

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL HACIENDA SAN JERÓNIMO, UBICADO EN EL
MUNICIPIO DE BOCHALEMA

YAIRA ALEJANDRA ORTIZ VILLAMIZAR

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

CÚCUTA

2020

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL HACIENDA SAN JERÓNIMO, UBICADO EN EL
MUNICIPIO DE BOCHALEMA

YAIRA ALEJANDRA ORTIZ VILLAMIZAR

C.C. 27605474

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Tutor:

MBA. LUÍS MANUEL PALOMINO

Docente Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

CÚCUTA

2020

Resumen

Este proyecto se desarrolló para formular un plan estratégico, con el fin de generar un desarrollo sostenible para el Hotel Hacienda San Jerónimo que está ubicado en el municipio de Bochalema, departamento Norte de Santander. La metodología consistió en un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y de trabajo de campo. La población correspondió a 8 colaboradores vinculados directa e indirectamente a la empresa y 157 clientes actuales registrados en la base de datos. Se realizó un muestreo probabilístico con selección aleatoria para tomar 112 clientes. Los instrumentos fueron la encuesta PCI y POAM aplicada a los colaboradores, una encuesta directiva para el gerente y una encuesta a clientes. En los resultados se presentó el diagnóstico de la situación actual del hotel, a partir del análisis de las condiciones internas (MEFI) y las relacionadas con el entorno (MEFE) en el municipio de Bochalema. A partir de estos resultados y con la utilización de las matrices FODA, PEYEA y I-E se formularon las estrategias competitivas más convenientes para aumentar la participación en el mercado, para agregar valor al servicio y para diversificar el portafolio. Asimismo, se seleccionaron las estrategias que tenían mayor viabilidad para ser implementadas, por medio de la valoración comparativa de la matriz MPEC, lo que permitió diseñar los planes de acción que permitirán el mejoramiento de la competitividad y sostenibilidad del hotel. Finalmente, se propuso un plan de monitoreo para que la empresa pueda hacer el seguimiento a las metas propuestas durante la implementación del proyecto a cargo de la gerencia.

Palabras clave: Gerencia estratégica, Análisis FODA, Sostenibilidad turística, Competitividad.

Contenido

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 7 |
| 1. El Problema | 9 |
| 1.1 Título | 9 |
| 1.2 Planteamiento del Problema | 9 |
| 1.3 Formulación del Problema..... | 11 |
| 1.4 Objetivos..... | 11 |
| 1.4.1 Objetivo general..... | 11 |
| 1.4.2 Objetivos específicos..... | 11 |
| 1.5 Justificación | 12 |
| 2. Marco de Referencia..... | 14 |
| 2.1 Antecedentes | 14 |
| 2.2 Marco Teórico | 18 |
| 2.2.1 Planeación estratégica..... | 18 |
| 2.2.2 Direccionamiento estratégico | 19 |
| 2.2.3 El turismo sostenible | 20 |
| 2.2.5 Sostenibilidad turística en Colombia..... | 21 |
| 2.3 Marco Legal..... | 24 |
| 3. Diseño Metodológico..... | 26 |
| 3.1 Enfoque y Tipo de Investigación..... | 26 |
| 3.2 Población y Muestra | 26 |
| 3.2.1 Población..... | 26 |
| 3.2.2 Muestra | 27 |
| 3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información | 27 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.1 Encuestas..... | 28 |
| 3.3.2 Observación directa | 29 |
| 3.4 Análisis de Datos..... | 29 |
| 4. Resultados | 30 |
| 4.1 Diagnóstico FODA del Hotel Hacienda San Jerónimo..... | 30 |
| 4.1.1 Identificación de la empresa y los servicios..... | 30 |
| 4.1.2 Análisis de la satisfacción, necesidades y expectativas de los clientes | 39 |
| 4.1.3 Identificación de los competidores | 51 |
| 4.1.4 Análisis del perfil competitivo interno PCI | 53 |
| 4.1.5 Matriz EFI..... | 56 |
| 4.1.6 Análisis del perfil de oportunidades y amenazas POAM | 58 |
| 4.1.7 Matriz EFE | 61 |
| 4.1.8 Matriz FODA..... | 63 |
| 4.2 Propuesta del Direccionamiento Estratégico del Hotel San Jerónimo | 66 |
| 4.2.1 Análisis del direccionamiento actual..... | 66 |
| 4.2.2 Direccionamiento estratégico propuesto | 68 |
| 4.2.2.1 Misión propuesta..... | 69 |
| 4.2.2.2 Visión propuesta | 71 |
| 4.2.3 Valores corporativos..... | 73 |
| 4.2.4 Objetivos estratégicos | 74 |
| 4.3 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción..... | 75 |
| 4.4 Matriz Interna – Externa I – E | 78 |
| 4.5 Implementación de Estrategias | 79 |
| 4.5.1 Propuesta estratégica para la empresa..... | 79 |
| 4.5.2 Análisis de la matriz MPEC..... | 81 |

| | |
|--|------------|
| 4.5.3 Plan de acción propuesto para la empresa | 85 |
| 4.6 Propuesta del Plan de Monitoreo Estratégico | 94 |
| 5. Conclusiones | 101 |
| 6. Recomendaciones | 102 |
| Referencias Bibliográficas..... | 103 |
| Anexos..... | 105 |

Introducción

Este proyecto tiene como finalidad diseñar un plan estratégico para el Hotel Hacienda San Jerónimo, el cual se encuentra ubicado en el municipio de Bochalema del departamento Norte de Santander. La temática está enmarcada los tres pasos fundamentales de la planificación estratégica, como son el diagnóstico de la situación actual de la empresa por medio del análisis interno (PCI - MEFI) y externo (POAM - MEFE); la formulación de las estrategias más apropiadas utilizando el método FODA, la matriz Interna-Externa (I-E) y la matriz PEYEA; y la implementación de estrategias (MPEC) más viables para las condiciones que fueron evaluadas y que permiten el logro de los objetivos gerenciales (David, 2008).

En el caso del Hotel Hacienda San Jerónimo, existe situaciones interesantes que ameritan su análisis, como son la carencia de herramientas gerenciales para definir con certeza el rumbo de crecimiento, como también la oportunidad de mercado que representa el crecimiento turístico que ha venido experimentando Colombia durante los últimos años. En este sentido, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020) indica que en el país se han alcanzado cifras históricas en materia de turismo y se debe seguir trabajando desde las regiones para el desarrollo de infraestructura, mayor oferta de experiencias turísticas, promoción y competitividad, dentro de un marco de responsabilidad, sostenibilidad y calidad.

Por lo tanto, es fundamental abordar desde la planificación estratégica la definición del camino que debe tomar la gerencia para alcanzar las metas de crecimiento previstas. Sin embargo, definir el rumbo de la empresa no solo es definir una misión y una visión, sino que se trata de establecer la manera de llegar al punto al que se quiere llegar, siendo necesario hacer un

diagnóstico de las capacidades de la organización, la formulación de las estrategias y la implementación de las alternativas más apropiadas para tal fin (David, 2008).

De esta manera, este proyecto pretende analizar la situación del Hotel Hacienda San Jerónimo para definir las líneas estratégicas que debe considerar para aprovechar la oportunidad de crecimiento que se está presentando y que le permita hacer un proceso de toma de decisiones de forma acertada y con bajo nivel de incertidumbre. En este documento se presenta una explicación de la problemática competitiva que tiene en la actualidad el hotel, junto con los objetivos que se esperan alcanzar, las bases teóricas que se utilizarán para el desarrollo del estudio y la metodología que se aplicará para la obtención de datos de forma representativa y confiable.

1. El Problema

1.1 Título

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL HACIENDA SAN JERÓNIMO, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE BOCHALEMA.

1.2 Planteamiento del Problema

Este proyecto parte de la problemática que se presenta en muchas organizaciones de diferentes sectores económicos y en particular del segmento de turismo que se relaciona con la necesidad de aumentar la competitividad para aprovechar las oportunidades del mercado. Para la Organización Mundial de Turismo (OMT) (2018) el turismo viene representando el 5% del PIB mundial y genera el 7% de puestos de trabajo directos e indirectos. En todas las regiones del mundo se observó en el año 2018 de crecimiento sólido y las cifras de crecimiento se mantienen estables con el año de crecimiento récord del 7% en 2017.

Por su parte, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020) indica que a nivel nacional en el año 2019 se tuvieron cifras récord para el turismo en Colombia. Sin tener en cuenta el número de nacionales, los visitantes no residentes que llegaron al país durante el año 2019 fueron de 4.515.932, con un incremento del 2,7% frente a lo registrado en el 2018. “También fueron positivas en ocupación hotelera que alcanzó el record de 57,8%, en ingresos nominales de las agencias de viajes con un incremento del 3,7% y en ingresos de los hoteles con un aumento del 10,6%” (p.1).

A nivel regional también se cuentan con iniciativas estratégicas para promocionar el turismo en el departamento Norte de Santander, como se ha venido trabajando entre la Corporación Mixta

de Norte de Santander y la Cámara de Comercio de Cúcuta para impulsar la oferta turística de diferentes municipios, por medio de agencias de viaje de otras ciudades del país como son Bucaramanga, Medellín y San Gil. A pesar de esto, se cuenta con una oferta turística en proceso de maduración como se presenta en Pamplona, Villa del Rosario, Chinácota y Bochalema, la cual se debe fortalecer para aprovechar la creciente demanda que se viene presentando y el nivel de exigencia de los consumidores que buscan servicios más diversificados y con valor agregado (La Opinión, 2020).

Dentro de este contexto, se encuentra el Hotel Hacienda San Jerónimo que inició sus actividades en el año de 2017 en el municipio de Bochalema y que se conformó como un hotel eco turístico a partir de una empresa tipo familiar y en la actualidad cuenta con remodelaciones en la casona, habitaciones, kiosco, piscina, cafetería, espacio para eventos sociales y otras área de esparcimiento como juegos billar, pool y rana. En el momento se encuentra en proceso la construcción de un restaurante, con el fin de brindar una atención gastronómica más amplia, con un menú enfocado en comida regional. Se han observado la posibilidad de sumar servicios complementarios como actividades temáticas regionales, noches de cuenteros, caminatas por las zonas verdes y avistamiento de especies endémicas.

A pesar de lo anterior, el Hotel Hacienda San Jerónimo tiene un bajo nivel de ocupación y los niveles de rentabilidad están por debajo de lo que había presupuestado la gerencia, lo que ha dado lugar a dificultades financieras, principalmente por los compromisos financieros adquiridos para asumir las remodelaciones que se han llevado a cabo en las instalaciones del hotel. Las causas de esta situación se encuentran en la falta de un direccionamiento estratégico definido y que sea compartido entre los colaboradores de la empresa, como también porque no se ha realizado un estudio de las condiciones internas y externas que le permitan a la gerencia definir las estrategias

apropiadas para asumir los retos de crecimiento que requiere enfrentar. Como resultado, la toma de decisiones y el uso de recursos no se están ejecutando de una manera coordinada y alineada con planes claros y metas puntuales.

1.3 Formulación del Problema

¿La formulación de un plan estratégico permitirá al Hotel Hacienda San Jerónimo, ubicado en el municipio de Bochalema, Norte de Santander, tener un desarrollo sostenible?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Construir un plan estratégico que genere desarrollo sostenible para el Hotel Hacienda San Jerónimo, ubicado en el municipio de Bochalema, departamento Norte de Santander.

1.4.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico estratégico sobre la situación actual del hotel teniendo en cuenta las condiciones internas (PCI) y las relacionadas con el entorno (POAM) en el municipio de Bochalema.

Formular las estrategias resultantes del análisis FODA, la matriz PEYEA y la matriz Interna – Externa para el mejoramiento de la sostenibilidad del hotel.

Proponer la implementación de estrategias por medio de la matriz MPEC para el desarrollo sostenible que requiere el Hotel Hacienda San Jerónimo.

1.5 Justificación

La finalidad práctica del proyecto es desarrollar un plan estratégico para que el Hotel Hacienda San Jerónimo, que se encuentra ubicado en el municipio de Bochalema, departamento Norte de Santander pueda alcanzar sus metas de crecimiento y logre mejorar las condiciones de competitividad frente a sus rivales en el mercado. Los objetivos permitirán analizar los diferentes factores internos y externos que afectan directamente la capacidad de aprovechar las oportunidades del mercado, a partir de lo cual, se podrá definir el direccionamiento y las estrategias apropiadas que garanticen el logro de las metas que tiene la gerencia en temas de rentabilidad, posicionamiento, mejoramiento de instalaciones y de diferenciación. Igualmente, por tratarse de un sector que actualmente se encuentra regulado por la Estado, se podrán definir acciones para mejorar el cumplimiento de la normatividad vigente y demás disposiciones del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (Resolución 2804 de 2014 y las Normas Técnicas sectorial NTS).

Desde un punto de vista teórico el desarrollo del proyecto se basará en la aplicación de procesos de planificación estratégica propuestos por autores como Serna (2012), Steiner (1995) y Fred (2008), por lo que se deben analizar los factores que son clave para el desarrollo de la empresa como un proceso sistemático y metódico que permite la implementación de planes concretos para obtener las metas deseadas. Se podrá comprobar la importancia de la planificación estratégica como el primer eslabón para dirigir la productividad de una organización, por lo que respalda la toma de decisiones y la inversión de recursos conforme a objetivos de alto nivel. El resultado del proyecto se tratará de una propuesta sustentada teóricamente para abordar una problemática puntual que debe resolver la empresa para garantizar su crecimiento en el mercado.

En cuanto a la relevancia metodológica, se tiene en cuenta que la investigación se basará en la aplicación de un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), mediante la aplicación de técnicas estadísticas y de recolección de datos apropiadas para garantizar la confiabilidad de los resultados y por lo tanto, la pertinencia de la propuesta estratégica que se presentará para el Hotel Hacienda San Jerónimo. Tanto la metodología aplicada, como los resultados obtenidos se podrán tomar como referencia para ampliar el área de estudio y el nivel de conocimiento que se tiene en el campo de las ciencias administrativas sobre las pequeñas empresas del sector turístico y hotelero en la región de Norte de Santander.

2. Marco de Referencia

2.1 Antecedentes

La revisión de antecedentes consistió en la consulta de diferentes proyectos y artículos e investigación en bases de datos y repositorios de diferentes universidades sobre el tema de planificación estratégica aplicada a empresas del sector hotelero, tanto a nivel internacional, como nacional y regional, lo cual fue tenido en cuenta para proyectar la metodología empleada, las limitaciones en el desarrollo de objetivos y los resultados obtenidos en casa caso.

A nivel internacional:

En Chile se desarrolló un estudio por parte de Valdivia (2016), el cual fue titulado: Diseño de la planificación estratégica de un Hotel de Santiago. El propósito fue diseñar un plan estratégico con proyección a 5 años para un hotel que requería resolver un problema de carencia de herramientas gerenciales para la toma de decisiones. En la metodología se aplicó un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo para analizar las 5 fuerzas de Porter y la cadena de valor por medio de encuestas y entrevistas. El procesamiento de datos se apoyó en herramientas estadísticas y de regresión lineal, entre otras. En los resultados se determinó el atractivo de la industria, se realizó la segmentación de los clientes, las condiciones generales del mercado, las ventajas competitivas de la empresa y los retos para mejorar su posicionamiento en el mercado. Asimismo, se determinó la necesidad de formular la misión y visión de la organización, como también las estrategias y un cuadro de mando integral para hacer seguimiento durante la ejecución del plan de mejora. El aporte de este proyecto consiste en la metodología que se utilizó para hacer la definición y priorización de estrategias que condujeron al plan de acción para

alinear la misión de la empresa con las metas que se desean alcanzar, lo que puede ser tenido en cuenta para el desarrollo del proceso de planificación.

A nivel nacional:

Se tiene en cuenta el proyecto desarrollado por Ramírez & Santacruz (2018), el cual se titula: Formulación de un plan estratégico para el hotel Waira ubicado en Leticia – Amazonas. El objetivo de este proyecto fue analizar las condiciones del hotel Waira que se encuentra ubicado en Leticia, departamento de Amazonas y que a pesar de la trayectoria de 5 años en el mercado local, requería mejorar el posicionamiento de sus servicios y explotar la ampliación de la capacidad instalada que se logró luego de unas remodelaciones. En la metodología se utilizó el enfoque cuantitativo a nivel descriptivo y exploratorio, lo que permitió el uso de entrevistas, comunicación con el personal y la observación en el desarrollo de las labores y las instalaciones. En el diagnóstico realizado se confirmó que la empresa carecía de objetivos gerenciales, una estructura administrativa adecuada, faltaban herramientas de control operativo, la información contable era deficiente y no se cumplían con los requisitos para la toma de decisiones.

Igualmente se analizaron los factores internos y externos que condicionan la competitividad de la empresa y se determinaron las oportunidades de mejora, junto con el plan estratégico sugerido para el hotel, lo cual sirvió para definir con detalle los planes de acción propuestos a la gerencia. El principal aporte de este proyecto consiste en los instrumentos que utilizaron para hacer el diagnóstico estratégico de la empresa, lo que facilita la revisión de las diferentes áreas internas y los factores externos que afectan en específico al sector hotelero y que deben considerarse para la formulación de un plan de mejoramiento.

De igual manera, se cuenta con el estudio de Herrera & Pulido (2013), que se titula: Plan estratégico para el hotel Almirante Cartagena. Este proyecto consistió en el análisis de las condiciones del Hotel Almirante Cartagena en vista a las nuevas expectativas que tenía la gerencia frente al crecimiento comercial y el fortalecimiento de las ventajas competitivas, teniendo en cuenta el ingreso de nuevos hoteles al mercado local y por la inversión de algunos en infraestructura para atraer más clientes. Para la metodología se seleccionó un enfoque cuantitativo con un diseño de descriptivo, donde la información se recopiló por medio de encuestas a empleados, por la observación de los procesos y demás documentos e informes del hotel.

