

Consultoría Empresarial al Hotel de Caché

Diplomado en Alta Gerencia

Presentado por:

Ariane Daniela Rivaldo Urango

Danely Beatriz Granados Parodi

Jader José Fontalvo Barrios

Miguel Ángel Vargas Luna

Facilitador:

Javier Mauricio García Mogollón

Universidad de Pamplona

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Administración de Empresas

Santa Marta

2021

Contenido

	Pág.
Introducción.....	4
Empresa Consultora	5
Misión.....	5
Visión	6
Portafolio de Servicios	6
Empresa a Diagnosticar.....	6
Desarrollo del Diagnóstico	7
Estrategias de Marketing y Producción / Servicios.....	7
Cadena de Valor.....	8
Análisis de Mezcla del Mercado.....	9
Producto / Servicio	9
Precio	9
Plaza	10
Promoción.....	10
Análisis Interno.....	10
Análisis Pestel.....	12
Análisis Porter.....	15

Matriz de Perfil Competitivo – MPC	17
Plan Estratégico.....	19
Matriz MEFE	19
Matriz MEFI	20
Matriz IE.....	22
Matriz DOFA	22
Matriz PEYEA	25
Plano Mic Mac	26
BSC	28
Plan de Acción	31
Propuesta Nueva Misión y Visión	32
Conclusiones.....	33
Referencias	35

Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo tanto en el entorno nacional como internacional, es importante que las organizaciones ejecuten acciones eficientes para lograrse mantener en una posición competitiva y con una importante participación del mercado, garantizando así un mayor rango de utilidad. Frente a esta situación, cobra una relevancia aun mayor el diagnóstico empresarial el cual permite al empresario conocer su entorno tanto macro como micro y orientar adecuadamente las actividades productivas, necesarias para el desarrollo empresarial y sobre todo para que se logre un nivel de productividad adecuado a las exigencias del mercado (Asencio, Guarnizo, Caiche & Medina, 2017).

Dicho esto, la empresa Consultores Sierra Nevada enfocada a la prestación de servicios de diagnóstico empresarial a fin de establecer estrategias que impulsen el crecimiento y mejoren la posición en el mercado, toma como referencia a la organización Hotel de Caché de la ciudad de Santa Marta a fin de desarrollar el correspondiente proceso de consultoría donde sea posible identificar las falencias con las que cuenta la organización y establecer las acciones de mejora correspondiente.

Para ello, se presenta en primer lugar la información tanto de la empresa consultora como de la organización a consultar, seguido de la caracterización del sector hotelero donde se encuentra la entidad de interés. Seguido de ello, se procede a desarrollo el proceso diagnóstico por medio de la aplicación de diferentes herramientas como son cadena de valor, Pestel Porter, MPC, MEFE, MEFI, ME, DOFA, Mic Mac, las cuales permiten determinar los aspectos internos y externos favorables y desfavorables que pueden contribuir o afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Tomando esta información como base, se determina el plan de acción correspondiente para el desarrollo de las estrategias que mejoren el funcionamiento de la empresa en el sector en el cual se encuentra, adicional de establecer una serie de objetivos, metas e indicadores de gestión a través del BSC. Finalmente, se propone una misión y visión para la organización Hotel de Caché, considerando que está aún no cuenta con una.

Empresa Consultora

La empresa Consultores Sierra Nevada es una organización con domicilio en la ciudad de Santa Marta – Colombia con 5 años de experiencia, la cual se dedica a prestar servicios de consultoría, diagnóstico y desarrollo empresarial que les permita a sus clientes obtener una mejor posición en el mercado, lo cual se traduce en un mayor número de clientes y utilidades. Sus servicios se representan en su eslogan el cual es “Ideas y Estrategias para el Crecimiento”, confirmando así la intención de la empresa de ayudar a las diferentes organizaciones independiente del sector en que se encuentren, de identificar falencias en su funcionamiento y determinar estrategias pertinentes de mejora que optimicen su desempeño.



Figura 1. Logo y Eslogan de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

Misión

Con relación a la misión que desempeña la organización y que define su razón social, se establece: *“Brindar soluciones efectivas a las necesidades de las compañías en la ejecución de su negocio, ideando estrategias que impulsan al crecimiento y al beneficio empresarial”*, denotando así la capacidad de la que dispone la compañía para adaptarse a los diferentes entornos de tal modo que sea posible establecer planes de acción pertinentes que optimicen el desempeño de sus clientes.

Visión

Por otra parte, la organización determina como visión a alcanzar en los próximos 5 años la siguiente: “*Consultores Sierra Nevada para el 2026, estará consolidada como una de las mejores firmas de consultoría y asesoría empresarial, siendo un referente para clientes por la calidad de servicio y el compromiso con la solución de sus necesidades*”, resaltando su compromiso por contribuir al mejor desempeño de las empresas que asesore lo cual le permitirá posicionarse de mejor manera en el mercado de consultoría empresarial.

Portafolio de Servicios

Considerando lo anterior, se determina que los servicios a ofertar por la empresa Consultores Sierra Nevada, son los siguientes.

- Consultoría y asesoría administrativa.
- Asesoría en Recursos Humanos y cumplimiento de derecho laboral.
- Capacitaciones acordes a las necesidades identificadas en la organización.
- Conferencias.
- Posicionamiento de marca y negocios en sitios web y redes sociales.

Empresa a Diagnosticar

La organización a la cual se le realizará el proceso de consultoría es Hotel de Caché ubicado en la ciudad de Santa Marta – Colombia especialmente en la Calle 42 N° 27 – 76 (Manzana A, Casa 3 Concepción 6) sobre la Troncal del Caribe, la cual presta servicios de hospedaje desde hace más de 10 años brindando diferentes alternativas a fin de adaptarse a las necesidades de sus usuarios, contando para ello con una fuerza laboral estimada de 6 empleados quienes se aseguran del adecuado funcionamiento de la organización y la satisfacción de los clientes (Hotel de Caché, 2021).

Hotel de Caché se caracteriza por brindar precios asequibles considerando los costos de otros hoteles del sector, permitiendo así acceder a un servicio de hospedaje de calidad que se adapte a las limitaciones económicas de turistas y visitantes de la ciudad, destacando que la

ciudad es un gran atractivo por lo que cuenta con un constante y considerable flujo de personas que visitan la ciudad a fin de conocer los diferentes atractivos turísticos como la Sierra Nevada, Minca, Parque Tayrona, Taganga, Centro Histórico, Parque de los Novios, Playa Blanca, Acuarios, El Rodadero, la Reserva de las Lagunas, y Malecón, locaciones que se encuentran relativamente cerca a las instalaciones de la empresa (Hotel de Caché, 2021).



Figura 2. Logo empresa a diagnosticar. Fuente: Hotel de Caché, 2021.

Dado lo anterior, se puede determinar que la organización a intervenir se encuentra en el sector de servicios, puntualmente en el ámbito hotelero, brindando diferentes alternativas a sus clientes referente a alojamiento y aspectos complementarios como alimentación y parqueadero, buscando de forma continua la mejora en el servicio brindado. Frente a esto, la organización se enfoca en el cumplimiento de parámetros y normativas legales, así como a la mejora constante del recurso humano a fin de brindar un servicio superior que ofrezca a los clientes comodidad y seguridad.

Desarrollo del Diagnóstico

Una vez caracterizada la organización objeto de consultoría, se procede a desarrollar diferentes herramientas de diagnóstico a fin de describir el entorno general y específico de la organización que permita la identificación de oportunidades y amenazas, así como conocer los aspectos internos de la empresa que permitan definir sus fortalezas y debilidades.

