



UNIVERSIDAD DEL SINÚ  
Elías Bechara Zainúm  
Seccional Cartagena

PROCESO: INVESTIGACIÓN, CIENCIA E INNOVACIÓN  
TÍTULO: PRESENTACION DE PROYECTOS DE GRADO  
ACTUALIZADO: Julio 2019



DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSPEDAJE LA CEIBA UBICADO EN LA CIUDAD DE  
CARTAGENA

PRESENTADO POR:

MIGUEL ÁNGEL ROBLES TANO

YULIANA PADILLA TORREGLOSA

UNIVERSIDAD DEL SINÚ – ELÍAS BECHARA ZAINÚM  
FACULTAD DE INGENIERÍA – ESC. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PROYECTO DE GRADO – X SEMESTRE  
CARTAGENA, BOLÍVAR

2019



**UNIVERSIDAD DEL SINÚ**  
Elías Bechara Zainúm  
Seccional Cartagena

PROCESO: INVESTIGACIÓN, CIENCIA E INNOVACIÓN  
TÍTULO: PRESENTACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN  
CÓDIGO: R-INVE-004  
VERSIÓN: 002



**DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSPEDAJE LA CEIBA UBICADO EN LA CIUDAD DE  
CARTAGENA**

**PRESENTADO POR:**

**MIGUEL ÁNGEL ROBLES TANO**

**YULIANA PADILLA TORREGLOSA**

**ASESOR METODOLÓGICO:**

**ING. MARÍA MERCEDES SUÁREZ SÁNCHEZ**

**ASESOR DISCIPLINAR:**

**ING. JUAN CAMILO MACHADO FERRUCHO**

**UNIVERSIDAD DEL SINÚ – ELÍAS BECHARA ZAINÚM  
FACULTAD DE INGENIERÍA – ESC. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
PROYECTO DE GRADO – X SEMESTRE  
CARTAGENA, BOLÍVAR**

**2019**



## ÍNDICE

1.	TÍTULO DEL PROYECTO .....	10
	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSPEDAJE LA CEIBA UBICADO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA .....	10
2.	PALABRAS CLAVE .....	10
3.	RESUMEN DEL PROYECTO .....	10
4.	EL PROBLEMA .....	10
4.1.	Planteamiento del Problema .....	10
4.2.	Pregunta de investigación .....	15
5.	JUSTIFICACIÓN .....	15
6.	REVISIÓN LITERARIA .....	16
6.1.	Marco Teórico .....	16
6.2.	Planeación Estratégica .....	16
6.3.	Proceso De Planeación Estratégica .....	16
6.4.	Los Estrategas .....	16
6.5.	Direccionamiento Estratégico .....	17
6.5.1.	Diagnóstico Estratégico .....	17
6.5.2.	Análisis DOFA .....	17
6.6.	PCI (Perfil De Capacidad Interna) .....	17
6.7.	POAM (Perfil De Oportunidades Y Amenazas) .....	17
6.8.	Formulación Estratégica .....	18
6.9.	ESTADO DEL ARTE / ANTECEDENTES .....	18
6.10.	MARCO CONCEPTUAL .....	19
7.	OBJETIVOS .....	20
7.1.	OBJETIVO GENERAL .....	20
7.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	20
8.	METODOLOGÍA .....	20
8.1.	Tipo de investigación .....	22
8.2.	Población y muestra .....	22
8.3.	Técnicas de recolección de información .....	22
9.	CAPITULO 1: DIAGNOSTICO INTERNO .....	23
9.1.	ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO .....	23
9.2.	Organización .....	23
9.3.	Negocio .....	24
9.3.1.	Modelo de negocio .....	24
9.3.2.	Alianzas y redes .....	24
9.4.	Procesos .....	24
9.4.1.	Procesos estratégicos .....	24
9.4.2.	Procesos medulares .....	24
9.4.3.	Calidad .....	24
9.5.	Marketing MIX .....	24
9.5.1.	Servicio .....	24
9.5.2.	Precio .....	25
9.5.3.	Promoción .....	25
9.5.4.	Plaza .....	25
9.6.	Talento humano .....	26
9.7.	Perfil de capacidad interna PCI .....	26
9.7.1.	Capacidad directiva .....	28
9.7.2.	Capacidad comercial .....	29
9.7.3.	Capacidad de procesos .....	29
9.7.4.	Capacidad financiera .....	29
1.1.1.	Capacidad del talento humano .....	29



1.1.2.	Capacidad logística .....	30
1.1.3.	Resumen de capacidades: .....	30
9.8.	Matriz EFI .....	31
10.	CAPITULO 2: DIAGNOSTICO EXTERNO.....	33
2.1.	ANÁLISIS AMBIENTAL EXTERNO .....	33
10.2.	Análisis PESTEL .....	33
10.2.1.	Factores políticos.....	33
10.2.2.	Factores Económicos .....	34
10.2.3.	Factor social.....	36
10.2.4.	Factores Tecnológicos.....	37
10.2.5.	Factores Ecológicos.....	37
10.2.6.	Factores legales.....	38
10.3.	Tendencias.....	38
10.4.	Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	39
10.5.	Benchmarking.....	41
10.6.	Matriz POAM .....	43
10.7.	Matriz EFE.....	45
11.	CAPITULO 3: PERCEPCION Y PREFERENCIA DE LOS CLIENTES.....	47
11.1.	Percepción de clientes .....	47
11.2.	Encuesta a personas externas al Hospedaje la Ceiba con experiencia en otros establecimientos.....	51
11.2.1.	Factores críticos de decisión .....	51
11.2.2.	Factores que agregan valor y factores indispensables.....	51
11.2.3.	Factores que impiden reservar en el mismo hospedaje.....	52
12.	CAPITULO 4: ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	54
12.1.	Análisis DOFA: .....	54
12.2.	Cuadro estratégico (Curva de valor) .....	55
12.2.1.	Cuadro estratégico de la industria actual del hospedaje la Ceiba .....	56
12.3.	Matriz CREA.....	58
12.4.	Nuevo cuadro estratégico (Curva de valor).....	60
12.5.	Segmento de clientes .....	60
12.6.	Posición estratégica para el Hospedaje la Ceiba .....	61
12.7.	Procesos adaptativos .....	62
13.	CAPITULO 5: PLAN ESTRATEGICO.....	64
13.1.	Misión .....	64
13.2.	Visión .....	64
13.3.	Valores corporativos.....	65
13.4.	Mapa estratégico .....	65
13.5.	Cuadro de mando integral (CMI).....	67
13.6.	Resumen del presupuesto:.....	71
14.	CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	73
15.	BIBLIOGRAFÍA .....	75
16.	ANEXOS .....	77
	Anexo 1: ENCUESTA INICIAL DE SERVICIOS.....	77
	Anexo 2: ENCUESTA DIRIGIDA A LA DIRECCION Y ADMINISTRACION .....	78
	Anexo 3: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES.....	80
	Anexo 4: GRAFICOS CAPITULO 3.....	81
	Anexo 5: Tabla de Funciones según el cargo en el Hospedaje la Ceiba.....	86
	Anexo 6: Lista de chequeo .....	87



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Factores del diagnóstico inicial.....	12
Tabla 2 Resultados de la encuesta inicial a clientes.....	15
Tabla 3 Fases para el desarrollo del proyecto.....	21
Tabla 4 Precios en temporada baja.....	25
Tabla 5 Perfil de capacidad interna.....	27
Tabla 6 Resumen de capacidades internas.....	30
Tabla 7 Matriz EFI.....	32
Tabla 8 Tasas de Interés.....	36
Tabla 9 Comparativa entre hostales.....	41
Tabla 10 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas.....	44
Tabla 11 Matriz EFE.....	46
Tabla 12 Factores internos que incrementan el valor para los clientes internos.....	48
Tabla 13 Productos y servicios que los clientes del hospedaje esperarían encontrar.....	49
Tabla 14 Reseñas negativas.....	50
15 Reseñas positivas.....	50
Tabla 16 Variables de segmentación para el Hospedaje la Ceiba.....	61
Tabla 17 Presupuesto.....	71
Tabla 18:Funciones según el cargo en el Hospedaje la Ceiba.....	86



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Guía para calificación.....	12
Ilustración 2 Estructura organizacional del Hospedaje la Ceiba año 2017.....	23
Ilustración 3 Factores y valores de evaluación.....	26
Ilustración 4 Cuadro estratégico industria hotelera sector hostel u hospedajes.....	57
Ilustración 5 Nuevo cuadro estratégico para la organización.....	60
Ilustración 6 Nuevo cuadro estratégico industria hotelera sector hostel u hospedajes.....	62



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Ocupación hotelera últimos 8 años Cartagena .....	11
Gráfico 2 Pareto.....	14
Gráfico 3 Consolidado de las capacidades internas.....	31
Gráfico 4 Composición sectorial del PIB .....	34
Gráfico 5 Participación ocupados según rama de actividad económica. ....	35
Gráfico 6 Percepción de inseguridad en sector de Cartagena .....	36
Gráfico 7 Factores relevantes durante el servicio .....	48
Gráfico 8 Resumen de opiniones .....	49
Gráfico 9 Relación entre servicios que agregan valor y servicios indispensables .....	52
Gráfico 10 Principales factores que impiden reservar en el mismo sitio .....	53
Gráfico 11 Grado de cumplimiento en las expectativas .....	81
Gráfico 12 Percepción del servicio .....	81
Gráfico 13 ¿Recomendaría el hospedaje? .....	82
Gráfico 14 Grado de satisfacción con respecto a las habitaciones .....	82
Gráfico 15 Grado de satisfacción con respecto al estado físico del inmobiliario .....	82
Gráfico 16 Motivo de viaje .....	83
Gráfico 17 Factores decisivos en la decisión .....	83
Gráfico 18 Recuento general de factores que impedirían volver a reservar en el mismo establecimiento .....	84
Gráfico 19 Percepción global del servicio.....	84
Gráfico 20 Grado de cumplimiento de expectativas .....	85
Gráfico 21 Grado de reclamos.....	85



## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 1 Causa y efecto .....	13
---------------------------------	----



## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradecemos a Dios por ser la luz de guía durante todo este proceso.

Agradecemos a la Universidad del Sinú Elías Bechara Zainum seccional Cartagena por servir de espacio para nuestra formación como profesionales.

A todos los docentes que contribuyeron en nuestra formación.

A nuestros padres y a todos los familiares que nos apoyaron durante todo el trayecto.

Al señor Heraclio Díaz, la señora Martha Martínez, y Diana Díaz por brindarnos su confianza y abrimos las puertas de su empresa para desarrollar este proyecto.

A nuestros asesores, el ingeniero Juan Camilo Machado Ferrucho y a la ingeniería María Mercedes Suárez Sánchez por brindarnos un excelente apoyo, guía y orientación durante todo el proceso.



## 1. TÍTULO DEL PROYECTO

### DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSPEDAJE LA CEIBA UBICADO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA

## 2. PALABRAS CLAVE

Planeación estratégica, satisfacción del cliente, fidelización, ventaja competitiva, posicionamiento, herramientas de gerencia estratégica, diagnóstico estratégico.

## 3. RESUMEN DEL PROYECTO

La planeación estratégica marca y define directrices y estrategias en las organizaciones, y se utiliza principalmente para estimular y promover el crecimiento, la definición de ventajas competitivas y el desarrollo de las empresas. En Colombia existen muchas MiPymes que carecen de un plan estratégico, como es el caso de El hospedaje la Ceiba el cual es una pequeña empresa perteneciente al sector de la hostelería ubicada en la ciudad de Cartagena y se encarga de brindar posada y alojamiento a sus clientes, sin embargo, carecían de la definición de metas, planes y estrategias, lo que impidió a la organización tener un horizonte claro sobre su crecimiento y desarrollo en el mercado.

Este proyecto consistió en diseñar un plan estratégico para el Hospedaje la Ceiba, que permita mejorar su estructura empresarial e identificar una ventaja competitiva que les facilite diferenciarse de la competencia, y así alcanzar la satisfacción de sus clientes, del mismo modo se desarrollaron objetivos medibles y estrategias en pro del aumento de su participación en el mercado.

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó una metodología de investigación tipo descriptivo- aplicada, en donde se ejecutaron herramientas propias de la planeación estratégica tales como: análisis DOFA, análisis POAM, diagnósticos externos e internos, entre otras herramientas claves para definir y establecer los objetivos organizacionales, dando como resultado el desarrollo de un plan estratégico orientado a alcanzar la nueva propuesta de valor para el hospedaje la ceiba, la cual es una ventaja competitiva que busca diferenciar al hospedaje de su competencia.

## 4. EL PROBLEMA

### 4.1. Planteamiento del Problema

La industria Hotelera en Colombia ha ido en crecimiento gracias a los aportes gubernamentales que influyen de manera positiva para el desarrollo de las actividades de comercio, industria y turismo en el país. Uno de estos aportes ha sido el reconocido tratado de paz con las FARC (2016-2018), el cual fue una herramienta clave para promocionar al turismo colombiano a nivel internacional, lo que conllevó al aumento de la participación del Sector Hotelero y, por otra parte, facilitó la entrada de nuevos inversionistas y marcas al mercado.

Este sector posee un gran impacto social, ya que representa una fuente generadora de empleo para las familias de escasos recursos, aportando de esta forma a la disminución del Índice de desempleo con un porcentaje de ocupación del 30% de acuerdo al informe presentado el por ministerio de industria y comercio (mincit, 2019), por otra parte, estimula el crecimiento económico del país.

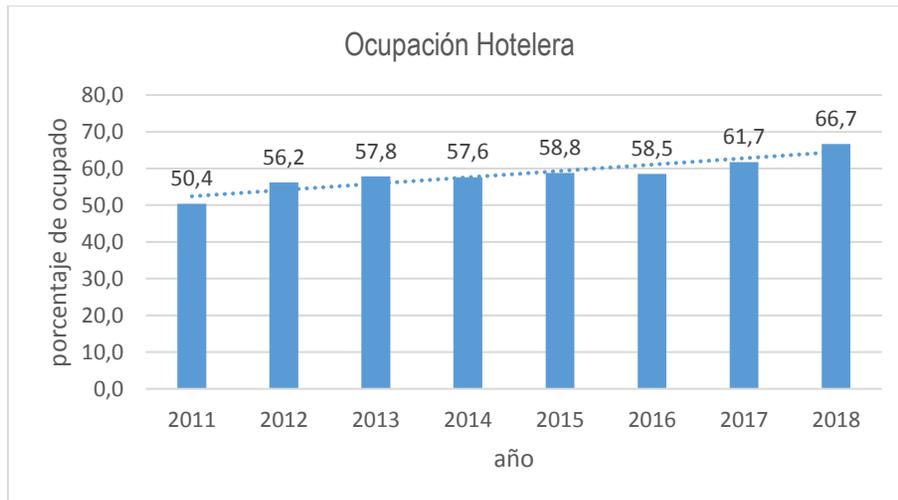
En el transcurso de los años 2010 y 2018, su participación en el mercado se ha venido incrementando, según el expresidente de la república, Juan Manuel Santos, y la ministra de Comercio, Industria y Turismo, María Lorena Gutiérrez (2017-2018), quienes expusieron que al año 2018 se ha registrado un aumento en la llegada de visitantes extranjeros al país de 150% en los últimos ocho años, es decir, el número de turistas en el país pasó de 2,6 millones en 2010 a 6,5 millones en el 2018 (Dinero, 2019)

Ahora bien, concretamente la ciudad de Cartagena en el 2008 recibió más de 567 mil pasajeros en vuelos nacionales y para 2017 esta cifra fue de más de 2 millones, un incremento aproximado del 257%. En cuanto a vuelos internacionales en 2017 la cifra fue de 328.483, que equivale a un incremento del 200% en los últimos diez años. Adicionalmente, en cruceros, durante 2009 la ciudad recibió más de 270 mil turistas y para 2017 se registraron 338.172, con un aumento del 25% según cifras de Corporturismo, (cartagenacomovamos, 2019).



Por otro lado la ocupación hotelera en Colombia de acuerdo a Cotelco (Asociación Hotelera y Turística de Colombia) para el mes de julio del presente año 2019 fue de 57.78%, lo que refleja un crecimiento con respecto al nivel de ocupación del mismo mes del año 2018, y particularmente en donde Cartagena de Indias, se ubicó en tercer lugar entre las ciudades de Colombia con ocupación de 64.04% en 2019, mostrando una disminución de 3.98 puntos porcentuales respecto a 2018 (Cotelco, 2019). No obstante a pesar de que se evidencia que el turismo cayó un poco en el mes de julio no es para alarmarse, dado que en general la ocupación hotelera en la ciudad de Cartagena ha ido incrementándose año tras año, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 1 Ocupación hotelera últimos 8 años Cartagena



Fuente: (Elaboracion\_Propia, 2019)

Claramente es posible identificar una línea de tendencia creciente, esto indica que el turismo sigue siendo aún rentable aun cuando en algunas épocas del año la ocupación pueda llegar a disminuir.

Teniendo en cuenta toda la información anterior puede deducirse que el sector hotelero genera muchos beneficios para la economía y el sustento del país, por tanto, es de suma importancia que las organizaciones que satisfacen a este nicho de mercado cuenten con las herramientas, conocimientos y métodos necesarios para crecer y atender a las necesidades de sus clientes.

El Hospedaje la Ceiba es una Microempresa ubicada en el barrio bosque de la ciudad de Cartagena, dedicada a prestar servicios hoteleros. Dicha organización carece de una visión orientada al crecimiento, dado que las actividades realizadas en el día a día no siguen ningún parámetro o meta en específico, esto ha sido generado como consecuencia de la falta de un plan estratégico, adicionalmente no se reconoce por parte de la alta dirección la importancia de su implementación, trayendo consigo carencias en el valor ofrecido y percibido por los clientes, además del acarreo de otra serie de problemáticas. La primera de ellas, es que la empresa no tendrá claramente establecidas sus estrategias y por ende no podrá lograr su misión y objetivos organizacionales; así como el subestimar las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa o por el contrario sobreestimar las fortalezas y oportunidades del entorno. Es así como finalmente se presenta la asignación inadecuada de recursos, incumplimiento de metas, incertidumbre y desventajas competitivas.

Para el diagnóstico de la situación inicial del Hospedaje la Ceiba, se llevaron a cabo visitas de campo a sus instalaciones, entrevistas a la administración y la aplicación de una lista de chequeo. Todo esto con el propósito de poder identificar las falencias dentro de la organización.



Tabla 1 Factores del diagnóstico inicial

<b>FACTORES A CONSIDERAR EN EL DIAGNÓSTICO INICIAL</b>			
<b>Factor organizacional</b>	<b>3,88</b>	<b>Factor Calidad y Procesos</b>	<b>2,5</b>
Imagen de la marca	3	Procesos debidamente estandarizados	4
Misión, visión y objetivos definidos e implementados	4	Procedimientos para el control de la documentación	3
Estructura empresarial clara y definida	3	Los procesos se enfocan en satisfacer las necesidades de los clientes	1
Manual de funciones y competencias	4	Se encuentran identificados los procesos del sistema	2
Análisis estratégico	5	Medición de desempeño	4
Plan estratégico	4		
Comunicación interna	1		
Alta dirección flexible	5		
Alta dirección comprometida con los planes y estrategias	5		
<b>Factor Humano</b>	<b>2,14</b>	<b>Factor servicio</b>	<b>2</b>
Condiciones de trabajo poco seguras o elevada proporción de accidentes.	1	Quejas por instalaciones inadecuadas	4
Métodos para la selección del personal	2	Costos de mantenimiento alto	1
Incentivos por el desempeño en la labor	4	Demoras en reparaciones	2
Actividades de integración, inducción y capacitación	3	Atención al cliente	2
Trabajadores calificados	2	Aseo	1
Quejas acerca de condiciones de trabajo incómodas.	1		
Clima laboral	2		

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se anexa una ilustración que indica la definición en la calificación ubicada en la parte derecha de la lista de chequeo.

Ilustración 1 Guía para calificación

Calificación de los factores a considerar en el diagnóstico	
1	Muy satisfactorio
2	Satisfactorio
3	Aceptable
4	Insatisfactorio
5	Muy insatisfactorio

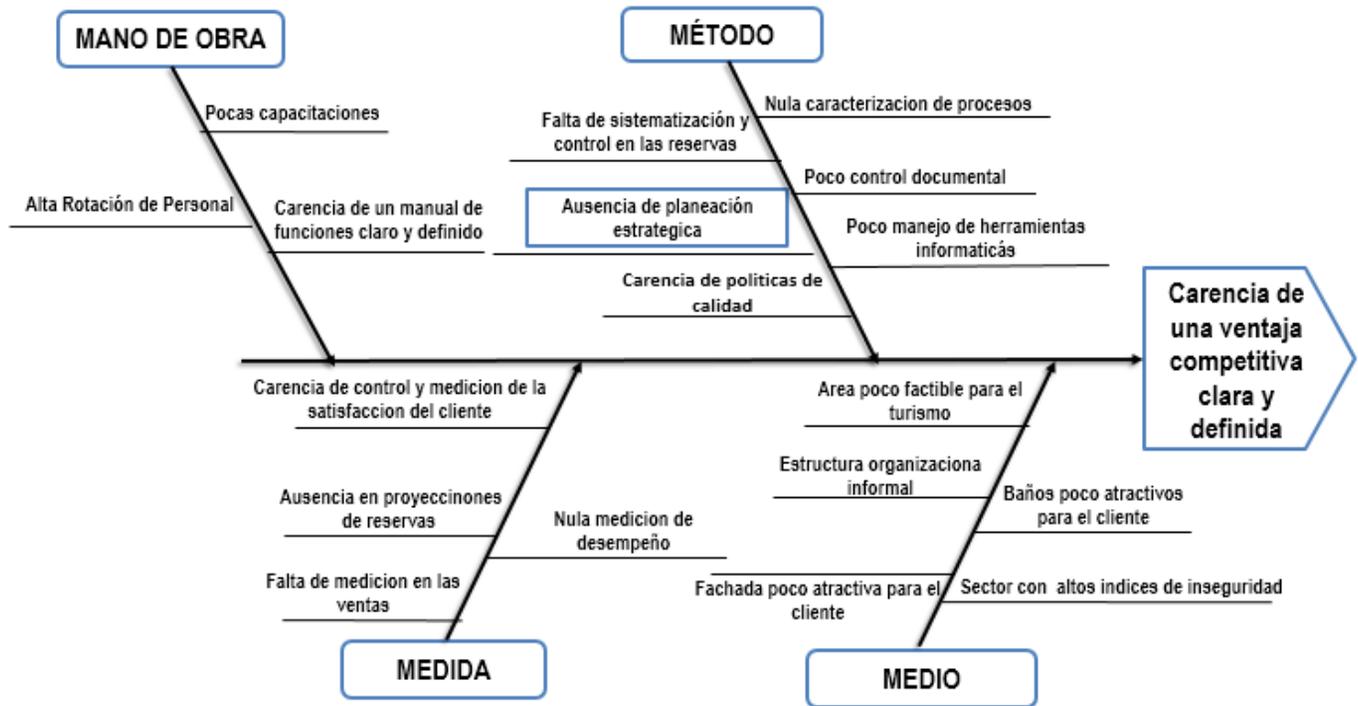
Fuente: Elaboración propia

Para calcular la frecuencia se realiza la siguiente fórmula  $\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}$ , donde "X" corresponde a la calificación asignada por el grupo de investigación a los diferentes factores y "n" es el total de calificación para cada factor, posteriormente esta frecuencia será usada para elaborar el diagrama de Pareto e identificar los factores más relevantes en la problemática de la organización.



Una vez diligenciada la lista de chequeo claramente se puede evidenciar el incumplimiento de varios factores, los cuales generan causas negativas para la correcta gestión de la organización. Algunas de esas causas se pueden apreciar en el siguiente diagrama:

Diagrama 1 Causa y efecto



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explican las causas más relevantes según el problema de investigación:

- ❖ Falta de planeación estratégica: La empresa no cuenta con un plan estratégico que permita definir las acciones de la empresa a futuro y hasta donde se proponen llegar, en este sentido carecen de una visión clara de sus objetivos, lineamientos y procesos que permitan alcanzar las metas deseadas en un plazo determinado.
- ❖ Falta de sistematización y control de reservas: No se cuenta con herramientas informáticas que permitan gestionar las reservas de los clientes teniendo en cuenta la ocupación y disponibilidad de habitaciones para dar respuesta a sus requerimientos, por lo que se está expuesto a caer en el "overbooking".
- ❖ Poco manejo de herramientas informáticas: El personal encargado de prestar el servicio de atención no cuenta con las capacidades o conocimientos pertinentes para manejar este tipo de herramientas, por lo cual todos los procesos son llevados manualmente.
- ❖ Falta de control y medición de la satisfacción del cliente: El único mecanismo que se tiene para identificar el nivel de satisfacción y conformidad de los clientes son las reseñas de algunas páginas web a la cual el hospedaje se encuentra inscrito, de ahí en más la empresa carece de un mecanismo o técnica estructurada y formal que permita al cliente manifestar su sentir con respecto a la misma y a la empresa recopilar información específica sobre estos.



- ❖ Falta de medición en la reserva de habitaciones: No aplica herramientas estadísticas para identificar con mayor certeza aquellos periodos en los que la demanda suele ser mayor y así poder implementar planes de acción que permitan atender en mejor instancia dicha demanda
- ❖ Carencia de políticas de calidad en servicio: No existe un marco que establezca las líneas de acción de la empresa en materia de gestión de la calidad y en pro del aseguramiento de un mejor nivel de servicio.

A través del diagrama de Pareto, fue posible identificar las causas más relevantes del problema de estudio, obteniendo como resultado que la causa principal a la cual se debe dar solución con el propósito de impactar de manera positiva a la problemática es el factor organizacional.

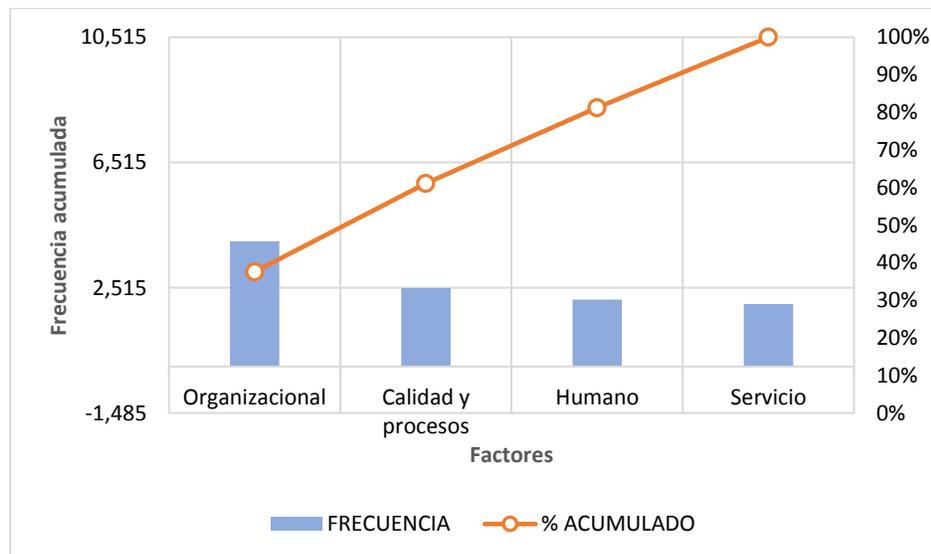
A continuación, se evidencia el diagrama de Pareto, los datos cuantitativos fueron tomados directamente de la tabla 1 (Factores a considerar en el diagnóstico).

Tabla 2 Factores relevantes para la medición

FACTOR	FRECUENCIA	%	ACUMULADO	% ACUMULADO
Organizacional	4	38%	4	38%
Calidad y procesos	2,5	23%	6,5	61%
Humano	2,14	20%	8,64	81%
Servicio	2	19%	10,64	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2 Pareto



Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico anterior es posible concluir que el factor organizacional y particularmente la falta de planeación estratégica de la empresa es la causa principal que se identifica como responsable de la baja o nula ventaja competitiva y poco crecimiento de la organización.



Por otro lado, cada una de las causas mencionadas anteriormente genera deficiencias a la organización, trayendo consigo como consecuencia, la insatisfacción de los clientes, lo cual se ve reflejado en los resultados arrojados por una encuesta (Ver **Anexo 1: ENCUESTA INICIAL DE SERVICIOS**) realizada a una muestra de 12 de huéspedes.