En los resultados se presentó un análisis estratégico de las condiciones internas y externas del Hotel Almirante Cartagena frente a las condiciones actuales del mercado, lo cual se tomó como referencia para definir el direccionamiento estratégico y para la formulación de estrategias requeridas para el plan de acción de cada proyecto. El aporte del proyecto se relaciona con la metodología utilizada para el desarrollo de la planificación estratégica, pero en especial sobre las matrices utilizadas para definir herramientas de control de gestión del plan estratégico, lo que permitirá al gerente hacer seguimiento de las acciones y recursos implementados en la propuesta de mejora para asegurar el cumplimiento de las metas previstas.

A nivel local:

En este contexto, se toma como referencia el artículo realizado por Sepúlveda (2016), titulado Diseño de estrategias que permitan el posicionamiento de las empresas del sector hotelero en la ciudad de Cúcuta y la fidelización de sus clientes. La finalidad del estudio fue determinar qué tipo de estrategias permitirían mejorar el posicionamiento de las empresas que conforman el

sector hotelero de la ciudad de Cúcuta con un enfoque en la fidelización de clientes. Por tratarse de un artículo de investigación, se aplicó una metodología cuantitativa para apoyarse en el uso de la encuesta y obtener información sobre la percepción de los clientes en cuanto a las necesidades y expectativas de este tipo de servicios.

En los resultados primero utilizaron una revisión documental para establecer las condiciones del sector hotelero desde el ámbito nacional para luego conocer la situación a nivel local. Luego se aplicó la encuesta con diferentes empresas del sector y se elaboró un diagnóstico interno y externo para establecer el nivel de posicionamiento y favorabilidad de la demanda. Con esta información se definieron estrategias desde el nivel gerencial para promocionar los servicios hoteleros y fidelizar los clientes actuales y potenciales. El aporte del proyecto corresponde al análisis que hacen del mercado hotelero a nivel local y que se puede tomar como referencia para conocer las tendencias de consumo de estos servicios en la ciudad de Cúcuta, siendo donde se concentran los clientes potenciales de la oferta hotelera de los municipios aledaños. También se pueden tomar como referencia las estrategias de promoción sugeridas que varían de acuerdo a las épocas del año debido a la estacionalidad de la demanda y que recomiendan convenios con agencias de viajes, paquetes de servicios y promociones con valor agregado para aumentar el posicionamiento en el mercado.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Planeación estratégica

Planeación. Es un proceso intrínseco a la administración y que permite el desarrollo de lineamientos, toma de decisiones y estrategias para alcanzar los objetivos que se propone, en este caso a nivel organizacional para llegar a un punto deseado en un horizonte determinado. “La planeación es el apoyo determinante de la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que es un factor principal en la realización de la misma” (Steiner, 2011, p.12). Es un proceso analítico que involucra diferentes aspectos de una organización para alcanzar una meta específica. “Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos”. (Universidad Nacional de Colombia, 2007, p.4).

Planeación Estratégica. La planeación estratégica es una herramienta que le permite a los directivos de una organización obtener, procesar y analizar información de fuentes internas y externas que les permita determinar una situación presente. La finalidad es anticiparse o tomar decisiones sobre la dirección que deben seguir en el futuro, teniendo en cuenta que se deben plantear metas realistas (Serna, 2012). Por lo tanto, se puede entender la planeación estratégica como proceso, el cual se “inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados” (Steiner, 2011, p.21).

Por lo anterior, la planeación estratégica se relaciona directamente con el proceso que realiza la dirección para sentar las bases de sus decisiones y actuaciones. En los casos en que se carece de un sistema de planeación estratégica se deben analizar los supuestos de fracaso y relacionarlos

con las pérdidas de competitividad frente al mercado (Universidad Nacional de Colombia, 2007). Para hacer este análisis es necesario entender la planeación estratégica desde sus componentes más importantes, los cuales son: “las estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica” (Serna, 2012, p. 55).

2.2.2 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico parte de la interpretación del gerente sobre lo que es la organización y hacia donde la quiere llevar, teniendo en cuenta una serie de factores internos y externos que le permiten saber con cierta certeza cómo lo puede lograr. En este sentido, “la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección” (Steiner, 2011, p.19).

El direccionamiento estratégico involucra una misión donde el gerente plasma los propósitos y la identidad que le ayuda a diferenciarse de los competidores, por las condiciones de sus bienes, servicios, tecnología y talento humano. También la integra la visión que es el conjunto de lineamientos generales que se convierten en un marco de referencia para trabajar hacia una meta futura. Los valores corporativos hacen parte del proceso de planificación porque determinan creencias y normas que regulan las conductas de una organización y por lo tanto, funcionan para lograr los objetivos propuestos (Serna, 2012). De manera especial se tienen en cuenta los siguientes conceptos para el desarrollo de los objetivos de la planeación estratégica:

Misión:

“Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar”. (Universidad Nacional de Colombia, 2007, p.11).

Visión:

“La Visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de: Los clientes, Los proveedores, Los empleados y Los propietarios”. (Universidad Nacional de Colombia, 2007, p.12).

2.2.3 El turismo sostenible

Para este proyecto es importante definir un direccionamiento estratégico acorde a las condiciones del hotel y que cumpla no solo con las expectativas gerenciales sino que atienda la normatividad vigente en cuanto a sostenibilidad eco turística, de manera que se garantice la permanencia de la empresa en el mercado y de los recursos que explota para obtener sus ingresos económicos. En este sentido, se tiene en cuenta el enfoque de turismo sostenible que surge de forma importante a partir de los conceptos de sostenibilidad, ya que anteriormente se separada lo relacionado con el medio ambiente y el turismo como actividad económica.

Para Olivero (2014) existen cuatro razones que permitió el desarrollo del turismo sostenible, las cuales son éticas, científicas, económicas y ecológicas. Esto se da porque cada vez las empresas deben tomar más conciencia de los temas ambientales que generan sus actividades económicas. El concepto de eco sostenible se ha extendido en todo el mundo y se puede aplicar

en diversos bienes y servicios. Asimismo, las empresas pueden maximizar su rentabilidad y permanencia en el mercado al hacer un uso razonable de los recursos, con el menor impacto y tiempo posible, además que los turistas han comenzado a valorar las empresas que ocasionan menor impacto en el ambiente.

Además de lo anterior, también se tienen en cuenta repercusiones en el nivel de ventas para las empresas, ya que los visitantes exigen cada vez más calidad ambiental y paisajística de los lugares que visitan y se deben asumir nuevos retos en la planificación para lograr la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. No se puede dejar de lado dentro del enfoque de sostenibilidad que la planificación debe considerar una alta competitividad de las demás empresas que operan en el mercado eco turístico y que se deben tener en cuenta como punto de referencia para mejorar los estándares de calidad (Olivero, 2014).

Por lo señalado anteriormente, las implicaciones de la sostenibilidad en el segmento hotelero y eco turístico se relacionan directamente con la protección ambiental y la conservación de los recursos que pueden ser explotados económicamente para que perduren en el tiempo. Es así que la Organización Mundial del Turismo (OMT) desde el año 1981 tiene un comité encargado de promover el ámbito ambiental del turístico y se siguen realizando acciones que orientan las prácticas empresariales, la toma de conciencia y la definición de estándares mínimos para la prestación de los servicios hoteleros, de hospedaje y alojamiento en pro del turismo sostenible (Rodríguez & Martínez, 2009).

2.2.5 Sostenibilidad turística en Colombia

La sostenibilidad de las actividades turísticas en Colombia así como a nivel internacional se basa en el análisis de las repercusiones actuales y futuras de las empresas, tanto en lo social,

como en lo económico y en lo ambiental, para satisfacer las necesidades de los visitantes y mantener altos los estándares de la industria con beneficio directo en la comunidad. Por lo tanto, se tiene en cuenta que:

Con la adopción de la Política Pública de Desarrollo Local en Colombia se dará paso oficialmente a un esquema de planificación regional basado en la articulación de esfuerzos público-privados liderados por comunidades empoderadas que planifican y gestionan territorios posibles, con una visión global asociada a la innovación como factor de desarrollo. (Vargas, 2012, p.1).

Por lo tanto, el proceso de planificación en una empresa del sector hotelero y eco turístico debe tener en cuenta el cumplimiento de unos estándares mínimos que permita consolidar un sector competitivo que garantice una demanda de empleos y oportunidades de mercado para los microempresarios. Esta situación se entrelaza con la normatividad vigente, como es la Ley 1558 de 2012 que reconoce el turismo como un sector relevante para la economía del país en el nivel rural y urbano y da herramientas para materializar el desarrollo del turismo sostenible en cada región (Vargas, 2012).

De acuerdo a lo anterior, las empresas del sector eco turístico se pueden convertir en motor de desarrollo regional y territorial para el país, siempre y cuando se sigan los lineamientos de sostenibilidad económica, social y del medio ambiente para asegurar su crecimiento y permanencia en el mercado. “En esta dimensión, hay un camino trazado que nos aproxima a construir paz desde el turismo sostenible como artífice de la innovación, la preservación del medio ambiente y la cultura, del progreso e igualdad de oportunidades” (Vargas, 2012, p.2).

Desde un punto de vista técnico, en Colombia ya se han desarrollado diferentes sistemas de gestión para promover la sostenibilidad en empresas del sector y se ha convertido en una herramienta gerencial indispensable al momento de planificar acciones de desarrollo. Estas herramientas ayudan al gerente a identificar y formular la estrategia de crecimiento, la estructura organizacional, los procedimientos y las actividades bajo estándares mínimos que ayudan a controlar las condiciones de calidad que se debe entregar al cliente y las afectaciones posibles en el entorno. Igualmente, se pueden tomar como referencia para el diseño de procedimientos que mitiguen el deterioro de los visitantes en el medio ambiente y por lo tanto, para garantizar a largo plazo la disponibilidad de estos recursos naturales (Obando, Ochoa, Duque, Roza & Villada, 2010).



Figura 1. Ruta del sistema gestión de sostenibilidad turística

Fuente: Obando, et al., 2010.

2.3 Marco Legal

El sector empresarial donde se desarrolló este proyecto tiene gran relevancia dentro del desarrollo empresarial, pero también en lo relacionado con el emprendimiento de la economía naranja, el uso y explotación de los recursos naturales y de la promoción de buenas prácticas de servicio y en la contratación de personal. Por lo tanto, se tuvieron en cuenta las siguientes normas desde lo constitucional hasta las especificaciones técnicas en empresas eco turísticas.

Constitución Política de Colombia. El proyecto tuvo en cuenta el marco constitucional referido en el Título XII, artículos 332, 333, 334, 336, los cuales promueven las actividades empresariales y el desarrollo económico en el territorio nacional, así como del artículo 79 sobre el derecho al gozo de un ambiente sano y los cuidados que se deben prestar al entorno.

Código laboral. Esta normatividad regula las relaciones laborales entre el empresario-emprendedor con los empleados y demás trabajadores, específicamente en lo relacionado con contratación de personal, jornada laboral y pago de salarios y prestaciones de ley.

Código de comercio. Esta normatividad regula la conformación, registro y la actividad comercial de las empresas que se constituyen, que deben ser debidamente registradas y están sujetas a la entrega de información y al pago de impuestos.

Ley 9 de 1979. Es el Código Sanitario Nacional y desarrolla el artículo 79 de la Constitución Política para promover la protección del medio ambiente. En esta norma se establecen las reglas generales que se tienen en cuenta para las regulaciones técnicas en la preservación, restauración y cuidado de las condiciones del medio ambiente y de la salud humana.

Norma técnica Sectorial Colombiana NTSH 002. Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas de servicio, 2003.

Norma Técnica Sectorial NTSH 007. Esta dirigida para posadas turísticas, requisitos de planta y servicios, 2005.

Normal Técnica Sectorial NTSH 008. I actualización. Esta dirigida para el servicio de alojamientos rurales, requisitos de planta y servicios, 2011.

Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 0012. Esta dirigida para los servicios o recintos de campamento o camping, requisitos de planta y servicios, 2014.

3. Diseño Metodológico

3.1 Enfoque y Tipo de Investigación

Para el desarrollo del proyecto se utilizará una investigación con enfoque cuantitativo y de tipo descriptiva, apoyada en el trabajo de campo para obtener los datos requeridos sobre las condiciones de la empresa y del mercado por medio de los clientes. De acuerdo con Hernández, et al. (2014) la investigación cuantitativa se basa en el uso del procesamiento de datos numéricos y la aplicación de técnicas estadísticas para hacer la medición de las variables. Según Méndez (2003) la investigación descriptiva emplea criterios sistemáticos para analizar los fenómenos de estudio y para establecer comportamientos concretos que en este caso es la situación competitiva de la empresa y las necesidades y expectativas de los clientes. Igualmente, se apoyará en trabajo de campo para hacer la recolección de datos y la aplicación de instrumento directamente en el ambiente natural de la empresa.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

La población se refiere al personal vinculado directa e indirectamente a la empresa en la prestación de los servicios hoteleros, quienes en total suman 5 empleados y 3 colaboradores externos (proveedores y asesores comerciales externos). De otra parte, se tendrán en cuenta a los 157 clientes actuales registrados en la base de datos de la empresa, quienes pueden suministrar información sobre la percepción, necesidades y expectativas de los servicios hoteleros.

3.2.2 Muestra

Teniendo en cuenta lo recomendado por Hernández, et al. (2014) para obtener confiabilidad en los resultados, se aplicará un muestreo censal para tomar el 100% de los trabajadores y colaboradores de la empresa (8 personas), mientras que en el caso de los clientes, se aplicará un muestreo probabilístico para seleccionar una proporción representativa del grupo total. Para tal fin, se aplicó la siguiente ecuación de muestreo.

$$n = \frac{Z^3 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

Nivel de Confianza $Z = 95\%$ (1,96)

Margen de error 5%

$N = 157$ clientes

$p = 0.5$

$q = 0.5$

$n = 111,66$ clientes. Se aproxima al número entero: 112

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Para definir las técnicas de recolección de datos se tiene en cuenta la metodología de David (2008) para desarrollar una planificación estratégica, donde los factores internos se pueden analizar desde varias fuentes, como son las mediciones de desempeño y los promedios de la

industria, pero “también es posible desarrollar y aplicar diversos tipos de encuestas para examinar factores internos como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la efectividad de la publicidad y la lealtad de los clientes” (p.104).

Por lo tanto, para hacer la recolección de la información se aplicará dentro de las fuentes primarias la técnica de la encuesta y de la observación directa, mientras que como fuentes secundarias se tendrán en cuenta los documentos propios suministrador por el hotel, estudios de la página Web de COTELCO, regulaciones de la página Web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, así como bases de datos de la Universidad de Pamplona para consultar proyectos y referentes teóricos.

3.3.1 Encuestas

Los instrumentos a aplicar serán:

Encuesta PCI y POAM: Se tratará de un instrumento dirigido al gerente y los empleados del Hotel Hacienda San Jerónimo, ubicado en el municipio de Bochalema para conocer las capacidades internas de la empresa.

Encuesta para el gerente: Será un cuestionario donde el gerente deberá identificar los diferentes elementos que deben conformar la misión y la visión de la empresa, de acuerdo a la identidad de la empresa, segmento de mercado, valor agregado, las expectativas futuras y la diferenciación, entre otros.

Encuesta a clientes: Consistirá en un instrumento dirigido a las personas que han adquirido uno o más servicios del hotel y que pueden opinar sobre el nivel de satisfacción, necesidades y expectativas en este tipo de servicios que buscan tener un valor diferenciado.

3.3.2 Observación directa

Se aplicará una observación directa para valorar las condiciones físicas del hotel, del portafolio de productos, sobre la presencia de competidores en el área de influencia de la empresa y de las condiciones de acceso del lugar.

3.4 Análisis de Datos

Por tratarse de una investigación cuantitativa, el procesamiento de datos se hará utilizando hojas de cálculo de MS Excel para organizar los datos en tablas de frecuencia, porcentajes, promedios y en gráficas circulares y de barras para hacer la descripción de las variables analizadas sobre la empresa.

4. Resultados

4.1 Diagnóstico FODA del Hotel Hacienda San Jerónimo

Para el desarrollo del primer objetivo específico se realizó la recopilación y análisis de diferente información relacionada con la empresa, con la finalidad de facilitar el análisis FODA sobre la situación actual del hotel, teniendo en cuenta las condiciones internas y las relacionadas con el entorno en el municipio de Bochalema. De esta manera, se identificaron de las condiciones generales de la empresa y el portafolio de servicios que ofrece a los clientes, como también un análisis de la satisfacción, necesidades y expectativas de los clientes, la identificación de los principales competidores, la valoración del perfil de capacidad competitiva PCI y el perfil de oportunidades y amenazas POAM.

4.1.1 Identificación de la empresa y los servicios

El Hotel Hacienda San Jerónimo se compró en noviembre del año de 2017. Inicialmente los propietarios tenían unos apartamentos, que se estaban rentando de forma adecuada, sin embargo por la situación económica de Cúcuta los inquilinos comenzaron a retrasarse en los pagos, por lo que fue necesario iniciar un nuevo negocio y con ello, la creación de este proyecto. Con la venta de estos apartamentos se invirtió en una finca en el municipio de Bochalema, con una extensión de 6 hectáreas, la cual se encontraba en mal estado, pero se tuvo la visión de construir un hotel eco turístico por medio de una empresa tipo familiar. Se compra este predio en noviembre de 2017 y posterior a esta decisión, se acudió a entidades financieras para que a través de préstamos se pudieran iniciar las adecuaciones.

Primeramente, se arregló la casona que estaba en mal estado y se reacondicionaron seis habitaciones, junto con la piscina que estaba bastante deteriorada, se construyeron nuevos baños y se hicieron arreglos con la vegetación que invadía las instalaciones. Con estas primeras mejoras se inició con el alquiler de las habitaciones y posteriormente, se construyó el kiosco a un costado de la piscina, donde se incluyó una cafetería para mayor comodidad de los huéspedes.

