



UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras

Proyecto de grado

“Plan de mejoramiento para un hostel de La Candelaria”

Presentado por:

Juan Sebastián Durán Cortés

Álvaro Sierra Montealegre

Director:

Yefri Pascagaza Corredor

Bogotá, D.C., 26 de enero de 2018

Tabla de contenido

Contextualización e identificación	6
Planteamiento de la problemática	6
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
Justificación	10
Marco contextual	11
Marco teórico.....	13
Marco conceptual.....	18
Metodología.....	21
Técnicas de recolección de información.....	22
Análisis organizacional	23
Análisis del ambiente externo.....	23
Ambiente general.....	23
Factores políticos.	23
Factores económicos.....	25
Factores sociales.	26
Factores tecnológicos.....	28
Factores ecológicos.....	29
Factores Legales.	29
Tendencias	30
Ambiente sectorial o industrial.....	31
Riesgo de ingreso.	32
Poder de negociación de proveedores.....	33
Rivalidad entre empresas existentes.	34
Poder de negociación de compradores.....	34
Amenaza de productos sustitutos.....	34
Matriz de evaluación de factor de entorno (MEFE)	36
Análisis interno.....	38
Misión.....	38
Visión.....	40

Perfil de capacidades internas (PCI) y metodología de análisis organizacional por área funcional	42
Análisis organizacional por categoría: estrategia, estructura y procesos, desarrollo y cultura	46
Mapa de procesos del hostel	48
Cadena de valor	50
Matriz de priorización de procesos	54
Diagrama de causa y efecto	55
Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)	57
Propuesta de mejoramiento	59
Análisis DOFA	59
Estrategias de mejoramiento	61
Estrategias de enfoque agresivo	62
Liderazgo en Costos	63
Diferenciación	64
Innovación	65
Estrategias de segmentación	66
Internacionalización	66
Enfoque	67
Estrategias defensivas	68
Integración vertical	68
Alianzas estratégicas	70
Cronograma de trabajo	72
Conclusiones	74
Anexos	78
Referencias	124

Tablas e Ilustraciones

Tabla 1. Matriz POAM: Factores políticos, económicos y sociales

Tabla 2. Matriz POAM: Factores tecnológicos, ecológicos y legales

Tabla 3. Riesgo de Ingreso

Tabla 4. Poder de Negociación de Proveedores

Tabla 5. Fuerzas y Fuentes Competitivas

Tabla 6. Poder de Negociación de Compradores

Tabla 7. Insumos Sustitutos

Tabla 8. Matriz de evaluación de factor externo (MEFE)

Tabla 9. Resumen de las capacidades internas de la empresa

Tabla 10. Análisis organizacional por área funcional

Tabla 11. Diagnóstico Organizacional: Estrategia

Tabla 12. Diagnóstico Organizacional: Estructura y Procesos

Tabla 13. Desarrollo y Cultura Organizacional

Tabla 14. Análisis organizacional por categoría

Tabla 15. Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)

Tabla 16. Matriz de auditoría de la misión

Tabla 17. Matriz de auditoría de la visión

Tabla 18. Capacidad comercial

Tabla 19. Capacidad logística

Tabla 20. Capacidad financiera

Tabla 21. Capacidad directiva

Tabla 22. A nivel de resultados

Tabla 23. Capacidad estratégica de procesos

Tabla 24. Capacidad de gestión de procesos

Tabla 25. Listado de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa.

Tabla 26. Matriz de priorización de procesos

Tabla 27. Matriz de integración estratégica

Tabla 28. Estrategia de liderazgo en costos

Tabla 29. Estrategia de diferenciación

Tabla 30. Estrategia de innovación

Tabla 31. Estrategia de internacionalización
Tabla 32. Estrategia de enfoque
Tabla 33. Estrategia de integración vertical
Tabla 34. Estrategia de alianzas estratégicas
Tabla 35. Matriz de registro de consumos de agua y energía
Tabla 36. Matriz de registro de residuos
Tabla 37. Cronograma de trabajo
Figura 1. Proceso de planeación estratégica
Figura 2. Resumen fuerzas del mercado
Figura 3. Resumen fuerzas del mercado
Figura 4. Grado de ejecución de la misión
Figura 5. Grado de ejecución de la visión
Figura 6. Diagnóstico interno a partir de las capacidades internas
Figura 7. Diagnóstico interno por área funcional
Figura 8. Perfil organizacional por categoría
Figura 9. Análisis Organizacional por Categoría y Área funcional
Figura 10. Análisis Organizacional por Categoría y Área funcional
Figura 11. Mapa de procesos del hostel Villa Candelaria
Figura 12. Cadena de valor del hostel Villa Candelaria
Figura 13. Diagrama de causa y efecto
Figura 14. Matriz DOFA

Contextualización e identificación

Planteamiento de la problemática

La economía de la incertidumbre es la variación de esta ciencia que prima en la actualidad de forma global, definida como la “ausencia de información sobre los acontecimientos, es decir, información incompleta o imperfecta sobre los mismos que dificulta el estudio de modelos económicos” (Martín, 1994, p. 58). Colombia, no es la excepción en este sistema; pese a ello, según la revista Dinero, 2015, para el primer trimestre de ese año, el PIB en Colombia creció un 2,8% respecto al año anterior, donde el sector de comercio, restaurantes y hoteles, creció un 5% respecto el mismo periodo en 2014, aportando un 0,3%, que se refleja en el crecimiento del sector servicios (Dinero, 2015, para. 4).

Frente al desarrollo mundial de actividades económicas, el sector servicios es que el que más ha crecido en los últimos años, tal es así que “los servicios ocupan casi un 70 por 100 del total de los aportes al PIB de las economías más desarrolladas” (Rubalcaba, 2011, p.149). De la misma forma, según las perspectivas de la OMT (Organización Mundial del Turismo),2015, el turismo, ha diversificado sus vertientes, convirtiéndose así en el sector económico de mayor envergadura y crecimiento en todo el mundo, manteniendo su crecimiento por un prolongado periodo de tiempo en donde se prevé que de 2010 al 2030, el crecimiento de llegadas a destinos emergentes (4,4% al año) pueda duplicar los arribos a economías avanzadas (2,2% año) (UNWTO, 2015, p.2). Adicionalmente, el turismo se va a convertir en una actividad de gran importancia no solo en ámbitos de crecimiento debido a que según el planteamiento de Mazaro “el rápido crecimiento de las corrientes turísticas en los últimos decenios continuará hasta llegar a ser la actividad comercial más importante del planeta, esto supone una creciente presión

competitiva” (Mazaro & Varzin, 2008, p.791). Lo anterior refleja que va a ser la actividad más innovadora, cambiante y dependiente de las tendencias.

Aunado a lo estipulado, la OMC (Organización Mundial del Comercio), destaca que el turismo “hace uso intensivo de mano de obra y mantiene numerosos vínculos con otros importantes segmentos de la economía” (Organización Mundial Comercio [OMC], 2014, para. 1). En contraste, con base al avance paulatino de la economía, el Viceministerio de Turismo es consciente del arribo creciente de turistas a diversos destinos turísticos, por ende se puso como meta convertir al país como destino turístico de clase mundial “dirigido a mejorar la posición de Colombia como país turístico (...) a través de estrategias que contribuyan a incrementar el número de turistas internacionales” (Viceministerio de Turismo, 2011, para. 1).

Estas disposiciones dadas se reflejan positivamente en las estadísticas presentadas por el Viceministerio de Turismo, donde, en el periodo de enero-noviembre de 2015, creció un 16,95%, respecto al mismo periodo del año anterior, obteniendo un total de 2'058.580 llegadas de viajeros, profundizando estas estadísticas por medio de la balanza turística que, al 2014, reflejó una diferencia positiva de 316.905 personas entre llegadas y salidas de viajeros; la media de ocupación hotelera en el país, al 2015, fue de 54,3% con una variación positiva del 3%. De estos viajeros que llegan al país, Bogotá D.C. es la ciudad que más recibe turistas con una participación global de 52,3% (MinCIT, 2015, p.21) en donde, según un estudio de la Alcaldía Mayor de Bogotá, al año 2014, los visitantes dieron una calificación promedio, sobre la calidad de los servicios utilizados, de 8 sobre 10 de los servicios utilizados y 9 sobre 10, con base a visitantes y turistas respectivamente (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2014, p. 50).

No solo estos servicios ofrecidos conforman el destino Bogotá, también “tiene una infraestructura de alojamiento representada por 491 hoteles y 58 apartahoteles” (Colombia, 2016, para. 5). La Candelaria reúne 66 establecimientos de hospedajes, 300 restaurantes, 16 museos, 9 universidades y 30 bares, además de importantes atractivos como la Plaza de Bolívar, el Chorro de Quevedo, el museo de arte del Banco de la República, el palacio San Carlos, la Catedral Primada de Bogotá, el Teatro Colón, la casa del Márquez de San Jorge, el Museo Bicentenario, la Casa de la Moneda, entre otros (Jiménez, 2012, para. 1). Lo anterior ratifica la diversidad de prestadores de servicio y atractivos que convierten a La Candelaria en un destino dinámico y atrayente.

De lo establecido se atisbe que el centro histórico de la ciudad es el destino turístico, dentro del mismo destino Bogotá, que representa la mayor importancia en la capital colombiana debido a que Adriana Marcela Gutiérrez, directora del Instituto Distrital de Turismo, en entrevista con El Espectador, comentó que el centro histórico de la ciudad es el rostro de la ciudad, por ende se va a propender por propiciar un escenario seguro, cómodo y tranquilo para el turista; el tratado destino posee miles de atractivos, por eso se busca que los visitantes se lleven una imagen inolvidable del lugar (El Espectador, 2016, para. 12).

Ahora bien, trece de dichos establecimientos de alojamiento (específicamente hostales), sirvieron de muestra para la EEAB (Encuesta de Establecimientos de Alojamiento de Bogotá) del año 2013, en donde se encuestaron 138 establecimientos de alojamiento en toda la ciudad. Esta misma muestra de hostales posee una tarifa promedio de “\$34.241, esto debido a la apertura de nuevos hostales donde el lujo ha llegado y con este nuevo concepto buscan captar nuevos clientes” (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2013, pág. 28).

Sin embargo, la desarticulación perjudica el valor del producto que se les ofrece a los huéspedes. Debido a que del estudio de la EEAB, solo 12 hostales del total de los 66 establecimientos de hospedaje se encuentran inscritos en la Asociación de Alojamiento de La Candelaria ASACAN (ASACAN, 2014). Ahora bien, el gobierno nacional ha tratado de reglamentar el desarrollo de la actividad de estos tipos de establecimientos de alojamiento, “en este sentido, la Unidad Sectorial de Normalización de Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (...) ha trabajado en la elaboración del proyecto norma sectorial NTSH-13, que especifica los requisitos de planta y servicios de hospedaje para hostales” (MinCIT, 2015, para.3) que para principios de 2016 aún no se ha expedido.

Así pues, es válido determinar que, según lo estipulado anteriormente, se procede a ¿Cómo gestionar un hostel de La Candelaria a partir de la planeación estratégica, garantizando la competitividad y perdurabilidad de la organización?

Objetivo general

Elaborar un plan de mejoramiento para un hostel de La Candelaria a partir del análisis interno y externo de la organización.

Objetivos específicos

- Identificar la misión del hostel de La Candelaria, estableciendo la razón de ser de la organización y la utilidad para los clientes.
- Identificar los impactos positivos y negativos del entorno de los hostales de La Candelaria en materia política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal.
- Analizar la competitividad del hostel de La Candelaria determinando oportunidades y amenazas para la organización.

- Identificar fortalezas y debilidades en las áreas: financiera, de producción, de talento humano y de marketing y ventas que conforman el hostel de La Candelaria.
- Elaborar las estrategias o cursos de acción que debe implementar el hostel de La Candelaria para alcanzar una situación deseada.

Justificación

La Organización Mundial del Turismo (1998) plantea entre sus múltiples recomendaciones que “las ventajas que aporta la calidad total del turismo son potenciar la diferenciación frente a la competencia, a través de una mejor imagen de un destino turístico, un posicionamiento más fuerte, reducción de los gastos y un incremento de los ingresos” (OMT, 1998, citado en Femenía, 2011). A partir de lo anterior y teniendo en cuenta el crecimiento de la demanda en los turistas que arriban a Bogotá y a La Candelaria, ocasionado en parte por la buena imagen y promoción que medios nacionales e internacionales hacen de este destino capitalino (Instituto Distrital de Turismo [IDT], s.f., p.11), además de la apuesta local que se hace por potenciar esta industria mitigando problemas adyacentes como la inseguridad, la recuperación del espacio público, la asociatividad, la inclusión, la conservación de los recursos naturales, entre otros. (Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2012) se determina estudiar la forma en que la dirección encamina su operación para suplir el crecimiento y exigencia turística.

Es preocupación de las organizaciones poder predecir el comportamiento futuro para poder anticiparse y enfrentarlo. La planeación permite proyectar escenarios posibles en los que por medio de estrategias se cumplan objetivos deseados (Acle, 1989). Teniendo en cuenta que “los ingresos por turismo (excluido el transporte) suponen (...) 8% del total mundial de exportaciones de bienes y más del 35 % del total mundial de exportaciones de servicios” (Euskadi, s.f., pág. 4) , el reto que se presenta a futuro es crear destinos competitivos que

satisfagan la creciente demanda para que se concreten ingresos por concepto turístico. De ahí que la investigación nace del interés por potencializar a los hostales de La Candelaria dentro de la variada oferta de prestadores turísticos en la capital colombiana, entendiendo así que los hostales necesitan adecuar su operación de manera competitiva y sostenible, aplicando valores (descrita en la misión y visión de la organización), en el desarrollo de sus actividades y de esta manera erradicar la mala imagen, la prostitución y la drogadicción que deterioran la oferta del destino (Ángel, pág.4, s.f.). Concomitantemente, los hostales deben lograr un mejoramiento interno a partir del seguimiento, en cada actividad desarrollada, de la identidad de la organización (misión), lo que quiere llegar a ser (visión) y los valores que se apliquen.

El presente proyecto nace del interés en el sector de los hostales de La Candelaria y aunque el foco de estudio es el hostel Villa Candelaria, gran parte del diagnóstico externo e interno puede ser utilizado por cualquier hostel de la localidad; por ende las estrategias mencionadas, que hacen parte de una propuesta académica, servirían de insumo teórico, conceptual para que cualquier hostel, que así lo desee, utilice como base dentro de las decisiones que se tomen en busca de obtención de ventajas competitivas y de escenarios futuros deseados.

Marco contextual

En años anteriores la localidad de la Candelaria gozaba de prestigio en Bogotá D.C. debido a que fue el epicentro de crecimiento de la ciudad como la conocemos hoy en día; en gran parte de la actual localidad nombrada se desarrolló el periodo colonial de la ciudad y en años posteriores fue el pilar de las actividades económicas, políticas, culturales e inclusive religiosas. “Desde entonces, y hasta principios del siglo xx, este sector tuvo una época dorada, durante la que se mantuvo el más destacable peso funcional de las actividades urbanas” (Manrique, p.2, 2013).

En la actualidad, la Candelaria es la historia viva de la ciudad, en donde convergen miles de contextos por la magia de su entorno; basta con “caminar por este lugar, o siquiera pensar en sus angostas y empedradas calles, observar los miles de emblemas históricos (...). Nos inspira admiración, por todos aquellos personajes y situaciones que dieron origen y sustento a nuestra nación” (Ángel, p.2, s.f.); insta inspiración no sólo para los mismos habitantes de la ciudad que confluyen en el entorno de la capital, sino también para turistas de lugares foráneos que buscan aventurarse en un lugar donde el tiempo se detuvo en la época colonial. Lo anterior induce que en la zona mencionada concurren gran variedad de turistas de diversas nacionalidades en busca de actividades culturales que satisfagan el deseo de conocer el ambiente artístico y divergente de una Bogotá saturada de actividades comerciales.

Pese a la excelente disposición, en materia turística, por parte del sector público que propende por fortalecer la ruta La Candelaria como factor de conocimiento de atractivos turísticos, esta zona se ha visto permeada por acontecimientos que han sido, hasta el día de hoy, un dolor de cabeza para el control de la localidad, “la cual, para mediados del siglo xx, estaba dominada por problemáticas de inquilinización, tugarización y comercio popular” (Manrique, p. 2, 2013). De lo ulterior que se determine, con base en el reflejo subjetivo de habitantes del sector que tienen que vivir con enfermedades sociales basadas en “ladrones, traficantes y pillos(...), quienes conviven día a día en estas calles” (Ángel, p.3, s.f.), que la Candelaria pese a la ventaja comparativa que posee, ha adquirido diversos problemas sociales.

En contraste con lo tratado se determina que si bien es cierto la localidad de la Candelaria presenta problemas profundos de delincuencia, actos no reglamentados que afectan de manera estructural la sociedad que se cita en el ulterior párrafo, pérdida de la importancia que tenía en años anteriores al ser el pilar de crecimiento urbano y cuna de la urbe bogotana; todavía conserva

su característica de ventaja comparativa, siendo conservada en todo lo posible gracias al apoyo local, privado y público.

Adicionalmente, la localidad de la Candelaria posee valor en materia turística, lo que se materializa en el arribo de turistas en el lugar; de la misma forma, estos turistas utilizan los servicios que ponen a disposición los hostales. Dichos prestadores son definidos por el viceministerio de turismo como “un establecimiento que presta el servicio de alojamiento preferencialmente en habitaciones semiprivadas o comunes, al igual que sus baños (...), sin perjuicio de prestar otros servicios complementarios” (MinCIT,s.f., p. 2); adicionalmente, en el contexto local y en el ámbito de la Candelaria, a los hostales se les caracteriza con “tarifas de alojamiento más económicas (...), funcionan generalmente en viviendas coloniales de los barrios La Concordia, Egipto y Las Aguas, disponen de amplias salas de descanso, jardines fuentes de agua” (Manrique, p. 15, 2013). Así las cosas se determina que los turistas que llegan a la Candelaria, con base en los servicios de los hostales, no buscan servicios ni acomodación de lujo en su estancia.

Marco teórico

Como se ha reseñado anteriormente, los entornos cambiantes, la fuerte competencia y la creciente demanda presentan retos a las organizaciones necesitadas de un manejo racional de sus recursos y capacidades para la obtención de los objetivos planteados que sirvan de insumos para dar un rumbo a la organización. Desde el inicio mismo de la administración, los planteamientos de Henry Fayol, junto con las teorías neoclásicas y posteriormente estructuradas en el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, han propendido por el uso racional de los recursos de la compañía (Robbins y Coulter, 2010 citado en Bernal, 2014). La planificación constituye la base fundamental en el funcionamiento de una organización al definir

los objetivos y los logros a desarrollar junto con las personas responsables para ello, Ander-Egg (1995)

La planeación parte de entender los aspectos relevantes de una realidad presente para poder proyectarlos a posibles escenarios en los que por medio de estrategias se cumplan objetivos deseados (Acle, 1989). Daft (2004) define la planeación como “proceso mediante el cual se definen los objetivos y los medios para lograrlos y se especifica la asignación de recursos, los programas, las actividades y otras acciones necesarias” Robbins y Coulter (2010) definen la planeación como “proceso que consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización” citados en Bernal (2014). Ambos conceptos coinciden en el planteamiento de objetivos, metas y estrategias para su consecución.

De lo establecido anteriormente la investigación denota aspectos relevantes a desarrollar, basados en: la planeación estratégica de la empresa, definida por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2009) como una herramienta de gestión que ayuda en la toma de decisiones de las organizaciones permitiendo adaptarse a los cambios del entorno y los mercados. La planeación estratégica conduce a escenarios deseados a través del trazo de objetivos y cursos de acción para lograrlo. Para Martínez Villegas (2007) citado en Bernal (2014) la planeación estratégica es:

La forma como una organización define su razón de ser, se proyecta al futuro mediante un análisis sistemático de su entorno y formula sus objetivos a mediano y largo plazo, determina la forma de alcanzar los objetivos, define sus productos para satisfacer su mercado objetivo, para superar la competencia y asignar los recursos para tal efecto (p.122)

Para Drucker (1984) citado en Chiavenato (2011) la planeación estratégica es:

El proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerando, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado (p.25)

La evidencia muestra un mejor desempeño de las organizaciones que planean su estrategia frente a las que no lo hacen (Miller y Cardinal, 1994, citado en Chiavenato, 2011). Las que tienen éxito procuran que la estrategia vaya en concordancia con las condiciones del entorno y definen la estructura y los procesos internos acorde a las estrategias en busca de obtener resultados positivos (Zajac, Kratz y Bresser, 2000, citado en Chiavenato, 2011). La figura 1 detalla el proceso de planeación estratégica utilizado en el hostel Villa Candelaria.

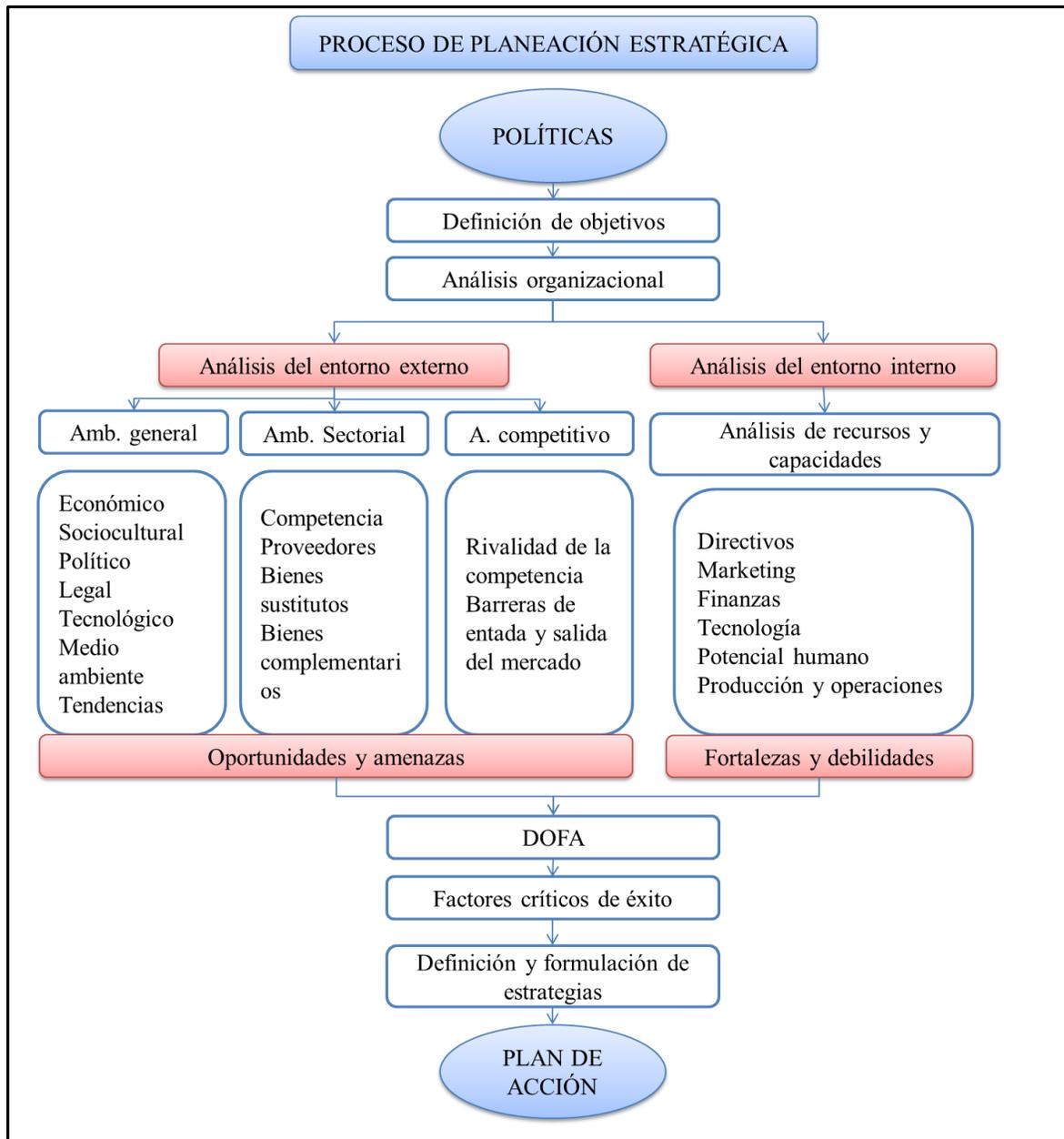


Figura 1. Proceso de planeación estratégica. Desglose teórico conceptual del proceso utilizado en el plan de mejoramiento del hostel Villa Candelaria. Bernal, 2014

Culminados los procesos de diagnóstico el plan de mejoramiento está enfocado en el planteamiento de estrategias que pueden ser adoptadas por la compañía con el propósito de construir ventajas competitivas sobre la competencia. Estas estrategias pueden ser de crecimiento: liderazgo en costos, diversificación, internacionalización, interiorización,

verticalización, y statu quo cuando la empresa cuenta con los recursos para afrontar factores externos; estrategias de operaciones: liderazgo tecnológico, diferenciación, tercerización, seguimiento y complementación o sinergia si la organización cuenta con gran capacidad administrativa o tecnológica; o estrategias de relaciones: innovación, enfoque o segmentación y alianzas estratégicas cuando dentro las fortalezas de la compañía se destacan la capacitación centrada en el desempeño del personal (Chiavenato, 2011).

Asimismo, se aborda la competitividad enmarcada en el desarrollo empresarial, sustentándose así en los aportes de Michael Porter, citado por Diana Echeverri (2007), quien afirma que la competitividad está definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o capital. Para Porter, la productividad está en función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva (p.4). Adicionalmente, la Asociación de Contabilidad y Administración la competitividad se define como: “la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa” (AECA, 2010, citado en Correa, 2012, p.9) se resaltan ambas definiciones por la importancia teórica y conceptual en el desarrollo del plan de mejoramiento del hostel de La Candelaria, el cual se encuentra inmiscuido en un mercado altamente competitivo y en constante cambio.

Adaptando la teoría en el plano turístico, Camisón (1996) establece que la calidad en el sector turístico, como estrategia competitiva, “debido a que previamente se preocupaba por el precio como variable para distinguir un destino competitivo de otro, sin embargo en este momento se busca con la calidad competir con otros destinos turísticos. Esto es debido a que cada vez parece existir mayor consenso acerca de la importancia de la calidad en la estrategia competitiva de la empresa turística” por otro lado y en la misma corriente La Organización

Mundial del Turismo (1998) plantea entre sus múltiples recomendaciones que “las ventajas que aporta la calidad total del turismo son potenciar la diferenciación frente a la competencia, a través de una mejor imagen de un destino turístico, un posicionamiento más fuerte, reducción de los gastos y un incremento de los ingresos” (OMT, 1998, citado en Femenía, 2011).

Aunado a lo anterior, reduciéndose el estudio a un componente del producto turístico, una de las estrategias a desarrollar para lograr la competitividad del hostel está enfocada en la calidad de los servicios y procesos desarrollados, por ello se parte de una definición básica que ofrece el autor Groocok (1986) de calidad como “el grado de conformidad del conjunto de características y atributos de un producto respecto a las necesidades y expectativas del comprador, teniendo en cuenta el precio que está dispuesto a pagar”(p.28) para profundizar en teorías como la gestión de calidad total (TQM), por sus siglas en inglés, la cual define Kaoru Ishikawa, citado por Juan Carlos Alcaide, como: “Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad” (2015, p. 23) . Los beneficios que ofrece esta estrategia para la organización según Walton es que “genera mejoras tanto en productos como en servicios, reduce costes, origina clientes y empleados más satisfechos y mejora la productividad y los resultados financieros” (1986). También es una “opción estratégica, que proporciona a las organizaciones una posición competitiva en los mercados con capacidad para influir en su supervivencia y en los resultados empresariales” (Powell, 1995; Leal, 1997, Reed et alia, 1996; Kelada, 1999; Lee et alia, 1999, citado en Aguirre 2002)

Marco conceptual

La planeación estratégica de la organización parte de la definición de la misión; entendida como la razón de ser de la compañía en la cual se determinan los propósitos, tareas, actores principales

y se involucra al cliente como eje central del deber ser del negocio; la visión en donde se define dónde se pretende estar en el mediano plazo, definiendo un periodo de tiempo preciso, ésta debe ser motivante y comprometedor para estimular y fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros de la organización; los valores corporativos son el conjunto de principios, creencias y valores que deben apropiarse y transmitir los miembros de la empresa y dan soporte a la cultura organizacional (Serna, 2014).