A continuación, se anexan los resultados obtenidos:

*Tabla 2 Resultados de la encuesta inicial a clientes*

<b>Factor habitación</b>	
Comodidad de las camas	3,5
Iluminación	4,1
Insonorización	3,1
Artículos de baño	3,5
Estado del mobiliario	3,5
Aseo y limpieza	4,1
Televisión	4,1
<b>Factor Instalaciones</b>	
Zonas comunes	2,8
Recepción	4
Garaje	4,1
Baño	4
<b>Factor Personal De Trabajo</b>	
Recepción	4,28
Aseadoras	4,2
Administración	4,2

*Fuente: Elaboración propia*

En términos generales los huéspedes presentan inconformidades en mayor medida por falencias en el factor habitación e instalaciones, los cuales generan una primera impresión sobre la calidad del servicio en el hospedaje. Por otro lado, el factor humano es muy bien visto por los huéspedes, quienes resaltan el buen trato en la recepción, el mobiliario muy bien aseado y un cálido trato por parte de la administración.

#### **4.2. Pregunta de investigación**

¿Qué estrategias le permitirán al hospedaje la ceiba, ubicado en la ciudad de Cartagena, identificar su ventaja competitiva y aumentar la satisfacción de los clientes en el mediano plazo?

### **5. JUSTIFICACIÓN**

Según Humberto Serna Gómez, (2008) la planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En este sentido se hace evidente que la planeación estratégica acarrea consigo una serie de ventajas para el desarrollo y crecimiento de cualquier organización, en este caso el Hospedaje la Ceiba.

Cuando se decide emprender en la industria dedicada a la prestación de servicios hoteleros, uno de los objetivos principales de toda organización es satisfacer a sus clientes y contar con una ventaja competitiva que les permita sobresalir de entre la competencia. El siguiente estudio se realizó con el propósito de diseñar un plan estratégico que le facilite al Hospedaje la ceiba identificar una ventaja competitiva y aumentar la satisfacción percibida por los clientes. Con el desarrollo de este proyecto, se busca lograr la planeación y direccionamiento de los procesos enfocados a asegurar la correcta prestación del servicio, teniendo como base fundamental alcanzar los objetivos de la organización, los cuales se han visto afectados por la falta de estrategias, planes y orientación por parte de la alta dirección.



Este proyecto investigativo representa para la Universidad Del Sinú la oportunidad de contar en su base de datos con un estudio relacionado a la planeación estratégica, la cual es un eje fundamental en la formación del Ingeniero industrial, considerada como una herramienta que brinda dirección a las organizaciones, mediante la definición de estrategias, la planeación, la identificación de mejoras y la identificación de ventajas competitivas.

Con este proyecto se busca generar un impacto positivo en la sociedad, logrando mediante el crecimiento de la organización un aumento en la fuerza laboral, promoviendo el empleo y generando un estímulo en las empresas circundantes al hospedaje, las cuales puedan sacar provecho de los clientes ofreciendo servicios complementarios. Por otro lado, la culminación de este proyecto servirá de guía y apoyo para aquellas empresas u organizaciones que deseen desarrollar e implementar un plan estratégico. Del mismo modo el conocimiento y los resultados generados servirán de apoyo para estudios del sector y darán paso a la generación de nuevos conocimientos.

## 6. REVISIÓN LITERARIA

### 6.1. Marco Teórico

En esta investigación se ha optado por tomar como referencias los modelos de planeación estratégica de Humberto Serna en su libro (Gerencia Estratégica), Idalberto Chiavenato (Gestión del Talento Humano) y Fred David (Conceptos de Administración Estratégica) respectivamente, cabe aclarar que se tomará como apoyo la metodología de Serna para realizar el análisis situacional de la organización y posteriormente se diseñará la misión, visión, políticas y objetivos para concluir con el diseño de las estrategias.

### 6.2. Planeación Estratégica

Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizaciones. La obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (Serna, 2008).

### 6.3. Proceso De Planeación Estratégica

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2008).

Para la correcta gestión de este proceso deben responderse las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuál es el negocio?
- ❖ ¿Cuáles son las características de la competencia?
- ❖ ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ❖ ¿Adónde se quiere llegar?
- ❖ ¿Cómo llegar?
- ❖ ¿Cómo medir que se están logrando las metas y los objetivos?

Los componentes fundamentales de la planeación estratégica son los siguientes:

- ❖ Estrategas
- ❖ Direccionamiento
- ❖ Diagnóstico
- ❖ Opciones
- ❖ Formulación estratégica

### 6.4. Los Estrategas

Son aquellas personas o miembros ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización, en tiempos de incertidumbre como los actuales y en un mercado cada vez más globalizado la calidad del talento humano y su participación en los procesos decisivos jugarán un papel fundamental a la hora de consolidar las ventajas competitivas de la



organización. El proceso de planeación estratégica debe ser participativo, de tal manera que todos los colaboradores se sientan integrados y comprometidos con los valores, la misión, visión y los objetivos organizacionales (Serna, 2008).

### 6.5. Direccionamiento Estratégico

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa (David, 2003).

El direccionamiento estratégico se compone de los siguientes elementos:

#### 6.5.1. Diagnóstico Estratégico

Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el propósito de identificar las oportunidades, amenazas, así como sobre las fortalezas y debilidades de la organización. La herramienta DOFA permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades, prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas. El diagnóstico estratégico incluye por tanto la audición del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas (Serna, 2008).

#### 6.5.2. Análisis DOFA

Según Serna, (2008) en análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo y definición de una estrategia efectiva

Serna afirma que el desarrollo de una estrategia corporativa comprende 3 elementos clave: el primero es identificar una ventaja competitiva, la segunda es encontrar un nicho de mercado. Llámese nicho a la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa, y el tercero es encontrar el mejor acople entre las ventajas competitivas, comparativas y los nichos que estén a su alcance.

A continuación, se describen algunas herramientas esenciales para el diagnóstico estratégico que complementan al análisis DOFA:

### 6.6. PCI (Perfil De Capacidad Interna)

Es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación a las oportunidades y amenazas que presenta en el medio interno. (Serna, 2008).

El perfil de capacidad interna evalúa 5 categorías y son las siguientes:

- ❖ Capacidad directiva
- ❖ Capacidad competitiva
- ❖ Capacidad financiera
- ❖ Capacidad tecnológica
- ❖ Capacidad del talento humano

### 6.7. POAM (Perfil De Oportunidades Y Amenazas)

Esta metodología permite la identificación y valoración de las amenazas y oportunidades potenciales de la compañía. Según sea el impacto o importancia el grupo investigador (grupo estratégico) determinará si un factor constituye o no una amenaza u oportunidad (Serna, 2008).



## 6.8. Formulación Estratégica

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción con definición de los responsables. Para esto se hace indispensable proyectar en el tiempo cada proyecto estratégico, definir los objetivos, estrategias de las áreas funcionales y diseñar planes de acción concretos (Serna, 2008).

## 6.9. ESTADO DEL ARTE / ANTECEDENTES

A continuación, se presentan algunas de las investigaciones a nivel nacional e internacional relacionadas con el eje temático de investigación sobre las cuales se ha tenido acceso:

Fabian Campos, (2017) en su proyecto para optar al grado de magíster en control de gestión “APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN SIN FINES DE LUCRO: CASI IBG PSICÓLOGOS VOLUNTARIOS” que tuvo como objetivo general “aplicar un sistema de control de gestión que alinee objetivos estratégicos y tácticas de Psicólogos Voluntarios, que permita cuantificar y verificar su desempeño” , permitió a la empresa desarrollar un modelo de negocio organizado y medible gracias a la implementación de indicadores de gestión , por otro lado dado, el desarrollo del plan estratégico de la organización se pudo construir el cuadro de mando integral el cual expresa la visión , misión y objetivos estratégicos de la organización, esto con el objeto de obtener el apoyo de todos los niveles de la organización con el fin de alcanzar las metas planteadas.

Según Cornejo & Espinoza, (2013) en su proyecto para optar al grado de magíster en control de gestión “PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA TALLER HERMANOS SALAZAR” que tuvo como objetivo primario “mejorar el control y procesos administrativos / operativos generales del “Taller Hermanos Salazar”, aplicando una planificación estratégica que posibilite alcanzar las metas generando así una mayor rentabilidad que permita al negocio posicionarse en el mercado a mediano plazo (cinco años) y consecuentemente en el largo plazo (más de cinco años).La culminación del proyecto permitió proponer una planeación estratégica que permite a la empresa pasar de un simple negocio informal a constituirse en una microempresa con potencial de crecimiento y desarrollo ,durante la investigación se definieron estrategias para atender a las oportunidades que el negocio poseía con el propósito de aprovecharlas y fomentar el crecimiento de la organización.

Cano Andrés, (2011) en su proyecto de grado para optar el título de administrador de empresas “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISEMPACK LTDA.”, que tuvo como objetivo general “Diseñar e implementar un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda” , permitió determinar que el éxito de la planeación estratégica no está centrada simplemente en la elección de estrategias que hagan frente a la situación actual de la empresa , sino que se determinó que la planeación es móvil y flexible , cada cierto tiempo se debe analizar y actualizar según la situación y el contexto de la empresa , así mismo se pudo deducir que la planeación es un proceso interactivo y global pues involucra a todos los miembros de una organización y requiere que los mismos estén comprometidos en alcanzar las metas. Como recomendaciones finales para la empresa abordada surgió el elaborar un portafolio de las líneas de productos ofrecidas por la empresa, capacitar a los empleados enfocados al servicio al cliente, preocuparse por el bienestar de sus empleados no solo en la parte laboral sino también en la personal , pues esto ayudará a que puedan brindar su máximo potencial en la empresa , por esto también se recomendó implantar actividades de recreación para los empleados y sus familias , finalizar el proceso de calidad que estaba llevando a cabo la empresa, realizar reuniones entre directivos que permitan comunicar sus pensamientos acerca de la empresa para evitar las contradicciones en la dirección de la misma y que todos estén alineados para cumplir con los objetivos .

Según, Claudia Alvarado & Angela Villarraga, (2009) en su proyecto de grado para optar el título de administrador de empresas “PROPUESTA PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ALIADOS SALUD OCUPACIONAL LTDA.”, que tuvo como objetivo general “Diseñar una propuesta para la planeación estratégica de la empresa Aliados Salud Ocupacional Ltda” , se pudo determinar que debido a la carencia de un direccionamiento estratégico la empresa no había aprovechado de manera adecuada sus potencialidades ni las grandes oportunidades de crecimiento que le brindaba su sector. Durante el desarrollo de la investigación y mediante una serie de diagnósticos se pudo identificar las fortalezas y debilidades más relevantes de la empresa , con lo cual se diseñaron estrategias para aprovechar dichas fortalezas y mitigar las debilidades actuales, en este sentido la planeación estratégica permitió a la empresa darse cuenta que podían crecer y mejorar sus condiciones, por otro lado, de acuerdo a las proyecciones financieras se logró estimar que la empresa contará con capacidad para financiar sus operaciones sin necesidad de recurrir a financiamiento externo. Su favorable rentabilidad permitirá generar importantes utilidades cuya tasa de retorno en los periodos proyectados correspondiente al 27,83% sería superior a la tasa de mercado actual estimada en 9.85% y la tasa de oportunidad esperada por los socios que es del 25%.



Cada una de las investigaciones citadas anteriormente siguen el mismo eje temático de investigación y sirven de guía y apoyo para la realización del actual proyecto, dado que la estructura y los modelos para el desarrollo de la planeación estratégica son similares a los abordados.

#### 6.10. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, se procede con la exposición de los conceptos claves que serán utilizados para la solución del problema en el Hospedaje la Ceiba.

- ❖ Estrategia:
  - Se refiere fundamentalmente a la formulación básica de una misión, una visión, propósitos y objetivos, las políticas y programas para llevar a cabo y de métodos para asegurarnos de que la implementación cumpla con los fines propuestos. (Leyva, 2007)
  - Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. (Serna, 2008)
- ❖ Direccionamiento Estratégico: Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. (Serna, 2008)
- ❖ Principios Corporativos: Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. (Serna, 2008)
- ❖ Misión: Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. (Serna, 2008)
- ❖ Visión: Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de tres o cinco años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización. (Serna, 2008)
- ❖ Planeación Estratégica: Es el conjunto de planes que lleva a cabo una empresa con el fin de alcanzar los objetivos que se ha propuesto (Martínez, 2003). Si no hubiera competencia, la empresa no necesitaría dirigentes, simples peones bastarían. Ellos simplemente asignaron los recursos de la empresa según el plan elaborado por sus directores. Si no hubiera competencia, la empresa tendría planes, pero no estrategia. Toda estrategia guarda relación con la competencia. Por eso el fin de la estrategia es el de ampliar el poder de la empresa ante sus competidores. (Sallenave, 2004)
- ❖ Opciones Estratégicas: Son las opciones que tiene la empresa para anticipar sus oportunidades y amenazas, así como también sus fortalezas y debilidades. Una vez definido el diagnóstico estratégico, la empresa debe definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos, esto le permitirá a la empresa lograr su misión. (Serna, 2008)
- ❖ Alianza Estratégica: Suele ser un acuerdo entre 2 personas o entidades que comparten recursos con el propósito de alcanzar objetivos comunes. El diseño y la negociación de una alianza constituyen un punto crítico y fundamental en los procesos de formación de alianzas. Al margen de que se establezca un acuerdo win-win, esta fase de la construcción de la alianza determina realmente la pauta de la futura relación. (Kelly, 2012)
- ❖ Cadena De Valor: La cadena de valor es una herramienta desarrollada por Michael Porter, esta permite realizar un análisis interno de la empresa a través de la desagregación de aquellas actividades que generan valor en la organización. La cadena de valor es



la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Porter, 2015)

- ❖ 5 fuerzas de Porter: Analizan un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera. Así, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación. (dircomfidencial, 2019)
- ❖ Cuadro de mando integral: "El BSC (Cuadro de mando integral) es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. (Norton, 1996)
- ❖ Matriz EFI: Es una herramienta que nos permite realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; dentro del instrumento nos permite evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos. (Yiminshu, 2019)
- ❖ Matriz EFE: Es una herramienta permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (Fred, 2019)

## 7. OBJETIVOS.

### 7.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para El Hospedaje La Ceiba que permita la identificación de su ventaja competitiva y el aumento de la satisfacción de sus clientes

### 7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Efectuar un diagnóstico sobre los factores internos que inciden en la prestación del servicio del Hospedaje la Ceiba a través de la aplicación de PCI, y la metodología EFI que permitan la identificación de los agentes internos clave.
- ❖ Realizar un diagnóstico del entorno externo que incida en la prestación del servicio del Hospedaje la Ceiba a través de la aplicación de las herramientas POAM, PESTEL, 5 fuerzas de Porter y otras que a través de investigaciones exploratorias y de fuentes primarias y secundarias, permitan la identificación de los agentes externos claves.
- ❖ Identificar las principales preferencias y percepción que tienen los clientes del servicio prestado por el Hospedaje la Ceiba, a través de encuestas que permitan la determinación de las oportunidades de mejora en la prestación del servicio y las causas de insatisfacción.
- ❖ Realizar el análisis estratégico para el aprovechamiento de las oportunidades y las fortalezas, así como el mejoramiento de las amenazas y debilidades, utilizando herramientas estratégicas como la matriz DOFA, y curva de valor.
- ❖ Formular el plan estratégico del Hospedaje la Ceiba para la definición de la visión a 5 años (2020-2025) de la organización y su ventaja competitiva que permita un aumento en la satisfacción de los clientes

## 8. METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo general que acarrea la presente investigación, esta se desarrollará en varias fases de acuerdo a los objetivos específicos propuestos (Ver Tabla 3 Fases para el desarrollo del proyecto):



Tabla 3 Fases para el desarrollo del proyecto

FASES	ACTIVIDADES	TIEMPO
<p><b>Primera fase:</b></p> <p>Diagnóstico interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar entrevistas al personal administrativo y aplicar listas de chequeo.</li> <li>❖ Aplicar herramientas de diagnóstico estratégico para identificar los elementos internos clave.</li> </ul>	1 mes
<p><b>Segunda fase:</b></p> <p>Diagnóstico externo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar un benchmarking</li> <li>❖ Aplicar herramientas de diagnóstico estratégico para identificar los elementos externos clave.</li> </ul>	1 mes
<p><b>Tercera fase:</b></p> <p>Identificación de las principales preferencias y percepción que tienen los clientes sobre el servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Realizar encuestas a clientes del hospedaje y a personas externas que tengan experiencias previas con otros hospedajes.</li> <li>❖ Realizar un análisis estadístico de los datos arrojados por las encuestas y las reseñas del hospedaje en Google.</li> </ul>	1 mes
<p><b>Cuarta fase:</b></p> <p>Análisis Estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Desarrollar el DOFA para definir las estrategias que permitan aprovechar y mitigar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.</li> <li>❖ Desarrollar el cuadro estratégico</li> <li>❖ Desarrollar la matriz CREA</li> <li>❖ Segmentar los clientes y definir la posición estratégica.</li> <li>❖ Definir los procesos adaptativos</li> </ul>	1 mes
<p><b>Quinta fase:</b></p> <p>Desarrollar el plan estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Definir de la misión, visión y valores del hospedaje la Ceiba.</li> <li>❖ Plantear los objetivos estratégicos.</li> <li>❖ Crear el Cuadro de Mando Integral.</li> </ul>	2 meses

Fuente: Elaboración propia



### **8.1. Tipo de investigación**

Según Méndez se determinó que el trabajo de investigación es de tipo descriptivo teniendo en cuenta que identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas de recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. (Mendez, 2011)

Según el objeto, la investigación es aplicada, dado que mediante el proyecto se pretende brindar solución a un problema específico, como es el caso de no contar con un plan estratégico que permita proyectar el crecimiento a futuro de la organización e identificar su ventaja competitiva.

### **8.2. Población y muestra**

Según Martínez, (2002) “la población es un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se les considera como un conjunto de medidas.” Para el Hospedaje la Ceiba, dado que es una microempresa la población objeto de estudio serán las personas encargadas de la gestión y administración de la empresa. Por otra parte, para el estudio del entorno, la población serán los huéspedes que el hospedaje pueda llegar a tener en un punto de tiempo determinado.

Para efectos de la presente investigación no se aplicará ningún método de muestreo específico, considerando que el tamaño de la población es de 6 empleados incluyendo dirección y administración.

### **8.3. Técnicas de recolección de información**

Tal como se mencionó anteriormente para objeto de la recolección de información se recurrirá a la observación directa, entrevistas, cuestionarios, y documentos elaborados por otros investigadores que permitan la captación de datos a fin de complementar la investigación.



## 9. CAPITULO 1: DIAGNOSTICO INTERNO

### 9.1. ANÁLISIS AMBIENTAL INTERNO

A continuación, se procede con el diagnóstico ambiental interno, el cual permitirá plantear un panorama de la situación actual del Hospedaje la Ceiba, este diagnóstico es realizado con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

Para el desarrollo de este objetivo se ha optado por implementar una herramienta de diagnóstico empresarial desarrollada por la empresa “Pyme Project SAS” (Ver Anexo 2: **ENCUESTA DIRIGIDA A LA DIRECCION Y ADMINISTRACION**), la cual permite examinar y evaluar aspectos en todas las áreas de la organización, permitiendo obtener una visión global de esta, mediante una entrevista realizada a la organización y analizada por el equipo investigador. Las áreas o elementos que se evalúan son el factor organización, negocio (modelo de negocio, alianzas y redes), procesos (procesos estratégicos, medulares, calidad) y talento humano.

Otra de las herramientas implementadas para el desarrollo del diagnóstico interno ha sido una lista de chequeo desarrollada por el equipo investigador (Ver Anexo 6: Lista de chequeo), la cual permite evaluar la capacidad directiva, de procesos, financiera, logística y de talento humano.

Finalmente se culmina el diagnostico desarrollando un perfil de capacidad interna (PCI) y una matriz EFI, estas herramientas permiten detectar de una forma más clara y medible las fortalezas y debilidades presentes en la organización. Estas 2 últimas herramientas son gestionadas a partir del análisis de la información arrojada por la entrevista, la lista de chequeo y la observación directa.

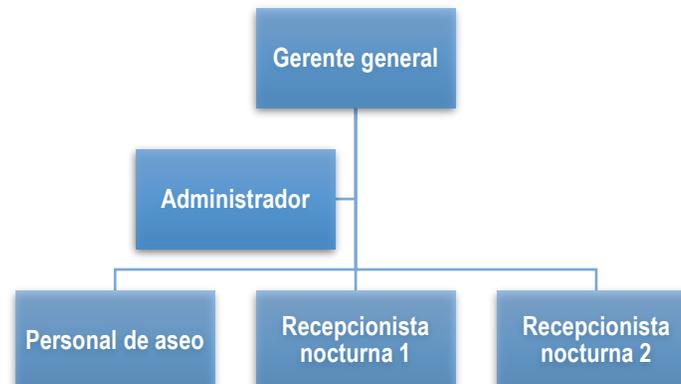
### 9.2. Organización

Para el año actual (2019) la línea de mando tiene claro cuál es su misión, sin embargo, esta no se encuentra estructurada ni documentada, lo que impide que el resto del personal tenga conocimiento sobre su existencia. Por otro lado, en cuanto a la visión, la gerencia manifiesta tener una proyección del futuro del hospedaje, la cual consiste en lograr mantener la rentabilidad buscando el beneficio de sus integrantes, no obstante, a través de las entrevistas se pudo constatar que los directivos no muestran seguridad a la hora de hablar sobre el futuro del hospedaje, ni mucho menos de los objetivos y las estrategias que deben implementar para alcanzar eso que desean, por tanto no existe un mapa de ruta que los oriente hacia donde quieren ir.

En adición, se identificó que en el año 2017 la administradora de ese momento inicio el diseño de un plan estratégico, sin embargo, este nunca fue implementado ni se llevó a cabo, por lo tanto, a la actualidad la empresa carece de planeación estratégica.

Por otro lado, se pudo identificar que en la organización existen niveles jerárquicos los cuales son identificados según la gerencia en el siguiente organigrama:

Ilustración 2 Estructura organizacional del Hospedaje la Ceiba año 2017



Fuente: Hospedaje la Ceiba



### 9.3. Negocio

#### 9.3.1. Modelo de negocio

La principal fuente de ingresos del hospedaje es el alquiler o renta de habitaciones, las cuales resaltan por su bajo precio comparado con la competencia (**remitirse a la Tabla 9 Comparativa entre hostales**), y resultan siendo atractivas para aquellas personas que deseen visitar la ciudad de Cartagena, ya sea en plan de vacaciones o de negocios. Una fuente secundaria de ingresos es la venta de paquetes turísticos.

#### 9.3.2. Alianzas y redes

El hospedaje carece de alianzas estratégicas con establecimientos que compartan una filosofía o misión similar, sin embargo, mantienen alianzas de marketing y promoción con restaurantes y establecimientos de expendio de comidas, la cual consiste en que el hospedaje promueve el servicio de estos establecimientos a sus huéspedes y a cambio el hospedaje recibe un espacio publicitario dentro de estos locales.

### 9.4. Procesos

#### 9.4.1. Procesos estratégicos

El Hospedaje la Ceiba carece de procesos que permitan definir y desplegar las estrategias y objetivos organizacionales.

#### 9.4.2. Procesos medulares

La operación de servicio del hospedaje se divide en entrada, permanencia y salida de huéspedes, en donde los encargados de brindar la primera atención a los clientes tienen conocimiento de los pasos que deben realizar para brindar el mejor servicio, sin embargo, estos pasos no son retroalimentados ni se evalúa el nivel de impacto sobre la satisfacción de los clientes. Por otra parte, con respecto al proceso de reservas la organización presenta ciertas falencias ya que estas son realizadas de forma manual, lo que impide mantener una trazabilidad en el flujo de reservas por mes, impidiendo de esta manera conocer con certeza los meses en donde existe mayor demanda, dado a que al no tener una medición clara las altas direcciones en conjunto con la gerencia determinan una demanda empírica.

#### 9.4.3. Calidad

El hospedaje no cuenta con procesos estandarizados y documentados, sin embargo, estos pueden ser claramente identificados dentro del sistema, es de aclarar que tampoco se tienen procesos para el control de la documentación que la empresa maneja dado que realmente suele ser poca, sin embargo, la documentación se aloja en carpetas y se almacena en un locker.

Con respecto a la calidad del servicio, el hospedaje está enfocado en satisfacer las necesidades de sus clientes, no obstante, carecen de estrategias para incrementar el valor ofrecido y de este modo lograr aumentar el valor percibido por sus clientes.

### 9.5. Marketing MIX

#### 9.5.1. Servicio

El principal servicio ofrecido por el Hospedaje la Ceiba es el de alojamiento a turistas y empresarios nacionales e internacionales en un ambiente familiar y agradable.

El hospedaje ofrece a sus clientes los siguientes tipos de habitaciones:

- ❖ Habitación sencilla
- ❖ Habitación doble



Cada habitación cuenta con closet, baño interno y aire acondicionado. De igual manera se ofrecen paquetes turísticos a otros destinos mediante un tercero, sin embargo, el hospedaje no recibe ningún tipo de ingreso por la venta de estos, no obstante, la organización ofrece esporádicamente planes vacacionales internos, los cuales si generan rentabilidad.

Como valor agregado el hospedaje ofrece a sus huéspedes parqueadero privado con circuito cerrado de televisión (vigilancia por cámara).

### 9.5.2. Precio

La definición de los precios por parte del Hospedaje la Ceiba se basa principalmente en 2 factores; el primero es el comportamiento de la demanda el cual depende del movimiento de turistas, en este caso el hospedaje suele incrementar el precio de las habitaciones en temporadas altas, no obstante, no se evidencia el uso de herramientas que permitan medir y evaluar esta demanda; el segundo factor es la competencia, sobre la cual la dirección en conjunto con la gerencia realizan un análisis de precios sobre aquellos competidores que compartan características similares y se encuentren ubicados en el mismo sector geográfico del hospedaje.

A continuación, se muestra el aproximado de los precios en temporada baja y alta para el año 2019

Tabla 4 Precios en temporada baja

Tipo de habitación	Número de personas	Temporada	Precio
Sencilla	1	Baja	35.000 (COP)
Doble	1	Baja	45.000 (COP)
Sencilla	1	Alta	40.000 (COP)
Doble	1	Alta	50.000 (COP)

Fuente: Elaboración propia

### 9.5.3. Promoción

La empresa en cuestión se promociona e impulsa a través de los siguientes medios:

- Metabuscadore (Tripadvisor, Despegar.com, Trivago, Price Travel, Booking).
- Redes sociales (Facebook, Instagram)
- Marketing voz a voz
- Alianza con establecimientos de expendio de comidas aledaños al hospedaje.

### 9.5.4. Plaza

Según la cobertura del mercado el Hospedaje la Ceiba lleva a cabo una distribución intensiva, en la cual tratan de asegurar la mayor cobertura posible, generando así la exposición a un mayor número de clientes, sin embargo, esta estrategia genera baja rentabilidad sobre algunos metabuscadores, del mismo modo muchas veces la imagen de la marca puede llegar a verse afectada por las reseñas negativas de clientes inconformes.

A continuación, se identifican 2 tipos de canal según la participación de intermediarios.

**Canal directo:** El cliente contacta directamente con el hospedaje vía telefónica para realizar la reserva sin necesidad de intermediarios

**Canal indirecto:** El Hospedaje ofrece sus servicios mediante metabuscadores web.



### 9.6. Talento humano

Se pudo constatar que el hospedaje al ser una microempresa carece de un departamento de recursos humanos, sin embargo, la dirección y gerencia llevan a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa.

Por otro lado, pudo identificarse que la gran mayoría de personas que cubren vacantes son en su mayoría familiares, conocidos o personas recomendadas.

Dentro de las actividades que realizan los encargados de este proceso se encuentran las siguientes:

- ❖ Reclutamiento mediante periódicos o voz a voz del personal.
- ❖ Evaluación y estudio de los perfiles postulados a las vacantes
- ❖ Preselección de personal: en este punto la administradora contacta personalmente a los postulados para llevar a cabo una entrevista y validar los datos de su currículo.
- ❖ Selección de personal según los requisitos.
- ❖ Inducción al personal seleccionado días antes de tomar su cargo.