Con el fin de proyectar el negocio, se construyó un kiosco mejor ubicado y más grande, se desplazó la cafetería a este nuevo punto, quedando un espacio para eventos sociales, lo que permitió ampliar la capacidad del hotel y se construyeron cuatro habitaciones en distintas partes del área. Al interior del kiosco se acondicionaron áreas de esparcimiento como juegos, billar, pool y rana. Según información suministrada por la gerencia durante el último año las ventas han aumentado por debajo del 10%, lo que ha mantenido una rentabilidad neta menor al 8% y la rentabilidad sobre activos, es decir sobre la inversión realizada a la fecha es menor al 5% y se espera que con las nuevas mejoras se puedan mejorar estas cifras para asegurar el retorno de la inversión realizada.



Figura 2. Logotipo del Hotel Hacienda San Jerónimo

Fuente: Hotel Hacienda San Jerónimo, 2019

Actualmente, el hotel se encuentra prestando el servicio de restaurante en la cafetería, ya que se está desarrollando la construcción de uno nuevo en otra área del terreno, con el fin de brindar una atención integral y que permita ofrecer un menú enfocado en comida regional, teniendo como

fuerte la cachama. Adicionalmente, los propietarios desean diseñar un portafolio más variado para ofrecer a los huéspedes actividades temáticas regionales, noches de cuenteros, caminatas por el área (eco turismo) y que permita observar las especies endémicas de flora y fauna.

Portafolio de servicios:

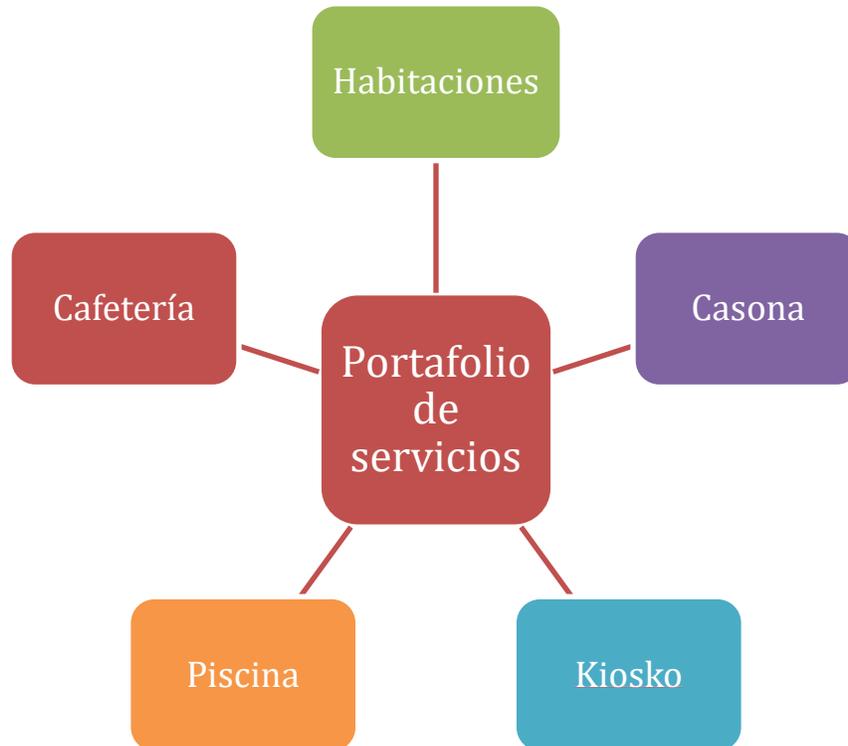


Figura 3. Portafolio de servicios del hotel

Fuente: Elaboración propia



Figura 4. Instalaciones principales del Hotel Hacienda San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia



Figura 5. Interior de habitaciones del Hotel Hacienda San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede ver en las figuras anteriores, el hotel cuenta con un ambiente campestre que promueve el esparcimiento y la realización de actividades eco turísticas, mientras que las habitaciones cuentan con condiciones adecuadas de confort para recibir visitantes en pareja o en grupos familiares (ver figura 4, 5 y 6).



Figura 6. Interior de habitaciones del Hotel Hacienda San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, se cuenta con zonas de esparcimiento para los niños y amplias áreas con vegetación que invitan al descanso a conectarse con la naturaleza y a disfrutar del entorno natural que rodea el lugar (ver figura 7). Asimismo, se cuenta con una piscina pequeña cerca del kiosko

para el disfrute de adultos y niños. Las áreas de mantienen limpias y con buena presentación para el mayor agrado de los visitantes (ver figura 8).



Figura 7. Zonas recreativas del Hotel Hacienda San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia



Figura 8. Instalaciones de la piscina y kiosko del Hotel Hacienda San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia



Figura 9. Exterior de las habitaciones del Hotel Hacienda San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia

Algunas habitaciones se ubican en medio de las zonas verdes, junto con árboles y vegetación que facilitar la conexión de los visitantes con el entorno natural, quienes pueden disfrutar de

vistas campestres, pequeños afluentes naturales de agua y zonas de esparcimiento con facilidad (ver figura 9 y 10).



Figura 10. Afluentes de agua y zonas verdes dentro del Hotel Hacienda San Jerónimo

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Análisis de la satisfacción, necesidades y expectativas de los clientes

Para hacer el análisis sobre la opinión que tienen los clientes frente a la empresa, se aplicó una encuesta para conocer el nivel de satisfacción, necesidades y expectativas. Esta encuesta fue diligenciada en las instalaciones del hotel Hacienda San Jerónimo, principalmente en los fines de semana en que se tiene mayor afluencia de clientes y por vía telefónica para quienes han utilizado los servicios anteriormente y que estaban registrados en la base de datos del área de ventas y en el registro de recepción (check in).

Información sociodemográfica:

1. Indique su estado civil

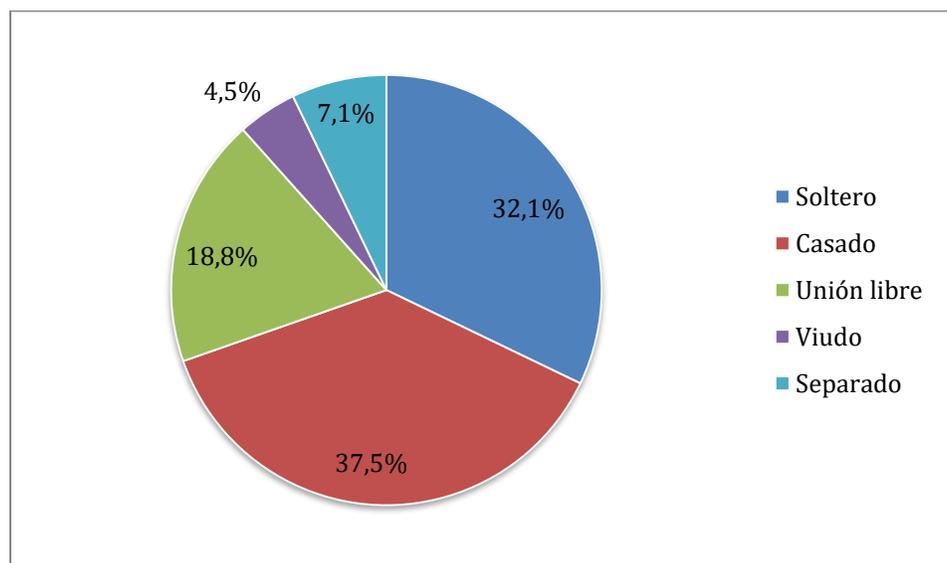


Figura 11. Resultados según estado civil

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la encuesta revelaron que del total de clientes que fueron encuestados para este estudio, el 32,1% son solteros, mientras que el 37,5% es casado, el 18,8% se encuentra en unión libre, el 4,5% es viudo y el 7,1% es separado. Revisando los datos se pudo establecer que cerca de la mitad de los clientes, es decir el 56,3% son personas casadas o en unión libre, por lo que tienen hijos y utilizan con mayor frecuencia los servicios del hotel para actividades familiares. El 39,2% que representa los solteros y los separados lo hacen para utilizar los servicios del hotel en pareja, lo cual es relevante para la definición de estrategias de marketing de forma diferenciada.

2. Indique el número de hijos:

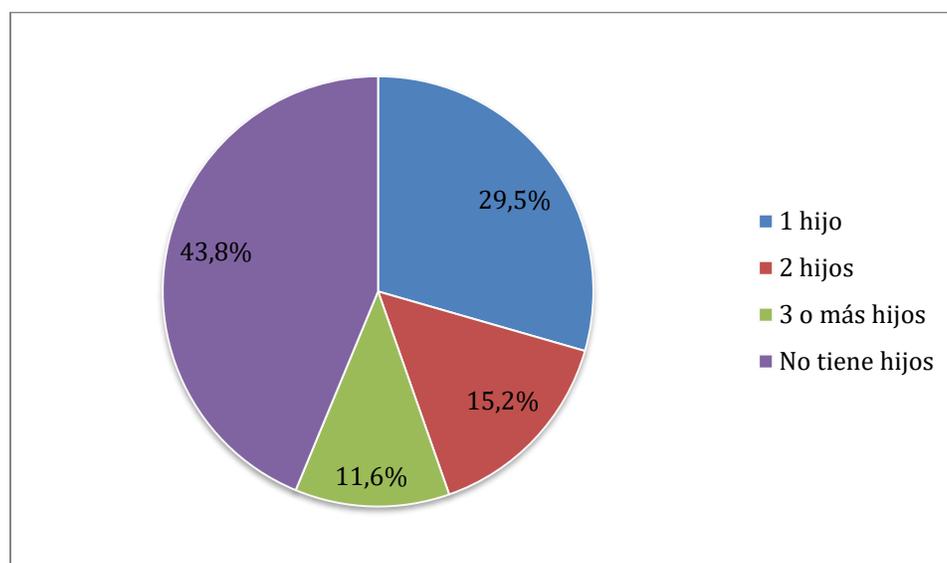


Figura 12. Resultados según número de hijos

Fuente: Elaboración propia

Al preguntar sobre el número de hijos de las personas que han visitado el hotel, se determinó que el 29,5% tiene un solo hijo, aunque el 15,2% tiene 2 hijos, el 11,6% tiene 3 o más hijos y el

43,8% no tiene hijos. La proporción de personas que responde tener hijos concuerda con los que respondieron estar casados y en unión libre, que es del 56,2%, siendo relevante el diseño de servicios complementarios para el confort y recreación de los menores de edad.

3. Género:

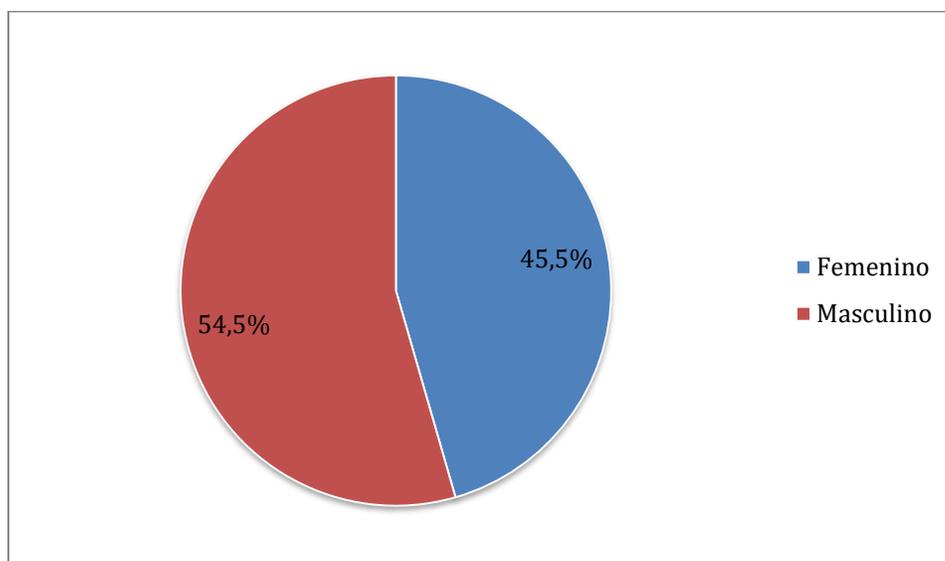


Figura 13. Resultados según género

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la figura anterior, el 45,5% de los encuestados fueron clientes de sexo femenino, mientras que el 54,5% restante fueron de sexo masculino, motivo por el cual los datos estuvieron relativamente proporcionales entre estos dos grupos que conformaron la muestra del estudio.

4. Rango de edad:

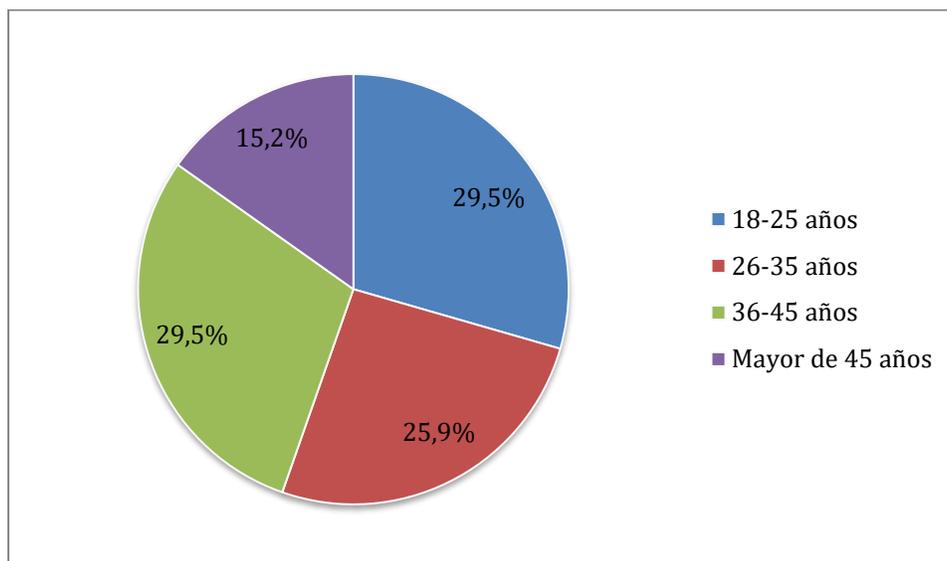


Figura 14. Resultados según rango de edad

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, en la figura anterior se logró determinar que el 29,5% de los encuestados tenía entre 18 a 25 años de edad, aunque en menor proporción el 25,9% tenía entre 26 y 35 años, similar a lo anterior el 29,5% entre 36 y 45 años y el 15,2% era mayor de 45 años de edad. Revisando los datos se estableció que la mayoría de los clientes, siendo el 84,9% están concentrados en edades entre los 18 y los 45 años de edad, lo cual sería el principal grupo de interés para el diseño de estrategias que permitan el crecimiento de la empresa hotelera.

5. Tipo de ocupación habitual:

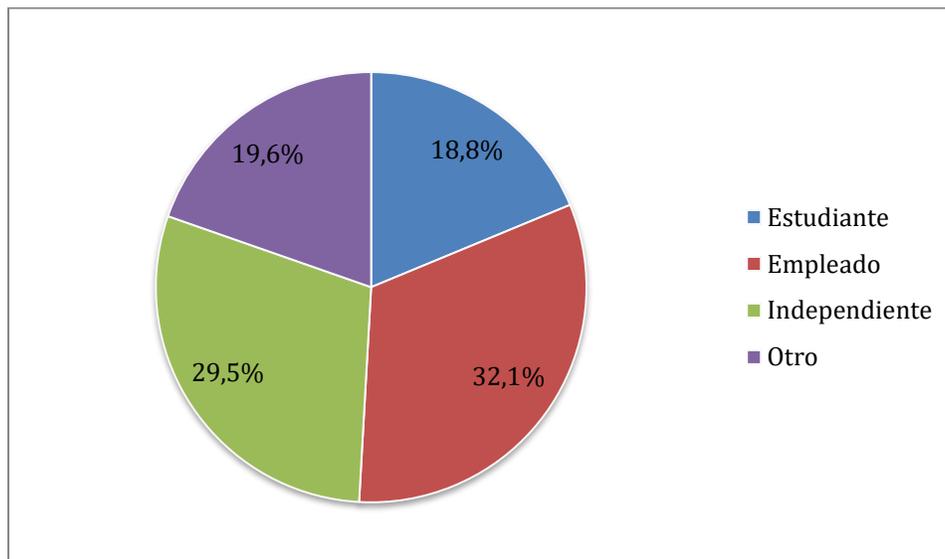


Figura 15. Resultados según tipo de ocupación habitual

Fuente: Elaboración propia

En lo relacionado con el tipo de ocupación, se determinó que el 18,8% de la muestra encuestada son estudiantes que tienen trabajos de medio tiempo, aunque el 32,1% son empleados de tiempo completo, el 29,5% son personas que desarrollan actividades como independientes y el 19,6% tienen otras actividades, como pueden ser los pensionados, amas de casa y otros familiares dependientes del hogar.

6. Estrato socioeconómico:

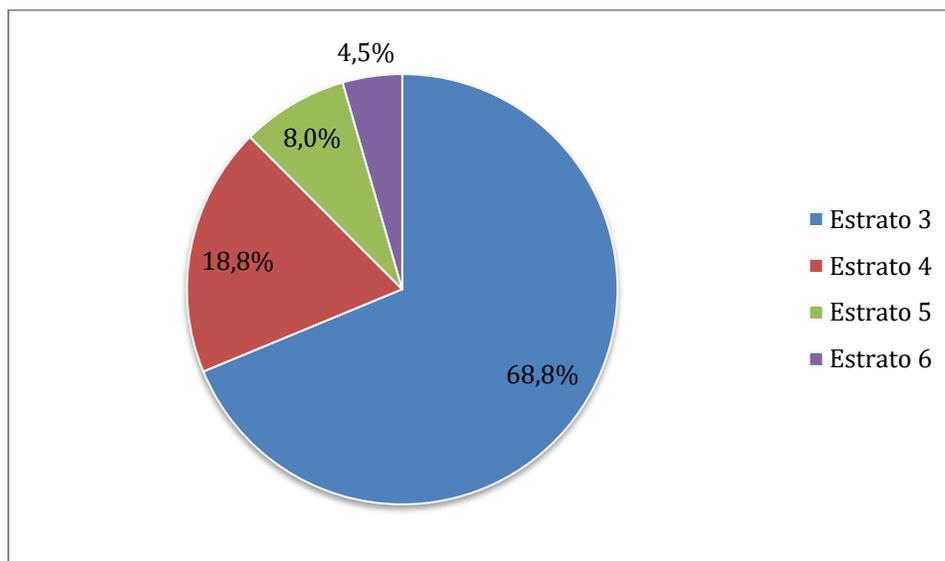


Figura 16. Resultados según estrato socioeconómico

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el nivel socioeconómico de los clientes habituales del hotel, se observó en la figura anterior que el 68,8% pertenece al estrato 3, aunque en menor proporción con el 18,8% hace parte del estrato 4, el 8% el estrato 5 y el 4,5% el estrato 6. Al revisar los datos se estableció que la mayoría de los clientes, siendo el 87,6% se agrupa en los estratos 3 y 4, siendo un grupo considerable para impulsar el consumo de los servicios que ofrece el hotel.