El análisis organizacional conduce a la identificación de fortalezas y debilidades internas de la empresa; entendidas como las actividades o atributos de la compañía que contribuyen o dificultan el logro de objetivos. También las amenazas y oportunidades de la institución; definidas como eventos, hechos o tendencias externas que podrían facilitar o limitar el desarrollo operativo (Serna, 2014). Posteriormente, una de las herramientas de apoyo en la toma de decisiones y en la formulación de políticas de la organización es la matriz DOFA que se construye enlistando los resultados del diagnóstico interno y externo a través de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Una vez descritos estos elementos se relacionan en una matriz que genera cuatro cuadrantes que sugieren el rumbo de las estrategias a implementar: ofensivas utilizando las fortalezas de la organización, de blindaje o desinversión generada por la debilidad de la compañía para afrontar amenazas del entorno, defensivas revelando una debilidad de la empresa por aprovechar las oportunidades del entorno o estrategias de segmentación como propuesta para afrontar las amenazas del entorno a través de las fortalezas de la compañía (Chiavenato, 2011).

Las estrategias propuestas son el cómo lograr los objetivos propuestos a través de planes de acción que definen las tareas que cada unidad de la organización debe realizar; acompañado de

indicadores que permiten monitorear, seguir y evaluar los resultados. Según (Thompson y Strickland, 2005, citado en Bernal, 2014) “una guía de acción se considera estratégica si al implementarla produce una ventaja competitiva significativa y duradera. El fundamento de toda estrategia es crear o perpetuar las ventajas competitivas de las personas, organizaciones y naciones” (p.133)

Entre los factores que generan ventaja competitiva se puede mencionar la cadena de valor propuesta por Porter como una forma de enfoque que permite generar cambios en la compañía. La cadena de valor se enfoca en unidades estratégicas de negocio que (Hax y Majluf, 1993, citado en Bravo, 2009) define como “unidad de la organización o foco de planificación que agrupa claramente una serie de productos o servicios que son vendidos a un grupo de clientes haciendo frente a un número bien definido de competidores” (p.69).

La cadena de valor está dividida en actividades primarias que agrupa cinco unidades estratégicas del negocio: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio. Actividades de apoyo que son transversales y de alguna forma participan en las actividades primarias, estas son: adquisiciones, desarrollo de tecnología, manejo de recursos humanos e infraestructura. Esta herramienta permite identificar los procesos que el cliente percibe de mayor valor para formular acciones que conduzcan a reforzar estos factores hasta transformarse en ventajas competitivas (Bravo, 2009).

Para identificar la estructura general del establecimiento se plantea, como metodología que facilite la identificación y abstracción de factores, el mapa de procesos debido a que “como herramienta que es, el Mapa de Procesos ha de reflejar la realidad de la empresa, dar un sentido finalista al trabajo de todos y ser fácil de comunicar y comprender” (Pérez, 2010, p.12). A su vez,

Macías García et al. (2007), lo define como un diagrama de valor que, gráficamente, realiza un inventario de los procesos de la organización y que se divide en procesos clave, estratégicos y de apoyo. Los tratados procesos, los define Macías García et al. (2007a), de forma disgregada, dando a conocer que los primeros son los que se orientan al cliente/usuario, contienen varias áreas funcionales y suelen contener los mayores recursos. Los procesos estratégicos son los que soportan la toma de decisiones y los establecidos por la alta dirección para definir cómo opera el negocio. Los procesos de apoyo son los procesos que sin ellos, sería imposible los procesos claves y los estratégicos, es decir, son determinantes para que puedan conseguirse los objetivos.

Metodología

Según Camacho en su libro Pensamiento Dicotómico, 2000, cuando hablamos de cognición nos referimos al proceso activo de la información, Miller (1956) (citado en el mismo libro de Camacho) define a la misma como reducción de la incertidumbre (p.1). Para el mencionado proceso cognitivo, se materializarán las ideas de obtención de información con base en la premisa del uso del método deductivo (para ejemplificar y describir las encuestas y entrevistas) como elemento guía del desarrollo diversificado de la investigación, de donde se disgregan sus partes de las consecuentes temáticas desarrolladas en la problemática. Se partirá de una investigación aplicada que se materializa en las técnicas de recolección de información aplicar. Es de aclarar que, las encuestas y entrevistas, serán dirigidas al propietario del establecimiento de alojamiento, cuyos resultados se contrastarán con información externa obtenida desde fuentes secundarias que retroalimentan los datos obtenidos para encontrar puntos de sinergia e inflexión.

Posteriormente, para alcanzar cabalmente los objetivos desplegados y puestos en consideración se pretende inclinarse por una investigación explicativa y experimental durante una investigación sincrónica, estableciéndose durante un periodo de tiempo no muy extenso,

teniendo en cuenta las bases fundamentales de los factores a investigar que, quizás, provengan de espacios de tiempo anteriores a la investigación.

Técnicas de recolección de información.

Cualitativamente la observación será la técnica de recolección, debido a que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos (Sampieri, 1997). En primer lugar se definen con precisión los aspectos a observar: los procesos y actividades que desarrolla el hostel y el diario de campo, de esta manera observar si son procedimientos estandarizados y como los clientes responden a ello.

Cuantitativamente la técnica de recolección de información a utilizar son las encuestas cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas permiten la fácil codificación y análisis de los datos, mientras que las preguntas abiertas permiten profundizar una opinión o los motivos de comportamiento. (Sampieri, 1997).

Así mismo, consecuente a la parte cuantitativa, las entrevistas tomarán parte en la investigación al ser la herramienta de “información que versará entorno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona (...) en relación con la situación que se está estudiando” (Murillo, 2007).

Análisis organizacional

Análisis del ambiente externo

El análisis del ambiente permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas derivadas del entorno, las cuales deben ser objeto de constante seguimiento por su influencia directa o indirecta en las operaciones de la organización, permitiendo a las mismas reaccionar y adaptarse a los cambios del entorno. En el presente capítulo se desarrollará el análisis del entorno desde dos dimensiones interrelacionadas: el ambiente general y el ambiente sectorial o industrial.

Ambiente general

Factores políticos.

El contexto nacional y las políticas gubernamentales son generadoras de oportunidades y amenazas que pueden ocasionar impactos significantes en los sectores económicos del país; por lo anterior, es indispensable que las organizaciones tengan en cuenta la legislación laboral, tributaria, ambiental y los planes nacionales de desarrollo para predecir posibles amenazas del entorno y poder adaptarse a ellas:

- A nivel político el cese al fuego por parte de las FARC y los avances realizados en el proceso de paz sirven de aliciente para el desarrollo del turismo doméstico y deslumbran un contexto favorable que permita el incremento en la llegada de turistas internacionales y de la inversión extranjera (Fin del conflicto con FARC permitirá aumentar 1% PIB de Colombia, 2016).
- Trabajo conjunto entre el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) y agremiaciones del sector turístico como la Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO), para crear normas técnicas como las concernientes a

competencias laborales –NTSH 001, NTSH 002, NTSH 003, NTSH 004 y NTSH 005-, clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje – NTSH Norma Técnica Sectorial- y sostenibilidad para mejorar la calidad y competitividad en los procesos hoteleros –NTS TS 002-. Dichas normas son una herramienta sugerida por el Estado y expertos del gremio para lograr estándares en el sector turístico y por lo tanto mejorar la calidad del éste para que sea competitivo en el ámbito global (Universidad Externado, s.f.).

- Estado de deterioro en las vías y fachadas de La Candelaria: Algunas de las principales calles de la localidad se encuentran en un pésimo estado, dificultando el acceso y la movilización de vehículos y personas en el sector y restando calidad en la prestación de los servicios. En la calle 12 entre carreras 3^a y 5^a la vía está hundida y destruida, las calles adoquinadas frente al Museo Militar se encuentran en mal estado, en la carrera 3 al norte de la calle 12D presenta huecos y un deterioro significativo. Sin embargo, ya se han iniciado procesos de restauración y recuperación de las vías de la localidad en una inversión cercana a los \$10.160.751.680 en los últimos cuatro años (Estado de la Vías y Fachadas: La Alcaldesa le Responde a la Comunidad, 2016).
- La policía de Turismo, Migración Colombia, Hospital Centro Oriente y Sayco Acinpro adelantan recorridos de control e inspección de cumplimiento de normatividad de la ley 300 de turismo en hostales de La Candelaria; verificando el cumplimiento de Registro de Nacionalidad, Registro de Turismo, Código de Conducta, Salubridad, Planes de Evacuación, Uso del Suelo, Registro Mercantil. En los recorridos efectuados se ha encontrado incumplimiento de algunos de los requisitos mencionados causantes de

citaciones y comparendos (Operativo de Control a Establecimientos de Servicio Turístico de La Candelaria, 2016).

Factores económicos.

Diversos indicadores macroeconómicos dan muestra de oportunidades y amenazas para determinados sectores, por ello es indispensable que las empresas tengan en cuenta los comportamientos del mercado en la estructuración de sus estrategias.

- En la vitrina de Anato 2016 la ministra de Comercio, Industria y Turismo Cecilia Alvarez Correa anunció la exención del IVA a visitantes extranjeros que arriben al país en busca de turismo, cultura, negocios, reuniones, salud y bienestar; con esta medida el gobierno nacional busca alcanzar las metas trazadas en la captura de divisas provenientes de viajes y transporte (Turistas extranjeros no pagarán IVA en Colombia, 2016).
- Según últimas publicaciones entregadas por el MinCIT los ingresos reales de los hoteles aumentaron en 10,7% y el personal ocupado 3% en comparación con el 2014. Los ingresos reales de los hoteles aumentaron 8,4% en 2015, el porcentaje de ocupación hotelera fue de 54,3% aumentando en 1,9 puntos porcentuales en comparación con el 2014. El principal motivo de viaje de residentes colombianos fue el ocio 58,2% seguido de negocios 32,8% convenciones 5,6% y otros 3,4%. Para el caso de no residentes el principal motivo de viaje fue ocio 49,6%, negocios 40,1%, convenciones 5,9% y otros 4,4%. (Cifras positivas de muestra mensual hotelera ratifican buen momento del turismo, 2016)
- Programas de apoyo y acompañamiento en los procesos de internacionalización, por parte de ProColombia, de las Mipyme en Colombia. Dichos programas han traído excelentes resultados a las pequeñas y medianas empresas que se han adherido en términos de

retorno sobre la inversión (Mipyme Internacional de ProColombia se multiplica en 2016 para llegar a 500 empresas, 2016)

- Apoyo nacional a empresas de turismo para mejorar la competitividad de las mismas, a través de la destinación de 45.000 millones de pesos a créditos por parte de Bancoldex y MinCIT. Con este apoyo se pretende que las empresas obtengan certificados nacionales e internacionales, desarrollen nuevos productos y servicios apostando a la innovación, capaciten el recurso humano, adquieran y modernicen tecnología y equipos de eficiencia energética (Mincomercio y Bancoldex aprueban \$45.000 millones para créditos a empresas de turismo, 2016).
- La Superintendencia de Sociedades manifestó el obligatorio cumplimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) por parte de las sociedades en Colombia para llevar la información financiera y contable. Los hostales necesitaran una inversión en capacitaciones y tecnología necesaria para acoger dichas disposiciones y evitar posibles sanciones (Supersociedades se pronuncia sobre sanción por no aplicar NIIF, 2014).
- El significativo incremento del precio del dólar ha estimulado el viaje de turistas nacionales e internacionales dentro del país (Aumento del precio del dólar: gran oportunidad para el turismo colombiano, 2015).

Factores sociales.

- Los recientes acuerdos comerciales que el país ha firmado abren un abanico de posibilidades en términos de exportación e importación y en el incremento de viajeros internacionales. Las empresas de turismo deben aprovechar dichas oportunidades para mejorar la competitividad de la oferta; en concordancia a ello el MinCIT y FONTUR ofrecen capacitaciones en el idioma chino mandarín para prestadores de servicio turístico

debido a la intensificación en las relaciones comerciales con China (MinCIT y Fontur inician capacitaciones en idioma mandarín para empresarios de turismo, 2016).

- Las estrategias adoptadas por la empresa deben responder a la adaptación de los nuevos mercados. La generación Millennial, nacidos entre 1983 y 2000, son el target que en poco tiempo acaparará los mercados mundiales. En un 79% los comentarios online escritos en las redes por otros viajeros afectan en la decisión de viaje de los Millennials, 55% de este segmento busca interactuar con la población local, 46% experimentar la vida diaria del sitio a donde viajan, 43% aumentar su conocimiento, el uso de redes sociales, internet y aplicaciones como canales de distribución serán clave en la operación de las empresas (Millennials y turismo: cifras clave y pistas para llegar a ellos, 2015)
- La localidad de La Candelaria ofrece una variedad de atractivos, servicios, productos que generan gran atracción por parte de turistas nacionales e internacionales. Estos servicios pueden ser articulados a la oferta de servicios que incluyen los hostales en La Candelaria. El centro histórico como territorio de formación de la ciudad cuenta con una arquitectura, tradición y patrimonio vivo que genera gran atracción a los amantes del arte y la fotografía. Además, consientes del interés de los transeúntes de La Candelaria por recorrer el centro histórico, el IDRDR hace entrega de 80 bicicletas para ser prestadas a quienes deseen recorrer las calles de la localidad en recorridos que se realizarán en compañía de guías bilingües. Finalmente la oferta de espectáculos, teatro en calle, performance y circo convierte a localidad en un cuna de actividades y atractivos para aprovechar por parte de los prestadores de servicio turístico (Bogotanos pueden disfrutar de préstamo de bicis en La Candelaria, 2016).

- Desarrollo del Plan de Revitalización del Centro Histórico de Bogotá que pretende recuperar la localidad en términos de seguridad, vías, infraestructura, contaminación, entre otros. Aumentando el interés y el disfrute de la experiencia de los transeúntes, locales y turistas nacionales y extranjeros (Comienza Plan de Revitalización del centro histórico de Bogotá, 2012). (Ver Tabla 1. Matriz POAM: Factores políticos, económicos y sociales)

Factores tecnológicos.

- El turista ha tendido por buscar la opinión de terceros para elegir un buen establecimiento de alojamiento, de ahí que los motores de búsqueda sean una herramienta de decisión a la hora de hospedarse, en donde estos motores lo redirigen a blogs de expertos o páginas como tripadvisor; según Sarah Boumphrey (2012), hay un mundo más conectado, donde cerca de un tercio de los consumidores globales tienen acceso a internet en sus teléfonos móviles, siendo Facebook y Twitter las herramientas de mayor uso por parte de esta población (para.8). Estas herramientas la usan no solo para tomar en cuenta opiniones de otras personas que han vivenciado la experiencia de forma directa, también lo usan para compartir sus intereses y percepciones sobre la prestación de un servicio.
- Es una oportunidad para el hostel pautar en google adwords como herramienta de publicidad debido a que google utiliza palabras clave en las páginas desarrolladas para encontrar lo que el usuario esté buscando, así permite que el establecimiento de hospedaje se encuentre en los primeros resultados cuando el turista decida buscar con palabras similares a turismo, hospedaje o actividades en Bogotá.

Factores ecológicos.

- El fenómeno del niño que se ha venido dando desde principios del 2016, ha ocasionado estragos en actividades económicas a nivel nacional; sin embargo, según Adriana Marcela Gutiérrez, “Bogotá vivió una temporada sui generis en materia turística debido a que, al segundo bimestre del 2016, la ciudad alcanzó la marca de más de 800.000 turistas gracias a variables como el fenómeno del niño” (HSB, 2016, para.7).
- Últimamente, se ha visto como las compañías han cambiado la visión del entorno, adaptando un enfoque sostenible. Los hostales no han sido ajenos a dicha tendencia, según Cristina Bragana, online marketing en Hostel Bookers, citada por Hosteltur (2013), debido a que muchos de estos establecimientos han mejorado su oferta sin aumentar los precios y han optado por privilegiar la política sostenible, dando paso a una oferta ecológica que permite captar a esos viajeros que se preocupan por el medio ambiente (para.5).
- Para mantener el RNT activo en el establecimiento de turismo, el hostel debe contar con una política de sostenibilidad implementada.

Factores Legales.

- La resolución 5605 de 16 de diciembre de 2014, brinda un marco de referencia frente a la actualización del Registro Nacional de Turismo (RNT) que se debe respaldar bajo los parámetros de la Cámara de Comercio de la ciudad.
- Ley 1558 de 2012 que complementa la ley 300 de 1996 y bajo las cuales brinda los marcos generales del desarrollo del turismo.
- Ley 679 de 2001 que previene la explotación sexual en establecimientos de hospedaje.

- Proyecto norma NTSH- 013 en donde brindará los marcos generales aplicados explícitamente a los hostales. (Ver Tabla 2. Matriz POAM: Factores tecnológicos, ecológicos y legales)

Tendencias

La evolución de diferentes factores del mercado deben ser tenidos en cuenta en las decisiones estrategias de las empresas, debido a la influencia y a los impactos tanto positivos como negativos que estas tendencias pueden representar en el mediano y largo plazo:

Clases medias emergentes y una base de clientes cada vez más exigentes y sofisticados; la oferta de servicios de los hostales deben ofrecer como valor agregado, entre otros, la calidad, seguridad y comodidad de los servicios y productos, respondiendo a las exigencias de esta futura demanda.

La transición urbana, un mundo más centrado en las ciudades: crecimiento en el desplazamiento de la población residente en zonas rurales hacia las principales ciudades, fundamentadas en el desarrollo económico y las oportunidades de las mismas. Según estudios para el 2025 cerca del 75% de la población estará situada en las zonas urbanas. Se infieren mayores oportunidades en términos de un incremento en la población que recorrerá el centro histórico y una posible amenaza por la tendencia cada vez más alta de destinos rurales, alejados de las grandes urbes, como sitios de descanso. Por otro lado, las tendencias actuales van encaminadas a eliminar o reducir las barreras entre países, haciendo cada vez más sencillo y económico los procesos de viaje de turistas; aumentado progresivamente la cifra de viajeros internacionales. Una valiosa oportunidad, más aun, cuando La Candelaria es un destino apetecido por turistas internacionales (Boumphrey, 2012).

Un mundo más conectado: Casi un tercio de los consumidores en línea globales tienen acceso a internet desde sus teléfonos móviles. Las redes sociales como Facebook y Twitter están replanteando la manera como las personas interactúan entre sí. Resultan un aspecto clave los canales de distribución que utilicen los hostales para poder acceder a este segmento de mercado; a través de una fuerte apuesta en el diseño, montaje y manejo de la página web y de la utilización de redes sociales como canales de promoción y difusión para sincronizar y aprovechar las oportunidades y tendencias del mercado en materia tecnológica.

En términos ambientales los trastornos ecológicos ocasionados por el crecimiento de la actividad tecnológica, ha requerido un alto crecimiento de la energía consumida y desechada, impactando negativamente a la atmósfera y generando un aumento en el calentamiento global, agujeros en la capa de ozono, problemas en la biósfera y en la salud de la población. Los trastornos climáticos y los posibles desastres naturales generarán clientes cada vez más exigentes en la responsabilidad social de la operación de los hostales. Las empresas deberán adaptar la operación y el servicio ofrecido en términos de infraestructura, certificaciones y manuales de procesos para generar el menor impacto ambiental posible (Marroquín, 2015).

Ambiente sectorial o industrial

Para diseñar las estrategias de mejoramiento es necesario que las empresas comprendan el entorno competitivo en el que se encuentran y determinar qué tan rentable es el sector en el corto y mediano plazo. Para los administradores un análisis del entorno permite comprender la lógica sectorial y determinar qué tan atractivo es este en términos de inversión. El modelo de las cinco fuerzas de Porter identifica cinco fuentes de presión competitiva: rivalidad entre empresas existentes, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de compradores, la amenaza de productos sustitutos y el riesgo de ingreso.

Riesgo de ingreso.

La primera fuerza del mercado analiza la probabilidad o posibilidad que tienen nuevos entrantes de ingresar al sector de alojamiento en La Candelaria; la facilidad en el ingreso de nuevos competidores supone un incremento en la rivalidad de los competidores actuales, posibilidad de hacinamiento y decremento en la rentabilidad del sector. El análisis del riesgo de ingreso se desglosa en tres variables: barreras de entrada, intervención gubernamental y respuesta de los rivales (Restrepo, 2006).

Barreras de entrada: El Sector de los hostales en La Candelaria cuenta con pocas barreras de entrada en términos de costos y economías de escala. Las empresas inmersas en este sector no incurren en operaciones compartidas, las curvas de aprendizaje son bajas puesto que la operación necesaria para el buen desarrollo del negocio no requiere de un alto aprendizaje organizacional. No existe acceso privilegiado a materias primas, patentes, localización, subsidios o curvas de experiencia.

Intervención gubernamental: La intervención gubernamental es baja puesto que no limita la entrada de nuevos competidores al sector por medio de normas leyes o requisitos y se limita al control y regulación de los suelos según lo establecido en el Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad que no limita la apertura de establecimientos de alojamiento siempre y cuando respete las fachadas e infraestructura de los bienes inmuebles de interés cultural que hacen parte de la localidad. El grado de impuestos puede ser un factor de riesgo para nuevos competidores por la afectación directa en las utilidades de las empresas entre los impuestos que deben pagar los hostales se encuentran: impuesto al consumo, impuesto al patrimonio, gravamen a los movimientos financieros, CREE, ICA, impuesto predial, Sayco y Acinpro, entre otros.

Respuesta de los rivales: La respuesta de los rivales es la reacción que los competidores existentes están dispuestos a realizar con el objetivo de defender sus modelos de negocio frente al riesgo que suponen la entrada de nuevos competidores; en términos de liquidez y capacidad de endeudamiento son factores bajos por la poca inversión en innovación del sector de los hostales en La Candelaria (Ver tabla 3. Riesgo de Ingreso).

Poder de negociación de proveedores.

La fuerza del poder de negociación de los proveedores busca determinar qué tan organizados gremialmente se encuentran los proveedores y si cuentan con monopolios u oligopolios de recursos permitiéndoles la imposición de condiciones de precios y cantidades. Entre más poder de negociación tengan los proveedores en un sector este será menos atractivo (Restrepo, 2006)

Los principales proveedores de los hostales de La Candelaria son quienes suministran los alimentos y bebidas para la operación de los establecimientos y quienes proveen productos de aseo. En la mayoría de los hostales son directamente los administradores de los establecimientos o alguno de sus empleados quienes adquieren directamente los productos en los mercados locales según la necesidad de uso, por lo cual el poder de negociación de los proveedores es casi nulo para el sector.

Aunado a ello, la existencia de productos sustitutos es bastante alta, por lo que los precios bajos es un factor decisor en la compra de los suministros. Para los proveedores los clientes no son representativos puesto que los volúmenes de compra son bastantes bajos y sin periodicidades definidas. Los productos que vende el proveedor no son pieza clave dentro de la cadena de valor del servicio y tampoco son productos diferenciados por lo que son fácilmente reemplazables por otros productos (Ver tabla 4. Poder de Negociación de Proveedores).

Rivalidad entre empresas existentes.

Esta fuerza busca determinar el grado de rivalidad de los competidores dentro de una industria, determinando que tan bien están posicionados los competidores, el grado de hacinamiento dentro del sector y la necesidad de altos costos fijos. Entre mayor sea el grado de rivalidad las empresas empezarán a competir con precios, publicidad agresiva y promociones dificultando la competitividad y perdurabilidad de las compañías. Michael Porter (2004) citado por Restrepo (2006, p.84), enumera algunos factores como fuentes de rivalidad:

La concentración de competidores en la industria, que como se ha señalado en la contextualización es alta con cerca de 66 establecimientos de hospedaje en La Candelaria de lo que se infieren barreras de entrada bajas y una posible rivalidad alta. Bajos costos fijos del sector, índice de diferenciación baja trasladando el poder de negociación a los compradores y barreras de salida bajas (Ver tabla 5. Fuerzas y fuentes Competitivas).

Poder de negociación de compradores.

Esta fuerza busca determinar el poder de negociación de los compradores; a mayor organización de los compradores mayor será la exigencia en cuanto a reducción de costos, mayor calidad de los productos y servicios y por ende una tendencia a la reducción de los márgenes de utilidad de las empresas (Restrepo, 2006). En el caso del sector de los hostales se tiene abundancia de compradores, volúmenes de compra del servicio bajo y sin periodicidad definida (Ver tabla 6. Poder de Negociación de Compradores).

Amenaza de productos sustitutos.

La presencia de sustitutos es una amenaza constante en un sector o entorno donde el precio y las características del bien o servicio no son únicos o no tiene ninguna ventaja específica en

comparación con productos y servicios similares. Esta amenaza de sustitutos es cada vez mayor, en la medida que los clientes ven poca diferencia entre los productos aparte del precio.

Dentro de los sustitutos de los hostales en La Candelaria se encuentran los hoteles y el auge de plataformas tecnológicas como Airbnb que permite la oferta de espacios para hospedarse. Por ende, es importante generar diferentes aspectos diferenciadores, como aumentar la lealtad del cliente, comodidad, infraestructura, capacidad instalada, portafolio de producto y servicios, personal calificado para la prestación de un servicio turístico, alianzas estratégicas, entre otros (Ver tabla 7. Insumos Sustitutos).

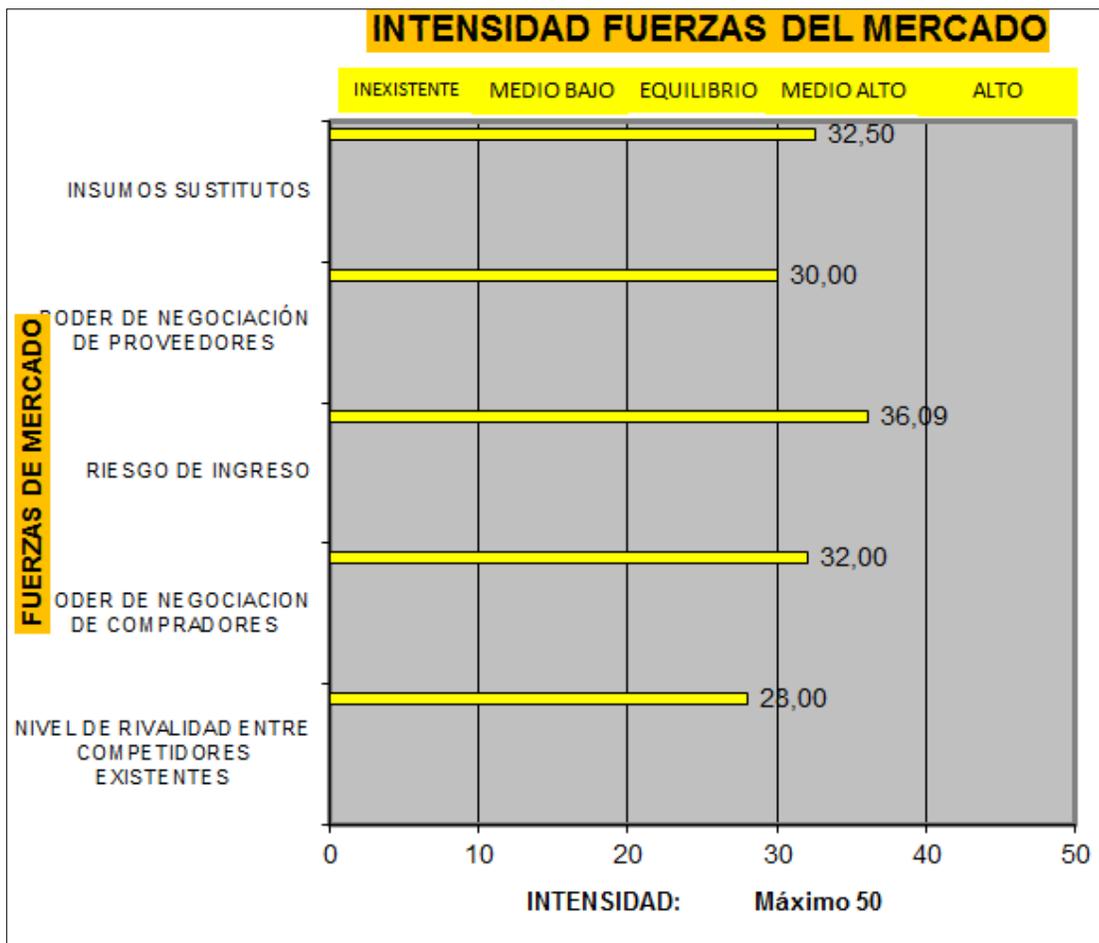


Figura 3. Resumen fuerzas del mercado. Gráfica que sintetiza las fuerzas del mercado del sector de los hostales en La Candelaria. Vizcaya, 2011

Matriz de evaluación de factor de entorno (MEFE)

Posterior al análisis externo realizado a través del estudio de la industria con el modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a los hostales en La Candelaria y del análisis general por medio del PESTEL Y POAM se realizó la matriz de evaluación de factores externo MEFE resumiendo y evaluando las oportunidades y amenazas más importantes encontradas en el entorno. Los valores de calificación utilizados fueron: (1) Respuesta deficiente, (2) Respuesta promedio, (3) Respuesta arriba del promedio y (4) Respuesta excelente. Para la ponderación de las dos variables y sus respectivas subcategorías, se toma como base una ponderación total que debe ser igual al 100%.