Ahora bien, en cuanto al personal pudo evidenciarse que las funciones no se encuentran definidas por escrito, esto puede dar paso a confusiones dentro de la organización dado que puede llegarse a recargar el trabajo de un empleado asignándole funciones que no corresponden a su cargo, sin embargo, estos conocen y tienen claro cuál es su rol y su labor dentro de la organización dado que la gerente designa las funciones de forma verbal, del mismo modo existe un diseño de funciones llevado a cabo por la misma en el cual pueden evidenciarse las distintas actividades que en primera instancia deberían desarrollarse por cada colaborador en la empresa. Para mayor ilustración remitirse a (Anexo 5: Tabla de Funciones según el cargo en el Hospedaje la Ceiba).

Con respecto al tipo de contrato que se maneja, la organización emplea contratos a término indefinido al personal de planta (2 trabajadores) y a destajo al de los fines de semana (2 trabajadores), referente a las prestaciones los empleados de planta asumen la responsabilidad del pago de sus prestaciones sociales como un acuerdo interno con la organización. El pago se realiza se realiza mensual y el horario de trabajo es de medio tiempo a excepción de los trabajadores con contrato a destajo a quienes se les paga una vez culminan su labor.

### 9.7. Perfil de capacidad interna PCI

Como complemento del diagnóstico realizado en el punto anterior se procede con el análisis de perfil de capacidad interna, evaluando los siguientes aspectos: capacidad directiva, capacidad comercial, capacidad de procesos, capacidad financiera, capacidad logística, y capacidad del talento humano.

Las siguientes matrices fueron diligenciadas a partir de la información recolectada de las entrevistas (ver Anexo 2: **ENCUESTA DIRIGIDA A LA DIRECCION Y ADMINISTRACION**) y la lista de chequeo (ver **Anexo 6: Lista de chequeo**). Donde GD significa gran debilidad; LD, leve debilidad; LF, leve fortaleza y GF gran fortaleza. Por otra parte, se asigna una escala de evaluación, la cual de acuerdo a la importancia y desempeño actual determinara la calificación obtenida.

En la siguiente ilustración puede apreciarse de una forma clara los factores de evaluación con su respectivo valor:

*Ilustración 3 Factores y valores de evaluación*

Factor	GD	LD	LF	GF
Valor	1	2	3	4

*Fuente: Elaboración propia*



Tabla 5 Perfil de capacidad interna

CAPACIDAD DIRECTIVA					
		GD	LD	LF	GF
1	Perspectiva de los clientes con la marca.			x	
2	Misión, visión y objetivos claramente definidos e implementados	x			
3	Cuenta la empresa con un manual de funciones y competencias formal y establecido	x			
4	Uso de planes estratégicos	x			
5	Análisis estratégico	x			
6	Comunicación interna				X
7	Capacidad de atraer y retener al mejor talento humano		x		
8	Personal activamente comprometido con los objetivos, metas y estrategias de la empresa	x			
9	Alta dirección comprometida con la implementación y ejecución de planes estratégicos			x	
10	Facilidad en el proceso de toma de decisiones estratégicas	x			
CAPACIDAD COMERCIAL					
		GD	LD	LF	GF
1	Tiene detectadas y evaluadas las necesidades y satisfactores de sus clientes	x			
2	Tiene claramente definido su marketing mix y enfoque estratégico		x		
3	Dispone de una base de datos dinámica y actualizada de sus clientes	x			
4	Tiene claro el posicionamiento que busca obtener entre sus clientes	x			
5	Tiene cuantificada la rentabilidad de cada cliente o segmento de clientes	x			
6	La empresa desarrolla constantemente nuevos productos o servicios			x	
7	La empresa cuenta con clientes recurrentes o fidelizados				X
8	La empresa tiene identificados a sus principales competidores				X
9	Evalúa el impacto de los servicios prestados a sus clientes	x			
CAPACIDAD DE PROCESOS					
		GD	LD	LF	GF
1	Se encuentran identificados los procesos del sistema			x	
2	Procesos estandarizados y documentados	x			
3	Procesos estratégicos	x			
4	Cuenta el hospedaje con un control de la documentación derivada de la gestión empresarial			X	
5	Los procesos y servicios se enfocan en satisfacer las necesidades del cliente				X
6	Medición del desempeño y eficacia de los procesos	x			
CAPACIDAD FINANCIERA					
		GD	LD	LF	GF



1	Claridad en la participación de los servicios dentro del total de ventas				X
2	Propuesta de valor claramente definida e identificada			X	
3	Alianzas con empresas que compartan la misma misión o filosofía	x			
4	Se conoce la rentabilidad financiera de la empresa				X
5	Se ha evaluado la solidez del Hospedaje y su proyección para unos 2 años	x			
6	Se cuenta con el capital de trabajo necesario para atender las necesidades y obligaciones				X
7	La empresa es liquida				X
8	Se cuenta con un sistema de información que facilite el proceso de toma de decisiones	x			
9	Facilidad para salir del mercado				X
10	Habilidad para competir con precios				X
<b>CAPACIDAD LOGISTICA</b>					
		<b>GD</b>	<b>LD</b>	<b>LF</b>	<b>GF</b>
1	Tiene claramente identificado a los proveedores				x
2	Los productos se reciben en buen estado				X
3	Se cumple con la demanda de consumo en los tiempos establecidos				X
4	La empresa cuenta con la licencia requerida para la prestación del servicio				X
5	Los empleados son capacitados para el uso de las tecnologías			X	
6	La ubicación de los equipos es apta para su funcionamiento y utilización				x
7	Existe un servicio de mantenimiento adecuado por parte de los proveedores de la tecnología instalada.				x
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>					
		<b>GD</b>	<b>LD</b>	<b>LF</b>	<b>GF</b>
1	Nivel académico				x
2	Experiencia técnica			X	
3	Estabilidad				x
4	Rotación			X	
5	Nivel de remuneración				x
6	Clima laboral				x
7	Se realizan actividades de capacitación y formación para empleados	x			
8	Manual de funciones definido y formalizado		x		

Fuente: Equipo investigador

### 9.7.1. Capacidad directiva

Se pudo identificar que en el hospedaje la capacidad directiva de la compañía cuenta con una gran fortaleza la cual es la comunicación interna, dicha comunicación se ve influenciada al hecho de ser una compañía familiar en donde existe un gran nivel de confianza e interacción entre los colaboradores.

Por otro lado, la imagen corporativa representa una fortaleza leve al ser reconocidos ya en el sector, de igual manera la puntuación que el hospedaje recibe en los principales metabuscadores suele ser bastante aceptable, sin embargo, esta imagen corporativa aún puede seguir



mejorando. En contraste esta capacidad se ve influenciada negativamente como consecuencia de un conjunto de debilidades presentes, las cuales hacen referencia al direccionamiento estratégico del hospedaje, de entre las cuales pueden mencionarse la carencia de análisis estratégicos y ausencia de planeación estratégica.

#### **9.7.2. Capacidad comercial**

En la capacidad comercial pudo identificarse que el hospedaje presenta una gran fortaleza en tanto que cuenta con clientes fieles y recurrentes e igualmente han identificado a sus principales competidores en su sector geográfico, con lo cual les hace posible competir con mejores precios. De igual manera se evidenció una clara definición en su marketing mix, sin embargo, no tienen muy claro su enfoque estratégico.

Por otra parte, esta capacidad presenta debilidades en factores referentes a la identificación clara de la percepción, gustos y necesidades de sus clientes, debido a que la compañía carece de evaluaciones y diagnósticos que permitan medir y evaluar aquellos aspectos que generan un mayor valor e impacto en sus clientes, dando paso de este modo a la ausencia de oferta de servicios que permitan captar e incrementar el valor ofrecido y captado de sus clientes.

#### **9.7.3. Capacidad de procesos**

La capacidad de procesos presenta una gran fortaleza en cuanto a su enfoque, dado que en el hospedaje los procesos y servicios están enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes, sin embargo, no existen evaluaciones para medir la eficiencia de los procesos, esto es una consecuencia que se genera a partir de no contar con procesos estandarizados y documentados, no obstante, estos pueden ser claramente identificados dentro del sistema. También se puede apreciar el hecho de que no se encuentran definidos los procesos estratégicos de dirección, núcleo y apoyo, en donde los primeros se encargan de establecer las bases para el crecimiento a futuro de la organización.

#### **9.7.4. Capacidad financiera**

En este perfil se evidencia el hecho de que la organización conoce su rentabilidad gracias a la ejecución oportuna de los estados financieros, de igual forma cuentan con el capital necesario para mantener en correcto funcionamiento la labor del hospedaje y se evidencia un estado de liquidez gracias al constante flujo de valores, adicionalmente se cuenta con el hecho de mantener precios muy competitivos, igualmente los directivos del hospedaje tienen en mente una propuesta de valor, sin embargo esta no es muy clara. Por otra parte, se evidencian ciertas falencias de entre las cuales se resalta el hecho de carecer de alianzas estratégicas con establecimientos cuya actividad económica sea similar como lo son y la ausencia de mediciones periódicas para evaluar la solidez del hospedaje a futuro, esto último implica mantener cierta incertidumbre con respecto al balance financiero del hospedaje en un futuro mediano.

#### **1.1.1. Capacidad del talento humano**

En este perfil se puede evidenciar un balance muy positivo dado que se cuentan un conjunto de fortalezas importantes, en este caso se resalta el hecho de que al interior de la organización existe un clima laboral ameno y favorable, igualmente el nivel de remuneración es aceptable y se ofrece estabilidad laboral, adicionalmente el nivel académico corresponde al cargo que se desempeña dentro de la organización y la experiencia técnica si bien no es la más alta, igualmente es lo suficientemente importante como para desempeñar las labores de una forma eficiente.

En contraste no se desarrollan actividades de capacitación y formación para los empleados y tampoco existe un manual de funciones definido y formalizado, no obstante, cada empleado conoce su rol, sus funciones y responsabilidades dado que los directivos siempre dejan estos aspectos claros de forma verbal.



### 1.1.2. Capacidad logística

El perfil de capacidad logística del hospedaje presenta un balance muy positivo, dado que se cuenta con un conjunto de fortalezas importantes, de entre las cuales resaltan el hecho de que existe un servicio adecuado por parte de los proveedores en cuanto a la tecnología instalada, los productos o insumos se reciben en buen estado, se logra cumplir con la demanda de consumo en los tiempos que se establecen y la ubicación de los equipos es apta para su correcto uso y funcionamiento. En contraste los empleados no están capacitados para el uso de las últimas tecnologías en el mercado de la hotelería y turismo, esto último influenciado por el hecho de carecer precisamente de herramientas de gestión hotelera.

### 1.1.3. Resumen de capacidades:

2. Para calcular las capacidades se utilizó la siguiente formula:  $\sum \frac{N * C}{\sum F * 4} * 4$ , donde:

N= número de factores ubicados en cada calificación (GD, LD, LF, GF)

C= Es el valor de la calificación, la cual va de 1 a 4

F= Es el total de factores evaluados en el perfil

4= Es la máxima calificación

Tabla 6 Resumen de capacidades internas

CAPACIDADES	EVALUACION
Capacidad financiera	2,60
Capacidad comercial	2,00
Capacidad directiva	1,80
Capacidad de procesos	2,30
Capacidad logística	3,86
Capacidad del talento humano	3,13

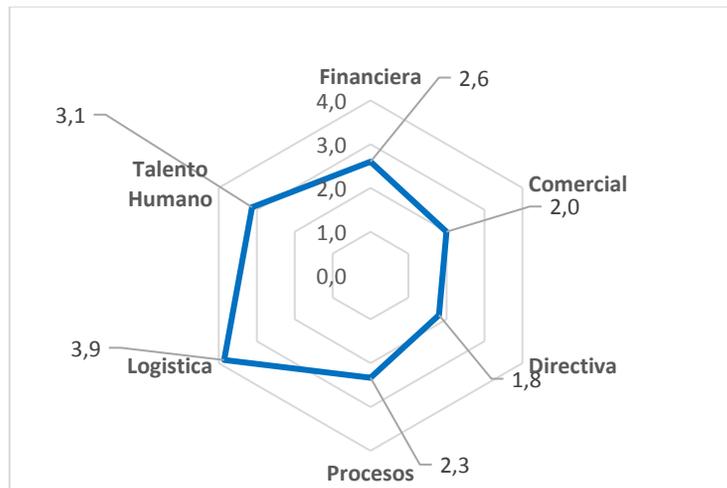
Fuente: Elaboración propia

La tabla permite identificar de una forma clara el resumen de la evaluación para cada elemento estudiado en el perfil de capacidad interna (PCI), en este caso puede apreciarse que existen por lo menos 3 factores por cuya evaluación se encuentra por debajo de la media de calificación (2.5), dichos factores son la capacidad comercial, directiva y de procesos respectivamente.

Para tener una mejor visión de la evaluación de las capacidades internas se anexa el siguiente gráfico:



Gráfico 3 Consolidado de las capacidades internas



Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados arrojados es posible identificar que los factores financieros, logístico y de talento humano, presentan una mejor calificación dado que se encuentran valorados por encima de la media, en este sentido puede deducirse que estas capacidades internas presentan una mejor relación fortaleza/debilidad y se encuentran en un rango aceptable, sin embargo, teniendo en cuenta que la valoración máxima es de 4, estas capacidades aún son objeto de mejora, no obstante, no representan factores críticos para la organización.

De igual forma, los factores a los cuales la organización debe prestar mayor atención son los factores directivos, comerciales y de procesos, los cuales se convierten en debilidades para la organización.

### 9.8. Matriz EFI <sup>1</sup>

Una vez desarrollado el perfil de capacidades internas, se logró identificar un conjunto de fortalezas y debilidades importantes distribuidas entre los factores evaluados, cada fortaleza y debilidad contará con una evaluación que va de 1 a 4 según la distribución en el perfil de capacidades internas. Para seleccionar las fortalezas y debilidades a considerar en la matriz EFI, se tuvieron en cuenta aquellos factores que afectan o benefician al hospedaje de forma directa, como lo es el caso de la comunicación interna, la cual es clave a la hora de llevar a cabo estrategias o planes de acción. Por otro lado, se unificaron factores que pertenecían a la misma categoría, esto con el propósito de hacer más clara y compacta la información

Para la estimación de los resultados se toma una base de ponderación total de 100% y se asigna un porcentaje según sea el nivel de importancia y pertinencia para la organización en el actual caso de estudio, en este sentido aquellos factores que presenten un gran nivel de relación con respecto al cliente, servicio y a la planeación estratégica recibirán una ponderación mayor.

El valor ponderado resulta de la multiplicación del peso (ponderación) con la calificación de cada factor (evaluación).

Ejemplo: Peso del factor "X": 3% = 0.03, calificación del factor "X": 2, luego se opera  $0.03 \times 2 = 0.06$ . El valor ponderado para el factor "X" es 0.06.

<sup>1</sup> Matriz de Evaluación de Factores Internos



Tabla 7 Matriz EFI

Evaluación de factores Internos			
FACTOR	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADOS
<b>FORTALEZAS</b>			
Perspectiva de la empresa	3,00%	3	0,09
Comunicación interna	5,00%	4	0,2
Rotación y estabilidad laboral	3,00%	3	0,09
Relación experiencia/Nivel académico	3,00%	3	0,09
Clima laboral	6,00%	4	0,24
Proveedores claramente identificados	3,00%	4	0,12
Licencia de prestación de servicio	6,00%	4	0,24
Propuesta de valor clara	3,00%	3	0,09
Se conoce la rentabilidad financiera	4,00%	3	0,12
Se cuenta con el capital de trabajo necesario para atender a las obligaciones	5,00%	4	0,2
Precios del servicio	5,00%	4	0,2
<b>SUBTOTAL</b>	46,00%		1,68
<b>FACTOR</b>			
<b>DEBILIDADES</b>			
La misión, visión y objetivos no se encuentran claramente definidos e implementados.	6,00%	1	0,06
Ausencia de análisis y plan estratégico.	6,00%	1	0,06
No hay facilidad en el proceso de toma de decisiones estratégicos.	4,00%	2	0,08
Carencia de actividades de capacitación y formación de empleados.	5,00%	1	0,05
No existe un manual de funciones documentado.	3,00%	2	0,06
Nula medición de los procesos y servicios enfocados en satisfacer al cliente.	5,00%	1	0,05
Los procesos del sistema no están claramente identificados y estandarizados.	3,00%	2	0,06
No existe un desarrollo constante de productos y servicios.	5,00%	1	0,05
Carencia de identificación y evaluación de las necesidades y satisfactores de los clientes.	6,00%	1	0,06
No se tiene claridad sobre el marketing mix y el enfoque estratégico.	3,00%	2	0,06
Carencia de una base de datos dinámica y actualizada de los clientes.	3,00%	1	0,03
Nula evaluación del impacto de los servicios.	5,00%	1	0,05
<b>SUBTOTAL</b>	54,00%		0,67
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,35</b>

Fuente: Elaboración propia

Como resultado del estudio en la matriz puede apreciarse un valor total ponderado de 2.3, el cual está por debajo del valor promedio, teniendo en cuenta que la calificación va de 1 y 4, se realiza la suma de estos 2 valores obteniendo como resultado 5, y este valor al dividirlo entre 2 da 2.50, dilucidando así que las fortalezas no están siendo aprovechadas de forma adecuada y que las debilidades no están siendo atendidas como debe ser, o de otro modo, no se trabaja para mitigar su impacto negativo dentro de la organización.

Este era el resultado que se esperaba obtener, dado que si bien el hospedaje cuenta con un conjunto de fortalezas importantes no se trabaja para mitigar o disminuir el impacto de las debilidades, en cierto modo esto es una consecuencia de desconocer realmente los factores internos negativos de la organización.



## 10. CAPITULO 2: DIAGNOSTICO EXTERNO

### 2.1. ANÁLISIS AMBIENTAL EXTERNO

Analizar el entorno de una empresa permite a sus directivos tomar las decisiones e implementar las estrategias pertinentes teniendo en cuenta cada uno de los factores que impactan de forma positiva o negativa a la misma. Llevar a cabo este tipo de análisis al entorno en el que se encuentra el Hospedaje la Ceiba, brindará la información adecuada para establecer las metas, objetivos y estrategias orientadas a aprovechar las oportunidades que se puedan generar para el beneficio del hospedaje a futuro, teniendo en cuenta las condiciones actuales en las que se encuentra, de igual forma facilitará la identificación de amenazas para lograr neutralizarlas e impedir que afecten el bienestar de la organización.

Para lograr un correcto análisis externo, se implementarán un conjunto de herramientas estratégicas que permitirán evaluar el ambiente general y el ambiente sectorial o industrial al que se encuentra expuesto el hospedaje, la cuales son: análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, Benchmarking, la matriz POAM y la matriz EFE.

### 10.2. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL consiste en analizar los factores Políticos, Económicos, Sociales-culturales, Ambientales y Legales del entorno sobre los cuales el hospedaje no tiene control pero que son relevantes dado al impacto y la influencia que tienen sobre la organización. Este análisis nos brindara la información adecuada sobre el mercado actual, logrando identificar oportunidades que puedan generar beneficio al hospedaje en un futuro y de igual forma facilitará la identificación de amenazas para lograr mitigarlas y reducir el impacto que puedan llegar a tener en la organización.

#### 10.2.1. Factores políticos

Las políticas gubernamentales que se crean y estipulan en un país, tienen la facilidad de convertirse en oportunidades o amenazas para el comercio de este, al igual que las relaciones de este con países vecinos, por lo tanto, resulta indispensable que las organizaciones tengan pleno conocimiento sobre la situación actual de su país en temas políticos, para así poder anticiparse a los hechos que sean negativos para la sostenibilidad de sus modelos de negocio. En el caso del Hospedaje la Ceiba, la organización en cuanto a aspectos políticos debe tener en cuenta lo siguiente:

**Colombia y sus relaciones Internacionales:** Lo que mueve al turismo de un país es la entrada de extranjeros al territorio nacional, por ende es de suma importancia conocer las relaciones internacionales que este tenga con países vecinos, Colombia es un país que al pasar de los años ha estado en una lucha constante por mantener buenas relaciones con los demás países, buscando de esta forma el beneficio para sus habitantes, un muestra signficante de este arduo trabajo es el reconocido TLC (Tratado de Libre Comercio) el cual trajo consigo muchos beneficios para la economía del país.

Por otro lado, con respecto al turismo, las buenas relaciones internacionales de Colombia han permitido el aumento de visitantes extranjeros, Según el Ministerio para el año 2018 se reportaron 4,2 millones de visitantes no residentes en el país, cifra récord. De ese total, 3,1 millones corresponden a extranjeros no residentes, 790 mil colombianos residentes en el exterior que visitaron al país y 380 mil a pasajeros en cruceros internacionales, más del 80% de estos últimos por Cartagena, posicionándose Cartagena como el segundo destino preferido por los turistas (Universal, 2019). El tener conocimiento sobre estas cifras les permite a los directivos del hospedaje, plantear las estrategias para captar el interés de los visitantes, conocer la cultura y preferencia de estos para así lograr mantener un posicionamiento y reconocimiento de su marca a nivel nacional e internacional, aprovechando de esta manera el hecho de estar ubicados en una ciudad turística y con una alta participación en el turismo colombiano.

**Tratado de paz con las FARC:** Es sin duda uno de los acontecimientos más importantes para el país y su economía, este acuerdo de paz trajo consigo muchos beneficios para el turismo en Colombia, ya que fue una herramienta clave para promocionarlo a nivel internacional, lo cual conllevó a el aumento de la participación del Sector Hotelero hasta de un 20% (Dinero, 2019) y facilitó la entrada de nuevos inversionistas y marcas a el mercado. Sin embargo, este acontecimiento representa en gran medida una amenaza para las empresas



hoteleras nacionales, debido a que aumenta la competencia en el mercado, lo que obliga a los negocios nacionales crear estrategias que les permitan mantener su participación en ese nicho de mercado.

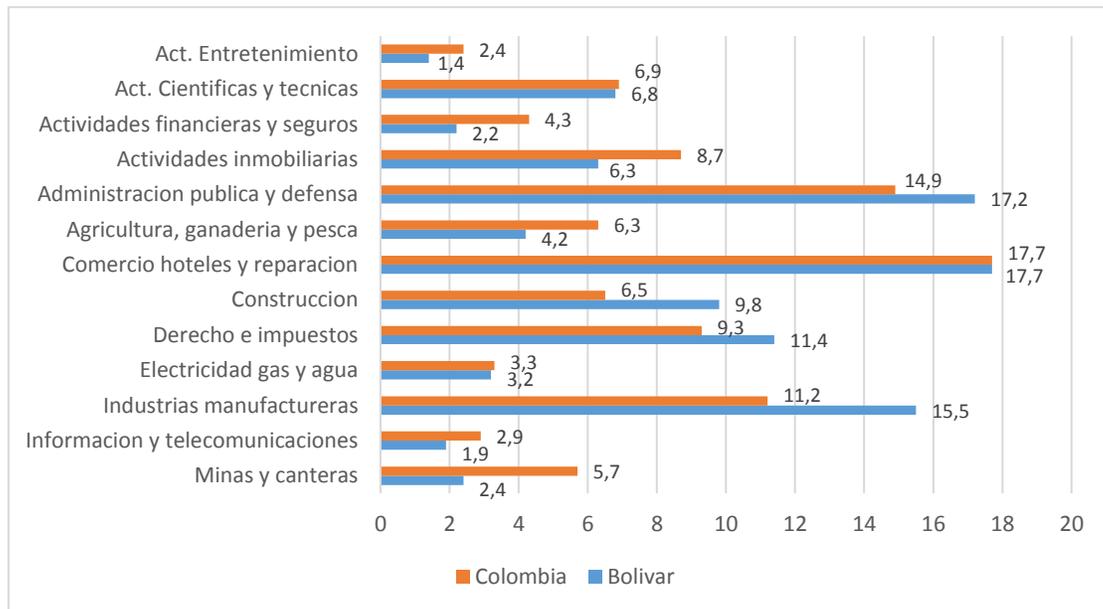
### 10.2.2. Factores Económicos

Tener un claro conocimiento sobre la situación económica y las tendencias del mercado a la hora de tomar decisiones en el ámbito de inversión, formulación y ejecución de estrategia para mejorar la competitividad de una empresa resulta ser imprescindible, en este orden de idea el Hospedaje la Ceiba y sus directivos deben tener conocimientos sobre el estado actual de la economía del país para lograr permanecer y crecer en el mercado del hotelería en Colombia.

De acuerdo con estudios e investigaciones realizadas, se puede deducir que la economía del país en lo que va corrido del año 2018 existe un considerable crecimiento en algunos sectores productivos mostrando una leve mejoría. Generando de esta manera un impacto positivo para los pequeños y grandes empresarios.

**PIB:** Si se desea conocer la situación económica de un país, el primer indicador que se debe observar es el denominado Producto Interno Bruto, el cual se encarga de medir el valor mercantil de un país, es decir, calcula la producción de bienes y servicios de un determinado periodo. Los ingresos generados por la industria hotelera en Colombia, han presentado un notable cambio en el transcurso de los años, para el año del 2018 la contribución del turismo al PIB fue del 3.8% lo que representa ingresos de 19 mil millones de dólares (Pinto, 2019), cifras que generan esperanzas para los empresarios dueños de hoteles, ya que permiten evidenciar el crecimiento que ha tenido este sector, por lo que llega a convertirse en uno de los más apetecido por los inversionistas. Sin embargo, aún falta mucho por crecer, teniendo en cuenta que Colombia cuenta con sitios llenos de diversidades culturales, historia, fauna, flora y playas que con un buen manejo puede llegar a convertirse en una potencia del turismo, como lo es el caso de la Ciudad de Cartagena ubicada en el departamento de Bolívar, la cual ha mostrado un significativo aumento en el PIB, arrojando una tasa promedio anual de 3,59% para el año 2018. (mincit, 2019)

Gráfico 4 Composición sectorial del PIB



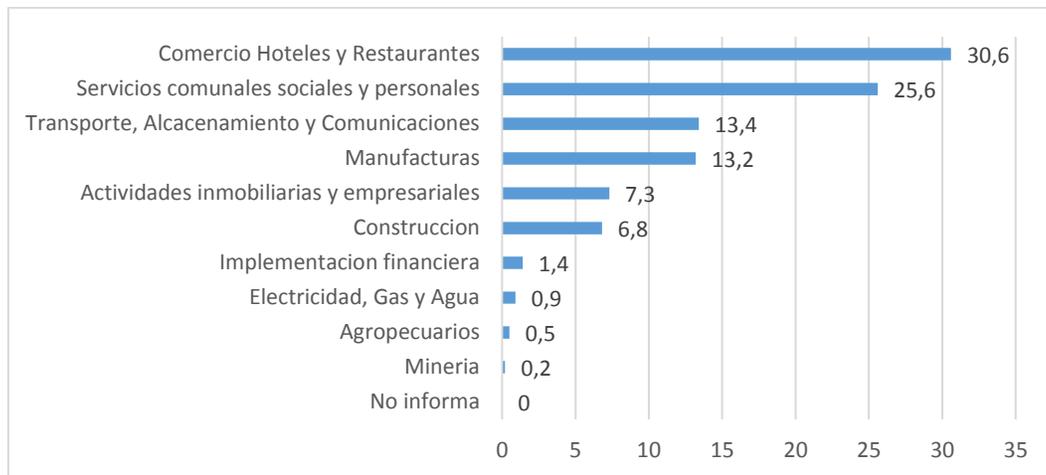
Fuente: Adaptación de (mincit, 2019)

Esta grafica muestra que el sector industrial y el hotelero son los que poseen una mayor participación la economía del departamento de Bolívar con un 15.5 % y un 17.7% respectivamente, lo que reafirma la importancia del turismo y los beneficios que este trae consigo, tal como lo es, el sustento que representa para muchas familias Cartageneras, lo que se ve reflejado en la siguiente grafica en el estudio



realizado por el DANE en donde , durante el trimestre móvil marzo-mayo de 2019, las actividades de comercio, hoteles y restaurantes representaron el 30 % del total de ocupados en esta ciudad, lo cual se ve reflejado en la economía de Bolívar, pues es en esta ciudad en donde se concentra la mayor parte del aparato productivo del departamento, mientras que el sector industria represento el 13,2% del total de ocupados. (mincit, 2019)

Gráfico 5 Participación ocupados según rama de actividad económica.



Fuente: Adaptado de: (mincit, 2019)

Es por esto, por lo que el Hospedaje la Ceiba tiene cierta ventaja con respecto a otros competidores nacionales, ya que se encuentra en una de las ciudades más turísticas de Colombia y con un alto contenido de historia y cultura que resulta ser de gran interés para los turistas.

