

**DESARROLLO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LOS
RESULTADOS, LA COMPETITIVIDAD E INCREMENTAR EL VALOR DEL
HOTEL TAYRONA IMPERIAL DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA -
COLOMBIA**

DELCY JOHANA CUADROS RODRÍGUEZ

ENRIQUE VILLA PÉREZ

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY -
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN UNAB
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA
2014**

**DESARROLLO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LOS
RESULTADOS, LA COMPETITIVIDAD E INCREMENTAR EL VALOR DEL
HOTEL TAYRONA IMPERIAL DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA -
COLOMBIA**

DELCY JOHANA CUADROS RODRÍGUEZ

ENRIQUE VILLA PÉREZ

**Proyecto de grado para optar al título de
Magíster en Administración y Dirección de Empresas**

**Director:
DANIEL MONTES TORO**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY -
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN UNAB
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA
2014**

	MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM	
	ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	
CÓDIGO:	DUNA-FO-49	
VERSIÓN:	1	
FECHA:	12-05-14	
HOJA:	1 de 1	

**ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM**

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

DESARROLLO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LOS resultados, LA competitividad E INCREMENTAR EL VALOR DEL Hotel Tayrona Imperial de la ciudad de Bucaramanga - COLOMBIA.

AUTORES

DELCY JOHANA CUADROS RODRIGUEZ - U00056285
ENRIQUE VILLA PÉREZ- U00048005

DIRECTOR

Daniel Montes Toro Ph.D.


JURADO

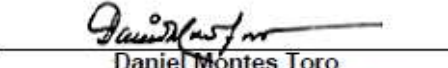
Miguel francisco Crespo Alvarado Mag.

Los suscritos, miembros del jurado calificador del proyecto de investigación en mención, sustentado por el(los) estudiante(s): DELCY JOHANA CUADROS RODRIGUEZ y ENRIQUE VILLA PÉREZ, en opción al grado académico de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN, certificamos el cumplimiento de todas las observaciones por nosotros realizadas durante el proceso de evaluación y hacemos constar que resultó:

APROBADO

Para constancia se firma en Bucaramanga el día 12 de mayo de 2014.


 Miguel Francisco Crespo Alvarado
 Jurado 1


 Daniel Montes Toro
 Aprobado. Director Proyecto de Investigación


 Mauricio Mendoza Garcia
 V.o.B.o. Director Maestría en Administración ITESM-UNAB

Elaborado por: Coordinación de Maestría	Revisado por: Comité de Calidad UNAB virtual	Aprobado por: Comité de Calidad UNAB Virtual
--	---	---

Nota de aceptación:

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Bucaramanga para optar por el título de Magister en Administración y Dirección de empresas.

Daniel Montes Toro

Director

Miguel Crespo Alvarado

Jurado

Bucaramanga, 12 de mayo de 2014

DEDICATORIA

A Dios por llenarnos de valor para afrontar cualquier reto que se nos presente en nuestras vidas.

A nuestros padres por brindarnos ese apoyo incondicional, porque somos el fruto de todos sus esfuerzos y sacrificios.

A nuestro director, por tener la paciencia y el compromiso de acompañarnos durante este proceso.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por todas las bendiciones que he recibido a lo largo de mi vida, a mis padres por ser esa voz de aliento cuando más lo necesitaba, a mis profesores y directores por guiarme hacia el camino de la sabiduría, a mis compañeros por darme la oportunidad de conocerlos y aprender de cada uno de ellos.

Delcy Johana

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto habiéndome dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor brindándome la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy. Por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante mi vida.

Enrique

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	23
1. PROBLEMA.....	24
2. JUSTIFICACIÓN	28
3. OBJETIVOS	30
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	30
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	30
4. MARCO REFERENCIAL	31
4.1. ESTADO DEL ARTE.....	31
4.2. MARCO TEÓRICO	36
4.2.1. Descripción de Planeación estratégica	36
4.2.2. Importancia de la Planificación Estratégica.....	38
4.2.3. Cuadro de mando integral (CMI) o Tablero de comando	44
4.2.4. Análisis financiero	54
4.3. MARCO HISTÓRICO.....	57
4.3.1. Historia del Hotel Tayrona Imperial	57
4.3.2. Marcas, patentes y derechos de autor	59
4.3.3. Contexto y competitividad del sector hotelero local.....	59
4.4. MARCO LEGAL	61
5. ANÁLISIS METODOLÓGICO.....	64
5.1. ETAPA 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL HOTEL	64
5.1.1. Fuerzas Económicas.....	65
5.1.2. Fuerzas Competitivas.....	85
5.1.3. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).	88
5.1.4. La Matriz de Perfil Competitivo (MPC).	92
5.2. ETAPA 2: ESTABLECIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL HOTEL TAYRONA IMPERIAL.	111
5.2.1. Declaración de la misión	111
5.2.2. Declaración de la visión	112
5.2.3. Objetivos a largo plazo.....	113
5.2.4. Aspectos Operativos	113
5.2.5. Permisos y Aspectos Legales	120

5.2.6.	Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	126
5.2.7.	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).	130
5.2.8.	Matriz IE	134
5.2.9.	Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).	134
5.2.10.	Matriz MPEC	137
5.3.	ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL HOTEL TAYRONA IMPERIAL.....	147
5.3.1.	Mapa estratégico.....	147
5.3.2.	Registro de indicadores de acuerdo a cada perspectiva.....	148
5.3.3.	Definir Proyectos a Corto, Mediano y largo Plazo.....	152
5.4.	ETAPA 4: ANÁLISIS FINANCIERO PARA EL HOTEL TAYRONA IMPERIAL.....	156
5.4.1.	Análisis de la Estructura de Costos.....	159
5.4.2.	Estado de Resultados	161
5.4.3.	Balance General.....	161
5.4.4.	Flujo de Efectivo.....	162
5.4.5.	Retorno de inversión (ROI)	163
5.4.6.	Análisis de rentabilidad	164
6.	CONCLUSIONES.....	165
7.	RECOMENDACIONES	166
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	167

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Evolución del Estudio de Planeación Estratégica.	40
Cuadro 2. Evolución de la Planeación Estratégica.	43
Cuadro 3. Diferentes Temas estratégicos según la estrategia	52
Cuadro 4. Inflación principales ciudades	70
Cuadro 5. Exportaciones Enero a Marzo 2013	71
Cuadro 6. Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	90
Cuadro 7. Matriz de Evaluación del Factor Externo (continuación)	91
Cuadro 8. Criterios para la clasificación del hotel	92
Cuadro 9. Matriz de Perfil Competitivo	93
Cuadro 10. Diagnóstico de la situación actual del hotel mediante la investigación de mercados de tipo descriptiva transversal.....	94
Cuadro 11. Proveedores.....	114
Cuadro 12. Comparativo entre Personas Naturales y Jurídicas	122
Cuadro 13. Matriz FODA	127
Cuadro 14. Posición Estratégica Interna.....	132
Cuadro 15. Posición Estratégica Externa	132
Cuadro 16. Matriz de factores internos claves - EFI	135
Cuadro 17. Matriz de factores internos claves - EFI (Continuación).....	136
Cuadro 18. Matriz factores claves - MPEC	139
Cuadro 19. Presupuesto Perspectiva Financiera.....	152
Cuadro 20. Beneficio de implementar la Perspectiva Financiera.....	152
Cuadro 21. Presupuesto Perspectiva Procesos	153
Cuadro 22. Beneficio de implementar la perspectiva por procesos	153
Cuadro 23. Presupuesto perspectivas de clientes	154
Cuadro 24. Beneficio perspectiva procesos.....	154
Cuadro 25. Presupuesto perspectiva de aprendizaje	155
Cuadro 26. Beneficio perspectiva de aprendizaje.....	155
Cuadro 27. Clases de costos	159