Estrategias de Marketing y Producción / Servicios

Hotel de Caché respecto a su desempeño en el área de marketing, cuenta con una página web donde es posible evidenciar los diferentes servicios que ofrece y las condiciones relacionadas, e inclusive un video promocional publicitario que describe en gran medida las

condiciones del hotel y los servicios ofertados. De igual forma, es posible evidenciar las tarifas y generar reservas desde el sitio web, los sitios de interés cercano, y testimonios de clientes que reflejan la calidad del servicio prestado por el hotel.

Adicional de ello, no se cuenta con redes sociales operativas donde se generen publicaciones recurrentes a fin de atraer un mayor número de clientes, no emplean canales tradicionales de publicidad masiva como radio y televisión, ni se desarrollan acciones para mejorar el posicionamiento en motores de búsqueda como son las técnicas SEO o SEM. De este modo, la organización limita la búsqueda de clientes al voz a voz de personas cercanas al hotel o clientes que hayan recomendado el lugar, así como turistas que dada la ubicación del hotel, llegue de forma natural a sus instalaciones.

Cadena de Valor

De forma complementaria, se procede a determinar la cadena de valor de la organización donde es posible evidenciar su funcionamiento general.

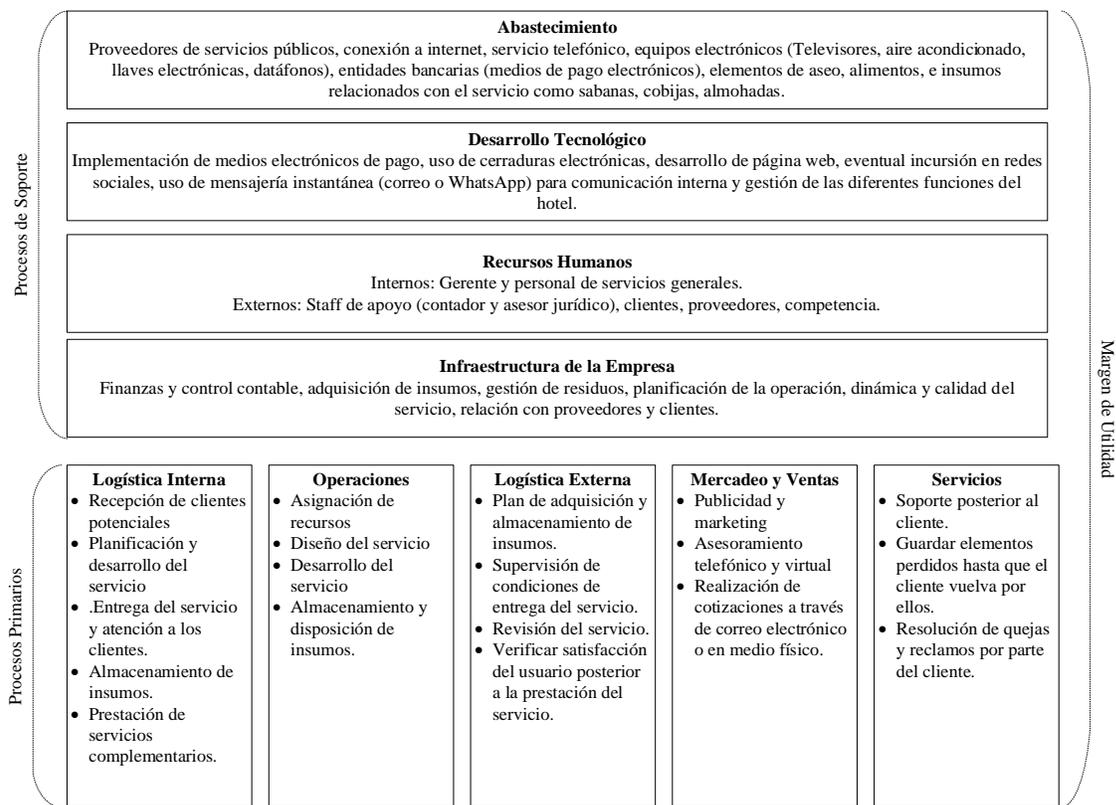


Figura 3. Cadena de Valor Hotel de Caché. Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Mezcla del Mercado

Con relación a la mezcla del mercado, a continuación se describe brevemente el funcionamiento de la empresa respecto a las 4 P del marketing.

Producto / Servicio

El servicio ofertado por Hotel de Caché es el de hospedaje y alojamiento de individuos que lo requieran, sean sus motivos personales o profesionales. Para ello, se ofrecen diferentes planes como son habitaciones para 1, 2, 3 o hasta 4 personas donde varían las condiciones de precio y la disposición de camas, aire acondicionado, baño o servicio de televisión. En general, el hotel cuenta con 31 habitaciones, 55 camas y una capacidad para 90 personas. Se cuenta también con la posibilidad de acceder a conexión Wifi, parqueadero gratis, atención las 24 horas, pago con efectivo, transferencia o tarjeta de crédito, atención a la habitación respecto a llevar insumos básicos o limpiarla (Hotel de Caché, 2021).

Precio

Referente a las condiciones de precio, este varía según el servicio adquirido por el cliente, estableciendo las siguientes tarifas.

- Habitación Matrimonial para una persona con cama doble, televisión y baño por un precio de \$50.000.
- Habitación Matrimonial para dos personas con cama doble, televisión y baño por un precio de \$60.000.
- Habitación Familiar para tres personas con una cama doble y una sencilla, televisión y baño por un precio de \$70.000.
- Habitación Familiar para cuatro personas con dos camas dobles, televisión y baño por un precio de \$80.000.
- Habitación Familiar para cuatro personas con una cama doble y dos sencillas, televisión y baño por un precio de \$90.000.

Plaza

Considerando la naturaleza del servicio, es totalmente necesario que el cliente llegue hasta las instalaciones de la organización para poder acceder a los diferentes servicios ofertados, destacando que únicamente se cuenta con una sede ubicada en la Calle 42 N° 27 – 76 (Manzana A, Casa 3 Concepción 6) sobre la Troncal del Caribe, locación que favorece su visualización por parte de los clientes.

Promoción

La organización no realiza en gran medida acciones promocionales o de publicidad, limitándose al voz a voz de personas allegadas a la organización como familia y amigos, a las recomendaciones realizadas por antiguos clientes, o a personas que lleguen a través de la página web tras encontrarla en motores de búsqueda.

Análisis Interno

Considerando la descripción realizada anteriormente de los diferentes componentes de la organización, se procede a determinar el correspondiente análisis interno considerando aspectos de Finanzas, Producción, Mercadeo, Talento Humano, Administración y Tecnología.

Tabla 1. *Análisis Interno Hotel el Caché*

<i>Factor</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Descripción</i>	<i>DOFA</i>
Mercadeo	Bajo desarrollo publicitario	La organización cuenta con una importante limitación frente al desarrollo de acciones publicitarias que le permita atraer a más clientes.	Debilidad
Administración	Ausencia de direccionamiento estratégico	La organización no cuenta con una formulación formal de su misión, visión, valores u objetivos que dirijan el funcionamiento de la misma.	Debilidad
Finanzas	Precios competitivos	La organización se enfoca en ofertar servicios de hospedaje bajo precios asequibles que le permita ser competitiva en el sector.	Fortaleza