7. Lugar de residencia

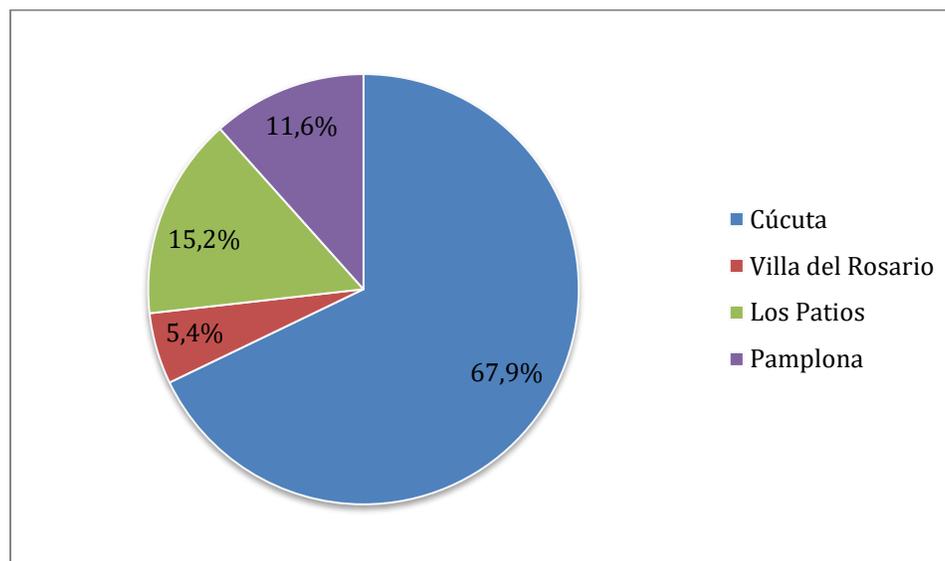


Figura 17. Resultados según lugar de residencia

Fuente: Elaboración propia

En la encuesta también se preguntó por el lugar de procedencia de los visitantes del hotel, por lo que se determinó que el 67,9% provenían de Cúcuta, seguidos de Los Patios con el 15,2%, de Pamplona con el 11,6% y de Villa del Rosario con el 5,4%. Se observó que la mayoría de los clientes representados en el 94,6% provienen de Cúcuta, Los Patios y Pamplona, aunque lugares como Villa del Rosario pueden considerarse como nichos de mercado que podrían ser más aprovechados por el Hotel.

II. Nivel de satisfacción

Para analizar el nivel de satisfacción de los clientes que han visitado el hotel Hacienda San Jerónimo se analizaron aspectos como las instalaciones que han utilizado y la opinión que tienen sobre las mismas:

8. Instalaciones que ha utilizado en su visita al hotel:

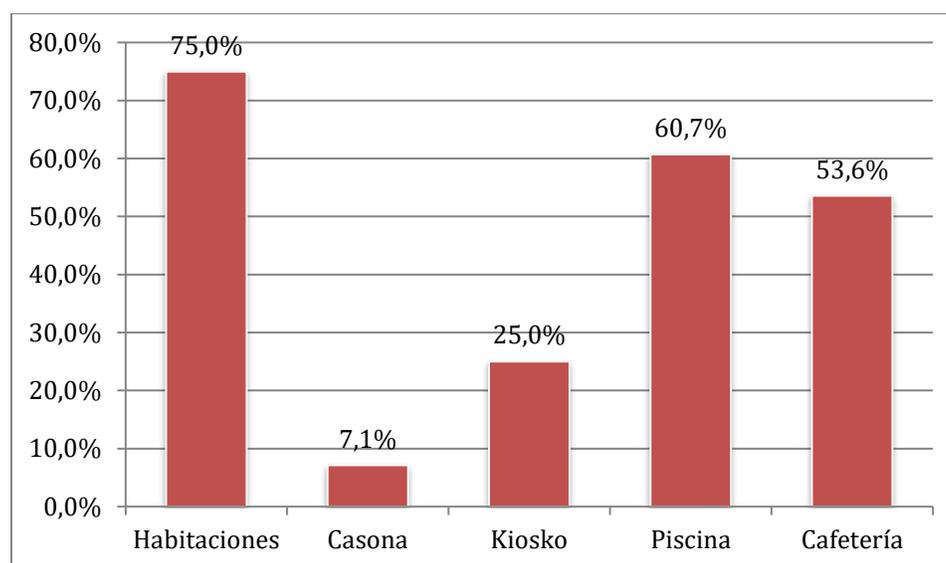


Figura 18. Resultados según instalaciones que ha utilizado en su visita al hotel

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se observó que del total de clientes que visitaron las instalaciones del hotel, el 75% utilizó las habitaciones, mientras que el 7,1% también utilizó la casona, el 25% estuvo en el kiosko, el 60,7% utilizó la piscina y el 53,6% también consumió productos en la cafetería. Se observó que la mayoría de visitantes se alojan en las habitaciones y que utilizan otras áreas como la piscina, kiosko y cafetería, pero algunos alquilan la casona y el servicio de piscina para eventos o reuniones familiares.

9. Opinión sobre las instalaciones que visitó:

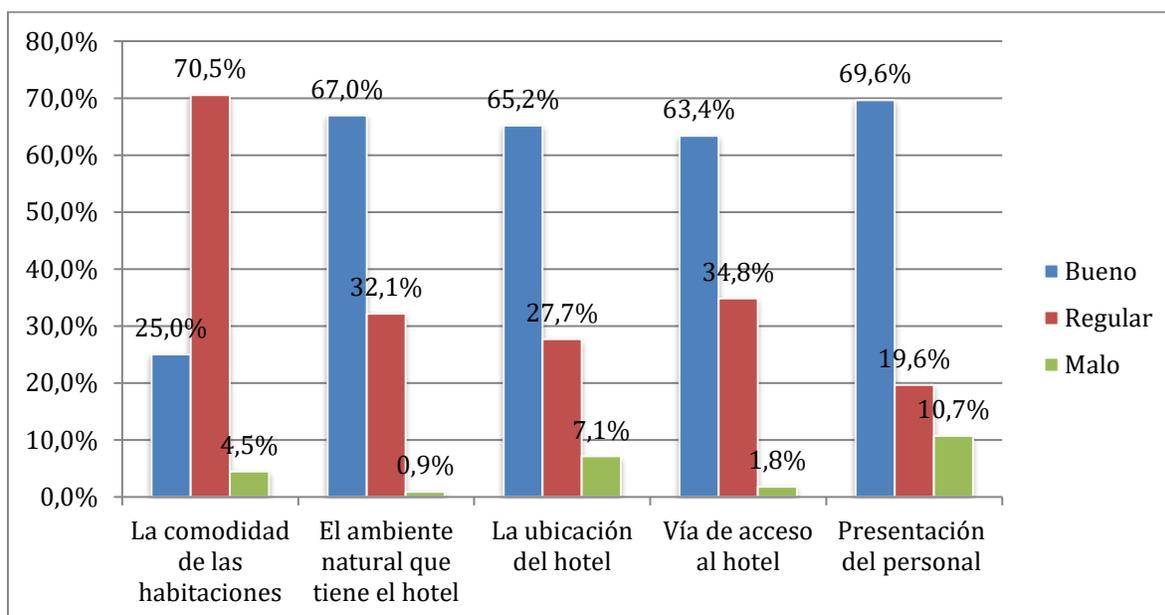


Figura 19. Resultados según opinión sobre las instalaciones que visitó

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se presentaron los resultados de la valoración que hicieron los clientes del hotel respecto a las diferentes instalaciones que visitaron en una escala de bueno, regular y malo, por lo que se determinó que la mejor percepción estuvo en la presentación del personal con el 69,6%, seguido del ambiente natural que tiene el hotel con el 67%, de la ubicación del hotel con el 65,2% y de la vía de acceso con el 63,4%. También se observó que solo el 25% de los clientes opinaron que la comodidad de las habitaciones es buena, mientras que el 70,5% piensa que es regular y el 4,5% que es mala, lo cual, junto con algunos casos de la presentación del personal deben ser atendidos por la empresa para lograr mejores niveles de satisfacción de los clientes.

10. Opinión sobre el servicio recibido:

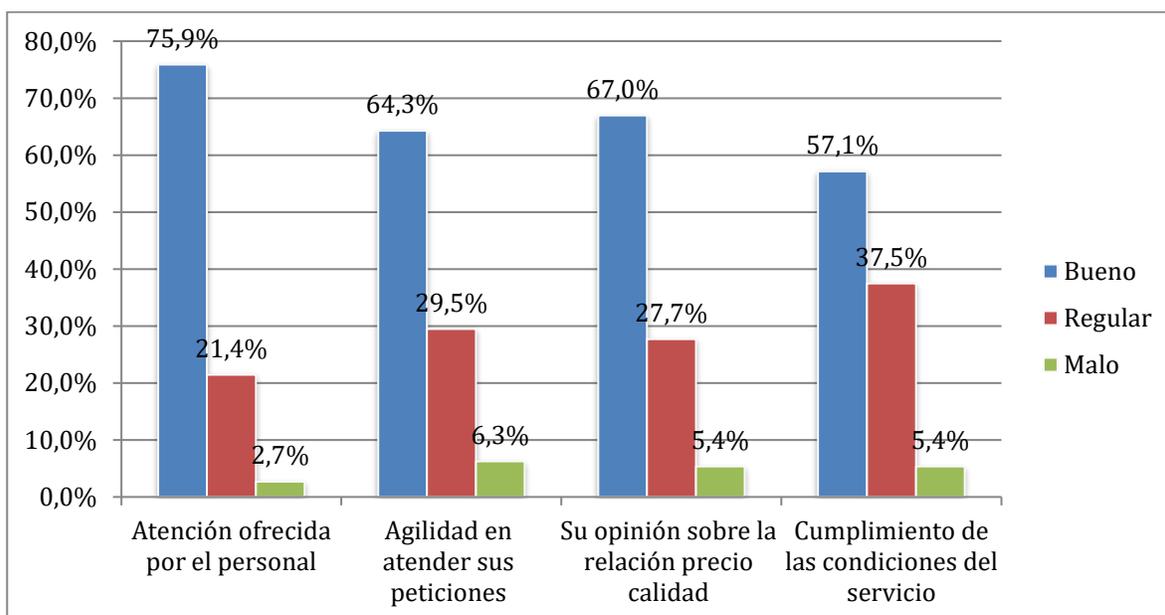


Figura 20. Resultados según opinión sobre el servicio recibido

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, en la opinión sobre el servicio se determinó que el mejor factores calificado por los clientes fue la atención del personal que tuvo el 75,9%, seguida de la relación precio-calidad con el 67% y la agilidad en atender sus peticiones con el 64,3%. Existen factores menos favorables como el cumplimiento de las condiciones del servicio donde el 57,1% dijo que era bueno, el 37,5% dijo que era regular y el 5,4% que era malo. También es necesario que la empresa mejore la agilidad para atender a los clientes, la presentación de todos los trabajadores y ofrezca valor agregado a los servicios para aumentar la relación calidad-precio. Se determinó que en promedio el nivel general de satisfacción alta de los clientes es del 62,1%, siendo un valor moderado que puede ser mejorado.

III. Necesidades y Expectativas

Para establecer aspectos de mejora se preguntó a los clientes sobre las principales necesidades y expectativas que tienen frente al portafolio del hotel, por lo que se preguntó sobre servicios instalaciones y sobre servicios complementarios a los que existen actualmente. Los resultados fueron los siguientes:

11. Condiciones que esperaría recibir del hotel

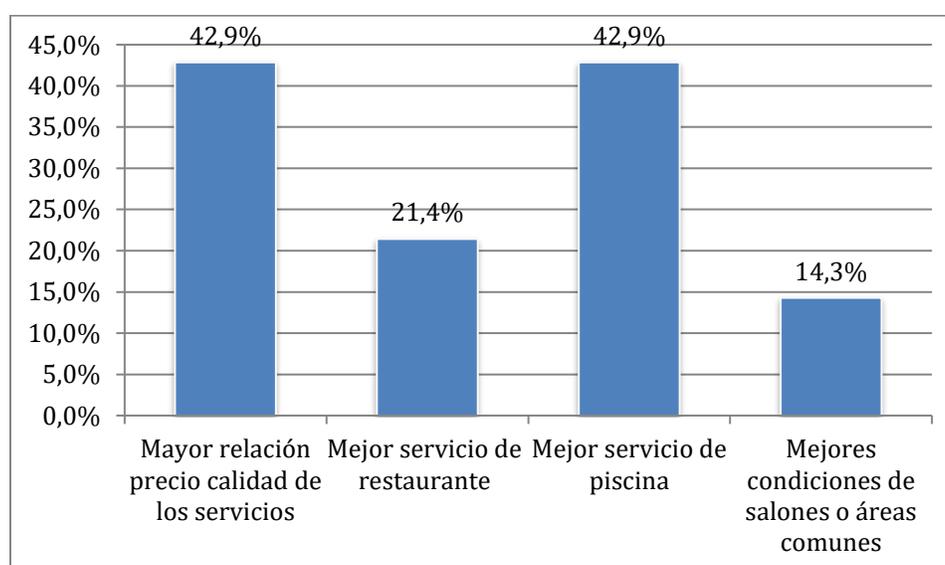


Figura 21. Resultados según condiciones que esperaría recibir del hotel

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se observó que el 42,9% de los clientes esperaría recibir del hotel una mayor relación precio calidad de los servicios que adquiere y en esta misma proporción que se tenga un mejor servicio de piscina. Asimismo, el 21,4% esperaría mejor servicio de restaurante y el 14,3% mejores condiciones de salones o áreas comunes, tales como kiosko, casona y zonas verdes.

12. Atributos del servicio que esperaría recibir en el hotel

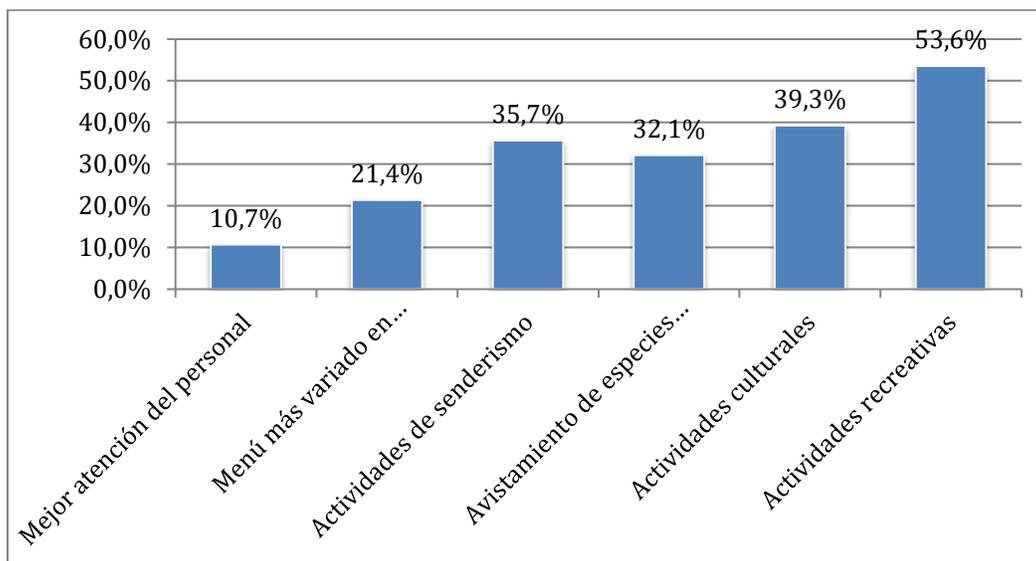


Figura 22. Resultados según atributos del servicio que esperaría recibir en el hotel

Fuente: Elaboración propia

Al preguntar por otros servicios adicionales a los que les ofreció el hotel, el 53,6% de los clientes concordaron en que les gustaría tener actividades recreativas, aunque también les gustaría las actividades culturales con el 39,3%, actividades de senderismo con el 35,7%, avistamiento de especies endémicas con el 32,1%, más variedad en el menú de la cafetería y el restaurante con el 21,4% y mejor atención del personal con el 10,7%. Estos resultados indicaron que existe un interés importante de parte de los clientes para recibir otros servicios complementarios relacionados con actividades donde se aprovechan los espacios naturales del hotel y el ambiente campestre.

4.1.3 Identificación de los competidores

Para hacer el análisis de los competidores se tuvieron en cuenta cinco hoteles que se ubican en el municipio de Bochalema y que tienen una oferta similar de hospedaje tipo campestre y de esparcimiento. Los hoteles son los siguientes: Casa López, La Polla, El Samán, Doña Cruz y Escuela de Transformación Interior Gelva, siendo éste último un competidor importante, ya que ofrece servicios totalmente diferenciales, puesto que aparte de ser una escuela también brinda servicio de hospedaje, incluyendo caminatas, reiki, ambientación para manejo de espiritualidad y temas afines.

