimiento de la entrada de divisas por este sector. (Dinero, 2018)

Según el Ministerio de Comercio, al país ingresó 4,2 millones de visitantes no residentes, una cifra récord para el sector. De acuerdo con el último informe sobre turismo revelado por el Mincomercio, el número de visitantes extranjeros que llegaron al país en 2018 fue de 3,1 millones, un 9% más que el año anterior y estos viajeros hacen parte de los 4,2 millones de visitantes no residentes que hicieron del 2018 el mejor año para el turismo nacional en su historia. Según el Mincit, se trata de una cifra récord para el sector, que en años anteriores no había sobrepasado los 3,9 millones. (El Espectador, 2019)

En este contexto, la ciudad de Valledupar tiene un incuestionable encanto. El centro, su clima, su ubicación, su historia, sus expresiones folclóricas, todo confluye en un punto de referencia incomparable. Y es que, como muchos dicen, no hay nada como el Valle.

El último informe divulgado por Proexport Colombia (el organismo dedicado a la Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones) lo corroboró a Valledupar como un destino de gran relevancia cultural y destacando el Festival de la Leyenda Vallenata como el principal argumento turístico. (Panorama Cultural, 2018)

En tal sentido la presente propuesta procura establecer un plan operativo de planificación para uno de los hoteles más representativos e importantes de Valledupar: el Hotel Sicarare LTDA, donde se pretende darle una amplia visión del mercado en la actividad turística mediante la oferta de servicios de alojamiento, hospedaje, entre otros, paralelos a las necesidades y exigencias de los turistas tanto nacionales como internacionales.

Por otro lado, la justificación de esta investigación, desde el punto de vista de mejoras, hace énfasis en la formulación del direccionamiento estratégico, lo cual trae consigo el diseño de procedimientos administrativos inexistentes generando el impulso en la productividad y competitividad del Hotel Sicarare LTDA en la Ciudad de Valledupar, como también los conocimientos de gestión y cada uno de sus procesos: iniciación, organización, planificación, control y seguimiento, todo esto coloca a la gerencia en un alto nivel de éxito.

A nivel de rentabilidad, este proyecto se beneficia dado a que existe el factor de empresa – universidad, y proporcionar donde como estudiantes próximos a hacer profesionales se aporta un estudio donde genere el desarrollo de su visión a corto plazo, como estrategias gerenciales que fortalecen su competitividad y el éxito organizacional, desempeñando el recurso humano del Hotel y la fidelidad del cliente.

Mejoras financieras como también rentabilidad para la empresa, en implementar este proyecto, desde el punto de vista de imagen y participación del mercado, se justifica debido a que mayor competencia y producción posea, mayor imagen tendrá, dado a que los directivos se

enfocarán a cambios significativos a mejoras en la imagen del Hotel como de publicidad, así mismo, dado a su promoción por su alto servicio alcanzará su máxima participación en el mercado, llevando a la final nivel publicitarios tecnológicos enfocados en la web 2.0, redes sociales, correos, blog, entre otros.

Adicional a ello, se suma el nivel de desarrollo de la región, trayendo clientes de otras localidades, sumando cada día su fidelidad, lo cual trae a la región desarrollo cultural, economía, estabilidad turística, como también apertura de pequeñas competencias que sugieran los usuarios en relación a recuerdos de la región, paseos, actividades deportivas, comidas y vestimenta típica de la región, entre otras.

Desde el punto de vista práctico, este proyecto se evidencia debido a que apoya la realización de un plan estratégico que coadyuva al mejoramiento del Desempeño del Hotel Sicarare LTDA., beneficiándose los Clientes, Empleados y Directiva del Hotel, y la comunidad en general, incluso el turismo en la ciudad de Valledupar, teniendo un alcance social.

Metodológicamente, este proyecto contribuye al aporte de la metodología de formulación e implementación de un Balanced Scorecard, para el sector hotelero, y servirá de ejemplo para otras investigaciones similares, aportando, además, técnicas de recolección de datos y cuestionarios-escala para los empleados y clientes del hotel, los que aportarán valiosa información para formular el plan estratégico. Por otro lado, existe la viabilidad de llevarlo a cabo por la disponibilidad de los recursos necesarios, ya que contamos con el apoyo de la Directiva del Hotel y de asesoría por parte de la Universidad.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Formular el Direccionamiento Estratégico del Hotel Sicarare LTDA. Ubicado en la ciudad de Valledupar, Cesar con el fin de definir el horizonte de la organización con el propósito de la obtención de una ventaja competitiva.

4.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de la organización a fin de la identificación de fortalezas y debilidades internas como de oportunidades y amenazas externas que enfrente o puede enfrentar la organización.
- Establecer aspectos de mejora en el Direccionamiento Estratégico de la compañía, así como formular, levantar manuales, mapas y diseñar procesos administrativos.
- Definir objetivos y estrategias alineadas al Direccionamiento Estratégico de la organización, así como los indicadores de gestión que permitirán la medición y seguimiento de los mismos.
- Diseñar la herramienta de gestión que permitirá controlar la estrategia de la organización, en el marco del Balanced Scorecard.
- Implementar el Cuadro de Mando Operativo y realizar la medición de resultados y planes de mejora, a partir de los resultados obtenidos hasta el momento de entregar el presente proyecto.

5. MARCO TEÓRICO

Las bases teóricas sitúan el problema dentro de un conjunto de conocimientos que guían y sustentan la investigación a realizar, en este caso, para el logro de los objetivos y la formulación de un plan estratégico a través del Balanced Scorecard, el estudio se apoyará en la teoría de planificación estratégica de varios autores y de Kaplan y Norton (2000) para la formulación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral. A continuación, se presentan los siguientes conceptos fundamentales:

5.1. Turismo

Según Castro (2015), el turismo es el conjunto de relaciones pacíficas y esporádicas que resultan del contacto entre personas que visitan un lugar por razones no profesionales y los naturales de este lugar. Asimismo, Buades, (2010), muestra que el turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos que se producen como consecuencia del desplazamiento y estancia temporal de personas fuera de su lugar de residencia, siempre que no esté motivado por razones lucrativas.

Por último, se razona al ambiente como factor componente del turismo, es decir, los lugares que visitan los turistas poseen naturalezas propias que los hacen magníficos y atractivos para los visitantes. Finalmente, se puede mostrar al turismo como un sistema en el cual diferentes factores se localizan relacionados entre sí. Las diversas relaciones entre los elementos del turismo se pueden apreciar en la siguiente figura.

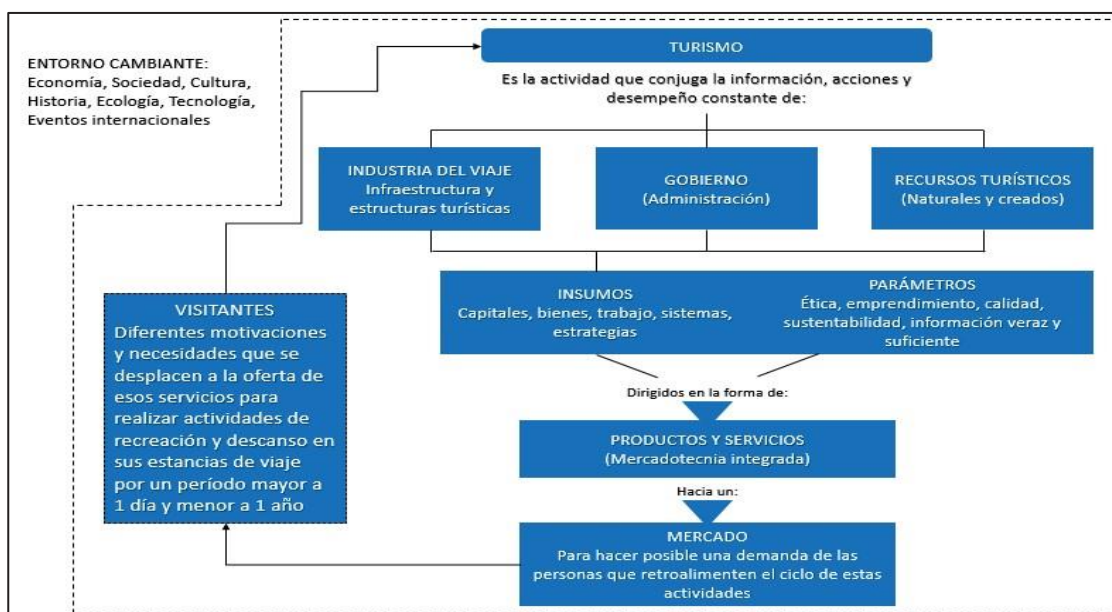


Ilustración 5. Elementos del Turismo. Fuente: Buades (2010).

5.1.1. El turismo como servicio y su importancia en la economía mundial

El turismo como industria ha tenido una evolución progresiva a medida que han ido avanzando los años. Su nacimiento como fenómeno de masas comenzó en la década de los cincuenta, en esta década y en la de los setentas se observaron tasas de crecimiento bastante elevadas y constantes. Pasó de 25 millones de personas en los cincuentas, a cerca de 700 millones en el año 2003. Organización Mundial del Turismo. (OMT) (2016). En la cita anterior se señalan los flujos de personas que viajaron con fines de ocio en las últimas décadas, pero no se especifica el volumen monetario que personificaron estos desplazamientos.

Por lo tanto, no se logra vislumbrar la importancia para el estudio si sólo se analizan a los individuos. En los siguientes párrafos se especifican cifras ligadas al aporte del turismo a la economía mundial. Según las estadísticas de la Organización Mundial de Turismo (OMT), pronostica que en 2011 seguirá esa tendencia con un incremento global de entre cuatro y cinco

por ciento, donde destaca el ascenso de China, que desbancó a España como el segundo destino más visitado del orbe. (Salcedo, 2012).

Por otro lado, Lovelock, (2015), muestra que los servicios son actividades económicas que una parte ofrece a otra y que, generalmente, utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los receptores mismos, en objetos o en otros bienes de los cuales los compradores son responsables. Asimismo, plantea que el tamaño del sector de los servicios está aumentando en casi todos los países del mundo. Incluso en las economías emergentes, los servicios están creciendo con rapidez y a menudo representan al menos la mitad del producto interno bruto (PIB).

5.2. Conceptos relevantes asociados al Turismo

Dada la extensión y eficacia del significado del turismo como industria es que se hace ineludible demarcar el campo de investigación a lo que efectivamente profundizará este estudio. En base a la información compilada hasta ahora se ha aludido al turismo como una actividad cuyo resultado es un complejo resultado de relaciones entre diferentes elementos. Resumidamente, se distinguen cuatro elementos básicos en el concepto de actividad turística:

- a. La demanda:** Formada por el conjunto de consumidores –o posibles consumidores– de bienes y servicios turísticos. (Mochón, 2008).
- b. La oferta:** Compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en la experiencia turística. (Mochón, 2008).
- c. El espacio geográfico:** Base física donde tiene lugar la conjunción o encuentro entre la oferta y la demanda y en donde se sitúa la población residente, que si bien no es en sí

misma un elemento turístico, se considera un importante factor de cohesión o disgregación, según se la haya tenido en cuenta o no a la hora de planificar la actividad turística. (Mochón, 2008).

d. Los operadores del mercado: Son aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda. (Mochón, 2008).

Las interacciones entre los cuatro elementos recientemente descritos se muestran en la siguiente figura, la cual muestra el sistema turístico descrito por Boullón (2006). Según este autor, el turismo no es una industria ni una ciencia. El turismo puede analizarse con tres modelos: oferta-demanda, antropológico social y turismo industrial.

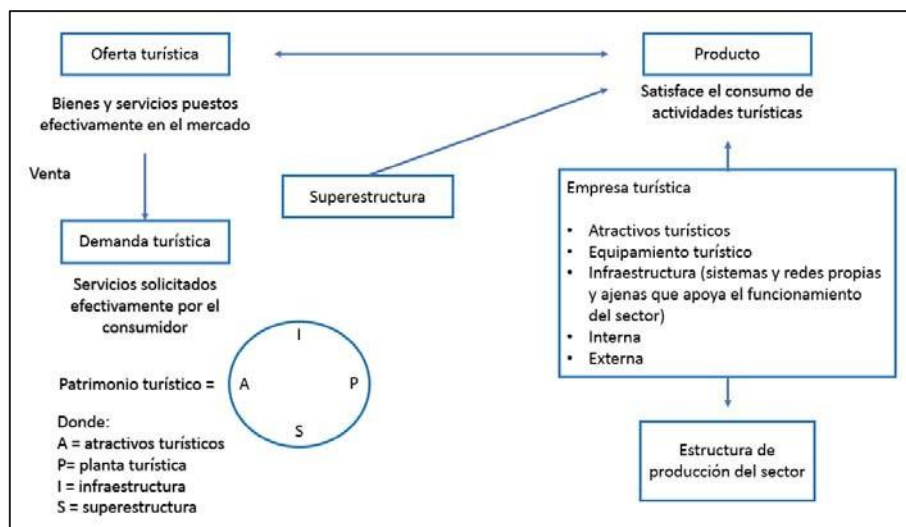


Ilustración 6. Modelos de Oferta y Demanda, Antropológico social y turismo industrial. Fuente: Boullón (2006).

Por otra parte, los componentes de la oferta turística se pueden clasificar en cuatro categorías principales:

a. Recursos naturales: Esta categoría constituye la medida fundamental de la oferta: los recursos naturales de que dispone un área para uso y placer de los visitantes. Los elementos básicos en esta categoría incluyen al aire y el clima, los accidentes geográficos, el terreno, la flora, la fauna, los cuerpos de agua, las playas, las bellezas naturales y el abastecimiento de agua potable, usos sanitarios y usos similares. (Mcintosh, 2002).

b. Infraestructura: La infraestructura consta de todas las construcciones subterráneas y de superficie, como los sistemas de abastecimiento de agua, sistemas de eliminación de aguas negras, tuberías de gas, sistemas eléctricos y de comunicaciones, sistemas de alcantarillado, autopistas, aeropuertos, vías férreas, carreteras, calzadas, estacionamientos, parques, iluminación nocturna, marinas, estaciones de autobuses y de trenes, hoteles, restaurantes, centros comerciales, museos, ente otras. (Mcintosh, 2002).

c. Transportación: Se incluyen barcos, aviones, ferrocarriles, autobuses, limusinas, taxis, automóviles, funiculares, teleféricos, entre otros. (Mcintosh, 2002).

d. Hospitalidad y recursos culturales: Se incluye aquí toda la riqueza cultural de una región que hace posible la estancia satisfactoria de los turistas. Son ejemplos, el espíritu de bienvenida de los empleados del negocio turístico, la cortesía, la disposición de servir, manifestaciones de cordialidad y amistad. Además, se incluyen aquí los recursos culturales de cualquier área: bellas artes, literatura, música, arte dramático, danza, compras, deportes y otras actividades. (Mcintosh, 2002).

5.3. Planeación

Una definición de planeación simple es la "toma anticipada de decisiones". En este sentido, toda decisión de planeación se basa en el conocimiento previo de la realidad para controlar las acciones presentes, encaminadas al logro de un objetivo deseado y satisfactorio, y prever sus consecuencias futuras, para así consolidar la productividad y competitividad de la empresa. (Sostenible, 2018).

Muchos autores se han preocupado por la función de planeación y han desarrollado sus propias definiciones, aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa. (Cruz y Jiménez, 2013).

5.4. Estrategia

El significado original de estrategia es el arte o la forma de dirigir operaciones militares. En este sentido, la estrategia militar hace referencia a los planes de acción diseñados para alcanzar la victoria en un conflicto bélico teniendo en cuenta diferentes variables. “El arte de la guerra”, libro escrito por el chino Sun Tzu, es un manual en el que se pueden encontrar ejemplos de estrategias militares. (Significados, 2018).

En el ámbito de la empresa se utiliza el término estrategia empresarial para hablar de la serie de pasos o pautas que una compañía debe seguir para obtener los mayores beneficios. Un ejemplo de estrategia empresarial puede ser adquirir empresas del mismo sector para eliminar a la competencia. (Gestión empresarial, 2013).

Etimológicamente, el concepto de estrategia proviene de las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Del mismo modo, la palabra

“strategos” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto dórico. (Contreras, 2013).

Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Koontz, 2012). Como se puede resumir de las definiciones previas, la estrategia se refiere a una guía, un plan o una hoja de ruta para definir los pasos a seguir para alcanzar un determinado objetivo. El uso de este concepto fue ampliado a otra clase de ámbitos, como por ejemplo, el contexto empresarial.

5.5. Planificación estratégica

La planificación es algo que está vigente en varios ambientes de la vida de las personas, es específico al ser humano. En los mercados existe la planificación estratégica como la finalidad que tiene cada organización de contrastar las pautas que alinearán la marcha de la empresa. Es por ello, que Ponce (2006), muestra que la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. El plan estratégico, también llamado planeación estratégica o dirección estratégica, cuenta con descripciones de variados autores, algunos de los cuales son detallados a continuación.

Según las teorías planteadas por Hill (2011), el proceso de planeación estratégica consta de tres etapas medulares:

a. Análisis Estratégico: Corresponde a la etapa inicial de análisis, en la cual se pretende definir la posición estratégica interna y externa de la organización, es decir, el predominio de

amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

b. Formulación Estratégica: Esta fase debe ser un proceso racional, explícito y sencillo. Esta etapa se desarrolla en varios niveles: la estrategia a unidad de negocio (estrategia competitiva); la estrategia a nivel corporativo; las estrategias internacionales; y las estrategias de Internet y de e- business.

c. Implantación Estratégica: Esta última etapa, también llamada implementación estratégica, comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de ejecutar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos; la implementación suele involucrar una planificación detallada de recursos; es necesario adaptar los sistemas utilizados para dirigir la organización y así lograr conseguir los aspectos operativos claves.

Según Thompson (2012), el plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia. El plan estratégico consta de cinco pasos formales: Seleccionar la misión y las principales metas corporativas, analizar el ambiente competitivo externo de la organización, analizar el ambiente operativo interno de la organización, seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. En la siguiente figura se puede apreciar el proceso de implantación estratégica planteado por Anthony (2008).

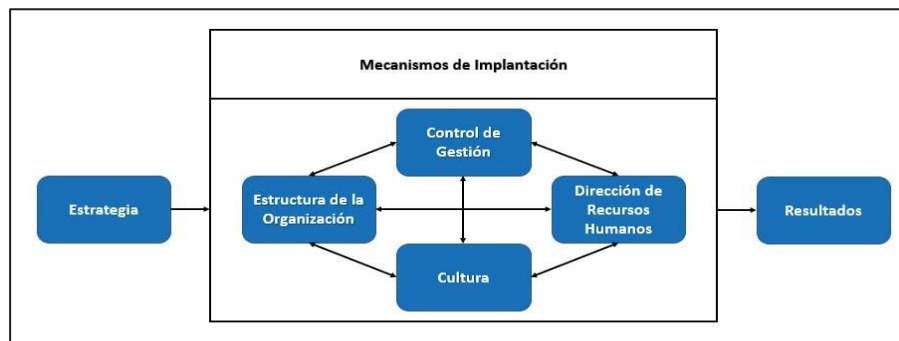


Ilustración 7. Mecanismos de Implantación estratégica. Fuente: Anthony (2008).

El paso fundamental para alcanzar un cuadro de mando integral característico es precisar notoriamente la estrategia completa que perseguirá la organización para el perfeccionamiento íntegro del turismo. Posteriormente, se diseñan los objetivos estratégicos que con posterioridad serán transferidos a un mapa estratégico que acceda elaborar un cuadro de mando integral.

5.6. Tipos de Estrategias

Cruz (2009), señala que existen diferentes tipos de estrategias, a continuación, se presentan una variedad agrupada de la siguiente manera:

1. Las Estrategias de Integración: Este tipo de estrategia busca el dominio o el control de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia.
2. Las Estrategias Intensivas: Este tipo de estrategias requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.
3. Estrategias Defensivas: Las estrategias defensivas sirven para poder proteger, cuidar los activos de la empresa, mercados, clientes y proveedores; con el objetivo de hacer alianzas para minimizar riesgos, para reducir costos.

5.7. Diagnóstico Estratégico: (Análisis externo, interno, análisis de la operación Interna)

El diagnóstico estratégico crea conciencia racional y significativa de un contexto interno y externo; la planeación estratégica no es más que un cúmulo de ideas que bajo un buen direccionamiento dan como resultado un crecimiento y mejoramiento continuo de las organizaciones. En la elaboración del diagnóstico estratégico las organizaciones descubren las formas adecuadas de crear estrategias, enfrentar mercados, desarrollar nuevas oportunidades de negocios según el ambiente social y político que las rodean; sin olvidar la buena disposición de la alta dirección. (Escobar, 2011).

Sumado al contexto, David (1997), señala que, en análisis del entorno genérico o macro entorno, la empresa es un sistema abierto en fuerte interacción con su entorno. La planificación estratégica requiere el análisis del medio ambiente externo. Los cambios de las variables del entorno condicionan las actividades de las empresas. Las variables o aspectos principales a considerar del entorno son: Demográficas, económicas, sociocultural, legales y políticas, tecnológicas y medio ambientales,

Por consiguiente, Lambin (2003), muestra que en el análisis de la competencia, el entorno competitivo actual hay gran relevancia por la información sobre los competidores y el análisis de las distintas fuerzas competitivas. El análisis de la competencia supone: La identificación de los competidores actuales y potenciales, sus características, estructura y evolución y el estudio de los objetivos de los competidores. Adicionalmente, Porter (2013), cita que el análisis de la competencia implica también el análisis del sector. Asimismo, plantea un esquema de análisis del sector más amplio que los competidores inmediatos.

5.7.1. Análisis externo

La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en que opera una compañía. La meta es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales. Las oportunidades surgen cuando una compañía puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más rentable. Las amenazas se presentan cuando las condiciones del ambiente externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de la compañía. (Hill, 2011).

El entorno general está compuesto por las dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las compañías que la integran. Se agrupan estas dimensiones al tenor de siete segmentos del entorno: el demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico, el global y el físico. Además, aparece el concepto de entorno de la compañía, el cual corresponde al conjunto de factores que influye directamente en una compañía y en sus acciones y respuestas competitivas: la amenaza de nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad de los competidores.

Una oportunidad se define como una condición presente en el entorno general que, en caso de ser debidamente explotada, ayudará a la compañía a lograr la competitividad estratégica. En cambio, una amenaza es una condición del entorno general que podría entorpecer los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica. (Hitt, 2015). La siguiente

Ilustración muestra los siete segmentos del entorno que tienen repercusión en una industria determinada.

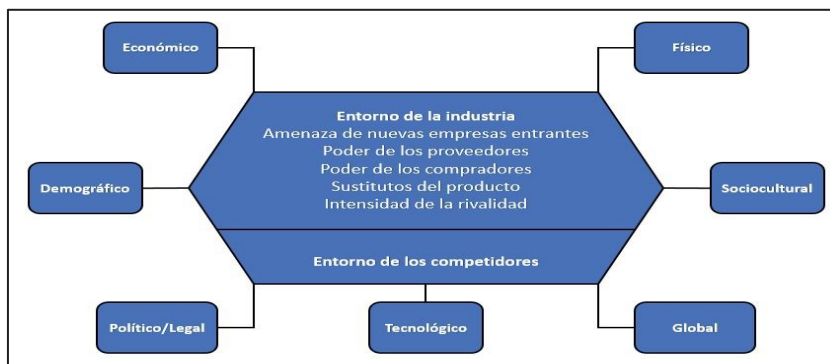


Ilustración 8. Segmentos del Entorno de la Industria. Fuente: Hitt (2015).

Por otra parte, David (2013), señala que las fuerzas externas claves se logran agrupar en cinco diferentes categorías: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas.

Independiente de la cantidad de fuerzas que componen el ambiente que rodea a la organización, vale la pena recalcar que el objeto de estudio será el turismo en la Ciudad de Valledupar en el Hotel Sicarare LTDA, no el departamento dedicado a esta área. Por lo tanto, se deberán identificar variables asociadas a los actores que componen la industria en general y obtener una evaluación de cada uno de ellos mediante instrumentos de ingeniería. La más importante de estas herramientas de análisis y el por qué de su elección se define más adelante en el actual capítulo. Asimismo, se describen las diferentes matrices en relación al análisis externo, las cuales se desarrollan a continuación:

A. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE): Según Serna (2010), la matriz de evaluación de los factores externos es un mecanismo el cual resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes dentro del entorno externo de la empresa.

B. Matriz de Perfil Competitivo – MPC: Serna (2010), muestra que la matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. En términos generales la MPC permite determinar el grado de posicionamiento de la empresa respecto del sector en que se desenvuelve, por lo tanto, es muy relevante para el Hotel Sicarare LTDA conocer el grado de aceptación que de ella tiene el mercado local para así diseñar planes enfocados a lograr sostenibilidad y ampliación de horizontes competitivos.

5.7.2. Análisis interno

Hill (2011), el análisis interno es la identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía. Junto con un análisis del ambiente externo, el análisis interno proporciona a los administradores la información que necesitan para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitirán a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida. Además, muestra que el análisis interno es un proceso de tres pasos:

- a. Primero, los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la

función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso.

b. Segundo, tienen que entender la importancia que tienen una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta.

c. Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa y dónde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar.

El análisis interno consiste en el estudio de los recursos, las capacidades, competencias centrales y las ventajas competitivas de la organización. (Hitt, 2015). Los pilares del análisis interno planteado por Hitt (2015) se muestran en la Ilustración N° 9.