Producción	Variedad de servicios	El hotel dispone de diferentes modalidades de servicio y precio que se ajustan a las necesidades de los clientes.	Fortaleza
Administración	Única sede	Se cuenta únicamente con una sede, limitando el acceso al servicio por parte de cliente que requieran estar cerca a otra zona de la ciudad.	Debilidad
Tecnología	Servicios complementados con tecnología	La organización enriquece los servicios de hospedaje con elementos tecnológicos como aire acondicionado, ventiladores, televisión, conexión a internet.	Fortaleza
Finanzas	Variedades de pago	La organización incursiona en múltiples variedades de pago a fin de adaptarse a las disposiciones de sus clientes, como son efectivo, transferencias o pago con tarjeta.	Fortaleza
Mercadeo	No se cuenta con presencia en redes sociales	La organización no desarrolla acciones a través de redes sociales, limitando en gran medida su reconocimiento y la atracción de clientes potenciales.	Debilidad
Producción	Capacidad de servicio limitada	Al contar con una única sede y de limitado tamaño con capacidad máxima de 90 personas, la organización presenta una capacidad limitada que le puede generar pérdidas por oportunidad.	Debilidad
Administración	Ubicación favorable	La organización cuenta con una ubicación favorable frente a una troncal de gran flujo, así como la cercanía con diferentes atractivos turísticos	Fortaleza
Producción	Servicios adicionales	La organización ofrece a sus clientes servicios adicionales de forma gratuita como es el caso de parqueadero y climatización de las habitaciones	Fortaleza
Producción	Facilidad de acceso	Dada la ubicación de la empresa, se facilita el acceso de los clientes, sea que estos dispongan de vehículo propio o no.	Fortaleza
Mercadeo	Existencia de página web	La organización cuenta con una página web donde evidencia sus servicios, tarifas y localización.	Fortaleza
Producción	Posibilidad de reservar a distancia	En la página web, la organización dispone de la posibilidad de reservar, así como ubica una serie de números telefónicos para poder contactar a la empresa directamente.	Fortaleza

Finanzas	Crecimiento económico estable	Dada la trayectoria de la organización y la competencia del sector, la organización ha logrado mantenerse de forma competitiva, demostrando un rendimiento financiero favorable que ha permitido inclusive su crecimiento.	Fortaleza
Tecnología	Innovación constante	La organización invierte continuamente en la innovación de sus servicios y la inclusión de nuevos recursos tecnológicos.	Fortaleza
Talento Humano	Personal eficiente	Pese a contar con tan solo 6 trabajadores, estos desarrollan eficientemente sus funciones.	Fortaleza
Talento Humano	Fuerza de trabajo limitada	Considerando el tamaño de la organización, esta dispone de una corta fuerza laboral.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia basado en Hotel el Caché, 2021.

Análisis Pestel

Ahora, en lo que respecta al ámbito externo y macro de la organización, se aplica la herramienta Pestel en la cual es posible identificar oportunidad y amenazas del sector respecto a condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

Tabla 2. *Análisis Pestel*

<i>Factor</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Descripción</i>	<i>DOFA</i>
Económico	Pérdida de ingresos por pandemia	Según cifras de Cotelco, el sector hotelero genera al año aproximadamente \$14,3 billones de pesos, por lo que el cese de actividades representa una disminución mensual de \$1,2 billones y el riesgo de los empleos de 110.000 personas y familias relacionadas (Travel Latam, 2020).	Amenaza
Económico	Recuperación Económica	El desarrollo de esquemas de vacunación y la progresiva activación del comercio, ha permitido una importante reanudación económica	Amenaza

		que ha permitido una importante recuperación al sector hotelero (Travel Latam, 2020).	
Económico	Aporte al PIB	La industria hotelera en conjunto con los servicios de comida, los cuales están ampliamente relacionados, aporta el 3,9% del PIB total del país, reflejando así el dinamismo e importancia del sector (Travel Latam, 2020).	Oportunidad
Político	Reactivación económica	La reactivación económica fue establecida por medio del Decreto 1168 (2020), el cual regula la nueva normalidad y establece parámetros para la reactivación económica, siendo una oportunidad para la recuperación económica del sector.	Oportunidad
Tecnológico	Facilidades de marketing	Las nuevas tecnologías de la información y comunicación, facilitan en gran medida el desarrollo de actividades publicitarias a fin de dar a conocer en mayor medida las organizaciones, incluyendo las del sector hotelero	Oportunidad
Tecnológico	Mejora en los servicios de hospedaje	Las mejoras en tecnología y en los equipos relacionados, permiten brindar un mejor y más moderno servicio de hospedaje a los diferentes clientes.	Oportunidad.
Social	Colombia importante atractivo turístico	El turismo en Colombia para el año 2019 rompió importantes cifras, donde el número de visitantes no residentes que llegaron al país fue de 4.5 millones, un crecimiento del 2,7 % con respecto a 2018; también se aumentó la ocupación hotelera que alcanzó el 57,8%, en ingresos nominales de las agencias de viajes con un incremento del 3,7 %, en ingresos de los hoteles con un	Oportunidad

		aumento del 10,6 %. Estas cifras reflejan el interés por parte de los turistas en visitar el país (Mincit, 2020).	
Ecológico	Pandemia Covid – 19	En Colombia, así como en la mayoría de países a nivel mundial, se determinó situación de emergencia sanitaria, requiriendo el aislamiento obligatorio (cuarentena) tanto para personas naturales como jurídicas. En Colombia, este aislamiento fue decretado a partir del 25 de marzo de 2020, afectando el comercio general y obligando al cierre temporal e inclusive definitivo de un gran número de organizaciones.	Amenaza
Social	Generación de empleo	La industria hotelera en el país genera en promedio alrededor de 110.000 empleos (Travel Latam, 2020).	Oportunidad
Ecológico	Impacto Ambiental	Se estima que la contaminación generada por la industria hotelera equivale a la producida por 19 erupciones volcánicas (My Hotel, 2019). Dicho esto, es importante que la industria hotelera determine medidas de intervención a fin de contrarrestar el impacto negativo generado por su actividad normal como lo es generación de residuos, entre otros.	Amenaza
Legal	Decreto Reglamentario del Sector	Por medio del Decreto 1074 (2015), se determinan regulaciones entorno al Sector de Comercio, Industria y Turismo, incluyendo la industria hotelera, siendo aspectos de obligatorio cumplimiento de las organizaciones del sector.	Amenaza

Legal	Normatividad hotelera	Adicional a la normatividad relacionada con la pandemia, el gobierno nacional establece un marco legal para la formalización del turismo por medio del Decreto 2119 (2018), reduciendo la complejidad de obtener el Registro Nacional de Turismo (RNT).	Oportunidad
Social	Vinculación de la mujer	La mayor parte de la población trabajadora de los hoteles corresponde a mujeres entre los 14 y 35 años, pertenecientes principalmente a estratos 1 y 2 y siendo cabezas de familia. Esto refleja un aporte importante al aporte económico necesario para un considerable número de familias (Travel Latam, 2020).	Oportunidad
Social	Salarios laborales bajos	Aun cuando se genera un importante volumen de empleos, se estima que cerca del 84,5% de los trabajadores del sector hotelero registran salarios iguales o inferiores a los 2 salarios mínimos, siendo esto una cifra medio baja comparado al costo de vida del país (Travel Latam, 2020).	Amenaza
Legal	Protocolos de Bioseguridad	A través de la Resolución 666 (2020), se determina la adopción por parte de todas las organizaciones de los Protocolos de Bioseguridad a fin de controlar la expansión de la pandemia y poder mantener la reactivación económica.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Porter

Continuando con el análisis del sector externo pero ahora desde una perspectiva micro, se aplica el análisis de las 5 Fuerzas de Porter donde es posible analizar el comportamiento de aspectos tales como el poder de negociación de los clientes, rivalidad entre competidores, poder

de negociación de proveedores, amenaza de nuevos entrantes y amenaza de productos sustitutos, determinando así oportunidades y amenazas con las que cuenta la organización. Dicho análisis se presenta a continuación.