A partir de esta identificación, se realizó una matriz de perfil competitivo, haciendo una valoración del portafolio de servicios que ofrece cada competidor para luego compararla frente a lo que ofrece el Hotel Hacienda San Jerónimo. Los factores que se tuvieron en cuenta fueron la comodidad de las habitaciones, el servicio de restaurante, disponibilidad de salones, el servicio de piscina, capacidad parqueadero, servicios complementarios recreativos y nivel de precios. Cada factor se revisó y se calificó según una escala de 1=mayor debilidad, 2=menor debilidad, 3=menor fuerza y 4=mayor fuerza. El resultado del perfil competitivo se organizó en la siguiente tabla:

Tabla 1. Resultado de la matriz de perfil competitivo de la oferta hotelera del sector

| FACTORES | Peso | Casa López | | La Polla | | El Samán | | Doña Cruz | | Transformación Interior Gelva | | Hotel San Jerónimo | |
|---------------------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-------------------------------|------------|--------------------|------------|
| | | Puntaje | Ponderado | Puntaje | Ponderado | Puntaje | Ponderado | Puntaje | Ponderado | Puntaje | Ponderado | Puntaje | Ponderado |
| Comodidad habitaciones | 25% | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 | 4 | 1 | 3 | 0,75 |
| Servicio restaurante | 15% | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 |
| Dispone de salones | 10% | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Servicio de piscina | 10% | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Capacidad del parqueadero | 10% | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 | 1 | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Servicio recreativos | 15% | 1 | 0,15 | 1 | 0,15 | 1 | 0,15 | 1 | 0,15 | 5 | 0,75 | 2 | 0,3 |
| Precios | 15% | 4 | 0,6 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 | 4 | 0,6 |
| TOTALES | 100% | 14 | 2,25 | 14 | 2,25 | 14 | 2,25 | 14 | 2,25 | 27 | 3,9 | 23 | 3,2 |

Fuente: Elaboración propia

En el resultado individual se determinó el puntaje ponderado de cada hotel sobre un valor de 4. Para la Casa López fue de 2,25, La Polla tuvo 2,25, El Samán 2,25, Doña Cruz 2,25 y la Escuela de Transformación Interior Gelva 3,9. Por lo tanto, la matriz competitiva indicó que el Hotel Hacienda San Jerónimo tuvo un resultado de 3,2, siendo superior a 4 de los cinco hoteles comparados, pero se encuentra por debajo de la Escuela de Transformación Interior Gelva (3,9). Los principales factores que el Hotel San Jerónimo debe mejorar para elevar su competitividad son: la comodidad de las habitaciones, el servicio restaurante (actualmente se presta en la cafetería), el servicio de piscina (requiere más adecuaciones) y los servicios recreativos.

4.1.4 Análisis del perfil competitivo interno PCI

Como parte del diagnóstico del Hotel Hacienda San Jerónimo, se realizó el análisis del perfil competitivo interno, por medio de la verificación de diferentes factores que recomienda Serna (2012) como son la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano. Esta verificación se realizó con la gerencia del hotel, revisando cada uno de los factores propuestos para establecer si eran fortalezas o debilidades, al igual que el respectivo impacto que podría tener en el éxito de la organización (ver tabla 2). En cada una de las valoraciones se estableció una escala de importancia de alto, medio o bajo, que permitiera posteriormente ponderar el resultado de los factores más relevantes para definir estrategias de competitividad para el hotel. Los resultados de la valoración del ambiente interno se muestran a continuación:

Capacidad directiva. Esta capacidad tiene en cuenta las habilidades de la gerencia para analizar, proponer y llevar a cabo la estrategia de la empresa. Para este proyecto estuvo conformado por el análisis sobre el liderazgo en los procesos de cambio, la aplicación de planes

estratégicos, el seguimiento y revisión de resultados, y por la definición de la estructura organizacional que debe tener la empresa.

Capacidad competitiva. Es la capacidad de la empresa para mantener sistemáticamente las ventajas que le permitan alcanzar una mejor posición en el mercado. Se tuvieron en cuenta los estudios de mercado, la capacidad logística del hotel, la diversificación del portafolio, las instalaciones del hotel y la satisfacción actual de clientes.

Capacidad financiera. Se relaciona con el manejo de las finanzas que hace la empresa para mantener su ventaja competitiva. Se analizó la facilidad que tiene la empresa para acceder créditos y financiación de parte de los bancos y otros indicadores de liquidez de la empresa, capital de trabajo y nivel de endeudamiento.

Capacidad tecnológica. Está conformado por el conjunto de conocimientos y habilidades que tiene la empresa para sustentar la producción y la gestión administrativa. Este análisis estuvo conformado por el uso de redes sociales, página Web, uso de software para procesos administrativos y redes Wifi dentro del hotel.

Capacidad de talento humano. Consiste en el proceso de planeación, organización, evaluación y desarrollo de personal, como también el uso de técnicas para promover nuevas competencias en el personal. Se tuvieron en cuenta el uso de planes de formación, la rotación y la motivación del personal.

Tabla 2. Perfil de capacidad interna

| CAPACIDAD | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
|---|------------------|-------|------|------------------|-------|------|----------------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| CAPACIDAD DIRECTIVA | | | | | | | | | |
| Liderazgo de la gerencia | X | | | | | | X | | |
| Uso de planes estratégicos | | | | X | | | X | | |
| Monitoreo de resultados | | | | X | | | X | | |
| Estructura organizacional | | | | X | | | | X | |
| CAPACIDAD COMPETITIVA | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Estudio del mercado | | | | X | | | X | | |
| Capacidad logística del hotel | | X | | | | | X | | |
| Capacidad de diversificación | | X | | | | | X | | |
| Instalaciones del hotel | | X | | | | | X | | |
| Satisfacción actual de clientes | | X | | | | | X | | |
| CAPACIDAD FINANCIERA | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Acceso a créditos y financiación | | X | | | | | | X | |
| Liquidez de la empresa | | | | X | | | X | | |
| Capital de trabajo | | X | | | | | X | | |
| Nivel de endeudamiento | | | | X | | | X | | |
| CAPACIDAD TECNOLÓGICA | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Uso de redes sociales | | X | | | | | | X | |
| Página Web | | | | X | | | | X | |
| Uso de software para procesos administrativos | | | | X | | | | X | |
| Redes Wifi dentro del hotel. | | | | X | | | X | | |
| CAPACIDAD DE TALENTO H. | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Personal competente | | X | | | | | X | | |
| Plan de formación de personal | | | | X | | | X | | |

| CAPACIDAD | FORTALEZA | | | DEBILIDAD | | | IMPACTO | | |
|------------------------|------------------|--|--|------------------|---|--|----------------|---|--|
| Rotación de personal | | | | | X | | | X | |
| Motivación de personal | | | | | X | | | X | |

Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Matriz EFI

Para elaborar la matriz EFI se tomaron los factores internos analizados en la empresa, los cuales se tienen en cuenta para evaluar las fuerzas y debilidades más importantes y para formular posteriormente, las estrategias más pertinentes a las capacidades y las áreas de interés de la gerencia. Para elaborar la matriz EFI fue necesario hacer juicios cuantitativos sobre cada uno de las fortalezas y debilidades.

Para esto, se asignaron los valores (pesos relativos de cada factor) en una escala de 0 a 1, donde 0 es menos relevante y 1 es más relevante, independiente de cuando se trata de una fortaleza o una debilidad, ya que siempre tienen un efecto en el éxito de la organización. Seguidamente, se realizó la calificación de cada factor, utilizando una escala entre 1 y 4, teniendo en cuenta que 1: representa una debilidad mayor, 2: es una debilidad menor, 3: es una fuerza menor y 4: es una fuerza mayor. Los resultados se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Resultados de la matriz EFI

| Factor | Peso | Calificación | Total ponderado |
|---|----------|--------------|-----------------|
| FUERZAS | | | |
| Liderazgo de la gerencia | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Capacidad logística del hotel | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Capacidad de diversificación | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Instalaciones del hotel | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Satisfacción actual de clientes | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Acceso a créditos y financiación | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Capital de trabajo | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Uso de redes sociales | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Personal competente | 0,05 | 3 | 0,15 |
| AMENAZAS | | | |
| Uso de planes estratégicos | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Monitoreo de resultados | 0,04 | 1 | 0,04 |
| Estructura organizacional | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Estudio del mercado | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Liquidez de la empresa | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Nivel de endeudamiento | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Página Web | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Uso de software para procesos administrativos | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Redes Wifi dentro del hotel | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Plan de formación de personal | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Rotación de personal | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Motivación de personal | 0,02 | 2 | 0,04 |
| TOTAL | 1 | 48 | 2,37 |

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 3 mostraron que el valor ponderado del análisis EFI es de 2,37, lo que es inferior al promedio crítico esperado de 2,5, lo que indicó que la organización es débil en los factores internos y tiene baja capacidad para gestionar adecuadamente los servicios hoteleros a los que se dedica. Este resultado se presenta porque la sumatoria del valor ponderado de las fuerzas es de 1,81, mientras que las debilidades tienen 0,56, indicando que estas últimas

representan un esfuerzo mayor que la gerencia debe hacer para mejorar la posición competitiva interna y para darle tratamiento a los factores externos.

4.1.6 Análisis del perfil de oportunidades y amenazas POAM

En el diagnóstico de la empresa también se tuvieron en cuenta los factores externos que pueden limitar o impulsar la competitividad de la misma, lo que se realizó por medio de la valoración de los factores recomendados por Serna (2012), siendo del orden económico, político, competitivo, social y tecnológico. Estos factores se analizaron con el gerente de la empresa para clasificarlos entre oportunidades y amenazas, con su respectivo impacto en el éxito de la organización. Al igual que en el análisis interno se utilizó una escala de alto, medio o bajo según cada caso. Los resultados de la valoración del ambiente externo se muestran a continuación:

Factores económicos. Son los relacionados con la actividad o actividades económicas que afectan la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el mercado. Los factores evaluados fueron la crisis económica fronteriza, la economía regional, la influencia del gremio hotelero y los incentivos tributarios que ha formulado para este tipo de empresas.

Factores políticos y normativos. Todas las empresas actúan dentro de un marco regulatorio que es favorable o desfavorable, según el nivel de intervención que necesite tener de parte del Estado. Por lo tanto, fue necesario conocer cómo afecta la estabilidad política nacional y regional, las condiciones de seguridad y grupos ilegales, y los requisitos de la normatividad técnica sectorial.

Factores competitivos. Es la capacidad de la empresa para producir bienes y servicios eficientes teniendo en cuenta las condiciones del mercado. Los factores fueron los precios de la

competencia, el confort habitaciones y la atención de otros hoteles del sector, la demanda del ecoturismo, el acceso a nuevos segmentos y la posibilidad de hacer alianzas estratégicas con otros operadores turísticos.

Factores sociales. Son las condiciones que caracterizan los grupos poblacionales que son de interés para el desarrollo de la empresa. En este proyecto se tuvieron en cuenta el desempleo, el crecimiento demográfico, el interés cultural y recreativo de la comunidad, y el tránsito fronterizo de personas.

Factores tecnológicos. Son los relacionados con la disponibilidad o limitaciones a herramientas, máquinas, software o procesos que pueden afectar el desempeño de la empresa. Se tuvieron en cuenta factores que facilitan el acceso a la tecnología, la conectividad a Internet y el acceso a redes sociales para promocionar los servicios del hotel.

Tabla 4. Perfil de capacidad externa

| FACTORES | OPORTUNIDAD | | | AMENAZAS | | | IMPACTO | | |
|---|-------------|-------|------|----------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| ECONÓMICOS | | | | | | | | | |
| Crisis económica fronteriza | | | | X | | | | X | |
| Economía regional | | | X | | | | X | | |
| Influencia del gremio hotelero | | | X | | | | | X | |
| Incentivos tributarios | | | X | | | | | | X |
| POLÍTICO Y NORMATIVO | OPORTUNIDAD | | | AMENAZAS | | | IMPACTO | | |
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Estabilidad política nacional | | X | | | | | | X | |
| Estabilidad política regional | | X | | | | | | X | |
| Seguridad y grupos ilegales | | | | | X | | X | | |
| Normatividad técnica sectorial | X | | | | | | X | | |
| COMPETITIVOS | OPORTUNIDAD | | | AMENAZAS | | | IMPACTO | | |
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Precios de la competencia | | | | | X | | X | | |
| Confort habitaciones competencia | | | | X | | | X | | |
| Calidad de la atención de la competencia | | | | | X | | X | | |
| Capacidad de las instalaciones | | | | X | | | X | | |
| Demanda de ecoturismo | X | | | | | | X | | |
| Acceso a nuevos segmentos | X | | | | | | X | | |
| Alianzas estratégicas | | X | | | | | | X | |
| SOCIALES | OPORTUNIDAD | | | AMENAZAS | | | IMPACTO | | |
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Desempleo | | | | X | | | X | | |
| Crecimiento demográfico | | | | | | X | | X | |
| Interés cultural y recreativo | X | | | | | | X | | |
| Transito fronterizo de personas | | | | | | X | | | X |
| TECNOLÓGICOS | OPORTUNIDAD | | | AMENAZAS | | | IMPACTO | | |

| FACTORES | OPORTUNIDAD | | | AMENAZAS | | | IMPACTO | | |
|-------------------------|-------------|-------|------|----------|-------|------|---------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo | Alto | Medio | Bajo |
| Acceso a la tecnología | X | | | | | | X | | |
| Conectividad a Internet | X | | | | | | X | | |
| Acceso a redes sociales | X | | | | | | X | | |

Fuente: Elaboración propia

4.1.7 Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) se utilizó para resumir y evaluar de forma cuantitativa la información del ambiente externo de la empresa, como es: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, teniendo en cuenta el análisis que se realizó con la gerencia de la empresa para identificar las oportunidades y las amenazas que le afectan al hotel.

De forma similar a la matriz interna, en la matriz EFE se tomó el listado de los factores críticos para el éxito identificados en el análisis del ambiente externo. Se incluyeron factores relacionados, tanto con las oportunidades como con las amenazas que afectan el desempeño de la empresa en el mercado. También se aplicó la escala entre 1 y 4, donde 1: es debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fuerza menor y 4: fuerza mayor. Los resultados se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Resultados de la matriz EFE

| Factor | Peso | Calificación | Total ponderado |
|----------------------------------|----------|--------------|-----------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Economía regional | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Influencia del gremio hotelero | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Incentivos tributarios | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Estabilidad política nacional | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Estabilidad política regional | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Normatividad técnica sectorial | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Demanda de ecoturismo | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Acceso a nuevos segmentos | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Alianzas estratégicas | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Interés cultural y recreativo | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Acceso a la tecnología | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Conectividad a Internet | 0,05 | 4 | 0,2 |
| Acceso a redes sociales | 0,04 | 4 | 0,16 |
| AMENAZAS | | | |
| Crisis económica fronteriza | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Seguridad y grupos ilegales | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Precios de la competencia | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Confort habitaciones competencia | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Capacidad de las instalaciones | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Desempleo | 0,05 | 2 | 0,1 |
| TOTAL | 1 | 48 | 3,03 |

Los resultados de la tabla 5 mostraron que el valor ponderado de la evaluación EFE fue de 3,03, lo cual está por encima del valor crítico de 2,5 y que representa un esfuerzo de la gerencia por desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas. El valor ponderado de las oportunidades suman 2,58, mientras que el las amenazas están en 0,45. La gerencia debe concentrar esfuerzos para implementar estrategias que le permitan aumentar la

capacidad de aprovechar las oportunidades y para minimizar el efecto de las amenazas, principalmente la proveniente de los competidores.

4.1.8 Matriz FODA

Se utilizó el análisis FODA para consolidar el diagnóstico estratégico que permita definir una estrategia gerencial que le represente a la empresa una ventaja distintiva o competitiva. De acuerdo con Serna (2012) este es el “mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos de mercado que están a su alcance” (p.185). En otras palabras, este análisis se utilizó para acoplar las condiciones del entorno, siendo las oportunidades y amenazas con las capacidades internas que son las fortalezas y debilidades de la empresa. La finalidad es obtener las estrategias que le permitan establecer un rumbo y una serie de acciones planificadas de crecimiento.

Para este análisis se realizó una clasificación de los factores externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) para tomar los de mayor impacto y que pueden ser tenidos en cuenta en la matriz FODA. Serna (2012) recomienda que se tomen únicamente los que sean fundamentales para asegurar el éxito de la empresa. Posteriormente, se realizó un análisis estratégico y se definieron las estrategias FO, FA, DO y DA que debe tener en cuenta la empresa para desarrollar sus proyectos estratégicos y planes de mejoramiento. El análisis FODA se consolidó en la siguiente tabla.