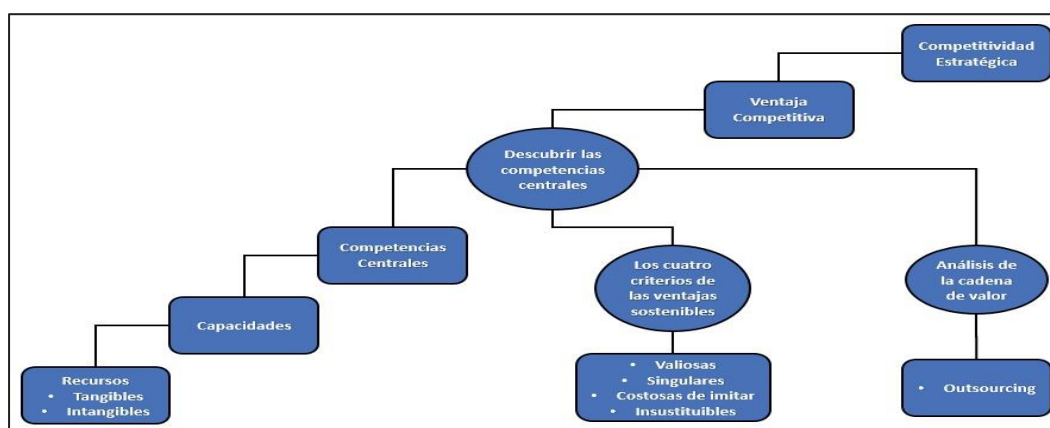


Ilustración 9. Componentes de un Análisis Interno. Fuente: Hitt (2015).

Adicionalmente, Anzola (2002), puntúa que el análisis interno posee puntos fuertes y débiles de las distintas áreas de la empresa en relación a otras empresas. Los puntos fuertes permiten mantener la ventaja competitiva y los débiles suponen una amenaza para la estrategia empresarial. El análisis de las condiciones internas comienza con los objetivos generales de la

empresa y la cultura organizacional, esto es, el conjunto de valores, creencias y actitudes compartidos por las personas que integran la organización, así mismo el análisis de los recursos y capacidades de la organización precisa el estudio de una serie de factores relativos a áreas concretas de la organización como son: Producción, Marketing, Financiación y Estructura de la organización.

En este sentido y en atención a que las empresas actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere por tanto del análisis continuo de las diferentes variables del DOFA, para evaluar no sólo el entorno inmediato (contexto interno) sino también el entorno circundante (contexto externo).

Es así como todo buen análisis DOFA parte de un adecuado diagnóstico entendiendo como diagnóstico: desde el punto de vista empresarial, es una herramienta de la dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Se debe tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico.

Finalmente, y teniendo en claro algunos de los conceptos más importantes, los cuales serán objeto de estudio y ejecución en el presente plan estratégico, es imperativo conocer cómo se aplica la articulación de la planeación estratégica, hacia la planeación estratégica de mercadeo y posteriormente hacia la elaboración de las estrategias a implementar, y esto solo se logra a través de la formulación de matrices, las cuales para efectos del presente documento serían las siguientes:

A. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM): Serna (1998), pauta que la matriz POAM es el medio que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, según su impacto e importancia.

B. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI): Serna (2010), señala que es un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades mas importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

C. Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas – DOFA: Serna (2010), muestra que el método DOFA es un análisis de fragilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

Por otra parte, Escobar (2011), describe a continuación el significado de la matriz DOFA y su análisis:

a. Matriz DOFA: “La matriz DOFA (también conocida Como matriz FODA, matriz DAFO o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países”. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor.

Asimismo, Rojas (2012), señala que el análisis FODA involucra las perspectivas previamente descritas, es decir, interna y externa. Los objetivos que se persiguen con el análisis son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. La información que se obtuvo en base a investigación se reúne en una sola matriz (Ilustración N°10), luego se combinan las fortalezas con las debilidades y las oportunidades con las amenazas.

Análisis Interno (empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
Análisis Externo (entorno)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos – Cambios en el entorno

Ilustración 10. Matriz FODA. Fuente: Rojas (2012).

Finalmente, en base a lo explicado anteriormente, se considera al análisis FODA como una herramienta válida para analizar un mercado en su totalidad, como lo es el sector turístico de la Ciudad de Valledupar en el Hotel Sicarare LTDA, debido a que se pueden investigar las características propias del Hotel como destino turístico y las variables externas que influyen en esta Ciudad. De esta manera, se puede tener un conjunto de ideas iniciales para idear una estrategia de desarrollo adecuada para el turismo en la ciudad de Valledupar.

D. Matriz del Perfil de la Capacidad Interna (MPCI): Serna (2010), muestra que es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía. También puede considerarse como una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en todos los factores que afectan su operación corporativa.

E. Matriz Interna – Externa: Según la Agencia de Andaluza de Voluntario (2013), muestra que esta matriz indica una serie de divisiones de una determinada empresa, a través de una gráfica de nueve casillas de dicha información.

F. Matriz de posicionamiento estratégica y la evaluación de la acción PEYEA: Contreras (2013), menciona que la matriz PEYEA es otro instrumento importante que indica cuatro cuadrantes en donde se determina estrategias agresivas, conservadores, defensivas o competitivas.

G. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE: UNAD, Matriz MCPE (2013), señala que existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables.

5.7.3. Misión, visión y valores de una empresa

Según Hitt (2015), la visión es una descripción de lo que quiere ser la empresa y, en términos generales, de lo que quiere lograr en última instancia. Por lo tanto, el enunciado de la visión articula la descripción ideal de una organización y configura el futuro que pretende alcanzar.

A partir de la definición de la visión, se plantea la misión de la compañía. Se considera entonces a la visión como el cimiento de la misión, la cual es una declaración donde se detallan los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes a los cuales pretende servir. Por consiguiente, Thompson (2012), define la visión estratégica “describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”. Se concluye que la visión y misión deben estar íntimamente relacionadas, y en conjunto deben crear las bases necesarias para que la compañía escoja e implemente una o varias estrategias a futuro.

Por otra parte, Thompson (2012), define a los valores de una compañía (en ocasiones llamados valores esenciales) como las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Asimismo, Muñiz (2014), señala que la filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización.

La mayoría de los autores no considera la serie de valores que debería tener una empresa, sin embargo, para esta investigación es una parte importante, ya que definen el sello de la organización y la causa distintiva de su imagen objetivo. Finalmente, ya planteada la estrategia, es pertinente vincular esta temática con los sistemas de control de gestión, ya que una estrategia organizacional se potencia si va acompañada de una herramienta de gestión que respalde su materialización en la práctica.

Dado el entorno cada vez más competitivo que se presenta en la industria del turismo, es que se hace vital contar con un adecuado sistema de control de gestión que controle variables, tales como, la relación con los clientes, el rol de la dirección estratégica, la calidad de los servicios turísticos, la gestión de la información y el papel que cumplen los recursos humanos de la organización.

5.8. Control de gestión: Sistemas de Control de Gestión

Para comenzar este apartado, se puede afirmar que el éxito de una estrategia no está garantizado sólo con un correcto planteamiento. La parte de la implementación y posterior control es vital para el cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo, según Kaplan y Norton, más del 90% de las estrategias fracasa, ya que a pesar de que son efectivamente diseñadas, son

ineficientemente implementadas. La revista Fortune publicó en 1999 que “menos del 10% de las estrategias formuladas se ejecuta eficazmente”. Jack Welch en su libro “Hablando claro”, indica que “la estrategia es 10% inspiración y 90% transpiración”. Para continuar es importante definir cada término que aparece en el título de esta sección. (Bombini, 2011).

El control de gestión implica un conjunto de actividades, incluyendo: Planificación de lo que la organización debería hacer, coordinación de actividades de distintas partes de la organización, comunicación de la información, evaluación de la información, decisión, si procede, de las acciones a tomar, influencia en las personas para que cambien su comportamiento.

Los sistemas de dirección forman parte de la implementación de las estrategias, en consecuencia, un sistema de control de gestión es una herramienta que posibilita la correcta implementación. Según Langfield-Smith “en los años recientes ha existido un interés creciente en la relación entre los sistemas de control de gestión y la estrategia”. Este último concepto no fue usado de manera explícita como una variable en los sistemas de control de gestión hasta la década del ochenta. (Bombini, 2011).

5.9. Aspectos teóricos del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión y control para describir, aplicar y dirigir la estrategia de una organización. Traduce los objetivos en resultados. Traduce la estrategia en términos que pueden ser fácilmente entendidos, comunicados y sobre los cuales se puede actuar. Así mismo, traduce la estrategia en objetivos coherentes, medidos con indicadores financieros y no financieros, ligados a unos planes de acción que alinean el comportamiento de los miembros de la organización con dicha estrategia. (Kaplan y Norton, 2000).

Por consiguiente, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. Primero, porque al combinar los indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y segundo, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores claves que orientan los pasos a seguir por la empresa. (Valda, 2016).

Por consiguiente, el concepto de cuadro de mando parte de la idea de configurar un cuadro de información cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector. Fue creado inicialmente para ser destinado a la empresa en su conjunto, con una visión global, pero demostró ser aplicable también a un sector o función dentro de una organización. (Rojas, 2012).

De acuerdo con Rojas (2012), la construcción de un cuadro de mando integral es un proceso con siete etapas y su ejecución requiere un período de 16 a 20 semanas. El proceso completo involucra una secuencia de dos tipos de actividades: las actividades preliminares de desarrollo o confirmación de la misión, visión, políticas, objetivos; y las actividades de construcción del BSC propiamente dichas, o sea, la determinación de las relaciones de causa y efecto entre los objetivos en cada una de sus perspectivas, la definición de indicadores y metas de desempeño y la representación gráfica de esas relaciones a través de un mapa estratégico de la organización.

Finalmente, y considerando los enunciados anteriores se debe interpretar el cuadro de mando integral como un sistema de comunicación, información y de formación, y no como un sistema de control. Adicionalmente, Conexionesan, (2017), muestra que el Cuadro de Mando Integral, Balanced Scorecard (BSC) o como se le conoce en su traducción: Sistema Balanceado de Indicadores, denominándose así, a un conjunto de indicadores de gestión que permiten el

control, así como el seguimiento del cumplimiento de la estrategia de largo plazo definida por la empresa.

A su vez, estos indicadores deben estar balanceados a través de toda la organización e inclusive agrupados en cuatro dimensiones representativas: Financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento. Igualmente, estas cuatro perspectivas del Balanced Scorecard permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados; así mismo muestran la forma en que los directivos puedan utilizar esta herramienta para movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la organización, los mencionados autores describen cada una de estas perspectivas, de la siguiente manera:

a. Perspectiva financiera: Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Debido a ello, Conexionesan, (2017), señala que básicamente consiste en la realización de esfuerzos para minimizar los costos directos e indirectos de los productos y servicios y compartir los recursos comunes con otras unidades del negocio.

b. Perspectiva de cliente: Conexionesan, (2017), muestra que se refiere al conjunto de actividades que generan valor y, por ende, aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Tales actividades permiten ver cómo los clientes perciben el valor ofrecido, por lo que recompensarán a la organización con los resultados financieros que ésta espera obtener, pues la

percepción depende de la habilidad para entregar valor y comunicar. Intervienen en esta perspectiva cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, desempeño y servicio del producto, y costo de la propiedad.

c. Perspectiva de procesos internos: En esta perspectiva los directivos identifican los pocos procesos críticos que se esperan tengan el mayor impacto sobre la estrategia, es decir aquellos que conduzcan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. (Kaplan, 2009).

De igual forma, Conexionesan, (2017), muestra que la importancia de los procesos internos radica en que entregan propuestas de valor a sus clientes, y adicionalmente mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera. La aplicación de esta perspectiva al actual proyecto recaerá en la mejora de los servicios turísticos desde las bases, ya que una mejor calidad de atención logrará percepciones bastante positivas en los turistas, permitiendo además un crecimiento de la industria de manera destacada.

d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Aquí se identifican los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Se desarrollan objetivos e indicadores que permitan impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Los objetivos planteados en las perspectivas anteriores permiten identificar los puntos exactos en que la organización debe ser sobresaliente. En consecuencia, los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen las metas en las restantes tres perspectivas. (Kaplan, 2009).

Como se puede ver la perspectiva final del mapa estratégico es, sin lugar a duda, la más importante, ya que para cualquier clase de medidas que se quieran llevar a cabo se necesita del recurso humano y de sus potencialidades, las cuales son los activos intangibles con que cuenta la organización. (Conexionesan, 2017).

Las organizaciones deben invertir en la capacitación, potenciar los sistemas y tecnologías de la información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente. Participan en esto tres dimensiones: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua, así como de activos intelectuales. Kaplan y Norton establecen las cuatro perspectivas ya mencionadas. La lógica empleada proporciona respuestas a cuatro preguntas por cada perspectiva (ver la Ilustración N° 11).

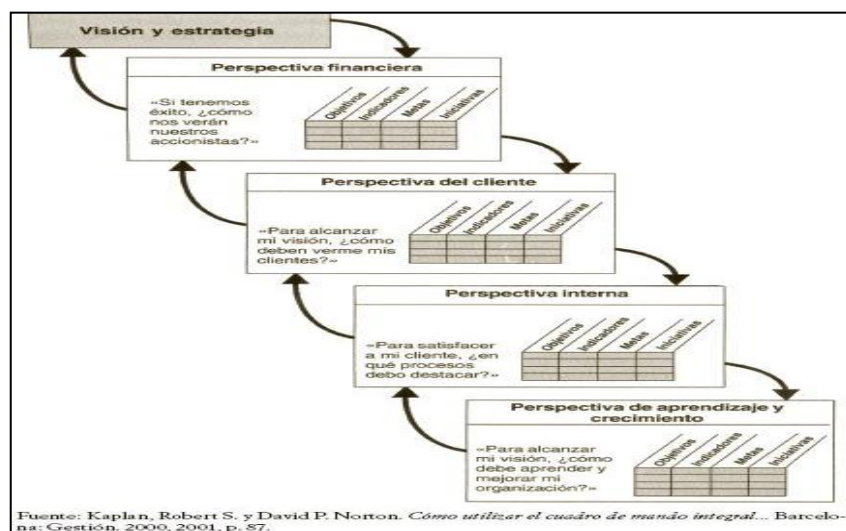


Ilustración 11. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Fuente: Kaplan y Norton (2000, 2001).

Existe muchos criterios de la forma de aplicar el Balanced Scorecard, sin embargo, la postura de las autoras de este proyecto se basan en la teoría acumulada por Kaplan y Norton (2000, 2001), la cual es la más utilizada por las empresas, mostrando que ha arrojados resultados que han optimizado y mejorado el desempeño en las organizaciones donde se ha implementado, siendo uno de los aspectos más difíciles, la motivación y convencimiento del personal de la organización y la transformación de los objetivos estratégicos en indicadores contundentes.

5.10. Mapa estratégico

El mapa estratégico, propuesto por Kaplan y Norton (2001), es una herramienta que permite a los directivos comprender la estrategia y dirigir su ejecución. Preparar un mapa estratégico consiste en elaborar un diagrama que contiene las principales hipótesis de relación de causa-efecto de la estrategia de la empresa. En esta forma la estrategia empresarial se convierte en un conjunto de hipótesis de relación de causa-efecto cada una de las cuales puede ser validada o reformada o refutada mediante la medición empírica de los indicadores pertinentes. (Conexionesan, 2017).

Además, el mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva. (Conexionesan, 2017). Mediante el mapa estratégico se describe la estrategia empresarial de manera gráfica y coherente, utilizando las cuatro perspectivas equilibradas del Balanced Scorecard:

Por consiguiente, Uv.es, (2018), plantea que el modelo BSC se sintetiza en dos aspectos clave: El mapa estratégico y el tablero de mando o cuadro de mando, donde se monitorea la

estrategia por medio del conjunto de indicadores estratégicos. Estas dos herramientas deben formar parte ineludible del BSC y ser conocidas y manejadas por el personal.

El modelo de mapa estratégico planteado por Kaplan y Norton (2004) se puede apreciar en la (Ilustración N° 12). Como se puede observar en la parte superior, el resultado visible del desempeño de una organización corresponde a los números financieros. Mediante la observación de la rentabilidad se puede deducir si la gestión que está siendo llevada a cabo por la empresa tiene un buen rumbo o no.

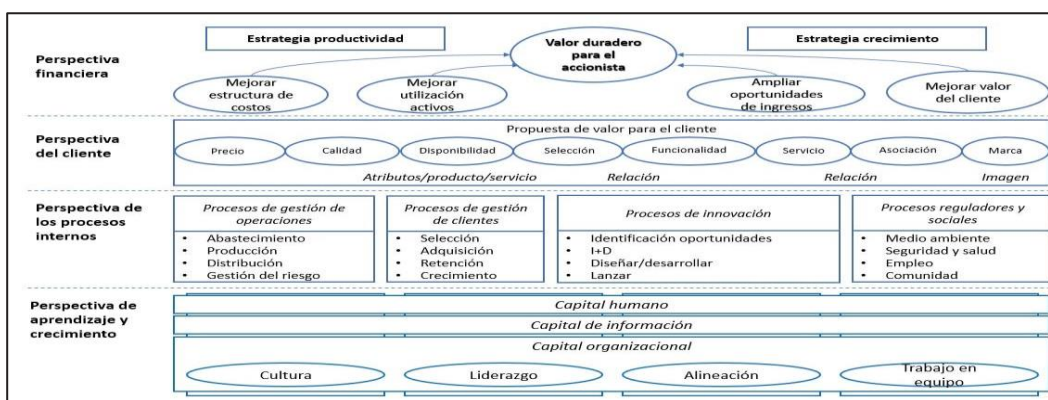


Ilustración 12. Mapa Estratégico. Fuente: Kaplan y Norton (2004)

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. Alcance de la investigación

Este proyecto tiene como objetivo presentar una Propuesta de Direccionamiento Estratégico basada en Balanced Scorecard para el hotel Sicarare Ltda., ubicado en la ciudad de Valledupar, Colombia. Dicha propuesta aportará documentos como el Mapa Estratégico o de relaciones de causa-efecto, la matriz de Mando Integral de Kaplan y Norton (2000), resultados de encuesta dirigidas a los clientes, e instrumentos de observación hacia los procesos internos del Hotel y al personal del mismo.

Dichos documentos o productos generados de la aplicación del Balanced Scorecard permitirán en su conjunto, el Diseño de la Propuesta, el traslado de los objetivos estratégicos a un conjunto de acciones que van a ser generadas a partir de indicadores financieros y no financieros y el establecimiento de metas en cada una de las perspectivas o ejes de Kaplan y Norton, que conlleven a la obtención de resultados que tenga a la Gerencia y Directiva del hotel, satisfecha, clientes satisfechos y fidelizados, procesos internos del hotel eficientes y trabajadores motivados y preparados.

El proyecto, con sus resultados, favorecerá la administración del hotel, sus clientes y sus empleados, quienes serán los principales beneficiarios a los que afecta la realización de este proyecto, mediante la alineación de todos los trabajadores hacia la visión del hotel, el logro de comunicar los objetivos estratégicos y su grado de cumplimiento a todo el personal del hotel, redefiniendo la planificación estratégica en base a resultados que proviene de indicadores estratégicos en las perspectivas, hechos estos que llevarán al hotel Sicarare Ltda. a ser un hotel altamente competitivo en la ciudad de Valledupar.

Conviene aclarar que en el proyecto se excluye la parte de comunicación o despliegue por toda la empresa, último punto que considera Kaplan y Norton, y presenta una restricción que va a ser elaborado por dos estudiantes universitarias, no relacionados con el hotel, además se tiene el supuesto de que en el caso de las encuestas se supone que el entrevistado va a actuar con la verdad.

La investigación abordará un Diagnóstico Situacional de la Organización con miras a la identificación de fortalezas, debilidades internas, oportunidades y amenazas externas que afectan el hotel, se revisará el Direccionamiento Estratégico a través de la visión, misión, valores, factores críticos estratégicos, pasos previos para enmarcar el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, con el Mapa Estratégico de objetivo sus relaciones de causa-efecto, y el sistema de indicadores, metas e iniciativas o proyectos con sus periodos de tiempo y responsables, de tal manera que se establezcan los mecanismos de Gestión y Control en determinado tiempo, como también que sea conocido el proceso por todo el personal del hotel, con el fin de alinear la visión y la estrategia.

6.2. Diseño de investigación

Esta investigación es de tipo cuantitativo, dado a ello, Herrera (2008), muestra que el estudio es cuantitativo aquel que parte de la valoración de datos suministrados por las fuentes primarias mediante métodos observables, medibles y cuantificables que permiten el hallazgo y proyección de tendencias en la población objeto de estudio.

Además, se examinan los datos suministrados por las fuentes de información de manera numérica para evaluar la situación actual de mercado del Hotel Sicarare LTDA.

Así mismo, se recolectan datos obtenidos mediante el ciclo empírico, a través de la observación, la inducción, la deducción, la comprobación y la evaluación de fenómenos reales presentes en el objeto de estudio.

Adicionalmente, esta investigación es de tipo descriptivo ya que su propósito principal es conocer detalladamente el sistema administrativo, los componentes, sus actividades y procesos que se desarrollan en el hotel, mediante entrevistas y encuestas, de tal forma, que con los conceptos adquiridos y variables estudiadas se logre plantear un plan estratégico a través de un Balanced Scorecard como herramienta de gestión y control.

6.3. Población a investigar

La población de acuerdo con Tamayo y Tamayo, (2010), se define como la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de la muestra poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Así mismo, según Hernández et al., (2014), la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

Tabla 2 Población a investigar

POBLACION DE ESTUDIO.	Está conformada por los directivos, empleados, clientes y proveedores del Hotel Sicarare LTDA. Ello lleva a considerar 2 dominios de estudio o subpoblaciones conformado por los directivos y personal y los clientes.
SUBPOBLACION 1.	La junta de socios consta de 3 personas, la junta directiva se debe a 2 auditores, un gerente, un administrador, un coordinador de área de servicios y 25 personas las cuales se desglosan entre personal de recepción, pisos, restaurante y oficios varios.
PERSONAL DEL HOTEL	

SUBPOBLACION 2. CLIENTES	promedio de clientes que visita el hotel al año, considerando aquellos que han repetido el alojamiento en dos o más ocasiones o hayan permanecido más de una semana, con el fin de tomar una muestra aleatoria simple, para determinar el número de clientes para aplicarles el cuestionario-escala de satisfacción
DISEÑO DE LA INVESTIGACION.	La investigación es de tipo Cuantitativo y descriptivo.
HERRAMIENTA DE RECOLECCION DE INFORMACION.	Realizaran las diferentes entrevistas y aplicación de cuestionarios-escala, para medir aspectos que sirvan de apoyo al plan estratégico basado en el Balanced Scorecard, realizándose un censo de unidades elementales en el dominio de directivo y empleados.
TIPO DE MUESTREO	Aleatorio simple

Fuente: Elaboración propia, (2019).

En este caso el tamaño de la muestra viene dado por:

Para determinar el tamaño de la unidad de análisis de los dos estratos se tomará en cuenta el tamaño de los conjuntos, por cuanto no excede de las 100.000 unidades, clasificándose como poblaciones finitas, hecho éste que incide en la selección de la fórmula estadística, para calcular la cantidad de individuos a encontrar, para lo cual en la presente investigación se utilizará la fórmula planteada por Sierra (2005), de muestreo aleatorio simple, en el dominio de clientes:

$$N = \frac{4 \times N \times P \times q}{E^2 (N \times 1) \times 4 \times P \times q}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra

N = Tamaño de la Población o dominio.

P y Q = Probabilidad de éxito o fracaso de los clientes con un valor de 50%, por lo que P y Q = 50.

E = Error máximo permisible por el investigador = 10%

4= Es constante por que se trabaja con un intervalo de confianza del 95%.

Dominio 1. Directiva y personal del Hotel Sicarare LTDA, se utilizara un censo, entrevistando 33 personas.

Dominio 2. Clientes que visitaron el Hotel Sicarare LTDA en el año 2018 entre dos o ters veces

$$N = \frac{(4) \times (50172) \times (50) \times (50)}{(10)^2 (50172 - 1) + (4) (50) \times (50)} = \frac{501.720.000}{5.027.100} = n = 99,80 = 100$$

Sustituyendo la fórmula con los valores, se obtiene una muestra de 100 sujetos

6.4. Tecnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos, que posteriormente apoyaron la investigación; se hizo de información suministrada por las fuentes primarias y secundarias. A continuación, se presenta las diferentes fuentes e instrumentos de recolección de información que se utilizaron en esta investigación.

- Fuentes Primarias: Se realizaron entrevistas a la gerente de la empresa a través de la aplicación del intrumendo Diagnostico Interno, para evidenciar como se encuentra cada área del hotel (Ver Anexo C) y para conocer como se encontraba la empresa en el micro entorno se aplicó la herramienta de Diagnostico del micro entorno (Ver Anexo D). Se utilizó un

cuestionario-escala para clientes y otro para el personal de la empresa, (Ver Anexos A y B), y para medir el grado de satisfacción con el servicio y datos personales de los clientes.

- Fuentes Secundarias: Se tuvo en cuenta fuentes bibliográficas sobre administración estratégica, libros, páginas web, trabajos de grado y la información establecidas en documentos que contengan información del hotel, libros de diario, manuales e informes.

7. DIAGNOSTICO COMPETITIVO DE LA EMPRESA (HOTEL SICARARE LTDA).

7.1. Diagnostico Externo

El análisis externo del Hotel Sicarare LTDA, se realizó en gran parte con la colaboración de la gerente, se hizo un análisis del mercado y se realizó un análisis del macro-entorno apoyando de la matriz PESTEL en el que se analizaron variables de tipo político-legal, económico, socio-cultural, tecnológico, geográfico y ambiental. Se realizó el estudio del micro-entorno a través de las fuerzas de Porter, utilizando la herramienta Diagnostico del microentorno, (Monica avendaño, Nelson Moreno, Maria del Coral Perez) (Ver Anexo D). En la que se analizaron 5 fuerzas: nuevos competidores, productos sustitutos, competidores actuales, poder de negociación proveedores, compradores permitiéndole a la empresa, no solo conocer los competidores del sector y superarlos, sino también el entorno en general.