**Tasas de Interés:** La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Esto conlleva a que cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos en préstamo a los intermediarios financieros, mientras que los oferentes buscan colocar más recursos (en cuentas de ahorros, CDT, etc.). Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos, y los oferentes retiran sus ahorros.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación. (República, 2019)

Por consiguiente, es de gran importancia que los directivos del hospedaje la ceiba tenga conocimiento relacionado con las tasas de interés que se manejan en los bancos de la ciudad, debido a que al momento de llevar a cabo una transformación o mejora al hospedaje que exceda el presupuesto disponible con el que se cuenta, estos puedan acudir a préstamos con los que puedan llevar a cabo los planes de mejora sin afectar la rentabilidad de la organización. Cabe aclarar que realizar un préstamo con el objetivo de mejorar el servicio ofrecido y captar más clientes no debe ser visto por el gerente del hospedaje como un gasto, si no como un costo el cual en un tiempo generara retorno y beneficios financiero.

A continuación, se describirán las mejores tasas de interés manejadas por los bancos existentes en la ciudad de Cartagena para efectos de créditos de libre inversión:

Tabla 8 Tasas de Interés

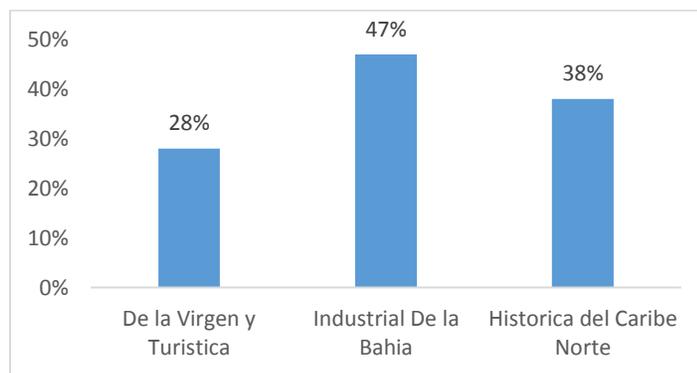
Banco	Tasa	Efectiva Anual
<b>Bancolombia</b>	Fija	Tasa desde 10,49% hasta 29,24%.
<b>Banco BBVA</b>	Fija	(Banca personal y Premium 26,56%, Clásico Transaccional 27,50%)
<b>Davivienda</b>	Fija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para montos desde hasta 20.000.000\$ tasa entre 28,32 y 28,62%.</li> <li>• Para montos desde 20.000.001 hasta 40.000.000\$ tasa entre 27,72 y 28,32%.</li> <li>• Para montos desde 40.000.001\$ tasas entre 27,72 y 29.23%.</li> </ul>
<b>Banco AV Villas</b>	Fija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para montos entre 1.500.000 y 30.000.000\$ tasa de 29,24%.</li> <li>• Para montos superiores a 30.000.000\$ tasa de 29,24%</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 10.2.3. Factor social

- Percepción de inseguridad: Esta es sin duda una de las problemáticas más alarmantes por las que atraviesa la Ciudad de Cartagena, de modo que impide el alcance de un ambiente tranquilo y pacífico que afecta de forma indirecta a las empresas de la ciudad

Gráfico 6 Percepción de inseguridad en sector de Cartagena.



Fuente: Adaptado de (cartagenacomovamos, 2019)

La grafica anterior muestra los datos arrojados por una encuesta realizada a 1023 personas con el propósito de determinar qué tan inseguros se sienten los habitantes de las 3 zonas de Cartagena, en donde se observa que de estos, los que más sienten miedo por la inseguridad de



la zona en que habitan son los de la zona Industrial con el 47% de participación, dicha cifra afecta la imagen y el beneficio del Hospedaje la Ceiba que se encuentra ubicado en ese sector, lo que se convierte en una amenaza para la organización (Cartagenacomovamos, 2019).

- **Turismo sexual:** Esta problemática social afecta al sector turístico de la ciudad, puesto que al no ser una actividad ética ni moral influye en la decisión de los turistas en venir a conocerla, sin embargo, cabe aclarar que no todos miran este tipo de actos como inadecuados, antes, por el contrario, resulta ser el mejor motivo para visitar Cartagena, lo cual cambia el sentido de visitar al corralito de piedra. Para combatir esta problemática muchos hoteles y agencias de viajes de Cartagena y de Colombia recibieron certificados con TheCode (Código Internacional de Responsabilidad Social), para lo cual sus empleados y representantes fueron entrenados a fondo para conocer qué es la explotación sexual comercial de niñas, niños y adolescentes, y la normatividad que la rige (El universal, 2019). Esta iniciativa sin duda refleja el compromiso de las organizaciones por defender la integridad del ser humano, mantener la cultura y escenarios que convierten a una ciudad en un destino turístico.
- **Rico patrimonio histórico, cultural y artístico:** Cartagena es reconocida nacional e internacionalmente por su gran diversidad de cultura, por la historia que encierran cada una de sus calles en especial el centro Histórico de la ciudad, que es sin duda uno de los mayores atractivos para los turistas, debido a que en éstos se encuentran muchos monumentos representativos de su pasado como lo son: la botas viejas, las murallas, el cerro san Felipe entre otros que hacen de Cartagena el mejor destino turístico. De acuerdo con esto, es una ventaja para el hospedaje está ubicado en la ciudad de Cartagena.

#### 10.2.4. Factores Tecnológicos

La tecnología y sus avances se han convertido en la herramienta fundamental para el crecimiento de cualquiera organización, en el caso del sector hotelero, algunos de los avances tecnológicos que han optimizado los procesos y la manera de captar e incrementar el número de clientes son:

- **Metabuscadores:** Los turistas a la hora de decidir visitar un destino, optan por conocer las opiniones de los demás con respecto a lugares adecuados para su alojamiento, haciendo uso de metabuscadores, los cuales son un sistema que localiza información en los motores de búsqueda más usados, brindándole a estos la información necesaria para tomar su decisión, la que estará basada en aquellos sitios que tengan mejor puntuación, el mayor número de estrellas, entre otras formas que utilizan para calificar a un lugar, por ende, el Hospedaje debe preocuparse por la percepción y satisfacción que le genere a sus huéspedes, ya que son estos los que se encargaran de promocionar el buen servicio y la calidad del mismo, lo que se verá reflejado en el aumento de la demanda.
- **Automatización de los servicios:** Es sin duda uno de los mejores avances tecnológicos para el sector turístico, ya que de esta manera se optimizan los procesos tales como: la realización de reservas, solicitar servicios dentro del mismo hotel, entre otros que permiten tener una base de datos con las preferencias de los huéspedes para así conocer la forma correcta de captar su interés.
- **Redes Sociales:** Su implementación les permite a las empresas tener contacto directo con sus clientes, conociendo así sus gustos y preferencias.

#### 10.2.5. Factores Ecológicos

**Gestión de residuos:** La influencia que tiene hoy en día la contaminación ambiental en la decisión de las personas para la adquisición de X producto o servicio es considerable, día a día se ve en las redes sociales como la conciencia ambiental se vuelve tendencia. Por estas razones, el hospedaje la Ceiba debe implementar estrategias en el ámbito ambiental que genere un impacto y percepción positiva para sus clientes, tal como lo es el manejo de residuos generados por las actividades desarrolladas para el funcionamiento de este, aportando de



esta manera un beneficio para el ecosistema y mostrando a sus clientes lo comprometido que se encuentra el hospedaje con el tema de la contaminación ambiental.

**Sostenibilidad Turística:** Este es el enfoque al que deben llegar todas las empresas del sector turístico con el propósito de lograr brindar un servicio de calidad y amigable con el medio ambiente, permitiendo de esta manera el paso a una oferta ecológica que facilite captar el interés de esos viajeros que se preocupan por el medio ambiente, de acuerdo con la norma técnica sectorial de turismo sostenible NTS-TS 003 las empresas del sector hotelero deben promover la conciencia y el respeto al medio ambiente, mediante la correcta planificación de los recursos, metas, objetivos y todos los procesos llevados a cabo dentro de las mismas. (Internacional, 2019)

### 10.2.6. Factores legales

La influencia que tienen los entes gubernamentales en las industrias es muy alta, la creación de leyes, decretos, entre otros, pueden generar cambios drásticos en la administración de cualquier tipo de organización, ya sea esta positiva o negativa para la misma. El sector hotelero en Colombia en el ámbito legal muestra un enfoque de crecimiento gracias a las leyes elaboradas en pro a el desarrollo de este tipo de industria, buscando de esta manera impactar de forma positiva a la sociedad y a los dueños de hoteles, este tipo de beneficios debe ser utilizado por los directivos del Hospedaje la Ceiba para mantener su estadia en el mercado y estar a un paso más de sus competidores.

Algunas de las leyes más relevantes en temas de hotelería son:

**Ley de financiamiento (ley 1943 del 2018)** busca brindar incentivos orientados a impulsar la industria del turismo y a las pequeñas y medianas empresas, partiendo del punto que este tipo de beneficios ira orientado a aquellos establecimientos nuevos y remodelados. Algunos de estos radican en la exclusión del IVA a la prestación de servicios turísticos y hoteleros, actividades musicales y deportivas, buscando de esta manera implementar planes que ayudan con el desarrollo de este segmento. Otro beneficio es la renta preferencial del 9% que ofrecerá ventajas a nuevos proyectos con un énfasis en parques temáticos, ecoturismo y agroturismo, logrando de esta forma incrementar este sector. (mincit, 2019).

Por otra parte, esta ley de financiamiento desea captar el interés de inversionistas y cadenas de hoteles extranjeras que estén en óptimas condiciones y en capacidad de posicionar al sector de alojamiento en los más altos estándares de calidad, por medio del beneficio de renta preferencial del 9%. Esta estrategia se convierte en una desventaja para los hoteles nacionales, ya que promueve la penetración al mercado de industrias extranjeras, que serán competidores fuertes y potenciales, por ende, se deben implementar y ejecutar las medidas necesarias que permitan mantener el posicionamiento de nuestras marcas.

**Nueva ley para la creación de mega hoteles y formalización de agencias:** fue presentada por el Ministerio de Comercio, industria y Turismo ante el Congreso de la República en el mes de marzo, la cual busca formalizar la sostenibilidad ambiental del sector del turismo en Colombia, que tiene como objetivo principal atraer la inversión de empresarios extranjeros para la creación y puesta en marcha de mega proyectos orientados a el crecimiento de la industria hotelera, proponiendo garantizar las mismas condiciones para todos los operadores turísticos ya sean tradicionales o plataformas tecnológicas. (Reportur, 2019)

Si bien este tipo de proyector resulta ser beneficioso para el crecimiento del país y del sector, se convierte en una amenaza para pequeñas empresas como lo es el Hospedaje la Ceiba, que carece de las herramientas y tecnologías implementadas por las grandes industrias hoteleras a las que se les quiere dar entrada al país, es por esto que los directivos del hospedaje deben tener una visión proyectada de la situación actual en la que se encuentran para así poder hacerle frente a los cambios del mercado.

### 10.3. Tendencias

Las organizaciones independientes de su actividad económica, para lograr mantenerse en un mercado tan exigente y cambiante como lo es el actual, deben estar conectadas e informadas sobre las nuevas tendencias que revolucionan de manera positiva o negativa a su sector de mercado. Para el caso del Hospedaje la Ceiba, algunas de las tendencias que pueden resultar beneficiosas para su visión y estrategias a mediano o largo plazo son:



1. **Hoteles en plataformas como Airbnb:** Aun cuando para muchas empresas del sector hotelero la plataforma Airbnb representa una amenaza latente, no se puede negar que esta modalidad ha abierto el horizonte a el mercado, llegando a captar el interés de muchos clientes que prefieren realizar sus reservas por esta plataforma que, en un hotel tradicional, logrando de esta manera convertirse en la nueva tendencia en el mercado de alojamientos. Actualmente Airbnb compró a la aplicación Hotel Tonight, que ofrece encontrar habitaciones de hotel con descuento, en una operación que reafirma los planes de la firma tecnológica en el sector hotelero en un momento en el que la compañía está cercana a salir con su oferta pública inicial en bolsa (tecnósfera, 2019). Esta iniciativa reafirma que las organizaciones tradicionales deben tener un enfoque orientado a los cambios tecnológicos y la influencia que estos pueden tener en el mercado y en los clientes.
2. **Networking:** Crear espacios que sean punto de encuentro entre huéspedes dónde puedan compartir sus aficiones o gustos. Quizás un sitio donde puedan participar en una tertulia o hacer grupos de conversación de acuerdo con esas preferencias anteriormente investigadas. Actividades dentro de las instalaciones ya sea utilizando plataformas como Meetup que les permita hacer nuevos amigos o negocios (bogotacb, 2019). Esta es una tendencia del sector hotelero con respecto a la industria de eventos.
3. **Coworking:** Consiste en generar espacios de trabajo para ejecutivos por días. Así un lobby se convierte en un lugar para hacer negocios, en Colombia la reconocida marca de hoteles NH innovo con este tipo de servicios (Procolombia, 2019). Esta es sin duda una tendencia a la que están apuntando muchos hoteles, en Colombia a parte de los hoteles NH encontramos a el hostel Selina que también ofrece este tipo de servicios, lo cual representa una oportunidad para hostales y hoteles que tienen como cliente objetivo a empresarios.
4. **Check in y check out automáticos:** Son una nueva forma de optimizar el personal y dedicarlo cien por ciento a prestar un mejor servicio a los huéspedes, sumándole experiencias personalizadas acordes con las preferencias de los clientes (Procolombia, 2019)
5. **Chatbot:** Se suma a las tendencias y se define como un programa informático con el que es posible mantener una conversación, tanto para pedir algún tipo de información como para llevar a cabo una acción. Varias organizaciones de viajes lo están incluyendo por la rapidez en la respuesta a las dudas de los posibles clientes. De acuerdo con el reporte de transformación digital Skift 2017, el hotel Marriott Rewards y Kayak, han experimentado con Chatbots para la distribución de contenido, servicio al cliente, además para respuestas a consultas más generales. (Procolombia, 2019)

#### 10.4. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Esta herramienta permite evaluar al hospedaje cinco fuerzas del entorno, con el propósito de mirar el poder que cada una de estas tiene con respecto a la organización. Este análisis permitirá diseñar las estrategias orientadas a aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES
<p>Esta fuerza busca determinar el nivel de organización por parte de los proveedores, su capacidad de adquisición o recursos que les permita tener la facilidad de imponer los precios y cantidades para sus clientes.</p> <p>El hospedaje la ceiba para el correcto funcionamiento de sus actividades requiere de insumos tales como: Detergentes, Papel sanitario, entre otros productos de aseo pertinentes para el mantenimiento de las habitaciones, de igual forma necesita del suministro de bebidas y alimentos para ofrecer a sus huéspedes. Sin embargo, para la adquisición de estos productos, el hospedaje no cuenta con proveedores directos o contratos definidos, por lo cual, los administradores y empleados son los que se encargan de adquirirlos directamente de los almacenes de cadena tales como: Almacenes éxito, Olímpica, Megatiendas y Ara, los cuales poseen</p>	<p>Permite determinar el poder de negociación con respecto a los clientes, su capacidad de exigir reducción de costos y calidad de servicio o producto según sea la actividad económica de la organización.</p> <p>Para el caso del hospedaje la ceiba, se puede considerar que el poder de negociación por parte de los clientes es medio, puesto que aun cuando el hospedaje tiene sus precios definidos para cada habitación, el cliente tiene el poder de negociar el valor establecido para lograr un acuerdo mancomunado, aprovechándose de la existencia de competidores en el sector, lo que conlleva a los administradores del hospedaje a ceder un poco con tal de mantener a los clientes.</p>



un poder de negociación relativamente alto, teniendo la autoridad y capacidad de estipular precios para sus productos sin permitir algún tipo de negociación con sus clientes, cada uno de estos proveedores tiene un posicionamiento y un nicho del mercado considerable, haciendo presencia en más de un barrio de la Ciudad, lo que demuestra su poder y organización. Cabe aclarar que la actividad económica de cada uno de estos almacenes radica en satisfacer los productos de la canasta familias, mas no de suplir las necesidades de organizaciones como el Hospedaje la ceiba.

**AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Esta es sin duda una amenaza latente con la que el hospedaje debe luchar día a día, ya no solo debe estar pendiente del avance de sus competidores potenciales, sino también de aquellos que desean suplir las mismas necesidades de forma distinta, tal como lo es el caso de hospedajes informales o casas de alojamiento, dicha modalidad ofrece habitaciones a turistas que buscan los mejores precios en temas de economía sin importar la calidad y confort ofrecido por el lugar, de igual forma la existencia de plataformas tecnológicas como Airbnb que ofertan lugares para hospedarse aumenta la amenaza de los sustitos para el sector hotelero. Cabe resaltar que este tipo de negocios no cumplen con los requisitos legales establecidos, por lo cual no se ven obligados a pagar impuestos y de una u otra manera les facilita la reducción de precios para sus servicios ofrecidos a los turistas, lo cual es una gran desventaja y una amenaza alta para hospedajes como la Ceiba. Debido a esto se debe generar aspectos diferenciadores que mitiguen la amenaza y aumente la lealtad de los clientes.

**RIESGO DE INGRESO**

El simple hecho de tener una idea de negocio no significa que llevarla a cabo sea fácil, implementarla requiere de recursos, requisitos legales, entre otros factores que se convierten en barreras a la hora de desear entrar a un sector del mercado, como lo es el caso de las empresas de alojamiento conocidas como hoteles, hospedaje, etc. Para las cuales se necesita superar las siguientes barreras:

Capital de inversión: Es sin duda uno de los mayores impedimentos a la hora de llevar a cabo una idea de negocio como lo es la creación de un hospedaje, el capital de inversión se convierte en el eje fundamental para el funcionamiento y puesta en marcha de la idea, ya que este le facilitara la disposición del recurso e impulsara para el desarrollo de la misma, sin embargo, obtener lo no siempre resulta fácil, por lo que, en muchas ocasiones, las ideas planteadas quedan solo en eso, ideas.

Aspectos legales: Prestar cualquier tipo de servicios requiere el cumplimiento de ciertas normas o leyes para el correcto funcionamiento del mismo, por ende, para brindar servicios de alojamiento a turistas se requiere:

- Cumplir con la Ley 232 de 1995 referente al uso de suelo para la apertura y operación de establecimientos en la ciudad.
- Cumplir con los Conceptos sanitarios, ambientales y de seguridad estipulados por la entidad DADIS para el funcionamiento del establecimiento.
- Realizar el Registro Nacional de Turismo para poder operar en el sector turístico.
- Cancelación de impuestos que deriven de la actividad comercial.

Cumplir a cabalidad cada una de las normas y requisitos pertenecientes a la actividad económica de servicios de hospedaje resulta ser un impedimento muchas veces para la apertura y operación de hospedajes en la ciudad, ya que no todos por ejemplo están dispuestos a pagar impuestos al estado.

Infraestructura: Puede considerarse una barrera potencial para la puesta en marcha de un hospedaje, encontrar o crear la



	<p>infraestructura adecuada para este tipo de servicios requiere de tiempo y de inversión.</p> <p>Por consiguiente, teniendo en cuenta lo anteriormente plasmado, se puede considerar que el riesgo de ingreso a el sector hotelero de la ciudad es bajo, y esto gracias a las barreras de entradas existentes, lo que resulta ser un beneficio para el hospedaje la ceiba</p>
<b>RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES.</b>	
<p>La rivalidad entre las empresas existentes del sector hotelero en la Ciudad de Cartagena es alta, debido a que en el mercado se encuentran alrededor de 2248 establecimiento de alojamiento registrados en la cámara de comercio para el 2018 (Citur, 2019), los cuales se encuentran habilitados para ofrecer este tipo de servicios, más los establecimientos informales los cuales no es posible estimar el total de estos, por ende el hospedaje la ceiba tiene la obligación de implementar estrategias que le permitan mantener su posición en un océano rojo como lo es el sector hotelero en la ciudad.</p>	

### 10.5. Benchmarking

El benchmarking es el proceso mediante el cual se recopila información mediante la comparación de aspectos relevantes de la organización frente a los líderes o los competidores más fuertes del mercado. Para llevar a cabo este proceso en el hospedaje se tomarán a 4 empresas del sector, entre las cuales se encuentra 3 a nivel local y una a nivel nacional e internacional, buscando identificar las buenas prácticas del sector y oportunidades de mejora que beneficien al hospedaje.

Una de las condiciones que se tuvieron en cuenta a la hora de seleccionar las empresas para llevar a cabo el benchmarking consistía en que estos debían ser de categoría hostales, debido a que el hospedaje pertenece a esta categoría, en este sentido hemos seleccionado encontramos a la casa hostel Shalom Adonai que es un hostel ubicado en la ciudad de Cartagena a 3.1 kilómetros del centro, en el cual los huéspedes pueden disfrutar de un desayuno americano, es adaptado para personas con discapacidad y aceptan el ingreso de mascotas, estos factores marcan la propuesta de valor de este hostel.

A nivel nacional e internacional encontramos al hostel Selina con presencia en más de 3 países, el cual ha apuntado su propuesta de valor en el servicio y espacios de coworking, espacios para recreación familiar, actividades de yoga, entre otras que le han permitido captar el interés y fidelización

No obstante, resulta imprescindible aclarar que, si bien las empresas seleccionadas están muy por encima del hospedaje la ceiba y ofrecen un servicio diferente, lo que se busca al momento de comparar al hospedaje con estas es tener un punto de referencia al cual se pretende llevar al hospedaje.

Tabla 9 Comparativa entre hostales

HOSTELES					
ITEM	Hospedaje la Ceiba	Casa Hostel Shalom Adonai	Casa Del Pozo Boutique Hostel	Isabella de Indias	Selina
<b>Ubicación geográfica</b>	Cartagena de Indias	Cartagena de Indias	Cartagena de Indias	Cartagena de Indias	Internacional
<b>Tamaño del establecimiento</b>	Mediano	Mediano	Mediano	Mediano	Grande
<b>Categoría</b>	Hostel y Pensión	Hostel y Pensión	Hostel y Pensión	Hostel y Pensión	Hostel y Pensión



<b>Rango de precios habitaciones doble</b>	\$ 45.200,00	\$ 49.020,00	\$ 217.900,00	\$ 98.000,00	\$ 185.840
<b>Calificación Google</b>	3,3/5,0	4,7/5,0	4,7/5,0	4,3/5,0	4,3/5,0
<b>WIFI</b>	Si	Si	Si	Si	Si
<b>TV</b>	Si	Si (Pantalla plana)	Si (Pantalla plana)	Si (Pantalla plana)	Si (Pantalla plana)
<b>Desayuno</b>	No	Americano	Continental, Vegetariano	No	Si
<b>Aire Acondicionado</b>	Si	No	Si	Si	Si
<b>Servicio de parqueo</b>	Parking privado con vigilancia de cámaras	En la calle	En la calle	Parking público en las inmediaciones	Parking público en las inmediaciones
<b>Gimnasio</b>	No	No	No	No	Si
<b>Centro de negocios</b>	No	No	No	No	Si
<b>Biblioteca</b>	No	No	No	No	Si
<b>Piscina</b>	No	No	Si	No	Si
<b>Restaurante</b>	No	No	Restaurante especializado en comida italiana	No	Restaurante de cocina local e internacional
<b>Mascotas</b>	No se aceptan	Aceptan	Aceptan	No se aceptan	Si
<b>Adaptado personas de movilidad reducida</b>	No	Si	No	No	Si
<b>Distancia a centro</b>	5,1 kilómetros	3,1 kilómetros	0 kilómetros (Ubicado en la ciudad amurallada)	2,7 kilómetros	2,3 kilómetros
<b>Servicio de planchado</b>	No se ofrece	No se ofrece	No se ofrece	No se ofrece	Se ofrece
<b>Tiendas (en el alojamiento)</b>	No	No	No	No	Si
<b>Zona TV / salón de uso compartido</b>	No	Si	Si	No indica	Si
<b>Prohibido fumar en todo el establecimiento</b>	Se prohíbe	Se prohíbe	Se prohíbe	Se prohíbe	Se prohíbe
<b>Prensa</b>	No	No	Si	Si	No



Bar	No	No	Bar en la piscina	Si	Si
Servicio de lavandería	Si	Si	Si	No	No
Instalaciones de bienestar	No	No	No	No	Clases de fitness y Yoga
Presencia internacional	No	No	No	No	Argentina, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Ecuador, Grecia, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Portugal, Reino Unido.
Oferta de ocio y servicios para familias	No	Juegos de mesa, puzzles, zona de juegos interior, canales de TV para niños.	Juegos de mesa / puzzles	No indica	Juegos de mesa / puzzles
Idiomas	Español	Ingles / Español	Inglés, Español, italiano	Ingles / Español	Ingles / Español

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, el hospedaje la ceiba con respecto a su competencia carece de estrategias que faciliten captar el interés y obtener la fidelización de sus clientes, como lo es el caso de Casa Del Pozo Boutique Hostel el cual posee una diferencia de precio de 3.820 pesos con respecto al hospedaje la ceiba, sin embargo este competidor en su gama de servicio se encuentra muy por encima del hospedaje, en cierto modo se puede apreciar que el factor precio no es lo que determina la cantidad de servicios ofrecidos por un hostel, por ejemplo en el caso de Casa Hostel Shalom Adonai y Casa Del Pozo Boutique Hostel existe una gran diferencia de precio, no obstante la diferencia entre los servicios ofrecidos no es tan relevante, de igual forma los clientes que han tenido experiencias en estos hostales le otorgan una buena calificación hasta tal punto de tener la misma.

Estos datos permitirán a los directivos de la ceiba analizar las estrategias actuales con las que pretenden diferenciarse del mercado y replantearlas o mejorarlas para lograr alcanzar sus objetivos.

#### 10.6. Matriz POAM<sup>2</sup>

La matriz POAM permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno a través de la información suministrada por el análisis de ambiente general realizado, lo cual se lleva a cabo por medio de la calificación a cada uno de estos factores en la escala de alto, medio o bajo, según sea el grado de preparación que tenga el hospedaje con respecto a la implementación y entrada de esas oportunidades o amenazas. Todo esto con el propósito de diseñar estrategias que maximicen las oportunidades y reduzcan los impactos de las amenazas.

<sup>2</sup> POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio



Tabla 10 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas

MATRIZ POAM										
FACTORES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
POLITICOS	Relaciones Internacionales			x						x
	Tratado de paz con las FARC			x						x
ECONOMICOS	PIB		x						x	
	Crecimiento de la Industria Hotelera				x			x		
	Incremento del turismo nacional e internacional						x			x
SOCIALES	Percepción de Inseguridad				x			x		
	Turismo sexual						x			x
	Rico patrimonio turístico, histórico y cultural		x						x	
	Desarrollo de congresos y eventos a nivel nacional e internacional						x			x
TECNOLOGICOS	Metabuscadores	x						x		
	Automatización de los servicios		x						x	
	Redes Sociales		x						x	
ECOLOGICOS	Gestión de Residuos		x						x	
	Sostenibilidad Turística:		x						x	
LEGALES	Ley de financiamiento (ley 1943 del 2018)				x			x		
	Nueva ley para la creación de mega hoteles y formalización de agencias					x			x	
DEMOGRAFICOS	Ciudad turística y cultural	x						x		
	Ubicación en Zona industrial				x			x		
	Ubicación aleadaña a un corredor vial				x			x		
TENDENCIAS	Hoteles en plataformas como Airbnb			x						x
	Networking			x						x
	Coworking			x						x
	check in y check out automáticos		x							
	Chatbot			x						x

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de fuentes secundarias.



A través de la matriz POAM podemos identificar las oportunidades y el nivel de su impacto ya sea este bajo, medio o alto, y de igual forma las amenazas provenientes de los factores externos tal como lo son: factor político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal y demográfico. Para el caso del Hospedaje la Ceiba, los factores que más generan amenazas para su correcto funcionamiento son los encontrados en los ámbitos económicos, legales, sociales y demográficos, para los cuales actualmente la alta gerencia no se encuentra preparada para hacer frente a estos, tal como lo es el caso de la entrada de turistas nacionales e internacionales, que si bien genera una oportunidad al aumentar la demanda, al hospedaje no contar con el personal idóneo en el manejo de una segunda lengua, ni mostrar interés por este factor, se convierte en una amenaza reflejada en la incapacidad de atender a turistas extranjeros. Cabe aclarar, que aquellas oportunidades como el caso de las tendencias y factores tecnológicos a los que el hospedaje no se encuentra preparado, pero se reconoce por parte de la gerencia su importancia y se tiene como plan futuro su implementación, pueden llegar a convertirse en amenazas si la competencia comienza a aprovecharlas antes que el hospedaje, lo que pondría a este en desventaja.