Tabla 6. Matriz FODA

| <p style="text-align: center;">Ambiente externo</p> <p style="text-align: center;">Ambiente interno</p> | <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> | <p style="text-align: center;">Amenazas</p> |
|---|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política nacional • Estabilidad política regional • Normatividad técnica sectorial • Demanda de ecoturismo • Acceso a nuevos segmentos • Alianzas estratégicas agencias de turismo • Interés cultural y recreativo • Acceso a la tecnología • Conectividad a Internet • Acceso a redes sociales | <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica fronteriza • Seguridad y grupos ilegales • Precios de la competencia • Confort habitaciones competencia • Calidad de la atención de la competencia • Capacidad de las instalaciones de la competencia • Desempleo |
| <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> | <p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> | <p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de la gerencia • Capacidad logística del hotel • Capacidad de diversificación • Instalaciones del hotel • Satisfacción actual de clientes • Capital de trabajo • Uso de redes sociales • Personal competente | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la imagen corporativa y visual del hotel. • Hacer alianzas estratégicas con operadores turísticos. • Implementar la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 002. Establecimientos de alojamiento y hospedaje, 2003. • Implementar la Norma Técnica Sectorial NTSH 007. Posadas turísticas, requisitos de planta y servicios, 2005. • Implementar la Norma Técnica Sectorial NTSH 008 Alojamientos rurales, requisitos de planta y servicios, 2011. • Implementar la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 0012. Recintos de campamento o camping, requisitos de planta y servicios, 2014. | <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar las instalaciones del hotel. • Utilizar zonas verdes para el servicio de camping • Diseñar un plan de fidelización de clientes con promociones • Diseñar material promocional impreso • Definir el material promocional en formato digital |

| Debilidades | Estrategias DO | Estrategias DA |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Uso de planes estratégicos • Monitoreo de resultados • Estructura organizacional • Estudio del mercado • Liquidez de la empresa • Nivel de endeudamiento • Página Web • Uso de software para procesos administrativos • Redes Wifi dentro del hotel. • Plan de formación de personal | <ul style="list-style-type: none"> • Diversificar el portafolio para aumentar ingresos. • Definir el direccionamiento estratégico de la empresa. • Definir la estructura organizacional. • Hacer un estudio de mercado para la diversificación del portafolio. • Diseñar una propuesta de marketing digital para el hotel. • Mejorar la cobertura y conexión de Wifi. • Sistematizar proceso de reservar y alojamiento • Financiar planes de mejora con deuda a largo plazo. • Mejorar el monitoreo y seguimiento de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar planes de formación para el personal. • Analizar periódicamente los planes y promociones que ofrece la competencia. • Implementar un sistema de sugerencias, quejas y reclamaciones |

Fuente: Elaboración propia

4.2 Propuesta del Direccionamiento Estratégico del Hotel San Jerónimo

Para el desarrollo del segundo objetivo se definieron los elementos que deben conformar el direccionamiento estratégico del Hotel San Jerónimo, como también las expectativas gerenciales y la normatividad vigente en cuanto a sostenibilidad turística, que permitieran garantizar un desarrollo adecuado a las capacidades internas y las condiciones del entorno. En primer lugar se identificaron las formulaciones hechas por la empresa en cuanto al direccionamiento estratégico y posteriormente, se definieron los nuevos lineamientos propuestos a partir del diagnóstico estratégico y de las expectativas mencionadas por el gerente.

4.2.1 Análisis del direccionamiento actual

Según Serna (2012) el direccionamiento estratégico le permite a las organizaciones fijar el rumbo hacia donde se dirige y definir lineamientos generales de acción. Para Steiner (2011) es el propósito básico para establecer un conjunto de metas en un negocio, por lo que no existe uniformidad y varían de acuerdo a la filosofía del gerente. Al hacer una revisión de los documentos internos de la empresa no se encontraron aspectos relacionados con la misión, visión o valores corporativos. Por tal motivo, tampoco se tienen definidos los objetivos estratégicos o mecanismos para hacer la medición de las acciones de mejora que emprende la gerencia, ni para medir el cumplimiento de los propósitos gerenciales.

Por lo anterior, se logró determinar que los elementos del direccionamiento estratégico no se encuentran definidos formalmente, siendo el desarrollo de la empresa producto del emprendimiento y de una idea o modelo de negocio que están aprovechando los socios para explotar una oportunidad de mercado como es el eco turismo. Al respecto, se identificaron las

repercusiones que esta situación tiene para la empresa, teniendo en cuenta los aspectos que Serna (2012) resalta sobre el direccionamiento estratégico.

Tabla 7. Repercusiones de la falta del direccionamiento estratégico para la empresa

| Aspectos | Repercusiones |
|----------|---|
| Misión | <p>La carencia de la misión impide que la empresa pueda distinguirse o tener claros los fundamentos y principios que orientan su crecimiento.</p> <p>La gerencia y el personal no cuentan con indicaciones sobre la manera como deben lograr y consolidar las razones de su existencia como organización.</p> <p>Impide la identificación de la categoría del negocio en que se encuentra la empresa, limita la referencia para la decisiones de planeación, el compromiso del personal, la lealtad de clientes y proveedores y, dificulta tener una imagen corporativa sólida ante el mercado (Serna, 2012).</p> |
| Visión | <p>La carencia impide que la empresa tenga un marco de referencia de lo que se espera obtener en el futuro. La visión ayuda a tener claro el camino donde la gerencia debe trabajar para obtener el desarrollo esperado.</p> <p>Dificulta el liderazgo del gerente y el apoyo de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos o acciones que se emprenden (Steiner, 2011).</p> |

| Aspectos | Repercusiones |
|------------------------|--|
| | No le permite al gerente soportar las decisiones en un rumbo definido por la falta de consistencia y en algunas ocasiones falta de contraste con las posibilidades que tiene la empresa para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas (Serna, 2012). |
| Valores corporativos | La carencia de valores no permite que el personal tenga una guía de pensamiento y acción. En otras palabras la falta de valores limita la manifestación de las acciones que la empresa requiere para su desarrollo (Serna, 2012). |
| Objetivos corporativos | <p>Cuando la empresa no cuenta con estos objetivos a nivel gerencial se dificulta la planificación y por lo tanto, la operacionalización de la misión y la visión (Serna, 2012).</p> <p>Cuando no se tienen formulados estos objetivos se pueden desestimar áreas de la empresa porque éstos deben cobijar a toda la organización (Steiner, 2011).</p> |

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Direccionamiento estratégico propuesto

Luego de haber establecido la importancia que tiene la formulación del direccionamiento estratégico para la empresa, se realizó un análisis de planificación estratégica apoyado en la matriz FODA, en el segmento de mercado en que se encuentra la empresa y en las expectativas

de la gerencia para el desarrollo futuro basado en sostenibilidad. En este sentido, se analizaron junto con el gerente del Hotel Hacienda San Jerónimo los aspectos relacionados con la identidad de la empresa, el rumbo que se espera seguir, la visión futura del negocio y sobre el comportamiento que debe caracterizar la organización ante el mercado.

4.2.2.1 Misión propuesta

A partir de la tabla 7 se identificaron los principales elementos que debe incorporar la misión de la empresa, los cuales fueron revisados e identificados junto con la gerencia para definir una propuesta acorde a las capacidades internas y las condiciones del entorno (ver anexo 2).



Figura 23. Elementos para definir la misión de la empresa

Fuente: Elaboración propia

A partir de la figura 23 se definió la misión de la empresa:

Tabla 8. Definición de la misión de la empresa

| Componente | Descripción |
|---|--|
| ¿Quiénes son los clientes? | Todas las personas sin distinción de edad, sexo, raza o creencias. |
| ¿Cuáles son los productos o servicios? | Alojamiento, recreación, esparcimiento y gastronomía. |
| ¿Dónde está el mercado donde compite la empresa? | La ciudad de Cúcuta, Pamplona, Los Patios, Villa del Rosario y en general todo el departamento Norte de Santander. |
| ¿Cuál es el interés de los socios? | Obtener mayor rentabilidad sobre la inversión. |
| ¿Cuál es la filosofía, creencias y valores de la empresa? | Conservación del ambiente natural, responsabilidad, honestidad, compromiso, calidad de servicio. |
| ¿Cuál es el concepto propio o distintivo de la empresa? | Satisfacción de clientes Experiencia inolvidable |

Fuente: Elaboración propia

Misión propuesta. En el Hotel Hacienda San Jerónimo estamos comprometidos con ofrecer una experiencia inolvidable para todos nuestros visitantes, por medio de un amplio portafolio de alojamiento, recreación, esparcimiento y gastronomía, asumiendo compromisos de

responsabilidad, honestidad, calidad del servicio y con la conservación del medio ambiente, para alcanzar la plena satisfacción de nuestros clientes y la rentabilidad de los socios accionistas.

4.2.2.2 Visión propuesta

También siguiendo los resultados de la tabla 7 se plantearon los elementos que debe conformar la visión de la empresa, siendo necesario que fuera revisada y aprobada por el gerente para que esté acorde a las expectativas de crecimiento y sostenibilidad futura (ver anexo 3). Los elementos de la visión fueron los siguientes:

Se define a continuación la propuesta para la visión de la empresa:



Figura 24. Elementos para definir la visión de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Componentes de la visión propuesta

| Componente | Descripción |
|---|---|
| ¿Qué y cuándo espera que suceda la gerencia? | En el año 2022 seremos una de las mejores opciones de alojamiento eco turístico con reconocimiento en el departamento Norte de Santander. |
| ¿Cuáles son los productos y servicios? | Alojamiento, recreación, esparcimiento y gastronomía. |
| ¿Cuál es el componente innovador o de diferenciación? | Calidad de servicio y buena relación calidad - precio. |
| ¿Cuál es el valor agregado que ofrece la empresa? | Cumplimiento de los estándares de calidad de las Normas Técnicas Sectoriales NTSH para Alojamientos y Hospedajes Turísticos y Rurales. |
| ¿Cuál es el sector económico y segmento de mercado? | Hoteles y alojamientos eco turísticos. |

Fuente: Elaboración propia

Visión propuesta. En el año 2022 seremos una de las mejores opciones de alojamiento eco turístico con reconocimiento en el departamento Norte de Santander, ofreciendo servicios de alojamiento, recreación, esparcimiento y gastronomía. Nuestro hotel contará con la mejor relación calidad – precio y los más altos estándares de calidad bajo las Normas Técnicas Sectoriales NTSH para Alojamientos y Hospedajes Turísticos y Rurales, de manera que permita estar a la altura de las necesidades y expectativas de nuestros visitantes.

4.2.3 Valores corporativos

Para Steiner (2011) la planeación estratégica depende en gran medida de las aspiraciones, intereses, actitudes y filosofía del personal que se desempeña dentro de una organización. Para Serna (2012) los valores ayudan a definir las normas de conducta de las personas dentro de una organización y son parte fundamental de la planeación estratégica. Los valores permiten que la misión, la visión y los objetivos de la gerencia se cumplan cuando se integran a la cultura de la empresa.

Conforme a lo analizado en la tabla 7, se definieron los valores corporativos más apropiados a las expectativas de la gerencia y que le permita sustentar el desarrollo de la misión y la visión que fueron propuestas anteriormente. Estos valores permitirán al personal tener una guía para el desempeño diario, con efectos directos en la identidad y la diferenciación de la empresa en el mercado.

De acuerdo a lo anterior, el Hotel Hacienda San Jerónimo debe distinguirse por la integración de los siguientes valores a su cultura organizativa:

Compromiso. El personal siempre estará dispuesto a trabajar en equipo para el cumplimiento de los objetivos propuestos para el desarrollo sostenible de la empresa, para garantizar los mejores estándares de calidad y la satisfacción de nuestros clientes.

Calidad de servicio. El personal mantendrá un alto interés por cumplir con los estándares de calidad para los servicios de hotelería y alojamiento turístico y rural, haciendo uso adecuado de los recursos y de las instalaciones de la empresa.

Responsabilidad. Es una prioridad para todo el personal del hotel cumplir con los compromisos adquiridos con nuestros clientes, socios y proveedores, así como con la normatividad vigente y demás requisitos éticos al realizar nuestras labores diarias.

Honestidad. Las actuaciones del personal siempre se caracterizarán por estar conforme a la verdad y la transparencia de la información que se maneja en el área comercial, administrativa, operativa y contable.

4.2.4 Objetivos estratégicos

Como parte fundamental del direccionamiento estratégico propuesto para el hotel se plantearon una serie de objetivos estratégicos que le permitirán a la gerencia materializar los propósitos que fueron definidos en la misión y la visión. Tal como menciona Serna (2012) y Steiner (2011), se trata de propósitos estratégicos y deben involucrar todas las áreas de la organización de forma integral para reunir los recursos y esfuerzos en el cumplimiento de las metas. Los definidos para el Hotel Hacienda San Jerónimo fueron los siguientes:

Tabla 10. Objetivos estratégicos de la empresa

| Objetivo | Actual | Meta | Responsable | Áreas relacionadas |
|--|--------------------------|--|-------------|-----------------------|
| Incrementar las ventas anuales del hotel en los diferentes bienes y servicios que ofrece a los clientes. | < 10% | Aumentar las ventas 20% cada año. | Gerente | Comercial y operativa |
| Aumentar la rentabilidad anual del negocio. | < 8% | Mantener la rentabilidad neta > 12% | Gerente | Contador |
| | < 5% | Mantener la rentabilidad sobre activos > 8% | Gerente | Contador |
| Mejorar la satisfacción de los clientes y visitantes. | Satisfacción alta: 62,1% | Mantener el nivel de satisfacción alta > 80% | Gerente | Comercial y operativa |

Fuente: Elaboración propia

4.3 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Luego de definir las estrategias por medio de la matriz FODA se requirió analizar la posición estratégica en que se encontraba la empresa, teniendo en cuenta los factores que fueron evaluados a nivel interno y externo. Para esto, se empleó la matriz PEYEA, para identificar el tipo de las estrategias más adecuadas para la empresa. Se utilizaron los factores relacionados con las fuerzas financieras (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y las fuerzas de la industria (FI) (Ver tabla 11).

Tabla 11. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

| Fortaleza industrial FI | | Ponderación | Calificación | Producto |
|----------------------------|----------------------------------|-------------|--------------|--------------|
| FI 1 | Influencia del gremio hotelero | 0,10 | 3 | 0,30 |
| FI 2 | Normatividad técnica sectorial | 0,30 | 5 | 1,50 |
| FI 3 | Demanda de ecoturismo | 0,10 | 4 | 0,40 |
| FI 4 | Acceso a tecnología | 0,30 | 5 | 1,50 |
| FI 5 | Alianzas estratégicas | 0,20 | 3 | 0,60 |
| FI 6 | | | | 0,00 |
| FI 7 | | | | 0,00 |
| | | 1,00 | 6,0 | 4,30 |
| Fortaleza financiera FF | | Ponderación | Calificación | Producto |
| FF 1 | Acceso a créditos y financiación | 0,30 | 3 | 0,90 |
| FF 2 | Capital de trabajo | 0,20 | 3 | 0,60 |
| FF 3 | Liquidez de la empresa | 0,30 | 1 | 0,30 |
| FF 4 | Nivel de endeudamiento | 0,20 | 1 | 0,20 |
| FF 5 | | | | 0,00 |
| FF 6 | | | | 0,00 |
| FF 7 | | | | 0,00 |
| | | 1,00 | 3,5 | 2,00 |
| Ventaja competitiva VC | | Ponderación | Calificación | Producto |
| VC 1 | Capacidad logística del hotel | 0,20 | -4 | -0,80 |
| VC 2 | Capacidad de diversificación | 0,20 | -4 | -0,80 |
| VC 3 | Instalaciones del hotel | 0,20 | -4 | -0,80 |
| VC 4 | Satisfacción actual de clientes | 0,25 | -3 | -0,75 |
| VC 5 | Personal competente | 0,15 | -3 | -0,45 |
| VC 6 | | | | 0,00 |
| VC 7 | | | | 0,00 |
| | | 1,00 | -2,0 | -3,60 |
| Estabilidad del entorno EA | | Ponderación | Calificación | Producto |
| EA 1 | Estabilidad política nacional | 0,10 | -4 | -0,40 |
| EA 2 | Estabilidad política regional | 0,20 | -4 | -0,80 |
| EA 3 | Interés cultural y recreativo | 0,30 | -4 | -1,20 |
| EA 4 | Crisis económica fronteriza | 0,20 | -2 | -0,40 |
| EA 5 | Precios de la competencia | 0,20 | -3 | -0,60 |
| EA 6 | | | | 0,00 |
| EA 7 | | | | 0,00 |
| | | 1,00 | -2,0 | -3,40 |

Fuente: Elaboración propia

A partir del resultado de la tabla anterior se tiene que:

$$X = VC + FI = -3.6 + 4.3 = 0,7.$$

$$Y = EA + FF = -3.4 + 2.0 = -1,4.$$

Luego se ubican los datos en la gráfica, señalando el cuadrante IV: estrategia competitiva. Este resultado indicó que la estrategia más adecuada es promover el desarrollo interno, la innovación en valor y las alternativas intensivas (penetración en el mercado y desarrollo de producto) (ver figura 25). Por lo tanto, la estrategia de la empresa debe ser mejorar la capacidad de las instalaciones, diversificar el portafolio de productos, mejorar los procesos internos para que generen valor a los clientes y enfocar la labor de mercadeo a la penetración del mercado.