7.1.1 Matriz PESTEL

Se realizó la matriz PESTEL con el fin de identificar y mitigar los efectos de las amenazas y aumentar de las oportunidades del macro-entorno. En la siguiente tabla se sintetiza las variables estudiadas en cada factor:

Tabla 3 Matriz Pestel

POLÍTICO-LEGALES	SOCIOCULTURALES
<ul style="list-style-type: none"> • Normativa laboral (seguridad y salud en el trabajo). • Leyes políticas de accesibilidad. • Cambios realizados por los agentes reguladores. • Reducción del impuesto de renta para hotelería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Cambios de estilo de vida de las personas • Percepción social sobre la industria

ECONÓMICOS	TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Exención del iva a extranjeros. • ley 300 de 1996 (ley general del turismo). • tasa de intervención del banco de la república. • Niif (normas internacionales de información financiera). • alta volatilidad precio del dólar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias Tecnológicas. • Tendencia hacia el uso de las redes sociales
AMBIENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Legislación medio ambiente. • Desechos, reciclado y manejo de ahorro de luz y agua. • Aparición de nuevas políticas ambientales. 	

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.1.1.1 Análisis de los factores Político y legal del entorno. La empresa cumple con todas las exigencias que establece la ley, lo que le permite desarrollar su actividad de forma legal, pero hay variables que las empresas del sector no pueden controlar como son los cambios de agentes reguladores como la Cámara de Comercio, COTELCO, el Ministerio de Comercio, Industria y turismo y los cambios en las leyes gubernamentales que afectan prácticamente a todas las empresas del país. En cuanto a lo referente a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita.

A continuación, en la siguiente tabla se hace un análisis de las variables políticas que afectan el entorno en donde se encuentra el hotel.

Tabla 4 Análisis de los factores Político y legal del entorno

ANÁLISIS DE VARIABLES	TENDENCIA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		OPORTUNIDAD/ AMENAZA
		Alto	Bajo	

Leyes de seguridad y salud en el trabajo	Al implementar la seguridad social en la empresa, se logra cumplir con la normatividad en materia de riesgos laborales como plan de contingencia ante una eventual emergencia, protegiendo al empleador de líos legales y demandas costosas	x	Oportunidad
Leyes políticas de accesibilidad	En el ámbito turístico, la ley 361 de 1997, art. 47, indican que los hoteles deben contar con las condiciones mínimas, arquitectónicas para las personas con cualquier implicación, esto indica que deben hacer un mayor gasto en adecuación de la infraestructura y si no se acatan tendrán penalizaciones. (Mintic, 1997).	x	Amenaza
Cambios realizados por los agentes reguladores	El ambiente que regula la empresa puede cambiar de manera imprevista, lo que difiere en como los hoteles manejan sus servicios, como por ejemplo el aumento del impuesto que hace que el combustible aumente, esto hace que el transporte se eleve y disminuya la posibilidad de viajar de las personas, por ende, afecta negativamente al turismo y los costos en la industria hotelera. (García, 2015).	x	Amenaza
Reducción del impuesto de renta para la hotelería	El presidente de Colombia Iván Duque anunció beneficios tributarios para el sector hotelero, uno de los puntos de la Ley de Financiamiento busca bajar del 33 al 30% el impuesto de renta para este sector y una posible eliminación del impuesto, esto les permitirá a los hoteles del país aumentar su inversión y apoyar con el desarrollo de la economía del país. (Ocampo, 2018).	x	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.1.1.2 Análisis de los Factores económicos del entorno. Actualmente el sector hotelero y turístico ha tenido un crecimiento constante, debido las propuestas de reformas que ha hecho el ministerio de industria y turismo con el fin de construir un ambiente más competitivo y

productivo como la ley General del turismo, el fin de esta ley fue que el sector se consolide y atraiga la atención de inversionistas interesados en el crecimiento del mismo, de esta manera se comenzó a realizar acciones importantes que han hecho que al país lleguen cadenas hoteleras importantes del extranjero. Muchos otros aspectos han aportado el crecimiento de la misma, el hotel Sicarare ha sido uno de los más beneficiados ya que al pertenecer a una cadena Solar nacional ha tenido un mayor reclutamiento.

En la siguiente tabla se hizo un análisis del factor económico con variables que afectan el entorno en donde se desenvuelve la empresa.

Tabla 5 Análisis de los Factores económicos del entorno

ANÁLISIS DE VARIABLES	TENDENCIA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		OPORTUNIDAD/ AMENAZA
		Alto	Bajo	
Exención del IVA a extranjeros	Extranjeros que lleguen al país por motivos turísticos, culturales, de negocios, salud no pagaran el IVA vigente en el país que en estos momentos es del 19%, con el motivo de alcanzar metas de divisas provenientes de viajes y aumentar el turismo en Colombia. (Hernandez, 2018)	x		Oportunidad
Ley 300 de 1996 (ley general del turismo)	Esta es una de las leyes la cual ha generado un crecimiento en la industria hotelera y en el turismo del país, ya que promueve a las empresas extranjeras al no tener que pagar impuestos se sientan atraídos por nuestro país, lo que ha hecho que cadenas hoteleras como GHL, la cual lidera en número de habitaciones, seguida de la cadena Hilton, Hoteles Estelar, Decameron, Accor, Nh Hotel Group, oxohotel, Germán Morales Hoteles (GMH), Best Western y Selina, inviertan en el país colombiano (Funcion Publica, 1996)		x	Oportunidad

Tasa de intervención del Banco de la República.	Reducción del costo del crédito. Esto incide a su vez en el crecimiento de las empresas y el requerimiento de apoyo en consultoría especializada para apalancar sus estrategias de mercado, operativas y financieras en el mediano plazo (García, 2017)	x	Oportunidad
Niif (normas internacionales de información financiera)	La superintendencia de Sociedades impuso que las empresas de Colombia se deben acatar a estas normas para llevar la información contable y financiera, de no acatarlas se verán expuestas a pagar sanciones altísimas de dinero. Lo que implica que los hoteles deben hacer gastos en equipos tecnológicos y capacitaciones (Acosta, 2018)	x	Amenaza
Alta volatilidad precio del dólar	Pese a la devaluación del peso colombiano frente al dólar, Esto ha generado un efecto positivo al turismo y a la hotelería de Colombia, ya que para los extranjeros de países como Estados Unidos, Canadá ven a Colombia como una posibilidad por ser un destino económico y con mucha biodiversidad, aumenta sobre todo para las épocas de invierno fuerte, aprovechan para ver al caribe (Editorial La República S.A.S., 2019)	x	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.1.1.3 Análisis de los Factores socio-culturales. Cuando se habla de factores incontrolables en la industria hotelera los factores externos como las situaciones socio-culturales son las más relevantes al momento de tomar decisiones y utilizar estrategias que le permitan a la empresa suplir con las necesidades del mercado.

A continuación, en la siguiente tabla se analizan variables que afectan el entorno en donde se desenvuelve la empresa.

Tabla 6 Análisis de los Factores socio-culturales

ANÁLISIS DE VARIABLES	TENDENCIA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		OPORTUNIDAD/ AMENAZA
		Alto	Bajo	
CAMBIOS DE ESTILO DE VIDA DE LAS PERSONAS.	Las empresas deben adaptarse al entorno económico y al mercado cambiante; nuevos gustos, tendencias. La industria hotelera debe estar a la vanguardia de las necesidades y exigencias del mercado. Los clientes desean métodos que faciliten procesos de compras o adquisición de servicios o productos, por ende, los hoteles deben buscar soluciones que satisfagan este tipo de necesidad, como la creación de app que generan seguridad y les facilitan procesos de reserva, pagos e información (García, 2018)		x	Amenaza
PERCEPCIÓN SOCIAL SOBRE LA INDUSTRIA	La percepción que tienen las personas acerca de los hoteles ha cambiado en los últimos tiempos esto solo veía como una necesidad de alojamiento, ahora las personas utilizan estos lugares como un lugar de “escape” donde pueden compartir en piscina con amigos, flia, pareja, para descansar, para realizar eventos de fechas especiales, ir de vacaciones o un fin de semana. Por este motivo a los hoteles les ha tocado incrementar su portafolio de servicios. (García, Aprende Turismo, 2018)	x		Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.1.1.4 Factores ecológicos o medioambientales del entorno. En el análisis de los factores ecológicos o medioambientales del entorno y la probabilidad de ocurrencia y afectación a la empresa, denotan que la posibilidad de nuevas políticas ambientales enfocadas en la

conservación del medio ambiente y manejos de los recursos como su disposición final, afectaran a la empresa con sanciones económicas si la empresa no adopta políticas del cuidado y preservación de los recursos. Lo anterior mencionado se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 7 Factores ecológicos o medioambientales del entorno

ANÁLISIS DE VARIABLES	TENDENCIA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		OPORTUNIDAD/ AMENAZA
		Alto	Bajo	
Legislación medio ambiente	El ministerio de turismo(MINTUR), el ministerio de ambiente y desarrollo de turismos, regula a todas las empresas de esta industria haciendo que se acaten a las normas y así mitigar los impactos negativos ambientales (MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA, 2005)		x	Amenaza
Desechos, reciclado y manejo de ahorro de luz y agua.	Los factores ambientales pueden afectar a la industria. El manejo que se le da a los residuos, el consumo de cigarrillo y la ubicación de la empresa pueden afectar la estadía de las personas, la contaminación del aire puede ser una seria preocupación para esos clientes con problemas respiratorios, niños y adulto mayor, las empresas de pertenecientes a todos los sectores deben apoyar las iniciativas del SISCLIMA decreto 298/24 la cual busca Implementar planes de acción que generen un nuevo compromiso frente a los procesos de concertación que permitan garantizar la conservación de los recursos renovables y no renovables, así mismo se podrán aprovechar procesos de reutilización de desechos que sean convertidos en materia prima reutilizable(Lewis, s.f.).	x		Oportunidad

Aparición de nuevas políticas ambientales	Aparición de nuevas políticas ambientales, enfocadas en el desarrollo “ECONSCIENTES”, desarrollando costumbres de Reutilización y ahorro energético (Secretaría Distrital de ambiente).	x	Oportunidad
---	---	---	-------------

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.1.1.5 Factores tecnológicos. En el análisis de los factores tecnológicos del entorno y la probabilidad de ocurrencia y afectación a la empresa, denota factores analizados como cambios tecnológicos se comportan como una amenaza para el hotel, ya este obliga al hotel Sicarare a estar a la vanguardia y generando altos costos, por el contrario, si se apuesta a la innovación y tecnología esto será un plus para la empresa. El uso de las redes sociales si se manejan de forma estratégica podrá ser el mayor aliado en la fidelización de clientes, manejo de la información y gestión de los clientes.

Lo anterior mencionado se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 8 Factores tecnológicos

ANÁLISIS DE VARIABLES	TENDENCIA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		OPORTUNIDAD/ AMENAZA
		Alto	Bajo	
Tendencias tecnológicas	Con la implementación y avances en la nueva tecnología y la globalización, han dado espacio para el desarrollo de la innovación como protagonista de la economía en todos los ámbitos e industrias, permitiendo que las empresas utilicen esto para utilizar los como estrategias de diferenciación, para hacerse más competitivas en el mercado. Pero a pesar de esto, la industria hotelera al igual que las otras se ven afectadas a medida que esta avanza ya que la tecnología obliga a adaptarse a los cambios y por los altos		x	Amenaza

Tendencia hacia el uso de las redes sociales.	costos en los que incurre dejarlos de un lado, perdiendo ventaja frente a las otras que si tienen los recursos económicos. Ahora las empresas deben estar a la vanguardia con el uso de las redes sociales, el uso de estas ha hecho que las empresas creen una relación cliente- empresa, es decir, les permite llegar con facilidad a los clientes, presentar su portafolio de servicios y promociones de manera dinámica y práctica.	X	Oportunidad
Las nuevas tendencias de agencias de viajes virtuales	El turismo en América Latina está siendo un fuerte propulsor de la economía y uno de los más productivos a nivel global; las agencias de viajes online en la región están registrando crecimientos en torno al 11%, duplicando al mercado global (5,8%). En América Latina, casi 7 de cada 10 reservas se originan en la web. De hecho, en las agencias offline un 35% de las reservas son gestionadas a través del canal digital, mientras que en las online el 74% de las reservas se realizan en la web (eHuting LATAM, 2019)	X	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.1.2 Análisis del micro entorno

Se aplicó la herramienta Diagnóstico del microentorno (Monica avendaño, Nelson Moreno, Maria del Coral Perez), la cual se tuvieron en cuenta 66 preguntas que abarcan las 5 fuerzas que describe Porter. A continuación, se presenta una tabla y un gráfico donde se evidencian de acuerdo a los resultados de las preguntas, si la fuerza es fuerte o débil en la

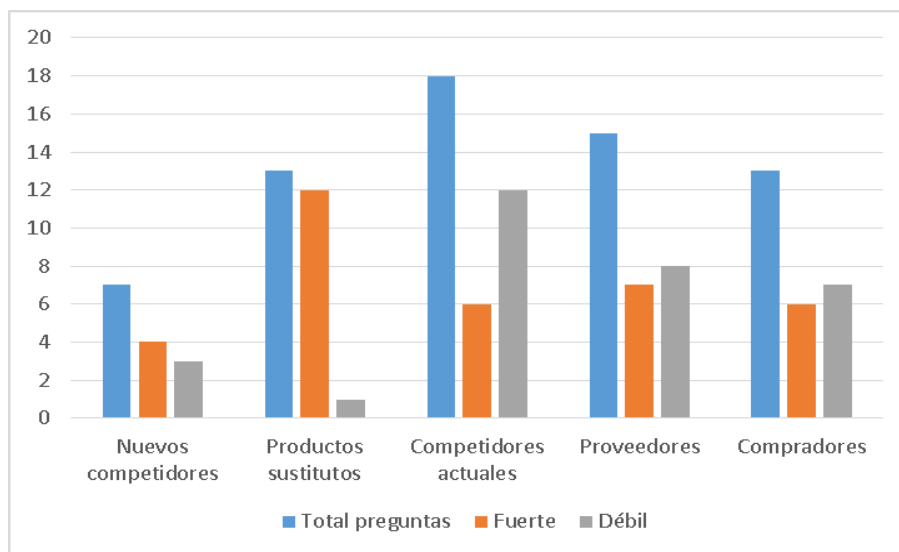
empresa. Se procedió después de estos, analizar cada una de los resultados obtenidos en cada fuerza de Porter.

Tabla 9 Análisis del micro entorno

	Total preguntas	Fuerte	Débil
Nuevos competidores	7	4	3
Productos sustitutos	13	12	1
Competidores actuales	18	6	12
Proveedores	15	7	8
Compradores	13	6	7

Fuente: Información extraída de la herramienta análisis del microentorno (Monica avendaño, Nelson Moreno, María del Coral Pérez)

Grafico 1 Diagnostico del Micro entorno del Hotel Sicarare



Fuente: Información extraída de la herramienta Diagnostico del microentorno (Monica avendaño, Nelson Moreno, María del Coral Pérez)

7.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores. (Amenaza débil): Al realizar el estudio de esta fuerza y de acuerdo al resultado que se obtuvo se analizó que las barreras de entrada son bajas, la industria hotelera cada vez ingresa nuevos competidores, como las prestigiosas cadenas de hoteles que han llegado al país y a la ciudad de Valledupar, ya que estas llegan con mucha fuerza y posicionamiento en el mercado y se han visto como una competencia directa para el hotel. Para el Hotel Sicarare esto no es una amenaza fuerte ya que se encuentra bien posicionada y con un alto estatus frente a las demás empresas, por encontrarse dentro de la cadena solar, con un portafolio de clientes fieles que la logra resguardar ante esta posible amenaza.

7.1.2.2 El poder de negociación de los proveedores. (Oportunidad). Esta fuerza aporta tanto oportunidades como amenazas ya que existen una gran cantidad de proveedores que pueden satisfacer la demanda requerida por lo tanto se considera fácil cambiarse de un proveedor a otro lo que se considera una oportunidad, por otro parte, debido a la reputación que algunos proveedores poseen en el mercado, y la flexibilidad de pago que nos ofrecen, se considera una amenaza ya que aumenta el poder de negociación de los proveedores.

7.1.2.3 Los productos sustitutos. (Amenza alta) Esta fuerza estudiada representa una amenaza de alto impacto ya que en el mercado se encuentran empresas que ofrecen servicios similares a precios muy bajos como lo son: Airbnb, casa de campo, hostales, salón de eventos, albergues entre otros, que han tomado gran reconocimiento y aceptación por las personas en los últimos tiempos.

Aunque estos productos no ofrecen los mismos servicios ni calidad de los hoteles tradicionales, Para los viajeros con pocos recursos económicos estas opciones se convierten en el

ideal. Sin embargo, para las personas con mayores recursos económicos o que buscan calidad en los servicios, la mejor opción es quedarse en un hotel ya que estos tienen valor agregado como seguridad, comodidad de las instalaciones, servicios adicionales como comida, salones de eventos etc.

7.1.2.4 La rivalidad entre las compañías establecidas. (Amenaza): En la actualidad, el Hotel Sicarare se encuentra en una industria muy competitiva y a medida que el número de competidores aumenta, aumenta la rivalidad entre estos. Es muy común reducción de precios debido a la saturación o exceso de la oferta que se presenta, lo cual tiene un impacto negativo sobre las empresas de la industria, ya que en algunos casos se disminuye la lealtad de la marca por parte de los clientes, a pesar de esto el Hotel Sicarare.

Desde su inicio se ha caracterizado por penetrar el mercado con estrategias de diferenciación apostándole a la calidad y perteneciendo a la cadena solar que le genera estatus, lo que hace que sus clientes no pongan como factor decisivo el dinero al momento de adquirir los servicios que este ofrece. El hotel enfoca todos sus esfuerzos en su nicho cliente que tiene, otorga servicios de excelente calidad, forjando relaciones y fidelización.

Otro factor que incrementa la rivalidad son las barreras de entrada y salida al sector que para este caso son bajas en la entrada y altas en la salida, debido a factores como las altas inversiones realizadas en el ingreso, y el comportamiento y proyecciones del sector, que arrojan resultados positivos y de crecimiento para los próximos años.

7.1.2.4 El poder de negociación de los clientes. (Oportunidad baja): El poder de negociación de los clientes es alto cuando hay poca cantidad de estos, en tiempos atrás el poder de

negociación era superior al de ahora, ya que la ciudad Valledupar no se percibía como turística como lo es en este momento, el flujo de personas solo se veía para fechas de festival vallenato, lo que hacía que la rentabilidad de los hoteles se viera afectada. Ahora el ministerio de turismo, la cámara de comercio con el apoyo de otras entidades han reforzado este aspecto, realizando actividades como ferias ganaderas, promoción de balnearios aledaños, monumentos representativos de la cultura vallenata, aumento en la gama de artistas internacionales en el festival vallenato, entre otras actividades que han hecho que el turismo en la capital vallenata tome un giro positivo y cambie la perspectiva de los turistas tanto nacionales como internacionales de la ciudad.

Cada día los compradores son más desleales a las marcas debido a la entrada de nuevos mercados, el Hotel Sicarare a esta amenaza la convierte en oportunidad ya que se esfuerza por prestar servicios diferenciadores, con ventajas competitivas de manera que los clientes no encuentren sustitutos fáciles.

7.1.3 Matriz POAM

La matriz POAM me permite valorar e identificar las oportunidades, amenazas e impacto que estas que estas tienen, se clasificaron en aspectos económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos y competitivos, perteneciente al diagnóstico externo competitivo de la empresa (Hotel Sicarare LTDA), dicha matriz se muestra a continuación:

Tabla 10 Matriz POAM

CLASIFICACIÓN	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICO									
POLÍTICAS DE REDUCCIÓN DE IMPUESTOS DE RENTA	X								X
BAJAS TASAS DE INTERVENCIÓN DEL BANCO DE LA REPUBLICA		X							X

EXENCIÓN DEL IVA A EXTRANJEROS	X		X
LEY 300 DE 1996 (LEY GENERAL DEL TURISMO)		X	
NIFF (NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA)		X	X
TASA DE INTERVENCIÓN DEL BANCO DE LA REPUBLICA	X		
ALTA VOLATILIDAD PRECIO DEL DÓLAR POLITICO	X		X
LEYES DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	X		X
REDUCCIÓN DEL IMPUESTO DE RENTA PARA LA HOTELERÍA			
CAMBIOS REALIZADOS POR LOS AGENTES REGULADORES	X		X
LEYES POLÍTICAS DE ACCESIBILIDAD COMPETITIVO		X	X
VARIEDAD DE RECURSOS NATURALES EN LA REGIÓN	X		X
FAMOSAS AGENCIAS DE VIAJES QUE PROMOCIONAN Y RECOMIENDA AL HOTEL COMO TRIPADVISOR, BOOKING Y TRIVAGO.	X		X
PRODUCTOS SUSTITUTOS CON BAJOS PRECIOS E INFRAESTRUCTURA MODERNA		X	X
CRECIMIENTO DEL TURISMO EN VALLEDUPAR	X		X
UTILIZACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA REALIZAR PROMOCIÓN Y MARKETING	X		
BAJO PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES POR LA ALTA CANTIDAD	X		X
MAYOR PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES		X	X
MAYOR RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS	X		X
LLEGADA DE CADENAS HOTELERAS DE ALTA CATEGORÍA		X	X
SOCIAL			
CAMBIOS DE ESTILO DE VIDA DE LAS PERSONAS.		X	X
INSEGURIDAD DEL SECTOR		X	X
PERCEPCIÓN SOCIAL SOBRE LA INDUSTRIA	X		X
CAMBIOS DE ESTILO DE VIDA DE LAS PERSONAS		X	X
AMBIENTAL			

DESECHOS, RECICLADO Y MANEJO DE AHORRO DE LUZ Y AGUA.	X		X
APARICIÓN DE NUEVAS POLÍTICAS AMBIENTALES		X	X
LEGISLACIÓN MEDIO AMBIENTE.			X
TECNOLOGICO			
TENDENCIA HACIA EL USO DE LAS REDES SOCIALES	X		X
TENDENCIAS TECNOLÓGICAS		X	X
TENDENCIAS DE AGENCIAS DE VIAJES VIRTUALES	X		X

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Las principales oportunidades y amenazas se exponen en el siguiente cuadro donde se ordenan en 7 oportunidades y 7 amenazas de acuerdo a la valoración que se hizo en la matriz POAM, en las cuales se centrará el desarrollo del proyecto con el fin de aprovechar las oportunidades y neutralizar o mitigar los efectos negativos de las amenazas.

Tabla 11 Priorización de Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticas de reducción de impuestos de renta	Mayor rivalidad de empresas competidoras
Leyes de seguridad y salud en el trabajo	productos sustitutos con precios bajos e infraestructuras modernas
Variedad de recursos naturales en la región	Dificultad de crédito de inversión del negocio
Famosas agencias de viajes que promocionan y recomienda al hotel como trivago, booking y tripadvisor.	Leyes de accesibilidad para discapacitados
Crecimiento del turismo en valledupar	Inseguridad en la sociedad
Utilización de nuevas tecnologías para realizar promoción y marketing	Estabilidad política, social y económica del país
Bajo poder de negociación de los proveedores por la alta cantidad	Llegada de cadenas hoteleras extranjeras

Fuente: Elaboración propia, (2019).

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Para lo cual se establecen los siguientes rangos de clasificación: 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Tabla 12 Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Políticas de reducción de impuestos de renta	0,08	3	0,24
Leyes de seguridad y salud en el trabajo	0,05	1	0,05
Variedad de recursos naturales en la región.	0,08	4	0,32
Famosas agencias de viajes que promocionan y recomienda al hotel como trivago, booking y tripadvisor.	0,1	3	0,3
Crecimiento del turismo en valledupar	0,08	2	0,16
Utilización de nuevas tecnologías para realizar promoción y marketing	0,08	2	0,16
Bajo poder de negociación de los proveedores por la alta cantidad	0,06	2	0,12
AMENAZAS			
Mayor rivalidad de empresas competidoras	0,08	3	0,24
Productos sustitutos con precios bajos e infraestructuras modernas	0,1	4	0,4
Dificultad de crédito por la alta inversión del negocio	0,04	2	0,08
Leyes de accesibilidad para discapacitados	0,04	3	0,12
Inseguridad en la sociedad	0,08	4	0,32
Estabilidad política, social y económica del país	0,05	1	0,05
Llegada de cadenas hoteleras extranjeras	0,08	1	0,08

TOTAL	1	2,64
--------------	---	------

Fuente: Elaboración propia, (2019).

El resultado total ponderado de 2,64 de la matriz EFE del Hotel Sicarare LTDA está justo por encima de la media de ponderación de 2,5. Lo que indica que es lo que significa que la posición estratégica externa del Hotel es fuerte, por ende, se debe implementar la búsqueda de estrategias que fortalezcan el impacto que las oportunidades que se generan, y que mitiguen el impacto dado por las amenazas.

7.2. Diagnostico Interno

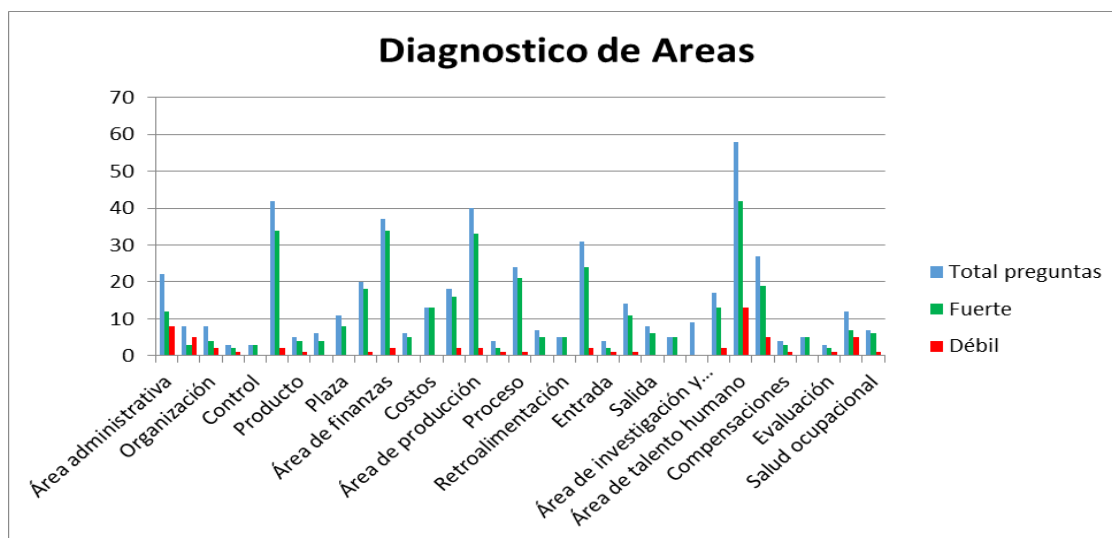
7.2.1. Análisis Interno

Para la realización del diagnóstico interno del Hotel Sicarare LTDA, se llevaron a cabo reuniones con la gerente Tulia Calvo en su lugar de trabajo con el fin de indagar y conocer a fondo la organización.