En concordancia a lo anterior, la alta gerencia debe llevar a cabo las estrategias necesarias que le brinden la posibilidad de integrar esas oportunidades a los procesos y las actividades realizadas actualmente, para así, lograr ser competitivo y mantener su posición en el mercado brindando siempre el mejor servicio y mitigando el impacto de las amenazas.

### 10.7. Matriz EFE<sup>3</sup>

Después de realizar el análisis externo aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el análisis PESTEL y POAM se llevará a cabo la matriz de evaluación de factores externos denominada MEFE en la cual se resumirán y evaluarán las oportunidades y amenazas más relevantes del entorno, evaluando las oportunidades y amenazas de la siguiente forma: 4 y 3 para las oportunidades, siendo 4 oportunidad mayor y 3 oportunidad menor; las amenazas se evalúan entre 1 y 2, siendo la amenaza mayor 1 y 2 la amenaza menor. Para la ponderación de estas variables se toma una base de ponderación total de 100% y se asigna un porcentaje según sea el nivel de importancia para alcanzar los objetivos.

En este orden de ideas, se le dará una ponderación alta a aquellos factores que beneficien y representen una oportunidad para el hospedaje con mayor impacto, como lo son las tecnologías aplicadas al sector hotelero (Metabuscadores, check in y check out automáticos) las cuales la optimización de los procesos. De igual forma en cuanto a las amenazas la ponderación será más alta para aquella que afectan e interfieren en el funcionamiento y crecimiento del hospedaje como lo es el caso de la existencia de hospedajes informales, los cuales al competir de manera ilegal brindan a los viajeros menores precios con respecto a los demás establecimientos, generando así una disminución de clientes y afectando a la estabilidad económica de los establecimientos legales.

El valor ponderado resulta de la multiplicación del peso (ponderación) con la calificación de cada factor (evaluación).

Ejemplo: Peso del factor "X": 4% = 0.03, calificación del factor "X": 3, luego opera  $0.03 \times 3 = 0.09$ . El valor ponderado para el factor "X" es 0.09.

---

<sup>3</sup> Matriz de Evaluación de Factores Externos



Tabla 11 Matriz EFE

Evaluación de factores Externos			
FACTOR	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADOS
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Relaciones Internacionales	2,00%	3	0,06
Tratado de paz con las FARC	2,00%	3	0,06
Rico patrimonio histórico, artístico y cultural	5,00%	4	0,2
Estar ubicado en un distrito turístico y cultural	5,00%	4	0,2
Metabuscadores	6,00%	4	0,24
Sostenibilidad Turística	3,00%	3	0,09
Nueva tipología de clientes (Viajeros)	4,00%	3	0,12
Hoteles en plataformas como Airbnb	3,00%	3	0,09
Networking	6,00%	3	0,18
Coworking	5,00%	3	0,15
check in y check out automáticos	5,00%	3	0,15
Chatbot	3,00%	3	0,09
<b>SUBTOTAL</b>	49,00%		1,63
<b>FACTOR</b>			
<b>AMENAZAS</b>			
Hospedajes Informales	9,00%	1	0,09
Nueva ley para la creación de mega hoteles y formalización de agencias	4,00%	1	0,04
Deterioro de la imagen de la ciudad en algunos aspectos.	4,00%	2	0,08
Turismo sexual	4,00%	1	0,04
Incremento del turismo nacional e internacional	2,00%	2	0,04
Zona industrial	4,00%	1	0,04
Ubicación alejada a un corredor vial	7,00%	1	0,07
Crecimiento de la Industria Hotelera	9,00%	1	0,09
Percepción de Inseguridad	5,00%	1	0,05
Ley de financiamiento (ley 1943 del 2018)	3,00%	2	0,06
<b>SUBTOTAL</b>	51,00%		0,6
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,23</b>

Fuente: Elaboración propia

En la matriz de evaluación de factor externo (MEFE) se puede apreciar un valor total ponderado de 2,23 lo que significa que el entorno analizado para el hospedaje la ceiba genera ciertas amenazas que pueden impedir la correcta operación del hospedaje, para las cuales este no se encuentra preparado para mitigarlas, por ende, resulta indispensable que se tomen las acciones e implementen las estrategias pertinentes para hacer frente a estas.



## 11. CAPITULO 3: PERCEPCION Y PREFERENCIA DE LOS CLIENTES

Para toda organización resulta imprescindible tener un claro conocimiento sobre las preferencias y percepciones que tienen los clientes con respecto a los servicios o productos ofrecidos. Para el hospedaje este tipo de información brinda las bases para implementar estrategias que le permitan reforzar su imagen, los atributos del servicio ofrecido, entre otros aspectos, con el propósito de cubrir las necesidades de los clientes e incrementar la participación en el mercado actual.

Para lograr el cumplimiento de este objetivo se llevó a cabo una investigación de las reseñas que suelen dejar los huéspedes al hospedaje en los sitios web, encuestas a un grupo de clientes hospedados realizadas en el mes de septiembre del año 2019 y a personas ajenas a la organización que han tenido experiencias con los servicios de hospedaje y alojamiento.

En este capítulo se tomará la información más real y relevante posible, de igual forma esta información servirá de guía para llevar a cabo el desarrollo de la curva de valor.

### 11.1. Percepción de clientes

Para conocer la percepción que tienen los clientes con respecto al hospedaje se recolectó información mediante la aplicación de encuestas virtuales y la segunda por medio de las diferentes plataformas electrónicas que usa la empresa y donde los clientes pueden dejar sus comentarios.

El hospedaje cuenta con un total de 16 habitaciones funcionales, por ende, se pretendió tomar una muestra de mínimo 16 clientes distintos, los cuales representen la ocupación total de las habitaciones.

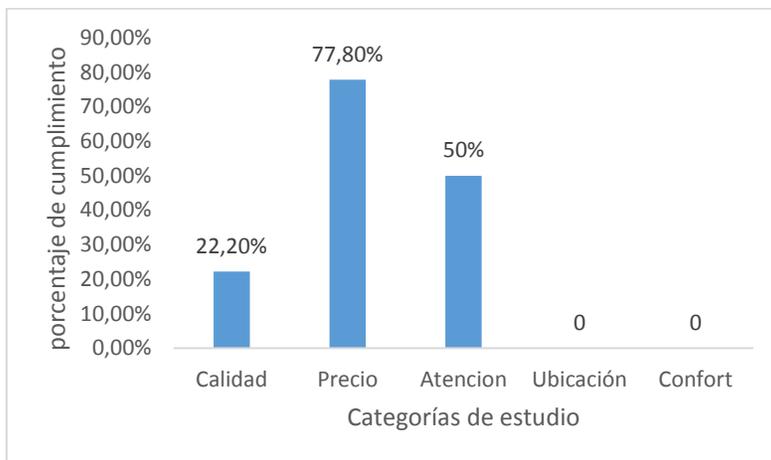
En este caso se pudo aplicar la encuesta a 18 clientes, en donde fue posible dilucidar las percepciones que estos tienen con respecto al servicio. Los datos arrojados fueron los siguientes:

- El 33,3% de los encuestados manifestó que el servicio ofrecido por el hospedaje es bueno, mientras que un 38,9% manifestó que el servicio es regular, el resto de los encuestados considera que el servicio en general es malo. (Ver **anexo 3, Gráfico 12 Percepción del servicio**)
- Para el 44,4% de los encuestados el servicio no alcanza a cumplir con sus expectativas, mientras que para el 33,3 el servicio si fue capaz de cumplirlas. (Ver **anexo 3, Gráfico 11 Grado de cumplimiento en las expectativas**). Por otro lado, un 61,1% de los encuestados manifiesta el hecho de poder recomendar los servicios del hospedaje a otros clientes. (Ver **anexo 3, Gráfico 13 ¿Recomendaría el hospedaje?**)
- En cuanto el grado de satisfacción con respecto a las habitaciones se obtuvo que un 44,4% de los clientes no está satisfecho mientras que un 38,9 califica como regular. (Ver **anexo 3, Gráfico 14 Grado de satisfacción con respecto a las habitaciones**)
- El 44,4% de los encuestados manifestó que el grado de satisfacción con respecto al estado físico de inmobiliario fue regular, mientras que el 38,9% lo califica como malo, por otro lado, solo un 11,1% manifestó sentirse satisfecho. (Ver **anexo 3, Gráfico 15 Grado de satisfacción con respecto al estado físico del inmobiliario**)

Con respecto a los factores que más llamaron la atención de los huéspedes de forma positiva se obtuvo que el precio y la atención fueron los elementos más significativos con un porcentaje de 77,8 y 50% respectivamente. (Ver **anexo 3, Gráfico 7 Factores relevantes durante el servicio**)



Gráfico 7 Factores relevantes durante el servicio



Fuente: Elaboración propia

Claramente es posible identificar que la atención, el precio y la calidad son los factores que más lograron impactar a los huéspedes, esto contrasta con el hecho de que el precio en cierto modo va ligado directamente a la calidad del servicio ofrecido, por ende, los clientes no tienen las expectativas muy altas y se conforman con un servicio básico, de igual forma resulta muy positivo el hecho de que la atención sea bien vista y valorada por los clientes. Por otro lado la ubicación no es para nada favorable, esto no es un secreto dado que el hospedaje se encuentra ubicado en una zona industrial y de tráfico de camiones pesados, alejados del centro de la ciudad, lo que genera un impacto negativo sobre el cual difícilmente se podrá hacer algún cambio pues eliminar esta debilidad implicaría cambiar la ubicación del hospedaje y trasladarlo a un sitio más cercano al centro de la ciudad, lo que resulta muy costoso y está fuera de los planes del director general.

A todo esto, los huéspedes en sus comentarios manifiestan que existen un conjunto de factores que pueden llegar a incrementar su nivel de satisfacción, dichos factores fueron categorizado y organizados en la tabla que se anexa a continuación:

Tabla 12 Factores internos que incrementan el valor para los clientes internos

Ítem	Frecuencia
Aspecto físico	4
Confort	3
Control de aires	3
Estado de los baños	3
Desayunos	1
Artículos de aseo personal	1

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de estos factores representa un punto de mejora para el hospedaje y una oportunidad para incrementar su propuesta de valor y nivel de servicio, lo que sería traducido en un aumento de la satisfacción de los huéspedes y mejoramiento de la imagen corporativa.

Por otro lado, existen un conjunto de elementos que a los clientes le gustaría que le hospedaje brindara, estos al igual que en el caso anterior se anexan en la siguiente tabla:

Tabla 13 Productos y servicios que los clientes del hospedaje esperarían encontrar

Ítem	Frecuencia
Alimentos	6
Desayuno	3
Restaurante	2
Mini bar	2
Cafetería	1
Sala de trabajo	1
Venta de artículos de aseo personal	1

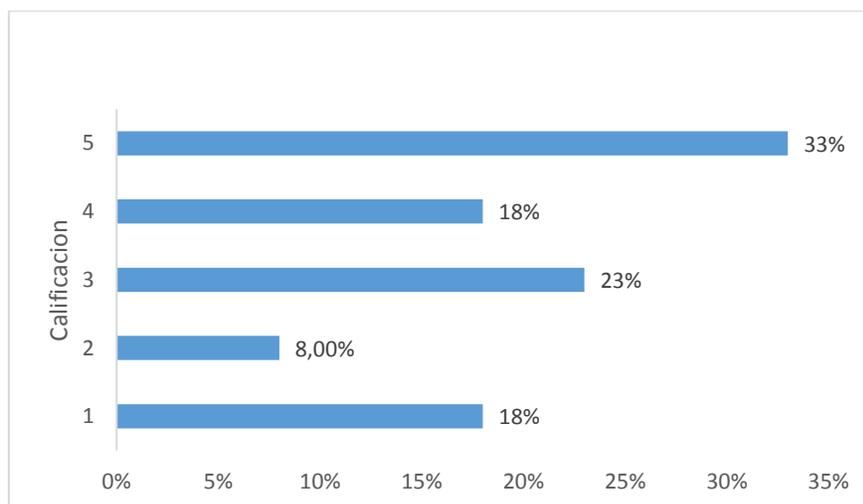
Fuente: Elaboración propia

Claramente se puede apreciar una tendencia de los clientes a apuntar hacia la alimentación, esto incluye desayunos, meriendas, restaurante y cafetería, dichos servicios actualmente se encuentran ausentes en el hospedaje, con lo cual se está dejando de satisfacer en gran parte a los deseos de sus huéspedes, generando así inconformidades con respecto a la percepción general del servicio.

A fin de fortalecer el análisis de percepción de los clientes con respecto al servicio ofrecido por el hospedaje, se ha decidido evaluar las reseñas que estos últimos suelen dejar una vez culminan su ciclo dentro del establecimiento en el navegador “Google”, a continuación, se procede con el análisis:

### Análisis de reseñas de Google

Gráfico 8 Resumen de opiniones



Fuente: Adaptación de las reseñas de Google

En el gráfico anterior se evidencian las calificaciones otorgadas por una población de 104 personas al Hospedaje la Ceiba a través del navegador Google, obteniendo una calificación general de 3,4 / 5 la cual resulta siendo aceptable según la escala del navegador.

Por otra parte, los factores que resaltan de las opiniones de los clientes son: habitación con una puntuación de 3.3, ubicación 1.6 y el servicio 4.6. Estos resultados arrojados por el navegador Google no son ajenos a los obtenidos por las encuestas realizadas a los clientes del hospedaje en el mes de septiembre del 2019. Por ende, se puede concluir que la ubicación es un factor que juega en contra para el hospedaje dado que su localización dista del centro de la ciudad y resulta siendo un área algo insegura, por otro lado, el factor habitación si bien se encuentra en un punto aceptable es objeto de atención en el sentido de que muchos huéspedes suelen manifestar inconformidades respecto



a su adecuación, equipamiento, decoración y aspecto físico, por lo tanto es de suma importancia que la dirección del hospedaje tenga en cuenta estos puntos para de este modo mitigar las inconformidades e incrementar la satisfacción de sus huéspedes.

Ahora bien, para tener una idea más clara de aquellos factores positivos y negativos circundantes al hospedaje en un periodo de tiempo más actual, se ha decidió filtrar un conjunto de reseñas tanto positivas (calificación 4-5) como negativas (calificación 1-2) que daten de como máximo 1 año, en este caso se han tomado las 18 reseñas que cuentan con puntuación y observación del huésped, y posteriormente se ha analizado y categorizado la información en las 2 tablas que se anexan a continuación :

Tabla 14 Reseñas negativas

Negativo	
Falsa publicidad	2
Estado físico desagradable	2
Ubicación lejos del centro	1
Sector peligroso	1
Deficiencia en los baños	2
Colchones incomodos	2
Servicio muy básico	1

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las reseñas negativas evidenciadas en la tabla anterior se puede inferir que una de las falencias del hospedaje radica en la imagen de su infraestructura dado que los huéspedes suelen quejarse por una campaña de falsa publicidad la cual va ligada directamente al estado físico y adecuación de las instalaciones del hospedaje, lo cual no es ajeno a la realidad, actualmente la imagen física del hospedaje no se encuentra en las mejores condiciones o en las condiciones de hace 5 años, lo cual genera inconformidades en los clientes, quienes alegan que al momento de reservar en los metabuscadores ven una imagen y a la hora de hospedarse se encuentran con una totalmente distinta. Por otra parte, se evidencia que las condiciones de confort ofrecidas por el hospedaje no son las mejores, existen varias quejas sobre la comodidad de las camas y el estado de los baños.

Por otro lado, se evidencia el hecho de que la ubicación y el sector no resultan siendo favorables para los huéspedes dada la lejanía con el centro de la ciudad y el índice de peligrosidad del sector geográfico del hospedaje, esto contrasta con los resultados de la encuesta aplicada a clientes durante el mes de septiembre de 2019.

Una vez hecho el analizadas las reseñas negativas se procede a evaluar aquellas que resultan siendo positivas:

15 Reseñas positivas

Positivo	
Costo/beneficio	4
Hospitalidad	2
Atención	2
Buen servicio	1
Aseo	1

Fuente: Elaboración propia



De esta tabla es posible identificar el hecho de que los huéspedes coinciden en gran medida en que la relación costo/beneficio resulta siendo muy favorable dadas las condiciones de servicio que ofrece el hospedaje, de igual forma la hospitalidad y la atención son elementos que impactan de manera positiva a los huéspedes, esto al igual que el análisis anterior contrasta con los resultados de las encuestas aplicadas durante el mes de septiembre de 2019.

Ahora bien, a manera de conclusión se han tomado las calificaciones de las 18 reseñas y se calculó el promedio cuyo valor resultó siendo 2.8, valor que resulta siendo menor al 3,3 que se refleja en el promedio general de calificación del hospedaje durante su tiempo de vida, esto refleja que en último año la relación fortaleza/debilidad resulta siendo relativamente negativa para el hospedaje dado que el promedio no es muy distante de la media (3,0), con lo cual es posible concluir que el hospedaje debería trabajar por mitigar el impacto negativo que generan aquellos factores que realmente pueden llegar a ser objeto de mejora por parte de los directivos, tal es el caso de corregir el estado de los baños, confort de las camas y estado físico de la infraestructura el cual genera una falsa expectativa en los huéspedes trayendo como consecuencia opiniones y reseñas negativas para el hospedaje generando un deterioro de la imagen corporativa.

### 11.2. Encuesta a personas externas al Hospedaje la Ceiba con experiencia en otros establecimientos.

En este punto se mostrarán los resultados obtenidos por las encuestas realizadas a personas ajenas al hospedaje, pero que han tenido experiencias en temas de servicios de alojamiento. Se buscará identificar aquellos servicios o variables que resultan indispensables para los clientes a la hora de decidir hospedarse y de igual forma el propósito principal que los motiva a viajar. Todo esto, con el propósito de conocer sus preferencias y evaluar al hospedaje en cuanto a la prestación de esos servicios.

A través del estudio realizado se pudo determinar que el 73,5% de los encuestados viajan por motivo de vacaciones, el 20,4 por trabajo y solo el 6,1 por estudio (Ver anexo 3, Gráfico 16 Motivo de viaje). Esta información sirve como base para decidir a qué tipo de clientes debe apuntar el hospedaje, ya que actualmente los directivos desconocen cuáles son sus clientes objetivos.

A continuación, se describirán los factores que influyen en la decisión de los clientes.

#### 11.2.1. Factores críticos de decisión

De acuerdo a los datos arrojados por las encuestas, se pudo determinar los factores más relevantes que tienen en cuenta los clientes a la hora de decidir el lugar en el que se alojaran, dichos factores son:

- ❖ **Precio:** Del total de encuestados, el 63% manifestó que a la hora de escoger un lugar de alojamiento tienen en cuenta como factor principal el precio.
- ❖ **Reseñas de páginas web:** Este fue el segundo factor con el mayor porcentaje de elección. En el cual, para el 51% de los encuestados es importante conocer las reseñas de las páginas web en las que se encuentren los lugares que brindan el servicio de alojamiento.
- ❖ **Puntuación o rating en los metabuscadores:** Para el 100% de los encuestados, solo el 47% considera la puntuación o rating de los hospedajes a la hora de decidir en cuál de estos se alojarán.

Para los turistas estos 3 factores son significantes a la hora de escoger un lugar para alojarse, mientras que para aquellos que viajan por motivos de trabajo o estudio los factores críticos de decisión son el precio y la puntuación o rating. Con respecto a estos factores la dirección y gerencia del hospedaje ha apuntado solo a ofrecer un precio asequible, ignorando la importancia de los comentarios y las puntuaciones que realizan los clientes a través de las páginas web, en donde, se reflejan comentarios negativos que afectan a la imagen del hospedaje e interfieren en la decisión de reserva de otros clientes.

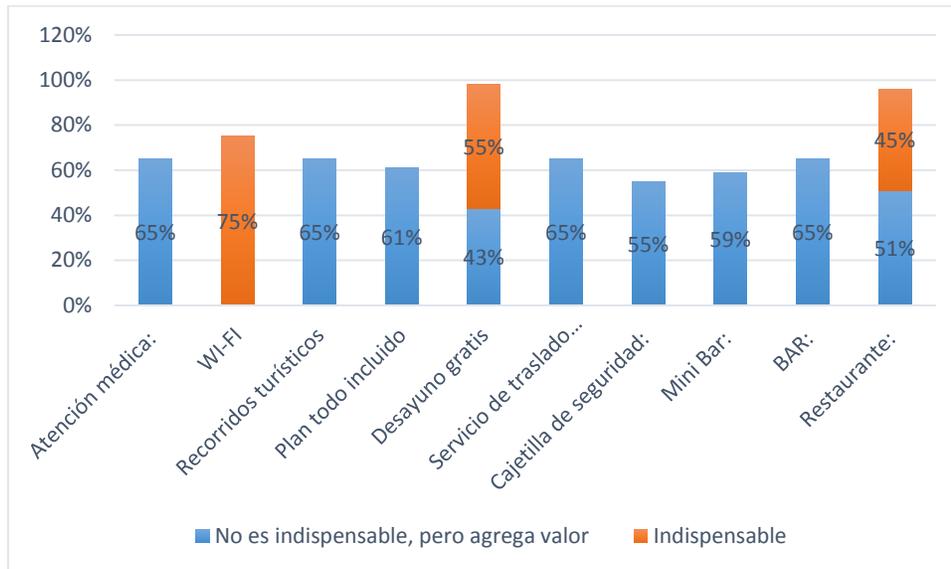
#### 11.2.2. Factores que agregan valor y factores indispensables.

Dado que resulta indispensable conocer las preferencias de los clientes a la hora de definir los productos o servicios que se deben ofrecer para captar su interés y lograr obtener su fidelización, se tuvo en cuenta en la encuesta este tema tomando como consideración ciertos productos o servicios disponibles en las grandes cadenas de hoteles u hospedajes, delegando una calificación en la escala de; nada importante; no indispensable, pero agrega valor, e indispensable.



A continuación, se enuncian los servicios o productos más relevantes que resultan indispensables y agregan valor para los clientes:

Gráfico 9 Relación entre servicios que agregan valor y servicios indispensables



Fuente: Elaboración propia

Por medio de una tabla dinámica y un cruce de variables fue posible determinar la proporción de factores indispensables y que agregan valor para cada tipo de viajero, en donde se obtuvo que los factores indispensables para los clientes que viajan por motivo de vacaciones y trabajo son el WiFi, desayuno gratis y restaurante, de igual forma para los trabajadores es indispensable contar con zonas de trabajo, por otro lado, para los estudiantes solo es indispensable contar con servicio de WiFi.

Según los factores indispensables para estos clientes, se pudo identificar que el Hospedaje la Ceiba actualmente solo ofrece el servicio de WiFi, cabe aclarar que en el primer trimestre de año 2019 se implementó una estrategia la cual consistía en ofrecer desayuno gratis a los huéspedes, sin embargo, dicha estrategia se vio afectada por la falta de medición del impacto que esta generaba en los clientes, dado que la alta dirección desconocía realmente las preferencias de los huéspedes.

Por consiguiente, de acuerdo a los datos obtenidos y al evaluar la situación actual del hospedaje, se puede concluir que no está preparado para captar el interés de aquellos clientes que requieren de la prestación de estos servicios.

### 11.2.3. Factores que impiden reservar en el mismo hospedaje.

En este punto fue posible identificar aquellos factores que impiden que los clientes tengan el deseo de volver a hospedarse en un mismo establecimiento. Estos datos permitirán definir las acciones que debería tomar el hospedaje para impedir que un huésped no tenga deseo de regresar. A continuación, se enuncian aquellos factores que inciden de manera negativa en el cliente e impiden que este pueda llegar a reservar en un futuro:

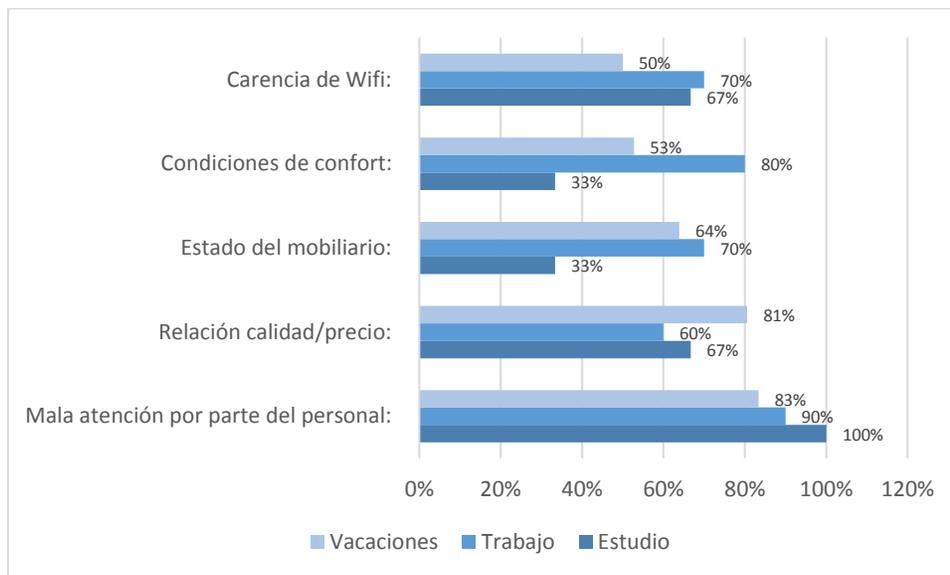
- ❖ **Mala atención por parte del personal:** Es sin duda el factor más importante en toda empresa prestadora de servicios, esto se ve reflejado en los resultados arrojados por la encuesta donde el 86% de los encuestados manifiesta que la mala atención del personal es el factor detonante que impediría volver a el mismo sitio.



- ❖ **Relación calidad/precio:** El 76% de los encuestados manifiesta que no volvería a hospedarse en un lugar donde no existe coherencia entre la calidad del servicio y el precio estipulado, en este sentido es importante mantener congruencia con la propuesta de valor y el costo del servicio.
- ❖ **Estado del mobiliario:** Para el 63% del total es muy importante el estado del mobiliario a la hora de decidir volver a hospedarse en el mismo lugar, de aquí a que sea importante el hecho de mantener con integridad el aspecto físico y de mantenimiento del establecimiento, a fin de generar una impresión positiva.
- ❖ **Condiciones de confort:** Para el 57% las condiciones de confort que ofrezca un establecimiento es clave para volver a requerir de sus servicios.
- ❖ **Carencia de Wifi:** Para el 55% este factor es un motivo para prescindir de los servicios de un establecimiento de alojamiento.

En la siguiente gráfica, se muestran los porcentajes de participación de cada tipología de clientes con respecto a los factores descritos anteriormente, para una visión más general se recomienda ir a los anexos (Ver **anexo 3, Gráfico 18 Recuento general de factores que impedirían volver a reservar en el mismo establecimiento**).

Gráfico 10 Principales factores que impiden reservar en el mismo sitio



Fuente: Elaboración propia

Al comparar la información obtenida por las reseñas de Google y las encuestas realizadas a los clientes del hospedaje en septiembre del 2019 con los datos arrojados por la gráfica anterior, se resalta que la alta dirección y la gerencia del hospedaje han trabajado firmemente en brindar a sus clientes la mejor atención, con una buena relación entre calidad/precio, lo que resulta ser positivo a la hora de atraer nuevos clientes, sin embargo, por el gráfico es posible notar que las condiciones de confort y el estado del mobiliario son fundamentales para los viajeros, dichos factores son debilidades del hospedaje, por lo que es necesario que la gerencia tome acciones frente a estos factores, si desean lograr atraer nuevos clientes.



## 12. CAPITULO 4: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se llevará a cabo un análisis estratégico, por medio del cual se buscará aprovechar las oportunidades y las fortalezas con las que cuenta el hospedaje y de igual forma mitigar aquellas amenazas y debilidades que afectan al correcto funcionamiento de este. Para llevar a cabo este objetivo se implementarán herramientas de diagnóstico tales como: el análisis DOFA, el cuadro estratégico, la curva de valor y la matriz CREA, para las cuales se utilizará la información suministrada por los objetivos desarrollados anteriormente.