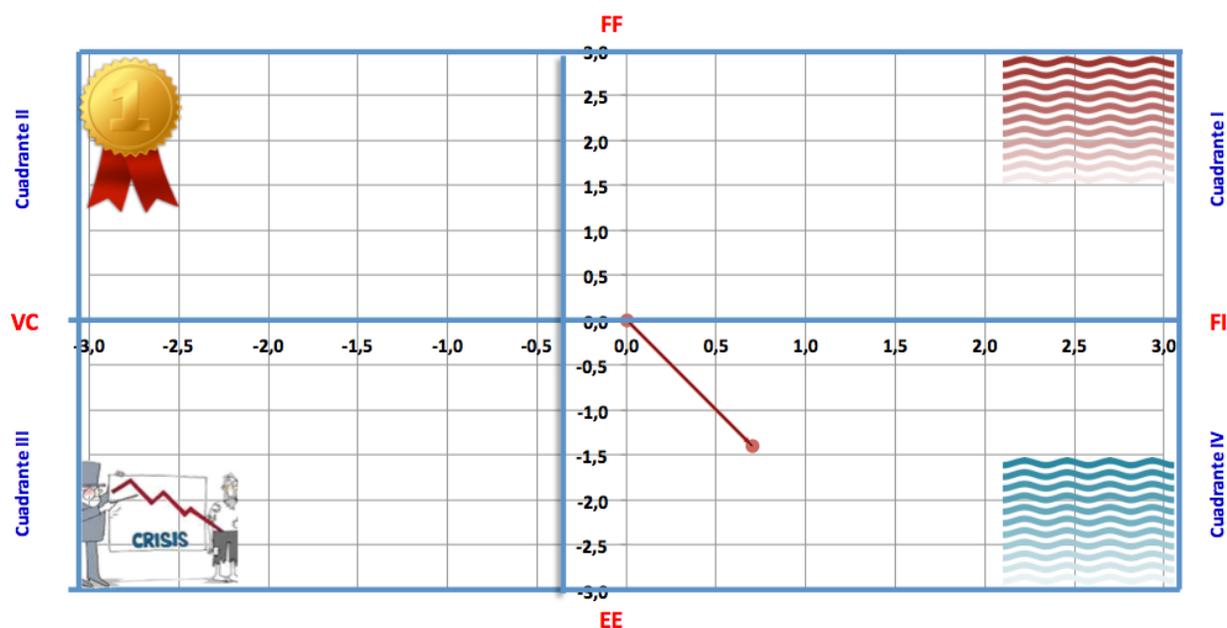
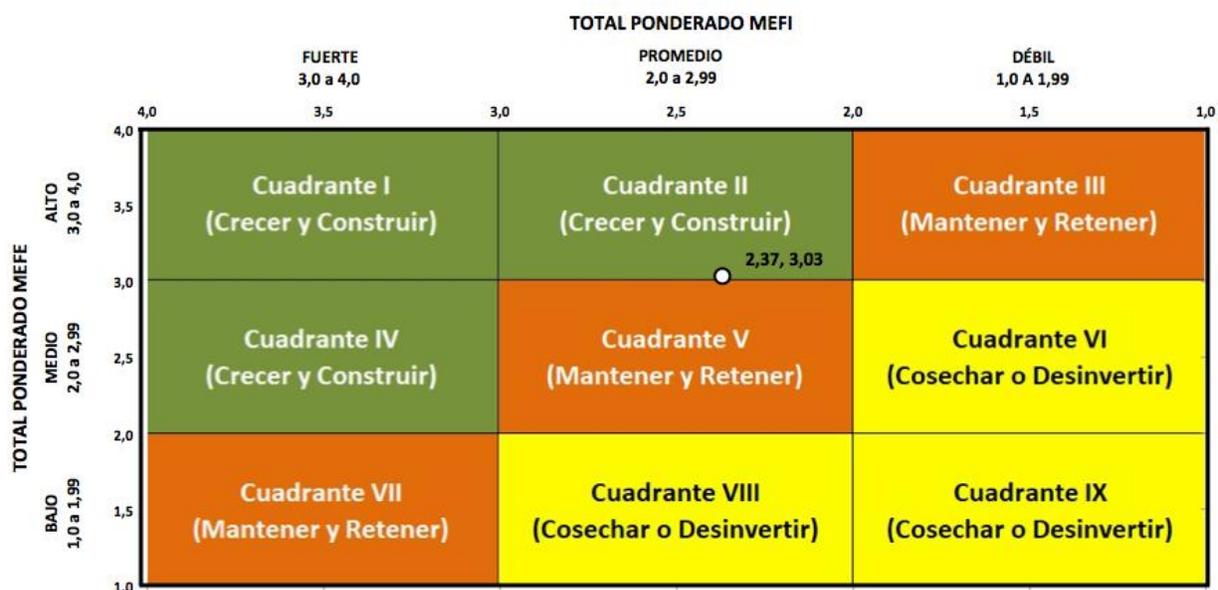


Figura 25. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Fuente: Elaboración propia

4.4 Matriz Interna – Externa I – E

Para elaborar la matriz Interna – Externa también se tuvieron en cuenta los resultados de la matriz EFI y la matriz EFE para ubicarlas en la figura y confirmar la dirección que las estrategias deben seguir, dependiendo del cuadrante donde se crucen los valores. En la figura 26 se determinó que la situación de la empresa se ubica en el cuadrante II orientado a crecer y construir, el cual debe ser desarrollado con estrategias intensivas y de integración, lo que confirmó los resultados de la matriz PEYEA (ver figura 25), donde las estrategias intensivas deben promover la penetración y desarrollo del mercado, como también el desarrollo del portafolio de productos.



| REGIÓN | CELIDAS | PRESCRIPCIÓN | ESTRATEGIAS |
|--------|--------------|------------------------|-------------------------|
| | I, II, IV | Crecer y construir | Intensivas, integración |
| | III, V, VII | Mantener y retener | Intensivas |
| | VI, VIII, IX | Cosechar o desinvertir | Defensivas |

Figura 26. Resultado de la matriz Interna – Externa

Fuente: Elaboración propia

4.5 Implementación de Estrategias

Para este objetivo se diseñó un plan de acción a partir de las estrategias resultantes del análisis FODA que fue desarrollado anteriormente y conforme al direccionamiento estratégico para el mejoramiento de la competitividad del hotel y al análisis de una matriz MPCE. Primero se identificaron y agruparon las principales estrategias que apuntan al logro de los objetivos que se definieron con la gerencia y se contrastaron con los factores críticos que fueron analizados en la matriz EFI y EFE para identificar las que son más convenientes. A partir de estos resultados, se definieron las actividades de cada plan de acción, con sus respectivas metas y responsables.

4.5.1 Propuesta estratégica para la empresa

La propuesta consiste en la definición de unos proyectos específicos que son el producto de analizar las opciones estratégicas de la matriz FODA, dando prioridad a las que se relacionen directamente con el direccionamiento de la gerencia y los objetivos corporativos. Las estrategias deben ser pocas pero es necesario que cubran los diferentes lineamientos gerenciales que fueron identificados como vitales para mejorar la competitividad de la empresa. Las estrategias que se definieron para el Hotel Hacienda San Jerónimo son los siguientes (ver tablas 12, 13, 14, 15 y 16).

Tabla 12. Estrategia 1: La empresa debe fortalecer la capacidad de marketing

| Nombre del proyecto | Área responsable |
|--|------------------|
| Estrategia: Fortalecer la capacidad del área de marketing para lograr la diversificación, consolidación del mercado y aumento de las ventas cada año. | Mercadeo |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Estrategia 2: La empresa requiere aumentar su capacidad técnica en la prestación del servicio

| Nombre del proyecto | Área responsable |
|--|------------------|
| Estrategia: Aumentar la capacidad técnica para la prestación del servicio de alojamiento de forma sostenible por medio de la implementación de los estándares de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 002 (2003), 007 (2005), 008 (2011), 012 (2014). | Gerencia |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Estrategia 3: La empresa debe mejorar los procesos de administración de personal

| Nombre del proyecto | Área responsable |
|---|------------------|
| Estrategia: Mejorar los procesos de selección, contratación, formación y evaluación del personal acorde a los estándares de calidad, necesidades y expectativas de los clientes. | Gerencia |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Estrategia 4: La empresa debe optimizar las instalaciones del hotel

| Nombre del proyecto | Área responsable |
|---|------------------|
| Estrategia: Adecuar las instalaciones físicas del hotel acorde a las necesidades y expectativas de los clientes. | Gerencia |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Estrategia 5: Plan de fidelización para los clientes del hotel

| Nombre del proyecto | Área responsable |
|---|------------------|
| Estrategia: Diseñar un plan de fidelización para contrarrestar los planes y promociones que ofrece la competencia. | Gerencia |

Fuente: Elaboración propia

4.5.2 Análisis de la matriz MPEC

La matriz MPEC dentro de la planificación estratégica sirve para evaluar las estrategias de manera objetiva, teniendo en cuenta los factores críticos internos y externos. En este caso se tomaron los factores de la matriz EFI y EFE con los pesos que fueron asignados y se ubicaron las estrategias que debe considerar la empresa para su implementación. Se determinaron las calificaciones del atractivo (CA) de forma cuantitativa, considerando la manera como cada factor es atractivo o afecta la realización de la estrategia. Este impacto se calificó con una escala de 1 a 4, donde 1: no es atractivo, 2: es algo atractiva, 3: bastante atractivo y 4: muy atractivo. Se multiplicaron los pesos asignados de cada factor con el valor CA asignado en cada estrategia y se realizó la sumatoria de cada una.

Los resultados de la matriz MPEC mostraron que la estrategia 1 “fortalecer la capacidad de marketing” tuvo un valor de 6,97, muy similar al valor de la estrategia 2 “aumentar la capacidad técnica en la prestación del servicio” con 6,13, seguido de la estrategia 3 “mejorar los procesos de administración de personal” con 5,51 y la estrategia 4 “optimizar las instalaciones del hotel” con 5,34. La estrategia 5 “plan de fidelización para los clientes del hotel” tuvo un valor de 4,52, siendo inferior y alejado del rango de las anteriores que estuvo sobre 5 puntos, por lo que se descarto esta alternativa para la futura implementación en la empresa.

Tabla 17. Resultado de la matriz MPEC

| Factores clave | Peso | Estrategia 1: La empresa debe fortalecer la capacidad de marketing | | Estrategia 2: La empresa requiere aumentar su capacidad técnica en la prestación del servicio | | Estrategia 3: La empresa debe mejorar los procesos de administración de personal | | Estrategia 4: La empresa debe optimizar las instalaciones del hotel | | Estrategia 5: Plan de fidelización para fomentar la recompra con los clientes del hotel | |
|---|------|--|----------|---|----------|--|----------|---|----------|---|----------|
| | | CA | Total CA | CA | Total CA | CA | Total CA | CA | Total CA | CA | Total CA |
| FUERZAS | | | | | | | | | | | |
| Liderazgo de la gerencia | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Capacidad logística del hotel | 0,05 | 3 | 0,15 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 |
| Capacidad de diversificación | 0,05 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 4 | 0,2 | 2 | 0,1 |
| Instalaciones del hotel | 0,05 | 2 | 0,1 | 3 | 0,15 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 1 | 0,05 |
| Satisfacción actual de clientes | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 |
| Acceso a créditos y financiación | 0,07 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 | 4 | 0,28 | 4 | 0,28 | 1 | 0,07 |
| Capital de trabajo | 0,05 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 1 | 0,05 |
| Uso de redes sociales | 0,05 | 4 | 0,2 | 2 | 0,1 | 4 | 0,2 | 1 | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Personal competente | 0,05 | 3 | 0,15 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 2 | 0,1 |
| AMENAZAS | | | | | | | | | | | |
| Uso de planes estratégicos | 0,05 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 |
| Monitoreo de resultados | 0,04 | 4 | 0,16 | 4 | 0,16 | 4 | 0,16 | 4 | 0,16 | 1 | 0,04 |
| Estructura organizacional | 0,03 | 2 | 0,06 | 3 | 0,09 | 4 | 0,12 | 1 | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Estudio del mercado | 0,05 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Liquidez de la empresa | 0,05 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 2 | 0,1 | 4 | 0,2 | 1 | 0,05 |
| Nivel de endeudamiento | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 2 | 0,1 | 3 | 0,15 | 1 | 0,05 |
| Página Web | 0,03 | 4 | 0,12 | 2 | 0,06 | 4 | 0,12 | 1 | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Uso de software para procesos administrativos | 0,03 | 4 | 0,12 | 3 | 0,09 | 4 | 0,12 | 1 | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Redes Wifi dentro del hotel | 0,03 | 3 | 0,09 | 2 | 0,06 | 3 | 0,09 | 1 | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Plan de formación de personal | 0,03 | 2 | 0,06 | 4 | 0,12 | 4 | 0,12 | 1 | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Rotación de personal | 0,02 | 2 | 0,04 | 3 | 0,06 | 4 | 0,08 | 1 | 0,02 | 2 | 0,04 |

| Factores clave | | Estrategia 1: La empresa debe fortalecer la capacidad de marketing | | Estrategia 2: La empresa requiere aumentar su capacidad técnica en la prestación del servicio | | Estrategia 3: La empresa debe mejorar los procesos de administración de personal | | Estrategia 4: La empresa debe optimizar las instalaciones del hotel | | Estrategia 5: Plan de fidelización para fomentar la recompra con los clientes del hotel | |
|----------------------------------|------|--|------|---|------|--|------|---|------|---|------|
| | | | | | | | | | | | |
| Motivación de personal | 0,02 | 4 | 0,08 | 4 | 0,08 | 4 | 0,08 | 1 | 0,02 | 3 | 0,06 |
| Factor externos | | | | | | | | | | | |
| OPORTUNIDADES | | | | | | | | | | | |
| Economía regional | 0,05 | 3 | 0,15 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Influencia del gremio hotelero | 0,03 | 3 | 0,09 | 4 | 0,12 | 2 | 0,06 | 1 | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Incentivos tributarios | 0,03 | 4 | 0,12 | 4 | 0,12 | 1 | 0,03 | 1 | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Estabilidad política nacional | 0,03 | 3 | 0,09 | 1 | 0,03 | 1 | 0,03 | 1 | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Estabilidad política regional | 0,03 | 3 | 0,09 | 1 | 0,03 | 1 | 0,03 | 1 | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Normatividad técnica sectorial | 0,09 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 |
| Demanda de ecoturismo | 0,09 | 4 | 0,36 | 2 | 0,18 | 2 | 0,18 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 |
| Acceso a nuevos segmentos | 0,09 | 4 | 0,36 | 4 | 0,36 | 3 | 0,27 | 3 | 0,27 | 2 | 0,18 |
| Alianzas estratégicas | 0,05 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Interés cultural y recreativo | 0,07 | 4 | 0,28 | 3 | 0,21 | 2 | 0,14 | 2 | 0,14 | 3 | 0,21 |
| Acceso a la tecnología | 0,05 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 | 1 | 0,05 | 2 | 0,1 |
| Conectividad a Internet | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 |
| Acceso a redes sociales | 0,04 | 4 | 0,16 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 1 | 0,04 | 3 | 0,12 |
| AMENAZAS | | | | | | | | | | | |
| Crisis económica fronteriza | 0,02 | 3 | 0,06 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 |
| Seguridad y grupos ilegales | 0,03 | 3 | 0,09 | 1 | 0,03 | 1 | 0,03 | 1 | 0,03 | 1 | 0,03 |
| Precios de la competencia | 0,05 | 4 | 0,2 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Confort habitaciones competencia | 0,05 | 4 | 0,2 | 3 | 0,15 | 1 | 0,05 | 4 | 0,2 | 4 | 0,2 |
| Capacidad de las instalaciones | 0,1 | 1 | 0,1 | 4 | 0,4 | 1 | 0,1 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Desempleo | 0,05 | 3 | 0,15 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Total | | | 6,97 | | 6,13 | | 5,51 | | 5,34 | | 4,52 |

Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Plan de acción propuesto para la empresa

Estrategia 1: La empresa debe fortalecer la capacidad de marketing

Indicador de éxito global: El Hotel Hacienda San Jerónimo fortalecerá la capacidad del área de marketing para lograr la diversificación, consolidación del mercado y aumento de las ventas en un 20% cada año.

Tabla 18. Plan de acción para fortalecer la capacidad de marketing

| Acciones | Meta | Tiempo | | Responsable | Recursos |
|---|--|--------------|--------------|------------------------------|--|
| | | Inicio | Fin | | |
| Mejorar la imagen corporativa y visual del hotel. | Rediseñar la imagen corporativa del hotel con logo y logo símbolo. | Ago/ 2020 | Oct/ 2020 | Gerente Área mercadeo | Financieros: • Propuesta gráfica: \$500.000 |
| Hacer un estudio de mercado para la diversificación del portafolio. | Diseñar un portafolio de servicios con opciones actuales y 3 servicios nuevos de recreación y ecoturismo | Sep/ 2020 | Oct/ 2020 | Gerente Área mercadeo | Propios: • Computador • Impresora • Papelería Financieros: • Propuesta gráfica: \$300.000 |

| Acciones | Meta | Tiempo | | Responsable | Recursos |
|--|---|----------|----------|--------------------------|---|
| | | Inicio | Fin | | |
| | | | | | |
| Hacer alianzas estratégicas con operadores turísticos. | Gestionar alianzas con 3 operadores turísticos regionales | Ago/2020 | Sep/2020 | Gerente Área mercadeo | Propios: <ul style="list-style-type: none"> • Computador • Impresora • Papelería |
| Diseñar una propuesta de marketing en formato digital e impreso para el hotel. | Material promocional en volantes, tarjetas de presentación y portafolio de servicios impreso y en redes sociales. | Nov/2020 | Dic/2020 | Gerente Área mercadeo | Propios: <ul style="list-style-type: none"> • Computador • Conexión Internet Financieros: <ul style="list-style-type: none"> • Material impreso: \$1.000.000 • Diseño redes sociales: \$1.000.000 |

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 2: La empresa requiere aumentar su capacidad técnica en la prestación del servicio

Indicador de éxito global: El Hotel Hacienda San Jerónimo aumentará la capacidad técnica para la prestación del servicio de alojamiento de forma sostenible por medio de la implementación de los estándares de la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 002 (2003), 007 (2005), 008 (2011), 012 (2014) para el año 2022.

Tabla 19. Plan de acción para aumentar su capacidad técnica en la prestación del servicio

| Acciones | Meta | Tiempo | | Responsable | Recursos |
|--|---|----------|----------|-------------|---|
| | | Inicio | Fin | | |
| Implementar la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 002. Establecimientos de alojamiento y hospedaje, 2003. | Obtener la certificación NTSH 002 del ICONTEC | Ene/2021 | Dic/2021 | Gerente | Propios: <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Computador • Papelería • Conexión Internet Financieros: <ul style="list-style-type: none"> • Asesor externo: \$1.000.000 |
| Implementar la Norma Técnica Sectorial NTSH 007. Posadas | Obtener la certificación NTSH 007 del ICONTEC | Ene/2021 | Dic/2021 | Gerente | Propios: <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Computador • Papelería |

| Acciones | Meta | Tiempo | | Responsable | Recursos |
|--|---|----------|----------|-------------|--|
| | | Inicio | Fin | | |
| turísticas, requisitos de planta y servicios, 2005. | | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Conexión Internet Financieros: Asesor externo: \$1.000.000 |
| Implementar la Norma Técnica Sectorial NTSH 008 Alojamiento rurales, requisitos de planta y servicios, 2011. | Obtener la certificación NTSH 008 del ICONTEC | Ene/2021 | Dic/2021 | Gerente | Propios: <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Computador • Papelería • Conexión Internet Financieros: Asesor externo: \$1.000.000 |
| Implementar la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 0012. Recintos de campamento o camping, requisitos de planta y servicios, | Obtener la certificación NTSH 012 del ICONTEC | Ene/2021 | Dic/2021 | Gerente | Propios: <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Computador • Papelería • Conexión Internet Financieros: |

| Acciones | Meta | Tiempo | | Responsable | Recursos |
|---|---|--------------|--------------|-------------|---|
| | | Inicio | Fin | | |
| 2014. | | | | | Asesor externo: \$1.000.000 |
| Sistematizar proceso de reservar y alojamiento con PQRS | Implementar un sistema de información de reservas con acceso desde Internet | Ene/ 2021 | Abr/ 2021 | Gerente | Propios: <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Computador • Conexión Internet Financieros: Ingeniero de sistemas: \$1.500.000 |

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 3: La empresa debe mejorar los procesos de administración de personal

Indicador de éxito global: El Hotel Hacienda San Jerónimo mejorará los procesos de selección, contratación, formación y evaluación del personal acorde a los estándares de calidad, necesidades y expectativas de los clientes para mantener un nivel de satisfacción del cliente superior al 80%.