En la tabla 8 Matriz de evaluación de factor externo (MEFE) se puede apreciar un valor total ponderado de 2,23 dilucidando así que el entorno analizado puede generar amenazas en la operación del hostel. Sin embargo, son amenazas a las cuales la empresa está respondiendo con estrategias promedio y en las cuales habría que seguir mejorando para que no lleguen a repercutir de manera negativa en la operación del hostel, teniendo como ideal el transformar dichas amenazas en oportunidades.

Tabla 8

Matriz de evaluación de factor de entorno (MEFE)

MENÚ	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO			
	FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES				
1	Posconflicto	8%	2	0,16
2	Incremento en la llegada de turistas y tasa de ocupación hotelera	10%	2	0,20
3	Apoyo de Bancoldex y MinCIT en pro de mejorar la competitividad de hostales.	5%	1	0,05
4	Diversidad en la oferta de atractivos culturales en La Candelaria	6%	2	0,12
5	Plan de revitalización del Centro Histórico de Bogotá	7%	3	0,21
6	Crecimiento de la asociación de alojamiento de La Candela	8%	4	0,32
7	Promoción del destino de La Candelaria	10%	2	0,20
Subtotal Oportunidades		54%		1,26
AMENAZAS				
1	Estado de la infraestructura y las vías de acceso a La Candelaria	5%	2	0,10
2	Percepción de inseguridad en el sector	7%	3	0,21
3	Crecimiento en la diversidad de tipologías de turismo y destinos turísticos en la ciudad y el país.	8%	1	0,08
4	Turistas interesados en el consumo de drogas y en la prostitución en la localidad.	6%	2	0,12
5	Desconocimiento de las normas técnicas sectoriales	6%	3	0,18
6	Crecimiento en la oferta de establecimientos de alojamiento en La Candelaria	6%	2	0,12
7	Existencia de productos sustitutos: Hoteles, Airbnb	8%	2	0,16
Subtotal Amenazas		46%		0,97
TOTAL		100%		2,23

Nota: Tabla de ponderación de las oportunidades y amenazas encontradas en el entorno del sector de los hostales en La Candelaria. Vizcaya, 2011

Análisis interno

La planeación estratégica es el acto que determina la razón de ser, filosofía y camino a seguir de una empresa frente al entorno cambiante, en donde se toma en cuenta el perfil de cliente, competidores, proveedores y producto ofertado en un mercado; es así que cada uno de estos tópicos son de vital importancia para determinar una diferenciación específica de una empresa frente a similares de un sector; de lo anterior que las actividades desarrolladas por el nombrado establecimiento vayan acordes y versen sobre el direccionamiento otorgado. De acuerdo a lo estipulado, es relevante determinar si se cumple a cabalidad lo estipulado, debido a que según Jean-Pierre Detrie, 1995, en su libro *Strategor*, describe que no es evidente que si se constituye la estrategia, esta se ponga en marcha debido a que recae sobre una distribución de tareas secuencial en donde cada persona de la organización posee roles, funciones y facetas distintas que dificultan la delegación de funciones, desde la cúspide hasta la base de la estructura organizacional (p.20).

Verbigracia, el estudio descriptivo de los factores primordiales que componen la planeación estratégica (misión, visión, estrategias y valores) hacen parte de la investigación que permitirá detallar la situación del establecimiento de hospedaje y su contraste respecto con lo previamente plasmado, dando paso a una evaluación que determine el grado de ejecución de la filosofía en la organización.

Misión

Permite establecer el lugar en donde la empresa está, el tipo de cliente al cual se dirige, su valor agregado y en qué se basa para conseguir lo determinado. Es así que la misión del establecimiento de hospedaje Hostal Villa Candelaria, según el gerente Jaime Contreras, 2017, sea:

Somos un establecimiento de hospedaje que basa sus experiencias en la quietud y el confort, brindando al viajero comodidad, servicio personalizado y respuesta en tiempo real; lo anterior en busca de experiencias inolvidables y memorables que permitan mejorar la percepción global del establecimiento y La Candelaria al turista, en función de servicios básicos de hospedaje. (Comunicación personal).

En función a lo determinado por la persona a cargo entrevistada de la empresa del sector turístico mencionada y con base a la matriz de auditoría de la misión (ver tabla 16 Matriz de auditoría de misión) se establece que si bien es cierto en el direccionamiento estratégico se esclarece el tipo de mercado en el que se encuentra el establecimiento, se da a conocer el mercado objetivo y reza el valor agregado ofrecido, se percibe que se torna difuso la orientación sobre el cliente estratégico, además de una falencia al no estipular los proveedores que alimentan el valor agregado de la organización, así como también la ausencia de un pensamiento de responsabilidad frente al entorno a razón de sostenibilidad. La figura 4 Grado de ejecución de la misión ejemplifica el desempeño de la empresa respecto a uno de los componentes de la filosofía empresarial:



Figura 4. Grado de ejecución de la misión. Elaborada con base en la matriz de auditoria de la misión. Elaboración propia

Visión

Determina cómo la organización se verá en un futuro, en donde se debe plantear un horizonte de tiempo en el cuál va a lograr lo dispuesto, en este axioma se establece el cliente estratégico, qué objetivos se quieren lograr, cuáles son las claves de desarrollo y su nivel de diferenciación. Por lo tanto, según el coordinador del establecimiento Villa Candelaria Hostal, Jaime Contreras, 2017, sea: “Para el año 2020 seremos el único hostel en el sector que ofrezca servicios con alto grado de confort y tranquilidad, convirtiéndolo en un valor agregado que propicie la diferenciación, en donde se incluyan servicios que incentiven el interés del visitante de apreciar y valorar la cultura local” (comunicación personal).

Acorde a lo instado, se permite esbozar el marco general a futuro de la organización con base en la matriz de auditoría de la visión (ver tabla 17 Matriz de auditoría de visión), de manera tal que se dé a conocer que la visión indica el valor agregado de la empresa y establece lo que se quiere conseguir a futuro, sin embargo, con base en la variedad de productos que tiene, no determina cuál es el elemento estratégico, no esclarece el nivel de avance que desea obtener frente a la situación actual, en contraste con el panorama a futuro y no posee un enfoque de internacionalización. La figura 5 grado de ejecución de la visión ejemplifica el grado de cumplimiento de la Visión:

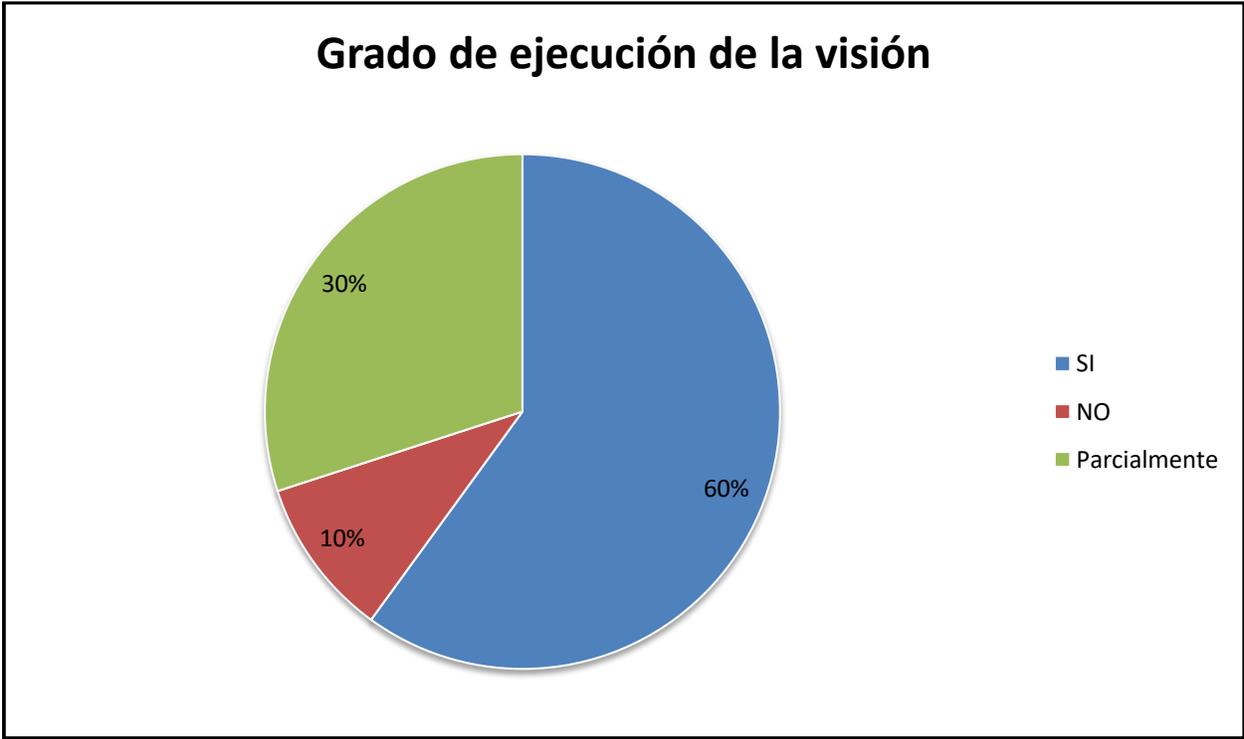


Figura 5. Grado de ejecución de la visión. Elaborada con base en la matriz de auditoría de la visión. Elaboración propia

Perfil de capacidades internas (PCI) y metodología de análisis organizacional por área funcional

Procediendo al análisis interno de la organización, el cual va a permitir plantear un panorama de la situación actual que presenta el hostel Villa Candelaria, se desarrollaron dos diferentes metodologías (que pertenecen a las figuras 6 y 7) para el diagnóstico interno por áreas, el primero se basa en el perfil de capacidades internas (PCI) y el segundo, en el perfil organizacional por área (Marín, D., Cuartas, J. 2014). Las tratadas metodologías son diferentes en función del levantamiento de información y organización de las temáticas, sin embargo, son complementarias entre sí y permiten nutrir el panorama de estudio del modelo de alineación estratégica, tomado en cuenta en el presente trabajo.

Cada área de estudio tiene su par en la metodología contraria, resaltando que el resultado ponderado de las mismas, posee una variación no mayor al 10% lo que facilita el análisis y comparación de información que retroalimenta, en mayor medida, el diagnóstico general. La elección del modelo de alineación estratégica se debe a que facilita el análisis de las partes que componen la organización debido a que según Burton & Obel (2004), “la organización posee unos factores estratégicos y unos factores estructurales, cuyo acople, garantizará un mejoramiento en la eficiencia y la eficacia” (Martin Idarraga y Cuartas Marin, 2014, p.166), así pues el contraste y acople realizado garantizará las ventajas competitivas del establecimiento de hospedaje.

Para la construcción de las matrices de análisis organizacional se realizó una entrevista al gerente general del hostel Villa Candelaria Jaime Contreras sobre el manejo de los procedimientos en cada una de las áreas o capacidades internas de la organización (ver tabla 18. Capacidad comercial; tabla 19. Capacidad logística; tabla 20. Capacidad financiera; tabla 21.

Capacidad directiva; tabla 22. A nivel de resultados; tabla 23. Capacidad estratégica de procesos; tabla 24. Capacidad de gestión de procesos).

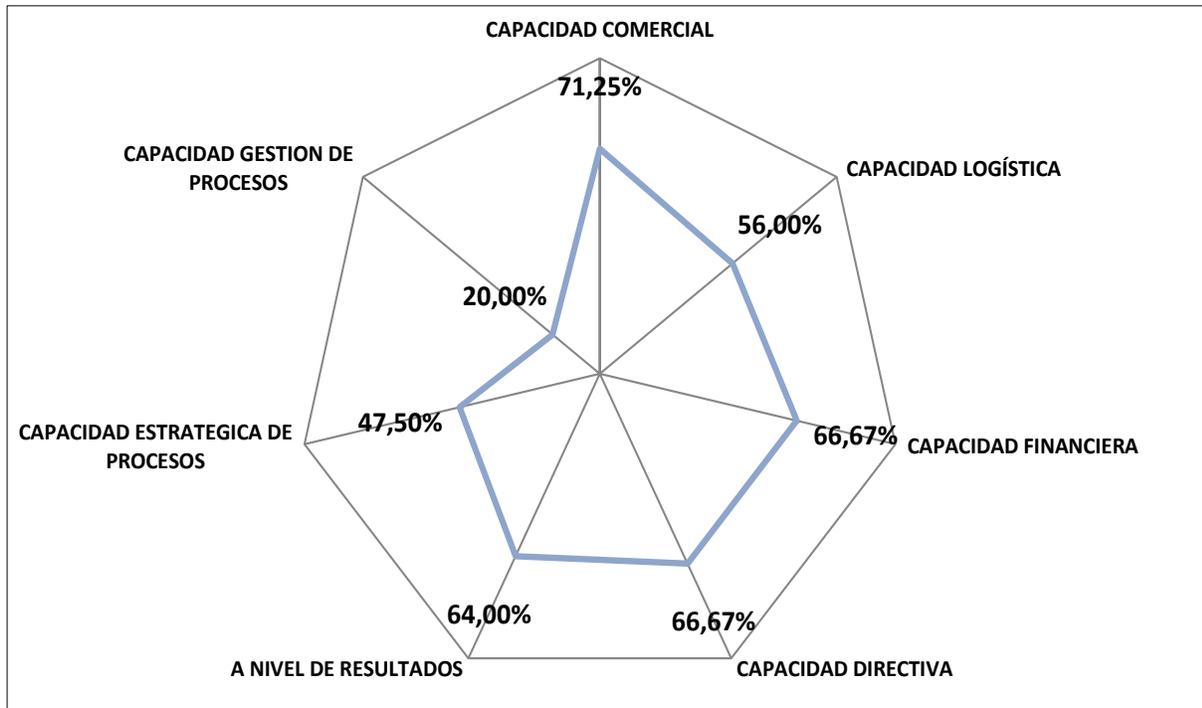


Figura 6. Diagnóstico interno a partir de las capacidades internas. Diagrama del diagnóstico interno del hostel Villa Candelaria. Vizcaya, 2011

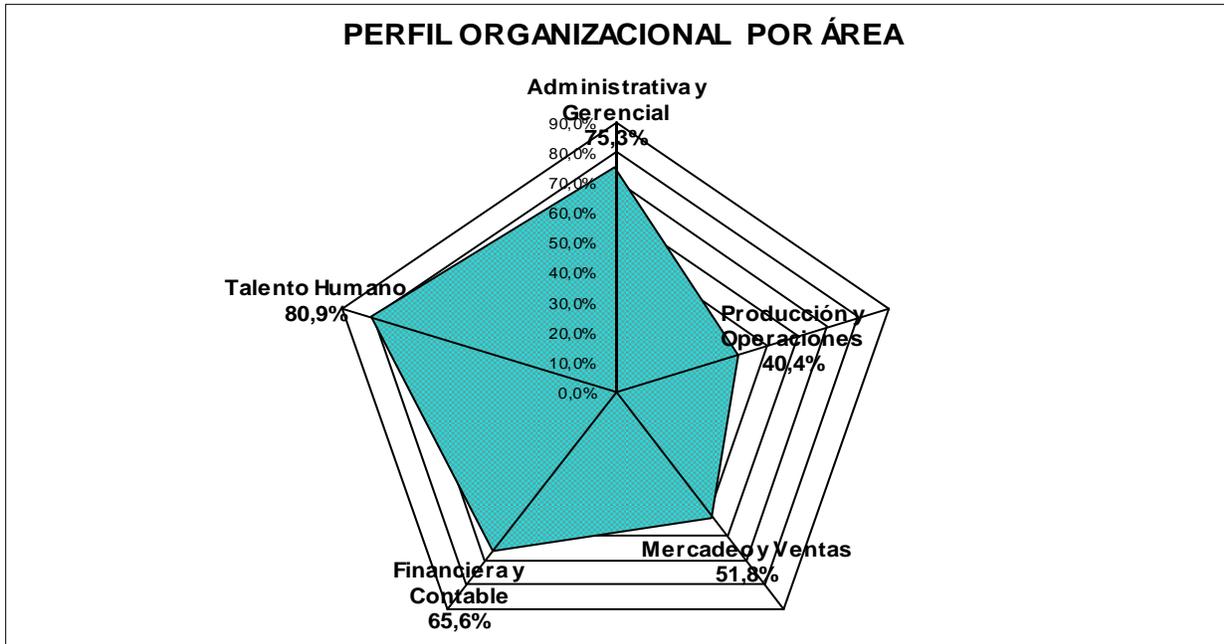


Figura 7. Diagnóstico interno por área funcional. Diagrama del diagnóstico interno del hostel Villa Candelaria. Marín y Cuartas, 2006

Tabla 10
Análisis organizacional por área funcional

ÁREA FUNCIONAL	Resultado	S e m á f o r o	Estado
Administrativa y Gerencial	75,3%		ALERTA
Producción y Operaciones	40,4%		CRÍTICO
Mercadeo y Ventas	51,8%		CRÍTICO
Financiera y Contable	65,6%		ALERTA
Talento Humano	80,9%		SATISFACTORIO
Total Empresa	62,9%		ALERTA

Nota: Resultados del análisis organizacional por área funcional del hostel Villa Candelaria. Marín y Cuartas, 2006.

Para el análisis de las áreas funcionales de la empresa (ver tabla 10. Análisis organizacional por área funcional) se puede establecer que si bien es cierto el área de recursos humanos es la más fuerte, por los procesos y desarrollo en la misma, posee una oportunidad de mejora en las valorizaciones al capital intelectual y políticas para la retención del personal, como aspectos más relevantes. Sin embargo, las áreas administrativa y gerencial, además del área financiera y contable, se encuentran en estado de alerta y en estado crítico el área de producción y operaciones y mercadeo y ventas.

El área administrativa y gerencial atribuye su resultado a la inexistencia de un plan de investigación de las tendencias del sector que inhabilita la adecuada preparación frente las circunstancias cambiantes del entorno, desactualización en materia de hardware y software, alta dependencia de recursos externos, no adaptación de acciones de mejoramiento continuo, desactualización de sistemas información que retrasa la toma de decisiones y deficiente elaboración de planes con indicadores de seguimiento y evaluación.

En el área financiera y contable subyace la clasificación al desconocimiento de los márgenes de utilidad aportados por cada línea de negocio, nulo presupuesto asignado a la investigación y desarrollo de servicios y/o procesos, escasa asignación de presupuesto a la adquisición de tecnología y poca aplicación y control de los informes de los flujos de efectivo.

Ahora bien, el estado crítico de producción y operaciones se debe a la inexistencia de procesos de calidad documentados y/o registrados que no le permite certificarse en ninguna norma de calidad, los estándares de producción de los servicios por cada línea de producto (en cuanto a tiempo y utilización de capacidad productiva) no se han desarrollado, el impacto

negativo de la tecnología usada que atribuye a la falta de innovación de servicios y/o productos, no identificación de política ambiental vigente que permita su seguimiento y adaptación.

Los aspectos que denotan un estado crítico en el área de mercadeo y ventas son el deplorable monitoreo de la satisfacción al cliente, ausencia de investigación de las causas que atribuyen a la deserción de clientes, no realización de evaluación del impacto de la promoción y publicidad en las ventas de la empresa, no capacitación al equipo de ventas, inexistencia de procedimientos definidos para captar sugerencias y quejas de los clientes, escaso seguimiento post-venta y la falta de estrategias de posicionamiento y penetración en el mercado.

Análisis organizacional por categoría: estrategia, estructura y procesos, desarrollo y cultura

Para ilustrar la situación del establecimiento de alojamiento, se condensaron los datos en un cuestionario captura, tipo entrevista, que se divide en 3 factores: estrategia, estructura y procesos y desarrollo y cultura organizacional, en donde cada uno de los elementos mencionados lo componen 50 características que se ligan, a su vez, a áreas funcionales de la empresa (Administrativa y general, producción y operaciones, mercadeo y ventas, financiera y contable y talento humano). Cada una de las características posee un nivel de calificación, en función de ejecución de actividad, en donde 1 a 2 representa nunca, 2.1 a 3 algunas veces, 3.1 a 4 casi siempre y de 4.1 a 5 siempre; adicionalmente, poseen un nivel de importancia para la organización en escala de 1 a 3, donde 1 aduce a no es tan importante, 2 algo importante y 3 de suma importancia (ver tabla 11. Diagnóstico organizacional: estrategia, tabla 12. Diagnóstico organizacional: estructura y procesos, tabla 13. Desarrollo y cultura organizacional). Aunado a lo anterior, los tratados datos sirvieron de insumos para la construcción de la figura 8 Perfil organizacional por categoría

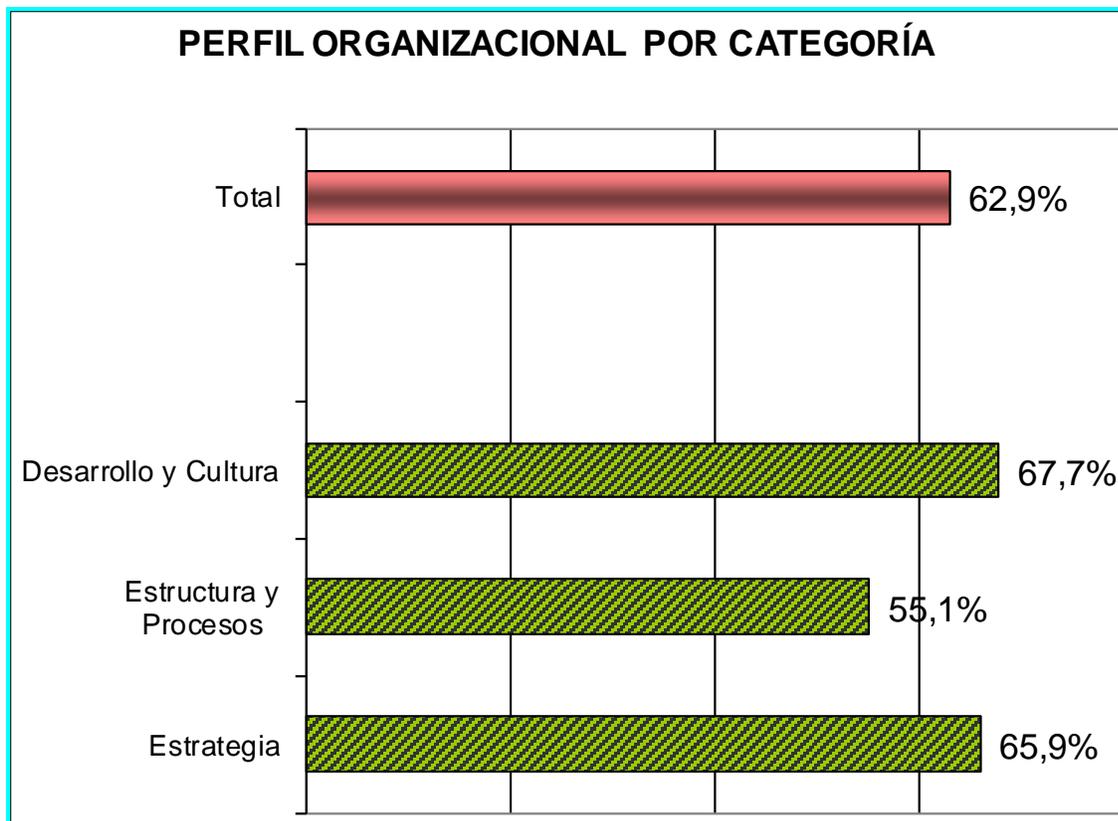


Figura 8. Perfil organizacional por categoría. Diagrama que sintetiza en porcentajes el diagnóstico interno por categorías: desarrollo y cultura, estructura y procesos y estrategia del hostel Villa Candelaria. Marín y Cuartas, 2006.

Tabla 14
Análisis organizacional por categoría

FACTOR	Resultado	s e m á f o r o	Estado
Estrategia	65,9%		ALERTA
Estructura y Procesos	55,1%		CRÍTICO
Desarrollo y Cultura	67,7%		ALERTA
Total	62,9%		ALERTA

Nota: Resultados del análisis organizacional por categoría del hostel Villa Candelaria. Marín y Cuartas, 2006.

Planteada la investigación, el primer aspecto a analizar son los factores de la empresa, donde, en la tabla 14. Análisis organizacional por categoría se puede apreciar una debilidad general, destacando el estado crítico de la estructura y procesos, debido a la escasa planeación para no depender de recursos externos; inexistente documentación de estándares, en cuanto a tiempos y capacidad productiva; desactualización de Hardware y Software; nulo estudio de prospección de clientes; y deficiente proceso de retroalimentación del servicio.

En el factor de estrategia, el estado es de alerta, el cual quiere decir que si bien es cierto, algunas actividades se han efectuado de forma idónea, no se debe dejar a un lado la importancia de ejercer una mayor presencia con estrategias que garanticen el éxito, a largo plazo, de la organización. Así las cosas, los aspectos que causan este estado son: el débil esfuerzo de monitorear la satisfacción del cliente, tecnología en desuso que no la convierte en una ventaja comparativa y una gestión financiera con periodos de tiempo extensos que no sustenta una buena fuente para tomar decisiones.

Consecuentemente, el factor de desarrollo y cultura presenta el mismo estado del factor estrategia, aduciendo su resultado al escaso seguimiento y estudio a las tendencias del sector, inexistente presupuesto asignado a la investigación y desarrollo de productos nuevos, no aplicación de acciones de mejoramiento continuo, escasa adaptación de normas sostenibles y el deficiente desarrollo de programas de capacitación al equipo de ventas (ver figura 9 y 10 Análisis organizacional por categoría y área funcional).

Mapa de procesos del hostel

Para profundizar en el estudio del establecimiento de hospedaje y detallar su respectivo mejoramiento, es imprescindible tener en cuenta que, ante los objetivos propuestos por parte de la

gerencia, existen responsables que ejecutan procesos para cumplir, cabalmente, lo pautado; lo anterior con el fin de que la organización siga acorde su política y se provea de bases que garanticen su perdurabilidad en el tiempo. Es así que se haya implementado el mapa de procesos como mecanismo que facilita la abstracción de factores. En consecuencia, dicho mapa, clasifica los procesos en: clave, como el servicio, subdividido, a su vez, en recepción y hospedaje; estratégicos que contiene la planificación estratégica (define el cómo) y mercadeo (provee la toma de decisiones); y de apoyo, soportado en el área de recursos humanos, financiera y contable, además de la infraestructura. En el siguiente gráfico, se puede apreciar el mapa de procesos:

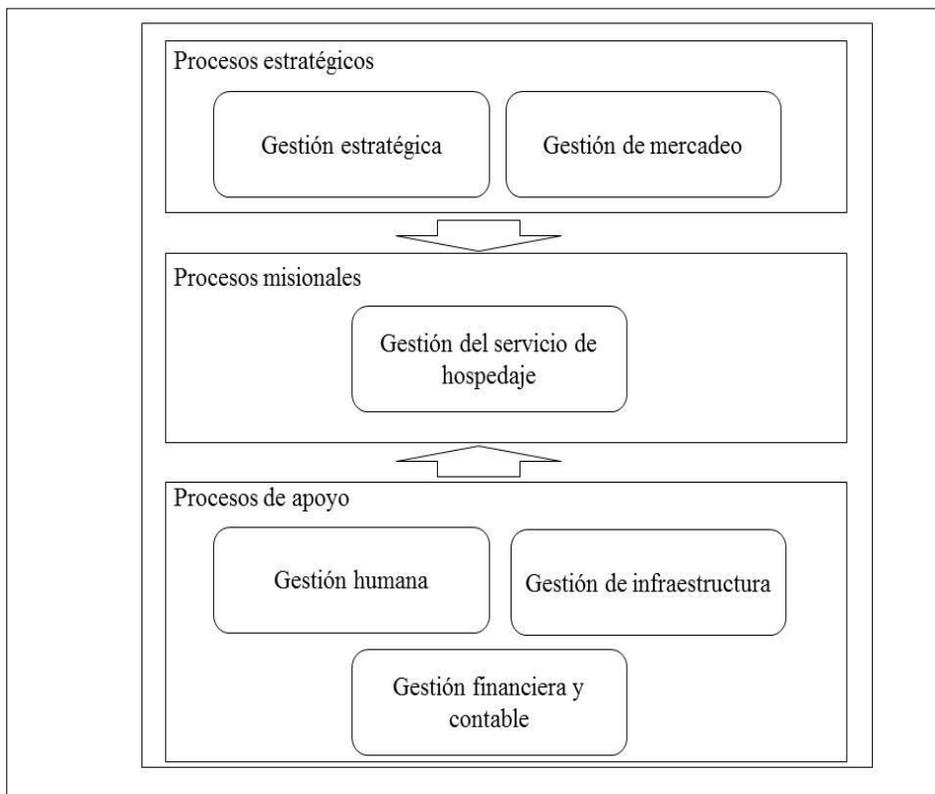


Figura 11. Mapa de procesos del hostel Villa Candelaria. Macías et al, 2007.

Cadena de valor

De acuerdo a las entrevistas realizadas a Jaime Contreras, dueño y administrador del hostel Villa Candelaria, se realizó la cadena de valor de la empresa con el fin de definir las actividades y procesos más importantes para que la operación se lleve a cabo de forma eficiente y se cumplan con los objetivos propuestos.