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Actividades y etapas en el proceso de Planeación Estratégica.....	41
Figura 2. Programación Estratégica.....	42
Figura 3. Estructura del CMI	45
Figura 4. Mejoramiento de los procesos de la empresa	47
Figura 5. Ciclo de Planeamiento - Control que se retroalimenta.....	48
Figura 6. Actividades y etapas en el proceso de Planeación Estratégica	49
Figura 7. Pasos para la implementación de un Tablero de Comando	50
Figura 8. Modelo de la cadena genérica de valor	53
Figura 9. Indicadores económicos de Santander - Febrero 2012	68
Figura 10. Producto Interno Bruto de Santander.	69
Figura 11. Principales destinos de las exportaciones totales de Santander excluyendo café y petróleo	72
Figura 12. Endeudamiento por Edad	74
Figura 13. Endeudamiento por Género.....	75
Figura 14. Indicadores de Empleo de Santander.....	77
Figura 15. Ocupación hotelera en Santander	78
Figura 16. Movimiento de Pasajeros desde el terminal de transportes de Bucaramanga.....	79
Figura 17. Movimiento de Pasajeros y Carga desde el Aeropuerto Palonegro.....	80
Figura 18. Indicadores Demográficos de Santander – 2010	81
Figura 19. Forma jurídica de Hoteles, Restaurantes y Agencias en Colombia	121
Figura 20. Matriz PEEA	133
Figura 21. Matriz IE.....	137
Figura 22. Flujo de Ingreso de los primeros 36 meses	158
Figura 23. Estacionalidad de los ingresos	159
Figura 24. Flujo del Proyecto	163

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Caracterización del Hotel Tayrona Imperial.....	174
Anexo B. Variables de la Encuesta.....	175
Anexo C. Encuesta de Satisfacción de Clientes del Hotel Tayrona	176
Anexo D. Cotizaciones de Proveedores	179
Anexo E. Estados Financieros	183

GLOSARIO

Auditoría Externa: “Crea una lista definida de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que deben evitarse. Las fuerzas externas claves se dividen en cinco categorías principales: económicas; sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas”¹.

Auditoría Interna: “los gerentes y empleados que representa todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. Esta requiere la recolección y la asimilación de la información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la empresa”².

Cuadro de Mando Integral: “El cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategias de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación”³

Cuota de mercado: “Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio”⁴.

Estrategia: “son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas”⁵.

Fortalezas y debilidades internas: “Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. La empresa intenta seguir estrategias que aproveche las fortalezas internas y elimine las debilidades internas”⁶.

¹ DAVID, Fred R. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. 9a. Edición. México: Pearson Educación, 2003. 368 p. ISBN 970-26-0427-3. p. 79-118.

² Ibid, p. 121

³ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. 3a. Edición. Barcelona : Ediciones Gestión 2000, 2009. ISBN 978-84-9875-048-5. p. 26.

⁴ DAVID, Op. cit., p. 81.

⁵ Ibid, p. 11

⁶ Ibid, p. 11

Fortalezas: “capacidades distintivas, que otros competidores no pueden imitar”⁷.

Indicador de Seguimiento: “Indica el grado de avance”⁸.

Largo plazo: “Significa más de un año”⁹

Misión: “La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa. Denominada en ocasiones una declaración del credo, propósito, filosofía, creencias y de principios del negocio”.¹⁰

Objetivos anuales: “son metas a corto plazo que la organización debe lograr para cumplir los objetivos a largo plazo”¹¹.

Objetivos: “Resultados específicos que se intentan lograr para cumplir con su misión. Deben ser desafiantes, medibles, consistentes, razonables y claros”¹².

Oportunidades y Amenazas externas: “Se refiere a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pueden beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro”¹³

Otorgamiento de Poder: “acto de estimular el sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolos por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación”¹⁴.

Perspectivas de Formación y Crecimiento: “Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización”¹⁵.

Perspectivas del Cliente: “Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados”¹⁶.

⁷ Ibid., p. 120

⁸ AMAYA AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación y Estrategia. Fundamentos, Modelo y Software de Planeación. Colombia : Publiarte, 2007. ISBN 978-958-44-0578-4. p. 103-112

⁹ DAVID, Op. cit., p.10.

¹⁰ Ibid, p. 11

¹¹ Ibid, p. 12

¹² Ibid, p. 11

¹³ Ibid, p. 10

¹⁴ Ibid, p. 15

¹⁵ KAPLAN y NORTON, Op. cit., p. 167

¹⁶ Ibid, p. 39.

Perspectivas del Proceso Interno: “Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización”¹⁷.

Perspectivas Financieras: “Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad”¹⁸.

Políticas: “son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes”¹⁹

Rentabilidad del cliente: “Mide el beneficio neto de un cliente a de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente”²⁰.

Retención de clientes: “Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa en la que se retiene o mantiene las relaciones existentes con los clientes”²¹.

Satisfacción del cliente: “Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido”²⁴

Segmentación del mercado: “En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Ambos tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio”²².

Vigilancia del entorno: “Proceso que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa”²³.

Visión: “la declaración de la visión debe responder a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración”²⁴.

¹⁷ Ibid, p. 77.

¹⁸ Ibid, p. 39.

¹⁹ DAVID, Op. cit., p. 57

²⁰ KAPLAN y NORTON, Op. cit., p. 39.

²¹ Ibid, p. 81.

²² Ibid, p. 77.

²³ DAVID, Op. cit., p. 68

²⁴ Ibid., p. 56.

DESARROLLO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LOS RESULTADOS, LA COMPETITIVIDAD E INCREMENTAR EL VALOR DEL HOTEL TAYRONA IMPERIAL DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA - COLOMBIA

Delcy Johana Cuadros Rodríguez

Enrique Villa Pérez

RESUMEN

En el presente proyecto se desarrolló una plataforma estratégica para mejorar los resultados, la competitividad e incrementar el valor del Hotel Tayrona Imperial de la ciudad de Bucaramanga – Colombia, con el cual se pueda desarrollar una eficiente gestión organizacional y comercial que aumente el retorno de la inversión de los accionistas de la organización.

Inicialmente se realizó un diagnóstico sobre la situación actual del hotel, a través de una auditoría externa para analizar la empresa respecto al factor externo, donde se tuvieron en cuenta las siguientes fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas y geográficas; jurídicas, gubernamentales y políticas; tecnológicas y competitivas.

Igualmente se desarrolló un diagnóstico sobre la situación interna del hotel mediante una investigación de mercados de tipo descriptiva transversal. Posteriormente se estableció la declaración de la misión y visión de la empresa, al igual que los objetivos estratégicos. De acuerdo al análisis de la información interna y externa de la empresa se extrajeron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas junto con sus respectivas estrategias. De igual forma se establecieron los proyectos a corto, mediano y largo plazo al igual que las actividades, los responsables y los indicadores de acuerdo a cada perspectiva del cuadro de mando integral.

En el capítulo cuatro se estableció el análisis financiero sobre la estructura de costos, el estado de resultados, balance general junto con el flujo de efectivo y el retorno sobre la inversión.

Finalmente se establecieron las conclusiones y recomendaciones planteadas a la luz de los resultados obtenidos.

Palabras Claves: Auditoría externa, auditoría interna, fortalezas, misión, visión, inteligencia competitivas, objetivos, planeación estratégica, cuadro de mando integral, sector hotelero, competitividad.

INTRODUCCIÓN

En el oriente de la República de Colombia, y en el centro de Bucaramanga, se encuentra el Hotel Tayrona Imperial como una alternativa económica, cómoda y segura para el alojamiento del público en general que visitan esta parte del país.

La oportunidad para el sector turístico viene en aumento no solo con el apoyo en materia de exención de impuestos promulgado por el Gobierno, sino por la gran demanda de habitacional que sigue teniendo la nación debido a las recientes alianzas comerciales con países vecinos y al empuje empresarial y comercial que ha demostrado el país.