Tabla 3. *Análisis 5 Fuerzas de Porter*

Factor	Factor Crítico de Éxito	Descripción	DOFA
Rivalidad entre Competidores	Alto número de establecimientos hoteleros	En el país, para el 2020 se encuentran registrados un total de 26.438 establecimientos hoteleros. Esta cantidad refleja una alta rivalidad en el sector, donde cada organización busca obtener un mayor margen de cobertura y posicionamiento (Travel Latam, 2020).	Amenaza
Poder de Negociación de Clientes	Variedad de clientes	Los clientes potenciales del sector hotelero presentan gran variedad, pudiendo requerir hospedaje por viajes de negocios, familiares, o turísticos, sean de origen nacional o internacional.	Oportunidad
Rivalidad entre Competidores	Guerra de tarifas	Tras la reactivación económica emitida y el denominado aislamiento selectivo, se teme que los hoteles en su afán por recuperarse tras la crisis, establezcan tarifas no acordes a los costos reales, afectando en mayor medida el sector en general (El Espectador, 2020).	Amenaza
Poder de Negociación de Clientes	Alto poder de elección	Al existir una gran competencia en el sector, los clientes cuentan con un amplio margen de elección entre los diferentes hoteles existentes tanto a nivel nacional, como de forma específica en la ciudad de Santa Marta.	Amenaza

Poder de Negociación de Proveedores	Variedad de proveedores	Un hotel requiere de diferentes servicios como lo son básicos (agua, electricidad, gas natural), de internet y televisión, infraestructura, seguridad (cámaras, cerraduras), entre otros. Afortunadamente existen diversas organizaciones que pueden prever de estos servicios, por lo que la industria hotelera no se encuentra limitada por el dominio de un pequeño segmento de proveedores.	Oportunidad
Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos	Nuevas modalidades de hospedaje	En la actualidad existen diferentes modalidades de hospedaje aparte de hoteles, como lo son hostales, centros vacacionales, campamentos para acampar, glamping, casas rodantes, entre otros, siendo un aspecto que puede afectar los ingresos percibidos por las organizaciones hoteleras.	Amenaza
Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes	Considerables barreras de entrada	Son diversas las barreras de entrada existentes para el sector, como lo es inversión, reconocimiento, experiencia, competencia, recesión económica, parámetros normativos, obligaciones legales y tributarias, entre otros, lo cual limita en gran medida la incursión de nueva competencia.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de Perfil Competitivo – MPC

Una vez abordada la información tanto interna como externa de la organización, se procede a comparar la organización de interés con otros hoteles ubicados en la ciudad de Santa Marta a fin de determinar su posición competitiva, seleccionado para ello a los hoteles La Brisa Loca, Masaya, y Bahía Plaza, obteniendo el siguiente análisis respecto a los diferentes factores de éxito considerados.

Tabla 4. *Matriz de Perfil Competitivo*

<i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Peso</i>	Hotel el Caché			La Brisa Loca			Masaya			Bahía Plaza		
		<i>Calificación</i>		<i>Puntaje</i>	<i>Calificación</i>		<i>Puntaje</i>	<i>Calificación</i>		<i>Puntaje</i>	<i>Calificación</i>		<i>Puntaje</i>
		<i>Tipo</i>	<i>Número</i>		<i>Tipo</i>	<i>Número</i>		<i>Tipo</i>	<i>Número</i>		<i>Tipo</i>	<i>Número</i>	
Participación en el Mercado	0,11	Gran Debilidad	1	0,11	Fortaleza Menor	3	0,33	Gran Fortaleza	4	0,44	Gran Fortaleza	4	0,44
Responsabilidad Social	0,09	Debilidad Menor	2	0,18	Fortaleza Menor	3	0,27	Fortaleza Menor	3	0,27	Fortaleza Menor	3	0,27
Rendimiento Financiero	0,11	Fortaleza Menor	3	0,33	Gran Fortaleza	4	0,44	Gran Fortaleza	4	0,44	Gran Fortaleza	4	0,44
Desarrollo de acciones publicitarias	0,08	Gran Debilidad	1	0,08	Fortaleza Menor	3	0,24	Gran Fortaleza	4	0,32	Fortaleza Menor	3	0,24
Experiencia en el mercado	0,11	Debilidad Menor	2	0,22	Gran Fortaleza	4	0,44	Gran Fortaleza	4	0,44	Gran Fortaleza	4	0,44
Calidad del servicio	0,11	Fortaleza Menor	3	0,33	Gran Fortaleza	4	0,44	Gran Fortaleza	4	0,44	Gran Fortaleza	4	0,44
Presencia Digital	0,1	Gran Debilidad	1	0,10	Fortaleza Menor	3	0,30	Fortaleza Menor	3	0,30	Fortaleza Menor	3	0,30
Certificaciones de Gestión	0,1	Gran Debilidad	1	0,10	Fortaleza Menor	3	0,30	Gran Fortaleza	4	0,40	Gran Fortaleza	4	0,40
Nivel de Innovación	0,1	Fortaleza Menor	3	0,30	Gran Fortaleza	4	0,40	Fortaleza Menor	3	0,30	Fortaleza Menor	3	0,30
Tarifas y Precios	0,09	Gran Fortaleza	4	0,36	Fortaleza Menor	3	0,27	Fortaleza Menor	3	0,27	Fortaleza Menor	3	0,27
	1			2,11			3,43			3,62			3,54

Fuente: Elaboración propia basado en: La Brisa Loca (2021), Masaya (2021) y Hotel Bahía Plaza (2021).

Los resultados obtenidos dejan con claridad que Hotel el Caché aun se encuentra a una considerable distancia competitiva de organizaciones de importante reconocimiento en el sector hotelero de Santa Marta, contando con mejores condiciones de servicio, presencia nacional e internacional, instalaciones de mayor capacidad, entre otros aspectos, destacando como aspecto favorable de la organización de interés, la política de precios establecida que le permite adaptarse a un nicho de mercado distinto como son los de menores ingresos.

Plan Estratégico

Considerando los resultados obtenidos anteriormente en el análisis tanto interno como externo (Pestel y Porter), es posible identificar las fortalezas y debilidades en lo interno, y las oportunidades y amenazas en lo externo, aplicando ahora las herramientas MEFE y MEFI que permiten evaluar el desempeño general de la organización, para posteriormente contrastar los resultados obtenidos gracias a la matriz IE que se alimenta de los resultados obtenidos en las herramientas previas.

Matriz MEFE

Dados los factores externos identificados, se procede a consolidar estos a través de la matriz MEFE, asignando un valor ponderado y calificando cada uno de dichos factores. Los resultados obtenidos fueron los siguientes.

Tabla 5. *Matriz MEFE*

N°	Factor Crítico De Éxito	Peso	Oportunidades		Puntuación
			Calificación Tipo	Número	
1	Aporte al PIB	0,08	Respuesta Media	2	0,16
2	Reactivación económica	0,07	Respuesta Superior a la Media	3	0,21
3	Facilidades de marketing	0,07	Respuesta Mala	1	0,07
4	Colombia importante atractivo turístico	0,06	Respuesta Superior a la Media	3	0,18
5	Generación de empleo	0,06	Respuesta Media	2	0,12
6	Variedad de clientes	0,06	Respuesta Superior a la Media	3	0,18
7	Variedad de proveedores	0,05	Respuesta Media	2	0,10
8	Considerables barreras de entrada	0,05	Respuesta Media	2	0,10

		Subtotal oportunidades			1,12
Amenazas					
N°	Factor Crítico de Éxito	Peso	Calificación		Puntuación
			Tipo	Número	
1	Pérdida de ingresos por pandemia	0,08	Respuesta Media	2	0,16
2	Recuperación Económica	0,08	Respuesta Superior a la Media	3	0,24
3	Pandemia Covid – 19	0,07	Respuesta Media	2	0,14
4	Impacto Ambiental	0,07	Respuesta Superior a la Media	3	0,21
5	Alto número de establecimientos hoteleros	0,06	Respuesta Media	2	0,12
6	Guerra de tarifas	0,05	Respuesta Superior	4	0,20
7	Alto poder de elección	0,05	Respuesta Superior a la Media	3	0,15
8	Nuevas modalidades de hospedaje	0,04	Respuesta Media	2	0,08
Subtotal Amenazas					1,30
Total		1,00			2,42

Fuente: Elaboración propia basado en Aguilar Solares, 2020.