El desarrollo de la herramienta (Monica avendaño, Nelson Moreno, Maria del Coral Perez)

Diagnostico interno se llevó a cabo de la mano con la empresaria, siendo ella la fuente principal de conocimiento. A continuación, se plasma la gráfica con su respectivo análisis:

Grafico 2 Diagnostico Interno del Hotel Sicarare



Fuente: Información extraída de la herramienta Diagnostico interno (Monica avendaño, Nelson Moreno, Maria del Coral Perez)

7.2.1.1 Área Administrativa. El Hotel Sicarare cuenta con una misión y visión no estructuradas de la mejor manera. La empresa realiza juntas y comités con sus socios con la intención de planear cambios a largo plazo y solucionar problemas que se presentan en el momento. Actualmente no cuenta con un plan estratégico, lo que genera inestabilidad en el conocimiento y práctica de la planeación de estrategias, por otro lado, la gerencia no posee un análisis de la situación tanto interna como externa de la empresa, lo cual significa que no conocen con claridad cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual representa para el hotel una **debilidad** fuerte.

En relación a su estructura organizacional, la misma se divide en área de Gerencia, Administrativa y de servicios. El Hotel no cuenta con una descripción o una ficha laboral de cada uno del personal existente, solo existe las funciones del gerente lo cual es una **debilidad** de la empresa ya que éste es importante puesto que sirve para organizar eficazmente el trabajo,

comunica al empleado de un cargo sus funciones, responsabilidades y requisitos del cargo dentro de la empresa, además, proporciona al colaborador mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación, integración y desarrollo.

La empresa establece metas de ventas mensuales las cuales son supervisadas por un auditor externo quien se encarga de que se cumplan los objetivos financieros.

Adicional a esto, la empresa se encuentra legalmente constituida, está registrada en la Cámara de Comercio, DIAN, RUES, entre otros, lo que representa una **fortaleza**.

7.2.1.2 Área de Marketing. El Hotel Sicarare LTDA es una empresa que cuenta con nombre propio, se caracteriza por ofrecer servicios de alta calidad y cuenta con productos competitivos tecnológicamente. La empresa utiliza estrategias de fijación de precios, utiliza la estrategia Premium Price y estos precios son percibidos justos por los clientes.

La empresa participa activamente a eventos del sector realizados por COTELCO, FENALCO, MINCIT, entre otras, con esto busca captar nuevos mercados de clientes y dar a conocer su portafolio de servicios, lo que simboliza una **fortaleza** para el Hotel.

La gerente Tulia Calvo es la encargada de estudiar o investigar el mercado con el fin de conocer y evaluar las necesidades y deseos de los clientes, lo que significa que no existe un área de Investigación & Desarrollo lo cual representa una debilidad. Por otro lado, El Hotel muestra una **fortaleza** en el uso constantemente de sus redes sociales como estrategia de marketing tales como Facebook, Instagram, Pagina Web, entre otras; en donde promueven el amplio portafolio de servicios que la cadena Solar Hoteles & Resort tiene disponible para sus clientes. Así mismo, utilizan instrumentos publicitarios como letreros, paneles, carteles, etc. Con el fin de mostrar información de servicios, eventos, promociones de manera sencilla.

El servicio al cliente es un factor clave en el éxito del hotel, es de vital importancia para la empresa generar confianza con los clientes y esta procura mantener una buena relación y estar en constante contacto ellos.

7.2.1.3 Área de Finanzas. El Hotel Sicarare presenta **fortaleza** en el área de finanzas puesto que cuenta con un contador y un auxiliar de contabilidad quienes se encargan de llevar la contabilidad de la organización y se encuentra a disposición de la empresa. El hotel posee registros contables los cuales son fundamentales para la empresa para analizar la situación financiera y económica y también para tomar decisiones importantes dentro de la misma. Se tiene claridad de los costos de mano de obra, gastos administrativos.

7.2.1.4 Área de Producción. El área de producción presenta **Fortalezas** ya que está a cargo de una persona totalmente capacitada, que se encarga de supervisar que todas las actividades que deben realizar los empleados que componen las áreas de atención al cliente. Esta área la compone el departamento de recepción quienes son los que reciben al cliente y les ofrece información de interés. El departamento de cocina los cuales están encargados de diseñar, producir y preparar los alimentos tanto para los eventos como para los huéspedes y terceros. A este departamento lo apoyan los meseros quienes son los que tiene el contacto directo con el cliente.

Esta área también la compone el ama de llaves que se encarga de supervisar que todas las habitaciones, pasillos y áreas comunes estén en las mejores condiciones para los clientes y se encarga de llevar el inventario de los amenities. El departamento de mantenimiento es el responsable de la prevención y mantenimiento del interior y el exterior del hotel y finalmente

esta área cuenta con el departamento de almacén que es el encargado de guardar y abastecer todos los departamentos con insumos y materia prima de acuerdo a las solicitudes de estos, también se encarga de llevar el inventario de la maquinaria, materia prima y es el encargado de contactar a los proveedores y tener una excelente relación con ellos.

7.2.1.5 Área de Comercio/Servicios. El servicio al cliente es un factor clave en el éxito del hotel, es de vital importancia para la empresa tener una excelente relación con sus clientes por eso la empresa está en constante comunicación con ellos con el fin de ofrecer información sobre el portafolio de servicios, promociones, etc.

Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y la oficina están en buenas condiciones. Se realizan programas de mantenimiento de equipos lo cual constituye a una **fortaleza** de la empresa ya que esto se realiza con el fin de asegurar el buen funcionamiento de cada uno de ellos para el servicio de los clientes y empleados.

En cuanto a la distribución del producto si es un pedido para entregar por fuera del hotel, el cliente es el encargado de buscar y conseguir el medio de transporte que se requiera.

7.2.1.6 Área de Investigación y Desarrollo. Actualmente la empresa no cuenta con un área de Investigación y Desarrollo lo que respresenta una **debilidad** en la organización, por lo tanto, la gerente se encarga directamente de estudiar y evaluar las necesidades, gustos, preferencias de los clientes para ofrecerles a ellos productos y servicios que se destaquen por su excelente calidad.

7.2.1.7 Área de Sistemas de Información. El Hotel Sicarare cuenta con una persona que lleve a cabo el manejo de sistemas de información la cual es el ejecutivo de ventas, quien se encarga de

actualizar constantemente todas las redes sociales con las que cuenta la empresa y dar respuesta a las inquietudes y comentarios que dejan los clientes en ellas o en el correo electrónico esto se toma como una **Fortaleza Debil** ya que cuenta con un personal capacitado para esta función pero por la cantidad de tareas en el cargo el rendimiento no es el esperado. La empresa cuenta con equipos de cómputo que están en buenas condiciones y a los cuales se les realiza mantenimiento constantemente.

7.2.1.8 Área de talento humano. Con respecto al área de talento humano, El Hotel Sicarare LTDA cuenta con un departamento de recursos humanos quien se encarga del proceso de reclutamiento del personal, recopilación de hojas de vida, selección del personal, realización de entrevistas, pruebas psicotécnicas, verificación de referencias, solicitud de exámenes médicos a las personas contratadas y finalmente lleva a cabo el proceso de contratación con ayuda de una empresa externa. El tipo de contrato que utiliza la empresa es escrito y a término fijo donde especifican los salarios, compensaciones, fechas de iniciación y terminación, tipo de contrato y beneficios. En este proceso la empresa presenta **fortalezas**, pero cabe resaltar que el hotel a pesar de realizar un excelente proceso de reclutamiento, no cuenta con un manual de cargos y funciones y como se había mencionado anteriormente, esto representa una **debilidad** para el Hotel.

El hotel se caracteriza por brindarle al personal oportunidades de ascender y hacer carrera dentro de la empresa. Además, el hotel lleva a cabo procesos de capacitación para los empleados lo que simboliza una **fortaleza**, con el fin de estar a la vanguardia en temas relacionados al turismo.

7.2.2 Matriz Perfil de Categorización Interna M.P.C.I.

Para la construcción de la matriz de perfil de categorización interna se tuvo en cuenta el análisis realizado anteriormente de cada una de las áreas de la empresa, donde se destacaron las fortalezas y debilidades del hotel las cuales se van a categorizar a continuación dándoles un nivel alto, medio o bajo.

Tabla 13 Matriz Perfil de Categorización Interna

CLASIFICACIÓN FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Excelente información financiera	x						x		
Buen posicionamiento en el mercado frente a sus competidores al pertenecer a la cadena Solar	x						x		
Personal multidisciplinario		x						x	
Ubicación estratégica		x					x		
Precios competitivos		x						x	
Legalmente constituida			x					x	
Tienen en cuenta las normal de seguridad y salud en el trabajo		x						x	
Excelente atención al cliente	x						x		
Participación en eventos del sector	x						x		
Eficiente proceso de contratación de personal		x					x		
Manejo de redes sociales	x						x		
No cuenta con manual de cargos					x		x		
Bajo nivel de liderazgo del gerente				x			x		
No cuenta con un plan estratégico				x			x		
No existe área de i & d						x		x	
Bajo nivel salarial						x			X
Infraestructura para discapacitados					x			x	
Inestabilidad laboral					x			x	
Cuenta con pocos servicios adicionales						x			x
No cuenta con medios de						x			x

distribución		
No se pueden realizar reservas directamente por la página web del hotel.	x	x

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.2.3 Matriz EFI

Las principales fortalezas y debilidades se exponen en el siguiente cuadro donde se ordenan en 7 fortalezas y 7 debilidades en las cuales se centrará el desarrollo del proyecto con el fin de aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades.

Tabla 14 Priorización de Fortalezas y Debilidades

#	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1	Excelente Información financiera	No cuenta con manual de cargos
2	Buen posicionamiento en el mercado frente a sus competidores al pertenecer a la cadena Solar	Bajo nivel de liderazgo del gerente
3	Ubicación estratégica	No cuenta con un plan estratégico
4	Excelente atención al cliente	No existe área de I & D
5	Participación en eventos del sector	Bajo nivel salarial
6	Eficiente proceso de contratación de personal	Infraestructura para discapacitados
7	Manejo de Redes Sociales	Estabilidad laboral

Fuente: Elaboración propia, (2019).

La matriz de evaluación del factor interno EFI permite conocer las fortalezas y debilidades al interior de una empresa, para lo cual se establecen los siguientes rangos de clasificación: Debilidad mayor, calificación = 1, Debilidad menor, calificación = 2, Fuerza menor, calificación = 3, Fuerza mayor, calificación = 4. En tal sentido, los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las entidades que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

La construcción de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) se llevó a cabo a partir de los resultados obtenidos en la herramienta diagnóstico interno, registrando como áreas fuertes aquellas que representan mayor fortaleza que debilidad dentro de la organización; de igual manera los pesos fueron asignados teniendo en cuenta las áreas cuyos procesos representan los pilares de la empresa.

La calificación de cada área se dio evaluando el nivel de la fortaleza o debilidad que representa cada una para la organización; posteriormente se realizaron los cálculos del total ponderado por área y finalmente el total ponderado de la matriz,

Tabla 15 Matriz EFI

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Buen posicionamiento en el mercado frente a sus competidores al pertenecer a la cadena Solar.	0,08	4	0,32
Excelente información financiera	0,1	4	0,4
Ubicación estratégica	0,04	3	0,12
Excelente atención al cliente	0,08	4	0,32
Participación en eventos del sector	0,08	3	0,24
Eficiente proceso de contratación de personal	0,05	3	0,15
Manejo de redes sociales	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
No cuenta con manual de cargos	0,1	1	0,1
Bajo nivel de liderazgo del gerente	0,05	1	0,05
No cuenta con un plan estratégico	0,2	1	0,2
No existe área de I & D	0,07	2	0,14
Bajo nivel salarial	0,04	2	0,08
Infraestructura para discapacitados	0,02	2	0,04
Estabilidad laboral	0,02	2	0,04
TOTAL	1		2,41

Fuente: Elaboración propia, (2019).

En relación a los resultados obtenidos, se evidenciaron siete (7) fortalezas y siete (7) debilidades. Las cuales al ser evaluadas y analizadas de manera global arrojaron un puntaje de 2.41, lo que indica que la posición estratégica interna del Hotel está por debajo de la media la cual es 2,5, debido a que las funciones de operaciones de toda la organización, como lo son el área de Talento Humano y de Mercadeo presentan grandes errores de funcionamiento. Pese a ello, el Hotel cuenta con un respaldo financiero, administrativo y de marca. Puntos focales que dan prestigio y credibilidad al Hotel como unidad de negocios, es decir empresa de gran renombre.

7.3 Matrices Estratégicas del Hotel Sicarare LTDA

7.3.1. Matriz Interno – Externo (I-E)

La matriz interna-externa (IE) se caracteriza por comparar los resultados ponderados de la matriz de evaluación de factores externos (E.F.E) y la matriz de evaluación de factores internos (E.F.I). Dado que los resultados fueron 2,41 en la matriz E.F.I y 2,64 en la matriz E.F.E se determinó que la empresa comprende el cuadrante V.

Según los puntajes obtenidos en la matriz EFI y EFE se pudo construir la matriz IE donde se encuentra el punto de intersección entre las dos anteriores para conocer en qué estado se encuentra la empresa en este momento.

Grafico 3 Matriz IE



Fuente: Elaboración propia, (2019).

De acuerdo con el resultado obtenido por El Hotel Sicarare, la empresa se encuentra en el cuadrante V, por lo que se recomiendan estrategias para Retener y Mantener, es decir: Estrategias de penetración en el mercado, lo cual sugiere un mayor gasto en el área de mercadeo y comunicación con los clientes por parte de la empresa; una estrategia de desarrollo del producto, que incentiva al aumento de las ventas mediante una modificación o mejoría del servicio que presta el Hotel, una estrategia de inversión en productos de calidad, lo cual existen variedad de proveedores que ofrezca productos de calidad y flexibilidad de pago, una estrategia de alianzas estratégicas con empresas de transporte intermunicipal y local, para el ofrecimiento del Servicio Transporte Seguro a los huéspedes del Hotel, entre otras.

7.3.2 Matriz DOFA

En este sentido, el Hotel Sicarare, se desea consolidar como una organización estratégica; no obstante, estos esfuerzos se ven pequeños a la hora de seguir avanzando en términos de crecimiento empresarial, por lo que se crea necesario realizar un análisis minucioso de la gestión que lleva el Hotel en cada una de sus áreas. A continuación, se expone la matriz DOFA con las estrategias propuestas en base a la identificación de variables del entorno interno y externo:

Tabla 16 Variables de la Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Excelente información financiera.	D1 No cuenta con manual de cargos.
F2 Buen posicionamiento en el mercado frente a sus competidores al pertenecer a la cadena Solar	D2 Bajo nivel de liderazgo del gerente.
F3 Ubicación estratégica.	D3 No cuenta con un plan estratégico.
F4 Excelente atención al cliente.	D4 No existe área de I & D.
F5 Participación en eventos del sector.	D5 Bajo nivel salarial.
F6 Eficiente proceso de contratación de personal.	D6 Infraestructura para discapacitados.
F7 Manejo de redes sociales.	D7 Estabilidad laboral.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Políticas de reducción de impuestos de renta	A1 Mayor rivalidad de empresas competidoras
O2 Leyes de seguridad y salud en el trabajo	A2 Productos sustitutos con precios bajos e infraestructuras modernas
O3 Variedad de recursos naturales en la región	A3 Dificultad de crédito de inversión del negocio
O4 Famosas agencias de viajes que promocionan y recomienda al hotel como trivago, booking y tripadvisor.	A4 Leyes de accesibilidad para discapacitados
O5 Crecimiento del turismo en Valledupar	A5 Inseguridad en la sociedad
O6 Utilización de nuevas tecnologías para realizar promoción y marketing	A6 Estabilidad política, social y económica del país
O7 Bajo poder de negociación de los proveedores por la alta cantidad	A7 Llegada de cadenas hoteleras extranjeras

Fuente: Elaboración propia, (2019).

En la siguiente tabla se realizó la matriz dofa cruzada con base en la matriz DOFA, en la cual se proponen estrategias relacionando las (F-O) para aprovecharlas y obtener ventajas competitivas mediante actuaciones ofensivas, antes de que la competencia utilice estrategias defensivas. Se relacionaron (F-A), con el fin de buscar estrategias que me ayuden a evitar o mitigar esas amenazas. En otra parte Se evaluó (D-O) de esta manera utilizar estrategias defensivas que me permitan convertir esas debilidades en oportunidades y por último la (D-A), se estipularon estrategias con el fin de neutralizar y mitigar las debilidades y amenazas.

Tabla 17 Matriz DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		MATRIZ DOFA DEL HOTEL SICARARE	F1 Respaldo financiera. F2 Buen posicionamiento en el mercado frente a sus competidores al pertenecer a la cadena Solar. F3 Ubicación estratégica. F4 Excelente atención al cliente. F5 Participación en eventos del sector. F6 Eficiente proceso de contratación de personal. F7 Manejo de Redes Sociales.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 Políticas de reducción de impuestos de renta. O2 Leyes de seguridad y salud en el trabajo. O3 Variedad de recursos naturales en la región. O4 Famosas agencias de viajes que promocionan y recomienda al hotel como trivago, booking y tripadvisor. O5 Crecimiento del turismo en	(F2-O4,O6)-E1 corporativa: intensificar promociones de productos y servicios por la página web y redes sociales con promociones relámpago, promociones de la semana o por día. (F5-O5)-E2. Corporativa: Realizar alianzas estratégicas con agencias de viajes, discotecas, museos, entre otros, con el fin de promocionar eventos en la ciudad ya que solo lo hacen en fechas de festival vallenato.	(D2-O7)-E4. Integración hacia atras. Firmar acuerdos de exclusividad con proveedores que solo puedan suministrarle productos al hotel. (D1-O2)-E5. Operacional: eficiencia superior para realizar manual de funciones y cargos que no se está aplicando, tomar en consideración el propuesto en	

<p>valledupar. O6 Utilización de nuevas tecnologías para realizar promoción y marketing. O7 Bajo poder de negociación de los proveedores por la alta cantidad.</p>	<p>(F1-O7)-E3. Corporativa: desarrollo de servicios: incrementar el portafolio con servicios calidad a precios asequibles, como un spa, discoteca, como también buscar variedad de proveedores que ofrezca insumos de calidad a bajos costos con flexibilidad de pago.</p>	<p>el trabajo. (D2-O4,O5)-E6.Funcional de marketing. Implementar un sistema o cuestionario de quejas, sugerencias y reclamos, con el fin de conocer la opinión de los clientes del Hotel directamente, ya que solo se tiene en cuenta las estadísticas de las plataformas de viajes como Trivago, Booking y TripAdvisor. (D4-O1,O2)-E7. Desarrollo de servicios y productos: crear un área de investigación y desarrollo con el fin de conseguir innovaciones que aplicar a los productos y servicios existentes, y por otro desarrollar nuevos.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1 Mayor rivalidad de empresas competidoras. A2 Productos sustitutos con precios bajos e infraestructuras modernas. A3 Dificultad de crédito por inversión alta del negocio. A4 Leyes de accesibilidad para discapacitados. A5 Inseguridad en la sociedad. A6 Estabilidad política, social y económico del país. A7 Llegada de cadenas hoteleras extranjeras.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <p>(F1-A2,A4)-E8.Negocios-Diferenciación: Realizar mejoras a las instalaciones del Hotel, de tal manera que se abarque el segmento de las personas discapacitadas que cada día va en aumento. (F1,F4-A1,A2,A7) E9.Corporativa-penetración de mercado:Establecer propuestas diferenciadoras de los servicios ofrecidos para captar y satisfacer las necesidades de los clientes, a un nivel económico, Premiar a los clientes fieles o a las empresas que toman los servicios del hotel con ofertas especiales en hospedaje y alimentación.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <p>(D3-A1)E10-corporativa: desarrollo de servicios extras como el de transporte de transfer in (aeropuerto-hotel) y transfer out (hotel-are, implementar por página web las reserva, la publicidad, redes sociales para crear más interacción de estas, mejor Facebook ya que la empresa tiene dos páginas y una de ellas esta desactualizada, esto puede confundir al cliente. (D2-A4)E11-Corporativa: Realizar alianzas estratégicas con empresas de transporte intermunicipal y local, para el ofrecimiento del Servicio Transporte Seguro a los huéspedes del Hotel.</p>

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.3.3 Análisis de las oportunidades y amenazas del ambiente competitivo

7.3.3.1 Análisis de los factores claves de éxito dentro de la industria. Para la investigación de los factores del éxito del Hotel Sicarare se centraron únicamente en aquellos que van relacionados con las estrategias de competitividad de los hoteles se tuvieron en cuenta como: servicio al cliente, precios competitivos, recurso humano, calidad del servicio, portafolio de servicios, infraestructura y ubicación, gestión del medio ambiente, sistemas de información grado de segmentación, estas son temas críticos que se deben tener en cuenta en una industria hotelera ya que estos marcan un punto de rentabilidad, una ventaja competitiva frente a la competencia.

Como se evidencia a continuación, Se analizaron las variables que se consideraron que son factores claves para competir dentro del grupo estratégico.

- **Servicio al cliente:** este un factor muy importante ya que los clientes valoran este aspecto pues los hace sentir importantes y conectados con la organización. Contar con un servicio eficaz, donde se atiendan y valoren las observaciones de los clientes para una mejora continua y donde se logre satisfacer todas las necesidades e inquietudes que estos requieren desde su solicitud hasta el momento que se venda el servicio y el cliente se vaya. Es importante contar con un personal capacitado en atención y servicio al cliente, con experiencia en cada una de las áreas, que sea eficiente en el cumplimiento de sus funciones y que cuente con sentido de pertenencia hacia la organización y sus metas; Así como también ofrecer diferentes servicios que complementen las actividades para generar

una mayor satisfacción y lealtad del cliente como servicios de Transfer In (aeropuerto-hotel) y Transfer Out (hotel-aeropuerto), bebidas de bienvenida entre otras.

- **Precios o tarifas competitivos:** muchas empresas se equivocan en este punto establecer tarifas fijas y por temporadas, al momento de realizar paquetes promocionales de sus servicios, muchas de estas exceden su valor u otras por el contrario manejan tarifas bajas que lo que hacen es bajar la utilidad y por ende la competitividad de la empresa. Las empresas deben lograr mantener precios que generen la expectativa del cliente, manteniendo una relación calidad-precios, sin generar movimientos negativos en las industrias para mantenerlos, la industria hotelera por el ciclo.
- **Instalaciones del hotel:** esta es la parte tangible lo que el cliente ve, tocar. Es primordial ofrecer instalaciones con una buena distribución de planta, realizando innovaciones adaptadas a los segmentos de mercado que tenga el hotel, es importante hacer mantenimientos preventivos a la planta física y a la maquinaria con la que cuenta, garantizando de esta manera que el hotel cuente con las condiciones mínimas de operación, generando confort y seguridad, con el fin de generar satisfacción al cliente.
- **Recurso humano:** es necesario contar con un personal idóneo, capacitado para realizar todas las actividades que tenga el cargo, con sentido humano y positivo que genere un buen ambiente laboral, comprometido a cumplir con los objetivos y metas propuestas y primordialmente que preste un buen servicio al cliente.

- **Calidad del servicio:** Las empresas dedicadas al servicio como los hoteles deben generar un esfuerzo mayor en esta parte ya que la calidad en los productos y servicios ofrecidos, genera satisfacciones en el cliente y al marcharse se vaya con una perspectiva alta de querer repetir la experiencia en el hotel.
- **Gestión del medio ambiente:** la sostenibilidad ambiental es un punto al cual todos los hoteles le están apostando como factor diferenciador, le apuestan a generar sensibilidad tanto al interior de su empresa como en el exterior en el manejo de los recursos naturales, esto trae consigo muchos beneficios como, reducción de costos, preferencia en clientes que le apuestan mucho al respeto por el medio ambiente como los centroeuropeos. Hacer campañas de reciclaje y dar un buen manejo a los desechos mitigan olores que puedan perturbar la estadía de los clientes.
- **Sistemas de información:** permiten la comunicación con el cliente de manera automatizada, esto ahorra tiempo operativos, así el personal estaría más atento a las necesidades del cliente.
- **Ubicación:** este es un factor que influye en el logro del éxito comercial, en un alto porcentaje los clientes buscan estar situados en zona donde se encuentren los lugares más emblemáticos, zona de influencia retail, a pesar de que cadenas hoteleras o la categoría que tengan los hoteles consiguen desplazar los clientes a lugares lejos de todo esto, estar en una buena ubicación facilita el reclutamiento de muchos más clientes.

7.3.3.2 Análisis del grupo estratégico en el que participa la empresa. Valledupar es una ciudad en donde el turismo ha ido aumentando cada vez los agentes reguladores y las empresas de la industria hotelera se esfuerzan más por realizar actividades que promuevan las visitas de turistas nacionales e internacionales, lo que genere que haya mucha competencia entre los hoteles.

La empresa hace parte del grupo estratégico de hoteles ubicados en la ciudad de Valledupar, quienes prestan servicios, de acuerdo al segmento de mercado al que se dirigen, de acuerdo a la zona en donde esté ubicado entre otras.