Para empezar se establecieron las actividades primarias, teniendo en cuenta que la función principal de la empresa es la prestación de servicios de alojamiento. Por lo que se considera importante enfocar los mayores esfuerzos en los siguientes procesos y actividades indispensables para la prestación del servicio y para garantizar la excelente experiencia y estadía en el hostel.

La operación del servicio se dividió en entrada, estadía y salida del huésped. La entrada comprende las actividades relacionadas con el primer contacto con el huésped; reserva y recepción del cliente, proceso de check in, acogida en la recepción y manejo del equipaje. Dichas actividades son la primera impresión del huésped hacia la empresa y la promesa de valor ofrecida, por lo que la agilidad, orientación al servicio, y facilidades en la operación son fundamentales para garantizar la satisfacción del cliente. Adicionalmente, en la entrada del huésped se relacionan los procesos de canales de venta externos al hostel, agencias de viaje o metabuscadores.

Continuando con el proceso de estadía del huésped, allí se encuentran todas las actividades indispensables para satisfacer la propuesta de valor ofrecida y cumplir con las expectativas del cliente: la preparación de las habitaciones, aseo de los cuartos, el correcto estado de las instalaciones, la existencia de suministros y elementos de aseo, supervisión de las habitaciones y el personal, la correcta prestación de servicios públicos: agua, energía, gas, conexión a internet, la atención personalizada al huésped respondiendo a sus inquietudes,

intereses y necesidades. El mantenimiento, la seguridad, y el control de la calidad son actividades que aunque no tienen relación directa con el huésped, son imprescindibles a la hora de la operación pues garantizan la buena experiencia del cliente.

La salida contiene las actividades que se realizan para finalizar la estadía del huésped, son de gran importancia porque es la última experiencia que se lleva el huésped acerca del establecimiento. La agilidad de los procesos y el no cometer ningún error son de gran importancia. Aquí se realizan actividades como el registro de salida (Chek out), la facturación y el cobro de los consumos del huésped, la verificación de dicha información, la actualización del estado de las habitaciones y si el huésped lo requiere servicios de traslado.

Otra de las actividades principales, fundamental para el hostel por lo reseñado en el capítulo del estudio del entorno, la rivalidad del sector de alojamiento y el auge de los establecimientos de hospedaje en la localidad de La Candelaria, es la gestión de mercadeo y ventas. Por medio de esta actividad se pretende enviar el mensaje correcto, captar el cliente adecuado y utilizar el mejor canal de venta acorde a los objetivos de la empresa velando por el cumplimiento de las metas de venta. En este ámbito se realizan actividades de publicidad y promoción; manejo de redes sociales, página web, metabuscadores, redes de trabajo con asociaciones de establecimientos de hospedaje en la localidad.

Para terminar con las actividades primarias se encuentra el servicio post venta: todas aquellas actividades que son esenciales para hacer seguimiento y fidelización de los clientes actuales de forma que estos estén en constante contacto con la empresa y expresen sus opiniones y sugerencias. Se mantiene contacto a través de redes sociales con los clientes que se han hospedado en el hostel, muchos de los cuales y en su mayoría clientes extranjeros, utilizan voz a voz para recomendar a Villa Candelaria. Aunque no se realizan encuestas de satisfacción se hace

indagación con los clientes sobre los servicios recibidos, se atienden quejas y reclamos y se hace seguimiento para una mejora continua.

Respecto a las actividades que apoyan la gestión de la prestación del servicio de alojamiento se tiene la infraestructura. En este aspecto se encuentran las actividades de definición de la misión, visión, objetivos, estrategias, el mapa estratégico y los indicadores que medirán los objetivos propuestos.

Con respecto a los recursos humanos, aquí se establece todo lo relacionado con el manejo del capital humano, que se considera pieza fundamental para la realización de las actividades primarias. Se llevan a cabo las actividades de diseño de descriptivo de cargos y perfil de los empleados; el reclutamiento, selección y contratación; la formación y capacitación continua de los empleados. Además se debe establecer la política salarial y laboral, los incentivos y motivaciones hacia los clientes internos.

El capital humano es fundamental en la operación del hotel, por lo cual el empoderamiento a los empleados es una motivación adicional que se ha inculcado. Cualquier trabajador del hotel está en la capacidad y libertad de suplir o apoyar otras actividades primarias de la operación; lo que repercute en un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa y en una oferta de servicios de mayor calidad.

Es importante también actualizar los servicios y procesos de acuerdo a la tecnología actual, por lo que es importante adquirir y manejar los sistemas de reservas y control de las habitaciones, también la actualización constante de la página web, el desarrollo de bases de datos interna tanto de clientes, proveedores, aliados, servicios, etc.

Para finalizar, en la operación de adquisiciones se provee al hostel de todos los suministros, alimentos y bebidas necesarios para el correcto funcionamiento del servicio de alojamiento. Este proceso es indispensable por los altos porcentajes de costo que representan los suministros necesarios para la operación, el correcto almacenamiento y control de inventario. Aunado a ello, la compra de los equipos de operación y rotación de los mismos. Velando que se cumplan la normatividad vigente y la utilización de proveedores locales, de calidad aceptable y al precio más beneficioso.

ACTIVIDADES DE APOYO	INFRAESTRUCTURA					MARGEN
	Definición de la misión, visión, objetivos, estrategias, mapa estratégico e indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos definidos.					
	RECURSOS HUMANOS					
	Diseño del descriptivo de cargos, reclutamiento, selección, contratación y capacitación, política salarial y laboral, salud ocupacional, incentivos, motivaciones, plan de carrera organizacional.					
	DESARROLLO TECNOLÓGICO					
	Manejo de sistemas de reservas, actualización de página web, redes sociales, bases de datos internas, aparición en metabuscadores.					
	ADQUISICIONES					
Procedimientos para la adquisición de suministros, alimentos y bebidas. Utilización de proveedores locales a precios beneficiosos y de excelente calidad. Compra de suministros para el montaje de las habitaciones. Adquisición de servicios de mantenimiento, aseo y reparación. Papelería y útiles de oficina.						
ACTIVIDADES PRIMARIAS	OPERACIÓN DEL SERVICIO				MERCADEO Y VENTAS	SERVICIO POSVENTA
	ENTRADA	ESTADIA	SALIDA			
	*Reservas y recepción. *Registro de entrada, check in. *Manejo de tasas de ocupación. *Recibimiento de huéspedes. *Recepción de insumos. *Relación con canales de venta	*Preparación y limpieza de habitaciones e instalaciones *Supervisión de habitaciones y personal. *Atención personalizada al cliente. *Control de inventarios. *Seguridad. *Mantenimiento. *Control de calidad.	*Registro de salida Check out. *Cobro y facturación de los consumos del huésped. *Actualización de estado de las habitaciones y disponibilidad de camas. *Servicio de traslado.	*Publicidad. *Manejo de redes sociales. *Actualización de la página web. *Metabuscadores. *Política de precios. *Convenios, asociaciones y redes de trabajo.	*Seguimiento a los clientes. *Políticas de fidelización. *Atención personalizada. *Seguimiento a opiniones, sugerencias y reclamos	

Figura 12. Cadena de valor del hostel Villa Candelaria. Porter, 1985.

Matriz de priorización de procesos

Del planteado mapa de procesos, se detalla el estudio consecuente del proceso que necesita mejoría con el fin de garantizar eficiencia en la organización; todos los procesos tienen una sinergia general dentro de la organización, es por esto que, ante la evaluación de un proceso, se debe tener en cuenta que este mismo guarda relación directa con otros procesos de la organización.

Tomando como base lo planteado, se desarrolló la tabla gráfica de ITTP por proceso soportada por la información procedente de la esquematización de los procesos del mapa gráfico, la evidencia de los objetivos institucionales, definidos según el docente Yefri Pascagaza, 2017, “como las características principales procedentes de la filosofía de la empresa” (comunicación personal), aunado a los factores institucionales que se caracterizan, según el docente Yefri Pascagaza, 2017, “por ser la fuente de diferenciación de la empresa ante otras de sus similitud” (comunicación personal).

Así las cosas, cada proceso se contrastó con los objetivos y factores institucionales, de forma tal que recibiera un 3 si el proceso es relevante frente al objetivo o el factor, 2 si no es de vital importancia, pero es representativo y 1 si no es importante para lo estipulado. En consecuencia, se multiplicó cada uno de los valores para arrojar un impacto total por proceso. El proceso con mayor valor (gestión estratégica) será el objetivo de estudio y de mejora respectiva. Lo anteriormente establecido, se detalla de mejor manera en la siguiente tabla:

Tabla 26
Matriz de priorización de procesos

	OBJETIVOS INSTITUCIONALES				FACTORES INSTITUCIONALES		ITTP- IMPACTO TOTAL POR PROCESO
	Servicio a la medida	Comodidad	Asesoría personalizada	Respuesta en tiempo real	Variedad en el portafolio de la oferta	Aumentar tasa de ocupación y servicios adicionales	
Gestión estratégica	3	3	2	2	2	3	216
Gestión de Recursos Humanos	3	3	3	3	1	2	162
Gestión de Servucción (Recepción)	3	1	3	3	1	1	27
Gestión de Mercadeo	1	1	1	3	2	3	18
Gestión de Infraestructura	1	3	1	3	1	2	18
Gestión de Servucción (Alojamiento)	1	3	1	1	1	1	3
Gestión Financiera y Contable	1	1	1	1	1	1	1

Nota: Tabla construida a partir de los objetivos y factores institucionales de manera conjunta con el dueño y administrador del hostel Villa Candelaria. Rios, s.f.

Diagrama de causa y efecto

Con base en la tabla de impacto total por proceso, se determinó que el proceso más crítico dentro de la organización, debido al grado de importancia que representa en función de los objetivos y factores institucionales, es el de gestión estratégica. Consecuentemente, se profundizó en los aspectos que causan las falencias en los subprocesos dentro de la división estratégica, detectando así las fuentes donde originan; es por esto que, para facilitar la evidencia y visualización concreta, se ilustran los detalles en la técnica causa-efecto de Kaoru Ishikawa, debido a que aplicar diagramas causa-efecto “también conocidos como espina de pescado, permite clasificar,

categorizar y evaluar los posibles motivos de un resultado o efecto (...) por lo general, se expresa como un problema a resolver” (Bravo, 2009, p. 309).

En función de lo tratado, se determina que existen cuatro factores principales que afectan la gestión estratégica, desglosándose de este modo: escasa planeación en los proyectos, no existe prospectiva, no hay claridad en el rumbo estratégico y ausencia de evaluación de los procesos.

Cada uno de los cuatro efectos se alimenta de tres causas de la siguiente forma:

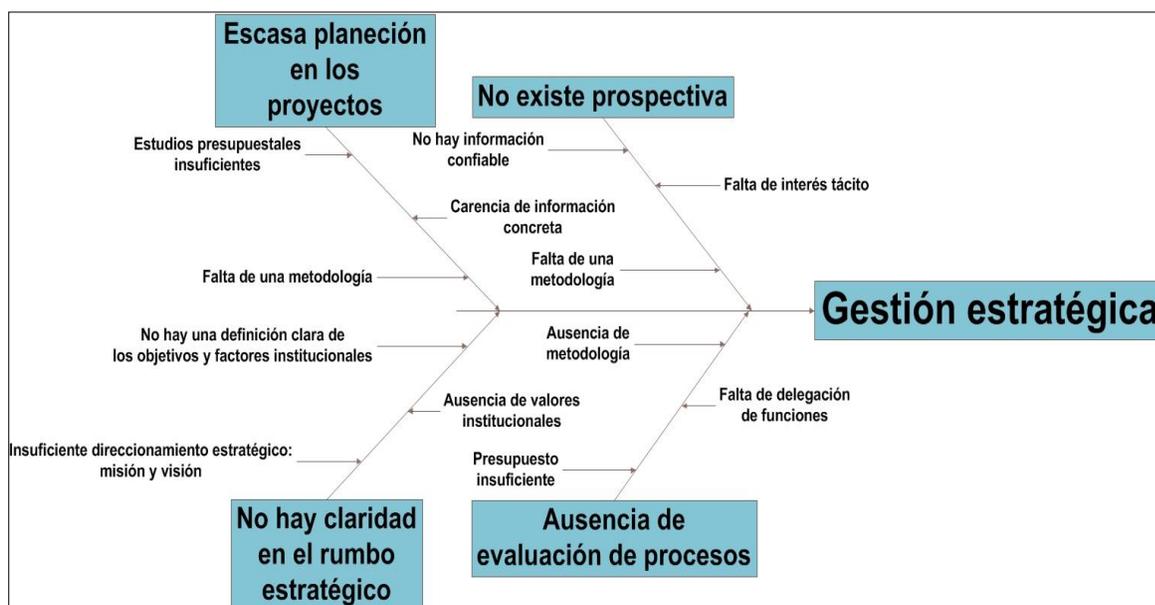


Figura 13. Diagrama de causa y efecto. Ishikawa, 1943.

De acuerdo a lo determinado anteriormente, en el factor escasa planeación en los proyectos, se hallaron tres causas: estudios presupuestales insuficientes, carencia de información concreta y falta de una metodología, debido a que no hay personal a cargo, pocos canales de información y no se ha estipulado un estándar, consecuentemente. De la misma forma, el efecto no existe prospectiva lo causan el acceso a fuentes de información que no son fiables, un desinterés de la alta gerencia de desarrollar estudios y adaptarlos a su establecimiento, además de

la ausencia concreta de una metodología que permita contrastar la información con el modelo al cual se quiere llegar.

Aunado a lo anterior, la no claridad en el rumbo estratégico se ve auspiciada debido a la insuficiencia de una misión y visión clara, las cuales no permiten establecer valores institucionales que se trasladen a las actividades dentro de la organización, tornando difuso la identificación de objetivos y factores institucionales. Adicionalmente, la ausencia de evaluación de procesos se concreta al no tener un presupuesto determinado para invertir en reingenierías de los mismos, carencia de delegación de funciones y deficiencia en un desarrollo metodológico.

Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)

Posterior al análisis realizado, se identificaron 8 fortalezas y 8 debilidades en el Hostal Villa Candelaria en la matriz MEFI, las primeras se van evaluar entre 3 y 4, siendo 3 la fortaleza menor y 4 la fortaleza mayor; las debilidades en cuanto a evaluación cambian al calificarlas entre 1 y 2, siendo 1 la debilidad mayor y 2 la debilidad menor, para la ponderación de las dos variables y sus respectivas subcategorías, se toma como base una ponderación total que debe ser igual al 100%. Descrito el procedimiento, en la tabla 14. Matriz de evaluación de factor interno (MEFI), se puede apreciar un valor, total, ponderado en un valor de 2.32, dilucidando así que las características estudiadas generan un impacto negativo en la organización al ser grandes debilidades internas

Tabla 15

Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
Definición de los valores corporativos que siguen adecuadamente los empleados	8%	4	0,32
Se formulan objetivos estrategicos con base a la misión y visión	4%	3	0,12
Identificación de la competencia directa e indirecta	9%	4	0,36
Adecuado diseño de la organización en función de la estrategia	5%	3	0,15
Adecuada labor de recursos humanos	5%	3	0,15
Se realiza auditoría y revisoría a los procesos contables	6%	4	0,24
En la estrategia se incluyen aspectos de	4%	3	0,12
Estudios constantes de Benchmarking	4%	4	0,16
Subtotal Fortalezas	45%		1,62
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES			
Nulo seguimiento a la satisfacción del cliente	15%	1	0,15
No hay documentación de los procesos de calidad	4%	1	0,04
Desactualización en hardware y software	2%	2	0,04
No se realizan acciones de prospectación de clientes	6%	2	0,12
Escasas estrategias de posicionamiento y penetración en el mercado	9%	1	0,09
No hay un seguimiento post-venta	6%	1	0,06
No hay análisis de tendencias del sector	7%	2	0,14
Escasos informes de flujos de efectivo para su	6%	1	0,06
Subtotal Debilidades	55%		0,70
TOTAL	100%		2,32

Nota: Tabla de ponderación de las debilidades y fortalezas encontradas en el diagnóstico interno del hostel Villa Candelaria. Vizcaya, 2011

Propuesta de mejoramiento

Análisis DOFA

El análisis organizacional conduce a la identificación de fortalezas y debilidades internas de la empresa; entendidas como las actividades o atributos de la compañía que contribuyen o dificultan el logro de objetivos. También las amenazas y oportunidades de la institución; definidas como eventos, hechos o tendencias externas que podrían facilitar o limitar el desarrollo operativo (Serna, 2014). Posteriormente, una de las herramientas de apoyo en la toma de decisiones y en la identificación de factores claves de éxito, base para la construcción y formulación de estrategias, que conduzcan a escenarios deseados es la matriz DOFA que se construye enlistando los resultados del diagnóstico interno y externo a través de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (ver tabla 25. Listado de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa).

Una vez descritos estos elementos se relacionan en una matriz (ver figura 14. Matriz DOFA) que genera cuatro cuadrantes que sugieren el rumbo de las estrategias a implementar: ofensivas utilizando las fortalezas de la organización, de blindaje o desinversión generada por la debilidad de la compañía para afrontar amenazas del entorno, defensivas revelando una debilidad de la empresa por aprovechar las oportunidades del entorno o estrategias de segmentación como propuesta para afrontar las amenazas del entorno a través de las fortalezas de la compañía (Chiavenato, 2011).

Tabla 25

Listado de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa

Oportunidades	Amenazas
Posconflicto	Estado de la infraestructura y las vías de acceso a La Candelaria
Incremento en la llegada de turistas y tasa de ocupación hotelera	Percepción de inseguridad en el sector
Apoyo de Bancoldex y MinCIT en pro de mejorar la competitividad de hostales.	Crecimiento en la diversidad de tipologías de turismo y destinos turísticos en la ciudad y el país.
Diversidad en la oferta de atractivos culturales en La Candelaria	Turistas interesados en el consumo de drogas y en la prostitución en la localidad.
Plan de revitalización del Centro Histórico de Bogotá	Desconocimiento de las normas técnicas sectoriales
Crecimiento de la asociación de alojamiento de La Candela	Crecimiento en la oferta de establecimientos de alojamiento en La Candelaria
Promoción del destino de La Candelaria	Existencia de productos sustitutos: Hoteles, Airbnb
Fortalezas	Debilidades
Definición de los valores corporativos que siguen adecuadamente los empleados	Nulo seguimiento a la satisfacción del cliente
Se formulan objetivos estratégicos con base a la misión y visión	No hay documentación de los procesos de calidad
Identificación de la competencia directa e indirecta	Desactualización en hardware y software
Adecuado diseño de la organización en función de la estrategia	No se realizan acciones de prospección de clientes
Adecuada labor de recursos humanos	Escasas estrategias de posicionamiento y penetración en el mercado
Se realiza auditoría y revisoría a los procesos contables	No hay un seguimiento post-venta
En la estrategia se incluyen aspectos de desarrollo sostenible	No hay análisis de tendencias del sector
Estudios constantes de Benchmarking	Escasos informes de flujos de efectivo para su control

Nota: Síntesis del diagnóstico externo e interno del hostel Villa Candelaria a través de un listado de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas. Elaboración propia.

		Diagnóstico de la organización	
		Fortalezas	Debilidades
Diagnóstico externo	Oportunidades	Enfoque agresivo: Aprovecha el campo que domina la empresa	Enfoque defensivo y para mantener el statu quo
	Amenazas	Enfoque de segmentación (campo que se podría aprovechar)	Enfoque para deshacerse, desactivar o desinvertir: campo de riesgo acentuado

Figura 14. Matriz DOFA. Interrelación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que dan idea del rumbo estratégico que se debe seguir. Chiavenato, 2011, p.164

Estrategias de mejoramiento

Como se mencionó en la justificación del proyecto de grado, éste nace del interés en el sector de los hostales de La Candelaria y aunque el foco de estudio es el hostel Villa Candelaria, gran parte del diagnóstico externo e interno puede ser utilizado por cualquier hostel de la localidad; por ende las estrategias mencionadas, que hacen parte de una propuesta académica, servirían de insumo teórico, conceptual para que cualquier hostel, que así lo desee, utilice como base dentro de las decisiones que se tomen en busca de obtención de ventajas competitivas y de escenarios futuros deseados.

En la práctica todas las situaciones descritas en el diagnóstico impactan en mayor o menor medida la operación de la empresa, es responsabilidad de los administradores el manejo de las

estrategias para cada situación procurando considerar los factores claves de éxito (Chiavenato, 2011). Utilizando como base la matriz de integración estratégica de Chiavenato y Sapiro (ver tabla 27. Matriz de integración estratégica) se integran en el lado estructuralista los enfoques: agresivo, defensivo, de segmentación y desinversión o blindaje, explicados en la matriz DOFA (ver figura 14. Matriz DOFA) con el lado reestructurista que define tres tipos de estrategias: de crecimiento, de operación y de relaciones.

Tabla 27
Matriz de integración estratégica

Modelo reestructurista de los recursos organizacionales				
Modelo estructuralista de organización sectorial	Enfoque	Políticas de crecimiento	Políticas de operación	Políticas de relaciones
	Agresivo	Liderazgo en costos Diversificación	Liderazgo tecnológico Diferenciación	Innovación
	Segmentación	Internacionalización Interiorización	Tercerización Outsourcing	Enfoque
	Defensivo	Verticalización	Seguidora	Alianzas
	Desinversión o blindaje	Statu quo	Complementaria	Reestructuración Venta

Nota: Matriz que integra dos modelos al proponer estrategias organizacionales. Chiavenato y Sapiro, 2011, p.169

Estrategias de enfoque agresivo

Las estrategias de enfoque agresivo se retroalimentan de las vías de mejora que tiene la empresa frente a su entorno y a su ventaja competitiva, de lo anterior que se contraste la disposición del

mercado para que crezca la empresa y sus cualidades con el fin de establecer un rumbo de desarrollo (Chiavenato, 2011)

Liderazgo en Costos.

La diversificación y liderazgo en costos son estrategias del componente agresivo que corresponden a una estrategia de competencia directa por medio de la reducción del precio, sin afectar la calidad y que impacte directamente en la percepción de valor del cliente; el tratado aspecto toma en cuenta la flexibilidad de la empresa para adaptarse a un entorno cambiante que le es favorable.

Trayendo el enunciado al contexto, para el hostel Villa Candelaria se propuso, por consiguiente, que la adopción de estrategias de control del impacto de la actividad en el entorno es propicia para la reducción sistemática de costos producida por la actividad en sí, debido a que el registro del consumo de agua, energía y residuos, va a permitir a la gerencia tomar medidas frente al derroche o despilfarro de recursos, reduciendo así, directamente, el costo que representa. Para los descritos registros, basados en el consumo detallado en las facturas de servicios públicos, se ha planteado la matriz de registro de consumo energía y agua que se puede ver en la (tabla 35. Matriz de registro de consumos de agua y energía). Adicionalmente, para el registro de residuos se recomienda la estandarización de una bolsa con capacidad definida y con varios colores que sirva de herramienta de clasificación, dicha matriz se amplifica en la (tabla 36. Matriz de registro de residuos)

Tabla 28
Estrategia de liderazgo en costos

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO							
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSO	PRESUPUESTO
Liderazgo en costos	Identificar fuentes de sobrecostos	Creación de una matriz de registro del consumo de energía	Reducir en un 5% semestral el consumo de energía	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Tecnológico	\$ -
		Creación de una matriz de registro del consumo de agua	Reducir en un 3% semestral el consumo de agua	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Tecnológico	\$ -
		Creación de una matriz de registro de generación de residuos	Reducir en un 5% semestral la generación de residuos	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Tecnológico	\$ -
TOTAL							\$ -

Nota: Conjunto de actividades, objetivos, metas, responsables, tiempo, recurso y presupuesto que se sugieren dentro de la estrategia de liderazgo en costos. Elaboración propia.

Diferenciación.

Para obtener un valor agregado en un mercado de competencia perfecta con similitud de servicios, en donde los turistas pueden tender a ser inelásticos ante una leve variación de precios por parte de la oferta, en este caso establecimientos de alojamiento, las estrategias de diferenciación se tornan importantes para establecer una medida de competencia de calidad.

Con base en lo anterior, se deduce que, ante el crecimiento de la asociación de alojamiento de La Candelaria (ASACAN) y la clara evidencia de la competencia directa e indirecta, la gerencia del hostel Villa Candelaria debe entablar relaciones estratégicas con proveedores de servicios que se encuentren recomendados por la asociación de alojamiento, en donde se busquen empresas con las cuales se puedan crear productos complementarios que no tengan los competidores como transporte interno para los turistas o descuentos en restaurantes del sector.

Tabla 29
Estrategia de diferenciación.

ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN							
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSO	PRESUPUESTO
Diferenciación	Crear servicios complementarios	Evidenciar los prestadores de servicios turísticos de La Candelaria	Creación de una lista con prestadores de servicios turísticos del sector	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/04/2018	Tecnológico	\$ -
		Estandarizar un catálogo de selección de proveedores	Creación de un catálogo de selección de proveedores	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Tecnológico	\$ -
		Desarrollar servicios que complementen la oferta	Estandarizar un tarifario de servicios	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/10/2018	Tecnológico-Experto en marketing y desarrollo y/o experto en turismo o administración	\$ 2.120.000,00
TOTAL							\$ 2.120.000,00

Nota: Conjunto de actividades, objetivos, metas, responsables, tiempo, recurso y presupuesto que se sugieren dentro de la estrategia de diferenciación. Elaboración propia.

Innovación.

Las estrategias de innovación son las que le permiten prever a la empresa las situaciones futuras en mediano y largo plazo que pueden acontecer, para así tomar las decisiones acertadas frente al manejo de su estructura y comportamiento en el entorno. Dichas decisiones repercuten directamente en la administración de los costos y gastos, así como también en el grado de diferenciación que busca un posicionamiento estratégico por calidad (Chiavenato, 2011).

Acoplado el estudio al hostel Villa Candelaria, el uso de herramientas de estudio de tendencias en el mercado se torna indispensable, es por esto que es de vital importancia, para la gerencia, ser líder en el desarrollo de proyectos por parte de la asociación. Aunado a lo anterior, la suscripción a herramientas digitales como Phocuswright (plataforma electrónica que estudia las tendencias en el turismo) es útil para recibir capacitaciones constantes e información actualizada.

Tabla 30
Estrategia de innovación.

ESTRATEGIAS DE RELACIONES							
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSO	PRESUPUESTO
Innovación	Desarrollo de prospectiva como filosofía organizacional	Liderar proyectos desarrollados por ASACAN	Encabezar, al menos, el 80% de los proyectos anuales	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	31/12/2018		\$ -
		Suscribirse a plataformas digitales de información	Obtener afiliación a Phocuswright	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Tecnológico	\$ 3.306.000,00
TOTAL							\$ 3.306.000,00

Nota: Conjunto de actividades, objetivos, metas, responsables, tiempo, recurso y presupuesto que se sugieren dentro de la estrategia de innovación. Elaboración propia.

Estrategias de segmentación

Las estrategias de segmentación permiten a la empresa evidenciar sus fortalezas que sean potenciales de impacto en el entorno, para que estas faciliten la incursión en nuevos mercados, el desarrollo de alianzas estratégicas comerciales y se evidencie un foco de crecimiento en donde ninguna otra empresa haya podido llegar. Estas características conducen a un estatus de privilegio en el mercado competitivo.

Internacionalización.

Estas estrategias permiten incursionar en mercados extranjeros aprovechando la globalización como medio de difusión. Para este caso, una de las fortalezas del hostel Villa Candelaria es la inclusión del desarrollo sostenible en la estrategia, por consiguiente, la certificación internacional en turismo sostenible se convierte en una oportunidad de expansión y mejora de la imagen de la marca, al ser un mecanismo que facilita la difusión y llegada a nuevos mercados.

Tabla 31
Estrategia de internacionalización.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO							
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSO	PRESUPUESTO
Internacionalización	Adoptar políticas de sostenibilidad internacional	Implementar procesos internacionales en sostenibilidad	Afiliación en Tourcert para certificación	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	31/10/2018	Experto en turismo sostenible	\$ 6.900.000,00
		Fortalecer procesos que eviten el turismo sexual con menores de edad	Afiliación en The Code para certificación	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Experto en turismo sostenible	\$ 3.900.000,00
TOTAL							\$ 10.800.000,00

Nota: Conjunto de actividades, objetivos, metas, responsables, tiempo, recurso y presupuesto que se sugieren dentro de la estrategia de internacionalización. Elaboración propia.

Enfoque.

Este tipo de estrategia permite definir a qué segmento de cliente en específico se va a concentrar la organización, para así encaminar sus recursos para conseguir atraer el nicho propuesto. En este caso, la estrategia de internacionalización se ve complementada por la estrategia de enfoque debido a que el certificado de sostenibilidad busca atraer turistas que sean conscientes con el entorno natural, interesados en participar con la comunidad local sin causar impactos negativos y mejorar la calidad de vida de las mismas personas por medio de productos que incluyan la sostenibilidad como eje fundamental de crecimiento. Para lo anterior es necesaria una definición geográfica y demográfica (incluyendo ingresos).