### 12.1. Análisis DOFA<sup>4</sup>:

A través de la matriz DOFA es posible implementar las estrategias que permitan utilizar las oportunidades del entorno que rodea una organización haciendo uso de las fortalezas y debilidades de la mismas, con el propósito de mejorar la situación actual de esta. Por otro lado, se busca mitigar el impacto de las amenazas existentes utilizando las fortalezas con las que cuenta la organización y de igual forma reforzando las debilidades que impiden que las organizaciones tomen acciones asertivas con respecto a las amenazas.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.Imagen corporativa de la empresa 2.Comunicación interna 3.Rotación y estabilidad laboral 4.Relación experiencia/Nivel académico 5.Clima laboral 6.Proveedores claramente identificados 7.Licencia de prestación de servicio 8.Propuesta de valor clara 9.Se conoce la rentabilidad financiera 10.Se cuenta con el capital de trabajo necesario para atender a las obligaciones	1.La misión, visión y objetivos no se encuentran claramente definidos e implementados. 2.Ausencia de análisis y plan estratégico. 3.No hay facilidad en el proceso de toma de decisiones estratégicos. 4. Carencia de actividades de capacitación y formación de empleados. 5.No existe un manual de funciones documentado. 6.Nula medición de los procesos y servicios enfocados en satisfacer al cliente. 7.Los procesos del sistema no están claramente identificados y estandarizados. 8.No existe un desarrollo constante de productos y servicios. 9. Carencia de identificación y evaluación de las necesidades y satisfactores de los clientes. 10. No se tiene claridad sobre el marketing mix y el enfoque estratégico. 11. Carencia de una base de datos dinámica y actualizada de los clientes. 12. Nula evaluación del impacto de los servicios.
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
1.Relaciones Internacionales 2.Tratado de paz con las FARC 3.Rico patrimonio histórico, artístico y cultural 4.Estar ubicado en un distrito turístico y cultural 5.Metabuscadores 6.Sostenibilidad Turística 7.Nueva tipología de clientes (Viajeros)	- (F6, O4, O5) Realizar alianzas con proveedores del sector turístico para ofrecer a los clientes la oportunidad de visitar y conocer los lugares característicos de la ciudad amurallada, aprovechando el rico patrimonio histórico y cultural de esta, con el fin de brindarles experiencias únicas y placenteras.	- (D1, D2, D3, O8, O4, O12, O13) Diseñar un plan estratégico que brinde direccionamiento y enfoque al aprovechamiento de las oportunidades existentes para el hospedaje.  - (D9, D11, D12, O12) Hacer uso de herramientas tecnológicas que faciliten el manejo de la información suministrada por

<sup>4</sup> DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas



8.Hoteles en plataformas como Airbnb 9.Networking 10.Coworking 11. check in y check out automáticos 13. Chatbot	- (F10, O12, O13 Invertir en herramientas tecnológicas que permitan optimizar los procesos y mejorar la calidad del servicio prestado.	el cliente al momento de evaluar y analizar el nivel de satisfacción de estos.  - (D4, O12, O13) Realizar jornadas de capacitación a los empleados sobre las nuevas tecnologías en el ámbito hotelero y las plataformas utilizadas actualmente, con el propósito de tener empleados cualificados para el uso de las tecnologías a implementar en un mediano plazo.
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1.Hospedajes Informales 2.Nueva ley para la creación de mega hoteles y formalización de agencias 3.Deterioro de la imagen de la ciudad en algunos aspectos. 4.Turismo sexual 5.Zona industrial 6.Ubicación aledaña a un corredor vial 7.Crecimiento de la Industria Hotelera 8.Percepción de Inseguridad 9.Ley de financiamiento (ley 1943 del 2018) 10. Incremento del turismo nacional e internacional	- (F2, F5, F8, A4) Fomentar en los empleados la propuesta de valor del hospedaje, orientado a hacer sentir a los huéspedes en un espacio familiar libre de actos que atenten contra los principios y valores de la familia.  - (F4, A10) Crear espacios educativos para los empleados orientados a la adquisición de conocimiento sobre el manejo de un segundo idioma, con el objetivo de poder brindar atención y servicio a turistas extranjeros.	- (D8, A10) Realizar una segmentación de clientes teniendo en cuenta el incremento del turismo nacional e internacional, que permita dar paso a la creación de nuevos servicios, logrando satisfacer sus necesidades.  - (D12, A1) Realizar evaluaciones periódicas sobre el impacto de los servicios en la satisfacción del cliente, con el fin de aumentar la calidad y alcanzar una diferenciación con respecto a los hospedajes informales.

Las estrategias implementadas en el análisis DOFA están enfocadas en brindar rentabilidad al hospedaje la ceiba, fortaleciendo su propuesta de valor, con el propósito de ser más competitivos en el mercado y lograr estar posicionados con respecto a su competencia.

## 12.2. Cuadro estratégico (Curva de valor)

Después de llevar a cabo la realización de los análisis anteriores, se concluye que para construir el cuadro estratégico del sector hospedaje, los factores críticos de éxito son los siguientes.

### Factores críticos de éxito.

1. **Precio:** Este factor tiene presencia en todas las curvas de valor, sin embargo, esto no quiere decir que sea el factor más importante.
2. **Servicio:** Al ser empresas que brindan servicios, es importante que cuente con altos estándares de calidad, este factor de éxito se refiere al trato del personal hacia los clientes, la atención, la amabilidad y calidez, confort y todo aquellos que interfiere en la satisfacción de los clientes.

Ejemplo: Contar con personal que esté atento a los clientes, que brinde servicio a la habitación y que facilite la estadia durante su alojamiento.

3. **Ubicación estratégica:** para este tipo de empresa este en uno de los factores con mayor relevancia para los clientes, y se refiere a la posición geográfica en la que se encuentran los establecimientos, teniendo en cuenta la segmentación de sus clientes.



Ejemplo: Si el segmento de clientes escogido corresponde a turistas, es importante que el establecimiento se encuentre ubicado cerca del centro histórico o de lugares turísticos.

4. **Instalaciones:** Este factor crítico se refiere la adecuación estética de las instalaciones para prestar sus servicios, aquí se incluyen elementos de apariencia física, las condiciones tanto de lo mobiliario como inmobiliario.
5. **Oferta de alimentos y bebidas:** Este aspecto se refiere a servicios de comercialización de comidas y bebidas para consumo inmediato.

Ejemplo: Establecimiento que cuenten con restaurante, mini bar, bar, cafetería o se ofrezcan desayunos.

6. **Televisión:** Oferta de canales variados por cable o satélite

Ejemplo: Contar con televisión satelital o por cable contratada (claro, Directv, etc), servicios de streaming (Netflix, HBO)

7. **Uso de tecnologías:** Nivel de tecnologías que implementan los establecimientos al momento de ofrecer sus servicios.

Ejemplo: Tecnologías Informáticas.

8. **Portafolio de las habitaciones:** Variedad en la prestación de servicio de las habitaciones (Habitaciones de lujo, Habitaciones compartidas, Habitaciones múltiples, etc.)
9. **Planes incluidos:** Este aspecto se refiere a paquete de servicios que incluye alojamiento, alimentación, restaurante, bebidas, recreación, paseos turísticos, entre otros a un precio fijo relativamente cómodo.
10. **Servicio de traslado:** Traslado al aeropuerto o terminal de transportes – al hospedaje o a sitios claves.
11. **Servicio de lavandería:** Se refiere al servicio de lavar las prendas de los huéspedes.
12. **Espacios de recreación:** Representa los espacios físicos o actividades donde los clientes pueden romper la rutina y alimentar el ocio.
13. **Espacios de Coworking:** Son aquellos lugares donde los clientes pueden realizar sus actividades laborales o trabajos compartidos.
14. **Temática:** Este factor se refiere a ofrecer a los clientes una ambientación, decoración y servicios enfocados en una temática en específico (Cultura, Deporte, Historia, Libertad, Religión, etc.)

#### 12.2.1. Cuadro estratégico de la industria actual del hospedaje la Ceiba

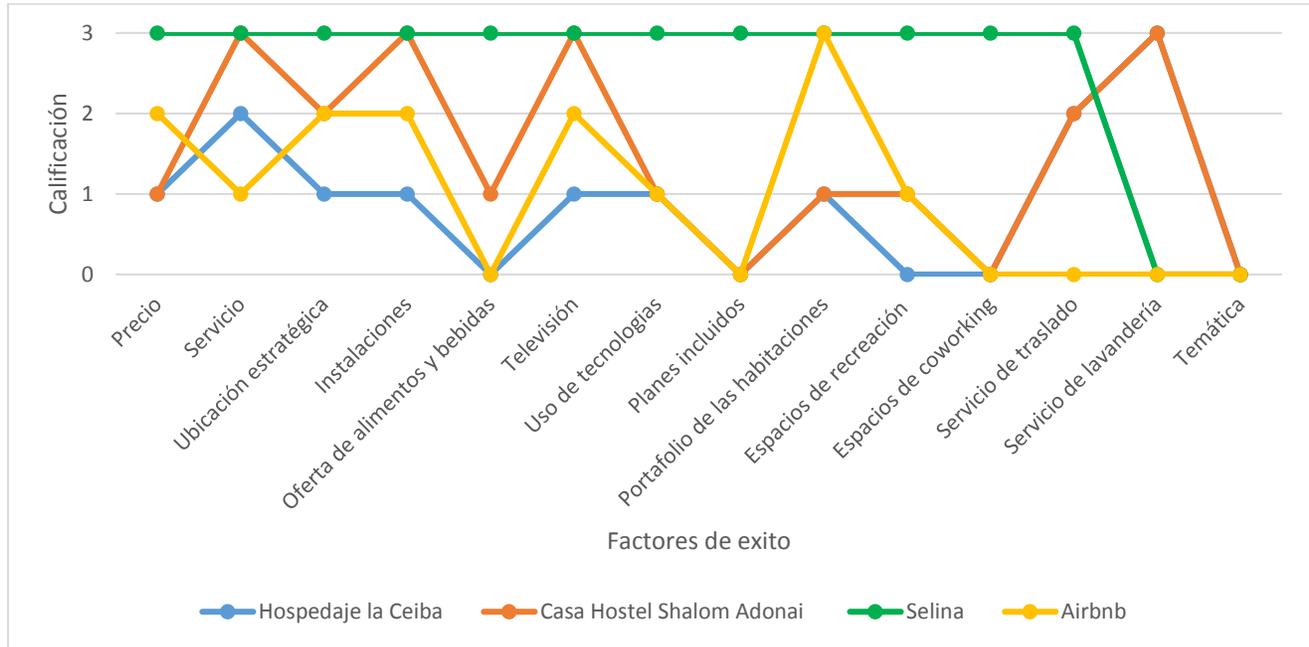
A continuación, se van a evaluar 4 hospedajes a nivel local según los factores críticos definidos anteriormente, delegando valores de evaluación que van de 0 a 3, donde 0 significa que no se ofrece ese atributo en la organización, 1 que es de un nivel bajo, 2 que es nivel medio y 3 que es nivel alto.

- 1) **Hostal Selina:** Representa a las grandes empresas del sector, con grandes infraestructuras, amplia gama de servicios, gran capacidad de inversión, precio alto.
- 2) **Casa Hostel Shalom Adonai:** Representa a las pequeñas empresas del sector, con una infraestructura moderada, amplia gama de servicios y precio asequible
- 3) **Hospedajes Informales (Airbnb):** Representa a todos aquellos lugares que brindan servicios de alojamiento de manera ilegal (Sin licencia de prestación de servicios o sin regulación) y/o informal.



El cuadro estratégico identificado fue el siguiente:

Ilustración 4 Cuadro estratégico industria hotelera sector hostel u hospedajes.



Fuente: Elaboración propia

Por medio del cuadro estratégico realizado en el segmento de los hospedajes y hosteles puede constatar que el Hospedaje la Ceiba se encuentra en un mercado altamente competitivo, conformado tanto por hospedajes informales como por hostales de talla internacional, en donde se encuentran precios bajos, medios y altos que resultan siendo atractivos para todo tipo de cliente, por ende, la rivalidad competitiva aumenta y la diferenciación por precio pasa a jugar un factor menos relevante.

Por otro lado, al analizar las diferentes propuestas de valor que se ofrecen, se identificó que existen empresas cuyo valor consiste en brindar un amplio portafolio de servicios, experiencias, las mejores condiciones de confort, espacios de recreación, espacios de coworking, entre otros servicios, como es el caso de la cadena de hospedajes Selina, el cual aun cuando ofrece precios altos maneja una excelente relación calidad/precio, lo que impide que sus clientes puedan llegar a sentirse insatisfechos y terminen discriminando un poco el precio que pagan. De igual manera, se encuentran otras organizaciones más pequeñas en comparación a la primera, tal es el caso de “La Casa Hostel Shalom Adonai”, que ha apuntado a ofrecer confort y una gama de servicios moderada a un precio bajo como su propuesta de valor, lo que resulta ser atractivo para los turistas que buscan un sitio cómodo, en una buena ubicación a un precio asequible. Por último, se encuentra la modalidad de hospedajes informales en donde las prestaciones de servicio suelen ser más limitadas con respecto al resto.

En relación a lo anterior es posible deducir que una posición estratégica tradicional de bajo costo como la utilizada por el hospedaje, no siempre resulta siendo la mejor de las opciones si lo que se desea es crecer y crear una imagen en el mercado, dado que generalmente esto implica ofrecer menos calidad. Por otro lado, si la empresa decide adoptar una posición de diferenciación por volumen o variedad de servicio siempre existirá quien desee imitarla y con el tiempo se dejará de ser diferenciada en el mercado. Por tal razón, dado el alto grado de competencia y rivalidad se recomienda adoptar una estrategia de innovación que consista en ofrecer una mejor experiencia y un servicio que cuente con un mayor valor añadido para los clientes, esto último hace referencia a ofrecer menos con más calidad.



### 12.3. Matriz CREA<sup>5</sup>

Una vez desarrollada la curva de valor o Cuadro estratégico de la industria actual del hospedaje la Ceiba se procede con la elaboración de la matriz CREA una herramienta que permite modificar la magnitud de entrega de cada variable que hace parte del cuadro estratégico del servicio actual, para fundamentar y sostener las decisiones tomadas se tomaran los análisis de los capítulos anteriores.

¿Qué nuevas variables se crean en la curva de valor del Hospedaje la Ceiba	¿Qué nuevas variables se reducen en la curva de valor del Hospedaje la Ceiba?
<p><b>Temática:</b> Se pudo identificar que existe la oportunidad de innovar en cuanto al modo en que se ofrecen los servicios de alojamiento. Por ejemplo, el hecho de tematizar un hospedaje bajo un tema central, tematizar solo las habitaciones o tematizar las zonas comunes, resulta ser un atributo innovador, en este sentido se debe transmitir un concepto o idea principal por parte de la alta dirección a los colaboradores, donde se integre la misión del establecimiento bajo esta estrategia, cuyo objetivo será conseguir que los clientes disfruten de su estadía en un lugar distinto que ofrezca algo más que una simple habitación comfortable.</p> <p>Teniendo en cuenta que la mayor cantidad de clientes que recibe el hospedaje suelen ser turistas en plan vacacional y que estos se quejan por el hecho de que la ubicación es relativamente alejada del centro histórico, o sector turístico de la ciudad, se propone traer el centro histórico a ellos, aprovechándola iniciativa de la dirección en brindar un nuevo acabado físico al hospedaje se identificó la oportunidad de tematizarlo bajo un concepto histórico y cultural.</p> <p>Creando este atributo el Hospedaje la Ceiba busca brindar una experiencia totalmente distinta al resto de hospedajes comunes, ofreciendo un ambiente familiar acompañado de un entorno lleno de la historia y de la belleza de la ciudad amurallada, con habitaciones tematizadas sobre aquellas maravillas turísticas que ofrece la ciudad, por ejemplo una habitación con tema de las islas del rosario, otra con tema del castillo de san Felipe, entre otras temáticas que incluyan la riqueza cultural de la ciudad, de igual manera, durante el proceso de recepción el empleado encargado de entregar la habitación al huésped se encargara de conectar al cliente con la historia que encierra la habitación destino haciendo uso del "Storytelling, dicha habitación no será identificada con un número sino con el nombre de la temática, produciendo expectativas en el cliente.</p> <p>El objetivo a mediano plazo es ofrecer este atributo como ventaja competitiva con el fin de agregar el mayor valor posible a nuestros clientes y que estos puedan marcharse con una experiencia rica de cultura y belleza en todos los aspectos.</p>	<p>En el análisis actual no se encuentra posible reducir ninguna variable dado que realmente para el Hospedaje la Ceiba ninguno de los atributos evaluados representa pérdidas para la organización.</p>
¿Qué nuevas variables se eliminan de la curva de valor del Hospedaje la ceiba?	¿Qué nuevas variables se aumentan en la curva de valor del Hospedaje la Ceiba?

<sup>5</sup> Matriz CREA: Crear, Reducir, Eliminar y Aumentar



En el análisis realizado, se determinó que no es necesario eliminar ninguna de las variables de la curva de valor actual del hospedaje, debido a que las variables analizadas en la curva generan un impacto positivo en los clientes, lo que resulta ser un beneficio para el hospedaje

**Precio:** Teniendo en cuenta la nueva creación de atributo, resulta indispensable que el precio estipulado para cada habitación aumente, manteniendo una relación coherente entre precio/calidad.

El objetivo es llevar el factor precio de un nivel bajo a uno medio.

**Servicio:** Para alcanzar la satisfacción de los clientes se debe brindar el mejor servicio, por ende, al aumentar este atributo se pretenden lograr que el valor ofrecido del hospedaje y percibido por los clientes pase de un nivel medio a uno alto.

Por medio de capacitaciones a los empleados sobre los factores claves de un buen servicio, ofreciendo servicio a la habitación

**Traslado al aeropuerto o terminal de transportes:** Esta variable si bien no es un atributo indispensable para los clientes genera valor, por ende, aumentarla generara un mayor nivel de satisfacción en aquellos clientes que necesitan llegar al hospedaje e irse de una forma confiable y segura.

La idea es incrementar esta variable a por lo menos un nivel medio en un corto/mediano plazo, realizando convenios con taxistas para facilitar el traslado de los huéspedes

**Planes incluidos:** Lo que se busca mediante el aumento de este atributo es ofrecer a los clientes otro tipo de servicio que complemente su experiencia en el hospedaje y en la ciudad de Cartagena, agregando el desayuno, recorridos turísticos, planes vacacionales y alimentación.

**Estado físico del inmobiliario:** El objetivo es llevar este atributo a un nivel alto en la curva de valor, a mediano plazo. Se va invertir en el mejoramiento de los muebles, el mejoramiento de la fachada y de las habitaciones (incluyendo los baños).

**Uso de tecnologías:** Para el Hospedaje la Ceiba el objetivo es incrementar a un nivel medio el uso de tecnología. Por medio del desarrollo de una página web propia que incluya un chatbot en donde los clientes puedan apreciar de una forma más clara y amplia los servicios del hospedaje, conocer la misión, visión, valores y al mismo tiempo reservar en línea.

Acompañado de capacitaciones al personal en el uso de estas nuevas tecnologías

**Oferta de alimentos y bebidas:** El objetivo es llevar este atributo a un nivel alto a fin de conseguir incrementar el valor ofrecido a los clientes en un periodo de tiempo mediano, ofreciendo desayunos gratis y poniendo en marcha la implementación de un restaurante, haciendo uso del espacio y recursos disponibles.

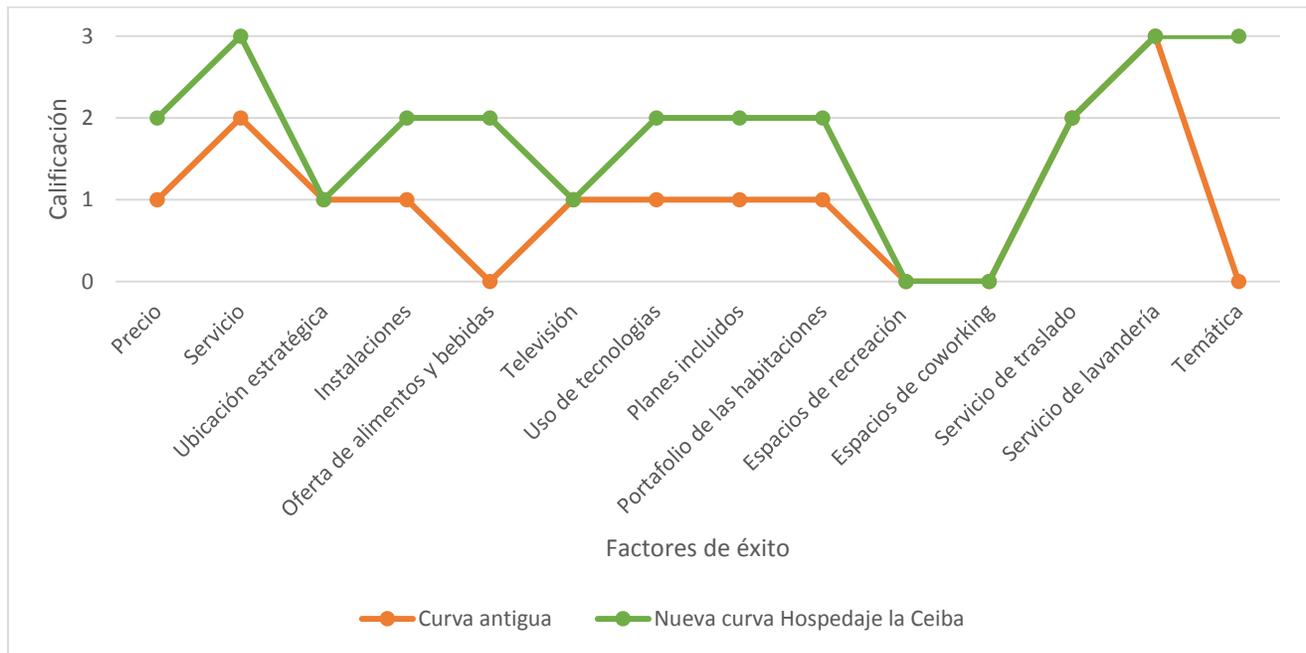


#### 12.4. Nuevo cuadro estratégico (Curva de valor).

Una vez desarrollada la matriz CREA con los nuevos cambios para la propuesta de valor del Hospedaje la Ceiba se procede con la elaboración de una nueva curva de valor para crear una nueva propuesta en la cual el posicionamiento estratégico del hospedaje no solo este basado en el bajo costo sino en ofrecer un servicio integral con un alto nivel de calidad e innovación, a un precio que siga siendo asequible para los clientes.

El resultado de la nueva curva de valor fue el siguiente:

Ilustración 5 Nuevo cuadro estratégico para la organización



Fuente: Elaboración propia

Esta nueva curva de valor tiene como objetivo atraer y fidelizar a los clientes ofreciendo un nuevo valor agregado y una experiencia innovadora de servicio. El espacio o área existente entre la curva antigua y la nueva será el valor agregado que desea crearse.

Para el Hospedaje la Ceiba se ha planteado redefinir el servicio rompiendo con lo tradicional y ofreciendo una nueva experiencia a los clientes acompañado de un nivel de servicio alto. Por otro lado, esta nueva curva permite visualizar la nueva posición estratégica que asumirá la compañía, la cual resulta en buscar diferenciación orientada en la innovación de la experiencia del servicio.

#### 12.5. Segmento de clientes

La segmentación de clientes permite a la organización tener un conocimiento sobre las necesidades y características de los clientes meta.

A continuación, se incluyen las descripciones de la nueva segmentación de clientes para el hospedaje de acuerdo a la propuesta de valor presentada.



Tabla 16 Variables de segmentación para el Hospedaje la Ceiba

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
<b>Ciclo de vida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de estadía de los clientes.</li> <li>• Clientes recurrentes</li> <li>• Clientes que vienen una sola vez</li> </ul>
<b>Tipo de clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familia completa: Parejas con hijos dependientes</li> <li>• Familia incompleta: Padres o madres solteras con hijos dependientes.</li> <li>• Persona soltera o parejas</li> </ul>
<b>Clase socioeconómica</b>	Media: Ingresos mensuales por persona entre \$590.398 y \$2.951.990 (Dinero, 2019)
<b>Nacionalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacionales</li> <li>• Extranjeros</li> </ul>
<b>Sexo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombre</li> <li>• Mujer</li> </ul>
<b>Personalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogareña</li> <li>• Orientados por el servicio</li> <li>• Interesados por la historia y la cultura</li> <li>• Sociable</li> </ul>
<b>Necesidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamiento</li> <li>• Alimentación</li> <li>• Información</li> <li>• Espacios de parqueo</li> <li>• Descansar</li> <li>• Confianza</li> </ul>
<b>Tipo de uso</b>	Alojamiento pequeño / mediano
<b>Oportunidad de uso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacaciones</li> <li>• Visitas familiares</li> <li>• Negocios</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia adaptado del trabajo de (Arellano, 2000)

En relación con la nueva propuesta de valor del Hospedaje la Ceiba, los clientes objetivo serán aquellos turistas que lleguen a la ciudad en busca de un establecimiento que brinde comodidad, atención, buenas experiencias, y sobre todo que cumplan con los rasgos de personalidad y necesidades de la tabla anterior.

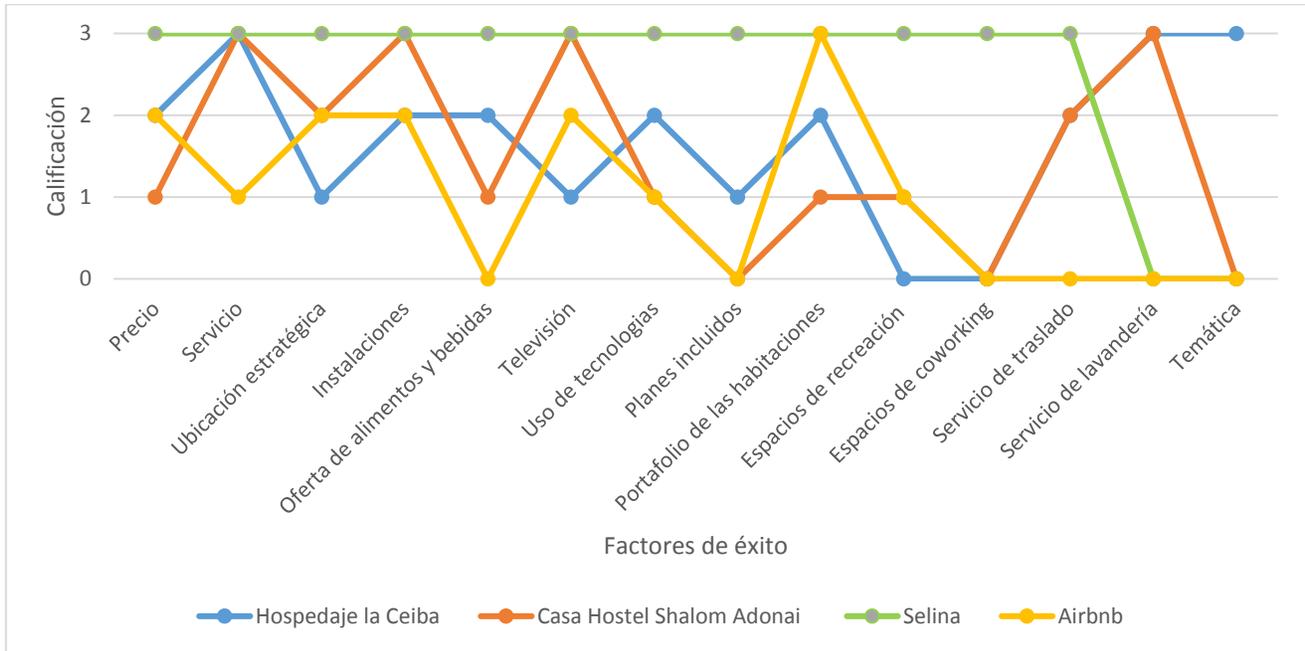
### 12.6. Posición estratégica para el Hospedaje la Ceiba

Con el propósito de alcanzar la nueva curva de valor y según lo observado en el mercado actual, los clientes, las capacidades de la empresa y la motivación e iniciativa de la directiva, se ha establecido que el posicionamiento estratégico que debe seguir el hospedaje radica en "Ofrecer una nueva experiencia de servicio a los huéspedes". La idea es llevar a cabo acciones e iniciativas orientadas a la innovación y a la diferenciación, integrando el compromiso de la alta dirección, el talento humano, nuevos servicios, mejores características y tecnología para satisfacer las necesidades del cliente y alcanzar su fidelización ofreciendo un nuevo valor y redefiniendo su experiencia de servicio.