En este contexto, está tomando fuerza la modalidad de alojamiento económico y de ambiente familiar, dirigido a los sectores medios y bajos de la población, que representan más del 80% del censo poblacional del país. De esta forma, el Hotel Tayrona Imperial se crea buscando satisfacer la demanda, cada vez más creciente, de poder contar con un servicio de alojamiento económico, cómodo, seguro y de calidad, estratégicamente situado en el sector comercial e industrial de la ciudad.

A pesar de ello el hotel ha experimentado un decremento en las ventas, junto con un incremento en los costos operacionales. En vista de esta situación en el año 2012 la gerencia decidió invertir gran parte de las utilidades anuales de los dos últimos años con el fin de mejorar las instalaciones. A pesar de estos esfuerzos el índice de ocupación lastimosamente ha seguido disminuyendo.

Esta situación sumado al poco o casi nulo direccionamiento estratégico a la hora de realizar las inversiones, la inexistencia de una misión y visión que definan los objetivos estratégicos, la ausencia de un sistema de retención a clientes, y la falta de lineamientos claros para la consecución de los objetivos; son las principales razones por las cuales se estima conveniente realizar una planeación estratégica, necesaria para poder desarrollar acciones concretas que les permitan lograr la competitividad y hacer frente a los fenómenos macro y microeconómicos que satisfaga las necesidades de sobrevivencia y seguridad en los mercados locales y nacionales.

1. PROBLEMA

El turismo se ha consolidado como uno de los más importantes sectores a nivel mundial, por lo tanto, se ha convertido en un indicador del nivel de vida de la sociedad y una primordial fuente de ingresos de las economías. Según el documento CONPES 3387²⁵ del Departamento Nacional de Planeación, la rápida expansión de esta actividad ha traído consigo una intensa competencia internacional por capturar la mayor afluencia de turistas, y aprovechar los subsiguientes efectos positivos que el desarrollo del sector tiene sobre el crecimiento económico.

Por lo anterior, muchos países han adoptado estrategias de desarrollo de la actividad mediante la potencialización de sus ventajas comparativas como la geografía, el posicionamiento de la marca país, y la generación de las condiciones institucionales y de infraestructura física necesarias para su desarrollo. Así en este sentido, el turismo es reconocido como un motor de crecimiento regional. Colombia, a pesar de contar con una diversidad de atractivos naturales y culturales adecuada para consolidarse como un destino turístico recurrente, debido entre otros, a los problemas de imagen, no ha logrado posicionarse como tal, perdiendo así la oportunidad de atraer un mayor número de turistas y lograr una mayor participación en los ingresos mundiales del sector, que sumaron un total de US\$944.000 millones en 2008, lo que corresponde a un aumento del 1,8% frente a 2007, de acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT).

Colombia dispone de magníficos escenarios naturales y de variados recursos culturales para el desarrollo turístico, pero es importante indicar que éstos no representan por sí solos grandes ventajas en el momento de conformar los productos turísticos. Las ventajas comparativas ya no son suficientes para competir con éxito en los mercados internacionales y es indispensable la proactividad del sector público para asegurar las condiciones mínimas que permitan que, por iniciativa privada, el sector despegue.

²⁵ REPÚBLICA DE COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Política Sectorial de Turismo. Bogotá : Consejo Nacional de Política Económica y Social , 2007. Documento CONPES 3397, p.12

Dentro de los factores que obstaculizan el desarrollo del sector se encuentran:

- Deficiencia en infraestructura y transporte.
- Insuficiente capacidad turística instalada.
- Inseguridad y situación de orden público
- Deficiencias en la formulación y ejecución de políticas regionales de turismo.
- Falta de encadenamiento de los prestadores de servicios turísticos.
- Ausencia de esquemas de control de calidad del servicio y de programas de defensa del turista como consumidor.
- Falta de educación y capacitación a prestadores de servicios turísticos.
- Escasa sensibilización turística entre la población.
- Carencia de estadísticas unificadas sobre el sector. Este conjunto de factores determinan la base para la formulación de una política pública que vaya dirigida a posicionar al país en el mapa de los principales destinos del turismo internacional, hecho apenas correspondiente a los recursos con los que el país cuenta.²⁶

El sector de servicios representó el 29 % del PIB de Santander en el 2012 y a su vez, dentro de este sector las actividades de comercio, reparación, restaurantes y hoteles el 4.1%²⁷. Esto es fiel reflejo de que tales actividades revisten gran importancia para la economía de la región, y ha hecho que en la actualidad grandes cadenas hoteleras hayan puesto sus ojos en este mercado. Sin embargo, resulta necesario buscar que los pequeños hoteles que no cuentan con una robusta infraestructura busquen mecanismos de diferenciación y propuestas que generen valor para su propio nicho de mercado. En este sector en el que conviven grandes cadenas internacionales con pequeños emprendimientos tradicionales y familiares, la diferenciación se convierte en la forma de captar segmentos desatendidos y ofrecer experiencias únicas. Es por ello que las pymes del sector deben enfocarse en ciertas necesidades particulares generando estrategias que les permitan diferenciarse y generar valor.

Es innegable que el gobierno colombiano ha venido realizando esfuerzos en la recuperación del turismo interno teniendo en cuenta las variables macro en las cuales se desenvolvía la economía colombiana y el contexto mundial en relación con la imagen percibida del país, sin embargo el nuevo entorno, producto de los cambios en la sociedad colombiana plantea retos diferentes.

²⁶ *Ibíd.*, p.23.

²⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE. PIB Cuarto trimestre de 2012. Bogotá, D.C. : Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales, 21 de marzo de 2013. Boletín de prensa No.12. p.3

El 14 de junio de 2013, el Ministro de Comercio, Industria y Turismo, Ministro de Comercio, Industria y Turismo, Sergio Díaz-Granados²⁸, afirmó que la hotelería en Colombia seguía constituyéndose en un importante generador de empleo. Hasta agosto de 2012 el sector había empleado a cerca de 330 mil personas nuevas y participaba con un 1,5 % del PIB nacional, lo que evidencia que es un sector que seguirá en crecimiento. El panorama de movilización de turistas por Colombia es cada vez mejor pues en lo corrido del 2012 se vivenció un incremento del 13% respecto al 2011. Por otra parte el Ministro de Hacienda aseguró que la economía del país está pasando por un buen momento debido a las bajas tasas de inflación, interés y desempleo.

Teniendo en cuenta los conceptos aprendidos a lo largo de la maestría y con el fin de poder implementarlos junto a las metodologías y herramientas adquiridas, se ha optado por estudiar un hotel familiar de la ciudad de Bucaramanga para diseñar un modelo de gestión estratégica basado en la metodología de autores como Fred David, Porter, Kaplan y Norton para mejorar la competitividad y aumentar su generación de valor.

La empresa seleccionada es el Hotel Tayrona Imperial de la ciudad de Bucaramanga, situada al oriente de la República de Colombia, dedicada a brindar servicio de hospedaje a turistas nacionales y extranjeros. Esta empresa familiar se ha manejado de forma empírica y sin tener en cuenta estudios o herramientas formales que permitan identificar y mantener una cultura de servicio, así como optimizar la gestión administrativa, comercial y logística con el fin de generar un mayor valor a la organización y que los logren diferenciar de la competencia.

Es fundamental que toda empresa que quiera sobresalir en un mundo tan cambiante y globalizado, cuente con herramientas administrativas que le permita conocer su entorno interno y externo con el fin de elaborar planes de acción orientados al logro de sus objetivos.

Los dueños y directivos del Hotel Tayrona Imperial no han implementado un Plan Estratégico desconociendo los beneficios que podría representar el poseer una herramienta administrativa de esta naturaleza. Por esta razón es necesario desarrollar acciones concretas de planificación formal, que les permitan lograr la competitividad y hacer frente a los fenómenos macro y microeconómicos que satisfaga las necesidades de sobrevivencia y seguridad en los mercados locales y nacionales.

²⁸ CÍRCULO DE INVERSIONISTAS. Sector hotelero en Colombia para el 2013. [En línea] COLFONDOS, Enero de 2013. [Citado el: 06 de Junio de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.circulodeinversionistas.com/sectores/hoteleria-y-turismo/item/245-sector-hotelero-en-colombia-para-el-2013>.