En el caso del Hotel Sicarare no todos los hoteles que se encuentran en la industria son su competencia directa, pues la unidad de negocio está enfocada en satisfacer las necesidades de clientes que le apuestan más a la calidad y variedad en servicios y productos. Se procedió a realizar un análisis de diferenciación entre los hoteles que le apuestan más a la variedad y personalización de servicios con los que manejan servicios estándar. Con base a esto, se definieron dos grupos estratégicos: Grupos de hoteles con servicios personalizados y Grupos de hoteles con servicios estándar.

a) Grupos de hoteles con servicios personalizados:

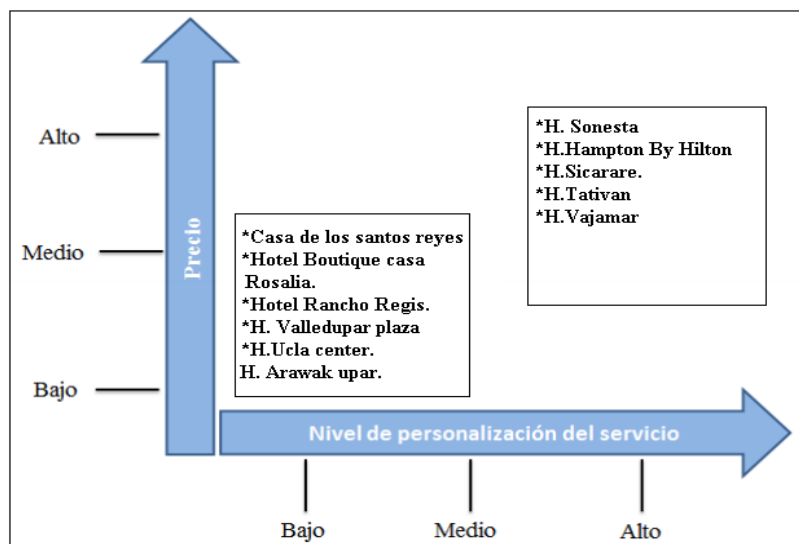
En este grupo se encuentran los hoteles que brindan servicios adicionales que van más de un alojamiento, brindan servicios como gimnasio, zonas húmedas, spa, salones de eventos, restaurante piscina, información de operadores turísticos, peluquería etc. Lo que genera que sus precios se han mas elevando y garantía en la calidad de todos los servicios prestados.

b) Grupos de hoteles con servicio estándar

En este grupo se encuentran los que se encargan de ofrecer a sus clientes el servicio de alojamiento abarcando solo esta necesidad. Esto genera mayor poder de negociación de los clientes, ya que manejan precios bajos y pocas ofertas atractivas para ellos.

El hotel Sicarare por pertenecer al primero grupo los principales competidores son esos que tienen 4 y 5 estrellas y que ofrecen variedad en su portafolio de servicio como: Hotel Sonesta, Hampton by Hilton, Hotel Tativan y Hotel Vajamar a este grupo hotelero son los líderes en la parte empresarial, por lo tanto, son considerados competencia directa, ya que sus estrategias están enfocadas a ese mercado objetivo.

Grafico 4 Grupo de Hoteles con servicios personalizados y estandares



Fuente: Elaboración propia, (2019).

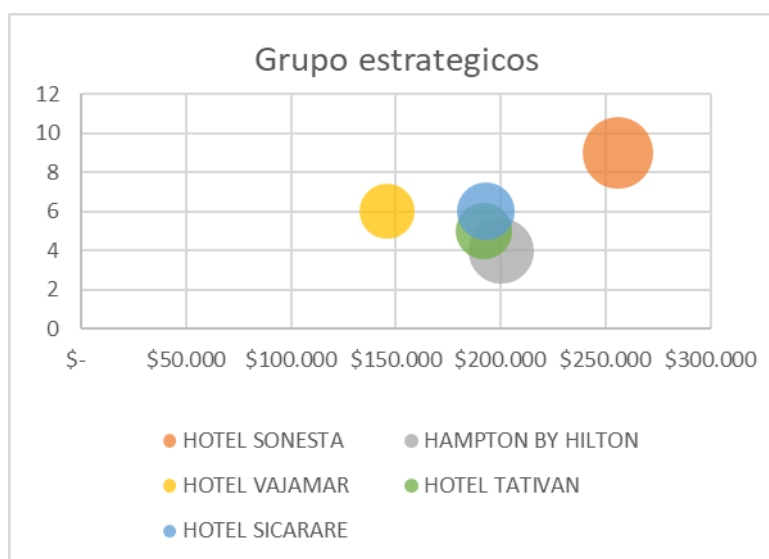
Se procedió a realizar una gráfica y una tabla que represente dos factores que determinan el grupo regulador donde se estudiaron precios y variedad de productos.

Tabla 18 Factores que determinan el grupo regulador

NOMBRES	PRECIO	VARIEDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
Hotel Sicarare	\$ 193.000	6
Hotel Sonesta	\$ 256.000	9
Hampton By Hilton	\$ 200.000	4
Hotel Vajamar	\$ 146.000	6
Hotel Tativan	\$ 192.000	5

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Grafico 5 Grupos Reguladores



Fuente: Elaboración propia, (2019).

El grupo estratégico al que pertenece se ve afectado por las siguientes fuerzas de Porter:

- **Competidores:** dentro del grupo regulador la competencia se enfoca en la cantidad de servicios que ofrecen, como se ve en la gráfica el hotel Sicarare ofrece y el Vajamar ofrecen los mismos servicios pero al pertenecer a la cadena solar este le genere mayor

estatus, el que encabeza la gráfica es el Hotel Sonesta quien se enfoca más en servicios adicionales como transfer y servicios médicos y que pertenece a una de las cadenas hoteleras internacionales más importantes como lo es GH lo que le permite aumentar los precios y expandir su portafolio de servicios.

- **Productos sustitutos:** plataformas como Airbnb que ofrece lugares para estadías cortas o largas para gran cantidad de personas y con mayor variedad en la prestación de sus servicios a precios bajos, brindando alojamiento, restaurante, piscina, zonas sociales y actividades de recreación.

7.3.4 Identificación y descripción de los competidores

Para realizar la Matriz de Perfil Competitivo se tuvieron en cuenta los principales hoteles competidores directos de la empresa, a continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de estos.

- **El Sonesta Hotel Valledupar de GHL Hoteles (4 estrellas):** ubicado al norte de la ciudad a 20 minutos del Aeropuerto Alfonso López Pumarejo, contempla la magia natural de la Sierra Nevada de Santa Marta, situado dentro del complejo del centro comercial Guatapurí y frente al emblemático Parque de la Leyenda Vallenata "Consuelo Araujo Noguera", cuenta con las mejores instalaciones y servicios para brindar la mejor atención a sus huéspedes. (GHL Hoteles, s.f.)
- **Hampton By Hilton (4 estrellas):** El hotel Hampton by Hilton Valledupar está conectado con el Mayales Plaza Mall y está ubicado en uno de los barrios más exclusivos

de la ciudad, a solo cinco minutos en automóvil del aeropuerto Alfonso López Pumarejo. Numerosos parques empresariales importantes son fácilmente accesibles desde nuestro hotel Valledupar. Salga del hotel para disfrutar de fantásticas tiendas y restaurantes. Disfruta de la vibrante vida nocturna y disfruta de la música tradicional vallenato colombiana por la que Valledupar es conocido. (Hilton Honors, s.f.)

- **Hotel Tativan (4 estrellas):** Cuenta con habitaciones amplias y luminosas, Wi-Fi gratis, televisión por cable y mini nevera. El hotel dispone de un restaurante luminoso con vistas panorámicas de la ciudad, así como una coctelería con una terraza con jardín. Además, cuenta con una piscina exterior con una función de fuente y un solárium, una sauna y un baño de vapor, y un centro de negocios. Ofrece servicio de lavandería por un suplemento. Este hotel tranquilo y moderno está situado a 7 minutos caminando de la Plaza Alfonso López. (Tativan Hotel, s.f.)
- **Hotel Vajamar (3 estrellas):** Con una ubicación ideal en el corazón de la capital del Cesar. El Hotel Vajamar es uno de los rincones más fascinantes de Valledupar. Cada uno de sus detalles decorativos, desde su piscina que le brinda un ambiente tropical en la entrada hasta el loby, hospedándose en el hotel más icónico de la ciudad en un ambiente de lujo clásico, atención al detalle y un servicio único. (Vajamar Hotel, s.f.)

7.3.5 Matriz MPC

Para realizar la matriz MPC, fue necesario primero establecer unos factores clave de éxito en el medio del hotelería, para después darles a los mismo una valoración o ponderación que en total constituyen el 100%. A continuación, se calificaron de 1 a 4, donde el primero corresponde a mayor debilidad, el 2 a debilidad menos, 3 fortaleza menor y el último a mayor fortaleza) cada

uno de esos aspectos en los hoteles seleccionados para que una vez multiplicados por la ponderación y totalizados para cada empresa, fuera posible evidenciar cuál de las compañías presentaba una mejor calificación.

Tabla 19 Matriz MPC

FACTOR CLAVE DEL ÉXITO	PESO	HOTEL SICARARE		HOTEL SONESTA		HOTEL HAMPTON BY HILTON		HOTEL TATIVAN		HOTEL VAJAMAR	
		Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado	Calif.	Peso ponderado	calif	Peso pon dera do
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	4	0,4	2	0,2	1	0,1	1	0,1
Ubicación	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Precios o tarifas competiti vas	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Instalacio nes	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Recurso humano	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Calidad del servicio	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8		0
Gestión del medio ambiente	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Sistemas de informaci on	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
TOTAL	1		3,4		3,48		3,33		3,12		2,47

Fuente: Elaboración propia, (2019).

Como se evidencia en la tabla la empresa que obtuvo mayor ponderación fue el hotel Sonesta, el Hotel Sicarare ocupó el tercer en la MPC con una calificación de 3,25, a pesar de tener un puntaje alto en cada uno de los factores de éxito, el hotel maneja debilidad en la parte de infraestructura para discapacitados con referencia a los otros ya que cuenta con adecuaciones en las habitaciones, baños. En el Hotel se deben implementar estrategias que suplan estas falencias, realizando innovaciones y modificaciones a sus instalaciones.

7.3.6 Estrategias para el Hotel Sicarare

De acuerdo al análisis y diagnóstico de la situación actual del hotel, del análisis externo e interno que se realizó, se recomienda realizar estrategias de crecimiento, con el fin de mejorar el posicionamiento, la rentabilidad de empresa y cumplir con los objetivos, misión y visión de empresa.

De manera más específica, las estrategias que debe utilizar para propiciar el crecimiento en el mercado son:

- **Penetración de mercado**

- a) incentivar a los turistas por medio de promociones y descuentos en sus días especiales.
- b) Bajar precios en el alojamiento los fines de semana ya que estos son de baja ocupación.
- c) Aumentar los canales de distribución incursionando en el mundo de las aplicaciones, crear un app que le permita al cliente hacer reservas de salones, habitaciones y adquirir los distintos servicios que tiene el hotel, incentivar los descuentos por cada referido a través de un código.

d) Hacer mejoras en los servicios, dar pequeños detalles personalizados al cliente de uso externo como lapiceros, toallas de cara etc. Ya que usualmente da implementos de aseos, esto permitirá que otras personas puedan ver la marca o el cliente se familiarice más con esta

- **Desarrollo de productos y servicios.**

- a) captar clientes de los competidores ofreciendo servicios adicionales como el transfer in y transfer out y otros servicios que complementen beneficios en el alojamiento,
- b) En el ámbito de eventos contar con un personal capacitado o realizar alianza estratégicas con empresas que realizan servicios de decoraciones para los distintos eventos ya que el hotel no cuenta con este.
- c) realizar estrategias de marketing para aumentar la utilización de la página web y las redes sociales.
- d) Construir mejoras en la infraestructura de la fachada del hotel, ya que está deteriorada, esto ayuda a que visualmente sea más llamativo el hotel.
- e) Desarrollar nuevos servicios como el ofrecimiento del bar, un spa.

- **Desarrollo de mercados**

- a) De acuerdo al estudio de mercado realizado los clientes que frecuentan al hotel tienen una edad relativamente joven, aunque el hotel debe intensificar sus esfuerzos en este nicho de mercado, es necesario que abarque otros segmentos de clientes como de edad mayor, ofreciendo servicios de relajación.
- b) Abarcar el segmento de clientes de discapacitados haciendo reestructuraciones en la planta física y adaptaciones en las habitaciones para los mismos, ya que este segmento de

clientes cada día es más grande y los hoteles se quedan en estructuras para personas sin discapacidad.

7.3.7 Objetivos Corporativos

Los siguientes objetivos, serán los resultados que el Hotel Sicarare espera conseguir con sus estrategias planteadas.

- **Aumentar la rentabilidad en un 30%:** Aumentar la rentabilidad de la empresa, a través del poder de negociación que tiene con los proveedores, reducción de costos con ahorro de energía con luces led, grifos ahorradores de agua y aplicando estrategias de penetración del mercado, promociones, actividades de motivación del personal y cliente.
- **Minimizar los costos operativos y administrativos en un 30%:** para minimizar costos se deben disminuir los gastos operacionales analizar para que, y como se están gastando y que tan necesarios son, crear cultura de ahorro en la empresa tanto en los empleados como con el cliente.
- **Incrementar los ingresos del hotel en un 10%:** incrementar los ingresos a través de estrategias de penetración del mercado y desarrollo de productos como ofrecer servicios y productos adicionales, mejorar los existentes, reestructuración de planta física extemar, utilizar ahorradores de energía, adaptar el hotel a las fechas espececiales como navidad, festival vallenato, amor y amistad etc.

- **Aumentar la satisfacción de los clientes en un 20%:** aumentar la satisfacción en un 20% por medio de la relación constante con el cliente, aplicando estrategias de marketing, penetración de mercado, desarrollo de productos. Debe hacerse evaluación post-ventas, capacitaciones del personal en atención al cliente, se mantendrá contacto regular con los clientes, a través de correos electrónicos mensuales, plataformas de las agencias como booking, tripadvisor, despegar, página web, realización de una app y redes sociales por donde se les informará acerca de los productos y servicios, ofertas, premiando a clientes frecuentes y penetrando nuevos nichos de mercado.
- **Implementar manuales de descripción de cargos 100% :** se establece el manual para cada uno de los cargos del hotel con el fin de mejorar la calidad de los procesos, para que los empleados lleven a cabo un desempeño excelente en las actividades correspondientes, que brinde estabilidad laboral y aporte a la empresa una productividad mayor de la que se espera.
- **Aumentar la capacidad de nuevos clientes 80%:** Por medio de estrategias de penetración de mercado y marketing el objeto es atraer nuevos clientes, aumentar la participación de las personas a través de redes sociales, obtener reservas por medio de la página web, creando actividades que incentiven a los usuarios a ganar cupones, pasdías u ofertas que podrán usarse en el Hotel.
- **Capacitar el 100% de los empleados del hotel:** con el fin de desarrollar sus conocimientos y habilidades con la finalidad de satisfacer a los clientes: Se capacitará la totalidad de empleados del hotel.

7.3.8 Clasificación de objetivos según la perspectiva

Se procedió a realizar la clasificación de objetivos de acuerdo a la perspectivas financieras, clientes, procesos internos y Aprendizaje y crecimiento con el fin de diseñar el mapa estratégico del hotel.

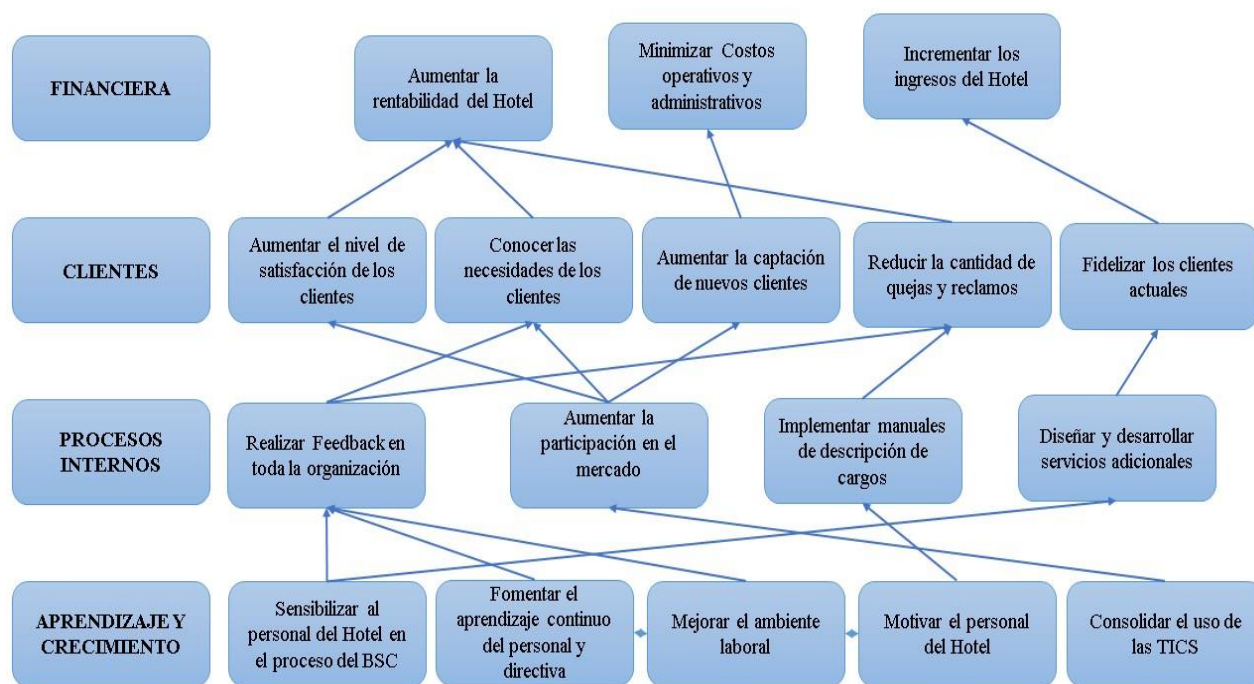
- **Financiero:** Aumentar la rentabilidad del Hotel, minimizar los costos operativos y administrativos, incrementar los ingresos del hotel.
- **Clientes:** Aumentar el grado de satisfacción de los clientes, conocer en forma continua las necesidades de los clientes, aumentar la captación de nuevos clientes, reducir la cantidad de quejas y reclamos, fidelizar los clientes actuales
- **Procesos internos:** Realizar feedback en toda la organización, implementar manuales de descripción de cargos, mejorar la comunicación interna, aumentar la participación en el mercado
- **Aprendizaje y Crecimiento:** Sensibilizar al personal del hotel en el proceso del BSC, fomentar el aprendizaje continuo del personal y directiva, mejorar el ambiente de trabajo, motivar al personal del hotel, consolidar el uso de las TICS.

7.3.9 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una herramienta que favorecerá al Hotel Sicarare LTDA, puesto que le permitirá implementar y comunicar la estrategia a todos y cada uno de los empleados de la empresa. Esta herramienta se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos

Internos, Aprendizaje y Crecimiento y sus relaciones causa- efecto. A continuación, se muestra el mapa estratégico establecido para el Hotel Sicarare LTDA.

Grafico 6 Mapa Estrategico



Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.4 Formulación de la meta y la ficha técnica del indicador de los objetivos y estrategias del mapa estratégico

Se realiza la ficha técnica relacionando los objetivos corporativos con las estrategias con el fin de crear indicadores que puedan medir los resultados obtenidos en cada frecuencia de tiempo y alinear acciones que cumplan con lo meta que se desea alcanzar.

Tabla 20 Formulación de obje. Y estrategias.

#	OBJETIVO	META		FORMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	RESPONSABLES
		Resultado esperado	Limite de tiempo					
1	Incrementar la rentabilidad	Alcanzar en un 30%	2 años	$\frac{Rentabilidad(t) - Rentabilidad(t-1)}{Rentabilidad(t-1)} * 100$	% margen neto	Mensual	Estado de resultado	Gerente
2	Aumentar los ingresos	Aumentar el 10%	2 años	$\frac{Ingresos(t) - Ingresos(t-1)}{Ingresos(t-1)} * 100$	% ingresos	Mensual	Estado de resultado	Gerente
3	Implementar manuales de descripción de cargos	Tener en 100% el manual de funciones de los empleados	1 año	$\frac{numero\ de\ empleados\ capacitados}{numero\ total\ de\ empleados} * 100$	% empleados capacitados	Trimestral	Documentos de la empresa	Dpto. Talento Humano
4	Aumentar el grado de satisfacción de los clientes	20%	2 años	$\frac{numero\ de\ clientes\ que\ retoman\ el\ servicio}{numero\ de\ clientes\ totales} * 100$	% clientes fieles	Mensual	Reporte de recepción	Gerente

5	Aumentar la motivación de los empleados	20%	2 años	$\frac{\text{Participación mercado empresa}}{\text{Participación mercado}} * 100$	% mercado	Mensual	Reporte	Gerente
6	Aumentar la capacidad de nuevos clientes	80%	2 años	$\frac{\text{número de clientes nuevo}}{\text{número de clientes totales}} * 100$	% cobertura	Trimestral	Reporte	Gerente

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.5 Cuadro de mando integral de los planes operativos

Para la realización del cuadro de mando integral de los planes operativos se escogieron los objetivos y se procedió a estipular el respectivo plan de acción con el fin de medir la actividad y evolución del Hotel Sicarare basándose en su visión y estrategia a largo plazo y así cumplir con el objetivo.

Tabla 21 Cuadro de mando integral planes operativos

N. OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS REQUERIDOS	META	
				RESULTADO ESPERADO	LÍMITE DE TIEMPO
1	Incrementar promociones para aumentar ventas.	Gerente	Plan de marketing	30%	2 años
2	Incrementar el valor medio de la compra de los clientes.	Gerente	Plan mercadeo	10%	2 años

3	Mejorar la calidad de los procesos.	Gerente	Manual de Cargos Instrumento de Desempeño	100%	2 años
4	Establecer un programa de descuentos y tarifas especiales que otorgue mayores beneficios cuanto mayor sean los días de estadías.	Gerente	Listado de clientes con mayores días de esta día.	20%	2 años
5	Establecer incentivos laborales para mantener y recompensar al personal responsable.	Gerente	Reporte sobre el plan de motivación del personal del hotel.	20%	2 años
6	Ofrecer servicios adicionales que complementen los otros servicios del hotel.	Gerente	Capital	80%	2 años

Fuente: Elaboración propia, (2019).

7.6 Ficha técnica de indicadores

La ficha técnica de indicadores es una herramienta que permite realizar comparación de resultados dentro de la organización, obtener información en tiempo real, facilitar la toma de decisiones, etc. Para la realización de la ficha técnica se tuvieron en cuenta los objetivos propuestos y a cada uno de ellos se les asignó una fórmula del indicador, unidad, frecuencia de la toma de datos, fuente de información y finalmente la persona que es responsable de realizar dicha medición.

Tabla 22 Ficha del indicador

N.

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

OBJETIVO

O

FÓRMULA DEL INDICADOR

UNIDAD DE
MEDIDAFRECUENCIA DE
MEDICIÓNFUENTES DE
INFORMACIÓNRESPONSABLE DE LA
MEDICIÓN

1

$$\frac{\text{Rentabilidad}(t) - \text{Rentabilidad}(t - 1)}{\text{Rentabilidad}(t - 1)} * 100$$

% margen neto

Mensual

Estado de
resultado

Gerente

2

$$\frac{\text{Ingresos}(t) - \text{Ingresos}(t - 1)}{\text{Ingresos}(t - 1)} * 100$$

% ingresos

Mensual

Estado de
resultado

Gerente

3

$$\frac{\text{numero de empleados capacitados}}{\text{numero total de empleados}} * 100$$

% ingresos

Anual

Reporte, nómina
de la empresa

Gerente

4

$$\frac{\text{número de clientes que retoman el servicio}}{\text{número de clientes totales}} * 100$$

% empleados
capacitados

semestral

Reporte

Gerente

Encuestas de satisfacción por unidad de negocio

5	$\frac{\text{Participación mercado empresa}}{\text{Participación mercado}} * 100$	% clientes fieles	Mensual	Reporte	Gerente
6	$\frac{\text{número de clientes nuevo}}{\text{número de clientes totales}} * 100$	% mercado	trimestral	Reporte	Gerente

Fuente: Elaboración propia, (2019)

8. RESULTADOS

8.1 Misión, Visión y Valores del Hotel Sicarare LTDA.

El Hotel Sicarare LTDA cuenta con una misión no muy bien estructurada por tal razón se realiza una propuesta de misión para la empresa. Para la redacción de la Misión propuesta se realizaron algunas preguntas a la gerente relacionada con las condiciones actuales de la empresa. Las preguntas y sus respectivas respuestas se registran a continuación:

¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Empresas y personas naturales

¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?

Ofrecer hospedaje de alta calidad y precio razonable, en un ambiente placentero
Geográficamente, ¿dónde compite la empresa?

Valledupar

¿Está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?

Sí., las habitaciones cuentan con tv y aires acondicionados modernos, servicio de WiFi, entre otros.

¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

Sí.

¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?

Cercanía, confianza, cordialidad, comodidad y honestidad.

¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?

Ofrecerles a los clientes hospedajes de alta calidad con precios racionales y un excelente servicio.

¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?

La empresa no repercute a la contaminación.

¿Son los empleados un activo valioso de la empresa?

Sí.

- **Misión Actual:** Somos una sociedad comercial que presta los servicios hoteleros a empresas particulares garantizándoles un alto nivel de cumplimiento de los factores de evaluación para la categorización de hoteles de cuatro estrellas como estrategia para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. (Hotel Sicarare LTDA, 2019).
- **Mision Propuesta:** Ofrecer a nuestros clientes un servicio de hospedaje de alta calidad y precio razonable, en un ambiente placentero, mediante un trato personalizado por parte de un personal talentoso, con experiencia y alta capacidad de respuesta, mediante un trabajo eficaz y eficiente, de tal manera, que se mantenga la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes de la ciudad de Valledupar y de turistas nacionales e internacionales.

De igual manera, para la redacción de la visión propuesta se realizaron algunas preguntas al gerente del hotel, plasmadas a continuación:

¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?

Innovación de los servicios actuales, app para facilitar la comunicación con el cliente.

¿Quiénes trabajarán en la empresa?

Personal capacitado y competente para desarrollar cada una de las actividades encaminadas a cumplir los objetivos del hotel.

¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?

Cordialidad, cercanía, respeto, confianza, comodidad e innovación.

¿Cómo mejorara la empresa la calidad de vida de aquellos que emplean sus productos o servicios?