Una vez evaluada a la organización, se obtuvo una puntuación de 2,42 siendo esto un reflejo de que la organización presenta una respuesta regular o promedio frente a las condiciones externas, específicamente en lo referente a aprovechar las oportunidades y repeler las amenazas ya que no sobrepasa la calificación media de 2,5. Es normal que existan factores que la empresa no pueda controlar, pero debe estar preparada para poder responder efectivamente frente a cualquier eventualidad que se presente y que pueda llegar a afectar su rendimiento, lo cual se refleja al observar que el valor de las oportunidades y amenazas presentan una puntuación similar reflejando que la organización brinda una importancia media a cada uno de estos factores ya que ambos pueden ayudar o afectar a la organización, siendo necesario que se considere en mayor medida los aspectos externos relacionados con el funcionamiento del hotel.

Matriz MEFI

Ahora, y abordando puntualmente los aspectos internos de la organización, se procede a elaborar la matriz MEFI que pondera y califica cada uno de los factores relacionados con el desempeño interno de la organización.

Tabla 6. *Matriz MEFI*

Fortalezas					
<i>Número</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>		<i>Puntuación</i>
			<i>Tipo</i>	<i>Número</i>	
1	Precios competitivos	0,07	Fortaleza Mayor	4	0,28
2	Variedad de servicios	0,07	Fortaleza Mayor	4	0,28
3	Servicios complementados con tecnología	0,06	Fortaleza Mayor	4	0,24
4	Variedades de pago	0,06	Fortaleza Menor	3	0,18
5	Ubicación favorable	0,06	Fortaleza Menor	3	0,18
6	Servicios adicionales	0,05	Fortaleza Mayor	4	0,20
7	Facilidad de acceso	0,05	Fortaleza Menor	3	0,15
8	Existencia de página web	0,05	Fortaleza Menor	3	0,15
9	Posibilidad de reservar a distancia	0,04	Fortaleza Menor	3	0,12
10	Crecimiento económico estable	0,04	Fortaleza Mayor	4	0,16
11	Innovación constante	0,04	Fortaleza Menor	3	0,12
12	Personal eficiente	0,04	Fortaleza Mayor	4	0,16
Subtotal Fortalezas					2,22
Debilidades					
<i>Número</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>	<i>Peso</i>	<i>Calificación</i>		<i>Puntuación</i>
			<i>Tipo</i>	<i>Número</i>	
1	Bajo desarrollo publicitario	0,07	Debilidad Mayor	1	0,07
2	Ausencia de direccionamiento estratégico	0,07	Debilidad Mayor	1	0,07
3	Única sede	0,06	Debilidad Menor	2	0,12
4	No se cuenta con presencia en redes sociales	0,06	Debilidad Menor	2	0,12
5	Capacidad de servicio limitada	0,06	Debilidad Menor	2	0,12
6	Fuerza de trabajo limitada	0,05	Debilidad Menor	2	0,10
Subtotal Debilidades					0,60
Total		1,00			2,82

Fuente: Elaboración propia basado en Aguilar Solares, 2020.

Una vez evaluada a la organización desde un enfoque interno, se obtiene un comportamiento positivo al superar valor promedio de los 2,5 con un total de 2,82, denotando así que las fortalezas tienen una mayor influencia en la organización que las debilidades identificadas, esto dado primordialmente al modelo de negocio adoptado y a la satisfacción de los usuarios al obtener los diferentes servicios. Aun así, es importante que la organización trabaje

de forma importante en la eliminación o mitigación de las debilidades identificadas a fin de potenciar en mayor medida su funcionamiento, compensando aspectos desfavorables como es su limitado accionar en el mercado nacional, baja experiencia, limitadas acciones de publicidad y marketing, entre otras.

Matriz IE

Dados los resultados obtenidos en las matrices MEFE y MEFI, se procede a emplear estos valores en el análisis IE (Interno – Externo) a fin de determinar la posición en la que se encuentra la organización y la forma en que debe actuar. Para ello, el valor del análisis interno corresponderá al eje X que sería de 2,82, y el valor del análisis externo al eje Y que correspondería a 2,42, estableciendo así que la organización se ubica en la casilla “V” correspondiente a Conservar y Mantener, considerando que el desempeño actual de la organización es el adecuado considerando sus condiciones externas e internas.

Tabla 7. Matriz IE

		Totales MEFI		
		Sólido (3 - 4)	Promedio (2 – 2,99)	Débil (1 – 1,99)
Totales MEFE	Alto (3 – 4)	I	II	III
	Medio (2 – 2,99)	IV	V	VI
	Bajo (1 – 1,99)	VII	VIII	IX

	Crecer y Construir
	Conservar y Mantener
	Cosechar o Enajenar

Fuente: Elaboración propia basado en Aguilar Solares, 2020.

Matriz DOFA

Considerando los factores internos y externos identificados, se procede a establecer las diferentes estrategias de intervención, empleando para ello la matriz DOFA y el cruce de cada uno de sus cuadrantes.

Tabla 8. *Matriz DOFA*

Fortalezas			Debilidades		
<i>N°</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>		<i>N°</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>	
1	Precios competitivos		1	Bajo desarrollo publicitario	
2	Variedad de servicios		2	Ausencia de direccionamiento estratégico	
3	Servicios complementados con tecnología		3	Única sede	
4	Variedades de pago		4	No se cuenta con presencia en redes sociales	
5	Ubicación favorable		5	Capacidad de servicio limitada	
6	Servicios adicionales				
7	Facilidad de acceso				
8	Existencia de página web				
9	Posibilidad de reservar a distancia				
10	Crecimiento económico estable				
11	Innovación constante				
Oportunidades					
<i>N°</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>				
1	Aporte al PIB	1	Desarrollo de Producto: Innovación constante del portafolio de servicios a fin de adaptarse continuamente a las necesidades de los clientes.	1	Desarrollo: Establecer lineamientos estratégicos como misión, visión, principios y objetivos que permitan enfocar los esfuerzos de la organización hacia una meta específica.
2	Reactivación económica	2	Penetración de mercado: Lograr una mayor cobertura y posicionamiento en el mercado hotelero de Santa Marta aumentando la capacidad de servicio.	2	Reducción: Desarrollar medidas eficaces a fin de reducir el gasto innecesario de recursos en las diferentes operaciones.
3	Facilidades de marketing				
4	Colombia importante atractivo turístico				
5	Generación de empleo	3	Desarrollo: Establecer un plan de capacitación general al personal a fin de mejorar la calidad del servicio, y prevenir eventos que afecten la satisfacción del cliente.	3	Desarrollo: Establecer un plan de desarrollo de medios digitales a fin de potenciar la imagen y reconocimiento de la organización en el mercado.
6	Variedad de clientes				
7	Variedad de proveedores				