La idea es que la empresa no solo ofrezca un espacio para alojarse y descansar, sino una experiencia completa que debe reflejarse en todos los aspectos de la propuesta: decoración, equipamiento, servicios, espacios comunes, comidas y bebidas, artículos de tocador, suvenires, excursiones, entre otras. Una planeación bien definida y estructurada permitirá crear una oferta bien pensada para un segmento en particular que facilite la llegada de huéspedes, la valoración del servicio y el “boca a boca” que asegure nuevos clientes. De esta forma, podrá competir allí donde las grandes cadenas hoteleras dejan espacios desatendidos, sin perder rentabilidad ni el espíritu independiente del negocio.

Algunos de los inconvenientes que posee el hotel por carecer de una adecuada planeación son:

- Toma las decisiones del día a día, lo cual genera excesivas situaciones imprevistas.
- Falta de guía de acción clara y precisa, que se traduce en una visión a corto plazo que no tiene en cuenta las variables internas y externas que influyen en el sector y en la empresa.
- No existen criterios para las decisiones de inversión lo cual genera demoras e incrementos de los gastos.
- No existen medidas claras y estructuradas para controlar los procesos administrativos y logísticos de la organización que permitan controlarlos.

Esta incapacidad para detectar y explotar determinadas oportunidades le resta potencial al desarrollo y fortalecimiento financiero de la empresa, lo que a su vez le exige más tiempo para resolver las situaciones conflictivas.

En el transcurso de los últimos años, el hotel ha experimentado un decremento del 30% en las ventas, junto con un incremento del 10% en los costos operacionales. En vista de esta situación en el año 2012 la gerencia decidió invertir el 70% de las utilidades anuales de los dos últimos años con el fin de mejorar las instalaciones del hotel. A pesar de estos esfuerzos el índice de ocupación lastimosamente ha seguido disminuyendo en un 10%. Esta situación sumado al poco o casi nulo direccionamiento estratégico a la hora de realizar las inversiones, la inexistencia de una misión y visión que definan los objetivos estratégicos, la ausencia de un sistema de retención a clientes, y la falta de lineamientos claros para la consecución de los objetivos; son las principales razones por las cuales se estima conveniente realizar una planeación estratégica basada en la metodología de Fred David, Porter, Kaplan y Norton para orientar los esfuerzos de la organización en aras de lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.

Pregunta General: ¿Qué requiere la empresa para lograr ser competitiva en un contexto cada vez más exigente con el fin de poder generar valor para accionistas y beneficiar a los demás actores involucrados en las actividades de la organización?

2. JUSTIFICACIÓN

Mediante la planeación estratégica la empresa define el rumbo de la organización a largo, mediano y corto plazo, planteándose una misión, una visión, unos objetivos y metas claras, que le permitan forjar las herramientas necesarias para tomar decisiones que generen valor. Teniendo en cuenta que lo que toda empresa busca es desarrollar la lealtad de su clientela, KU, Edward C.S. et al ²⁹, afirma que los hoteleros necesitan tener una mejor comprensión de cómo los factores más allá del "precio", así como la calidad de sus servicios y sus instalaciones influyen en el comportamiento de la reserva de los clientes.

El Hotel Tayrona Imperial tiene la necesidad de establecer un plan estratégico basado en la metodología de Fred David, Porter, Kaplan y Norton que le permita identificar, medir y evaluar resultados a partir de la relación causal entre los objetivos y las estrategias, brindándole la posibilidad de detectar y explotar las oportunidades que generen valor. Del mismo modo la falta de planeación ha generado para el hotel un incremento en los gastos operacionales, demora en la toma de decisiones y una falta de identidad y de compromiso por parte de los trabajadores. Ayse Bas Collins³⁰ menciona la importancia de mantener y mejorar las ventajas competitivas en la industria de servicios, pues frente a las tendencias de la globalización, la innovación tecnológica y los cambios del mercado esta es la única forma de asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Por medio de la metodología de Fred David³¹ se puede ayudar a la gerencia del hotel para que establezca parámetros claros donde todos los miembros de la organización se vean involucrados y comprometidos con la consecución de los objetivos. Esta es una herramienta de fácil comprensión sobre todo cuando muchos de los miembros de la organización carecen de estudios teóricos y su labor la han venido desempeñando de forma empírica. Este modelo ofrece la posibilidad de comprender cómo los objetivos de la organización se pueden ver afectados por el entorno, por medio de “un abordaje más sistemático, lógico y racional de la elección de la estrategia”³².

²⁹ KU, Edward C.S. et al. *The buyer–supplier relationship perspective*. En: *International Journal of Hospitality Management*. USA : Elsevier Limited, Sept. 2011. Vol.30, No.3, p.735-745, ISSN 0278-4319.

³⁰ COLLINS, Ayse Bas. *Human resources: a hidden advantage?*. En: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. USA : Emerald Group Publishing Limited, 2007. Vol.19 No.1, p.78 – 84, ISSN 0959-6119.

³¹ DAVID, Op. cit.

³² *Ibíd.*, p.3.

La implementación de la planeación estrategia les dará la identificación que actualmente están necesitando los empleados del hotel para que se comprometan y apoyen la misión, la visión, objetivos y estrategias brindándoles un otorgamiento de poder donde éstos puedan participar por medio de iniciativas creativas en el proceso de toma de decisiones. Debido a que el “direccionamiento estratégico ofrece un mayor discernimiento sobre las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio”³³ .

Dentro de la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para las Sociedades Cerradas y de Familia desarrollado por la Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades, se destaca que “las empresas familiares tienen gran importancia para la economía del país, pues éstas representan entre el 45% y el 70% del producto interno bruto”³⁴ .

El Hotel Tayrona Imperial es una empresa pequeña, pero cabe destacar que todas las empresas que en la actualidad son consideradas como grandes grupos empresariales alguna vez tuvieron que comenzar como empresas pequeñas, como por ejemplo el caso del Hotel Ciudad Bonita que inicialmente nació con el Hotel Asturias. Este tipo transición se debió principalmente a la presencia de una buena planeación que les permitió conocer y aprovechar las oportunidades del mercado. Por eso, esta propuesta está enfocada hacia las empresa que quieren crecer, para contribuir desde la academia con la parte teórica y brindarles el conocimiento necesario a este tipo de organizaciones en aras de alcanzar el crecimiento y desarrollo de propuestas que generen valor.

De acuerdo a estudios realizados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga³⁵ “el 41.7% de los hoteles en Santander está representado por pequeños hoteles”, los cuales deberían mejorar ciertos aspectos para consolidar a Santander como una región más competitiva, mediante la generación de propuestas innovadoras y creativas que sirvan a la reactivación del sector.

Esta situación que ha venido transformando el sector hotelero exige una mayor preparación de los empresarios para volver rentables y sostenibles sus negocios.

³³ *Ibíd.*, p.13.

³⁴ SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES ET AL. Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. Bogotá, D.C.: Comité Interinstitucional liderado por la Superintendencia de Sociedades, la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, Septiembre 2009, p.70, ISBN 978-958-688-283-5.

³⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Comportamiento económico en el 2012 de las 360 empresas más grandes de Santander. Bucaramanga : Observatorio de Competitividad - Compite 360, 2013. No.103. 5 p.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Formular la plataforma estratégica del Hotel Tayrona Imperial de la ciudad de Bucaramanga como herramienta de diagnóstico, análisis, generación de estrategias de mejoramiento de resultados y competitividad, con el fin de maximizar los beneficios sobre la inversión de los accionistas de la organización.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis situacional para el Hotel Tayrona Imperial.
- Establecer el direccionamiento estratégico del Hotel Tayrona Imperial, es decir definir su visión, misión, políticas y estrategias claras para obtener una ventaja competitiva en liquidez, rentabilidad y riesgo.
- Implementar un tablero de comando para la organización como medio de monitoreo de indicadores de gestión que identifiquen los síntomas del desarrollo normal de las actividades, que sirvan como apoyo a la toma de decisiones.
- Definir proyectos a corto, mediano y largo plazo, y desarrollar aquellos de mayor importancia para el mejoramiento de la empresa en sus resultados y competitividad.
- Realizar un análisis financiero que permita evaluar el rendimiento pasado y actual de la organización para determinar su futura sostenibilidad financiera y mercadológica, así como el valor del retorno de la inversión para los accionistas.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. ESTADO DEL ARTE

El servicio de hotelería cada día es más complejo, competitivo y especializado, ya que los modelos de negocio varían en función de cuál sea la propuesta de valor que ofrezcan a su público objetivo, lo cual repercute en su éxito empresarial. Los clientes compran valor, al margen de que la empresa para producir esa propuesta de valor articule de una u otra manera sus recursos y capacidades.

En consecuencia, la propuesta de valor de un establecimiento hotelero dependerá de muchos factores externos, como ubicación o condiciones del entorno; y de factores internos o propios, como sus recursos y capacidades. De esta forma es necesario que dicha propuesta de valor deba ser muy dinámica y mantenerse innovadora para mantener competitivo su posicionamiento estratégico en sus mercados de referencia.

A la hora de articular su propuesta de valor, la principal problemática a la que se enfrenta el gestor hotelero deriva del hecho de que el producto no puede ser conocido antes de su compra y por supuesto de su consumo, por lo que el cliente potencial asume un riesgo de incertidumbre – el riesgo percibido- que el hotelero intenta limitar al máximo estableciendo elementos tangibles que permitan al cliente conocer antes de comprarlo qué tipo de producto está eligiendo, es decir, cuál es la propuesta de valor que le hace el establecimiento en cuestión. Para lograr una adecuada diferenciación sobre la competencia, se deben establecer vínculos emocionales, fidelizar y dar un valor añadido a sus clientes.

Según cifras del DANE en agosto del 2012³⁶, la hotelería en Colombia se constituyó en un importante generador de empleo. Hasta ese mes el sector había empleado a cerca de 330 mil personas nuevas y participaba con un 1,5 % del PIB nacional, lo que evidencia que es un sector que sigue en un crecimiento constante. El panorama de movilización de turistas por Colombia es cada vez mejor, con un incremento del 13% en el 2013 respecto al año anterior.

Dentro del desarrollo económico de cada país no cabe duda la importancia que tiene la hotelería y turismo como motor fundamental de la economía.

³⁶ REPÚBLICA DE COLOMBIA. DANE. En: CÍRCULO DE INVERSIONISTAS. Op. cit.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT)³⁷ calcula que el año pasado la industria turística contribuyó con alrededor de seis billones (millones de millones) de dólares a la economía global, lo que representa el 9% del Producto Interno Bruto mundial. La organización asegura que la industria turística es un factor importante en la lucha contra el desempleo debido a su alto coeficiente de mano de obra. La organización de Naciones Unidas calcula que en 2011 casi 255 millones de trabajos fueron creados, directa e indirectamente, por la actividad turística y es posible que este año genere más de cinco millones de nuevos empleos, la mitad de ellos ocupados por jóvenes. El Consejo Mundial de Viajes y Turismo vaticina que en 2022 el turismo generaría 328 millones de empleos, es decir uno de cada 10 en el planeta.

En el documento adelantado por ADEL (Agencia de Desarrollo Económico Local)³⁸ se citan algunas cifras desarrolladas por la OMT (Organización Mundial del Turismo), donde proyectaban una tasa anual entre 4 y 4,5%, llegando unos mil millones de turistas en 2010 y aproximadamente 1.600 millones en el 2020. En contraste con estas cifras Colombia viene creciendo por encima del promedio mundial. Santander creció en el 2008 un 10,9%, dada la clase de turismo líder en el departamento, cuyo slogan es "Santander Tierra de Aventura".

En el 2009, QUIROGA y DE LA HOZ³⁹, decidieron realizar la reestructuración gerencial del Hotel Boutique Andaluz E.U. para optar al título de administrador de empresas de la universidad de la Salle. El Hotel Andaluz se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá – Colombia. Para febrero del 2008, el hotel experimentaba una reducción en las reservas comparadas frente al año anterior, para ese entonces existía una carencia en la estructura organizacional, que le impedía reconocer las funciones de los empleados y definir sistemas de evaluación y

³⁷ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). Turismo, una herramienta eficaz para superar la crisis. [En línea] 26 de Junio de 2012. [Citado el: 15 de Septiembre de 2013.] Disponible en Internet: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_184122/lang-es/index.htm.

³⁸ ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL ADEL METROPOLITANA. Diseño y ejecución de una ruta turística de identidad y cultura para el Área Metropolitana de Bucaramanga. [En línea] Diciembre de 2009. [Citado el: 13 de Septiembre de 2013.] Disponible en Internet: http://www.adel.org.co/biblioteca/documentos_upload/DOCUMENTO_FINAL%20DE%20LA%20RUTA%20TURISTICA%20AMB%202.pdf

³⁹ QUIROGA CATÁÑO, Cindy Alejandra y DE LA HOZ NEGRON, Juan Manuel. Reestructuración gerencial Integral del Hotel Boutique Andaluz E. U. de Bogotá. Trabajo de grado para optar al título de administrador de empresas. Bogotá, D.C. : Universidad de la Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables. Programa de Administración de Empresas, 2009. 175 p.

control. La crisis de los ochenta y los noventa originada por los cambios económicos y políticos, sumado a una gerencia familiar sin planeación llevó a la empresa a enfrentar problemas financieros y de estancamiento. Para solucionar estos inconvenientes se propuso crear un plan de reestructuración para el funcionamiento del hotel, que modificara las políticas y creara manuales, funciones y procedimientos junto con una planeación estratégica con el objeto de mejorar las inversiones del hotel, actualizándolos cada tres meses la lista de proveedores. Por medio de la reestructuración gerencial, se identificaron las ventajas competitivas del establecimiento, a través de la observación directa, entrevistas y encuestas realizadas al personal y a los huéspedes hotel, estos ofrecieron la información necesaria para generar un diagnóstico sobre la situación actual del Hotel Boutique Andaluz E.U.

El análisis de la información se realizó a través de las siguientes matrices FODA, PCI, POAM, PEYEA y el comportamiento financiero por medio de la aplicación de la razones financiera. De éstos obtuvieron varios planes para el mejoramiento del hotel como el plan empresarial, plan embajada y plan fin de semana; que se aplicaron en compañía de un plan de mercadeo y publicidad.

En el 2009, LÓPEZ⁴⁰, decidió realizar un modelo de gestión estratégica basado en *Balanced Scorecard* para el Hotel Monte Real, con el fin de obtener el título de ingeniera comercial de la Escuela Politécnica del Ejército. El Hotel Monte Real se encuentra ubicado al sur de la ciudad de Quito. Para febrero del 2008, el Hotel estaba presentando una reducción en el porcentaje de sus ventas debido a una deficiente estructura organizacional, una carencia en el plan de mercadeo y a una pésima infraestructura. Para solucionar estos inconvenientes se propuso crear un modelo de gestión basado en el *Balanced Scorecard* con un tiempo aproximado de seis meses con el fin de mejorar el manejo de los recursos, incrementar las ventas y obtener un buen posicionamiento. Todo esto se realizó a través de un análisis situacional donde se establecieron las directrices de la organización y por último se definieron proyectos junto con una evaluación de su factibilidad.

En el 2009, ABAD⁴¹, decidió realizar un modelo CRM para un hotel de 4 estrellas en México para obtener el título de magister en Ciencias de Alta Dirección de Empresas Turísticas en el IPNESTE, México. Los hoteles en la actualidad han

⁴⁰ LÓPEZ LLERENA, Adriana Fernanda. Modelo de Gestión Estratégica basada en Balance Scorecard para el Hotel Monte Real. Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de Ingeniera Comercial. Quito, Ecuador : Escuela Politécnica del Ejército. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio , 2009. 324 p.