A nivel de alojamiento Le permitirá a cada uno de los huéspedes satisfacer esa necesidad de descanso, relajación que desean tener en el hotel y con respecto al alquiler de salones obtendrán satisfacción de realizar con éxito cada uno los eventos.

¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

Empresa con excelente atención al cliente, cumplimiento en lo que ofrece, comodidad y servicios de calidad.

- **Visión Actual:** Ser la mejor opción en prestación de servicios hoteleros con reconocimiento regional y nacional. (Hotel Sicarare LTDA, 2019).
- **Visión Propuesta:** Para el año 2025 seremos el hotel líder en la Ciudad de Valledupar, caracterizándonos por ofrecer un excelente servicio de alojamiento y alquiler de salones de eventos que superen las expectativas de nuestros clientes nacionales e internacionales,

permitiéndonos de esta manera generar un sólido posicionamiento y a su vez mantener un alto grado de responsabilidad social competitiva que sea de gran aporte para el crecimiento económico de nuestra región.

- **Valores Propuestos para Hotel Sicarare LTDA**

a. Vocación de servicio: Se tiene la convicción y la pasión de ejercer una actividad profesional o de solidaridad con las personas, para satisfacer sus necesidades.

b. Honestidad: Con la Gerencia y propietarios al realizar el trabajo con pasión y a conciencia y con los clientes, brindándoles excelencia en la calidad del servicio.

c. Respeto: Se respeta las formas de pensar, creencias y opiniones de las personas en la organización y de sus clientes.

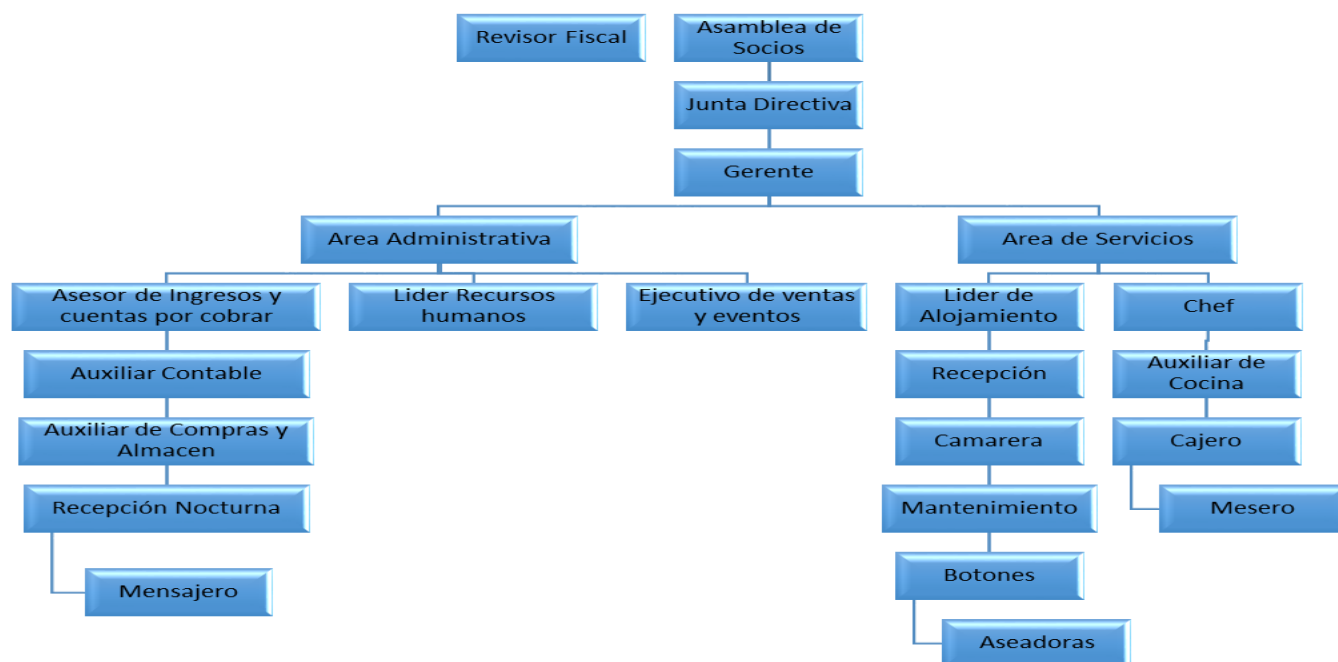
d. Disciplina: Seriedad en cumplir con las tareas delegadas.

e. Lealtad: Cumplimiento de lo acordado con los clientes y demás miembros de la organización.

8.2 Estructura Organizacional del Hotel Sicarare LTDA.

Se realizó un organigrama al Hotel Sicarare LTDA según su naturaleza de tipo micro administrativo ya que este está constituido por una sola empresa, según su finalidad de tipo informativo puesto que están a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas; Según su ámbito éste organigrama es de tipo general porque da una visión gráfica de la institución al completo y finalmente, según su presentación es de tipo vertical.

Grafico 7 Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

8.2.1 Estructura de Cargos.

La estructura de cargos se entiende como la jerarquización y agrupación de los cargos según la naturaleza de sus funciones. Considerando lo anterior, para el Hotel Sicarare se procedió a realizar el manual de cargo con base a las diferentes áreas que realizan funciones desde el ámbito directivo, administrativos, y operacional.

Teniendo en cuenta las necesidades de la organización se recolectó información sobre el cargo que se iba a estructurar por medio de técnicas, métodos como el levantamiento del perfil este contiene identificación, descripción y análisis del cargo (se describe el cargo, sus requerimientos, se analizan funciones, responsabilidades, la naturaleza del puesto y los tipos de personas, sus características, las condiciones del puesto). (Ver Anexo E)

- **Area Administrativa**

a. Asamblea de Socios

1. Propietarios, que planifican y ejecutan decisiones en el área financiera y administrativa, la obtención de créditos, delegan a la junta directiva y gerencia la producción y operatividad de la empresa Hotel Sicarare LTDA en todas las áreas, financieras, administrativas, técnicas y humanas.

b. Junta Directiva

1. Grupo de personas como propietarios y gerente que se encargan de desarrollar reuniones para organizar, planificar, ejecutar y controlar todas las áreas de la empresa Hotel Sicarare LTDA.

c. Gerente

1. Sugerir y exponer a los socios y junta directiva del Hotel Sicarare, los procedimientos y reglas en relación a la coordinación del talento humano, debido a que los mismos sean implementados.

2. Recomendar a los socios, junta directiva la Directiva y las diferentes áreas del Hotel adquirir conocimientos sobre programas, políticas y prácticas sobre la gestión del recurso humano.

3. Proponer a a los socios, junta directiva la Directiva y las diferentes áreas del Hotel la elaboración de programas sobre competencia.

4. Administrar, vigilar y tramitar la enunciación de políticas, descripción o modificación de cada cargo de todo el personal del Hotel, inspeccionar y formalizar planes sobre la búsqueda, selección y reclutamiento del recurso humano.

5. Controlar y negociar el diseño de un método de compensaciones y beneficios, para implementarlos y posteriormente hacer su seguimiento y control.
6. Formalizar la elaboración de planes de capacitación, evaluación de desempeño, así como el desarrollo de carrera funcional, o su renuncia.
7. Elaborar proyectos para la mejora del clima organizacional y motivación del personal y posteriormente implementarlos.

d. Administrador

1. Elabora las funciones a los asesores y auxiliares de ingresos, cuentas por cobrar, de compras, de almacenes para el pago del personal del Hotel.
2. Organiza, planifica y ejecuta la asignación de cargos en el área administrativa, mediante la experiencia y la preparación del personal existente.
3. Desarrolla reuniones para darle seguimiento a las actividades en el área.
4. Toma decisiones de cualquier pago mediante el presupuesto que posee el Hotel Sicarare LTDA.

e. Asesor de Ingresos y Cuentas por cobrar

1. Desarrolla los balances y flujo de caja del Hotel Sicarare LTDA
2. Elabora las datas y graficos sobre los ingresos y egresos del Hotel Sicarare LTDA.
3. Elabora las proyecciones de los ingresos y costos de las operaciones del Hotel Sicarare LTDA.

f. Auxiliar de Contabilidad

1. Elabora las nóminas de pago referente a las obligaciones contractuales del personal obrero. Atender, analizar, canalizar, vigilar los requerimientos y procedimientos de administración de

gestión humana, beneficios socio económicos, ayudas sociales del personal (Guardería, Cesta Tickets, Seguridad Laboral, Permisos, Jubilaciones y Vacaciones.

g. Auxiliar de compras y Almacen

1. Elabora resúmenes de pago vinculados al presupuesto para su cancelación y cancelar compromisos a proveedores del Hotel Sicarare LTDA.
2. Elaborar listado de materiales e insumos en el área de compras y almacen.
3. Dar seguimiento a las operaciones que se ejecutan en el área de compras y almacen.
4. Diseñar inventarios para el área de almacen.

f. Recepcionista

1. Atender a todo tipo de personal sea personal del Hotel o clientes actuales y potenciales que desee información.
2. Entrega folletos sobre la información del Hotel Sicarare LTDA.

g. Mensajero

1. Llevar toda encomienda que necesite el Hotel Sicarare LTDA a cualquier lugar.

h. Lider de Recursos Humanos

1. Organizar, planificar, ejecutar las asignaciones de cada cargo en cada departamento del Hotel Sicarare LTDA.
2. Realizar reuniones para la toma de decisiones de las funciones de cada personal.
3. Revisar, firmar y sellar cualquier Memorandum y Oficios en cada área del Hotel.

4. Revisar cada caso que se presente con cualquier personal.

i. Ejecutivo de Ventas

1. Promocionar el alojamiento del Hotel Sicarare LTDA.
2. Cumplir con las funciones de eventos en el área de promoción.
3. Capacitarse sobre el área de ventas del Hotel.

- **Area de Servicios**

a. Jefe de Servicios

1. Liderar al personal obrero y de servicio.
2. Asignar las funciones al personal de su área
3. Planificar las actividades en el área de servicios.
4. Controlar las actividades en el área de servicios.
5. Recibir notificaciones de la gerencia del Hotel.

b. Lider de Alojamiento

1. Planificar las actividades en el área de servicios.
2. Velar por el cumplimiento de todos los servicios que ofrece el Hotel.
3. Controlar las actividades de todos los servicios que ofrece el Hotel.
4. Satisfacer al cliente con el servicio de habitación.

c. Camareros

1. Organizar, planificar y ejecutar las labores de servicio de habitación del Hotel.

2. Controlar el servicio de habitación.
3. Satisfacer al cliente con el servicio de habitación.

d. Personal de Mantenimiento

1. Elaborar toda actividad relacionada con la limpieza de las instalaciones del Hotel.
2. Satisfacer al cliente con el servicio.

e. Botones

1. Elaborar toda actividad relacionada a la atención del cliente en dirigirse a la habitación y llevar su equipaje.
2. Satisfacer al cliente con el servicio.

f. Aseadoras

1. Elaborar cualquier actividad relacionada con la limpieza de las habitaciones y las áreas del Hotel.
2. Satisfacer al cliente con el servicio.

g. Chef

1. Preparar cada Menú o comida que pida el cliente en el restaurant del Hotel.
2. Seguimiento de la compra de materiales para la preparación de los alimentos.
3. Supervisar al auxiliar de Cocina
4. Atender las exigencias de los clientes.

h. Auxiliar de Cocina

1. Preparar cualquier tipo de alimento que requiera el cliente.
2. Satisfacer al cliente con el servicio.

i. Cajero

1. Atender al cliente en relación a cualquier tipo de pago
2. Satisfacer al cliente con el servicio.

j. Mesero

1. Atender el cliente en cualquier pedido que sugiera.
2. Satisfacer al cliente con el servicio.

- **Asesor Industrial**

1. Formular el Direccionamiento Estratégico del Hotel Sicarare LTDA. Ubicado en la ciudad de Valledupar, Cesar con el fin de definir el horizonte de la organización con miras a la obtención de una ventaja competitiva.
2. Diseñar la herramienta de gestión Balanced Scorecard que permitirá el eficiente seguimiento y control de las metas y estrategias.
3. Realizar un diagnóstico situacional de la organización con miras a la identificación de fortalezas y debilidades internas, como oportunidades y amenazas externas que enfrente o puede enfrentar la organización.
4. Establecer aspectos de mejora en el Direccionamiento Estratégico actual de la compañía.
5. Reformular, levantar manuales, mapas estratégicos y rediseñar procesos administrativos actuales.

6. Definir objetivos y estrategias alineadas al Direccionamiento Estratégico de la organización, así como los indicadores de gestión que permitirán la medición y seguimiento de los mismos.
7. Diseñar la herramienta de gestión que permitirá controlar la estrategia de la organización, en el marco del Balanced Scorecard.

8.3 Respuestas sobre encuesta de satisfacción de los clientes del Hotel Sicarare LTDA

Tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores claves para alcanzar el éxito en los negocios, por este motivo, se realizó una encuesta para medir el nivel de satisfacción en el que se encuentran los clientes del Hotel Sicarare con el fin de entender sus necesidades, obtener información necesaria para mantenerlos satisfechos, detectar áreas de mejora concretas, entender las expectativas de los clientes, saber si recomiendan el servicio, entre otras. A continuación, se muestran los resultados de la encuesta que se les realizaron a 100 clientes habituales y potenciales del Hotel Sicarare:

Tabla 23 Resultados de satisfacción de clientes

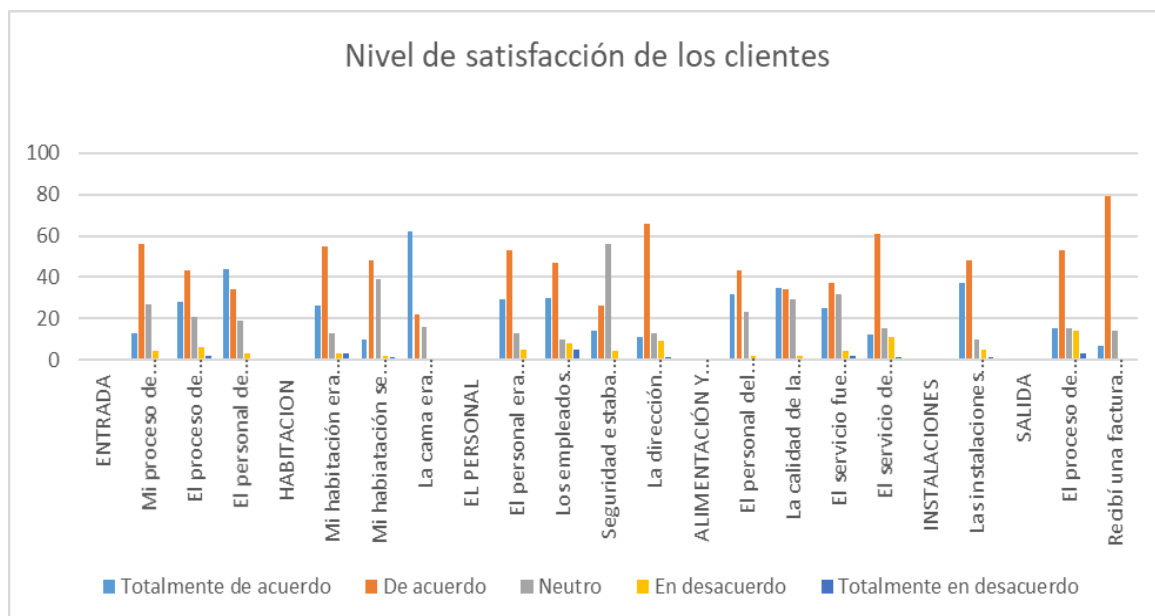
CRITERIOS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
ENTRADA					
Mi proceso de reserva y mi registro fueron correctos	13	56	27	4	0
El proceso de entrada fue eficiente y puntual	28	43	21	6	2
El personal de recepción fue cortés y con un nivel alto de conocimiento	44	34	19	3	0
HABITACION					
Mi habitación era cómoda y estaba limpia	26	55	13	3	3
Mi habitación se encontraba	10	48	39	2	1

completamente amoblada					
La cama era confortable	62	22	16	0	0
EL PERSONAL					
El personal era rápido, amigable y de confianza	29	53	13	5	0
Los empleados conocen bien las zonas y respondieron mis inquietudes	30	47	10	8	5
Seguridad estaba disponible en caso de ser necesario	14	26	56	4	0
La dirección estaba disponible para resolver problemas	11	66	13	9	1
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS					
El personal del restaurante fue cortés	32	43	23	2	0
La calidad de la comida era buena	35	34	29	2	0
El servicio fue eficiente y puntual	25	37	32	4	2
El servicio de habitaciones fue eficiente y entregó el pedido correctamente	12	61	15	11	1
INSTALACIONES					
Las instalaciones del hotel (piscina y gimnasio) estaban limpias y correctamente equipadas	37	48	10	5	1
SALIDA					
El proceso de salida fue eficiente	15	53	15	14	3
Recibí una factura completa y correcta	7	79	14	0	0

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

A continuación se presentará una gráfica con todas las respuestas proporcionadas por los clientes potenciales y habituales del Hotel Sicarare:

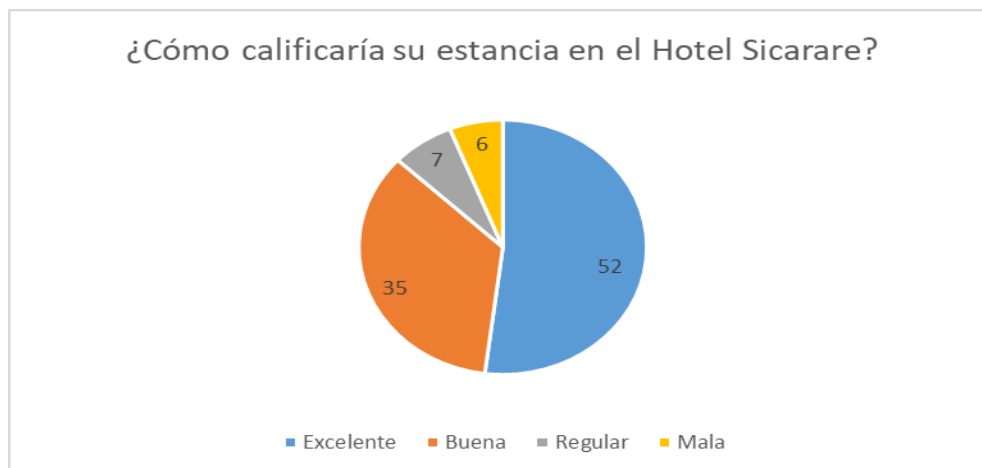
Grafico 8 Nivel de satisfacción de los clientes



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Al analizar los resultados se logra evidenciar que la mayoría de las respuestas están comprendidas entre Totalmente de acuerdo, de acuerdo y neutro, lo que indica que el nivel de satisfacción de los clientes es elevado ya que la empresa brinda servicios de alta calidad. Sin embargo, es necesario reforzar las capacitaciones a los empleados nuevos con respecto a las zonas y distribución del hotel, también es importante mejorar el servicio de habitación ya que algunos clientes manifiestan que el servicio no llega a tiempo.

Grafico 9 Calificación de la estadia en el Hotel



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

De los 100 clientes encuestados, 52% respondieron que su estancia o experiencia en el hotel fue Excelente, 33% Buena, el 7% Regular y un 6% Mala. Lo que nos indica que la mayoría de los clientes están satisfechos con los servicios que actualmente ofrece el Hotel Sicarare LTDA.

Grafico 10¿Volveria a Hospedarse en el Hotel Sicarare?



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Dado a que el nivel de satisfacción de los clientes es elevado, ellos aseguran que volverían al Hotel Sicarare en próximas ocasiones y que también lo recomendarían a conocidos, amigos y familiares.

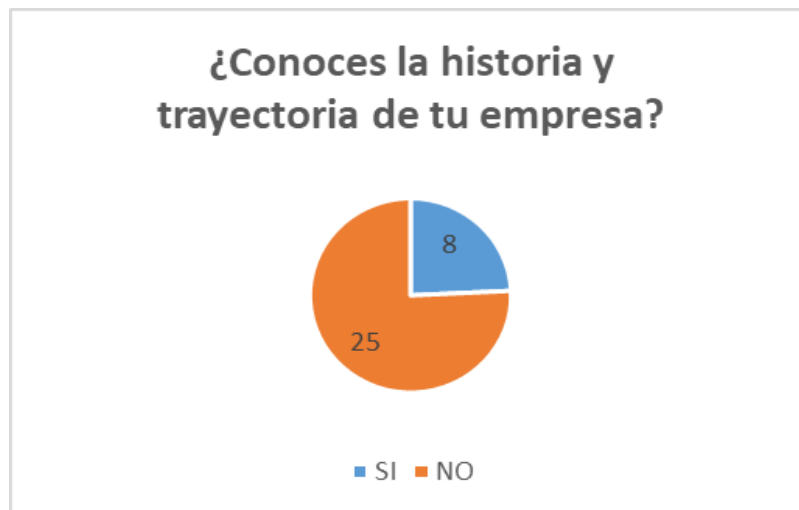
8.4 Análisis de las encuestas para medir la motivación del personal del hotel

La satisfacción laboral es uno de los factores claves para que una organización sea más productiva, genere mayores ingresos, etc. Los empleados que están satisfechos ayudan voluntariamente al resto de sus compañeros de trabajo, cooperan con la organización, respetan las reglas y ponen su mayor esfuerzo para resolver una crisis o problemas. Por esta razón es importante conocer el nivel de satisfacción de los empleados del Hotel Sicarare mediante la realización de una encuesta, con esto se pretende detectar oportunidades de mejoras y resolver cualquier problema dentro de la organización.

- **¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?**

Se realizó esta pregunta con el fin de saber si los empleados tienen conocimiento en la empresa que se elaboran, con esto se mira el compromiso y el sentido de pertenencia que tienen hacia el hotel, 25 de los trabajadores que equivale al 76% contestaron No, lo que significa que no se les informa desde el inicio laboral, información general de la empresa.

Grafico 11 ¿Conoce la historia del Hotel?



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 24 Conocimiento de empleados sobre la empresa

Parámetro	Frecuencia	%
SI	8	24%
NO	25	76%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?**

La mayoría del personal que equivale al 70% contestó que No y esto se evidencia, aluden que tienen cargos sobre porque no se cuenta con una manual de funciones y cargo.

Grafico 12 Perspectiva de los empleados sobre sus funciones



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 25 Perspectiva de los empleados sobre sus funciones

Parámetro	Frecuencia	%
SI	10	30%
NO	23	70%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?**

De acuerdo a la respuesta obtenida a esta pregunta se evidencia que los empleados no reciben información acerca de su desempeño como tal, pero si se les informa para informarles cuando tienen un error.

Grafico 13 ¿Recibe informacion de desempeño?



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 26 Resultado sobre conocimiento de informacion de desempeño

Parámetro	Frecuencia	%
SI	8	24%
NO	25	76%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?**

La respuesta que se obtuvo fue casi la misma cantidad de una respuesta positiva y otra negativa, los que respondieron que si exponían que les gusta el trabajo que hacia pero que no recibían tanta motivación desde el área de gerencia.

Grafico 14 Nivel de motivación de empleados



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 27 Nivel de motivación de empleados

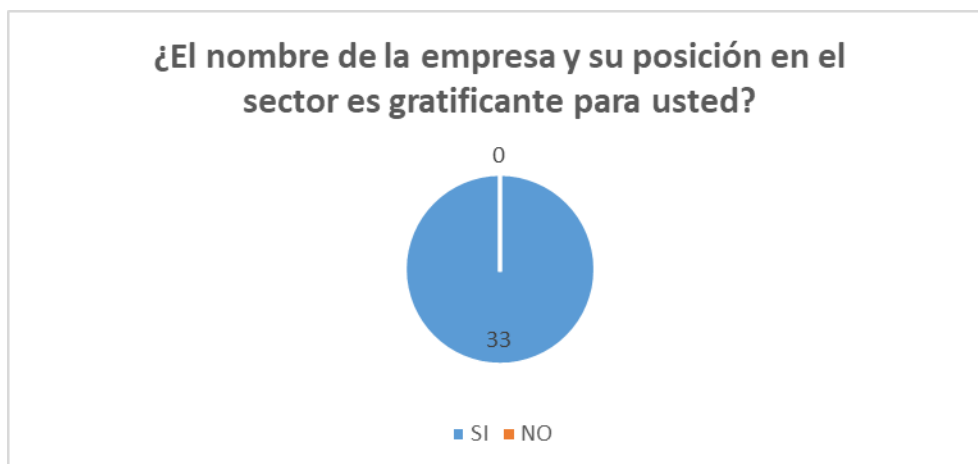
Parámetro	Frecuencia	%
SI	16	48%
NO	17	52%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿El nombre de la empresa y su posición en el sector es gratificante para usted?**

El 100% de los empleados respondieron que Si, esto demuestra que están orgullosos de pertenecer a una empresa de categoría, y buen nombre.

Grafico 15 Posicion de la empresa en el sector



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 28 Posicion de la empresa en el sector

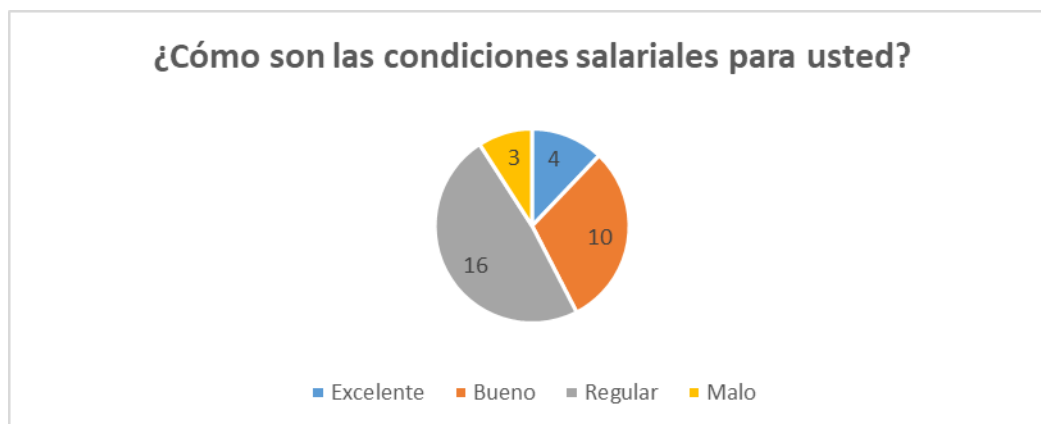
Parámetro	Frecuencia	%
SI	33	100%
NO	0	0%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿Cómo son las condiciones salariales para usted?**

Las condiciones salariales en el hotelería en Colombia no son tan buenas, en el hotel Sicarare la mayor parte de los trabajadores se encuentran conforme con su sueldo, considerar que es regular, pero les alcanza para pagar sus gastos fijos.