A continuación, se presenta la nueva curva de valor del Hospedaje la ceiba en comparación con el resto de competidores evaluados en el punto 12.1.1 del actual capítulo.

Ilustración 6 Nuevo cuadro estratégico industria hotelera sector hostel u hospedajes.



Fuente: Elaboración propia

Al comparar este nuevo cuadro estratégico con el anterior, se hace evidente el hecho de que la estrategia del Hospedaje la Ceiba apunta a incrementar el nivel de algunos atributos y variables con el fin de incrementar el valor ofrecido a los clientes, de igual manera se incurre en la incursión de un nuevo atributo el cual es la temática.

### 12.7. Procesos adaptativos

Los procesos adaptativos que se van a tener en cuenta para soportar la posición estratégica a la que se ha apuntado son los siguientes:

**Efectividad organizacional:** En cuanto a la efectividad organizacional para alcanzar la posición estratégica se van a mejorar los lazos horizontales, creando alianzas con proveedores del sector turístico para el ofrecimiento de recorridos y vistas a los sitios turísticos de la ciudad, creando alianzas con taxistas para facilitar el traslado de los clientes de una forma confiable y segura. Todo esto orientado a reducir costos y mejorar la economía de nuestros clientes.

**Cliente objetivo:** Dado el segmento de clientes que se ha definido, se fortalecerán los canales haciendo uso de tecnologías informáticas como los metabuscadores y la creación de una página web propia, para así tener una mayor cercanía y contacto con el cliente.

**Innovación:** El cliente es la fuente de innovación, por lo tanto, se debe desarrollar o implementar un sistema de servicio que brinde información clara y concisa sobre sus requerimientos y necesidades para así crear nuevos productos o servicios.

Luego de establecer los procesos adaptativos, se procede a realizar las posibles iniciativas y métricas que servirán de base para la elaboración del cuadro de mando integral, dichas iniciativas se pueden evidenciar en la siguiente tabla:



Tabla 17 Iniciativas recomendadas

Proceso adaptivo	iniciativa	Métrica
Efectividad Operacional: Alcanzar una relación costo/beneficio efectivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Identificar los costos de los procesos</li> <li>b) Optimizar los costos y gastos de los procesos</li> <li>c) Mejorar los lazos horizontales con los complementos del servicio ofrecido.</li> <li>d) Mejorar el valor para el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) (Costos fijos, Costos variables)</li> <li>b) (Costos/Gastos)</li> <li>c) (Ingresos generados por alianzas)</li> <li>d) (Mejorar el valor para el cliente)</li> </ul>
Cliente Objetivo: Satisfacer, Fidelizar y Atraer a nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Analizar los canales de promoción y entrega</li> <li>b) Asegurar la satisfacción del cliente</li> <li>c) Explorar alianzas para soluciones empaquetadas</li> <li>d) Aumentar la calidad del servicio ofrecido para el cliente.</li> <li>e) Maximizar la cobertura</li> <li>f) Desarrollar una página web</li> <li>g) Tener presencia en los mejores metabuscadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Participación en el mercado</li> <li>b) Índice de clientes satisfechos.</li> <li>c) Numero de alianzas</li> <li>d) Índice de calidad ofertada.</li> <li>e) Costo del canal de distribución.</li> <li>f) Grado de culminación del desarrollo de la pagina</li> <li>g) Índice de clientes proveniente de cada canal.</li> </ul>
Innovación: Redefinir la experiencia del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Desarrollar una familia de productos relacionado a la propuesta de valor del hospedaje</li> <li>b) Incrementar las barreras de salida del cliente.</li> <li>c) Innovar en las funciones de atención al cliente haciendo uso de sistemas informáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Índice de introducción de nuevos productos o servicios. (Dinero generado por nuevos productos / total de ventas)</li> <li>b) Costos por desarrollo de innovación.</li> <li>c) Número de peticiones, quejas y reclamos atendidos vía web. (Número de clientes que se quejan / total de clientes)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia



### 13. CAPITULO 5: PLAN ESTRATEGICO.

Se desarrolló el siguiente plan estratégico para los próximos 5 años (2020-2025) de funcionamiento del Hospedaje la Ceiba, estableciendo los objetivos que se desean alcanzar por la organización y determinando la forma en que serán alcanzados mediante la definición de estrategias y planes de acción.

Para la formulación de misión, visión y valores corporativos, se llevaron a cabo encuentros con el director general y la gerente administrativa del hospedaje, en donde se realizaron entrevistas para redefinir y direccionar nuevamente estos componentes estratégicos.

#### 13.1. Misión

Resulta de gran importancia el hecho de desarrollar una misión que sea lo suficientemente clara tanto para los clientes internos como para los externos de la compañía dado que las acciones y conductas de la organización van encaminadas al cumplimiento de esta.

El Hospedaje la Ceiba cuenta con una misión formulada por la gerente y administradora (2019) del establecimiento la cual se presenta a continuación:

***“Brindar el mejor servicio de alojamiento a todas las personas que lo requieran, conjugando una excelente atención con comodidad como valor agregado, a un precio justo, y además con un personal altamente capacitado para que su estadía sea confortable”.***

Como grupo investigador se propuso ante la dirección y gerencia reformular o rediseñar una misión que motive muchos más a los trabajadores y clientes y vaya ligada al a nueva propuesta de valor. En este sentido se realizó un trabajo en conjunto con los altos mandos del hospedaje para definir una nueva misión, la cual responde a las siguientes incógnitas:

- ❖ ¿Quiénes somos?
- ❖ ¿Qué buscamos?
- ❖ ¿Qué hacemos?
- ❖ ¿Dónde lo hacemos?
- ❖ ¿Por qué lo hacemos?
- ❖ ¿Para quién trabajamos?

Por tanto, se formula la siguiente misión partiendo de la nueva propuesta de valor.

***“En el Hospedaje la Ceiba trabajamos para satisfacer a los turistas que llegan a la ciudad amurallada buscando nuevas experiencias, calidez humana y un ambiente agradable y familiar. Ofrecemos la oportunidad de conocer las maravillas turísticas de la ciudad durante su estadía con nosotros, a un precio al alcance de todos”.***

#### 13.2. Visión

La visión al igual que la misión, fue formulada por la gerente y administradora del hospedaje, a continuación, se presenta:

***“Proyectarnos como el mejor hospedaje para el año 2020 en la ciudad de Cartagena, y como tal, trabajar en el mejoramiento del servicio y la calidad para convertirnos en el preferido por nuestros clientes. “***

Para la formulación de la visión se sigue la misma metodología aplicada en la misión, en este caso se responderá a las siguientes incógnitas:

- ❖ ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ❖ ¿Cómo seremos en el futuro?
- ❖ ¿Qué haremos en el futuro?
- ❖ ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?



Por tanto, se formula la siguiente misión:

***“Para el año 2025 seremos un hospedaje temático reconocido por la innovación en nuestra experiencia de servicio, diferenciación, calidad y calidez humana, logrando satisfacer en pleno las necesidades de nuestros huéspedes y alcanzando un mejor posicionamiento en el mercado”.***

### 13.3. Valores corporativos

A continuación, se describen los valores corporativos propuestos para el hospedaje:

-  **Calidad:** En todos los servicios que se ofrezcan.
-  **Compromiso:** Total entrega con nuestros clientes brindando la mejor atención posible y cumpliendo con nuestras metas.
-  **Honestidad:** Nos encargamos de ser transparentes en todos nuestros procesos para generar confianza en nuestros clientes.
-  **Profesionalismo:** Actuaremos siempre con responsabilidad, dedicación, respeto y tolerancia ante toda situación.
-  **Responsabilidad:** Nosotros asumimos nuestro compromiso con la sociedad y el medio ambiente.
-  **Integración:** Generamos un clima familiar en donde se fomentan los valores y la ética de una familia.
-  **Calidez:** Siempre daremos un trato cordial, ameno y amable para hacerle sentir a nuestros huéspedes como en casa

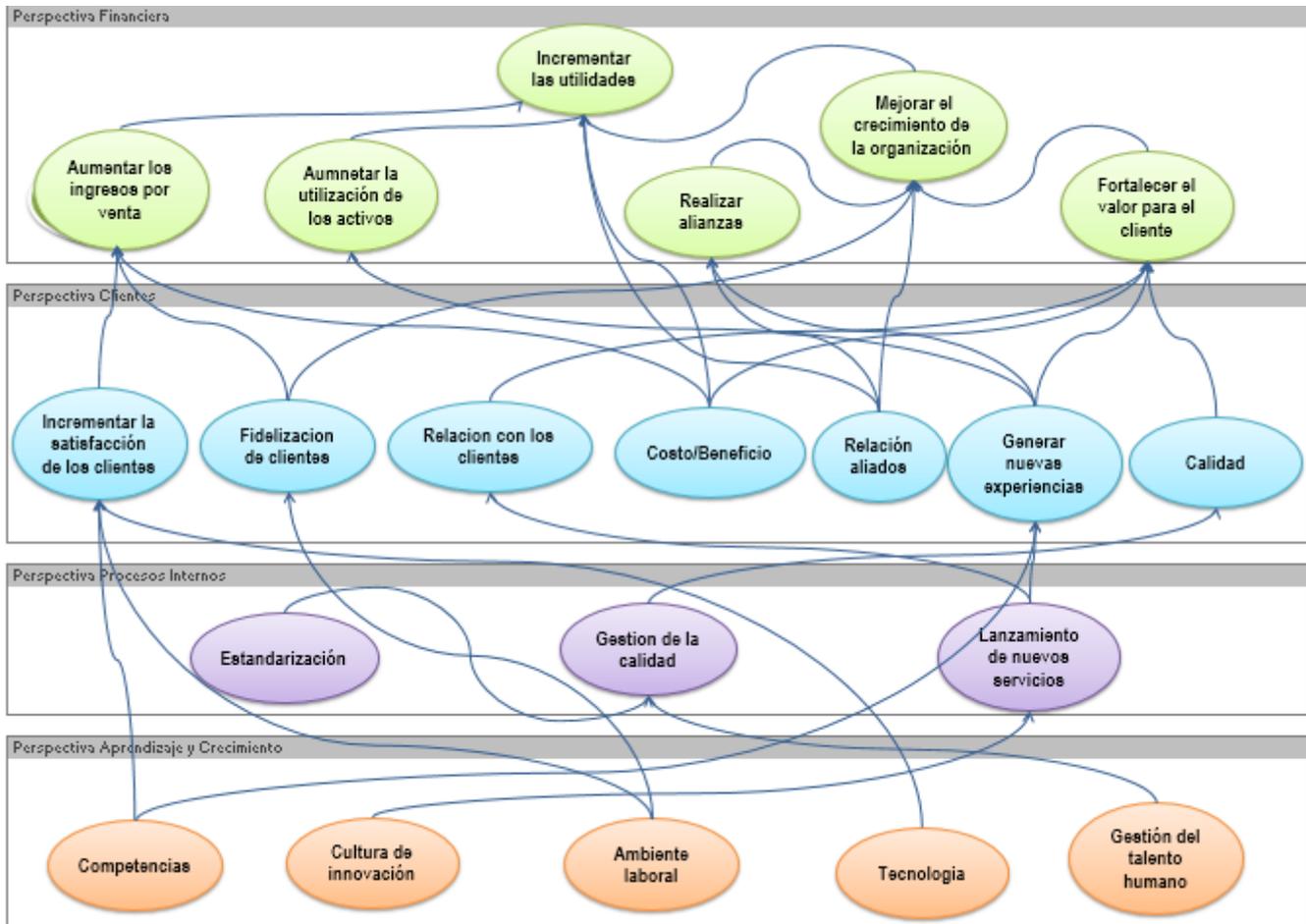
### 13.4. Mapa estratégico

Esta herramienta permitirá al Hospedaje la Ceiba implementar y comunicar la nueva estrategia a cada actor dentro de los procesos del hospedaje, dicha herramienta está basada en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos, Crecimiento y aprendizaje, y su respectiva relación causa y efecto.

A continuación, se muestra el mapa estratégico establecido para el Hospedaje la Ceiba:



Ilustración 7 Mapa estratégico Hospedaje la Ceiba



Fuente: Elaboración propia



### 13.5. Cuadro de mando integral (CMI).

Esta herramienta permite ajustar el proceso adaptativo y alinear los objetivos a largo plazo plasmados en el mapa estratégico, con el propósito de alcanzar las metas en el plazo estipulado el cual será corto y la propuesta de valor formulada para el hospedaje.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	PLAZO
FINANCIERA	Generar una mayor proporción de utilidades a los accionistas.	Tasa de crecimiento utilidades= (valor inicial-valor final / valor inicial)	8%	Realizar un plan de optimización de costos y gastos		Gerente	1 año
	Incrementar los ingresos por ventas	Ventas periodo actual / ventas periodo anterior	9%	Realizar una correcta segmentación de clientes con el propósito de fidelizarlos y aumentar las ventas		Gerencia	1 año
	Realizar un mayor uso de los activos tangibles e intangibles	1) Tasa de utilización = $H_{utilización_i} / H_{disponibles_i}$	80%	Programa de trazabilidad para identificar la utilización de los activos y así maximizarlos o minimizarlos		Gerencia	1 año
		2) Tasa de servicio = $H_{de\ trabajo} / H_{totales\ disponibles}$	90%				
	Mejorar el crecimiento de la organización	Crecimiento de utilidades semestrales respecto al mismo semestre del año anterior: (Utilidad $_{ij}$ / Utilidad $_{i(j-1)}) - 1$  Donde: I= Semestre J=año	15%	1. Crear un comité asesor profesional que apoye y soporte a la dirección en el diseño de estrategias y en la toma de decisiones.  2.Realizar evaluaciones semestrales sobre las estrategias de crecimiento implementadas	Se reunirán 2 veces al año y el pago a los integrantes del comité ser de acuerdo con las horas de trabajo.	Dirección	1 año
Fortalecer el valor para el cliente.	Encuestas de satisfacción	Para el primer semestre del 2020 alcanzar	1. Diseñar las encuestas para evaluar la satisfacción del cliente.		Gerente	6 meses	



			un nivel medio	2. Llevar a cabo un análisis de las encuestas y tomar acciones de mejora de acuerdo con los resultados obtenidos.			
	Crear alianzas estratégicas que generen beneficios a la organización	Rentabilidad por alianzas:  Utilidad por alianzas/ Ingresos por alianzas  participación de las alianzas en los ingresos:  ingresos provenientes de alianzas/ total ingresos	10%  15%	Realizar un análisis de empresas del sector para llevar a cabo negociaciones		Dirección	1 año
<b>CLIENTES</b>	Asegurar la satisfacción del cliente mediante una correcta prestación del servicio	Encuestas de satisfacción	90%	1. Calcular el NPS actual  2. Realizar un estudio de los factores negativos e implementar acciones de mejora		Gerente/ Recepcionistas/ Aseadoras	6 meses
	Alcanzar la fidelización De los clientes	NPS (Net Promoter Score) NPS= % de promotores - % de detractores	14%	3. Designar un encargado de atención al cliente		Gerente/ Recepcionistas/ Aseadoras	1 año
	Generar nuevas experiencias por medio de un servicio innovador	Número de clientes del servicio nuevo / Total de clientes	>= 50%	1. Implementar la estrategia de ofrecer habitaciones temáticas del contexto histórico y cultural de la ciudad  2. Destinar el 5% de las utilidades para proyectos de innovación	Entre 10.000.000 y 12.000.000	Gerente	1 año
	Mejorar la relación	Encuestas	Obtener una relación	Realizar un estudio de costo/beneficios para el cliente a		Dirección	1 año



	costo/beneficio para el cliente		costo/beneficio alta	través de las encuestas.			
	Aumentar la calidad del servicio ofrecido para el cliente	Satisfacción del cliente	90%	1. Diseñar una nueva encuesta de satisfacción 2. Realizar un plan de acción para mantener y mejorar los estándares de calidad. 3. Destinar el 10% del precio de cada habitación para mejoras del hospedaje.		Gerente/ Recepcionistas/ Aseadoras	7 meses
	Crear y mantener excelentes relaciones con los clientes.	(Número de clientes nuevos / total de clientes) –por segmento y canal	20%	Implementar un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM)	285.384 pesos colombianos (Lightning Professional suscripción mensual)	Gerente	1 año
	Crear y mantener excelentes relaciones con aliados estratégicos.	1. Número de aliados 2. Duración de alianzas	2 Indefinida	Crear correo compartido donde se pueda mantener constante comunicación con los aliados, y promover el beneficio mutuo.		Dirección	1 año
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Alcanzar la máxima estandarización de los procesos	Numero de procesos estandarizados		Desarrollar un manual de procesos	3.000.000	Gerente	1 año
	Asegurar la calidad en todos los procesos de la organización.	Número de fallas en los procesos	0	Desarrollar un modelo de mejora continua		Gerente	3 meses
	Lanzar nuevos productos en respuesta a las nuevas necesidades de los clientes.	Número de lanzamientos	1	Utilizar el espacio y las herramientas disponibles para crear un restaurante y atender las necesidades de alimentación de los clientes.	30.000.000	Gerente	1 año
	Desarrollar las competencias y el	Test de competencias	Por lo menos que el	1. Realizar la prueba una vez al año		Dirección	6 meses



<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>	desempeño del personal		30% del personal tenga un desempeño o alto	2. Realizar capacitaciones especializadas	2.000.000 por 2 capacitaciones semestrales		
	Implementar tecnologías de información en los servicios	Numero de procesos con uso de tecnología / total de procesos	80%	1. Implementar una página web auto gestionable y multifuncional que permita al cliente acceder a la información relevante de la organización y realizar reservas.  2. Implementar un software de gestión hotelera.	5.000.000	Dirección	2 años
	Atraer, potenciar y mantener el mejor talento humano.	Encuesta productividad y satisfacción laboral	Logrará retener y potenciar al talento actual en el primer semestre 2020	Realizar encuesta de satisfacción laboral		Gerente	6 meses
	Mantener un ambiente laboral sano y adecuado	Medición de la Satisfacción en el Trabajo	Mantener al 80% de los empleados satisfechos	1. Crear espacios (reuniones, correo electrónico compartido) donde los empleados puedan ser escuchados.  2. Realizar actividades de trabajo en equipo (Por lo menos 4 al año).	1. Se reunirán 1 hora cada mes y se enviarán correos cada semana  2. Se realizará 1 actividad cada 3 meses	Gerente	1 año
	Cultura de innovación y orientación al cliente	Numero de propuestas / Total de empleados	3 propuestas trimestrales (37% de participación)	Crear un plan de recompensas para los trabajadores que aporten propuestas que generen valor	20% del salario	Dirección/ Gerencia	1 año

### 13.6. Resumen del presupuesto:

Para llevar a cabo las iniciativas propuestas en el cuadro de mando integral, se requiere un presupuesto aproximado el cual se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 18 Presupuesto

INICIATIVA	PRESUPUESTO	FECHA RECOMENDADA DE IMPLEMENTACIÓN
Diseñar las encuestas para evaluar la satisfacción del cliente.		01 de enero del 2020
Llevar a cabo un análisis de las encuestas y tomar acciones de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos.		15 de enero del 2020
Realizar un plan de optimización de costos y gastos		Primer semestre del 2020
Realizar una correcta segmentación de clientes con el propósito de fidelizarlos y aumentar las ventas		Primer semestre del 2020
Programa de trazabilidad para identificar la utilización de los activos y así maximizarlos o minimizarlos		Segundo semestre del 2020
Calcular el NPS actual		Primer semestre del 2020
Realizar un estudio de los factores negativos e implementar acciones de mejora		Primer semestre del 2020
Designar un encargado de atención al cliente		Primer semestre del 2020
Crear espacios (reuniones, correo electrónico compartido) donde los empleados puedan ser escuchados.	Se reunirán 1 hora cada mes y se enviarán correos cada semana	Primer trimestre del 2020
Realizar el test una vez al año		Principios del año 2020
Crear un comité asesor profesional que apoye y soporte a la dirección en el diseño de estrategias y en la toma de decisiones	Se reunirán 2 veces al año y el pago a los integrantes del comité ser de acuerdo con las horas de trabajo.	Año 2020
Realizar evaluaciones semestrales sobre las estrategias de crecimiento implementadas		Año 2020
Desarrollar un manual de procesos	\$ 3.000.000	Año 2020
Desarrollar un modelo de mejora continua		Segundo trimestre del 2020
Realizar un plan de acción para mantener y mejorar los estándares de calidad.		Segundo semestre 2020
Realizar capacitaciones especializadas	\$1.500.000 - \$2.000.000 por 2 capacitaciones	Segundo semestre 2020
Realizar actividades de trabajo en equipo	Se realiza 1 actividad cada 3 meses	Segundo trimestre 2020
Realizar encuesta de satisfacción laboral		Segundo trimestre 2020



Realizar un análisis de empresas del sector para llevar a cabo negociaciones		Segundo semestre 2020
Crear correo compartido donde se pueda mantener constante comunicación con los aliados, y promover el beneficio mutuo.		Segundo semestre 2020
Implementar la estrategia de ofrecer habitaciones temáticas del contexto histórico y cultural de la ciudad	\$ 10.000.000 - \$ 15.000.000	Segundo semestre del 2020
Realizar un estudio de costo/beneficios para el cliente a través de las encuestas.		Segundo semestre del 2020
Diseñar una nueva encuesta de satisfacción		Segundo semestre 2020
Crear un plan de recompensas para los trabajadores que aporten propuestas que generen valor	20% del salario	Principios del 2021
Implementar un sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM)	285.384 pesos colombianos (Lightning Professional suscripción mensual) (e-global.es, 2019).	Primer trimestre del 2021
Utilizar el espacio y las herramientas disponibles para crear un restaurante y atender las necesidades de alimentación de los clientes.	\$ 25.000.000 - \$ 30.000.000	Primer semestre del 2021
Página web y software	\$ 5.000.000 - \$ 7.000.000	Primer semestre 2021
Destinar el 5% de las utilidades para proyectos de innovación		Año 2021
Destinar el 10% del precio de cada habitación para mejoras del hospedaje.		Año 2021

Fuente: Elaboración propia



## 14. CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

El desarrollo de un plan estratégico es fundamental hoy en día en las organizaciones, a través de este se definen los planes de acción y estrategias que deben ser llevadas a cabo en un tiempo determinado con el fin de alcanzar los objetivos y metas planteadas. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece, en donde, al aprovechar las fortalezas de la organización y mitigar las debilidades, es posible definir estrategias y tomar decisiones asertivas orientadas a explotar las oportunidades y mitigar el impacto de las amenazas.

Para llevar a cabo un correcto plan estratégico existen muchas herramientas que facilitan su desarrollo, una de estas es el denominado cuadro de mando integral, el cual nos permite alinear los objetivos estratégicos y hacer seguimiento de las estrategias organizacionales.

De las evaluaciones y análisis realizados fue posible determinar que una de las grandes debilidades que presenta el hospedaje es la ausencia de direccionamiento estratégico directamente relacionada a la falta de conocimiento por parte de la dirección sobre las herramientas que permiten desarrollar la misión, visión, objetivos y metas de una organización, del mismo modo era desconocida la importancia de la implementación de la planeación estratégica como herramienta de crecimiento, ni se evaluaba el nivel de satisfacción de los clientes, lo cual afectaba el crecimiento y posicionamiento del hospedaje.

Por otro lado, cabe resaltar que la ausencia de la planeación estratégica influía en el desaprovechamiento de las oportunidades, lo cual colocaba en desventaja al hospedaje frente a su competencia, ya que al no conocer las ventajas que el entorno les ofrece no pueden elaborar estrategias que le faciliten captar a nuevos clientes y mejorar el servicio prestado.

Por consiguiente, después de llevar a cabo la realización de los distintos capítulos del proyecto, es posible concluir que el hospedaje la Ceiba hace parte de un mercado altamente competitivo en donde, para lograr mantenerse y tener un posicionamiento en el mercado, los directivos de la organización deben apuntar a poseer atributos diferenciadores que permitan a los clientes preferirlos ante su competencia. Para esto es de suma importancia que la organización tenga direccionamiento, metas, objetivos claros y medibles y lo más importante una propuesta de valor claramente definida y estructurada, por lo que se requiere el diseño y formulación de un plan estratégico, realizar inversión en temas de tecnología y mejoras a las instalaciones, ya que estos fueron uno de los factores más críticos de los análisis efectuados.

Una de las ventajas que tuvimos a la hora de desarrollar este proyecto en el hospedaje, fue la disposición y colaboración por parte de los directivos a la hora de brindarnos la información y solventar nuestras dudas con respecto a su empresa; la amabilidad y calidez de su personal al momento de responder nuestras preguntas, lo cual facilitó el alcance de nuestros objetivos. Sin embargo, el desconocimiento por parte de la dirección sobre la planeación estratégica y su importancia fue nuestro gran reto, debido a que al inicio se mostraron reacios ante a la idea de implementar un plan en su organización, por lo cual tuvimos que enseñar y darles a conocer las ventajas de su implementación.

Este proyecto ha sido una experiencia enriquecedora para nosotros como futuros ingenieros, nos permitió poner a prueba y reforzar nuestros conocimientos con respecto a la planeación estratégica, sus herramientas y el impacto que tiene su implementación en las organizaciones. Por otro lado, consideramos que genera beneficios para los próximos ingenieros de la universidad contar con un trabajo como este.



## RECOMENDACIONES

Se les recomienda a los directivos llevar a cabo las siguientes recomendaciones

- ❖ Se recomienda a la dirección capacitarse en la importancia de la implementación de el plan estratégico.
- ❖ Implementar el plan estratégico propuesto.
- ❖ Crear indicadores y metas individuales
- ❖ Realizar revisiones semestrales de plan estratégico teniendo en cuenta los cambios del mercado
- ❖ Realizar monitoreo trimestral a los indicadores
- ❖ Crear un comité con el equipo consultor y los directivos para la implementación del plan estratégicos
- ❖ Dar a conocer a todos los empleados y miembros del hospedaje sobre el plan estratégico, sus componentes y las metas propuestas.
- ❖ Revisar semestralmente si la segmentación de clientes sigue siendo adecuada dependiendo del contexto.
- ❖ Realizar alianzas con proveedores del sector turístico para ofrecer a los clientes la oportunidad de visitar y conocer los lugares característicos de la ciudad amurallada, aprovechando el rico patrimonio histórico y cultural de esta, con el fin de brindarles experiencias únicas y placenteras.
- ❖ Invertir en herramientas tecnológicas que permitan optimizar los procesos y mejorar la calidad del servicio prestado.
- ❖ Hacer uso de herramientas tecnológicas que faciliten el manejo de la información suministrada por el cliente al momento de evaluar y analizar el nivel de satisfacción de estos.
- ❖ Realizar jornada de capacitación a los empleados sobre las nuevas tecnologías en el ámbito hotelero y las plataformas utilizadas actualmente, con el propósito de tener empleados cualificados para el uso de las tecnologías a implementar en un mediano plazo.
- ❖ Realizar mejoras a la infraestructura del hospedaje, enfocado a mejorar la imagen física y las condiciones de confort ofrecidas
- ❖ Iniciar programas de capacitación para los trabajadores de la empresa con el fin de mejorar su desempeño y habilidades
- ❖ Fidelizar a los actuales clientes y buscar nuevos segmentos de clientes por medio de la creación de nuevos atributos.
- ❖ Realizar evaluaciones periódicas sobre los planes de acción y su implementación.
- ❖ Realizar reuniones periódicas (cada mes) con personal administrativo y operativo con el fin de solventar las dudas y retroalimentar información vital para realizar cambios y tomar medidas preventivas y correctivas en la ejecución del Plan.
- ❖ Crear espacios donde los empleados puedan ser escuchados, con el fin de hacerlos sentir parte de la organización e identificar aquellos factores que afectan el clima laboral.
- ❖ fomentar el trabajo en equipo y los valores de la organización por medio de charlas y actividades.
- ❖ Diseñar un sistema de recompensas que fomente la competencia sana.
- ❖ Realizar evaluaciones periódicas sobre el impacto de los servicios en la satisfacción del cliente, con el fin de aumentar la calidad y alcanzar una diferenciación con respecto a los hospedajes informales.
- ❖ Buscar convenios con proveedores de insumos para reducir costos y aumentar el poder de negociación.
- ❖ Se recomienda contratar consultores para apoyar la implementación y seguimiento al plan.