⁴¹ ABAD BECERRA, Paola. Modelo CRM para un hotel 4 estrellas. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Ciencias en Alta Dirección de Empresas Turísticas. México, D.F. : Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Turismo. Facultad de Hotelería y Turismo, 2009. 125 p.

hecho uso de distintas herramientas para adquirir información del mercado, puesto que esto les ha ayudado a construir verdaderas ventajas competitivas a través de una optimización en los procesos internos, esta fue la razón principal para la elaboración de este trabajo de grado puesto que el hotel carecía de un manejo adecuado de la información que le impedía reconocer las preferencias de sus clientes. Para ello se propuso realizar un análisis crítico de la teoría y los conceptos que apoyaran la investigación, se identificaron los medios tecnológicos que utiliza la administración actual, se analizaron los aspectos positivos y negativos, se detectaron áreas de mejoramiento y se propuso un modelo enriquecido con propuestas donde se destacaron la implementación de las TIC, el BSC y CRM como herramientas de comprensión de la información empresarial.

El informe desarrollado por el Área Metropolitana de Bucaramanga⁴² en el 2010, se dedicó a organizar el territorio en cuatro nuevos escenarios: la competitividad, la modernización, la equidad y la participación. Sustentado en la idea que cuando las ciudades cuentan con una identidad estructurada, cuentan con un activo clave para el desarrollo económico y calidad de vida a sus habitantes mediante la atracción de turistas, inversionistas, visitantes y construcción de tejido social. De esta forma se propusieron actividades enfocadas al posicionamiento de productos y servicios representativos de la región, con el fin de construir identidad territorial para desarrollar estrategias, que contribuyan a diferentes actores e instituciones regionales. En este informe se destaca la carencia de iconos arquitectónicos en Bucaramanga, debido a la demolición y construcción continua de la ciudad y resaltaron los proyectos ambiciosos de recuperación del Teatro Santander, Centro Cultural del Oriente por ser edificaciones emblemáticas de la ciudad y que se encuentran cerca del Hotel Tayrona Imperial. Santander se está consolidando como uno de los principales destinos de Ecoturismo, pero ningún establecimiento hotelero ha desarrollado estudios que determinen el impacto del macro y micro entorno, por esta razón el sector no ha identificado verdaderas ventajas competitivas y está desaprovechando las oportunidades del mercado.

Mediante este estudio se pretende minimizar el grado de incertidumbre de las directivas del hotel la hora de tomar decisiones, ya que a pesar de estar motivados por los proyectos de restructuración del casco histórico de la ciudad de Bucaramanga, no tienen claras las oportunidades y amenazas que esto representa para el ciclo de vida del negocio.

⁴² ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL ADEL METROPOLITANA. Formulación de un plan estratégico de Citymarketing para Bucaramanga. [En línea] 2010. [Citado el: 13 de Septiembre de 2013.] Disponible en Internet: http://adel.org.co/adelantos/septiembre_2010/imagenes/CITYMARKETING%20PARA%20BUCARAMANGA%20METROPOLITANA.pdf.

Por otra parte cabe destacar que este tipo de establecimiento carece de planeación y de diferenciación a la hora de ofrecer el servicio, siendo esto dos grandes limitantes para el crecimiento del sector. El objeto principal de cualquier negocio es tener éxito en el ámbito financiero, pero este no se puede conseguir si las empresas no implementan planes estratégicos que identifiquen verdaderas ventajas competitivas.

De acuerdo a las investigaciones adelantadas por el Área Metropolitana de Bucaramanga en el 2009⁴³, se menciona la preocupación por parte de la alcaldía para promover estudios que involucren al gobierno, universidades, empresas y sociedades para la promoción del turismo en Santander, pues “este representa 3,9% del PIB regional”. Para ello desarrollaron el diseño de una ruta turística enfoca en elementos de identidad y cultura para Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta, pero estos atractivos turísticos ha sido desapercibidos por parte de los integrantes del gremio hotelero y hasta por los mismo promotores de turismo en Santander. Prueba fehaciente de ello es que en la página de Proexport⁴⁴ en la ruta comunera, hacen poco hincapié sobre los atractivos turísticos de Bucaramanga y los municipios aledaños por tanto existe una deficiencia en la promulgación de los mismos.

Es importante destacar las importantes obras de remodelación y ampliación que han realizado en los últimos años por parte de la alcaldía y la gobernación para recuperar el casco histórico de Bucaramanga, entre ellas el teatro Santander y el Centro Cultural del Oriente, además de la iniciación de las obras del Ecoparque Cerro del Santísimo, que contará con “una inversión de \$ 40 mil millones de pesos, provenientes de las regalías petroleras por parte de la gobernación”⁴⁵.

Estas obras constituyen una nueva imagen para la región, por tanto el desarrollo de las investigaciones adelantadas por el Área Metropolitana de Bucaramanga han generado buenos frutos, pues en ellas se destacan las carencias que se tiene para el desarrollo del turismo y poco a poco la alcaldía y la gobernación han buscado las estrategias para solucionar estas deficiencias.

⁴³ ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. 2009. Op. cit., p.97

⁴⁴ REPÚBLICA DE COLOMBIA. PROEXPORT COLOMBIA, PROMOCIÓN DE TURISMO, INVERSIÓN Y EXPORTACIONES. Ruta Comunera: germen de la Independencia. [En línea] [Citado el: 15 de Septiembre de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradicion/bicentenario-de-la-independencia/rutas/ruta-comunera>.

⁴⁵ CARACOL RADIO. Comenzó la construcción de un nuevo sitio turístico en Santander. [En línea] 30 de Abril de 2013. [Citado el: 15 de Septiembre de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/comenzo-la-construccion-de-un-nuevo-sitio-turistico-en-santander/20130430/nota/1890219.aspx>.

4.2. MARCO TEÓRICO

4.2.1. Descripción de Planeación estratégica

El término estrategia viene del griego “*strategos*” que significa “un general”, a su vez esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego “*strategos*” significa planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos⁴⁶. Así pues, el concepto de estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace muchos años y aunque las estrategias empresariales no necesariamente implican una “destrucción” de la competencia, si tratan de lograr vender más u obtener mejores resultados.

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual la organización busca analizar la situación actual de la empresa para definir los objetivos, estableciendo estrategias y desarrollando programas que ayuden a la consecución de los objetivos. Este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que, se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre; sin embargo, la planificación estratégica no es ciencia exacta que permita un enfoque preciso.

Según esta definición, la planificación estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadoras para lograr el éxito de la empresa. El propósito de la planificación estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.⁴⁷

El proceso de planificación estratégica se basa en que las empresas deben continuar vigilando las tendencias de los acontecimientos internos y externos, de forma que cuando sea necesario se realicen los cambios de manera oportuna. La velocidad y magnitud de los cambios que afectan a las empresas están

⁴⁶ MINTZBERG, Henry et al. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México : Prentice Hall, 1997. ISBN 968-880-829-6. p.47.

⁴⁷ DAVID, Op. cit., p. 69

aumentando en forma drástica. Para sobrevivir, todas las empresas tienen la capacidad de identificar y adaptarse al cambio de forma inteligente.⁴⁸

El concepto de estrategia ha sido abordado por diferentes autores, entre los que se encuentran los siguientes:

De acuerdo con el GRUPO KAIZEN⁴⁹: "La estrategia es un marco de referencia que orienta y limita aquellas decisiones que determinan la naturaleza y dirección de nuestra organización. Consiste en diferenciarse de la competencia porque la empresa es única en algo que es valioso para sus clientes. Sus competidores pueden fácilmente copiar sus mejoras en calidad y eficiencia, pero no pueden copiar su posicionamiento estratégico, lo que distingue a su empresa del resto".

Según Michael Porter⁵⁰: "La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto diferente de actividades. La estrategia es hacer escogencias al competir y su esencia es decidir lo que no se hará. Estrategia es crear ajuste entre las actividades de una compañía. El éxito de una estrategia depende de hacer bien muchas cosas, no solo unas cuantas, e integrarlas".