Grafico 16 Condiciones Salariales



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 29 Condiciones Salariales

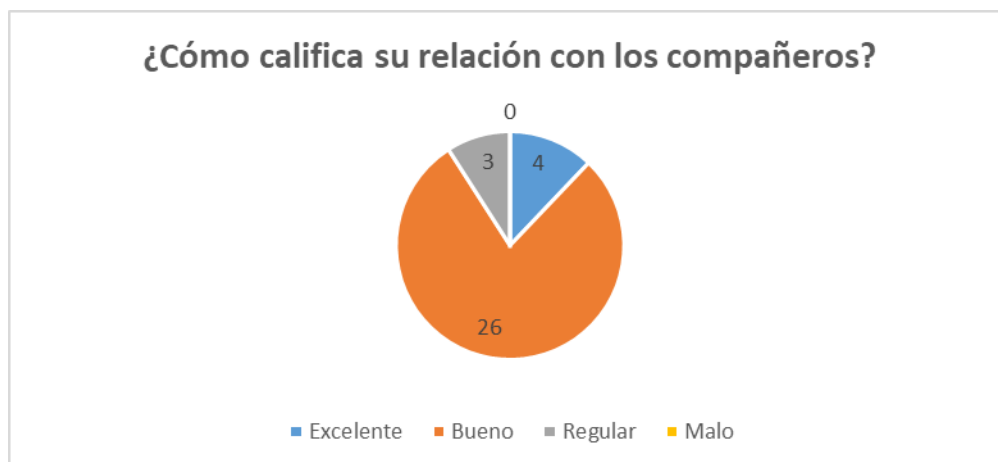
Parámetro	Frecuencia	%
Excelente	4	12%
Bueno	10	30%
Regular	16	48%
Malo	3	9%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿Cómo califica su relación con los compañeros?**

La mayor parte de las respuestas fueron positiva en ambiente laboral con sus compañeros es sana.

Grafico 17 Relación con compañeros



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 30 Relación con compañeros

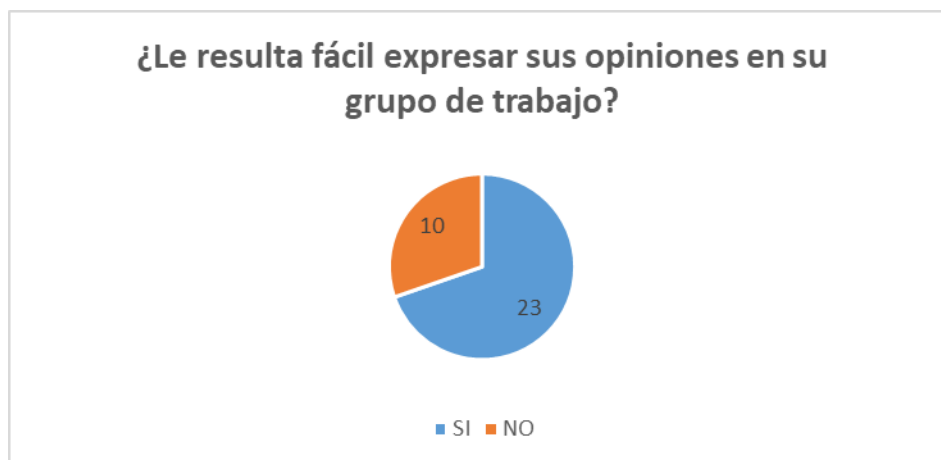
Parámetro	Frecuencia	%
Excelente	4	12%
Bueno	26	79%
Regular	3	9%
Malo	0	0%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?**

Al equipo de trabajo del hotel se les facilita expresar opiniones y tomar decisiones en grupo, lo cual. Se debe tomar como fortaleza y aprovecharla para hacer reuniones donde expresen sus descontentos, procesos y así mejorar continuamente.

Grafico 18 Libre expresión



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 31 Libre expresión

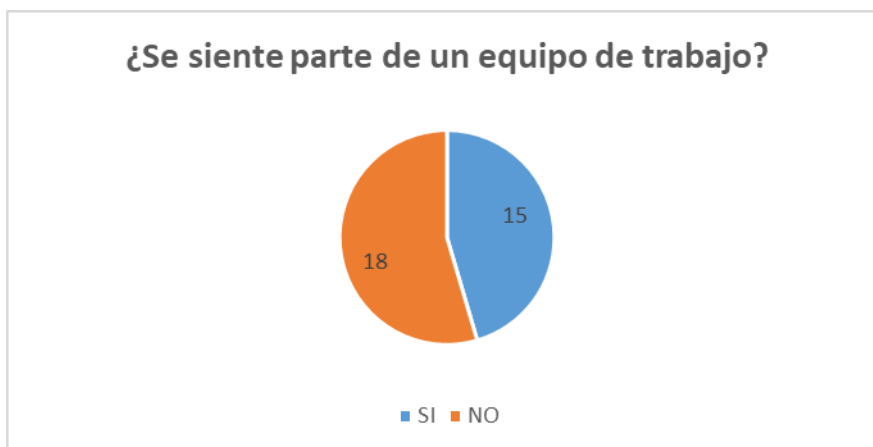
Parámetro	Frecuencia	%
SI	23	70%
NO	10	30%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿Se siente parte de un equipo de trabajo?**

Es importante que los empleados no se vean como un grupo de personas que trabajan de manera individual, que cada quien se responsabiliza por sus tareas, si no como un equipo de trabajo que lo hacen en sinergia con el fin de cumplir los objetivos del hotel.

Grafico 19 Se siente parte de un equipo de trabajo



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 32 Empleados se sienten parte de un equipo

Parámetro	Frecuencia	%
SI	15	45%
NO	18	55%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?**

Se puede concluir por la respuesta que se ve reflejada en la gráfica y tabla que a pesar que se tiene una buena relación con los compañeros, no se conoce en detalle las funciones de cada persona primero porque no se cuenta con un manual de funciones y segundo porque no trabajan en sinergia.

Grafico 20 Conocimiento sobre otras areas



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 33 Conocimiento sobre otras areas

Parámetro	Frecuencia	%
SI	5	15%
NO	28	85%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?**

Si, la parte de calidad, seguridad y salud en el trabajo del hotel se ha encargado de colocar rutas de evacuación, y hacer simulacros.

Grafico 21 Protocolos de emergencia



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 34 Protocolos de emergencia

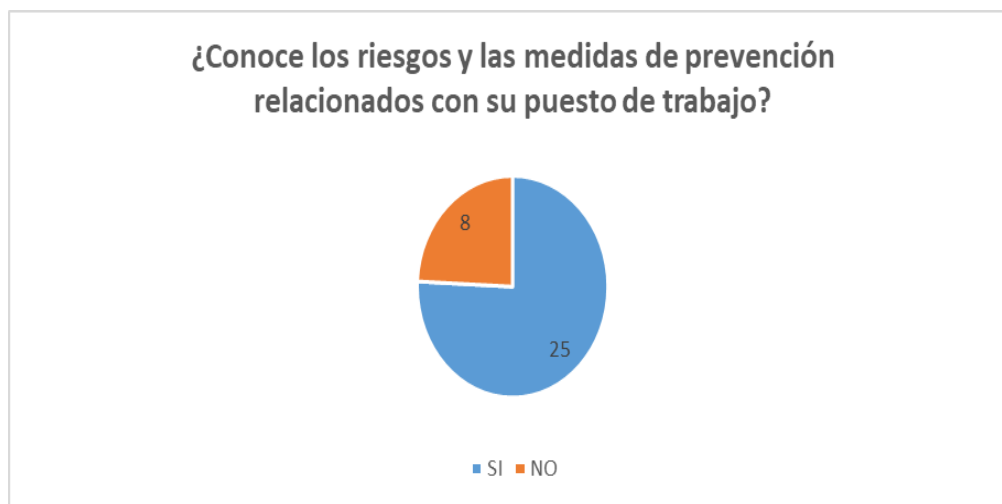
Parámetro	Frecuencia	%
SI	25	76%
NO	8	24%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?**

A pesar de no tener un manual de cargos y funciones, los empleados conocen los riesgos que generan sus puestos de trabajo.

Grafico 22 Medidas de prevencion



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 35 Medidas de prevencion

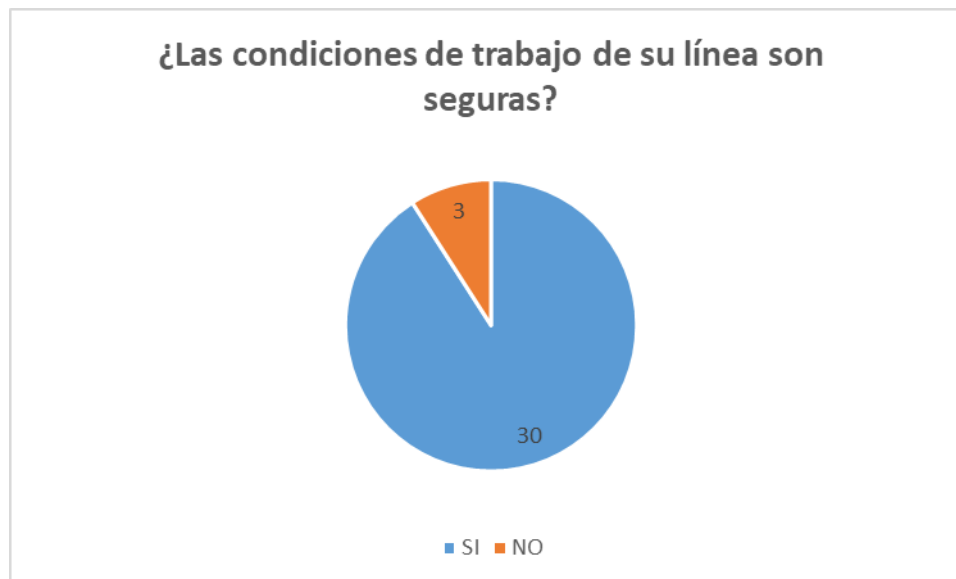
Parámetro	Frecuencia	%
SI	25	76%
NO	8	24%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?**

El 91% del total de empleados encuestados respondieron que SI, lo que indica que los riesgos laborales que tienen los empleados son mínimas, solo 3 respondieron que NO los del área de mantenimiento.

Grafico 23 Condiciones de trabajo seguras



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 36 Condiciones de trabajo seguras

Parámetro	Frecuencia	%
SI	30	91%
NO	3	9%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?**

El resultado arrojó que 20 personas de las 33 encuestadas contestó que NO, lo que indica que mucho de los puestos de trabajo están recargado, ya sean por falta de personal, o mala distribución de tareas.

Grafico 24 Cargas de trabajo



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 37 Cargas de trabajo

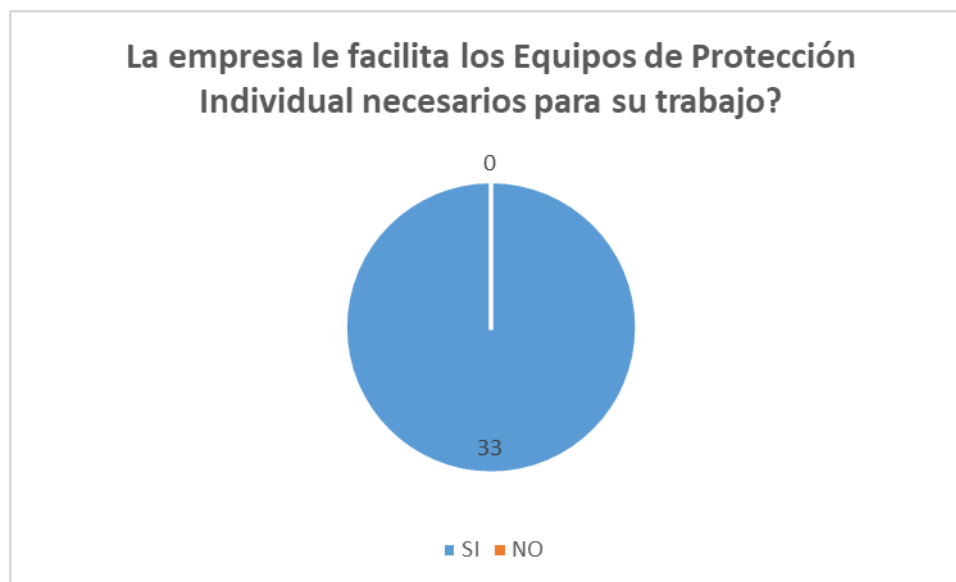
Parámetro	Frecuencia	%
SI	13	39%
NO	20	61%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?**

El 100% de los empleados respondió que Si, de lo que se concluye que la empresa se preocupar por la seguridad de sus empleados.

Grafico 25 Equipos de proteccion



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 38 Equipos de protección

Parámetro	Frecuencia	%
SI	33	100%
NO	0	0%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?**

De acuerdo a la gráfica y tabla nos muestra que 21 empleados que equivale al 64%, respondieron que no reciben formación para desempeñar sus trabajos, a pesar de que el hotel cuenta con un personal competente, es importante que a medida que se van actualizando las nuevas tendencias en el mercado, a todos los empleados los vayan capacitando para estar a la vanguardia, y no solo algunas áreas como ventas.

Grafico 26 Informacion necesaria para desempeñar el trabajo



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 39 Informacion para desempeñar el trabajo

Parámetro	Frecuencia	%
SI	21	64%
NO	12	36%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?**

La mayoría de empleados contestaron que Sí, el hotel tiene alianzas con el Sena, cámara de comercio, lo que les da la posibilidad a los empleados de hacer cursos y trabajar, les dan flexibilidad siempre y cuando no afecte con el desempeño de su labor.

Grafico 27 Desarrollo profesional



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Tabla 40 Desarrollo profesional

Parámetro	Frecuencia	%
SI	29	88%
NO	4	12%
TOTAL	33	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

8.5 Análisis de las encuestas realizadas a los clientes para conocer el mercado del Hotel

Sicarare

Para llevar a cabo el estudio de mercado, se realizó una encuesta a los clientes actuales y potenciales del hotel Sicarare LTDA, donde se desarrolló un instrumento de tipo cuestionario semiestructurado de preguntas con selección de respuesta. A su vez, dichos resultados serán tabulados mediante la estadística descriptiva por medio de frecuencias absolutas y relativas,

adicional a ello, estos datos son cotejados por los comentarios de los clientes en Booking o Trivago, para luego efectuar su interpretación y análisis:

- **Edad de las personas encuestadas**

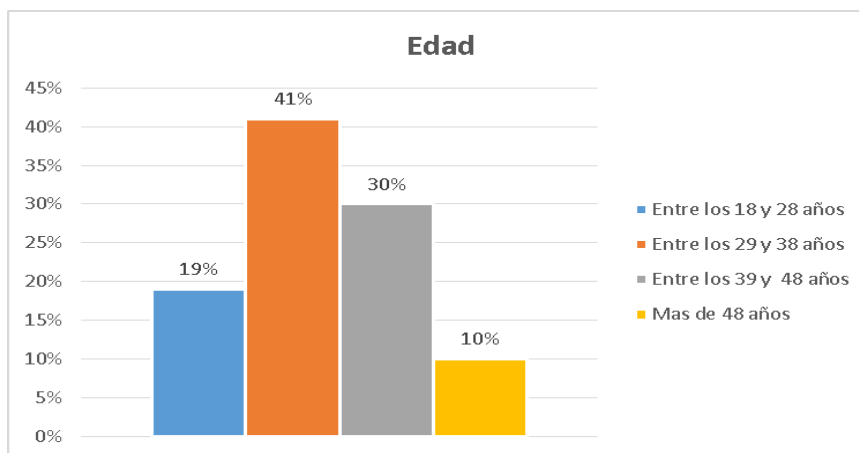
Como se evidencia en la siguiente tabla y en el siguiente gráfico, las edades con mayor frecuencia que visitan al hotel esta entre los 18 y 28 años de edad. Lo que indica que el hotel debe enfocar todos sus esfuerzos en este mercado y tratar de aumentar los clientes mayores de 48 años que son los menos frecuentados.

Tabla 41 Edad

PARÁMETRO	FRECUENCIA	%
ENTRE LOS 18 Y 28 AÑOS	19	19%
ENTRE LOS 29 Y 38 AÑOS	41	41%
ENTRE LOS 39 Y 48 AÑOS	30	30%
MÁS DE 48 AÑOS	10	10%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Gráfico 28 Edad



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **Estrato de las personas encuestadas**

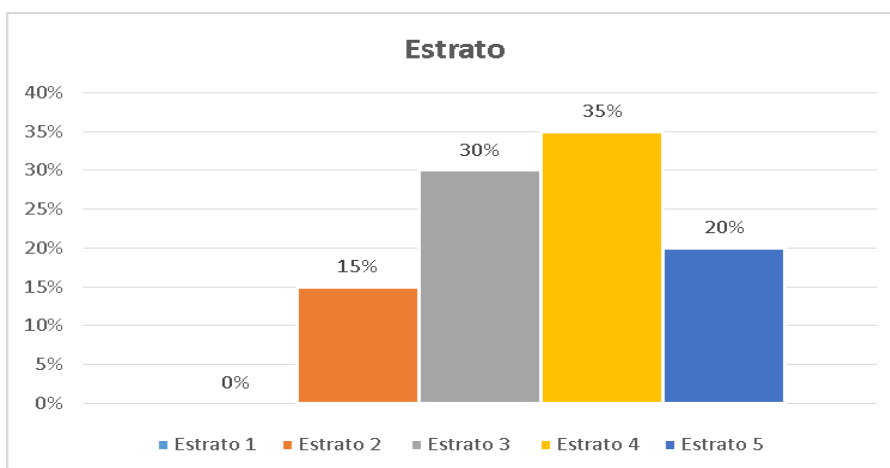
Con relación al estrato socioeconómico en el cual se ubican los clientes actuales y potenciales de los servicios que oferta el Hotel Sicarare, el estudio determinó que se encuentran mayoritariamente en el estrato 4 con un 35%, seguido del estrato 3 con un 30%. De la anterior información se concluye que los servicios ofertados por el hotel se encuentran dirigidos a sectores de condición media, media baja y media alta de conformidad con la prevalencia de los estratos seleccionados (3 y 4).

Tabla 42 Estrato

PARÁMETRO	FRECUENCIA	%
ESTRATO 1	0	0%
ESTRATO 2	15	15%
ESTRATO 3	30	30%
ESTRATO 4	35	35%
ESTRATO 5	20	20%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Grafico 29 Estrato



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **Estado Civil**

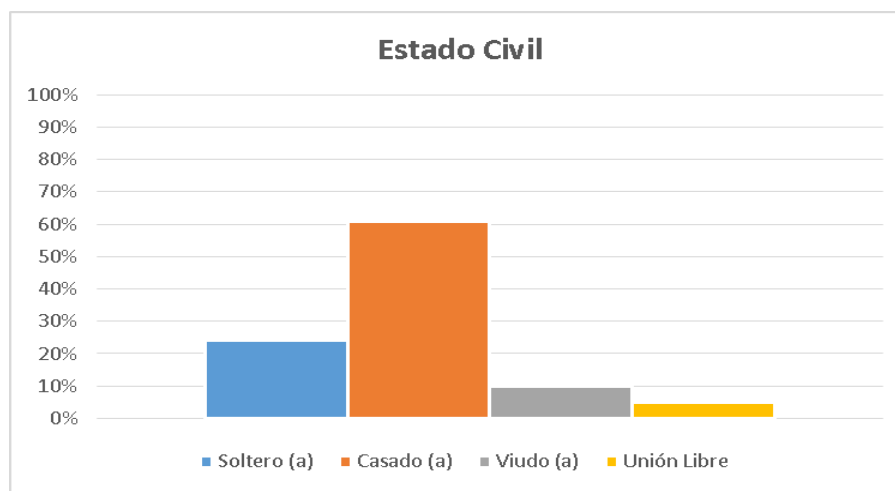
En lo concerniente al estado civil de los clientes actuales y potenciales del Hotel Sicarare, fue posible evidenciar que una porción mayoritaria de la muestra manifiesta ser casados con un 61% seguidos de un 24% quienes dicen estar solteros. En menor proporción el 10% de los encuestados son viudos y un 5% viven en unión libre. En atención a esta información los procesos de promoción y oferta de los servicios que presta el Hotel Sicarare, así como también su portafolio debe tener en cuenta las necesidades actuales de los segmentos familiares y de solteros de su mercado potencial.

Tabla 43 Estado Civil

PARÁMETRO	FRECUENCIA	%
SOLTERO (A)	24	24%
CASADO (A)	61	61%
VIUDO (A)	10	10%
UNIÓN LIBRE	5	5%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Grafico 30 Estado Civil



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **Frecuencia de viaje**

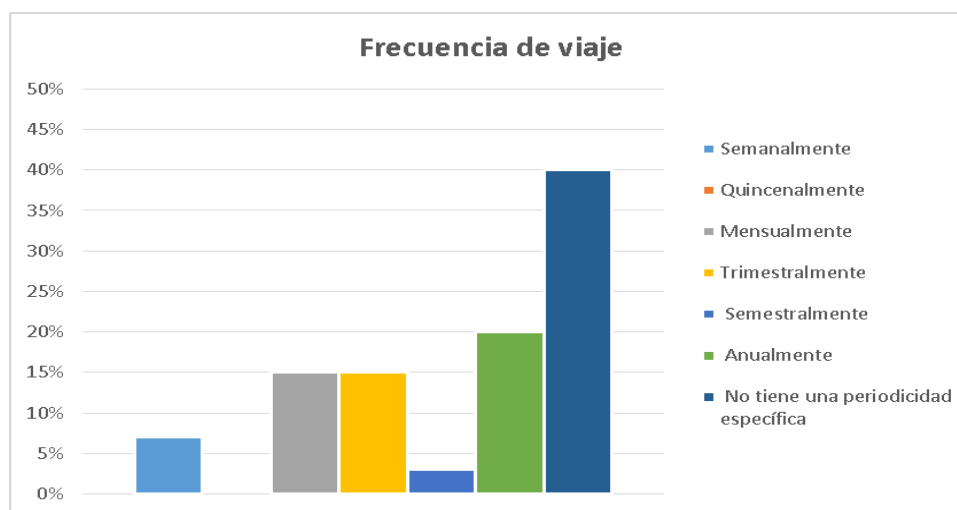
Frente a la frecuencia de viaje de los clientes actuales y potenciales del Hotel Sicarare pudo encontrarse que al menos el 40% de los encuestados no tiene una periodicidad de viaje específica, lo cual dificulta el desarrollo de estrategias de marketing por temporada dadas las limitantes en cuanto al conocimiento específico de recurrencia de viajeros potenciales.

Tabla 44 Frecuencia de Viaje

PARÁMETRO	FRECUENCIA	%
SEMANALMENTE	7	7%
QUINCENALMENTE	0	0%
MENSUALMENTE	15	15%
TRIMESTRALMENTE	15	15%
SEMESTRALMENTE	3	3%
ANUALMENTE	20	20%
NO TIENE UNA PERIODICIDAD ESPECÍFICA	40	40%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Grafico 31 Frecuencia de Viaje



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **Medios de Información**

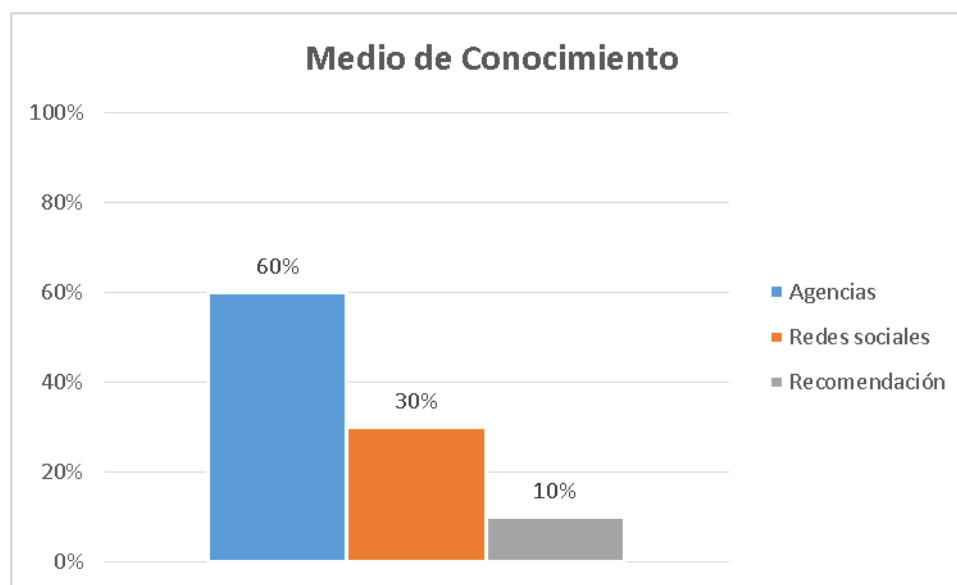
En referencia a la estrategia de social media y medios masivos de comunicación preferida por el mercado objetivo del Hotel Sicarare debe señalarse que mayoritariamente para el 60% del 100% de la muestra indagada, los procesos de promoción y comunicación entre cliente-empresa deberían sucederse mediante agencias tales como Trivago, Booking, TripAdvisor. Por su parte un 30% preferiría las redes sociales y un 10% restante optaría por otros medios como la recomendación de un cliente antiguo.