Tabla 32
Estrategia de enfoque

ESTRATEGIAS DE RELACIONES							
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSO	PRESUPUESTO
Enfoque	Definir específicamente el mercado objetivo	Delimitar el nicho de mercado que se va a trabajar	Desarrollar un estudio de mercados	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Experto en marketing. Tecnológico	\$ 6.100.000,00
		Establecer estrategias de comunicación con el cliente	Desarrollo de una política de servicio al cliente	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Experto en turismo sostenible	\$ 3.600.000,00
TOTAL							\$ 9.700.000,00

Nota: Conjunto de actividades, objetivos, metas, responsables, tiempo, recurso y presupuesto que se sugieren dentro de la estrategia de enfoque. Elaboración propia.

Estrategias defensivas

Las estrategias defensivas revelan las debilidades de la organización en el aprovechamiento de las oportunidades generadas por el entorno. Se sugieren estrategias que conduzcan y mantengan el estado actual de la compañía (Chiavenato, 2011).

Integración vertical.

La verticalización o integración vertical hace parte de las estrategias de crecimiento, infundadas en una buena disposición de recursos que permita enfrentar situaciones del entorno; consiste básicamente en que la compañía controle toda la cadena productiva hasta el producto final. Trasladado al hostel Villa Candelaria la estrategia contribuiría al control absoluto sobre el servicio que recibe el huésped. La estrategia permitiría dominar el *know how* de la prestación, transferir la cultura organizacional y los valores corporativos a cada actividad en la cadena de suministro del servicio, hacer un seguimiento continuo de la satisfacción del cliente y mantener estándares de calidad.

La estrategia de integración vertical también permitiría hacer frente a algunas amenazas encontradas en el diagnóstico externo: como la informalidad de prestadores turísticos que ofrecen servicios complementarios al objeto social del hostel de brindar un servicio de alojamiento. Por otro lado, ayudaría a combatir algunas debilidades del hostel como el poco seguimiento a la satisfacción del cliente, la evaluación en la calidad de los servicios y la estandarización de ciertos servicios que permitirían mayor eficiencia. El posicionamiento de la marca y la oferta de distintos servicios complementarios aumentarían los ingresos operacionales. Sin embargo, como se mencionó anteriormente la estrategia demandaría una fuerte inversión de capital y un aumento en la estructura organizacional del hostel.

Tabla 33

Estrategia de integración vertical

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO							
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO		
Integración vertical	Recolección de información de fuentes primarias y secundarias sobre los prestadores de servicios turísticos en La Candelaria	Obtener un listado detallado de los prestadores de servicios turísticos en La Candelaria	conseguir o elaborar una base de datos con el 100% de prestadores de servicios turísticos en La Candelaria	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria		\$ -	
	Evaluar la percepción en la calidad de los servicios complementarios que actualmente reciben los huéspedes del hostel.	Conocer la percepción del cliente en la calidad de la oferta de servicios complementarios del hostel Villa Candelaria	Lograr que el 80% de los huéspedes del hostel Villa Candelaria diligencie la encuesta de calidad para que la toma de decisiones sobre la estrategia esté bien fundamentada	Jaime Contreras, dueño y administrador del hostel con la ayuda del personal de recepción	Material impreso	\$ 10.000,00	
	Realizar una proyección financiera sobre los costos e ingresos que implicaría operar los servicios complementarios que se ofrecen a los huéspedes, inversión necesaria e indicadores de retorno sobre la inversión.	Pronosticar la conveniencia de la ejecución de la estrategia de integración vertical	Obtener proyecciones financieras exactas sobre el retorno sobre la inversión que demandaría ejecutar la estrategia	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel con la ayuda del contador y si se requiere un experto en formulación de proyectos	Persona encargado en formulación de proyectos con énfasis financiero		\$ 2.000.000,00
	Diagramar la cadena de valor del hostel Villa Candelaria	Identificar los procesos que generan valor agregado para el cliente y generar ventajas competitivas	Identificar las actividades que generan valor agregado al cliente	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria			\$ -
TOTAL						\$ 2.010.000,00	

Nota: Conjunto de actividades, objetivos, metas, responsables y presupuesto que se sugieren dentro de la estrategia de integración vertical. Elaboración propia

Alianzas estratégicas.

La complejidad del mercado y la enorme variedad de competencias generan que las alianzas sean una excelente estrategia de colaboración en la que dos o más organizaciones trabajan por objetivos comunes. La gran cantidad de prestadores turísticos localizados en La Candelaria, aunado al abanico de servicios complementarios que el turista puede elegir en el destino, generan

que las alianzas sean una opción bien vista por los administradores; permitiendo la elección de prestadores que agreguen valor al negocio, que se creen relaciones de largo plazo, que cada prestador enfoque sus recursos en su especialidad y que en conjunto la experiencia del cliente sea mayor, con un alto valor y a menores costos.

Tabla 34
Estrategia de alianzas estratégicas

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	
Alianzas estratégicas	Documentar los prestadores de servicios turísticos que podrían formar relaciones de cooperación con el hostel	Identificar los prestadores turísticos que por su experiencia y servicio podrían formar relaciones de cooperación con el hostel	Seleccionar los prestadores mas idóneos por su expertise para obtener los resultados esperados de la estrategia	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria		\$ -
	Crear mesas de trabajo en donde se inviten a prestadores de servicios turísticos en La Candelaria	Socializar la idea y los beneficios de la estrategia. Conocer de primera mano el valor agregado que cada organización aportaría	Lograr una asistencia mínima del 80% de los prestadores convocados	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria	Material impreso, refrigerios y alquiler de equipos si se requieren	\$ 100.000,00
	Documentar las alianzas y definir los procesos de cada prestador junto con sus responsabilidades	Documentar por escrito los acuerdos a los que se llegue	conseguir un documento escrito que documente los acuerdos y procesos acordados	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria	Material impreso	\$ 10.000,00
	Difundir los resultados de las alianzas con los otros prestadores de servicio	Comunicar las alianzas junto con la nueva oferta de servicios a los huéspedes	Que el 70% de los huéspedes del hotel consume los nuevos servicios producto de las alianzas	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria con la ayuda del personal de recepción	Material impreso, publicidad en redes sociales	\$ 50.000,00
	Calificar la percepción de los nuevos servicios por parte del huésped	Analizar los beneficios obtenidos en términos de percepción de la calidad y satisfacción del cliente	Aumentar en un punto porcentual la satisfacción del cliente de la experiencia en el hostel	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria con la ayuda del personal de recepción	Material impreso	\$ 50.000,00
	realizar mesas de trabajo entre los prestadores que conforman las alianzas en donde se retroalimenten los servicios en pro de la mejora continua	Analizar los beneficios obtenidos en términos de utilidades y definir proceso de mejora	Definir procesos de mejora que aumenten la satisfacción del cliente por los servicios recibidos	Todos los representantes de los prestadores de servicio que conformen la alianza		\$ -
TOTAL						\$ 210.000,00

Nota: Conjunto de actividades, objetivos, metas, responsables y presupuesto que se sugieren dentro de la estrategia de alianzas estratégicas. Elaboración propia

Alianzas Estratégicas	Realizar mesas de trabajo entre los prestadores que conforman las alianzas en donde se retroalimenten los servicios en												
Diferenciación	Crear servicios complementarios (estandarizar un catálogo de selección de proveedores)												
Enfoque	Definir específicamente el mercado objetivo												
Innovación	Desarrollo de prospectiva como filosofía empresarial (Suscribirse a Phocuswright)												
Internacionalización	Adoptar políticas de sostenibilidad internacional (THE CODE)												
Liderazgo en Costos	Identificar fuentes de sobrecostos (reducción de consumos semestral)						Primera medición						Segunda medición
Diferenciación	Crear servicios complementarios (desarrollar servicios que complementen la oferta)												
Internacionalización	Adoptar políticas de sostenibilidad internacional (Tourcert)												
Innovación	Desarrollo de prospectiva como filosofía empresarial (Liderar proyectos desarrollados por ASACAN)												
Presupuesto			\$ 100.000	\$ 20.000	\$ 2.050.000	\$ 1.850.000	\$ 8.202.990	\$ 532.000	\$ 532.000	\$ 532.000	\$ 9.552.000	\$ 532.000	\$ 532.000

Nota: Cronograma de trabajo con las estrategias, actividades, duración en término de meses y presupuesto sugerido para cada estrategia que se desee implementar. Elaboración propia

Conclusiones

Como deducciones generales acerca del trabajo presentado, en donde se evaluó de manera externa los componentes que interactúan directamente con el funcionamiento del hostel en un mercado de competencia perfecta, que se regula por medio de la normatividad estatal, en donde el poder de negociación de proveedores y productos sustitutos, representan las principales amenazas y oportunidades. Enlazándose con un estudio interno que refleja el perfil competitivo del establecimiento de alojamiento, esbozando la filosofía empresarial, reflejada en cada uno de sus procesos, detallando, así, sus debilidades y fortalezas. El contraste de los ámbitos de estudio nos ha permitido elaborar las conclusiones detalladas a continuación.

La propuesta de mejoramiento nació del interés en el sector de los hostales de La Candelaria y aunque el foco de estudio fue el hostel Villa Candelaria, gran parte del diagnóstico externo e interno puede ser utilizado por cualquier hostel de la localidad; por ende las estrategias que se mencionaron, que hacen parte de una propuesta académica, servirían de insumo teórico, conceptual para que cualquier hostel, que así lo desee, utilice como base dentro de las decisiones que se tomen en busca de obtención de ventajas competitivas y de escenarios futuros deseados.

La planeación estratégica como instrumento de mejoramiento para el sector de los hostales de La Candelaria permitió visualizar escenarios deseados a través de un riguroso diagnóstico interno y externo identificando amenazas y oportunidades del entorno y fortalezas y debilidades del funcionamiento interno del hostel. Este diagnóstico, acompañado de objetivos y cursos de acción permitirá la adaptación de las compañías a la demanda creciente, tendencias del mercado y a los pilares de calidad y formalidad que se pretenden para uno de los destinos más importantes y con mayor afluencia de turistas como es La Candelaria, centro histórico y cultural del país.

El análisis general, visto desde dos dimensiones: un ambiente general y otro sectorial o industrial, fue fundamental para identificar todos los escenarios a los que la compañía puede estar expuesta y que pueden impactar negativa o positivamente. Fue indispensable la documentación de aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que a nivel macro repercutían en el funcionamiento del hostel. Así como también, se documentó el entorno competitivo de los hostales de La Candelaria; comprendiendo la lógica sectorial y las fuentes de presión competitiva existentes.

El posconflicto y los acuerdos de paz firmados por el gobierno y la guerrilla de las FARC visualizan un escenario ideal para el crecimiento del turismo, medido en cifras de incremento en la llegada de turistas nacionales e internacionales, la tasa de ocupación hotelera y como instrumento de valoración y de desarrollo para comunidades en condiciones vulnerables. La imagen positiva que irá permeando en los turistas internacionales estará acompañada de un mejor servicio e infraestructura en la que el gobierno nacional ha invertido en pro de mejorar la competitividad del destino y de los establecimientos de hospedaje de La Candelaria. El plan de revitalización del centro histórico de Bogotá, la promoción del destino y el crecimiento en la oferta de prestadores y de atractivos culturales en la localidad son resultado de la apuesta en el destino y de la visión positiva de crecimiento que se tiene.

El hostel Villa Candelaria, identificando cierto tipo de amenazas ha tomado medidas de prevención, que han sido acompañadas por el clúster de establecimientos de hospedaje de La Candelaria y por medidas distritales. De esta manera se pretende minimizar las amenazas de inseguridad y de actividades de consumo de drogas y prostitución que pueden llegar a afectar la imagen del destino y la calidad del servicio. La flexibilidad en la oferta de servicios complementarios del hostel Villa Candelaria es una medida que se ha tomado desde la

administración para hacer frente a la competencia. De esta manera con la personalización del servicio y el constante seguimiento a los clientes se pretende hacer frente a la oferta de otros prestadores de servicio.

Desde la parte interna se puede concluir que pese a que se cuenta con un adecuado diseño de la organización, en función de la estrategia de la empresa, se debe fortalecer la planeación dentro del establecimiento, empezando por la adición, en la misión, del tipo de perfil de cliente con el que se trabaja e inclusión de actividades sostenibles en sus procesos. En consecuencia, la definición del cliente se retroalimentará por medio de la adecuada inversión en canales de información que establezcan, de forma clara, las tendencias del mercado, para así determinar el perfil del mercado objetivo que facilite la toma de decisiones. Retroalimentando la información anterior, es relevante que se desarrollen procesos respecto a la satisfacción al cliente como seguimiento postventa del servicio, en donde se deben incluir formatos captura de datos que evalúen la experiencia y permitan determinar el índice de aceptación de los servicios. Adicionalmente, como aspectos de sostenibilidad, se recomienda realizar un control a los consumos energéticos, de agua y generación de residuos, por medio de registros en matrices, para minimizar el impacto producido en el entorno.

Consecuentemente, la estructuración de una filosofía empresarial que incluya una planeación a futuro se torna indispensable, por ende, se debe incluir en la visión el progreso anual esperado respecto a una base medible como índice de viajeros, participación en el mercado o nivel de ventas, tomando como base la actividad principal y describiendo, detalladamente, los aspectos que van a nutrir en calidad, distinción y servicio a la medida la razón de ser del establecimiento, asegurando así que sean acciones continuas en el tiempo. Sumado a lo anterior, la información obtenida de los estudios de mercado realizados permitirá tomar decisiones que

garanticen la perdurabilidad en el tiempo y detallar un rumbo definido. Es de aclarar que cada uno de los procesos que se describan debe tener su levantamiento respectivo para hacer extensiva la filosofía a todos los funcionarios dentro de la organización y así medir su nivel de desarrollo.

Anexos

Tabla 1

Matriz POAM: Factores políticos, económicos y sociales

FACTORES		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
POLÍTICOS	Posconflicto	X						X		
	Normas técnicas sectoriales para mejorar la competitividad de los hostales				X				X	
	Recuperación del turismo según política de gobierno de Peñalosa	X						X		
	Redireccionamiento de la reglamentación del turismo que auspice la competitividad del sector según el PND 2014	X						X		
	Mal estado de la infraestructura y de las vías de la localidad de La Candelaria					X			X	
	Operativos de control a establecimientos de servicios turísticos en La Candelaria				X			X		
ECONÓMICOS	Exención de IVA a viajeros extranjeros		X						X	
	Incremento de la llegada de turistas internacionales, de la tasa de ocupación de los hoteles y de los ingresos reales de los hoteles.	X							X	
	Apoyo por parte de ProColombia en los procesos de internacionalización		X						X	
	Reforma tributaria				X			X		
	Apoyo en la financiación por parte Bancoldex y MinCIT para mejorar la competitividad de los hostales		X					X		
	Obligatorio cumplimiento de las NIIF para llevar la información contable y financiera a partir del 2017				X			X		
	Incremento del precio del dólar		X						X	
SOCIALES	Propagación del virus Zika					X		X		
	Auge de la generación de los Millennials		X							X
	52% de percepción de inseguridad				X			X		
	Diversidad en la oferta de atractivos culturales en La Candelaria		X						X	
	Desarrollo del Plan de Revitalización del Centro Histórico de Bogotá		X					X		

Nota: Tabla construida a partir del análisis de ambiente general con información de fuentes secundarias para identificar oportunidades y amenazas del entorno para el diseño de estrategias que permitan el aprovechamiento de las oportunidades y la reducción de los impactos de las amenazas. Elaboración propia

Tabla 2

Matriz POAM: Factores tecnológicos, ecológicos y legales

TECNOLÓGICOS	Motores de búsqueda como factor de decisión a la hora de escoger una opción de alojamiento	X							X	
	Un mundo más conectado (Cerca de un tercio de la población mundial tiene acceso a internet)		X						X	
	Surgimiento de una nueva generación de turistas tecnológicos, participantes activos en la búsqueda, reseñas y calificaciones en tiempo real de los destinos		X						X	
	Adopción de herramientas tecnológicas como Google Adwords para promocionar el hostel	X						X		
ECOLÓGICOS	Fenómeno del niño	X						X		
	Hostales ecológicos	X				X		X		
	Requisitos de sostenibilidad para mantener el RNT			X					X	
LEGALES	Resolución 5605 de 2014: actualización de requisitos para registro en RNT			X					X	
	Ley 1558 de 2012: Modificación ley general de turismo		X							X
	Ley 300 de 1996			X						X
	Ley 679 de 2001: Prevención de explotación sexual	X						X		
	Proyecto norma NTSH-013	X						X		

Nota: Tabla construida a partir del análisis de ambiente general con información de fuentes secundarias para identificar oportunidades y amenazas del entorno para el diseño de estrategias que permitan el aprovechamiento de las oportunidades y la reducción de los impactos de las amenazas. Elaboración propia

Tabla 3

Riesgo de Ingreso

RIESGO DE INGRESO					
	A	MA	E	MB	I
Barreras de Entrada					
1 Niveles de economías de escala					X
2 Operaciones Compartidas entre empresas				X	
3 Acceso privilegiado materias primas					X
4 Procesos productivos especiales				X	
5 Curva de aprendizaje				X	
6 Curva de experiencia			X		
7 Costos Compartidos				X	
8 Tecnología blanda y/o dura		X			
9 Costos de Cambio de procesos			X		
10 Tiempos de Respuesta			X		
11 Posición de Marca		X			
12 Posición de Diseño			X		
13 Posición de Servicio			X		
14 Posición de Precio			X		
15 Patentes					X
16 Niveles de Inversión				X	
17 Acceso a Canales				X	
Políticas Gubernamentales					
18 Niveles de Aranceles					X
19 Niveles de Subsidio			X		
20 Regulaciones y marco legal				X	
21 Grados de Impuestos		X			
Respuesta de Rivales					
22 Nivel de liquidez				X	
23 Capacidad de endeudamiento				X	

Nota: tabla de riesgo de ingreso de los hostales en el sector de La Candelaria. Vizcaya, 2011

Tabla 4

Poder de Negociación de Proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES					
	A	MA	E	MB	I
1 Grado de concentración del segmento					X
2 Número de empresas vinculadas al sector				X	
3 Nivel de oportunidad de insumos sustitutos					X
4 Nivel de amenaza de integración hacia delante					X
5 Niveles de compra del cliente			X		
6 Grado de diferenciación de insumos				X	
7 Grados en costos de cambio de proveedor				X	
8 Nivel de importancia del insumo en procesos				X	
9 Nivel de la fuerza sindical					X

Nota: tabla de fuerza de negociación de los proveedores de los hostales en el sector de La Candelaria. Vizcaya, 2011

Tabla 5

Fuerzas y Fuentes Competitivas

FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS					
0					
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES					
	A	MA	E	MB	I
1 Niveles de crecimiento en la capacidad instalada			X		
2 Nivel de independencia entre los competidores		X			
3 Velocidad de crecimiento del sector			X		
4 Niveles de Costos Fijos de las empresas del sector				X	
5 Grado de Diferenciación entre los competidores				X	
6 Grado de Diversidad de los competidores				X	
7 Falta de Intereses Comunes entre la competencia			X		
8 Nivel de Barreras de Salida del sector				X	
a. Activos Especializados en las empresas				X	
b. Costos Fijos de Salida del sector			X		
c. Interrelaciones Estratégicas entre competidores				X	
d. Barreras Emocionales en las empresas				X	
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales				X	
9 Número de Competidores		X			
10 Grado de Equilibrio de Competidores			X		

Nota: tabla de fuerzas y fuentes competitivas de los hostales en el sector de La Candelaria. Vizcaya, 2011

Tabla 6
Poder de Negociación de Compradores

PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES					
	A	MA	E	MB	I
1 Grado de concentración de ventas en pocos clientes					X
2 Nivel de volúmen de compras de clientes				X	
3 Grado de participación en los costos del cliente				X	
4 Nivel de Diferenciación de la empresa de otras similares			X		
5 Grado en costos de cambio de proveedor por parte del cliente					X
6 Nivel de Utilidades del Comprador asociadas al producto vendido			X		
7 Facilidad de Integración Vertical del cliente hacia los proveedores					X
8 Nivel de Conocimiento de los productos o procesos por parte del cliente		X			
9 Grado de Importancia del Insumo en los procesos del cliente				X	
10 Impacto del insumo vendido en el margen de rentabilidad del comprador					X

Nota: tabla de negociación de los compradores para los hostales en el sector de La Candelaria. Vizcaya, 2011

Tabla 7

Insumos Sustitutos

INSUMOS SUSTITUTOS					
	A	MA	E	MB	I
1 Tendencias a mejorar los costos de sustitutos				X	
2 Tendencias a mejorar los precios de sustitutos			X		
3 Tendencias a mejoras en desempeño de sustitutos		X			
4 Tendencias a altos rendimientos de sustitutos		X			

Nota: tabla de insumos sustitutos de los hostales en el sector de La Candelaria. Vizcaya, 2011

Tabla 8

Matriz de evaluación de factor de entorno (MEFE)

MENÚ	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO			
	FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES				
1	Posconflicto	8%	2	0,16
2	Incremento en la llegada de turistas y tasa de ocupación hotelera	10%	2	0,20
3	Apoyo de Bancoldex y MinCIT en pro de mejorar la competitividad de hostales.	5%	1	0,05
4	Diversidad en la oferta de atractivos culturales en La Candelaria	6%	2	0,12
5	Plan de revitalización del Centro Histórico de Bogotá	7%	3	0,21
6	Crecimiento de la asociación de alojamiento de La Candelaria	8%	4	0,32
7	Promoción del destino de La Candelaria	10%	2	0,20
Subtotal Oportunidades		54%		1,26
AMENAZAS				
1	Estado de la infraestructura y las vías de acceso a La Candelaria	5%	2	0,10
2	Percepción de inseguridad en el sector	7%	3	0,21
3	Crecimiento en la diversidad de tipologías de turismo y destinos turísticos en la ciudad y el país.	8%	1	0,08
4	Turistas interesados en el consumo de drogas y en la prostitución en la localidad.	6%	2	0,12
5	Desconocimiento de las normas técnicas sectoriales	6%	3	0,18
6	Crecimiento en la oferta de establecimientos de alojamiento en La Candelaria	6%	2	0,12
7	Existencia de productos sustitutos: Hoteles, Airbnb	8%	2	0,16
Subtotal Amenazas		46%		0,97
TOTAL		100%		2,23

Nota: Tabla de ponderación de las oportunidades y amenazas encontradas en el entorno del sector de los hostales en La Candelaria. Vizcaya, 2011

Tabla 9

Resumen de las capacidades internas de la empresa

CAPACIDAD COMERCIAL	71,25%
CAPACIDAD LOGÍSTICA	56,00%
CAPACIDAD FINANCIERA	66,67%
CAPACIDAD DIRECTIVA	66,67%
A NIVEL DE RESULTADOS	64,00%
CAPACIDAD ESTRATEGICA DE PROCESOS	47,50%
CAPACIDAD GESTION DE PROCESOS	20,00%

Nota: Resumen del diagnóstico interno del hostel Villa Candelaria por capacidades. Vizcaya, 2011

Tabla 10

Análisis organizacional por área funcional

ÁREA FUNCIONAL	Resultado	S e m á f o r o	Estado
Administrativa y Gerencial	75,3%		ALERTA
Producción y Operaciones	40,4%		CRÍTICO
Mercadeo y Ventas	51,8%		CRÍTICO
Financiera y Contable	65,6%		ALERTA
Talento Humano	80,9%		SATISFACTORIO
Total Empresa	62,9%		ALERTA

Nota: Resultados del análisis organizacional por área funcional del hostel Villa Candelaria. Marín y Cuartas, 2006.

Tabla 11
Diagnóstico Organizacional: Estrategia

1.	FACTOR 1: ESTRATEGIA		
Área	Variable	C	I
A	Se ha elaborado la misión y visión de la organización y se tiene en cuenta en el desarrollo de las operaciones.	5,0	3,0
A	La empresa cuenta con una definición clara de los valores corporativos y se siguen adecuadamente.	3,5	2,0
A	La empresa tiene formulado un plan estratégico de negocios el cual se desagrega en planes operativos.	2,2	2,0
A	Se vincula a las diferentes áreas funcionales de la organización en la formulación del plan estratégico.	2,5	2,0
A	La empresa formula objetivos estratégicos en coherencia con la misión y visión.	3,0	2,0
A	Se formulan estrategias pertinentes para el alcance de los objetivos.	3,8	3,0
A	La empresa cuenta con políticas definidas para orientar los objetivos y la estrategia.	3,9	3,0
A	Los objetivos, la estrategia y políticas de la empresa guardan coherencia con el plan estratégico y son conocidos por todos los responsables de su alcance.	3,0	2,0
A	Los planes cuentan con los respectivos indicadores de seguimiento y evaluación	2,5	1,0
A	La empresa hace uso de las herramientas de planeación estratégica para diagnosticar y controlar su actividad.	2,0	1,0
A	Se realizan labores de Benchmarking a fin de identificar los factores claves de éxito en la competencia.	1,5	1,0
F	Se realizan estudios para evaluar sus inversiones y nuevos proyectos.	2,0	1,0
F	La empresa se apoya en la información económica y financiera del sector para tomar decisiones.	3,5	2,0
F	Se brinda información financiera oportuna y fidedigna a los dueños o asociados.	3,5	2,0
P	Los productos de la empresa cumplen con los criterios de calidad esperados por el cliente.	4,0	3,0
M	La empresa realiza un monitoreo de satisfacción del cliente.	3,8	3,0
T	Se tienen políticas definidas para el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.	3,3	2,0
P	La empresa se encuentra certificada bajo las normas ISO.	4,5	3,0
P	La empresa evalúa sus estándares de calidad con relación a los de su competencia directa.	3,7	2,0
P	La empresa realiza homologación con tecnologías de punta	3,0	2,0
P	La empresa cuenta con una tecnología clave que se constituye en una ventaja comparativa frente a la competencia.	2,8	2,0
F	La empresa incluye en su presupuesto rubros para la adquisición de tecnología.	3,0	2,0
P	La empresa realiza acciones de manufactura limpia.	4,0	3,0
M	La empresa incluye en su plan estratégico acciones para el desarrollo de nuevos mercados.	3,9	2,0
M	La empresa cuenta con información acerca de su participación en el mercado.	3,3	2,0
M	La empresa evalúa las implicaciones de la globalización de los mercados.	2,8	1,0
M	La empresa realiza acciones de investigación de mercados.	2,7	1,0
M	La empresa ha realizado labores de segmentación del mercado y ha definido su mercado meta (target).	3,0	2,0
M	La empresa desarrolla estrategias de posicionamiento y penetración en el mercado.	3,2	2,0
M	La empresa cuenta con nichos de mercado a nivel internacional.	4,0	3,0
M	La empresa conoce cual es su competencia tanto directa como indirecta y realiza acciones de monitoreo.	4,2	3,0
M	La empresa evalúa el impacto de la competencia.	4,0	2,0
M	Existe una relación de cooperación con la competencia cercana.	3,8	2,0
M	La empresa realiza acciones tendientes a la fidelización de los clientes.	3,8	2,0
M	La empresa realiza exportación de sus productos.	3,5	2,0
M	Se cuenta con estrategias para la comercialización del producto documentadas y conocidas por todos los implicados.	3,7	2,0
F	Los precios de venta de los productos se fijan con base en el precio de mercado y el costo de manufactura.	4,0	3,0
F	Se cuenta con políticas de descuento por ventas a escala.	3,8	2,0
F	La empresa posee una política de ventas a crédito.	3,6	2,0
F	La empresa dispone de recursos para promoción y publicidad y se aplican favorablemente.	3,8	3,0
M	Se realiza evaluación de la promoción y publicidad y su impacto en las ventas de la empresa.	2,8	2,0
F	Se realiza gestión financiera y ésta permite apoyar la toma de decisiones.	3,3	3,0
F	La empresa conoce los márgenes de utilidad de cada uno de sus productos y el total para la organización.	3,5	3,0
F	Se elaboran y analizan informes de liquidez, rentabilidad y endeudamiento.	3,1	2,0
F	La empresa realiza gestión del capital de trabajo en cuanto a inventarios, cartera y cuentas por pagar a proveedores.	3,2	3,0
F	La empresa cuenta con informes de los flujos de efectivo que permiten su aplicación y control.	2,9	2,0
F	La empresa realiza monitoreo de su sistema de costeo.	2,8	2,0
F	La empresa conoce cual ha sido la fuente de sus recursos y como han sido aplicados al negocio.	3,7	2,0
F	La empresa cuenta con registros de los costos por mala calidad.	2,8	2,0
F	La empresa desarrolla la planeación financiera y efectúa el control al presupuesto.	3,5	3,0

Nota: Diagnóstico organizacional por estrategia del hostel Villa Candelaria. Marín y Cuartas, 2006.