Tal y como lo afirman Koontz, H. y H. Weihrich⁵¹: "La estrategia son programas de acción generales y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa, de políticas principales y la adaptación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización".

Acorde con James Brian Quinn⁵²: "Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente". Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los

⁴⁸ *Ibíd.*, p. 76.

⁴⁹ GRUPO KAIZEN S.A. Estrategias y Objetivos - Preguntas y Respuestas. [En línea] Septiembre de 2008. [Citado el: 14 de Octubre de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.grupokaizen.com/bsce/bsce17.php>.

⁵⁰ PORTER, Michael E. ¿Qué es la estrategia?. *En*: Harvard Business Review. Ejemplar dedicado a: La gestión y la administración para el mañana : HBR, 2011. Vol. 89. ISSN 0717-9952. p.100-117.

⁵¹ KOONTZ, Harold et al. *Management*. New York, USA : McGraw-Hill Education, 1984. ISBN 978-0071005425. p. 43.

⁵² QUINN, James Brian. *Strategies for Change: Logical Incrementalism (The Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences)*. NY, USA : McGraw-Hill, 1980. ISBN 978-0256025439. p.56.

recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes. Así pues un modelo de planeación podría definirse como un conjunto de actividades que conducen a la formulación de objetivos, y a la asignación de recursos para lograr cumplir con las metas propuestas, y así lograr diferenciarse de la competencia, en la búsqueda de una posición única.

4.2.2. Importancia de la Planificación Estratégica

Los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la planificación estratégica. Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática. Enumerar posibilidades, analizar ventajas y desventajas, proponerse objetivos. En este sentido la planificación es una herramienta para pensar y crear el futuro. Para ir construyendo en el presente las condiciones que permitan o faciliten el futuro buscado, la planificación estratégica no se basa en la "predicción" de lo que va a suceder sino en la "previsión" de las distintas posibilidades, para prepararse a enfrentarlas, manteniendo la direccionalidad estratégica con el objetivo de mayor alcance que se ha planteado.⁵³

De acuerdo a la definición en el Diccionario de la lengua española (DRAE)⁵⁴, la planificación es la elaboración de un plan general, científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc. Tiene como propósito conducir a la organización hacia logros esperados, por lo que proporciona dirección, prepara a la organización para el cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia, establece los estándares que se usaran para el control, lo que permite que tanto gerentes como no gerentes sepan a donde se dirigen por lo que pueden coordinar mejor sus actividades, colaborar unos con otros y trabajar en equipo.

⁵³ DAVID, Op. cit., p. 18.

⁵⁴ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la lengua española (DRAE). [En línea] 22 Ed., 2001. [Citado el: 20 de Septiembre de 2013.] Disponible en Internet: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=lid4xhkR8DXX2NTKkR13>.

Según afirma Hernández et al⁵⁵, la comprensión quizá sea el beneficio más importante de la planificación estratégica, seguida del compromiso. Cuando los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la empresa y se comprometen a apoyarla, volviéndose sorprendentemente creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y estrategias de una empresa.

Un gran beneficio de la planificación estratégica es, entonces, la oportunidad de que el proceso otorgue poder a los individuos. El otorgamiento de poder es el acto de estimular el sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolos por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación.

La planificación estratégica ofrece otros beneficios tangibles, como un mayor discernimiento de las amenazas externas, una mayor comprensión de las estrategias de los competidores, un incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio y una comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa. Además, también mejora las capacidades de prevención de problemas de las empresas porque promueve la interacción entre gerentes en todos los niveles de división y funcionales. Permite la identificación; el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades; ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección; representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades; reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos; crea una estructura para la comunicación interna entre el personal, ayudando a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto fomentando una actitud favorable hacia el cambio entre otras.

La planeación estratégica que se plantea durante el presente proyecto servirá como apoyo para que la gerencia del Hotel Tayrona Imperial pueda establecer y cumplir los objetivos a mediano y largo plazo sin necesidad de incurrir en deficiencias y costos innecesarios como consecuencia de una falta de planeación.

⁵⁵ HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, Karla Eugenia et al. Plan estratégico para potenciar la promoción de la comunicación institucional de los decanatos de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA). Trabajo de grado para optar al grado de Licenciado(a) en Administración de Empresas. Antiguo Cuscatlán, El Salvador : Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2008. p.10.

Cuadro 1. Evolución del Estudio de Planeación Estratégica.

Año	Autor	Teoría/ Libro	Descripción
1959	Edith Pernose	La teoría del crecimiento de las empresas	A largo plazo la rentabilidad, supervivencia y crecimiento de la empresa están en su capacidad de adaptarse y extender sus operaciones en un mundo incierto, cambiante y competitivo
1962	Chandler	Estrategia y estructura	La estructura de las empresas se debe constituir de acuerdo a la estrategia que ha establecido, la cual debe contar con la estructura adecuada para poder seguir dicha estrategia.
1965	Igor Ansoff	Estrategia corporativa	Es uno de los primeros estudios enfocados a la planeación de las empresas. Ansoff indica que son básicamente cuatro tipos de decisiones organizacionales enfocadas: estrategia, políticas, programas y procedimientos operativos. Distingue tres tipos de decisiones: estratégicas, administrativas y operativas; que se conocen como las tres S (<i>Strategy, Structure, System</i>).
2000	Kaplan y Norton	Mapas Estratégicos y BSC	Lanzaron al mercado su libro mapas estratégicos convirtiendo los recursos intangibles en resultados tangibles. Esta herramienta de planeación se ha convertido en una de las más utilizadas pues está relacionada estrechamente con el BSC, en donde se plasman de manera gráfica la relación existente entre los objetivos, metas y estrategias de acuerdo a las cuatro perspectivas que según ellos toda empresa debe tener: las cuales son; Aprendizaje, procesos internos financiera y cliente

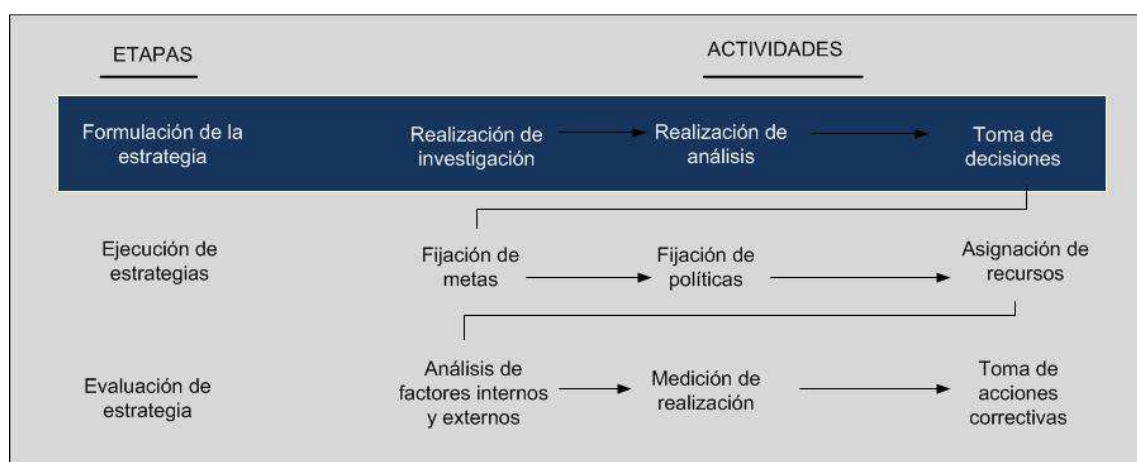
Fuente: Adaptación realizada por los autores a partir de ORTEGA MARTÍNEZ⁵⁶

⁵⁶ ORTEGA MARTÍNEZ, Marco Antonio. Modelo de estrategia emergente y su aplicación en las pyme de México en ambientes de incertidumbre. Un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz. Trabajo de grado para obtener el título de Doctor en Administración. Mexicali, Baja California : Centro de Enseñanza Técnica y Superior, Diciembre de 2010. p.53.