Tabla 20. Plan de acción para mejorar los procesos de administración de personal

| Acciones | Meta | Tiempo | | Responsable | Recursos |
|---|---|--------------|--------------|-------------|---|
| | | Inicio | Fin | | |
| Definir la estructura organizacional de la empresa. | Definir una estructura organizacional acorde a las perspectivas de contratación de personal | Ago/ 2020 | Sep/ 2020 | Gerente | Propios: <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Computador • Papelería • Conexión Internet Financieros: <ul style="list-style-type: none"> • Esp. Alta gerencia: \$500.000 |
| Diseñar un proceso de gestión de personal. | Diseñar un proceso documentado para la selección, inducción, contratación, formación y | Ago/ 2020 | Sep/ 2020 | Gerente | Propios: <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Computador • Papelería |

| Acciones | Meta | Tiempo | | Responsable | Recursos |
|--|--|----------|-----------------|-------------|--|
| | | Inicio | Fin | | |
| | evaluación del personal | | | | <ul style="list-style-type: none"> • Conexión Internet Financieros: <ul style="list-style-type: none"> • Esp. Alta gerencia: \$500.000 |
| Mejorar el monitoreo y seguimiento de resultados del personal. | Realizar la medición y el análisis del plan de monitoreo | Ago/2020 | Cada seis meses | Gerente | Propios: <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Computador • Papelería • Conexión Internet Financieros: <ul style="list-style-type: none"> • Esp. Alta gerencia: \$500.000 cada año |

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 4: La empresa debe optimizar las instalaciones del hotel

Indicador de éxito global: El Hotel Hacienda San Jerónimo adecuará las instalaciones físicas para lograr un nivel de satisfacción de los clientes mayor al 80% y asegurar la rentabilidad neta superior al 12%.

Tabla 21. Plan de acción para optimizar las instalaciones del hotel

| Acciones | Meta | Tiempo | | Responsable | Recursos |
|--|---|----------|----------|-------------|---|
| | | Inicio | Fin | | |
| Optimizar las instalaciones del hotel. | Mejorar las condiciones de confort de todas las habitaciones, piscina, cafetería y restaurante. | Mar/2021 | Jul/2021 | Gerente | Financieros: Obras de adecuación y mobiliario: \$25.000.000. |
| Utilizar zonas verdes para el servicio de camping. | Acondicionar una zona para el servicio de camping. | Ene/2021 | Feb/2021 | Gerente | Financieros: Obras de adecuación y señalización: \$200.000. |
| Mejorar la cobertura y conexión de Wifi. | Ampliar la cobertura de la red wifi dentro del hotel. | Ene/2021 | Feb/2021 | Gerente | Financieros: Compra de routers y amplificadores de señal: \$1.000.000. |

| Acciones | Meta | Tiempo | | Responsable | Recursos |
|---|--|--------------|--------------|-------------|---|
| | | Inicio | Fin | | |
| Financiar planes de mejora con deuda a largo plazo. | Gestionar el 100% de los recursos financieros para el plan de mejora a largo plazo | Jun/ 2020 | Jul/ 2021 | Gerente | Propios: <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Computador • Papelería |

Fuente: Elaboración propia

4.6 Propuesta del Plan de Monitoreo Estratégico

Tabla 22. Cuadro de control para el proyecto de fortalecimiento de la capacidad de marketing

| Acciones | Metas | Indicador | Frecuencia de medición | Índice de desempeño esperado | Índice de desempeño alcanzado | Responsable de datos | Resultado | Análisis de la medición | Acciones a seguir |
|---|--|---|------------------------|------------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------|-------------------------|-------------------|
| Mejorar la imagen corporativa y visual del hotel. | Rediseñar la imagen corporativa del hotel con logo y logo símbolo. | 1 propuesta imagen corporativa aceptada | Mensual | 100% | 0% | Área comercial | | | |
| Hacer un estudio de mercado para la diversificación del portafolio. | Diseñar un portafolio de servicios con opciones actuales y 3 servicios nuevos de recreación y ecoturismo | 1 portafolio de servicios diseñado | Mensual | 100% | 0% | Área comercial | | | |
| Hacer alianzas estratégicas con operadores turísticos. | Gestionar alianzas con 3 operadores turísticos | Alianzas estratégicas logradas / Total | Mensual | 100% | 0% | Área comercial | | | |

| Acciones | Metas | Indicador | Frecuencia | Índice de | Índice de | Responsable | Resultado | Análisis | Acciones |
|--|---|--|------------|-----------|-----------|----------------|-----------|----------|----------|
| | regionales | esperadas x 100 | | | | | | | |
| Diseñar una propuesta de marketing en formato digital e impreso para el hotel. | Material promocional en volantes, tarjetas de presentación y portafolio de servicios impreso y en redes sociales. | 1 propuesta de marketing presentada y aprobada | Mensual | 100% | 0% | Área comercial | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Cuadro de control para el proyecto de aumento en la capacidad técnica en la prestación del servicio

| Acciones | Metas | Indicador | Frecuencia de medición | Índice de desempeño esperado | Índice de desempeño alcanzado | Responsable de datos | Resultado | Análisis de la medición | Acciones a seguir |
|--|---|--------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Implementar la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 002. Establecimientos de alojamiento y hospedaje, 2003. | Obtener la certificación NTSH 002 del ICONTEC | 1 certificación NTSH 002 del ICONTEC | Mensual | 100% | 0% | Gerente | | | |
| Implementar la Norma Técnica Sectorial NTSH 007. Posadas turísticas, requisitos de planta y servicios, 2005. | Obtener la certificación NTSH 007 del ICONTEC | 1 certificación NTSH 007 del ICONTEC | Mensual | 100% | 0% | Gerente | | | |
| Implementar la Norma Técnica Sectorial NTSH 008. Alojamientos rurales, requisitos de planta y | Obtener la certificación NTSH 008 del ICONTEC | 1 certificación NTSH 008 del ICONTEC | Mensual | 100% | 0% | Gerente | | | |

| Acciones | Metas | Indicador | Frecuencia | Índice de | Índice de | Responsable | Resultado | Análisis | Acciones |
|--|---|---|------------|-----------|-----------|-------------|-----------|----------|----------|
| servicios, 2011. | | | | | | | | | |
| Implementar la Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 0012. Recintos de campamento o camping, requisitos de planta y servicios, 2014. | Obtener la certificación NTSH 012 del ICONTEC | 1 certificación NTSH 012 del ICONTEC | Mensual | 100% | 0% | Gerente | | | |
| Sistematizar proceso de reservar y alojamiento con PQRS | Implementar un sistema de información de reservas con acceso desde Internet | 1 sistema de información de reservas implementado | Mensual | 100% | 0% | Gerente | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Cuadro de control para el proyecto de mejoramiento de los procesos de administración de personal

| Acciones | Metas | Indicador | Frecuencia de medición | Índice de desempeño esperado | Índice de desempeño alcanzado | Responsable de datos | Resultado | Análisis de la medición | Acciones a seguir |
|--|--|---|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Definir la estructura organizacional de la empresa. | Definir una estructura organizacional acorde a las perspectivas de contratación de personal | 1 propuesta de estructura organizativa definida | Mensual | 100% | 0% | Gerente | | | |
| Diseñar un proceso de gestión de personal. | Diseñar un proceso documentado para la selección, inducción, contratación, formación y evaluación del personal | 1 proceso documentado e implementado | Mensual | 100% | 0% | Gerente | | | |
| Mejorar el monitoreo y seguimiento de resultados del personal. | Realizar la medición y el análisis del plan de monitoreo | Nº de indicadores que cumplen metas / Total indicadores x 100 | Mensual | 100% | 0% | Gerente | | | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Cuadro de control para el proyecto de optimización de las instalaciones del hotel

| Acciones | Metas | Indicador | Frecuencia de medición | Índice de desempeño esperado | Índice de desempeño alcanzado | Responsable de datos | Resultado | Análisis de la medición | Acciones a seguir |
|--|---|--|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Optimizar las instalaciones del hotel. | Mejorar las condiciones de confort de todas las habitaciones, piscina, cafetería y restaurante. | N° áreas mejoradas / Total áreas planificadas x 100 | Mensual | 100% | 0% | Gerente | | | |
| Utilizar zonas verdes para el servicio de camping. | Acondicionar una zona para el servicio de camping. | 1 zona para el servicio de camping acondicionada | Mensual | 100% | 0% | Gerente | | | |
| Mejorar la cobertura y conexión de Wifi. | Ampliar la cobertura de la red wifi dentro del hotel. | Metros cuadrados con cobertura wifi / Total metros cuadrados hotel x 100 | Mensual | 100% | 45% | Gerente | | | |
| Financiar planes de mejora con | Gestionar el 100% de los recursos | Recursos financieros obtenidos / Total | Mensual | 100% | 0% | Gerente | | | |

| Acciones | Metas | Indicador | Frecuencia | Índice de | Índice de | Responsable | Resultado | Análisis | Acciones |
|----------------------|--|---------------------------|-------------------|------------------|------------------|--------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| deuda a largo plazo. | financieros para el plan de mejora a largo plazo | recursos requeridos x 100 | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

El análisis FODA permitió conocer que el Hotel Hacienda San Jerónimo cuenta con importantes fortalezas basadas en el liderazgo de la gerencia, en las buenas condiciones locativas, y la diversificación de algunos servicios que permiten tener buenos niveles de satisfacción de los clientes, sin embargo, presenta algunas desventajas frente a sus competidores directos por la carencia de planes estratégicos, no cuenta con una estructura organizacional definida, no se realizan estudios de mercado y hay poca liquidez para seguir invirtiendo en infraestructura.

Los resultados del diagnóstico estratégico realizado al hotel suministraron información relevante a la gerencia para definir una identidad más concreta y un rumbo futuro para seguir, lo cual fue analizado de forma metódica para definir el direccionamiento estratégico, acorde a las expectativas gerenciales y desde luego, con la normatividad vigente y las normas técnicas sectoriales en cuanto a sostenibilidad eco turística.

El resultado del análisis FODA permitió diseñar un plan de acción enfocado al aprovechamiento de las fortalezas del hotel para explotar las oportunidades que ofrece el mercado por el creciente interés eco turístico, la demanda de bienes y servicios recreativos y el acceso a la tecnología, entre otros, así como para reducir la vulnerabilidad ante la buena calidad y los menores precios que ofrecen otros competidores en el mismo mercado. El presupuesto total del plan de acción es de \$37.000.000.

Se propuso un plan de monitoreo estratégico que le facilitará a la gerencia del hotel hacer la medición y el seguimiento de las acciones que fueron planteadas en el plan de mejora y que facilitarán todo el proceso de implementación al tener mayor claridad sobre las metas, responsables y tiempos esperados de ejecución.

6. Recomendaciones

Es importante que la gerencia del hotel utilice la información obtenida en el análisis FODA para la toma de decisiones y que mantenga actualizada la información sobre las necesidades y expectativas de los clientes por medio de la aplicación de la encuesta que fue propuesta en este proyecto y que ayude a conocer la situación actual del hotel desde una perspectiva diferente.

La gerencia tiene el importante reto de apropiarse, dar a conocer y promover que el personal adopte el direccionamiento estratégico del hotel, de manera que se logre construir una identidad organizacional propia y que le permita diferenciarse positivamente de la competencia.

según las expectativas gerenciales y la normatividad vigente en cuanto a sostenibilidad turística.

Para el proceso de implementación del plan de acción que fue propuesto es necesario que el gerente gestione los recursos necesarios y delegue las responsabilidades necesarias para cumplir en los términos previstos y que se desarrollen las estrategias de mejora y de sostenibilidad eco turística.

Socializar con todo el personal sobre el plan de acción y sobre la manera como se van a realizar los controles por medio del monitoreo estratégico para hacer el seguimiento de las metas propuestas y que permita garantizar el éxito de los resultados esperados.

Referencias Bibliográficas

- Chávez, J. (2005). Coordinación de políticas públicas para el desarrollo sostenible del sector turismo en el Perú. Santiago de Chile: CEPAL.
- David, F. (2008). Administración estratégica. México: Pearson –Prentice Hall.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill.
- Herrera, S. & Pulido, D. (2013). Plan estratégico para el hotel Almirante Cartagena. Administrador de empresas. Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias, Colombia.
- La Opinión. (2020). Norte de Santander se posiciona como atractivo turístico. Recuperado de: <http://www.cccucuta.org.co/noticias-7-m/1117-norte-de-santander-se-posesiona-como-atractivo-turistico-.htm>
- Méndez, C. (2003). Metodología de la investigación para ciencias empresariales. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). En 2019 el turismo en Colombia rompió records. Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/en-2019-el-turismo-en-colombia-rompio-records>
- Obando, J., Ochoa, F., Duque, R. Rozo, E. & Villada, I. (2010). Enfoque metodológico para la formulación de un sistema de gestión para la sostenibilidad en destinos turísticos. Turismo y Sociedad, 11, 1-16.
- Olivero, A. (2014). Evolución del desarrollo sostenible. México: Universidad del Mar.

Organización Mundial de Turismo (OMT) (2018). Tendencias del turismo internacional.

Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419890>

Ramírez, A. & Santacruz, J. (2018). Formulación de un plan estratégico para el hotel Waira ubicado en Leticia – Amazonas. Administración de empresas turísticas y hoteleras. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.

Rodríguez, G. & Martínez, F. (2009). Nuevos retos para el turismo. Madrid: Gesbiblo.

Sepúlveda, A. (2016). Diseño de estrategias que permitan el posicionamiento de las empresas del sector hotelero en la ciudad de Cúcuta y la fidelización de sus clientes. Universidad de Santander. Cúcuta, Colombia.

Serna, H. (2012). Gerencia estratégica. Bogotá: 3R.

Steiner, G. (1995). Planeación estratégica. México: CECSA.

Universidad Nacional de Colombia. (2007). Planeación estratégica Henry Mintzberg. Palmira: Uinacional. Recuperado de: http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/a/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf

Valdivia, D. (2016). Diseño de la planificación estratégica de un Hotel de Santiago. Ingeniero industrial. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

Vargas, N. (2012). Turismo sostenible. Recuperado de: <http://m.pre.portafolio.co/opinion/nohora-isabel-vargas/turismo-sostenible-107820>

Anexos

Anexo 1. Encuesta dirigida a clientes del hotel Hacienda San Jerónimo

Dirigido a: Instrumento dirigido a las personas que han adquirido uno o más servicios del hotel.

Objetivo: Conocer sobre el nivel de satisfacción, necesidades y expectativas que tienen los clientes frente a los servicios del hotel.

Instrucciones: Marque con una X según sea su opinión.

Cuestionario

I. Información sociodemográfica

1. Indique su estado civil

- Soltero
- Casado
- Unión libre
- Viudo
- Separado

2. Indique el número de hijos

- 1 hijo
- 2 hijos
- 3 o más hijos
- No tiene hijos

3. Género

- Femenino
- Masculino

4. Rango de edad

- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- Mayor de 45 años

5. Tipo de ocupación habitual

- Estudiante
- Empleado
- Independiente
- Otro

6. Estrato socioeconómico

- Estrato 3
- Estrato 4
- Estrato 5
- Estrato 6

7. Lugar de residencia

- Cúcuta
- Villa del Rosario
- Los Patios
- Pamplona
- Otro – Cual? _____

II. Nivel de satisfacción

8. Instalaciones que ha utilizado en su visita al hotel:

- Habitaciones
- Casona
- Kiosko
- Piscina
- Cafetería

9. Opinión sobre las instalaciones que visitó:

| Aspecto a evaluar | Bueno | Regular | Malo |
|--|-------|---------|------|
| La comodidad de las habitaciones | | | |
| El ambiente natural que tiene el hotel | | | |
| La ubicación del hotel | | | |
| Vía de acceso al hotel | | | |
| Presentación del personal | | | |

10. Opinión sobre el servicio recibido:

| Aspecto a evaluar | Bueno | Regular | Malo |
|--|-------|---------|------|
| Atención ofrecida por el personal | | | |
| Agilidad en atender sus peticiones | | | |
| Su opinión sobre la relación precio calidad | | | |
| Cumplimiento de las condiciones del servicio | | | |

III. Necesidades y Expectativas

11. Condiciones que esperaría recibir del hotel

- Mayor relación precio calidad de los servicios
- Mejor servicio de restaurante
- Mejor servicio de piscina
- Mejores condiciones de salones o áreas comunes

Recomendaciones para mejorar el servicio del hotel

12. Atributos del servicio que esperaría recibir en el hotel

- Mejor atención del personal
- Menú más variado en cafetería y restaurante
- Actividades de senderismo
- Avistamiento de especies endémicas
- Actividades culturales
- Actividades recreativas

Gracias por su atención

Anexo 2. Preguntas para la definición de la misión de la empresa

| Pregunta | Respuesta |
|---|-----------|
| ¿Quiénes son los clientes? | |
| ¿Cuáles son los productos o servicios? | |
| ¿Dónde está el mercado donde compite la empresa? | |
| ¿Cuál es el interés de los socios? | |
| ¿Cuál es la filosofía, creencias y valores de la empresa? | |
| ¿Cuál es el concepto propio o distintivo de la empresa? | |

Anexo 3. Preguntas para definir la visión de la empresa

| Pregunta | Respuesta |
|---|-----------|
| ¿Qué y cuándo espera que suceda la gerencia? | |
| ¿Cuáles son los productos y servicios? | |
| ¿Cuál es el componente innovador o de diferenciación? | |
| ¿Cuál es el valor agregado que ofrece la empresa? | |
| ¿Cuál es el sector económico y segmento de mercado? | |