Tabla 12
Diagnóstico Organizacional: Estructura y Procesos

2.		FACTOR 2: ESTRUCTURA Y PROCESOS	
Área	Variable	C	I
A	La estructura de la organización se diseña como consecuencia de la estrategia principal de negocio.	4,5	3,0
T	La asignación de funciones corresponde a un estudio previo de división del trabajo, el cual ha permitido el análisis y descripción de cargos.	3,8	3,0
T	La empresa favorece la polivalencia en los empleados, lo que permite su movilidad interna.	4,2	3,0
A	La empresa ha desarrollado análisis de departamentalización los cuales se reflejan en su estructura.	3,8	2,0
T	Los agentes de la organización conocen la cadena de mando interna, de manera que identifican quine reporta a quien.	4,5	3,0
A	En el proceso de decisión, se tiene claridad cuando debe tomarse de manera centralizada o descentralizada.	4,7	3,0
A	La empresa evalúa los tramos de control para la asignación de sus directivos a las diferentes áreas	3,3	2,0
A	La empresa cuenta con procesos de formalización y estos son flexibles y adaptables al cambio.	3,2	2,0
A	La empresa evalúa alternativas de reingeniería y outsourcing para reducir costos y ganar en eficiencia.	3,5	2,0
A	El tamaño de la empresa es el adecuado en cuanto a su estrategia y operatividad.	3,7	2,0
A	La empresa cuenta con un organigrama coherente y es conocido por todos los agentes organizacionales.	3,8	3,0
A	La empresa cuenta con canales de comunicación ágiles en sus procesos internos.	3,5	2,0
T	Los empleados poseen la autonomía necesaria para tomar decisiones relacionadas con el desarrollo de sus funciones.	4,0	3,0
T	Se realiza delegación funcional y se monitorea su alcance.	3,7	2,0
A	La empresa desarrolla acciones para minimizar su dependencia de los recursos externos.	3,9	2,0
F	La empresa cuenta con un procedimiento de asignación de costos que le permite conocer el costo de producción de cada uno de sus productos.	3,3	2,0
P	Se cuenta con los instrumentos y técnicas necesarias para realizar las pruebas de calidad de los productos.	2,8	2,0
P	El sistema de calidad permite la retroalimentación del proceso productivo.	2,9	2,0
P	La maquinaria y equipo actual responde a las necesidades del proceso productivo y permite obtener productos de calidad.	3,6	2,0
P	La empresa cuenta con estándares de producción documentados por cada línea de producto, en cuanto a tiempos y utilización de la capacidad productiva.	3,4	3,0
P	Se cuenta con un plan documentado para realizar el mantenimiento preventivo de la maquinaria.	3,5	2,0
P	Se han formalizado todos los aspectos relacionados con la seguridad industrial.	3,7	3,0
P	El aprovisionamiento de las materias primas y los stocks de inventarios corresponden a los programas de producción.	3,2	2,0
P	La empresa realiza control de las existencias de materias primas, productos en proceso y productos	3,0	2,0
P	La empresa realiza administración de desperdicios y reprocesos.	2,5	1,0
M	El sistema de distribución de los productos es el adecuado para garantizar que el cliente los reciba de manera oportuna.	2,9	1,0
P	La empresa cuenta con los procesos de calidad documentados y son conocidos por todos los involucrados.	3,3	2,0
P	La empresa realiza seguimiento y evaluación de los procedimientos asociados al proceso productivo (subrutinas de manufactura).	3,2	2,0
A	Los sistemas de información de la empresa son los apropiados para su funcionamiento y proveen los datos suficientes e idóneos para apoyar la toma de decisiones de manera oportuna.	3,3	2,0
A	La empresa está actualizada en materia de Hardware y Software.	3,4	2,0
P	La empresa ha evaluado los riesgos inherentes al proceso productivo.	3,3	2,0
P	La empresa realiza evaluación de los procesos productivos en cuanto a cuellos de botella, maquinaria considerada crítica, disponibilidad de insumos, personal calificado, etc.	3,5	2,0
P	Se evalúa el abastecimiento en cuanto a calidad de los insumos y materias primas, disponibilidad, tiempos de entrega, portafolio de proveedores, condiciones de crédito, etc.	3,7	2,0
P	La infraestructura de la planta le permite el acceso sin problemas a los servicios públicos y favorece el abastecimiento y la distribución.	4,0	3,0
M	La empresa conoce cuales son sus clientes reales y potenciales.	3,8	3,0
M	Se realizan acciones de prospección de clientes.	3,8	2,0
M	Se cuenta con programas para retención de clientes.	3,9	3,0
M	La información de los clientes se encuentra debidamente sistematizada y almacenada en bases de datos, que permiten realizar tareas de caracterización.	3,8	2,0
M	La empresa realiza un seguimiento post-venta.	3,4	2,0
M	La empresa investiga las causas por las cuáles se da la desertión de los clientes.	3,5	2,0
M	Se cuenta con un portafolio de productos que es conocido por los clientes de la empresa.	3,9	3,0
M	Se cuenta con información oportuna de las ventas y el cumplimiento de cuotas.	4,0	3,0
M	Se cuenta con procedimientos definidos para captar las sugerencias y quejas de los clientes y se les da un trámite oportuno y efectivo.	3,8	2,0
M	Se tiene definido el paquete identificador del producto, en cuanto a marca, empaque, logotipo, colores distintivos, etc.	3,0	2,0
F	La empresa mantiene sus estados financieros al día.	3,4	2,0
P	La empresa realiza gestión de inventarios, en cuanto a stocks requeridos, pedidos, rotación, alistamiento para el proceso productivo, etc.	3,2	2,0
F	Existe una políticas en cuanto a las cuentas por cobrar y se realiza una buena gestión de cobranza y recuperación de cartera.	3,7	2,0
F	Se realiza auditoría y revisoría a los procesos contables.	3,4	2,0
F	La empresa cumple con todos los requerimientos en materia fiscal y de impuestos.	3,9	3,0
F	Los soportes contables son los adecuados para justificar las transacciones de la empresa.	3,9	3,0

Nota: Diagnóstico organizacional por estructura y procesos del hostel Villa Candelaria. Marín y Cuartas, 2006.

Tabla 13
Desarrollo y Cultura Organizacional

3.		FACTOR 3: DESARROLLO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	
Área	Variable	C	I
A	La empresa involucra la prospectiva como una acción para simular escenarios futuros y apoyar la toma de decisiones anticipada.	3,0	2,0
A	La estrategia de negocio ha permitido ajustar o rediseñar la estructura orgánica.	3,1	2,0
A	Se cuenta con un plan de investigación de las tendencias del sector.	2,8	2,0
A	La empresa realiza acciones para estar preparada ante las circunstancias cambiantes del entorno.	2,5	2,0
A	Se realizan mediciones periódicas del crecimiento y rentabilidad de la organización.	2,7	2,0
A	La empresa aplica acciones de diagnóstico organizacional, en el ámbito interno y externo, antes de iniciar un proceso de cambio planeado.	2,7	2,0
A	La empresa ha experimentado cambios estructurales en los últimos dos años.	3,3	2,0
A	La empresa explora nuevas oportunidades de negocio y es rápida en su aprovechamiento.	2,4	1,0
A	La evaluación de objetivos y resultados ha permitido reformular el plan estratégico de la empresa.	2,5	1,0
A	En los últimos cinco años se ha reformulado la misión y visión de la empresa.	2,5	1,0
A	La empresa ha experimentado un achatamiento (downsizing) de su estructura en los últimos tres años.	2,7	2,0
A	La empresa ha realizado en los últimos 3 años acciones de reingeniería buscando ser más flexible y adaptativa al cambio.	2,6	2,0
A	La empresa ha evaluado cual es su tamaño óptimo en cuanto a su estructura organizacional.	2,4	2,0
A	Existe apertura al cambio y se sortean favorablemente los factores que generan resistencia a éste.	2,6	2,0
P	La empresa ha realizado incorporación o absorción tecnológica en los últimos cinco años.	2,3	2,0
F	Se cuenta con un presupuesto asignado a la investigación y desarrollo de productos y/o procesos.	2,0	1,0
A	La empresa aplica acciones de mejoramiento continuo.	2,2	2,0
P	La empresa realiza acciones de modernización e innovación de su proceso productivo.	2,0	2,0
P	La tecnología actual favorece la innovación de los productos.	3,0	2,0
M	Se desarrollan tareas de investigación y desarrollo de productos.	2,0	2,0
P	Se cumple favorablemente con la normatividad ambiental vigente.	3,8	3,0
P	La empresa evalúa las afectaciones que pueda causar en materia ambiental y toma medidas correctivas.	3,9	3,0
A	En el plan estratégico de la organización se tienen en cuenta las estrategias de desarrollo sostenible.	3,8	3,0
A	La empresa cuenta con códigos de ética y de gobierno corporativo que orientan su compromiso con los Stakeholders.	3,6	3,0
T	La empresa ha implementado un sistema de aprendizaje para gestionar el conocimiento en la organización.	3,5	2,0
T	Se motiva y permite el desarrollo de la capacidad creativa y de innovación en los empleados.	3,8	2,0
T	Se cuenta con un mecanismo para canalizar las ideas, apropiárselas y evaluar su viabilidad.	2,4	2,0
T	Se promueve la polifuncionalidad en los empleados.	3,8	3,0
T	La empresa involucra acciones de capacitación y educación para sus empleados, y se promueve el desarrollo de competencias claves.	3,5	2,0
P	La empresa cuenta con procesos registrados o patentados.	2,2	2,0
T	La empresa realiza valoraciones del capital intelectual.	2,0	1,0
T	El personal se vincula de acuerdo a sus competencias y se evalúa su desempeño.	2,0	2,0
A	Los sistemas de información de la empresa están diseñados satisfacen adecuadamente las necesidades de la empresa y son oportunos para apoyar la toma de decisiones.	2,5	2,0
T	La empresa cuenta con políticas para la vinculación de los empleados y desarrollo de carrera dentro de la organización.	2,3	2,0
T	Se cuenta con políticas para la retención de personal clave dentro de la empresa.	2,4	2,0
P	El proceso productivo es flexible y se adecúa con facilidad a las necesidades de la demanda.	3,7	3,0
P	Se cuenta con planes de contingencia para atender incrementos en los volúmenes de producción.	3,9	3,0
M	La empresa cuenta con una fuerza de ventas calificada.	3,5	2,0
M	La empresa desarrolla programas de capacitación para el equipo de ventas.	3,3	2,0
T	En la empresa se promueve la satisfacción del cliente interno.	3,5	2,0
M	La empresa conoce cual es el ciclo de vida del producto.	3,9	2,0
A	La estructura actual de la empresa es flexible y dinámica para ajustarse sin inconvenientes a un eventual proceso de fusión o adquisición.	3,8	2,0
T	Los ámbitos de responsabilidad están claramente definidos y guardan correspondencia con la autoridad asignada.	3,8	2,0
T	El análisis y descripción de los cargos se encuentra documentado, y es conocido y acatado por todos los agentes involucrados.	3,5	2,0
T	La empresa promueve la creación de un clima laboral cálido y adecuado a la labor.	3,8	2,0
T	Existe labor de equipo para el alcance de los objetivos, favoreciendo la sinergia organizacional	4,0	2,0
T	La empresa promueve una actitud de liderazgo en los empleados.	4,0	2,0
A	Existen protocolos adecuados para la solución y el manejo de los conflictos.	4,0	2,0
T	Los empleados se encuentran motivados, comprometidos con la labor y manifiestan sentido de pertenencia por la empresa.	4,2	2,0
T	Los empleados comparten los propósitos y valores misionales de la organización.	4,3	3,0

Nota: Diagnóstico organizacional por desarrollo y cultura organizacional del hostel Villa Candelaria. Marín y Cuartas, 2006.

Tabla 14
Análisis organizacional por categoría

FACTOR	Resultado	s e m á f o r o	Estado
Estrategia	65,9%		ALERTA
Estructura y Procesos	55,1%		CRÍTICO
Desarrollo y Cultura	67,7%		ALERTA
Total	62,9%		ALERTA

Nota: Resultados del análisis organizacional por categoría del hostel Villa Candelaria. Marín y Cuartas, 2006.

Tabla 15
Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
Definición de los valores corporativos que siguen adecuadamente los empleados	8%	4	0,32
Se formulan objetivos estrategicos con base a la misión y visión	4%	3	0,12
Identificación de la competencia directa e indirecta	9%	4	0,36
Adecuado diseño de la organización en función de la estrategia	5%	3	0,15
Adecuada labor de recursos humanos	5%	3	0,15
Se realiza auditoría y revisoría a los procesos contables	6%	4	0,24
En la estrategia se incluyen aspectos de	4%	3	0,12
Estudios constantes de Benchmarking	4%	4	0,16
Subtotal Fortalezas	45%		1,62
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
DEBILIDADES			
Nulo seguimiento a la satisfacción del cliente	15%	1	0,15
No hay documentación de los procesos de calidad	4%	1	0,04
Desactualización en hardware y software	2%	2	0,04
No se realizan acciones de prospectación de clientes	6%	2	0,12
Escasas estrategias de posicionamiento y penetración en el mercado	9%	1	0,09
No hay un seguimiento post-venta	6%	1	0,06
No hay análisis de tendencias del sector	7%	2	0,14
Escasos informes de flujos de efectivo para su	6%	1	0,06
Subtotal Debilidades	55%		0,70
TOTAL	100%		2,32

Nota: Tabla de ponderación de las debilidades y fortalezas encontradas en el diagnóstico interno del hostel Villa Candelaria. Vizcaya, 2011

Tabla 16

Tabla 16. Matriz de auditoría de la misión

MATRIZ DE AUDITORIA DE LA MISION					
Nombre de la empresa		Hostal Villa Candelaria			
Fecha de realización		9/05/2017			
Persona que realiza la encuesta		Juan Sebastián Durán Cortés y Álvaro Sierra Montealegre			
Objetivo de la encuesta		Determinar la filosofía empresarial			
N°	Característica	SI	NO	Parcialmente	OBSERVACIONES
1	La misión corresponde al propósito primordial de la empresa	X			
2	Indica el porqué de la existencia del negocio, su razón de ser y su permanencia			X	Ausencia de permanencia
3	Se tiene en cuenta las expectativas de sus clientes para la creación de la misión			X	Brinda nociones
4	Estipula el qué hacer, especial, clave, fundamental, definitivo y básico	X			
5	Genera elementos diferenciadores con respecto a los demás competidores del	X			
6	Hace viable o factible el logro de todas las propuestas establecidas en los objetivos	X			
7	Genera confianza y lleva la práctica de la misma por todas las personas que conforman el equipo de trabajo	X			
8	Recopila la visión, la filosofía, el objeto social, los valores, creencias y los aspectos			X	Faltan incluir valores organizacionales
9	Indica en qué nicho de mercado se está, así mismo especifica en el cual no estará	X			
10	Estipula quiénes son los clientes actuales, sus necesidades y expectativas a	X			
11	Genera identidad organizacional actual y proporciona los elementos de comportamiento a seguir	X			
12	¿Los proveedores son tenidos en cuenta para el desarrollo de su misión?		X		
13	¿Su misión va enfocada a un alcance e internacional?		X		
14	¿La sostenibilidad hace parte de su misión?		X		

Nota: Tabla de auditoria de la misión del hostel Villa Candelaria. Ochoa, Hernández, López et al, basados en Botero, Tapias y Serna

Tabla 17

Matriz auditoría de la visión:

MATRIZ DE AUDITORIA DE LA VISION					
Nombre de la empresa		Hostal Villa Candelaria			
Fecha de realización		9/05/2017			
Persona que realiza la encuesta		Juan Sebastián Durán Cortés y Álvaro Sierra Montealegre			
Objetivo de la encuesta		Determinar la filosofía empresarial			
N°	Característica	SI	NO	Parcialmente	OBSERVACIONES
1	Define lo que la organización pretende alcanzar en el futuro, estipulando a donde aspira a llegar	x			
2	Recopila los grandes y pequeños retos que se propone cumplir	x			
3	Establece un horizonte real de tiempo para hacer realidad las propuestas a	x			
4	Tiene establecido el perfil que se le quiere dar a la organización y el desempeño de esta en el futuro			x	Falta desarrollar más la idea de diferenciación
5	Estipula los elementos diferenciadores de la empresa frente a los demás competidores del mercado	x			
6	Estipula como realizará su valor agregado y éste dónde se soporta			x	Falta incluir en qué se basa
7	Indica cuáles serán sus elementos diferenciadores del portafolio de los productos de la organización	x			
8	Indica la brecha entre el pasado y el futuro, el cambio que tendrá la organización	x			
9	La visión está enfocada a nivel internacional		x		
10	¿Es evidente una cultura organizacional en la visión?			x	Falta entrever aspectos respecto a valores organizacionales

Nota: Tabla de auditoria de la visión del hostel Villa Candelaria. Ochoa, Hernández, López et al, basados en Botero, Tapias y Serna

Tabla 18
Capacidad comercial

CAPACIDAD COMERCIAL					
	GD	LD	E	LF	GF
1 La Empresa conoce su segmento de mercado y su potencial: valor y tasa de crecimiento.				x	
2 Tiene detectadas y evaluadas las necesidades y los satisfactores de sus usuarios.				x	
3 La Empresa tiene identificados su portafolio de productos y servicios, su marketing mix y su enfoque estratégico				x	
4 Dispone de Base de Datos actualizada y dinámica de sus clientes y usuarios					x
5 La Empresa tiene claros los elementos singulares y definidos que la diferencian de sus competidores.				x	
6 Dispone de la información actualizada de sus usuarios actuales.				x	
7 Tiene claro el posicionamiento que busca obtener en sus clientes y usuarios.					x
8 Tiene cuantificada la rentabilidad de cada cliente o grupo de clientes y una estrategia para maximizar su valor				x	
9 Se cuenta con un plan de acción comercial con cronograma de trabajo.		x			
10 Cada área de la Empresa tiene conocimiento del plan de acción.					x
11 Existen estrategias claras de promoción, precio, portafolio de productos y servicios, modelo de venta y servicio al				x	
12 La entidad cuenta con personal capacitado para informar adecuadamente a sus usuarios.			x		
13 La Empresa desarrolla constantemente nuevos productos y/o servicios.		x			
14 La Empresa proporciona a sus clientes y usuarios medios para expresar sus sugerencias y su satisfacción por los	x				
15 La Empresa tiene identificados sus principales competidores, su participación en el mercado,					x
16 Evalua el Impacto de Servicios prestados a sus clientes	x				

EVALUACION FINAL		GD	LD	E	LF	GF	
CAPACIDAD COMERCIAL		N	2	2	1	7	4
Hostal Villa Candelaria		%	12,5%	12,5%	6,3%	43,8%	25,0%

Nota: Diagnóstico interno de la capacidad comercial del hostal Villa Candelaria. Vizcaya, 2011

Tabla 19
Capacidad logística

CAPACIDAD LOGÍSTICA					
	GD	LD	E	LF	GF
1 La Empresa cuenta con manuales de procesos actualizados con los cuales operar y asesorar a sus usuarios.	x				
2 La Empresa cuenta con las licencias requeridas para la prestación de sus servicios de manera independiente			x		
3 Los procesos de servicio de la empresa es flexible para permitir su utilización con diferentes tipos de usuarios.	x				
4 Los equipos y la tecnología cumplen con las expectativas de sus usuarios y aportan a la productividad de la empresa.			x		
5 La empresa cuenta con convenios de cooperación formales con proveedores, tales como, financieras, aseguradoras, tecnología				x	
6 Se tienen establecidos controles efectivos para la utilización de la tecnología de la empresa.			x		
7 Los empleados tienen una capacitación coherente con la tecnología utilizada.			x		
8 El nivel de ocupación de los equipos esta relacionado con las expectativas de la empresa			x		
9 La ubicación física de los equipos es adecuada para su funcionamiento y utilización.				x	
10 Existe un adecuado servicio por parte de los proveedores de la tecnología instalada.			x		

EVALUACION FINAL
CAPACIDAD LOGÍSTICA
Hostal Villa Candelaria

	GD	LD	E	LF	GF
N	2	0	6	2	0
%	20,0%	0,0%	60,0%	20,0%	0,0%

Nota: Diagnóstico interno de la capacidad logística del hostal Villa Candelaria. Vizcaya, 2011

Tabla 20
Capacidad financiera

CAPACIDAD FINANCIERA					
	GD	LD	E	LF	GF
1 El sistema contable y de costos provee la información requerida para el proceso de toma de decisiones.				x	
2 La empresa cuenta con facilidades para financiar adecuadamente nuevas operaciones y servicios		x			
3 Se conoce la rentabilidad financiera de la empresa y de cada uno de sus servicios.				x	
4 Se conocen las utilidades sociales de la empresa generadas por su accionar.				x	
5 Se ha evaluado la solidez de la empresa y su proyección para los 2 próximos años.		x			
6 La entidad cuenta con el capital de trabajo necesario para atender sus necesidades y obligaciones.				x	
7 Los socios están aportando los recursos comprometidos de acuerdo con lo planeado en la sociedad.				x	
8 Se cuenta con un sistema de información que facilite el proceso de toma de decisiones.			x		
9 La empresa genera recursos que aseguren su sostenibilidad.			x		

EVALUACION FINAL
CAPACIDAD FINANCIERA
Hostal Villa Candelaria

	GD	LD	E	LF	GF
N	0	2	2	5	0
%	0,0%	22,2%	22,2%	55,6%	0,0%

Nota: Diagnóstico interno de la capacidad financiera del hostal Villa Candelaria. Vizcaya, 2011

Tabla 21
Capacidad directiva

CAPACIDAD DIRECTIVA					
	GD	LD	E	LF	GF
1 La empresa cuenta con un proceso de planeación activo que guía su toma de decisiones a todo nivel.				x	
2 La empresa tiene una adecuada velocidad de respuesta a los cambios de su entorno.			x		
3 Se cuenta con una estructura organizacional y un equipo humano coherente con sus necesidades.					x
4 Existe una adecuada comunicación interna y externa para el desarrollo de sus actividades.				x	
5 Se cuenta con un desarrollo interno de habilidades para responder a los cambios del entorno.			x		
6 Se cuenta con habilidades para atraer y retener gente altamente creativa		x			
7 Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa.				x	
8 Dispone de información sobre prospección del sector, cadenas de valor de su región, análisis de competitividad y productividad sectorial y regional				x	
9 El personal esta activamente involucrado con los objetivos, metas y estrategias de la empresa				x	
10 Los planes trazados cuentan con la formulación presupuestal correspondiente.		x			
11 Se cuenta con acciones planeadas para fortalecer la calidad total de la empresa, a través de capacitación, normas, aseguramiento de procesos, etc.		x			
12 Se han diseñado para su aplicación y ejecución estrategias de fortalecimiento de la empresa			x		

EVALUACION FINAL
CAPACIDAD DIRECTIVA
Hostal Villa Candelaria

	GD	LD	E	LF	GF
N	0	3	3	5	1
%	0,0%	25,0%	25,0%	41,7%	8,3%

Nota: Diagnóstico interno de la capacidad directiva del hostal Villa Candelaria. Vizcaya, 2011

Tabla 22
A nivel de resultados

A NIVEL DE RESULTADOS					
	GD	LD	E	LF	GF
1 Las acciones previstas en los presupuestos se han cumplido.			x		
2 La puesta en operación de la empresa se ha realizado dentro de los planes y expectativas previstas.				x	
3 La rentabilidad recibida por los socios de la empresa cumple con sus expectativas				x	
4 La participación de las entidades proveedoras a la empresa se realiza de acuerdo con las expectativas			x		
5 La empresa cuenta con convenios de cooperación con entidades internacionales.	x				
6 La empresa cuenta con convenios de cooperación con entidades regionales		x			
7 La empresa cuenta con convenios de cooperación con entidades locales				x	
8 La empresa forma parte activa de la cadena de valor del sector en que se encuentra.				x	
9 Las actividades realizadas por la empresa en busca de fortalecer la integración con otras empresas ha generado.....			x		
10 La empresa siente que el impacto de su gestión en su sector es considerado como una.....				x	

EVALUACION FINAL
A NIVEL DE RESULTADOS
Hostal Villa Candelaria

	GD	LD	E	LF	GF
N	1	1	3	5	0
%	10,0%	10,0%	30,0%	50,0%	0,0%

Nota: Diagnóstico interno a nivel de resultados del hostal Villa Candelaria. Vizcaya, 2011

Tabla 23
 Capacidad estratégica de procesos

CAPACIDAD ESTRATEGICA DE PROCESOS					
	GD	LD	E	LF	GF
1 LA EMPRESA IDENTIFICA DESDE EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO UN ENFOQUE DE GERENCIAMIENTO DE PROCESOS.	x				
2 DENTRO DE LAS AREAS ESTRATEGICAS SE HAN ESTABLECIDO OBJETIVOS RELACIONADOS CON EL ANALISIS DE VALOR DE PROCESOS.	x				
3 ES PRACTICA LA ORGANIZACIÓN EN EVALUAR LA EFICACIA DE LOS PROCESOS EN FORMA COMPARATIVA CON ENTIDADES DE PROCESOS SEMEJANTES Y/O SUS COMPETIDORES.			x		
4 DENTRO DE SUS COMPETENCIAS CLAVES DE ÉXITO A ESTABLECIDO ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL MEJORAMIENTO DE PROCESOS GENERADORES DE INEFICIENCIA Y/O COSTOS DE NO CALIDAD .			x		
5 SE ESTABLECEN MECANISMOS DE RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS Y LOS OPERATIVOS O SEA GESTION DEL DIA A DIA VS. RESULTADOS ESTRATEGICOS.		x			
6 EXISTE COHERENCIA ENTRE LA ESTRUCTURA DE LOS PROCESOS, LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ESTRATEGIA.			x		
7 HAY RELACION ENTRE LOS INDICADORES ESTRATEGICOS Y LOS OPERATIVOS QUE EVIDENCIE LA CONSTRUCCION DE ESTOS COMO SOPORTE DE LOS PROCESOS REALIZADOS EN EL DIA A DIA.		x			
8 LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ESTA BASADA EN PROCESOS Y NO EN FUNCIONES.				x	

EVALUACION FINAL

CAPACIDAD ESTRATEGICA DE PROCESOS

Hostal Villa Candelaria

	GD	LD	E	LF	GF
N	2	2	3	1	0
%	25,0%	25,0%	37,5%	12,5%	0,0%

Nota: Diagnóstico interno de la capacidad estratégica de procesos del hostal Villa Candelaria.

Vizcaya, 2011

Tabla 24
 Capacidad de gestión de procesos

CAPACIDAD GESTION DE PROCESOS					
	GD	LD	E	LF	GF
1 ESTAN IDENTIFICADOS Y DEFINIDOS LOS PROCESOS ESTRATEGICOS DE DIRECCIÓN, LA RED DE MACROPROCESOS Y LOS PROCESOS FUNDAMENTALES Y DE APOYO.	X				
2 ESTAN IDENTIFICADOS LOS INSUMOS DE LOS DIFERENTES PROCESOS.	X				
3 SE CONOCEN LOS PROVEEDORES DE LOS DIFERENTES PROCESOS.	X				
4 SE CONOCEN LOS REQUISITOS ESPERADOS, POR LOS CLIENTES INTERNOS, DE LOS PROCESOS.	X				
5 SE EVALUA EL NIVEL DE CALIDAD Y EFICIENCIA DE LOS SUBPRODUCTOS ENTRE LOS PROCESOS.	X				
6 SE HAN ESTANDARIZADO LAS DIFERENTES ACTIVIDADES, CONTROLES E INDICADORES DE PROCESO.	X				
7 SE HAN ESTABLECIDO MECANISMOS DE VERIFICACION BASADOS EN AUTOCONTROL.	X				
8 POSEE CUADRO MAESTRO DE OBJETIVOS COMPARTIVOS QUE IDENTIFIQUEN UNA MATRIZ DE RELACIÓN ENTRE PROCESOS.	X				
9 LOS PROCESOS DE APOYO TIENEN ESTABLECIDOS LOS NIVELES DE EFICACIA Y EFICIENCIA REQUERIDOS POR SUS CLIENTES EN LOS PROCESOS FUNDAMENTALES.	X				

EVALUACION FINAL
CAPACIDAD GESTION DE PROCESOS
 Hostal Villa Candelaria

	GD	LD	E	LF	GF
N	9	0	0	0	0
%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Nota: Diagnóstico interno de la capacidad de gestión de procesos del hostal Villa Candelaria.