		4	Diversificación concéntrica: Desarrollar obsequios, bonificaciones o descuentos por la adquisición de servicios que incentive el nivel de ventas.	4	Penetración de mercado: Mejorar en mayor medida la imagen de la organización por medio de aumento en publicidad tanto tradicional como digital.
Amenazas					
<i>N°</i>	<i>Factor Crítico de Éxito</i>				
1	Pérdida de ingresos por pandemia	1	Integración hacia atrás: Convenios con otras entidades hoteleras a fin de establecer acciones de cooperación y crecimiento conjunto.	1	Reducción: Reducir costos innecesarios a fin de aumentar nivel de utilidad.
2	Recuperación Económica				
3	Pandemia Covid – 19	2	Riesgo compartido: Alianzas con organizaciones prestadoras de servicios relacionados como agencias de viajes a fin de expandir el alcance de las operaciones de la empresa y la prestación de sus servicios.	2	Enfoque: Disminuir precios a costo de sacrificar margen de utilidad a fin de fidelizar clientes y obtener nuevos.
4	Impacto Ambiental				
5	Alto número de establecimientos hoteleros	3	Desarrollo de producto: Acondicionar y/o modificar los servicios ofertados a fin de que se adapten en mayor medida a las necesidades de los clientes.	3	Encogimiento: Enfocarse en áreas de baja cobertura por parte de la organización a fin de mejorar la aceptación de los clientes.
6	Guerra de tarifas				
7	Alto poder de elección				
8	Nuevas modalidades de hospedaje	4	Desarrollo de producto: Fomentar el desarrollo tecnológico y el uso de nuevos dispositivos y condiciones que mejoren el servicio ofertado.	4	Reducción: Disminuir el portafolio de servicios según niveles de ventas, a fin de poder enfocarse en los más destacados y mejorar su desempeño en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Matriz PEYEA

Una vez establecidos los diferentes cuadrantes: Agresivo (FO), Conservador (DO), Competitivo (FA), y Defensivo (DA), se procede a desarrollar la matriz SPACE o PEYEA a fin de determinar las estrategias que más se ajustan a las condiciones actuales de la organización y sus necesidades. Para ello, se evalúan los diferentes cuadrantes como son Fuerza Financiera (FF), Estabilidad del Ambiente (EA), Ventaja Competitiva (VC) y Fuerza de la Industria (FI), como se presenta a continuación.

Tabla 9. *Matriz PEYEA*

Fuerza Financiera (FF)			Estabilidad del Ambiente (EA)		
<i>N°</i>	<i>Factor</i>	<i>Calificación</i>	<i>N°</i>	<i>Factor</i>	<i>Calificación</i>
1	Precios competitivos	6	1	Pérdida de ingresos por pandemia	-5
2	Variedades de pago	6	2	Recuperación Económica	-3
3	Crecimiento económico estable	4	3	Aporte al PIB	-3
			4	Reactivación económica	-3
			5	Facilidades de marketing	-3
			6	Mejora en los servicios de hospedaje	-2
			7	Colombia importante atractivo turístico	-2
			8	Pandemia Covid – 19	-6
			9	Generación de empleo	-3
			10	Impacto Ambiental	-5
	Promedio	5,3		Promedio	-3
Ventaja Competitiva (VC)			Fuerza de la Industria (FI)		
<i>N°</i>	<i>Factor</i>	<i>Calificación</i>	<i>N°</i>	<i>Factor</i>	<i>Calificación</i>
1	Bajo desarrollo publicitario	-6	1	Alto número de establecimientos hoteleros	2
2	Ausencia de direccionamiento estratégico	-6	2	Variedad de clientes	5
3	Variedad de servicios	-2	3	Guerra de tarifas	3

4	Única sede	-3	4	Alto poder de elección	2
5	Servicios complementados con tecnología	-2	5	Variedad de proveedores	4
6	No se cuenta con presencia en redes sociales	-6	6	Nuevas modalidades de hospedaje	3
7	Capacidad de servicio limitada	-4			
8	Ubicación favorable	-2			
9	Servicios adicionales	-2			
10	Facilidad de acceso	-2			
11	Existencia de página web	-3			
12	Posibilidad de reservar a distancia	-3			
	Promedio	-3,4		Promedio	3,2

Fuente: Elaboración propia.

Dados los resultados obtenidos, el valor de la coordenada X es de -0,25 correspondiente a la suma de los valores de FI y VC, mientras que la coordenada Y cuenta con un valor de 2,33 correspondiente a la suma de los valores de FF y EA, de tal modo que se ubicaría sobre el cuadrante Conservador que determina las estrategias que buscan eliminar las debilidades mientras se aprovechan las oportunidades que ofrece el mercado.

Plano Mic Mac

Partiendo de los factores internos y externos identificados anteriormente, se seleccionan los 10 aspectos que se consideran más relevantes para el funcionamiento de la empresa tanto de aspectos internos como externos, a fin de establecer las variables base para el desarrollo del análisis MIC MAC.

Tabla 10. *Variables seleccionadas Mic Mac*

<i>N°</i>	<i>Nombre Variable</i>	<i>DOFA</i>
1	Bajo desarrollo publicitario	Debilidad
2	Ausencia de direccionamiento estratégico	Debilidad
3	Precios competitivos	Fortaleza
4	Variedad de servicios	Fortaleza
5	Única sede	Debilidad

6	Pérdida de ingresos por pandemia	Amenaza
7	Facilidades de marketing	Oportunidad
8	Alto número de establecimientos hoteleros	Amenaza
9	Variedad de clientes	Oportunidad
10	Recuperación Económica	Amenaza

Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinadas estas variables, se procede a realizar el análisis de dependencia e influencia de cada una de ellas, obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 11. *Matriz Mic Mac*

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	Dependencia
V1	■	2	1	1	1	3	1	0	1	1	11
V2	0	■	0	0	0	1	0	1	1	1	4
V3	1	2	■	2	1	2	0	3	2	2	15
V4	2	2	3	■	2	2	1	3	3	1	19
V5	1	1	2	2	■	2	0	2	1	1	12
V6	2	1	1	1	1	■	0	1	0	2	9
V7	1	0	1	0	1	2	■	1	2	2	10
V8	0	1	1	1	2	1	2	■	3	2	13
V9	2	1	3	3	3	2	3	3	■	2	22
V10	1	1	2	2	2	2	2	2	2	■	16
Influencia	10	11	14	12	13	17	9	16	15	14	

Fuente: Elaboración propia.

Con base a estos resultados, se procede a determinar el gráfico correspondiente.

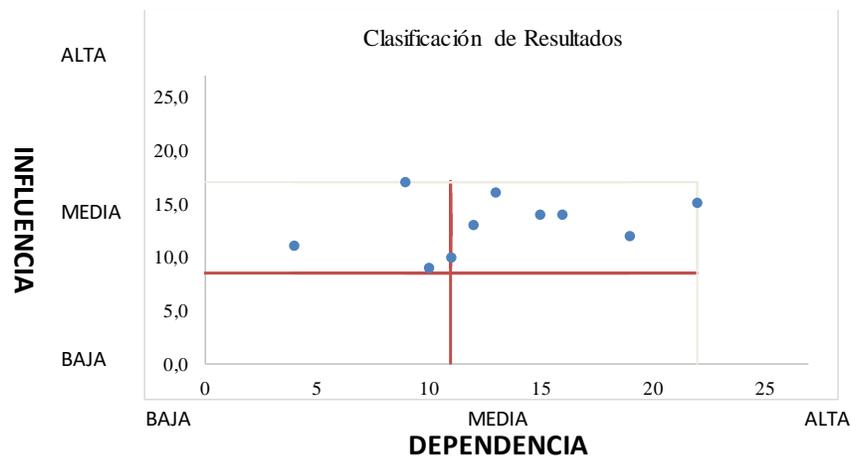


Figura 4. Gráfico Mic Mac. Fuente: Elaboración propia.

Dicho esto, las variables ubicadas en la zona de poder son ausencia de direccionamiento estratégico, pérdida de ingresos por pandemia y facilidades de marketing; mientras que las variables en la zona de conflicto son bajo desarrollo publicitario, precios competitivos, variedad de servicios, única sede, alto número de establecimientos hoteleros, variedad de clientes y recuperación Económica.

Una vez identificadas las variables en la zona de conflicto, se destaca que estas serán las principales a considerar en el proceso de optimización del desempeño de la organización, esto en la medida que presentan una considerable dependencia de las variables en la zona de poder principalmente, pero a su vez cuentan con una influencia importante, por lo que se debe trabajar en dichos aspectos a fin de mejorar las condiciones generales de la organización y la obtención de los objetivos que tengan establecidos.