## 15. BIBLIOGRAFÍA

- Arellano. (2000). *Marketing, Enfoque America Latina*. Mexico: MC Graw Hill.
- bogotacb. (2019). Obtenido de Greater Bogotá Convention Bureau: <https://bogotacb.com/tendencias-del-sector-hotelerero-en-la-industria-de-eventos/>
- Cano Andres, y. C. (2011). *DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISEMPACK LTDA*. Cartagenacomovamos. (Octubre de 2019). *cartagena como vamos*. Obtenido de <https://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/resultados-encuesta-de-percepcion-ciudadana-2018-2/>
- cartagenacomovamos. (29 de 8 de 2019). *Turismo en cartagena*. Obtenido de <https://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/turismo-en-cartagena/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Cornejo, G., & Espinoza, S. (2013). *PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA TALLER*. Guayaquil.
- Cotelco. (3 de Septiembre de 2019). *cotelco.org/noticias/ocupacion%20julio*. Obtenido de [cotelco.org/noticias/ocupacion%20julio](https://www.cotelco.org/noticias/ocupacion%20julio): <https://www.cotelco.org/noticias/ocupacion%20julio>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Pearson Educacion.
- Dinero. (2019). Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/son-los-colombianos-mayoritariamente-de-clase-media/266792>
- Dinero. (10 de 2019). Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-del-sector-del-turismo-en-colombia-2010-2018/260174>
- dircomfidencial. (2019). *dircomfidencial*. Obtenido de [dircomfidencial](https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/): <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- e-global.es. (2019). Obtenido de <https://www.e-global.es/software/cuanto-cuesta-un-crm.html>
- El universal. (2019). Obtenido de <https://www.eluniversal.com.co/opinion/editorial/la-lucha-contra-el-turismo-sexual-KUEU156158>
- Elaboracion\_Propia. (10 de 2019). Obtenido de [observatorio.epacartagena.gov.co;dinero.com;eluniversal.com.co;hosteltur.com](http://observatorio.epacartagena.gov.co;dinero.com;eluniversal.com.co;hosteltur.com)
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- Fred. (26 de Octubre de 2019). *maliaceano*. Obtenido de <https://maliaceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Gonzales, R. M. (2001). *Marketing en el Siglo XXI*. CENTRO ESTUDIOS FINANCIEROS.
- Internacional, I. (2019). *mincit*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=5d23adff-33ee-4303-b924-2dd34a9d27a9>
- Kelly, M. &. (2012). *Gestión de alianzas estratégicas : Construyendo alianzas que funcionen*. Retrieved from <https://bibliotecavirtual.unisinu.edu.co:2120>. Pirámide.
- Leyva, R. V. (2007). *Folleto de dirección estratégica*. Retrieved from <https://bibliotecavirtual.unisinu.edu.co:2120>. Universitaria.
- Martinez, C. (2002). *Estadística y Muestro*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Mendez, C. (2011). *METODOLOGIA: DISEÑO Y DESARROLLO DEL PROCESO DE INVESTIFACION CON ENFASIS EN CIENCIAS EMPRESARIALES*. LIMUSA.
- mincit. (2019). Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=ff7f4c9b-1a3c-43b2-bf1d-2f2dd43eb02f>
- mincit. (2019). Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=695d114c-b233-479a-8e74-ca608f79012a>
- Norton, R. S. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Centro de libros PAPF, S.L.U.
- Pinto, D. (2019). *EL TIEMPO*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/vida/viajar/crecimiento-del-pib-en-colombia-segun-consejo-mundial-de-viajes-y-turismo-wttc-333956>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva : Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2a. ed.)*. Retrieved from <https://bibliotecavirtual.unisinu.edu.co:2120>. Patria.
- Procolombia. (2019). Obtenido de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/vacacional/tendencias-y-oportunidades-en-el-sector-hotelerero-para-2018-2019>
- Reportur. (2019). Obtenido de <https://www.reportur.com/colombia/2019/01/15/formalizacion-sostenibilidad-turismo-propone-la-nueva-ley/>
- República, B. d. (2019). *banrep*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s#>
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y Planeacion Estrategica*. Norma.
- Serna, H. (2008). *Gerencia Estrategica: Teoria- Metodologia , Alineamiento, Implementacion y Mapas Estrategicos*. 3R editores.
- tecnósfera, r. (2019). *EL TIEMPO*. Obtenido de [www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/airbnb-compro-aplicacion-de-reserva-de-hoteles-335216](https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/airbnb-compro-aplicacion-de-reserva-de-hoteles-335216)



Universal, E. (30 de 09 de 2019). Obtenido de <https://www.eluniversal.com.co/economica/cartagena-el-segundo-destino-preferido-por-visitantes-extranjeros-en-colombia-DM781674>

VILLARRAGA, C. A. (2009). *PROPUESTA PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA*.

Yiminshu. (2019). *Yiminshu*. Obtenido de Yiminshu: <https://yiminshu.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>



**16. ANEXOS**

**Anexo 1: ENCUESTA INICIAL DE SERVICIOS**

**ENCUESTA INICIAL DE SERVICIOS HOSPEDAJE LA CEIBA**

**NOTA ACLARATORIA:** La presente encuesta tiene fines académicos y educativos, por tal motivo se solicita responder de la forma más honesta, sincera y detallada posible.

Marque con una X la puntuación que considere más acorde con el servicio recibido (1 muy deficiente, 5 excelente)

**HABITACIÓN**

	1	2	3	4	5
<i>Comodidad Camas</i>					
<i>Iluminación</i>					
<i>Insonorización</i>					
<i>Artículos tocadores cuarto de Baño</i>					
<i>Estado del mobiliario</i>					
<i>Limpieza</i>					
<i>Televisión</i>					

**INSTALACIONES**

	1	2	3	4	5
<i>Zonas comunes</i>					
<i>Recepción</i>					
<i>Garaje</i>					
<i>Baño</i>					

**PERSONAL**

	1	2	3	4	5
<i>Recepción</i>					
<i>Personal de aseo</i>					
<i>Administración</i>					



## Anexo 2: ENCUESTA DIRIGIDA A LA DIRECCION Y ADMINISTRACION

**NOTA ACLARATORIA:** La presente encuesta tiene fines académicos y educativos, por tal motivo se solicita responder de la forma más honesta, sincera y detallada posible.

### A. Estructura empresarial

1. ¿Se tiene una misión clara, establecida y retroalimentada en la organización? ¿Es visible por todos?
2. ¿La visión es clara, objetiva y alcanzable? ¿Actualmente se trabaja para alcanzarla y es visible por todos?
3. ¿Cuenta la empresa con estrategias organizacionales?
4. ¿Existen objetivos claramente definidos y conocidos por la organización? ¿Se trabaja firmemente para alcanzar estos objetivos?
5. ¿Cuenta la empresa con una estructura empresarial definida? ¿Cuenta con un manual de funciones y competencias?
6. ¿Se tiene claro y definido el direccionamiento estratégico de la organización? ¿Qué tan vigente es?
7. ¿Estarían dispuestos a tomar un nuevo enfoque o direccionamiento estratégico?
8. ¿La alta dirección (director general, gerente o mando más alto) es comprometida y flexible a la hora de llevar a cabo el proceso estratégico?

### B. Modelo de negocio

1. ¿Cuál es la principal fuente de ingresos para la empresa?
2. ¿Cuál es su propuesta de valor?, ¿que la diferencia del resto?
3. ¿Ofrecen servicios complementarios?
4. ¿Han realizado alianzas con empresas que ayuden a posicionar su marca o cuya filosofía sea similar?
5. ¿Han creado alianzas con proveedores?
6. ¿Cómo es su estructura de costos?, ¿Se adelantan los estados financieros de manera eficiente?

### C. Procesos

1. ¿Existen procesos estratégicos? ¿Se enfocan en el crecimiento y se fundamentan bajo las tendencias del mercado?
2. ¿La alta dirección está comprometida con los procesos estratégicos?
3. ¿Se reconoce por parte de la alta dirección la importancia del direccionamiento estratégico?
4. ¿Se tiene claridad sobre la operación de servicio del hospedaje?
5. ¿Los procesos se encuentran estandarizados?
6. ¿Existen algún lineamiento para el control de la documentación?
7. ¿Se enfocan los procesos en satisfacer a los clientes?

### D. Marketing

1. ¿Cuál es el principal servicio ofrecido por la empresa?
2. ¿Qué ofrece este servicio a los clientes?
3. ¿Cómo se define la variable de precio?
4. ¿Se desarrollan estudios sobre la forma en que el cliente percibe el servicio de tal manera que se pueda mejorar la oferta de valor según sus necesidades?
5. ¿Están identificados actualmente los gustos y preferencias del cliente? ¿Conocen lo indispensable y lo que puede llegar a ofrecer más valor a sus clientes?
6. ¿Cómo es llevada a cabo la promoción de la empresa?
7. ¿Según el mercado que tipo de distribución manejan?
8. ¿Qué tipos de canal implementan y en qué consisten?

### E. Talento humano

1. ¿Existen un área especialmente encargada para la gestión del talento humano?
2. ¿Qué actividades son llevadas a cabo en esta área?



3. ¿El personal cuenta con un manual de funciones definido por escrito?
4. ¿Cómo se percibe el clima laboral?
5. ¿Reciben algún tipo de incentivo los trabajadores por su desempeño? ‘
6. ¿Sabe a dónde quiere llegar el negocio?
7. ¿Cómo es la relación con los empleados?
8. ¿Qué tipo de comunicación hay en la empresa?
9. ¿Qué tipo de contrato manejan? ¿Modalidad de pago?
10. ¿Qué horarios manejan?



### Anexo 3: ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

**NOTA ACLARATORIA:** La presente encuesta tiene fines académicos y educativos, por tal motivo se solicita responder de la forma más honesta, sincera y veras posibles.

1. ¿Qué le pareció el servicio prestado?  
Excelente\_\_  
Bueno\_\_  
Regular\_\_  
Pésimo\_\_
  
2. ¿El servicio cumplió con sus expectativas?  
Si\_\_  
No\_\_
  
3. ¿Se ha visto en la necesidad de realizar algún reclamo?  
Si\_\_  
No\_\_  
Porque? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
4. ¿Recomendaría nuestros servicios?  
Si\_\_  
No\_\_
  
5. Durante la adquisición de nuestros servicios lo que más le atrajo fue:  
Calidad\_\_  
Precio\_\_  
Atención\_\_  
Ubicación\_\_
  
6. Según su criterio nuestras instalaciones son:  
Excelentes\_\_  
Buenas\_\_  
Regulares\_\_  
Pésimas\_\_
  
7. ¿Cuál fue su grado de satisfacción con la decoración y el estado físico del mobiliario?  
Bueno\_\_  
Regular\_\_  
Malo\_\_
  
8. Que sugerencia podría dar usted para aumentar su nivel de satisfacción:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
9. Que otros productos/servicios le gustaría que brindara el hospedaje?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



#### Anexo 4: GRAFICOS CAPITULO 3

Gráfico 11 Grado de cumplimiento en las expectativas

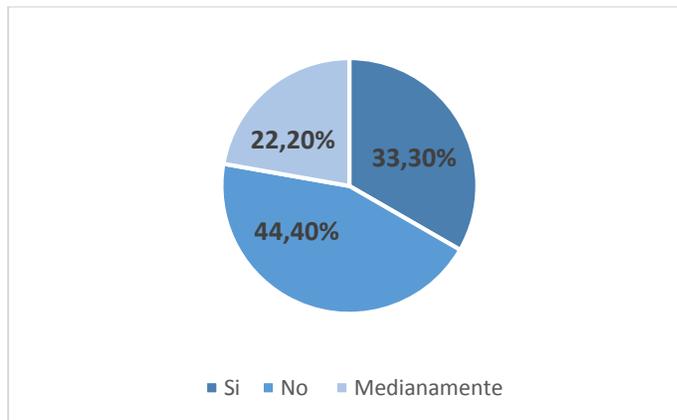


Gráfico 12 Percepción del servicio

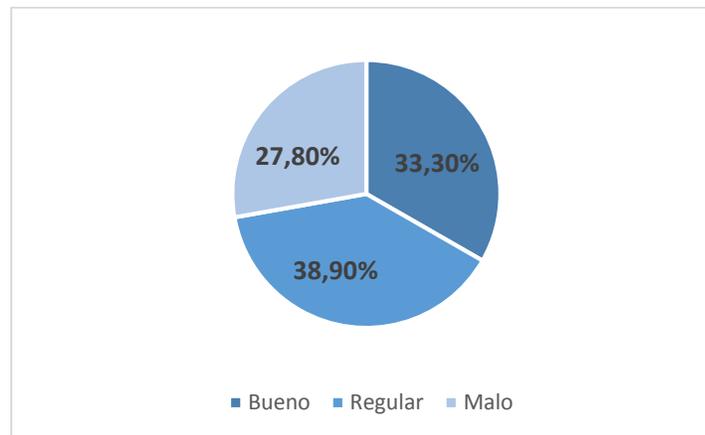




Gráfico 13 ¿Recomendaría el hospedaje?

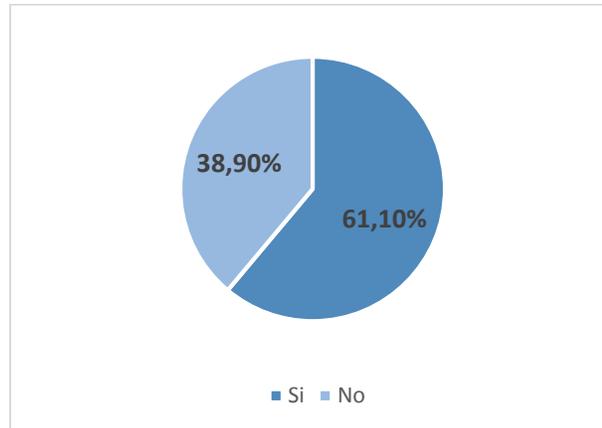


Gráfico 14 Grado de satisfacción con respecto a las habitaciones

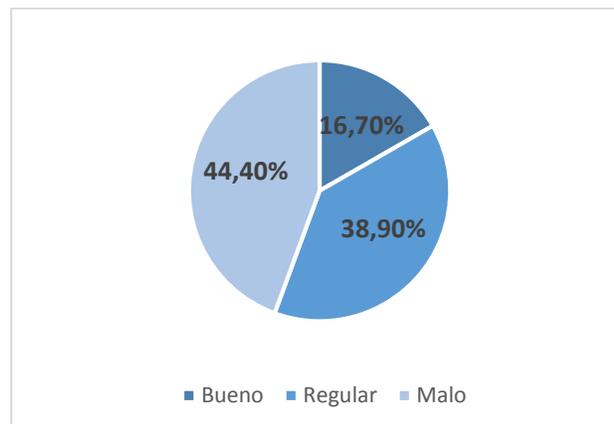


Gráfico 15 Grado de satisfacción con respecto al estado físico del inmobiliario

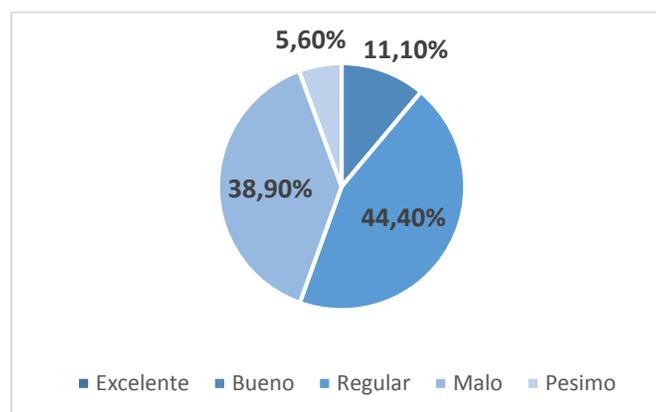
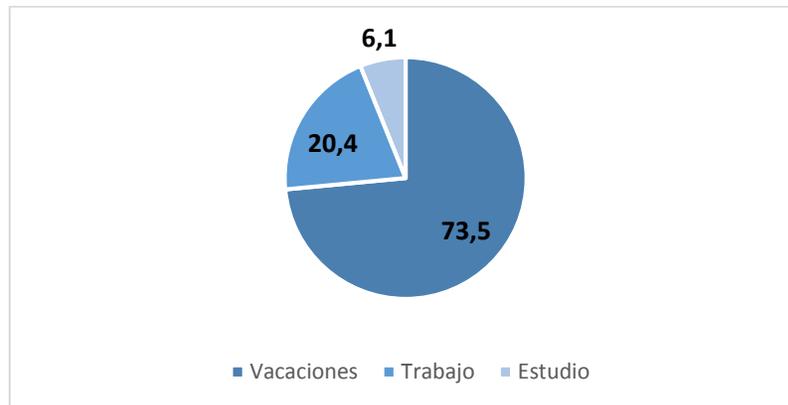


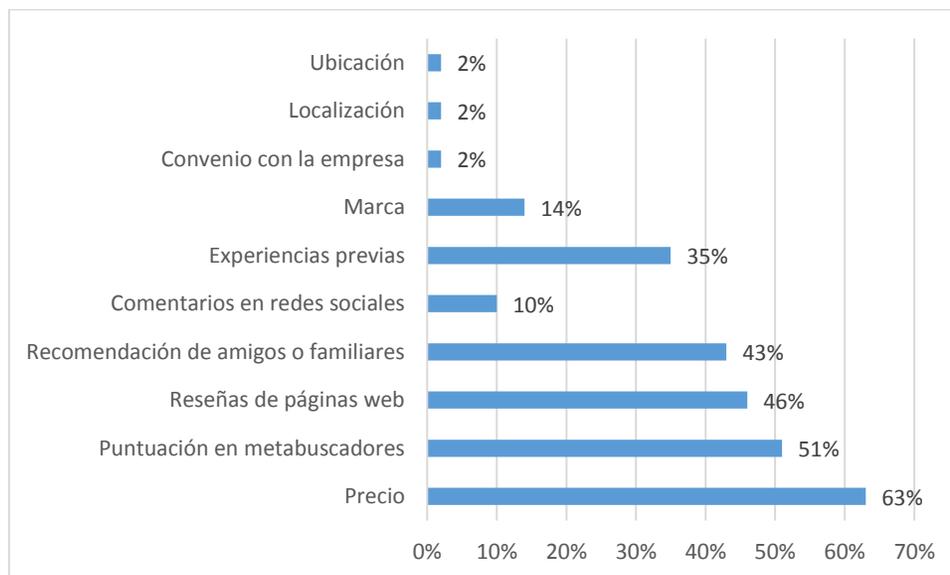


Gráfico 16 Motivo de viaje



Fuente: Elaboración propia

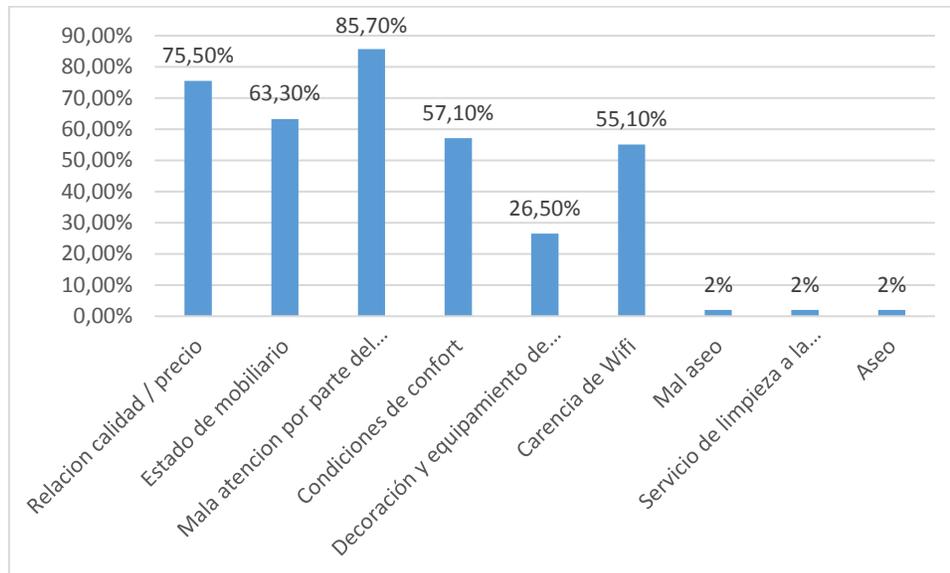
Gráfico 17 Factores decisivos en la decisión



Fuente: Elaboración propia

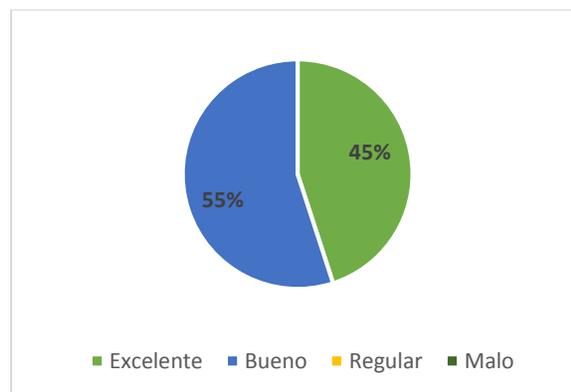


Gráfico 18 Recuento general de factores que impedirían volver a reservar en el mismo establecimiento



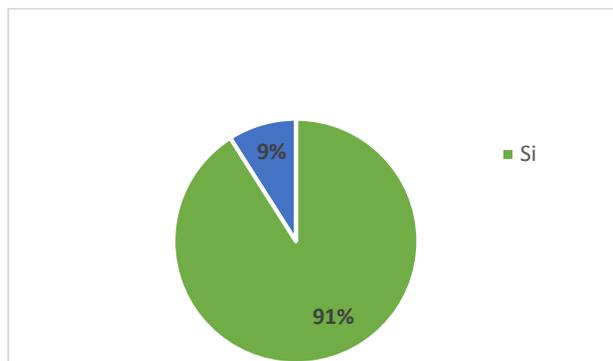
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 19 Percepción global del servicio



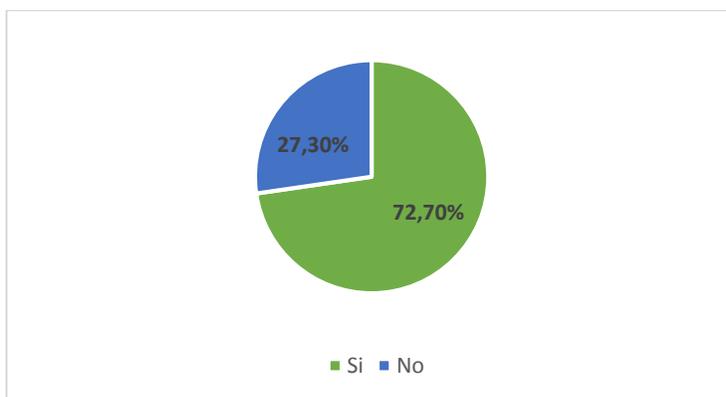
Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20 Grado de cumplimiento de expectativas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21 Grado de reclamos



Fuente: Elaboración propia



**Anexo 5: Tabla de Funciones según el cargo en el Hospedaje la Ceiba**

*Tabla 19 Funciones según el cargo en el Hospedaje la Ceiba*

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES</b>
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado de tomar decisiones definitivas en la empresa.</li> <li>• Encargado de vigilar que cada área lleve a cabo su función.</li> <li>• Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros se están ejecutando de forma correcta.</li> <li>• Autoriza el pago de proveedores</li> </ul>
Administrador(a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectúa pago de proveedores.</li> <li>• Actualiza carpetas de proveedores.</li> <li>• Elaboración de cartas y certificados.</li> <li>• Realiza reportes diarios de entrada y salida de clientes alojados.</li> <li>• Realiza y coordina inventarios.</li> <li>• Selección y reclutamiento de personal.</li> <li>• Elaboración y pago de nómina.</li> <li>• Capacitación del personal.</li> <li>• Llamados de atención.</li> <li>• Solucionar de manera oportuna las necesidades de los clientes.</li> </ul>
Recepcionista Nocturna 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir los pagos de los clientes alojados.</li> <li>• Mantener un registro de estos pagos.</li> <li>• Preparar el reporte de caja diariamente.</li> </ul>
Recepcionista Nocturna 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir los pagos de los clientes alojados.</li> <li>• Mantener un registro de estos pagos.</li> <li>• Preparar el reporte de caja de los fines de semana.</li> </ul>
Personal de Aseo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asear las habitaciones del Hospedaje, antes del ingreso de los funcionarios y de los clientes.</li> <li>• Asear la recepción diariamente.</li> <li>• Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.</li> </ul>

*Fuente: Administración del Hospedaje la Ceiba*



**Anexo 6: Lista de chequeo**

**UNIVERSIDAD DEL SINU ELIAS BECHARA ZAINUM SECCINAL CARTAGENA**  
**ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**  
**LISTA DE CHEQUEO**

**NOTA ACLARATORIA:** La presente lista de chequeo tiene fines académicos y educativos, esta será insumo para desarrollar el diagnostico interno de la empresa y plantear la situación actual.

<b>ITEM</b>	<b>NO CUMPLE</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>CUMPLE</b>
<b>DIRECCION</b>			
<i>Buena imagen corporativa</i>		X	
<i>Misión claramente definida e identificable por la organización</i>	X		
<i>Visión claramente definida e identificable por la organización</i>	X		
<i>Objetivos definidos</i>	X		
<i>Se tienen claro los valores corporativos</i>	X		
<i>Uso de planeación estratégica</i>	X		
<i>Análisis estratégico</i>	X		
<i>Comunicación interna efectiva</i>			X
<i>Personal comprometido con el direccionamiento estratégico</i>	X		
<i>Facilidad en el proceso de toma de decisiones estratégicas.</i>	X		
<i>Alta dirección comprometida con la implementación y ejecución de planes estratégicos</i>		X	
<b>FACTOR COMERCIAL</b>			
<i>Se tienen identificadas las necesidades y satisfactores de los clientes</i>	X		
<i>Marketing MIX definido</i>			X
<i>Enfoque estratégico definido</i>	X		



<i>Disponen de una base de datos dinámica actualizada de los clientes.</i>	X		
<i>Se tiene claro el posicionamiento que busca entre sus clientes</i>	X		
<i>Se cuantifica la rentabilidad de cada tipo o segmento de clientes</i>	X		
<i>La empresa tiene identificados a sus principales competidores</i>			X
<i>La empresa cuenta con clientes fieles o recurrentes</i>		X	
<i>La empresa desarrolla nuevos productos o servicios con constancia</i>	X		
<i>Se evalúa el impacto del servicio prestado a los clientes</i>	X		
<b>PROCESOS</b>			
<i>Procesos identificables dentro del sistema</i>		X	
<i>Procesos estandarizados y documentados</i>	X		
<i>Se tiene un control de la documentación derivada de la gestión empresarial</i>			X
<i>Se identifican los procesos de, núcleo y apoyo</i>		X	
<i>Procesos estratégicos</i>	X		
<i>Se evalúa la eficiencia de los procesos</i>	X		
<b>FACTOR FINANCIERO(NEGOCIO)</b>			
<i>Claridad en la participación de servicios dentro del total de ventas</i>			X
<i>Propuesta de valor clara</i>		X	
<i>Alianzas con empresas que comparten la misma filosofía</i>	X		



Se conoce la rentabilidad de la empresa		X
Se ha evaluado la solidez del hospedaje y su proyección a futuro	X	
Se cuenta con el capital de trabajo necesario para atender las necesidades y obligaciones		X
Liquidez		X
La empresa está posicionada		X
Se cuenta con un sistema de información que facilite el proceso de toma de decisiones	X	
Habilidad para competir con precios		X
<b>LOGISTICA</b>		
Proveedores identificados		X
Los productos se adquieren en buen estado		X
Se cumple con la demanda de consumo en los tiempos establecidos	X	
Se cuenta con la licencia para prestar el servicio		X
Los empleados son capacitados para el uso de tecnologías	X	
Servicio de mantenimiento de la tecnología instalada adecuado		X
La ubicación de los equipos es apta para su funcionamiento y utilización	X	
<b>TALENTO HUMANO</b>		
Se cuenta con la experiencia técnica necesaria	X	
Nivel académico adecuado según la función	X	
Estabilidad		X
Rotación	X	



<i>Nivel de remuneración adecuado</i>			X
<i>Accidentalidad baja</i>			X
<i>Clima laboral</i>			X
<i>Actividades de capacitación y formación</i>	X		
<i>Manual de funciones claramente definido y formalizado</i>	X		
<i>Ante la ausencia de un manual, los empleados conocen su labor</i>			X