Vizcaya, 2011

Tabla 25

Listado de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa

Oportunidades	Amenazas
Posconflicto	Estado de la infraestructura y las vías de acceso a La Candelaria
Incremento en la llegada de turistas y tasa de ocupación hotelera	Percepción de inseguridad en el sector
Apoyo de Bancoldex y MinCIT en pro de mejorar la competitividad de hostales.	Crecimiento en la diversidad de tipologías de turismo y destinos turísticos en la ciudad y el país.
Diversidad en la oferta de atractivos culturales en La Candelaria	Turistas interesados en el consumo de drogas y en la prostitución en la localidad.
Plan de revitalización del Centro Histórico de Bogotá	Desconocimiento de las normas técnicas sectoriales
Crecimiento de la asociación de alojamiento de La Candela	Crecimiento en la oferta de establecimientos de alojamiento en La Candelaria
Promoción del destino de La Candelaria	Existencia de productos sustitutos: Hoteles, Airbnb
Fortalezas	Debilidades
Definición de los valores corporativos que siguen adecuadamente los empleados	Nulo seguimiento a la satisfacción del cliente
Se formulan objetivos estratégicos con base a la misión y visión	No hay documentación de los procesos de calidad
Identificación de la competencia directa e indirecta	Desactualización en hardware y software
Adecuado diseño de la organización en función de la estrategia	No se realizan acciones de prospección de clientes
Adecuada labor de recursos humanos	Escasas estrategias de posicionamiento y penetración en el mercado
Se realiza auditoría y revisoría a los procesos contables	No hay un seguimiento post-venta
En la estrategia se incluyen aspectos de desarrollo sostenible	No hay análisis de tendencias del sector
Estudios constantes de Benchmarking	Escasos informes de flujos de efectivo para su control

Nota: Síntesis del diagnóstico externo e interno del hostel Villa Candelaria a través de un listado de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas. Elaboración propia.

Tabla 26
Matriz de priorización de procesos

	OBJETIVOS INSTITUCIONALES				FACTORES INSTITUCIONALES		ITTP- IMPACTO TOTAL POR PROCESO
	Servicio a la medida	Comodidad	Asesoría personalizada	Respuesta en tiempo real	Variedad en el portafolio de la oferta	Aumentar tasa de ocupación y servicios adicionales	
Gestión estratégica	3	3	2	2	2	3	216
Gestión de Recursos Humanos	3	3	3	3	1	2	162
Gestión de Servucción (Recepción)	3	1	3	3	1	1	27
Gestión de Mercadeo	1	1	1	3	2	3	18
Gestión de Infraestructura	1	3	1	3	1	2	18
Gestión de Servucción (Alojamiento)	1	3	1	1	1	1	3
Gestión Financiera y Contable	1	1	1	1	1	1	1

Nota: Tabla construida a partir de los objetivos y factores institucionales de manera conjunta con el dueño y administrador del hostel Villa Candelaria. Rios, s.f.

Tabla 27
 Matriz de integración estratégica

Modelo reestructurista de los recursos organizacionales				
Modelo estructuralista de organización sectorial	Enfoque	Políticas de crecimiento	Políticas de operación	Políticas de relaciones
	Agresivo	Liderazgo en costos Diversificación	Liderazgo tecnológico Diferenciación	Innovación
	Segmentación	Internacionalización Interiorización	Tercerización Outsourcing	Enfoque
	Defensivo	Verticalización	Seguidora	Alianzas
	Desinversión o blindaje	Statu quo	Complementaria	Reestructuración Venta

Nota: Matriz que integra dos modelos al proponer estrategias organizacionales. Chiavenato y Sapiro, 2011, p.169

Tabla 28
Estrategia de liderazgo en costos

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO							
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSO	PRESUPUESTO
Liderazgo en costos	Identificar fuentes de sobrecostos	Creación de una matriz de registro del consumo de energía	Reducir en un 5% semestral el consumo de energía	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Tecnológico	\$ -
		Creación de una matriz de registro del consumo de agua	Reducir en un 3% semestral el consumo de agua	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Tecnológico	\$ -
		Creación de una matriz de registro de generación de residuos	Reducir en un 5% semestral la generación de residuos	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Tecnológico	\$ -
TOTAL							\$ -

Nota: Conjunto de actividades, objetivos, metas, responsables, tiempo, recurso y presupuesto que se sugieren dentro de la estrategia de liderazgo en costos. Elaboración propia

Tabla 29
Estrategia de diferenciación.

ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN							
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSO	PRESUPUESTO
Diferenciación	Crear servicios complementarios	Evidenciar los prestadores de servicios turísticos de La Candelaria	Creación de una lista con prestadores de servicios turísticos del sector	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/04/2018	Tecnológico	\$ -
		Estandarizar un catálogo de selección de proveedores	Creación de un catálogo de selección de proveedores	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Tecnológico	\$ -
		Desarrollar servicios que complementen la oferta	Estandarizar un tarifario de servicios	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/10/2018	Tecnológico-Experto en marketing y desarrollo y/o experto en turismo o administración	\$ 2.120.000,00
TOTAL							\$ 2.120.000,00

Nota: Conjunto de actividades, objetivos, metas, responsables, tiempo, recurso y presupuesto que se sugieren dentro de la estrategia de diferenciación. Elaboración propia

Tabla 30
Estrategia de innovación.

ESTRATEGIAS DE RELACIONES							
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSO	PRESUPUESTO
Innovación	Desarrollo de prospectiva como filosofía organizacional	Liderar proyectos desarrollados por ASACAN	Encabezar, al menos, el 80% de los proyectos anuales	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	31/12/2018		\$ -
		Suscribirse a plataformas digitales de información	Obtener afiliación a Phocuswright	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Tecnológico	\$ 3.306.000,00
TOTAL							\$ 3.306.000,00

Nota: Conjunto de actividades, objetivos, metas, responsables, tiempo, recurso y presupuesto que se sugieren dentro de la estrategia de innovación. Elaboración propia

Tabla 31
Estrategia de internacionalización.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO							
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSO	PRESUPUESTO
Internacionalización	Adoptar políticas de sostenibilidad internacional	Implementar procesos internacionales en sostenibilidad	Afiliación en Tourcert para certificación	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	31/10/2018	Experto en turismo sostenible	\$ 6.900.000,00
		Fortalecer procesos que eviten el turismo sexual con menores de edad	Afiliación en The Code para certificación	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Experto en turismo sostenible	\$ 3.900.000,00
TOTAL							\$ 10.800.000,00

Nota: Conjunto de actividades, objetivos, metas, responsables, tiempo, recurso y presupuesto que se sugieren dentro de la estrategia de internacionalización. Elaboración propia.

Tabla 32
Estrategia de enfoque

ESTRATEGIAS DE RELACIONES							
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSO	PRESUPUESTO
Enfoque	Definir específicamente el mercado objetivo	Delimitar el nicho de mercado que se va a trabajar	Desarrollar un estudio de mercados	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Experto en marketing. Tecnológico	\$ 6.100.000,00
		Establecer estrategias de comunicación con el cliente	Desarrollo de una política de servicio al cliente	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria o delegado de sostenibilidad	01/06/2018	Experto en turismo sostenible	\$ 3.600.000,00
TOTAL							\$ 9.700.000,00

Nota: Conjunto de actividades, objetivos, metas, responsables, tiempo, recurso y presupuesto que se sugieren dentro de la estrategia de enfoque. Elaboración propia

Tabla 33

Estrategia de integración vertical

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	
Integración vertical	Recolección de información de fuentes primarias y secundarias sobre los prestadores de servicios turísticos en La Candelaria	Obtener un listado detallado de los prestadores de servicios turísticos en La Candelaria	conseguir o elaborar una base de datos con el 100% de prestadores de servicios turísticos en La Candelaria	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria		\$ -
	Evaluar la percepción en la calidad de los servicios complementarios que actualmente reciben los huéspedes del hostel.	Conocer la percepción del cliente en la calidad de la oferta de servicios complementarios del hostel Villa Candelaria	Lograr que el 80% de los huéspedes del hostel Villa Candelaria diligencie la encuesta de calidad para que la toma de decisiones sobre la estrategia esté bien fundamentada	Jaime Contreras, dueño y administrador del hostel con la ayuda del personal de recepción	Material impreso	\$ 10.000,00
	Realizar una proyección financiera sobre los costos e ingresos que implicaría operar los servicios complementarios que se ofrecen a los huéspedes, inversión necesaria e indicadores de retorno sobre la inversión.	Pronosticar la conveniencia de la ejecución de la estrategia de integración vertical	Obtener proyecciones financieras exactas sobre el retorno sobre la inversión que demandaría ejecutar la estrategia	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel con la ayuda del contador y si se requiere un experto en formulación de proyectos	Persona encargado en formulación de proyectos con énfasis financiero	\$ 2.000.000,00
	Diagramar la cadena de valor del hostel Villa Candelaria	Identificar los procesos que generan valor agregado para el cliente y generar ventajas competitivas	Identificar las actividades que generan valor agregado al cliente	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria		\$ -
TOTAL						\$ 2.010.000,00

Nota: Conjunto de actividades, objetivos, metas, responsables y presupuesto que se sugieren dentro de la estrategia de integración vertical. Elaboración propia

Tabla 34
Estrategia de alianzas estratégicas

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO						
ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	METAS	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	
Alianzas estratégicas	Documentar los prestadores de servicios turísticos que podrían formar relaciones de cooperación con el hostel	Identificar los prestadores turísticos que por su experiencia y servicio podrían formar relaciones de cooperación con el hostel	Seleccionar los prestadores mas idóneos por su expertise para obtener los resultados esperados de la estrategia	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria		\$ -
	Crear mesas de trabajo en donde se inviten a prestadores de servicios turísticos en La Candelaria	Socializar la idea y los beneficios de la estrategia. Conocer de primera mano el valor agregado que cada organización aportaría	Lograr una asistencia mínima del 80% de los prestadores convocados	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria	Material impreso, refrigerios y alquiler de equipos si se requieren	\$ 100.000,00
	Documentar las alianzas y definir los procesos de cada prestador junto con sus responsabilidades	Documentar por escrito los acuerdos a los que se llegue	conseguir un documento escrito que documente los acuerdos y procesos acordados	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria	Material impreso	\$ 10.000,00
	Difundir los resultados de las alianzas con los otros prestadores de servicio	Comunicar las alianzas junto con la nueva oferta de servicios a los huéspedes	Que el 70% de los huéspedes del hotel consume los nuevos servicios producto de las alianzas	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria con la ayuda del personal de recepción	Material impreso, publicidad en redes sociales	\$ 50.000,00
	Calificar la percepción de los nuevos servicios por parte del huésped	Analizar los beneficios obtenidos en términos de percepción de la calidad y satisfacción del cliente	Aumentar en un punto porcentual la satisfacción del cliente de la experiencia en el hostel	Jaime Contreras dueño y administrador del hostel Villa Candelaria con la ayuda del personal de recepción	Material impreso	\$ 50.000,00
	realizar mesas de trabajo entre los prestadores que conforman las alianzas en donde se retroalimenten los servicios en pro de la mejora continua	Analizar los beneficios obtenidos en términos de utilidades y definir proceso de mejora	Definir procesos de mejora que aumenten la satisfacción del cliente por los servicios recibidos	Todos los representantes de los prestadores de servicio que conformen la alianza		\$ -
TOTAL						\$ 210.000,00

Nota: Conjunto de actividades, objetivos, metas, responsables y presupuesto que se sugieren dentro de la estrategia de alianzas estratégicas. Elaboración propia

Tabla 35
Matriz de registro de consumos de agua y energía

HOSTAL VILLA CANDELARIA		Registro del consumo de agua y energía								Fecha	
Responsable		Jaime Contreras o delagado de sostenibilidad								Versión	1
FECHA		Energía				Agua				OBSERVACIONES	
		KWH	VARIACIÓN	TOTAL SEMESTRAL	OBJETIVO SEMESTRAL	M3	VARIACIÓN	TOTAL SEMESTRAL	OBJETIVO SEMESTRAL		
MES	AÑO										
Enero	2017										
Febrero	2017		● 0				● 0				
Marzo	2017		● 0				● 0				
Abril	2017		● 0				● 0				
Mayo	2017		● 0				● 0				
Junio	2017		● 0	0			● 0	0			
Julio	2017		● 0				● 0				
Agosto	2017		● 0				● 0				
Septiembre	2017		● 0	0	0		● 0	0	0		
Octubre	2017		● 0				● 0				
Noviembre	2017		● 0				● 0				
Diciembre	2017		● 0				● 0				

Nota: Tabla construida como matriz de registro de consumos de agua y energía. Elaboración propia.

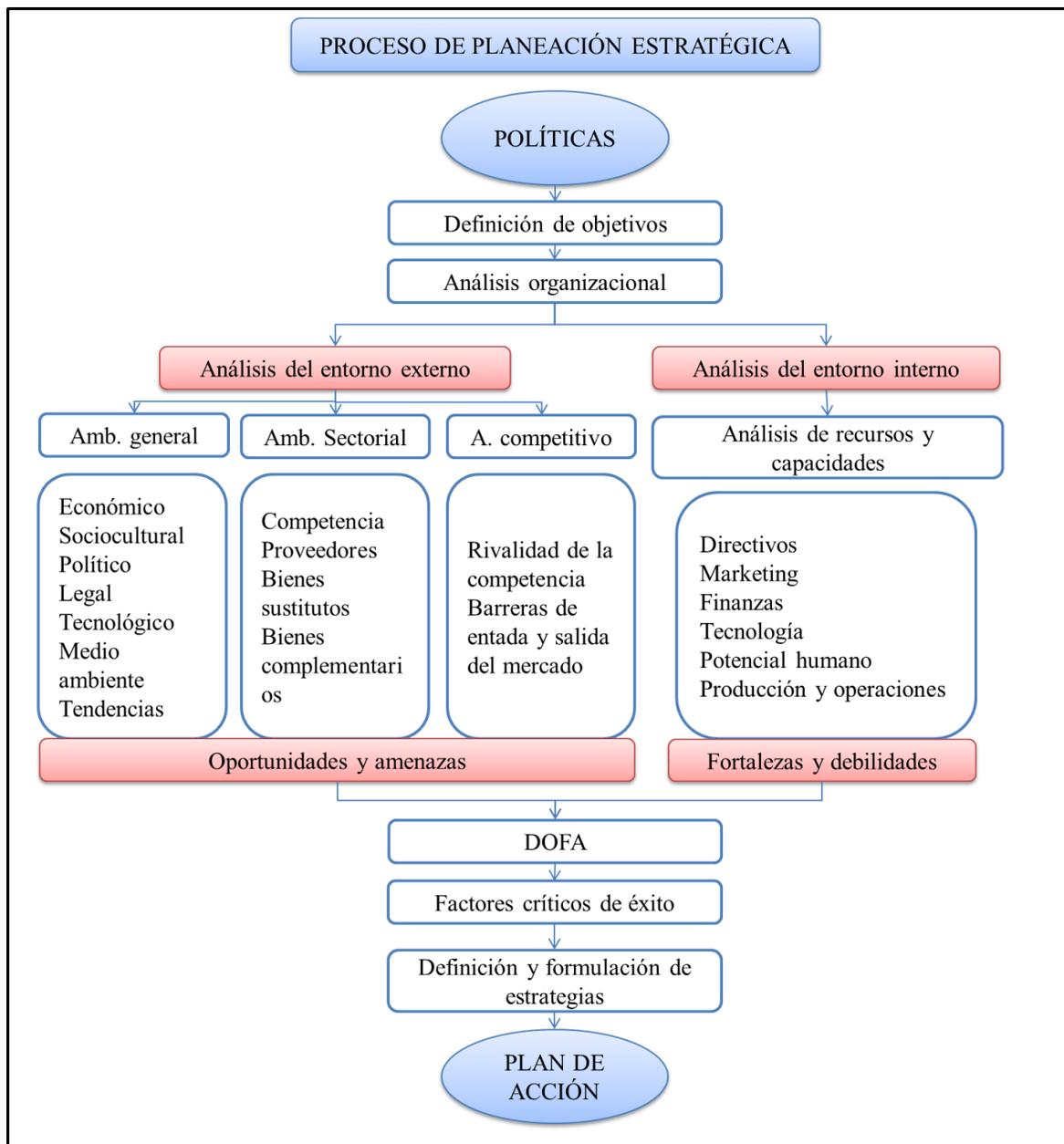
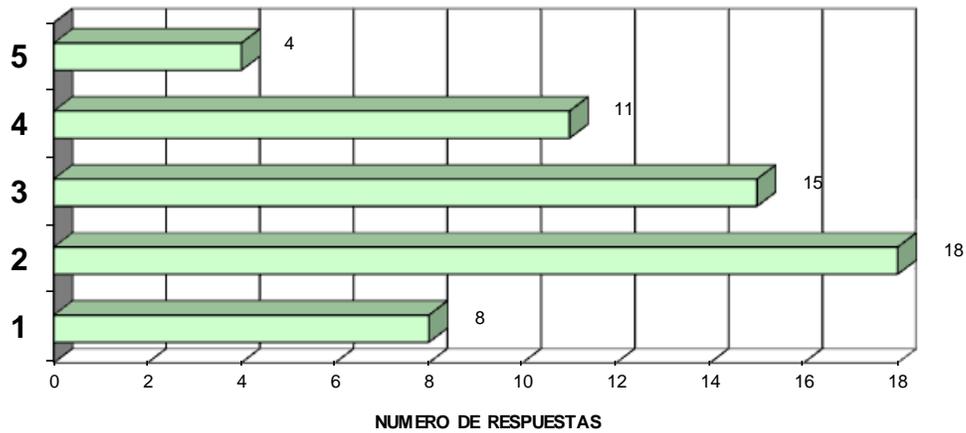


Figura 1. Proceso de planeación estratégica. Desglose teórico conceptual del proceso utilizado en el plan de mejoramiento del hostel Villa Candelaria. Bernal, 2014

RESUMEN DE TODOS LOS FACTORES

	A	MA	E	MB	I
N	8	18	15	11	4
%	14,3%	32,1%	26,8%	19,6%	7,1%



NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	28,00	Puntos
PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES	32,00	Puntos
RIESGO DE INGRESO	36,09	Puntos
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	30,00	Puntos
INSUMOS SUSTITUTOS	32,50	Puntos

Figura 2. Resumen fuerzas del mercado. Para el sector de los hostales en La Candelaria. Vizcaya, 2011

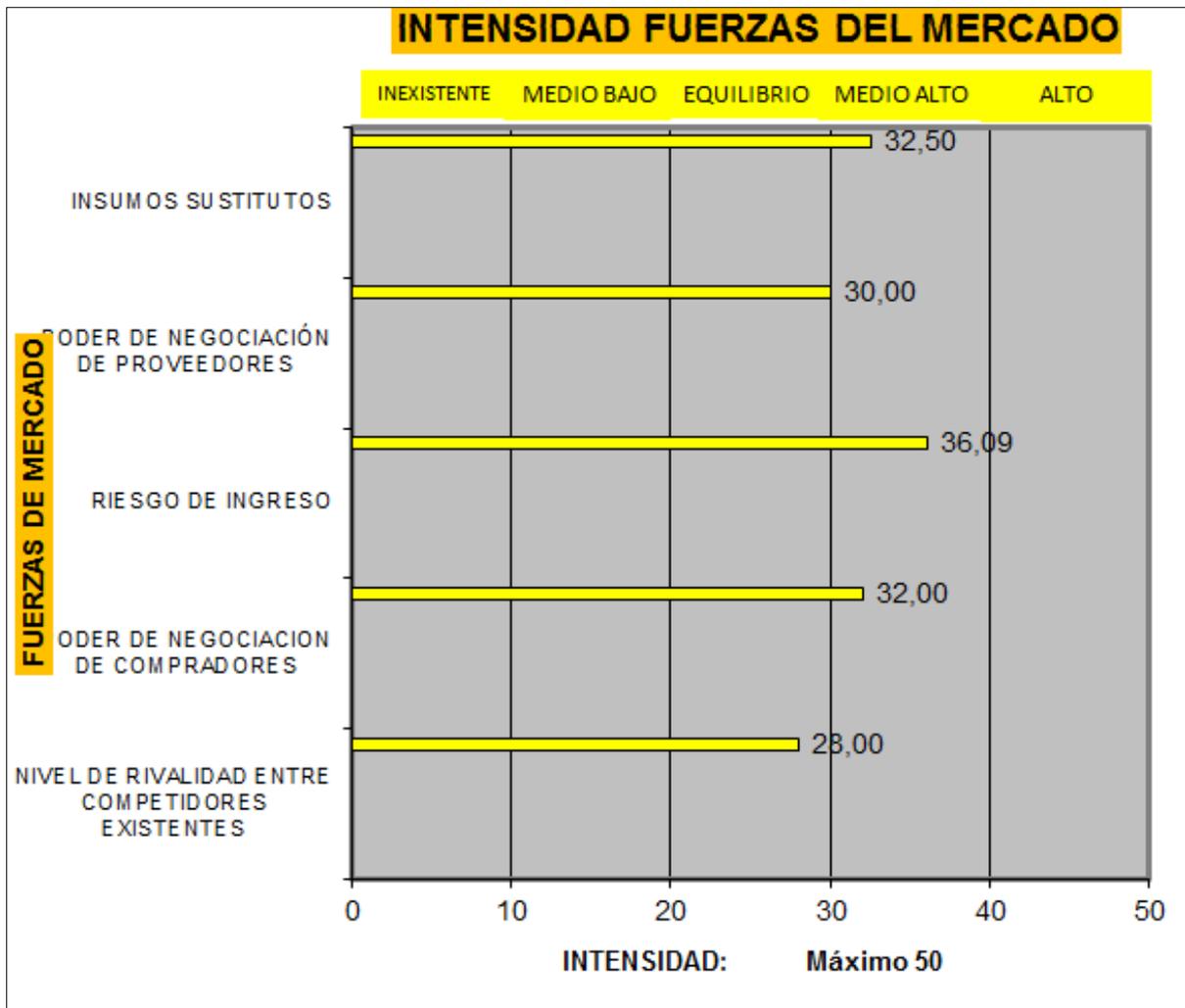


Figura 3. Resumen fuerzas del mercado. Grafica que sintetiza las fuerzas del mercado del sector de los hostales en La Candelaria. Vizcaya, 2011



Figura 4. Grado de ejecución de la misión. Elaboración propia

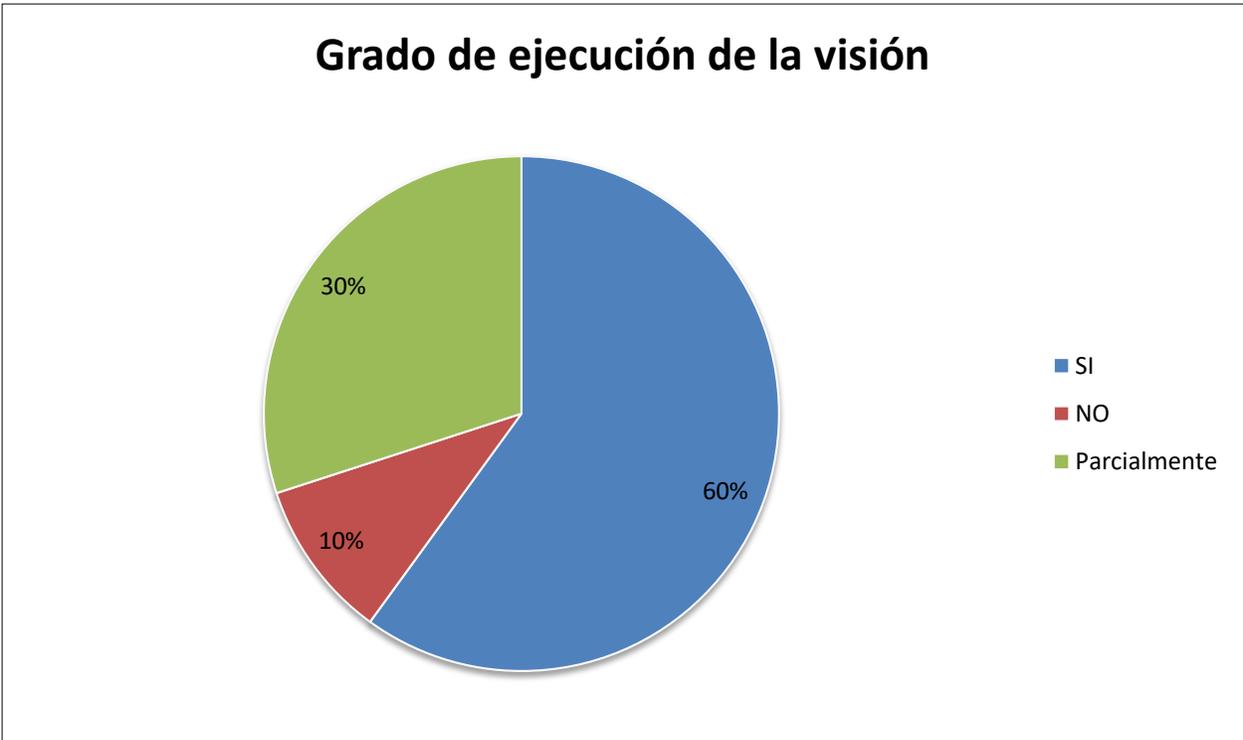


Figura 5. Grado de ejecución de la visión. Elaborada con base en la matriz de auditoria de la visión. Elaboración propia

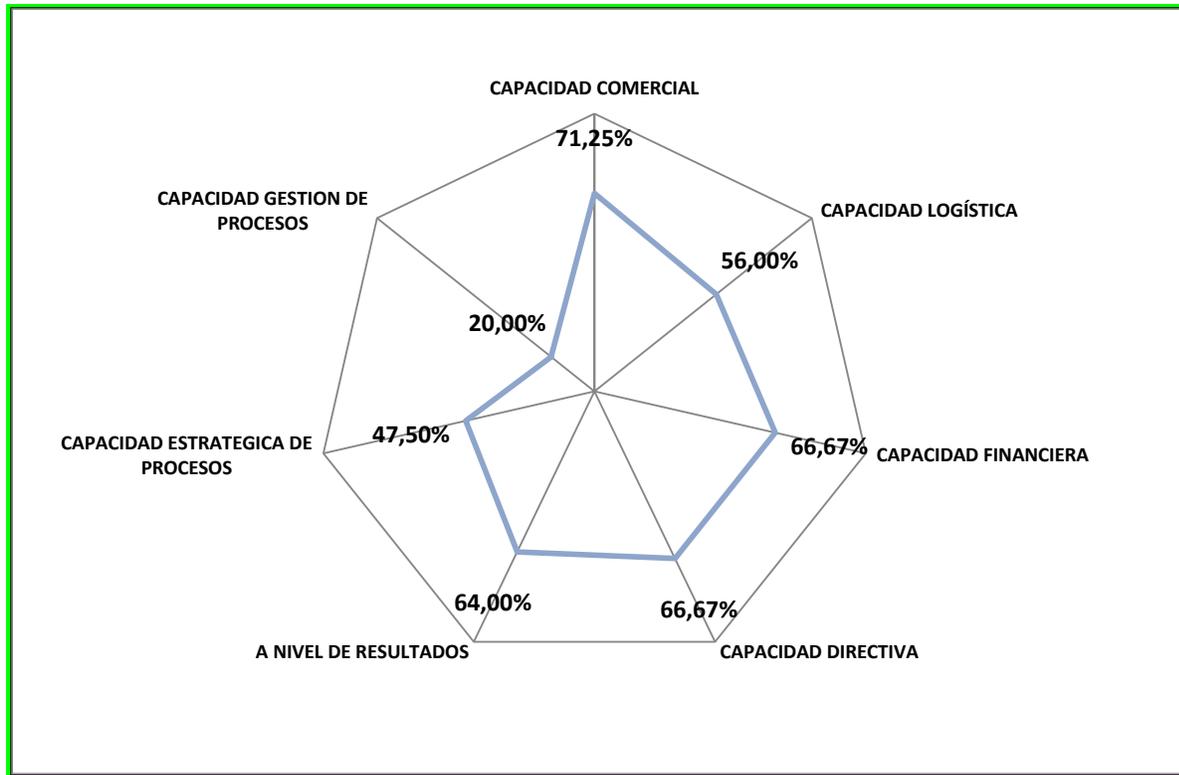


Figura 6. Diagnóstico interno a partir de las capacidades internas. Diagrama del diagnóstico interno del hostel Villa Candelaria. Vizcaya, 2011

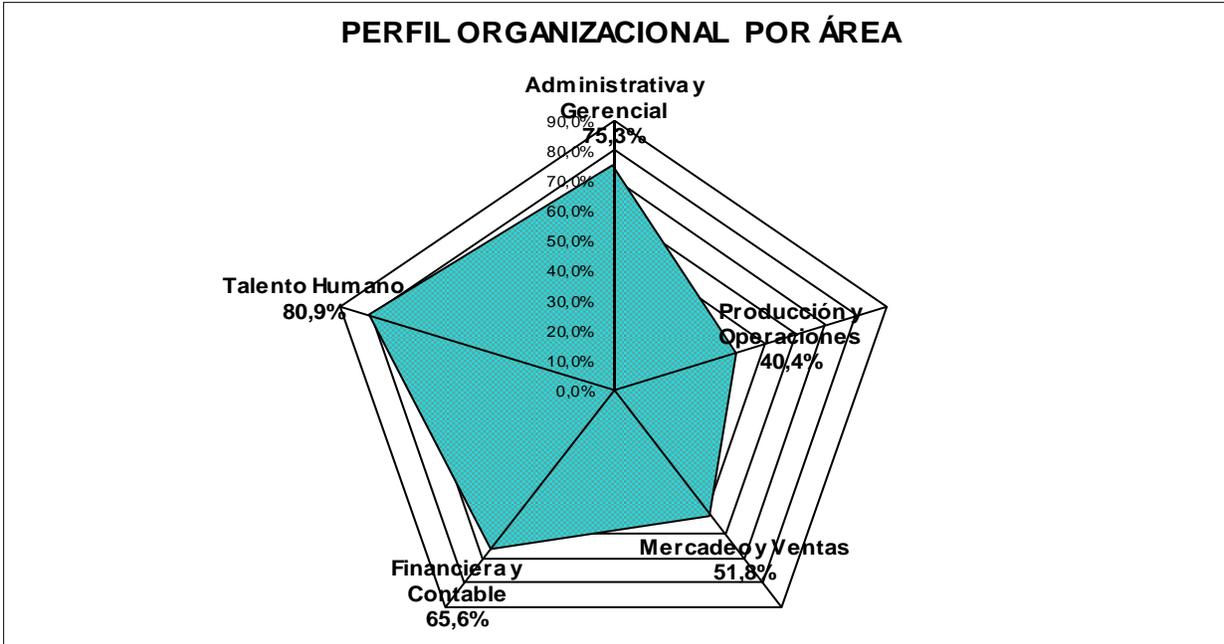


Figura 7. Diagnóstico interno por área funciaonal. Diagrama del diagnóstico interno del hostel Villa Candelaria. Marín y Cuartas, 2006.