Tabla 45 Medios de Información

PARÁMETRO	FRECUENCIA	%
AGENCIAS	60	60%
REDES SOCIALES	30	30%
RECOMENDACIÓN	10	10%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Grafico 32 Medios de conocimiento



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **Precio**

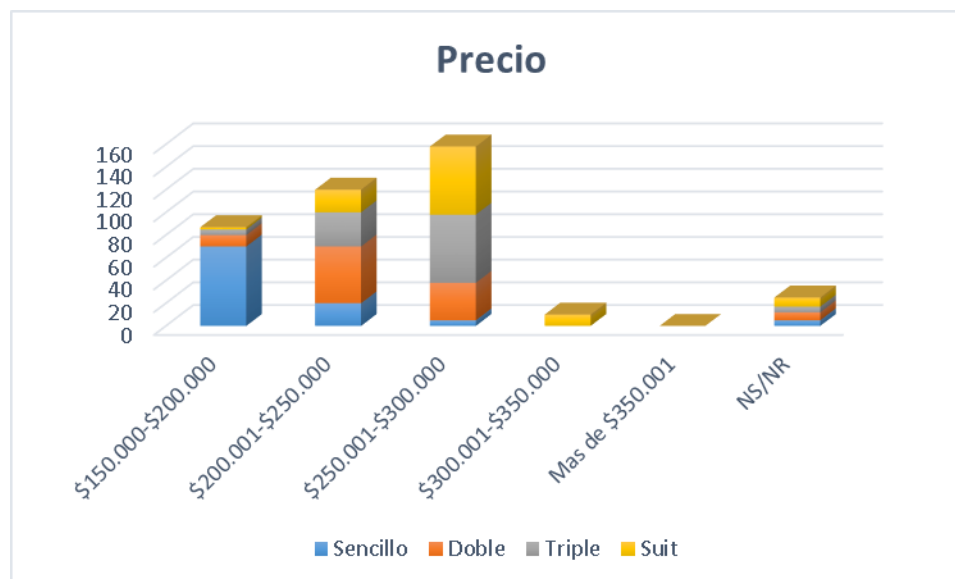
Con referencia al precio, el 70% de los clientes encuestados estarían dispuestos a pagar entre \$150.000 y \$ 200.000 por una habitación sencilla, el 50% de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre \$200.001 y \$ \$250.000 por una habitación doble, el 60 % de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre \$ 250.001 y \$ 300.000 por una habitación tanto triple como una suit.

Tabla 46 Precio

PARÁMETRO	SENCILLA	%	DOBLE	%	TRIPLE	%	SUIT	%
A. ENTRE \$150.000 Y \$ 200.000	70	70%	10	10%	5	5%	2	2%
B. ENTRE \$200.001 Y \$ 250.000	20	20%	50	50%	30	30%	20	20%
C. ENTRE \$250.001 Y \$ 300.000	5	5%	33	33%	60	60%	60	60%
D. ENTRE \$300.001 Y \$350.000	0	0%	0	0%	0	0%	10	10%
E. MÁS DE\$350.001	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
F. NS/NR	5	5%	7	70%	5	5%	8	8%
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Grafico 33 Precio



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **Formas de pago**

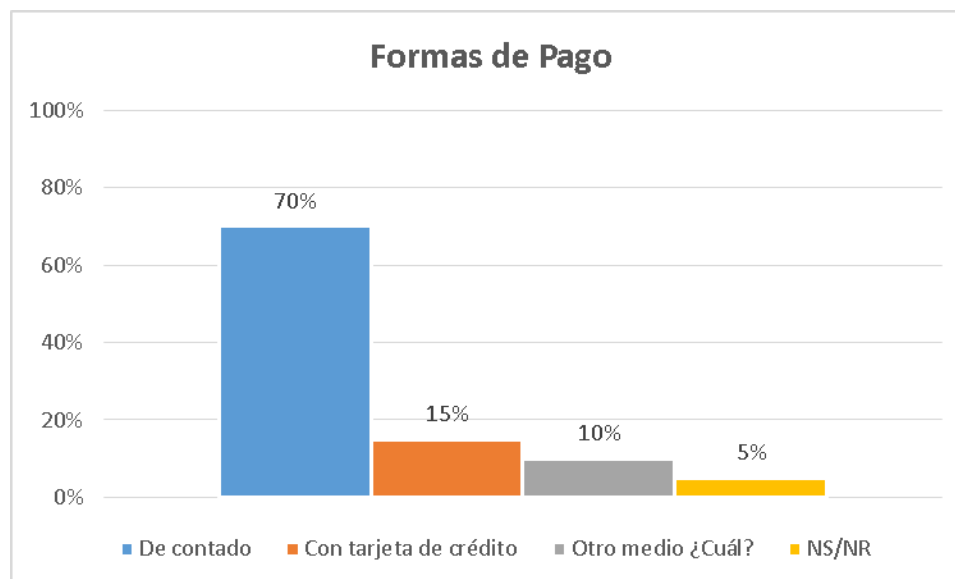
En relación con la forma como los clientes actuales y potenciales encuestados efectúan el pago por la prestación del servicio, pudo encontrarse que el 70% prefieren realizar un pago de contado, seguido de un 15% quienes utilizan las tarjetas de crédito.

Tabla 47 Formas de pago

PARÁMETRO	FRECUENCIA	%
DE CONTADO	70	70%
CON TARJETA DE CRÉDITO	15	15%
OTRO MEDIO ¿CUÁL?	10	10%
NS/NR	5	5%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Grafico 34 Formas de pago



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **Motivo de alojamiento**

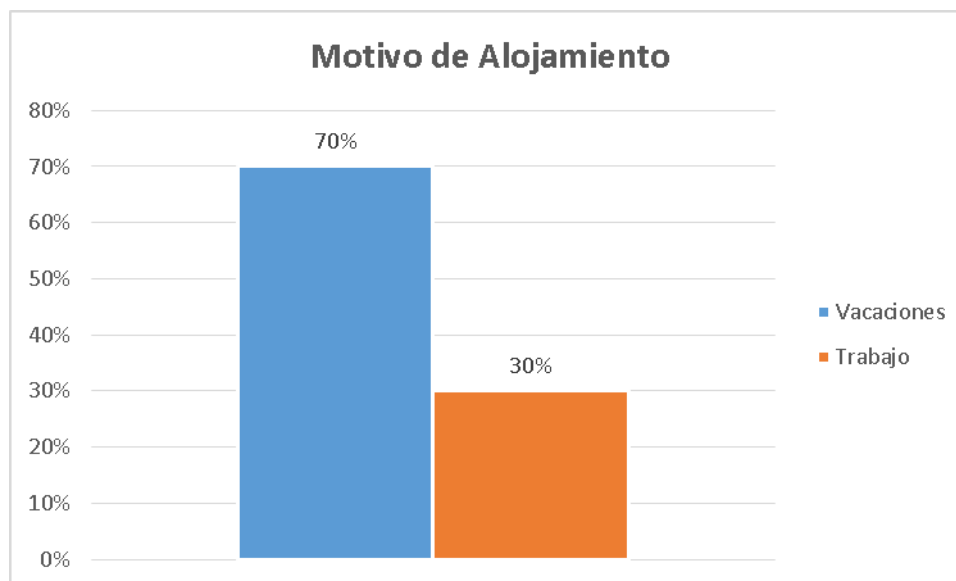
Al analizar el motivo por el cual los clientes actuales y potenciales se hospedan en el Hotel Sicarare, se logro evidenciar que el 70% de los encuestados se hospedan por vacaciones y un 30% por cuestiones de trabajo.

Tabla 48 Motivo de alojamiento

PARÁMETRO	FRECUENCIA	%
VACACIONES	70	70%
TRABAJO	30	30%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Grafico 35 Motivo de alojamiento



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

- **Medio de Reserva**

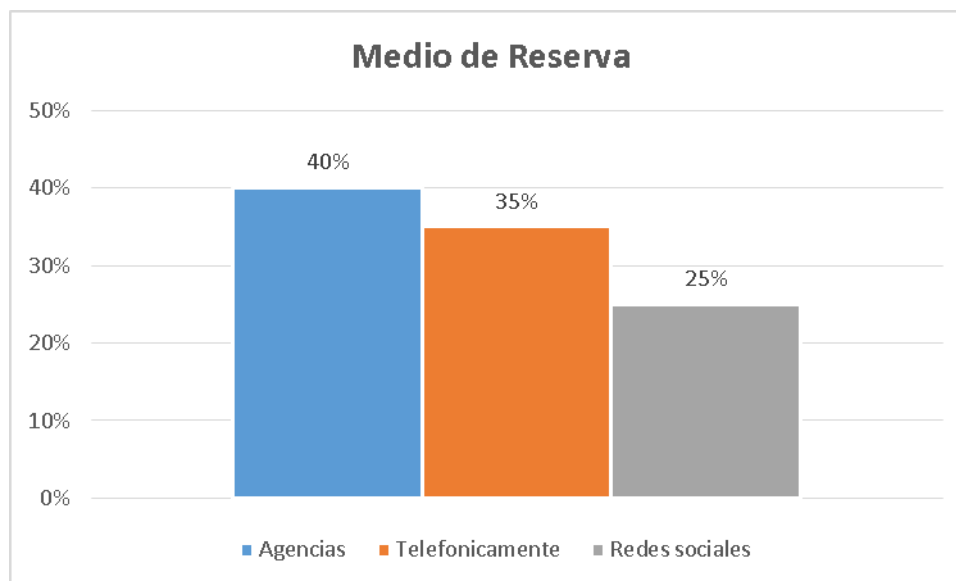
Con respecto al medio de reserva, el 40% de los clientes encuestados prefieren realizar las reservas a través de agencias tales como Trivago, Booking, TripAdvisor, el 35% telefónicamente y finalmente el 25% restante prefieren realizar las reservas a través de redes sociales.

Tabla 49 Medio de reserva

PARÁMETRO	FRECUENCIA	%
AGENCIAS	40	40%
TELEFONICAMENTE	35	35%
REDES SOCIALES	25	25%
TOTAL	100	100%

Fuente: Elaboración Propia. (2019).

Grafico 36 Medio de reserva



Fuente: Elaboración Propia. (2019).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Hotel Sicarare no contaba con una misión y visión estructurada, por lo cual fue necesario plantear una, teniendo en cuenta la actividad económica, objetivos de la empresa, los propósitos, segmento de mercado y su perspectiva a futuro, estas definiciones se plasmaron teniendo en cuenta el beneficio mutuo entre la empresa y sus grupos de interés asumiendo un compromiso ambiental e influyendo en el desarrollo económico de la región.

El hotel no contaba con un organigrama, por lo que fue necesario junto con la gerente de la empresa plantear uno, con el fin de estructurar y organizar la empresa, y que los empleados puedan conocer su posición en la empresa y la relación que tienen con el resto de cargos.

La realización del direccionamiento estratégico del Hotel Sicarare permitió conocer la situación real y actual en la que se encuentra, se realizó un análisis externo e interno, encontrando fortalezas, debilidades, Oportunidades y Amenazas de la organización, De este proceso se pudo concluir lo siguiente:

Que el hotel una de sus fortalezas primordiales y una de su ventaja competitiva es el servicio al cliente, ellos se esmeran por hacer sentir al cliente satisfecho y confortable.

Existen unas buenas oportunidades en el entorno político, para aprovecharlas es indispensable que la dirección establezca alianzas estratégicas que le permitan alcanzar sus objetivos. Otra de las oportunidades es que el vallenato es reconocido como patrimonio cultural en todo el mundo, lo que hace que Valledupar sea más atractiva para los turistas, el festival vallenato trae consigo miles de turistas extranjeros, el Hotel Sicarare debe intensificar actividades para esa fecha, promociones, publicidad para abarcar más ese nicho de mercado.

Una de las principales amenazas son los productos sustitutos las nuevas tendencias de alojamientos como la que ofrece Airbnb, alojamientos con instalaciones innovadoras, para gran volumen de personas a bajos costos, el hotel debe implementar estrategias con el fin de mitigar esta amenaza como la de ofrecerle al cliente servicios extras que amplíen el portafolio de servicios y aumente la motivación de adquirir los servicios del hotel.

La cultura organizacional se debe mejorar, a través de motivación al personal, la gerente debe mejorar sus estrategias de liderazgo ya que hace que el ambiente de trabajo sea tenso, veden involucrar a los empleados en la toma de decisiones que los afecte, realizar reuniones de retroalimentación para aumentar el desempeño y compromiso en el cumplimiento de las metas a los mismos.

La organización para generar una mayor ventaja competitiva frente a sus competidores. Por esto es necesario establecer procesos de capacitación planificados e involucrar a todo el personal en la toma de decisiones para la mejora de los procesos, evaluarlos a través de indicadores que me permitan medida cuantificar y evidenciar su mejora; por ello es necesario establecer indicadores de gestión para cada uno de los procesos.

Se diseñó una herramienta el BSC como un sistema de control, en el cual se alinearon los objetivos, estrategias y planes de acción planteados en el mapa estratégico, en el cual se alinearon congruentemente los objetivos estratégicos desde el punto de vista de su perspectiva empresarial (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y desarrollo), estos fueron propuestos con el fin de cumplir con la misión, visión generadas y objetivos estratégicos. Este sistema permitirá realizar la medición de los objetivos a través de indicadores de gestión, los cuales serán medidos con una frecuencia establecida, dependiendo de sus características, la responsable de estas acciones es la gerente del hotel, para el cumplimiento de uno de los objetivos se llevó acabo la

implementación de 3 indicadores el de satisfacción al cliente, motivación al personal y el de la realización del mando integral ya que el alcance del trabajo es muy grande y el tiempo para el trabajo de campo es poco.

Finalmente, es importante señalar que la empresa se encuentra atravesando un importante momento en el que los cambios se hacen presentes, en donde la inversión en infraestructura, la ampliación de sus servicios complementarios, la utilización de tecnologías de la información en sus procesos y la contratación directa de su equipo de trabajo se están ejecutando como prioridades de acción estratégica. Sin embargo, todo lo concerniente a las actividades estratégicas o perspectivas, se espera sean atendidas según el Cuadro de Mando Integral construido en este Direccionamiento Estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Andaluza de Voluntario. (2013). *Manual de Proyectos*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de: <http://www.famp.es/racs/observatorio/doc%20interes/manualproy.pdf>.
- Anthony, R. (2008). *Sistemas de control de gestión*. (pág. 768). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Anzola, S. (2002). *Administración de mercadotecnia en pequeñas empresas*. (pág. 45). Mexico. D. F.: Mc Graw Hill.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación* (pág. 76). Rubeira: Shalom.
- Bereson, M. (2009). *Estadística Para Administración* (pág. 67). Mexico, D.F.: Pearson Educación.
- Bombini, M. (2011). Implementación del Balanced Scorecard, una experiencia práctica. Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza. *Los organos de control externo*, 55-67.
- Boullon, R. (2006). *Planificación del espacio turístico*. Mexico D.F.: Trillas.
- Buades, J. (2010). *Turismo y bien común: De la irresponsabilidad corporativa a la responsabilidad comunitaria*. España: AlbaSud.
- Bustos, S. y. (2016). *Diseño de un plan estratégico para la empresa*. CEMSI S.A.S. . Recuperado el 03 de Mayo de 2019, de: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3315/1/proyecto%20de%20grado-dise%c3%91o%20de%20un%20plan%20estrat%c3%89gico%20para%20la%20empresa%20cemsis%20sas%20basado%20en%20la%20metodolog%c3>
- Casadiago, L., Hernandez, L. y Ramirez, J. (2018). *Desarrollo turístico en el municipio de valledupar*. Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/15493/2018leidyscasadiago.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Castellanos, J. (2014). Una mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. . *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 28-51.
- Castro, J. (2015). La calidad como herramienta de gestión del turismo cultural. Pasos. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* , 143-148.
- Conexionesan. (2017). *Mapa estratégico*. Recuperado el 22 de Marzo de 2019, de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista Científica Pensamiento y Gestión* , 152-181.
- Correia, F. y Rodriguez, R. (2016). Propuesta de aplicación del Balanced Scorecard, a la Universidad Pública de Cabo Verde. *Máster de Investigación en Contabilidad y Gestión Financiera* . Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Cruz, J. y Jimenez, V. (2013). *Proceso administrativo*. Recuperado el 5 de Mayo de 2019, de: <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México. D. F.: Pearson Education.
- Gestión Empresarial. (2013). *Formulacion de estrategias*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/06/09/formulacion-de-la-estrategia/>
- Escobar, J. (2011). *Diagnostico Estratégico*. Recuperado el 11 de Junio de 2019, de: <https://es.scribd.com/doc/56171869/trabajo-escrito-diagnostico-estrategico>
- Gòzar, A. y Manrique, D. (2014). Impacto del Modelamiento del CMI para mejorar la Gestión de la Empresa Famarci SRL. TDA. *Licenciado en Administración*. Universidad Nacional del Centro del Perú.

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico. D. F.: Mc Graw Hill.
- Herrera, J. (2008). *Investigación cuantitativa*. Recuperado el 22 de Junio de 2019, de: <http://juanherrera.files.wordpress.com/2008/11/investigacion-cuantitativa.pdf>.
- Hill, C. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. México. D. F.: Cengage Learning.
- Hitt, M. (2015). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard. Administración estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos*. México. D. F.: Cengage Learning.
- Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación*. Bogotá: Quirón Ediciones.
- Kaplan, R. y. (2000). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar la Estrategia*. Madrid: Gestión 2000.
- Kaplan, R. y. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. y. (2009). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Koontz, H. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México. D. F.: Mc Graw Hill.
- Lovelock, C. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. México. D. F.: Pearson.
- Mcintosh, O. (2002). *El turismo: fenómeno social*. Madrid: Fondo de Cultura.
- Ministerio de comercio, i. y. (2012). *Estadísticas de turismo*. Recuperado el 22 de Junio de 2019, de: <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>.
- Mochón, F. (2008). *Economía y turismo*. Madrid: Mc Graw Hill / Interamericana.

- Moscote, E. (2019). *El Hotel Sicarare, sus 50 años*. Recuperado el 30 de Junio de 2019, de:
<https://elpilon.com.co/hotel-sicarare-tambien-cumple-50-anos-servicio>.
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid: Centro de Estudios Financieros.
- Organización Mundial del Turismo. (2016). *UNWTO Annual Report A year of recovery*. .
Recuperado el 2 de Julio de 2019, de:
http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/final_annual_report_pdf_3.pdf
- Peña, J. (2014). La necesidad de implementar un plan estratégico en una Bogotá. *Scielo*, 33-44.
- Plantur, L. (2019). *Tendencias del Turismo*. Recuperado el 20 de Junio de 2019, de:
http://apps.mintur.gub.uy/Plantur/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=35
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la economía*, 113-130.
- Porter, T. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. 10ª ed. México. D. F. : Pearson Educación.
- Rodriguez, A. (2018). *Lista de cotejo, características, ventajas y desventajas, ejemplos*.
Recuperado el 11 de Mayo de 2019, de: <https://www.lifeder.com/lista-cotejo/amp/>
- Sabino, C. (2009). *Como hacer una tesis: Guía para Elaborar y Redactar Trabajos Científicos*. Caracas: Panapo.
- Serna, H. (1998). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Editores.
- Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica. Teoría- Metodología- Alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. *Índices de Gestión*. Bogotá: Editores.

Significados. (2018). *Estrategia*. Recuperado el 22 de Junio de 2019, de:

<https://www.significados.com/estrategia/>

Sostenible, M. (2018). *Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 30 de

Junio de 2019, de: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/temas-planeacion-y-seguimiento/47-tema-inicial>

Tamayo y Tamayo, M. (2010). *Proceso de la Investigación Científica*. México. D. F.: Limusa.

Thompson, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México. D. F.: Mc Graw Hill.

UNAD. (2013). *Matriz MCPE*. Recuperado el 22 de Junio de 2019, de:

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/332573/modulo_g_estratergica_con_figuras/leccin__15_planeacin_estratgica.html.

Uv.es. (2018). *Vniversitat Dq Valencia*. . Recuperado el 12 de Junio de 2019, de:

<https://www.uv.es/uvweb/servicio-analisis-planificacion/es/estadisticas-indicadores/indicadores-estrategicos-1285868424658.html>

Valda, J. (2016). *Grandes Pymes*. Recuperado el 12 de Junio de 2019, de:


<http://trujillosoft./balanced-scorecard-cuadro-de-mando.html>.

Zamora, L. (2019). *Corporación Industrial. Minuto de Dios*. . Recuperado el 22 de Junio de:

2019, de <https://mdc.org.co/pasos-para-la-elaboracion-de-un-plan-estrategico/>


ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES HABITUALES Y POTENCIALES DEL HOTEL SICARARE LTDA.

	ENTREVISTA DE PERCEPCIÓN A CLIENTES HABITUALES Y POTENCIALES DEL HOTEL SICARARE LTDA				
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SICARARE LTDA. DE LA CIUDAD DE VALLEDUPAR, COLOMBIA				Fecha de Aplicación :
Escuela de Ingeniería					Hoja 1-3
Facultad de Ingeniería Industrial					
<p><i>Los estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga pertenecientes a la Facultad de Ingeniería Industrial realizan de manera prevista la encuesta sobre la percepción de los clientes habituales y potenciales en la Ciudad de Valledupar en la búsqueda de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que sean de mayor utilidad para realizar un verídico diagnóstico y a crear así estrategias de apoyo, mediante de la aplicación de los aprendido en el programa de Ingeniería Industrial con el propósito de revisar el soporte que pueda orientar y permita fortalecer la eficiencia y viabilidad de la empresa en el mercado. Por lo anterior, su colaboración y sus respuestas son muy importantes, debido a que los resultados de la encuesta son un insumo para un diagnostico predecible a partir del cual se podrán dar nuevas estrategias para la mejora en su desarrollo. Usted será participe de manera voluntaria a dar respuesta al siguiente cuestionario, en esa medida, sus respuestas representarán la percepción de muchos otros clientes. Es importante señalar que los datos son estrictamente confidenciales y no tienen fines controversiales ni pueden ser utilizados como prueba perjudicial a su puesto de trabajo. Recuerde que es de carácter obligatorio el responder a cada una de las preguntas establecidas en el cuestionario, partiendo de la suposición y percepción personal que tenga en relación a la calificación de ellas, de igual manera si desea realizar sugerencias o comentarios puntuales sobre alguna pregunta podrá hacerlo al final del cuestionario en el espacio de observaciones.</i></p>					
Nombre:					
Correo electrónico:					
1. Cómo clasificaría al Hotel Sicarare LTDA en los siguientes aspectos					
CRITERIOS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
ENTRADA					
Mi proceso de reserva y mi registro fueron correctos					
El proceso de entrada fue eficiente y puntual					
El personal de recepción fue cortés y con un nivel alto de conocimiento					
HABITACION					

Mi habitación era cómoda y estaba limpia					
Mi habitación se encontraba completamente amoblada					
La cama era confortable					
EL PERSONAL					
El personal era rápido, amigable y de confianza					
Los empleados conocen bien las zonas y respondieron mis inquietudes					
Seguridad estaba disponible en caso de ser necesario					
La dirección estaba disponible para resolver problemas					
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS					
El personal del restaurante fue cortés					
La calidad de la comida era buena					
El servicio fue eficiente y puntual					
El servicio de habitaciones fue eficiente y entregó el pedido correctamente					
INSTALACIONES					
Las instalaciones del hotel (piscina y gimnasio) estaban limpias y correctamente equipadas					
SALIDA					
El proceso de salida fue eficiente					
Recibí una factura completa y correcta					
En general, ¿cómo calificaría su estancia en el Hotel Sicarare?					
Excelente					
Buena					
Regular					
Mala					
¿Volvería a hospedarse en el Hotel Sicarare LTDA?					
SI					
NO					
¿Recomendaría al Hotel Sicarare?					
SI					
NO					

ANEXO B. ENCUESTA DE MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS DEL HOTEL SICARARE LTDA.

	ENTREVISTA DE PERCEPCIÓN DE MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS DEL HOTEL SICARARE LTDA.	
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, APLICACIÓN HOTEL SICARARE LTDA.	DD/MM/A A
Facultad de Ingeniería Industrial		
Escuela de Ingeniería Industrial		
<p><i>Los estudiantes de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga pertenecientes al Programa de Ingeniería Industrial realizan de manera prevista las encuestas sobre la percepción de la motivación y reconocimientos del personal del Hotel Sicarare Ltda. en la búsqueda de medir el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa. Por lo anterior, su colaboración y sus respuestas son muy importantes, debido a que los resultados de la encuesta son un insumo para un diagnostico predecible a partir del cual se podrán dar nuevas estrategias para la mejora en su desarrollo. Usted será participe de manera voluntaria a dar respuesta al siguiente cuestionario, en esa medida, sus respuestas representarán la percepción de muchos otros empleados. Es importante señalar que los datos son estrictamente confidenciales y no tienen fines controversiales ni pueden ser utilizados como prueba perjudicial a su puesto de trabajo. Recuerde que es de carácter obligatorio el responder a cada una de las preguntas establecidas en el cuestionario, partiendo de la suposición y percepción personal que tenga en relación a la calificación de ellas.</i></p>		
Nombre		
Teléfono		
1. ¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?		
SI		
NO		
2. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?		
SI		
NO		
3. ¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?		
SI		
NO		
4. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?		
SI		
NO		
5. ¿El nombre de la empresa y su posición en el sector es gratificante para usted?		
SI		
NO		

6. ¿Cómo son las condiciones salariales para usted?
a. Excelente b. Bueno c. Regular d. Malo
7. ¿Cómo califica su relación con los compañeros?
a. Excelente b. Bueno c. Regular d. Malo
8. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?
SI NO
9. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?
SI NO
10. ¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?
SI NO
11. ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?
SI NO
12. ¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?
SI NO
13. ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?
SI NO
14. ¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?
SI NO
15. ¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?
SI NO
16. ¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?
SI NO
17. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?
SI NO

ANEXO C. DIAGNOSTICO INTERNO DEL HOTEL SICARARE LTDA.

ANEXO D. DIAGNOSTICO MICRO ENTORNO DEL HOTEL SICARARE LTDA.

**ANEXO E. MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL HOTEL SICARARE
LTDA.**

ANEXO F. CUADRO INTEGRAL DE MANDO PARA EL HOTEL SICARARE LTDA