BSC

Considerando el cuadrante objetivo establecido en la matriz DOFA, así como las variables de mayor influencia identificadas en el análisis Mic Mac, se ratifican las siguientes estrategias a desarrollar para la optimización del funcionamiento de la organización y la mejora de sus resultados.

- Establecer lineamientos estratégicos como misión, visión, principios y objetivos que permitan enfocar los esfuerzos de la organización hacia una meta específica.
- Desarrollar medidas eficaces a fin de reducir el gasto innecesario de recursos en las diferentes operaciones.
- Establecer un plan de desarrollo de medios digitales a fin de potenciar la imagen y reconocimiento de la organización en el mercado.
- Mejorar en mayor medida la imagen de la organización por medio de aumento en publicidad tanto tradicional como digital.

Con relación a ello, se establecen una serie de objetivos relacionados con los diferentes componentes del BSC (Balance Score Card).

Tabla 12. *Objetivos del BSC*

Perspectiva	Objetivos		
<i>Finanzas</i>	Incremento el valor de las ventas de la organización en un 3%.	Incremento de la utilidad neta de la organización por un valor de 2%.	
<i>Clientes</i>	Aumentar el volumen de ventas en un 5%.	Aumentar el posicionamiento en el mercado en un 2%.	Aumentar el valor de las ventas por clientes fidelizados en un 4%.
<i>Procesos Internos</i>	Reducción de los costos de materia prima en un 5%.	Lograr una satisfacción de los clientes de al menos el 90%	Aumentar en un 4% la ocupación media de la organización.
<i>Crecimiento y aprendizaje</i>	Aumentar la productividad del personal en un 10%.	Mantener el índice de rotación de personal por debajo del 5%.	Capacitar a la totalidad (100%) del personal.

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a estos objetivos, se determinan una serie de indicadores que permitan monitorear el desempeño de la organización y el alcance de las metas establecidas.

Tabla 13. *Matriz de Indicadores*

<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Indicador</i>	<i>Formula</i>	<i>Unidad de Medida</i>	<i>Periodicidad Medición</i>	<i>Meta</i>
Finanzas	Incremento el valor de las ventas de la organización en un 3%.	Margen Bruto	Utilidad Bruta/Ventas	Porcentaje	Anual	3,00%
		Margen Neto	Utilidad Neta/Ventas	Porcentaje	Anual	
	Incremento de la utilidad neta de la organización por un valor del 2%.	ROA	Utilidad Neta periodo actual/Activo total periodo actual	Porcentaje	Anual	2%
		ROE	Utilidad Neta periodo actual/Patrimonio periodo actual	Porcentaje	Anual	
Clientes	Aumentar el volumen de ventas en un 5%.	Crecimiento en ventas	(Ventas actuales - Ventas periodo anterior) / Ventas periodo anterior	Porcentaje	Semestral	5%
		Índice de ventas cerradas	# de Ventas cerradas /# de Cotizaciones entregadas	Porcentaje	Semestral	

	Aumentar el posicionamiento en el mercado en un 2%.	Participación en el mercado	Ventas de la empresa/Ventas totales de la industria	Porcentaje	Semestral	2%
	Aumentar el valor de las ventas por clientes fidelizados en un 4%.	Valor del cliente	(Ventas promedio por cliente) *(No. Promedio de veces que un cliente compra por año) *(Tiempo de retención promedio en meses o años)	Porcentaje	Anual	4%
		Tasa de retención de clientes	(Clientes existentes - Clientes ganados) /Número de clientes existentes	Porcentaje	Anual	
	Reducción de los costos de materia prima en un 5%.	% Desperdicios	# desperdicios/ # de servicios prestados	Porcentaje	Semestral	5%
Procesos Internos	Lograr una satisfacción de los clientes de al menos el 90%	% Personal Satisfecho	Clientes Satisfechos / Total de Clientes	Porcentaje	Mensual	90%
	Aumentar en un 4% la ocupación media de la organización.	% de Ocupación	Capacidad Utilizada / Capacidad Disponible	Porcentaje	Mensual	4%
	Aumentar la productividad del personal en un 10%.	Productividad del personal	Utilidad operativa/Costos y gastos laborales	Porcentaje	Trimestral	10%
Crecimiento y Aprendizaje	Mantener el índice de rotación de personal por debajo del 5%.	Índice de rotación de personal	(Personas contratadas + personas desvinculadas) / (# empleados inicio del periodo + # de empleados al final del periodo)	Porcentaje	Trimestral	3%
	Capacitar a la totalidad (100%) del personal.	Inversión en capacitación por empleado	Dinero Invertido / Total Trabajadores	Porcentaje	Trimestral	100%
		Tasa de Cobertura de Capacitación	Personal Capacitado / Personal Total	Porcentaje	Trimestral	

Fuente: Elaboración propia.

Plan de Acción

Una vez establecidos los objetivos a alcanzar con el desarrollo de las estrategias establecidas que intervienen sobre las variables de mayor relevancia para la organización a fin de eliminar las debilidades existentes y potenciar el aprovechamiento de oportunidades del mercado, se establece el plan de acción correspondiente que determina las actividades que se deben desarrollar.

Tabla 14. *Plan de Acción*

<i>Estrategia</i>	<i>Actividades</i>
Establecer lineamientos estratégicos como misión, visión, principios y objetivos que permitan enfocar los esfuerzos de la organización hacia una meta específica.	<ul style="list-style-type: none">• Identificar los servicios que presta la organización a los diferentes segmentos de cliente.• Identificar fortalezas y ventajas competitivas con las que cuenta la organización que las diferencia de las demás organizaciones del sector.• Establecer las metas que desea alcanzar a corto, mediano, y largo plazo.• Definir el perfil estratégico de la organización que establezca la misión a desarrollar, la visión a alcanzar y los principios que rigen su funcionamiento.• Comunicar el perfil estratégico a los diferentes miembros de la organización a fin de que contribuyan a su desarrollo y aplicación.• Monitorear constantemente que se estén cumpliendo los aspectos estratégicos de la organización.
Desarrollar medidas eficaces a fin de reducir el gasto innecesario de recursos en las diferentes operaciones.	<ul style="list-style-type: none">• Caracterizar cada uno de los procesos y procedimientos desarrollados por la organización.• Identificar los recursos empleados para el desarrollo de cada uno de los procesos• Analizar si el costo referente a insumos es adecuado o no.• Identificar oportunidades de reducción de costos y gastos innecesarios.• Modificar procedimientos de trabajo que permita la reducción de dichos costos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear constantemente que no se incurra en gastos no necesarios.
<p>Establecer un plan de desarrollo de medios digitales a fin de potenciar la imagen y reconocimiento de la organización en el mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los aspectos favorables y de ventaja competitiva con los que cuente la organización a fin de comunicarlos. • Identificar medios digitales de bajo costo y flujo masivo de personas como son las redes sociales, para difundir información de la organización de tal modo que se aumente el volumen de clientes. • Desarrollar las piezas publicitarias e información que se va a comunicar a través de los diferentes medios. • Comunicar la información correspondiente y monitorear el logro de los objetivos establecidos.
<p>Mejorar en mayor medida la imagen de la organización por medio de aumento en publicidad tanto tradicional como digital.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los aspectos favorables y de ventaja competitiva con los que cuente la organización a fin de comunicarlos. • Establecer los canales publicitarios que se adaptan al presupuesto de la organización y a sus necesidades de difusión de información. • Desarrollar las piezas publicitarias e información que se va a comunicar a través de los canales publicitarios. • Contratar los diferentes medios publicitarios bajo las mejores condiciones posibles de precio. • Monitorear el aumento de ventas y volumen de clientes relacionados con el desarrollo de las acciones publicitarias.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta Nueva Misión, Visión y Valores Corporativos

Considerando la información obtenida de Hotel el Caché, y considerando no cuenta con un direccionamiento estratégico, se procede a determinar la misión correspondiente.