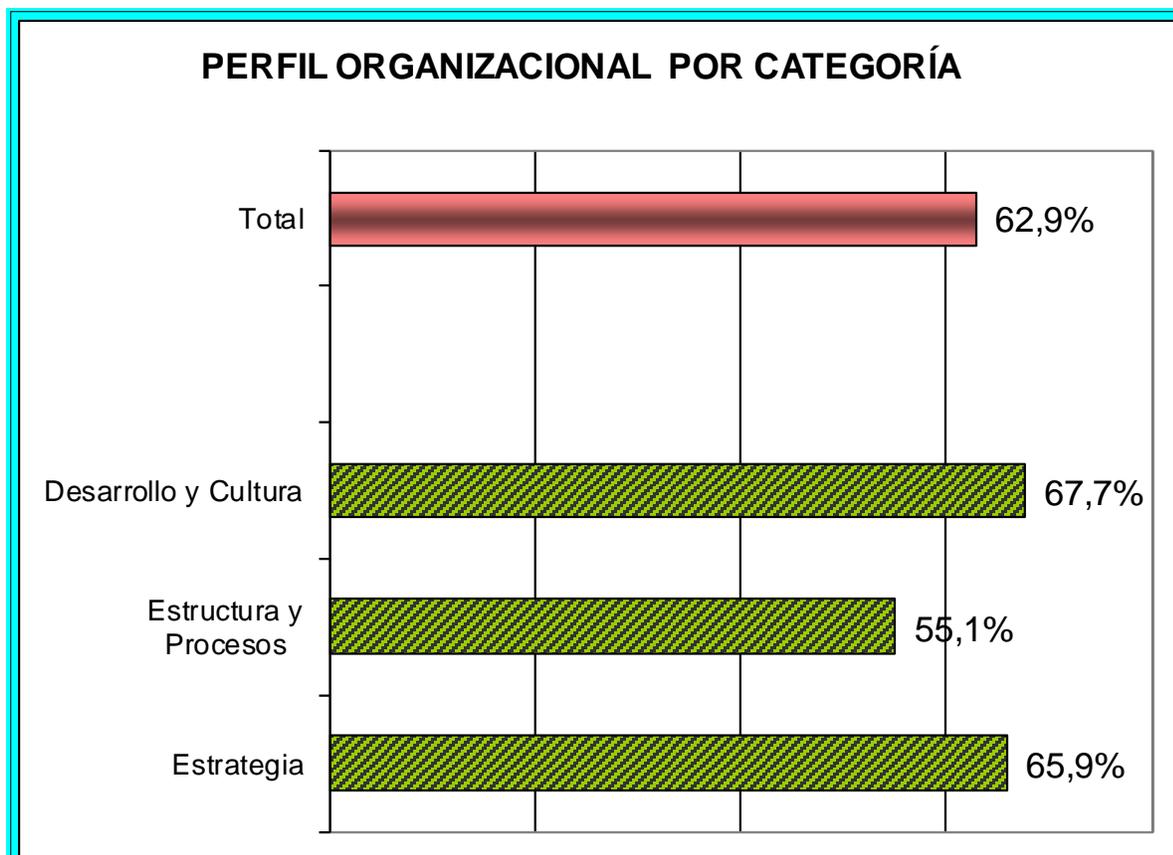


Figura 8. Perfil organizacional por categoría. Diagrama que sintetiza en porcentajes el diagnóstico interno por categorías: desarrollo y cultura, estructura y procesos y estrategia del hostel Villa Candelaria. Marín y Cuartas, 2006.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL CATEGORÍA vs ÁREA FUNCIONAL

ÁREA FUNCIONAL	Resultado		Estado
Administrativa y Gerencial			
Estrategia	43,9%		CRÍTICO
Estructura y Procesos	56,8%		CRÍTICO
Desarrollo y Cultura	38,5%		CRÍTICO
Producción y Operaciones			
Estrategia	62,8%		ALERTA
Estructura y Procesos	47,6%		CRÍTICO
Desarrollo y Cultura	54,1%		CRÍTICO
Mercadeo y Ventas			
Estrategia	49,6%		CRÍTICO
Estructura y Procesos	55,9%		CRÍTICO
Desarrollo y Cultura	42,3%		CRÍTICO
Financiera y Contable			
Estrategia	51,5%		CRÍTICO
Estructura y Procesos	56,7%		CRÍTICO
Desarrollo y Cultura	13,3%		CRÍTICO
Talento Humano			
Estrategia	44,0%		CRÍTICO
Estructura y Procesos	75,9%		ALERTA
Desarrollo y Cultura	46,9%		CRÍTICO

S e m á f o r o

Figura 9. Análisis organizacional por categoría y área funcional. Marín y Cuartas, 2006.

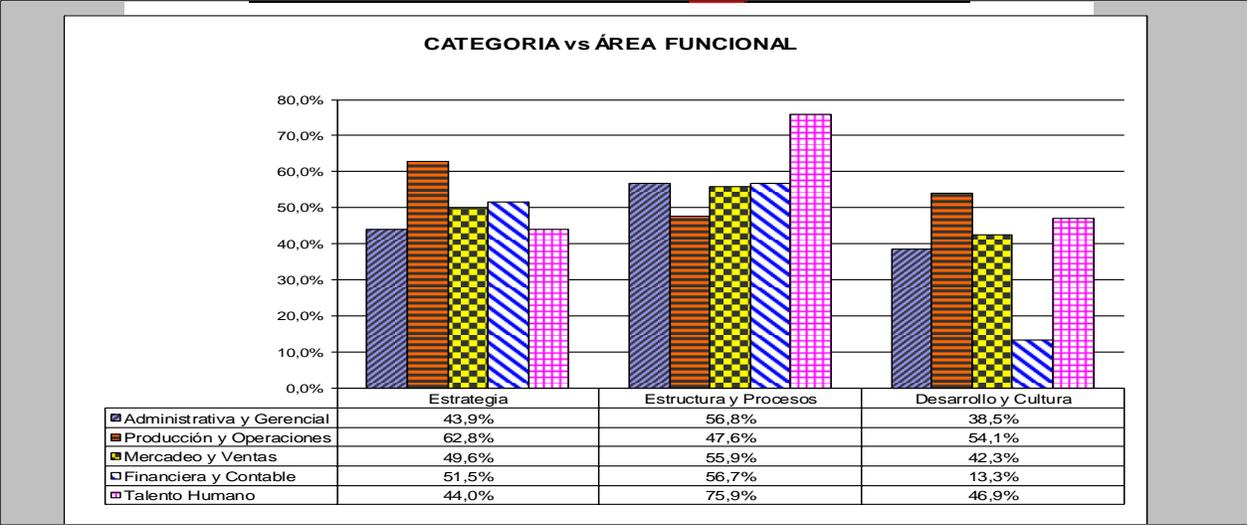


Figura 10. Análisis organizacional por categoría y área funcional. Marín y Cuartas, 2006.

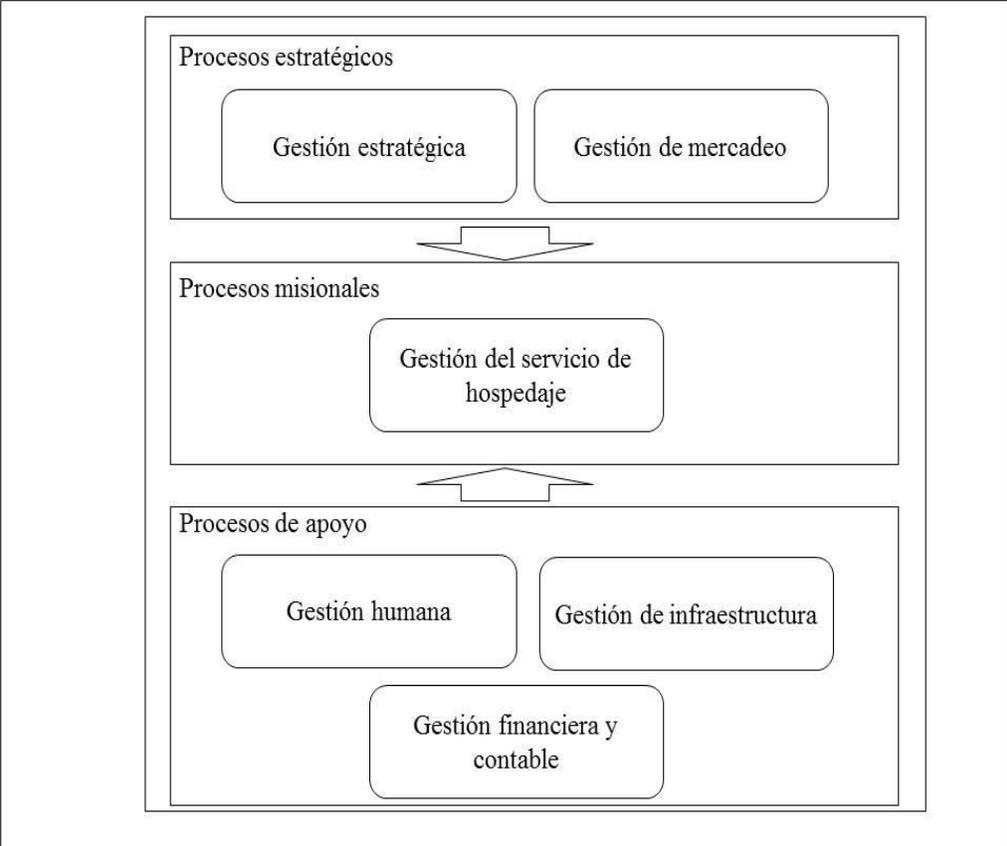


Figura 11. Mapa de procesos del hostel Villa Candelaria. Macías et al, 2007.

A C T I V I D A D E S D E A P O Y O	INFRAESTRUCTURA				M A R G E N
	Definición de la misión, visión, objetivos, estrategias, mapa estratégico e indicadores que midan el cumplimiento de los objetivos definidos.				
	RECURSOS HUMANOS				
	Diseño del descriptivo de cargos, reclutamiento, selección, contratación y capacitación, política salarial y laboral, salud ocupacional, incentivos, motivaciones, plan de carrera organizacional.				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO				
	Manejo de sistemas de reservas, actualización de página web, redes sociales, bases de datos internas, aparición en metabuscadores.				
A C T I V I D A D E S P R I M A R I A S	ADQUISICIONES				
	Procedimientos para la adquisición de suministros, alimentos y bebidas. Utilización de proveedores locales a precios beneficiosos y de excelente calidad. Compra de suministros para el montaje de las habitaciones. Adquisición de servicios de mantenimiento, aseo y reparación. Papelería y útiles de oficina.				
	OPERACIÓN DEL SERVICIO				
	ENTRADA	ESTADIA	SALIDA	MERCADEO Y VENTAS	SERVICIO POSVENTA
	*Reservas y recepción. *Registro de entrada, check in. *Manejo de tasas de ocupación. *Recibimiento de huéspedes. *Recepción de insumos. *Relación con canales de venta	*Preparación y limpieza de habitaciones e instalaciones *Supervisión de habitaciones y personal. *Atención personalizada al cliente. *Control de inventarios. *Seguridad. *Mantenimiento. *Control de calidad.	*Registro de salida Check out. *Cobro y facturación de los consumos del huésped. *Actualización de estado de las habitaciones y disponibilidad de camas. *Servicio de traslado.	*Publicidad. *Manejo de redes sociales. *Actualización de la página web. *Metabuscadores. *Política de precios. *Convenios, asociaciones y redes de trabajo.	*Seguimiento a los clientes. *Políticas de fidelización. *Atención personalizada. *Seguimiento a opiniones, sugerencias y reclamos

Figura 12. Cadena de valor del hostel Villa Candelaria. Porter, 1985.

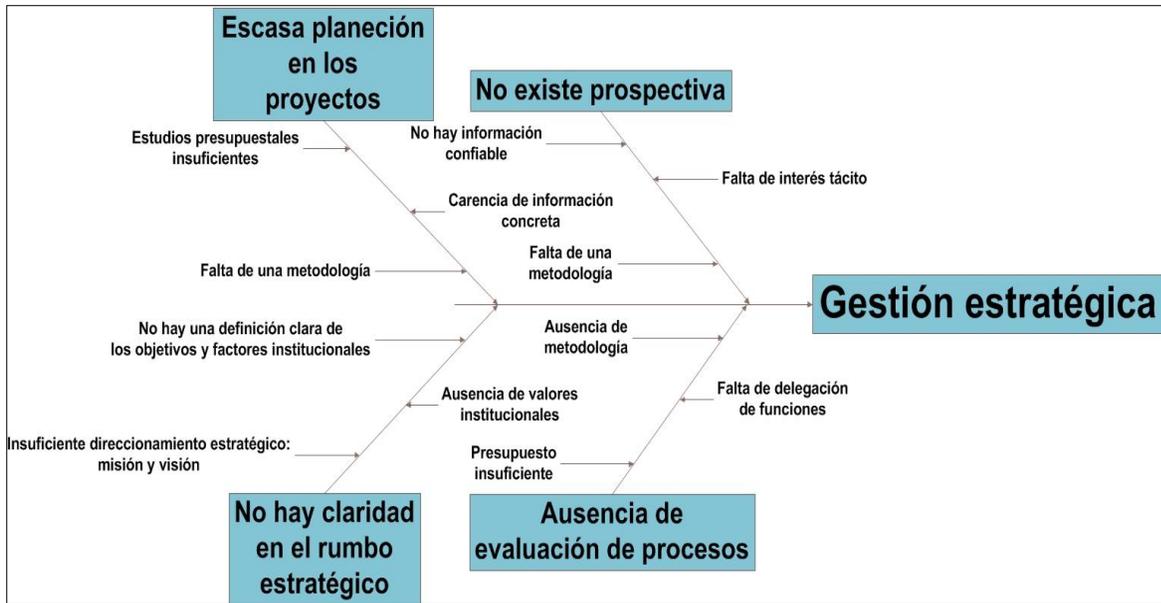


Figura 13. Diagrama de causa y efecto. Ishikawa, 1943.

		Diagnóstico de la organización	
		Fortalezas	Debilidades
Diagnóstico externo	Oportunidades	Enfoque agresivo: Aprovecha el campo que domina la empresa	Enfoque defensivo y para mantener el statu quo
	Amenazas	Enfoque de segmentación (campo que se podría aprovechar)	Enfoque para deshacerse, desactivar o desinvertir: campo de riesgo acentuado

Figura 14. Matriz DOFA. Interrelación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que dan idea del rumbo estratégico que se debe seguir. Chiavenato, 2011, p.164

Referencias

Acle, A. (1989). *Planeación estratégica y control total de la calidad*. Recuperado de:

<http://www.acletomasini.com.mx/articulos/Planeacion%20estrategica%20y%20control%20total%20de%20calidad.pdf>

Aguirre, s. & Aparicio, G. (2002). *La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios: El caso de empresas vascas de servicios con gestión avanzada*. Recuperado de: <https://documentslide.org/marketing-de-servicios-marketing-interno-gestion-de-calidad-total-modelo-efqm>

Alcaide, J. (Junio de 2015). *Los 100 errores de la experiencia de cliente*. Tomado de:

http://100erroresexperienciacliente.com/wp-content/uploads/2015/05/100-errores_capitulo-gratis.pdf

Alcaldía Local de La Candelaria. (23 de febrero de 2016). *Estado de la Vías y Fachadas: La*

Alcaldesa le Responde a la Comunidad. Recuperado de:

<http://www.lacandelaria.gov.co/index.php/2-principal/245-estado-de-la-vias-y-fachadas-la-alcaldesa-le-responde-a-la-comunidad>

Alcaldía Local de La Candelaria. (19 de febrero de 2016). *Operativo de Control a*

Establecimientos de Servicio Turístico de La Candelaria. Recuperado de:

<http://www.lacandelaria.gov.co/index.php/2-principal/243-operativo-de-control-a-establecimientos-de-servicio-turistico-de-la-candelaria>

Alcaldía Mayor de Bogotá (2012). *Plan de desarrollo 2012-2016*. Tomado de:

http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/ciudadania/PlanesDesarrollo/BogotaHumana/2012_2016_Bogota_Humana_Plan_Acuerdo489_2012.pdf

Alcaldía Mayor de Bogotá (2014). Encuesta perfil y grado de satisfacción del turista en Bogotá.

Alcaldía Mayor de Bogotá, (junio de 2014). *Encuesta de establecimientos de alojamiento en*

Bogotá 2013. Tomado de:

http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/publicacion_eeab_2013.pdf

Ander, E. (1995). *Técnicas de investigación social*, Lumen, Argentina, 24° edición.

Angel, D. (s.f.). *La candelaria de hoy, reflejo de los imaginarios urbanos de sus poblaciones*

flotantes y residentes. Versión electrónica. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá D.C.

ASACAN. (2014). Recuperado de: www.asacan.co

Bernal, C. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones*. Pearson: Bogotá.

Boumphrey, S. (2012). *10 Global Macro Trends for the Next Five Years*. [Entrada de Blog].

Recuperado de: <http://blog.euromonitor.com/2012/11/10-global-macro-trends-for-the-next-five-years.html#sthash.8jZLbD7L.dpuf>

Bravo, J. (2009). *Gestión de procesos*. 2da ed. Santiago de Chile: Evolución.

Camacho, J. (2000). *Pensamiento dicotómico*. Versión electrónica. Fundación Foro. Buenos Aires.

Camisón C. (1996). *Los costes totales de la calidad: un estudio de la empresa hotelera*. Ed. Civitas

Castillo, E.R. (2010). *Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones del níquel*. (spanish). *Ingeniería industrial*, 31 (3), 1-6.

CEPAL. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Tomado de:
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/MANUAL_PLANIFICACION_ES TRATEGICA.pdf

Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. McGrawHill Interamericana editores: México, D.F.

Cmi. (08 de junio de 2012). *Comienza el plan de revitalización del centro histórico de Bogotá*.
Recuperado de: <http://www.cmi.com.co/bogota/comienza-plan-de-revitalizacion-del-centro-historico-de-bogota/82628/>

Colombia.com (26 de febrero de 2016). *Bogotá espera recibir un millón y medio de visitas en el 2019*. Tomado de: <http://www.colombia.com/turismo/noticias/sdi/132322/bogota-aspira-a-recibir-un-millon-y-medio-de-turistas-extranjeros-en-2019>

Congreso de la república, (2015). *Proyecto de ley por la cual se expide el plan nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”*. [Versión electrónica]. Tomada de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/ArticuladoVF.pdf>

COTELCO Asociación Hotelera y Turística de Colombia. (2 de junio de 2015). *MinCIT y Fontur inician capacitaciones en idioma mandarín para empresarios de turismo*. Recuperado de: <http://www.cotelco.org/sala-de-prensa/noticias/mincit-y-fontur-inician-capacitaciones-en-idioma-mandarin-para-empresarios-de-turismo-2015-2-6/>

Correa, J. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/ficha.htm>

Detrie, J. (1995). *Strategor: Politique générale de l'entreprise*. Traducción Larrosa, A. Mason S.A., Barcelona.

Dinero (6 de diciembre de 2015). *Crecimiento económico: cuáles sectores ganan, pierden y quedan igual*. Tomado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-producto-interno-bruto-colombia-primer-trimestre-2015/209538>

Echeverri, D. (10 de abril de 2007). *La competitividad en el desarrollo empresarial*. Tomado de: web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro8/docs/competitividad.doc

El Espectador (8 de febrero de 2016). *Nación y distrito acuerdan fortalecer el turismo en Bogotá*.

Tomado de: <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/nacion-y-distrito-acuerdan-fortalecer-turismo-bogota-articulo-615446>

Euskadi (s.f.). *La importancia económica del turismo*. [Versión electrónica]. Tomada de:

http://www.euskadi.eus/r33-2288/eu/contenidos/informacion/7981/eu_2591/adjuntos/docu1_02_cap2.pdf

Femenía, O. (2011). *La imagen de un destino turístico como herramienta de marketing*.

Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/986/DESTINO%20TURISTICO%20COMO%20HERRAMIENTA%20DE%20MARKETING%20INTRODUCCION.htm>

Florez, E. (28 de marzo de 2014). *Supersociedades se pronuncia sobre sanción por no aplicar*

NIIF. Recuperado de: <http://actualicese.com/actualidad/2014/03/28/supersociedades-se-pronuncia-sobre-sancion-por-no-aplicar-niif-ifs/>

Groocok, J. (1986). *The chain of quality*, New York, John Wiley and Sons.

Hosteltur. (12 de abril de 2013). *Hostels, alojamientos de nueva generación*. Tomado de:

https://www.hosteltur.com/144900_hostels-alojamientos-nueva-generacion.html

Hosteltur. (22 de junio de 2015). *Millennials y turismo: cifras clave y pistas para llegar a ellos,*

2015. Tomado de: http://www.hosteltur.com/111568_millennials-turismo-cifras-clave-pistas-llegar-ellos-pdf.html

HSB (28 de marzo de 2016). *Durante esta semana santa Bogotá se consolidó como el primer destino turístico del país*. Tomado de: <http://hsbnoticias.com/noticias/bogota/durante-esta-semana-santa-bogota-se-consolido-como-el-primer-196452>

IDT. (s.f.) *Centro histórico de la Candelaria: “agua, aire, tierra y fuego”*. Versión electrónica.

Tomado de:

http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/rutas/PORTAFOLIO_CANDELARIA.pdf

Instituto Distrital de Turismo. (S.F). *Balance turístico de Bogotá destino sostenible*. Recuperado de:

<http://www.revistalabarra.com.co/proyecciones/pdf/memorias/RosaMargaritaFigueredo-IDTenProyecciones.pdf>

Instituto Distrital de Recreación y Deporte. (S.F). *Bogotanos pueden disfrutar del préstamo de bicis en La Candelaria*. Recuperado de:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xMkDFK2TiiQJ:www.idrd.gov.co/sitio/idrd/node/1832+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

Jiménez, D. (2012). *Los nuevos dueños del turismo en La Candelaria*. Recuperado de:

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-5268519>

López, S. (2006). *Implementación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existen en la organización*. México: Ideaspropias editorial.

Luna, E. (2005). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/competitividad-empresarial.html>

Macías, M. (septiembre de 2017). *Guía para identificación y análisis de procesos*. Tomado de: http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos

Manrique, A. (julio-diciembre 2013). *Gentrificación de la Candelaria: reconfiguraciones de lugar de residencia de altos ingresos*. (Vol2). (Págs. 211- 234). Versión electrónica, revista colombiana de geografía.

Marin, D., Cuartas, J. (19 de marzo de 2014). *Teorías del análisis y diseño organizacional: Una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v22n1/v22n1a11.pdf>

Marroquin, E. (2015). *Año 2025: Macrotendencias*. [Archivo PDF]. Recuperado de: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-Gxql3DT1QwJ:win.dehon.it/scj_dehon/cuore/conf_general/studi/ES_A%25C3%25B1o_2025-Macrotendencias.doc+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co

Martín, J. (1994). *La economía de la información y la incertidumbre: El papel informativo de los precios y la transformación de las expectativas*. (Vol. 2). (Págs. 54- 69). Versión electrónica, estudios de economía aplicada.

Mazaro, R., & Varzin, G. (2008). *Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad*. RAC – Revista de Administracao Contemporanea, 12(3), 789-809

Mendoza, X., & Planellas, M. (1995). *Strategor: Estrategia, estructura, decisión, identidad.*

Política general de la empresa. Biblio Empresa. Barcelona.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *Informe de Turismo a Diciembre de 2015.*

Tomado de: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16590>

Ministerio de Industria Comercio (03 de marzo de 2016). *Proyecto Norma Sectorial NTSH-013*

hostales requisitos plata y servicios. Tomado de:

<http://www.mincit.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=32747>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (24 de febrero de 2016). *Turistas extranjeros no*

pagarán IVA en Colombia. Recuperado de:

<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=35871>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (24 de febrero de 2015). *Cifras positivas de*

muestra mensual hotelera ratifican buen momento del turismo. Recuperado de:

<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=35869>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (18 de enero de 2016). *Mipyme Internacional de*

ProColombia se multiplica en 2016 para llegar a 500 empresas. Recuperado de:

<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=35601>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (5 de diciembre de 2015). *Mincomercio y*

Bancoldex aprueban \$45.000 millones para créditos a empresas de turismo. Recuperado

de: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=35440>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (01 de julio de 2015). *Normas técnicas sectoriales*.

Recuperado de:

http://www.mincit.gov.co/publicaciones/16197/normas_tecnicas_sectoriales

Murillo, J. (2007). *La entrevista*. [Versión Electrónica]. Tomado de:

https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Entrevista_%28trabajo%29.pdf

NoticiasCaracol.com. (30 de junio de 2016). *Fin del conflicto con FARC permitirá aumentar*

1% PIB de Colombia. Recuperado de: <http://noticias.caracoltv.com/colombia/fin-del-conflicto-con-farc-permitira-aumentar-1-pib-de-colombia>

Pascagaza, Y. (2017). Comunicación personal.

Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Porter, M. (1990). *Ventaja Competitiva*, 5a ed., Ed. Cecs, México.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.

Promoción de turismo, inversión y exportaciones. (2014). *28 proyectos de inversión hotelera de 9*

países trajo Proexport Colombia. Recuperado de:

<http://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/921-28-proyectos-de-inversion-hotelera-de-9-paises-trajo-proexport-colombia.html>

Restrepo, L., Rivera, H. (2006). *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*. Recuperado de:

https://books.google.com.co/books?id=af61ZK_Eek4C&pg=PA84&dq=5+fuerzas+de+po

rter&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjH3Y3usuTLAhVFbR4KHaxMAIcQ6AEIHjAB#v=onepage&q=5%20fuerzas%20de%20porter&f=false

Ríos, R. (2011). *Seguimiento, medición y análisis de los sistemas de gestión*. Bogotá: ICONTEC.

Rodriguez, L. (2014). *Los hostales, la otra opción para dormir en Bogotá*. Recuperado de:

<http://www.rcn.com.co/noticias/los-hostales-la-otra-opcion-para-dormir-en-bogota-157908>

Rubalcaba, L. (2001). *“La economía de los servicios en Empresas de Europa”*. (Tercera edición). Madrid: Pirámide.

Salgar, D. (2011). *Crece el turismo en la capital*. Recuperado de:

<http://www.elespectador.com/noticias/bogota/crece-el-turismo-capital-articulo-252564>

Sampieri, R. (1997). *Metodología de la investigación*. Recuperado de:

http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod_invest.pdf

Semana.com (09 de diciembre de 2015). *Aumento del precio del dólar: gran oportunidad para el turismo colombiano*. Recuperado de:

<http://www.semana.com/economia/articulo/revolucion-como-motor-del-turismo/442170-3>

Universidad Externado de Colombia (s.f.). *Normas técnicas sectoriales en turismo sostenible*.

Tomado de: <https://www.uexternado.edu.co/administracion-empresas-turisticas-hoteleras/normas-tecnicas-sectoriales-turismo-sostenible/>

UNWTO. (2015). *Tourism Highlights*. [Archivo PDF]. Recuperado de: [http://www.e-](http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899)

[unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899](http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899)

Viceministerio de Turismo (21 de junio de 2011). *Colombia destino turístico de clase mundial*.

Tomado de: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=66>

Vizcaya, C. (2011). Modelo matriz de planificación estratégica.

Walton (1986): *The Deming Management Method*. Pedigree, New York.