Generar y ofrecer un servicio destacado de alojamiento a los diferentes clientes y huéspedes que visiten la ciudad de Santa Marta, a fin de que estos logren satisfacer sus necesidades y expectativas dadas las condiciones de servicios y los diferentes atractivos turísticos existentes. Adicional, gracias a un servicio personalizado, promover el bienestar del

talento humano que a la vez permita la obtención de adecuados niveles de rentabilidad que permita el crecimiento constante de Hotel el Caché.

En cuanto a la visión del Hotel el Caché, este se establece a continuación, determinando así el objetivo central que la organización desea alcanzar.

Hotel el Caché busca ser una reconocida organización hotelera en el año 2025 específicamente en la ciudad de Santa Marta, caracterizándose por brindar destacadas condiciones de servicio que se adapten a las necesidades y expectativas de los clientes, así como incentivar constantemente acciones de mejora que le permita adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

En cuanto a los Valores corporativos, se establecen los siguientes, con los cuales deben contar los colaboradores de la organización.

Respeto, Compromiso, Integridad, Cooperación, Proactivos.

Conclusiones

Se destaca la gran utilidad del diagnóstico empresarial en las organizaciones como una metodología práctica para la identificación de aspectos tanto externos como internos que resulten favorables (oportunidades y fortalezas) y desfavorables (amenazas y debilidades) para los intereses de la organización, contando así con una base confiable para el diseño e implementación de estrategias eficaces que ayuden a la empresa a alcanzar las metas que tuviese establecidas.

Para el caso específico de la organización de interés como lo es Hotel de Caché, se determina que en el macroentorno aun cuando la economía en general ha presentado un comportamiento económico negativo en el último año, el uso de servicios hotelero es ampliamente necesario y demandado en la sociedad actual, por lo que se adoptan diversas medidas legales, económicas y tecnológicas que fomenten su desarrollo y posterior innovación en la mayor proporción posible de la población colombiana, a la vez que se está ligado con la práctica turística.

Por otra parte, en el microentorno se determina que aun cuando existe una competencia importante en el sector, la organización ha logrado mantenerse en el mercado hotelero, contando así con un poder de negociación equivalente o parejo respecto a clientes y proveedores. Siempre y cuando la organización analizada tome con suficiente relevancia e importancia la innovación de sus servicios, los productos sustitutos no deberían afectarle, así como la entrada de nuevos competidores aunque es posible es compleja dada la inversión que sería necesaria sumada a la importante competencias existente .

Adicionalmente, y pese a la baja experiencia en el mercado del Hotel de Caché, gran parte de las condiciones internas se relacionan con aspectos positivos en cada uno de los elementos evaluados, siendo los aspectos a mejorar relacionados en gran medida con su reconocimiento, experiencia, desarrollo de acciones publicitarias y presencia en el mercado nacional. En términos generales, la organización cuenta con un comportamiento destacado el cual le ha permitido posicionarse como una organización considerablemente importante en el sector hotelero de la ciudad de Santa Marta.

Una vez identificados estos aspectos, es posible evaluar el funcionamiento de la organización con relación a cada uno de estos parámetros desde un enfoque interno por medio de la matriz MEFI y un enfoque externo por medio de la matriz MEFE. Una vez aplicados cada uno de estos análisis, fue posible determinar que en términos generales la organización cuenta con un desempeño medio aceptable tanto en el ámbito interno como en el externo, reflejando así el uso que da de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del mercado, a la vez que gestiona constantemente las debilidades con las que cuenta para poder prevenir las amenazas del mercado. Aun cuando cuenta con aspectos por mejorar, la puntuación obtenida refleja el funcionamiento por parte de la organización en los diversos ámbitos.

Por otra parte, la MPC permite a la organización posicionar a la organización frente a los principales competidores del sector reflejando que aún no cuenta con una posición favorable respecto a competencia con mayor jerarquía y tiempo en funcionamiento. Una vez identificados los diferentes aspectos tanto internos como externos de la organización, fue posible por medio del análisis DOFA y el cruce de las respectivas variables (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), establecer estrategias de mejora para la organización considerando el

estado actual de la misma. Para establecer el cuadrante y perfil de la organización, la mejor opción es emplear la matriz PAYEA la cual establece que las características actuales de Hotel de Caché sugieren emplear una posición conservadora a fin de poder aprovechar las condiciones del mercado a la vez que elimina debilidades existentes.

Ya establecidas las estrategias y el perfil de la organización (Conservador), se aplica el análisis Mic Mac a fin de determinar las variables críticas que definen el desempeño de la organización. De forma complementaria, se establece el plan táctico y los objetivos a través del BSC a fin de definir de forma más específica y puntual las condiciones a desarrollar para que las estrategias se logren aplicar en el entorno real de la organización, determinando los indicadores correspondientes para monitorear los resultados obtenidos.

Para finalizar, se recomienda a la organización no limitarse a las estrategias seleccionadas y eventualmente y según sea necesario y posible, desarrollar las demás estrategias contempladas en los diferentes cuadrantes del análisis DOFA, logrando una optimización general de cada uno de los factores relacionados. De igual forma es importante este análisis sea realizado de forma periódica dado a que las condiciones tanto externas como internas de la organización pueden estar sujetas a modificaciones, haciendo que algunas de las estrategias ya contempladas pierdan viabilidad y validez en el nuevo entorno.

Referencias

Aguilar Solares, C. W. (2020). *Matriz EFE, EFI y Matriz IE*. (Video). Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=UC2lfdJIRGM>

Asencio, L., Guarnizo, S., Caiche, W & Medina, V. (2017). *El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena – Ecuador 2015-2016*. INNOVA Research Journal, Vol. 2, No. 5, 137-147. ISSN 2477-9024.

Asociación Hotelera y Turística de Colombia - Cotelco. (2020). *Sector hotelero en Colombia en crisis más profunda de su historia*. Recuperado de:

<https://www.cotelco.org/noticias/crisishotelera>

Decreto 1074. (2015). *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo*. MINCIT.

Decreto 1168. (2020). *Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVIO - 19*. Ministerio del Interior.

Decreto 2119. (2018). *Por medio del cual se reglamenta la prestación del servicio de alojamiento turístico*. MINCIT.

El Espectador. (2020). *Sector hotelero colombiano que evitar una guerra de tarifas después de la pandemia*. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/noticias/mundo-destinos/sector-hotelero-colombiano-quiere-evitar-una-guerra-de-tarifas-despues-de-la-pandemia/>

Hotel Bahía Plaza. (2021). *Información empresa*. Recuperado de: <https://hotelbahiaplaza.com-hotel.com/es/>

Hotel de Caché. (2021). *Información empresa*. Recuperado de: <https://hoteldecache.com/>

La Brisa Loca. (2021). *Información empresa*. Recuperado de: <https://www.labrisaloca.com/rooms>

Masaya. (2021). *Información empresa*. Recuperado de: <https://www.masaya-experience.com/santa-marta/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – Mincit. (2020). *En 2019 el turismo en Colombia rompió récords*. Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/en-2019-el-turismo-en-colombia-rompio-records>

My Hotel. (2019). *¿Cómo Reducir El Impacto Ambiental En El Hotel?* Recuperado de: <https://myhotel.com.es/2019/08/01/como-reducir-el-impacto-ambiental-en-el-hotel/>

Resolución 666. (2020). *Por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del coronavirus Covid-19.* Ministerio de Salud y Protección Social.

Travel Latam. (2020). *El sector hotelero de Colombia en riesgo por el Covid 19.* Recuperado de: <https://es.travel2latam.com/nota/59856-el-sector-hotelero-de-colombia-en-riesgo-por-el-covid-19>.