La propuesta desarrollada por Fred David se encuentra representada mediante la figura 1, la cual es representada por varias etapas entre las cuales se encuentran: la formulación de la estrategia, la ejecución de la estrategia y la evaluación de la estrategia.

Cabe destacar que el alcance determinado para la presente investigación solo incluye la etapa de la formulación estratégica que viene resaltada en azul.

Figura 1. Actividades y etapas en el proceso de Planeación Estratégica.



Fuente: Adaptación realizada por los autores a partir de DAVID⁵⁷

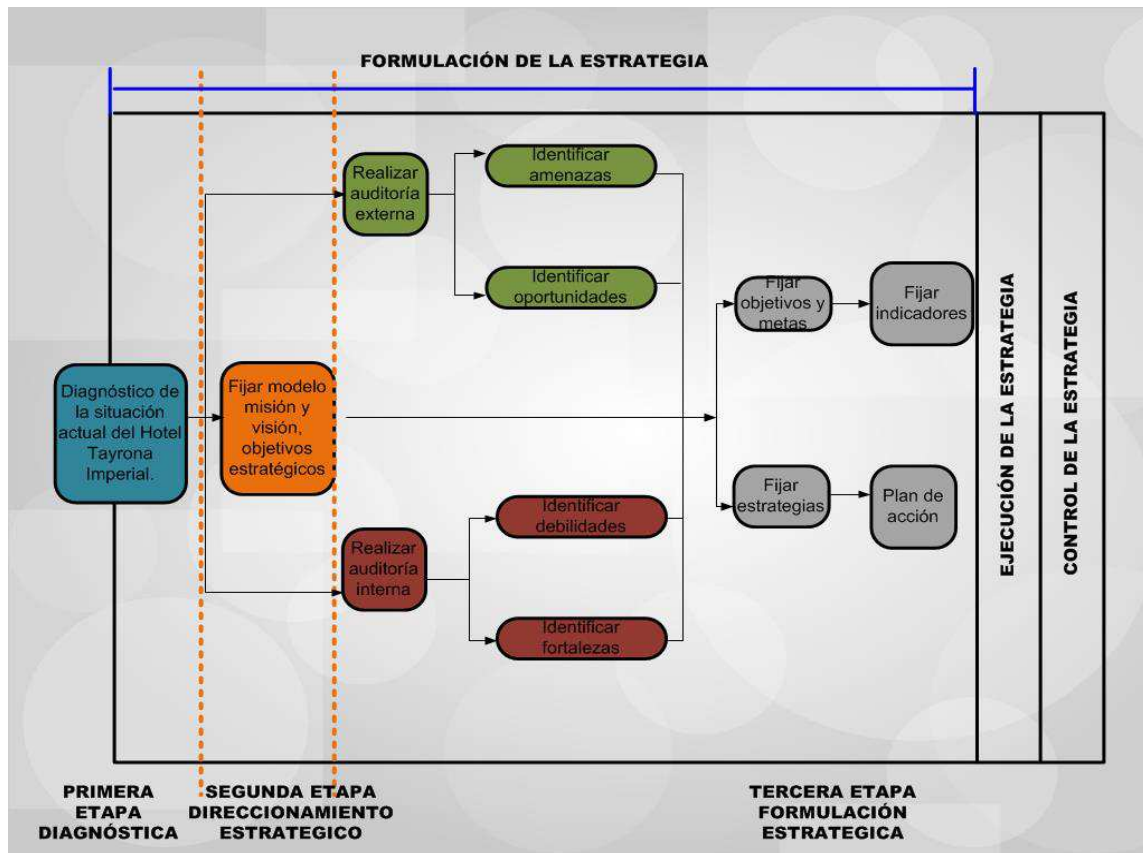
Fred David⁵⁸, en su etapa de formulación estratégica, desarrolla los siguientes pasos:

- Establecer visión y misión.
- Realizar investigación externa para identificar amenazas y oportunidades ambientales (Auditoría Externa).
- Realizar investigación interna para identificar fortalezas y debilidades de la organización (Auditoría Interna).
- Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles
- Fijar objetivos y metas, con sus respectivos indicadores.
- Fijar estrategias y definir el plan de acción

⁵⁷ DAVID, Op. cit., p. 2-32.

⁵⁸ Ibíd, p. 5.

Figura 2. Programación Estratégica.



Fuente: Adaptación realizada por los autores a partir de DAVID, Fred⁵⁹.

En los siguientes apartados se presentan la evolución de las teorías planteadas para desarrollar una planeación estratégica, donde se destacan cuáles han sido los temas dominantes, los puntos principales y como estos han sido desarrollados a través de las implicaciones organizativas que servirán como eje fundamentales para el desarrollo del proyecto.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 2-32.

Cuadro 2. Evolución de la Planeación Estratégica.

Periodo	Años 50	Años 60	Años 70	Finales70, principios 80	Finales 80, principios 90
Tema dominante	Planificación y control presupuestario	Planificación corporativa	Estrategia corporativa	Análisis sectorial y de la competencia	Búsqueda de ventajas competitivas
Puntos principales	Control financiero a través de presupuestos	Planificación del crecimiento	Planificación de carteras	Elección de sectores, mercados y segmentos de mercados y ubicación en ellos	Fuentes de ventajas competitivas en la empresa. Aspectos dinámicos de la estrategia
Principales conceptos y técnicas	Presupuestos financieros, planificación de inversiones, valorización de proyectos	Previsiones de mercado. Diversificación y análisis de sinergias	Unidad estratégica de negocio como unidad de análisis. Matrices de planificación de carteras. Análisis de la curva de experiencia. Ingresos y cuotas de mercado.	Análisis de la estructura sectorial. Análisis de la competencia. Análisis PIMS	Análisis de los recursos. Análisis de capacidades y competencias organizativas. Análisis dinámico: Velocidad de respuestas, ventaja del primer entrante.
Implicaciones organizativas	La dirección financiera clave para la función corporativa	Desarrollo de departamentos de planificación corporativa. Aumento de los conglomerados. Difusión de la forma-M	Integración del control financiero y estratégico. Planificación estratégica como diálogo entre sede central y sus divisiones.	Desinversión de unidades poco atractivas. Dirección de activos	Reestructuración corporativa y reingeniería. Construcción de capacidades a través de sistemas de información para la dirección, gestión de recursos humanos, alianzas estratégicas y nuevas formas de organización.

Fuente: Adaptación realizada por los autores a partir de GRANT, Robert M.⁶⁰

⁶⁰ GRANT, Robert M. Dirección estratégica : conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid : Civitas, 2006. ISBN 8447026582. p.14-86

4.2.3. Cuadro de mando integral (CMI) o Tablero de comando⁶¹

El rol del directivo es medir la efectividad de la aplicación de la estrategia, utilizando tanto indicadores financieros como indicadores de actuación para poder tomar decisiones en tiempo real. El cuadro de mando integral es la herramienta que ayuda a que esto se pueda alcanzar, permitiendo que la organización aumente la rentabilidad mejore la calidad de su entorno, se mejoren procesos internos en el corto y largo plazo provocando un aumento en su valor agregado.

El origen de este concepto se fundamenta en la inquietud de sus autores de tratar de analizar los múltiples esfuerzos realizados por varias empresas para la medición de los resultados, además de plantear que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación o rendimiento empresarial basados en indicadores netamente financieros se estaban volviendo obsoletos, por cuanto el resultado logrado en los mismos era más un efecto que una causa, obstaculizados por la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico. Por esta razón, se dieron a la tarea de conformar un modelo de medición de actuación más integral a través de un estudio que contempló el análisis de varias empresas, tras lo cual surgió el modelo “Cuadro de Mando Integral” (CMI-*Balanced Scorecard* o tablero de comando), organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas:

- La financiera.
- La del cliente.
- La de los procesos internos
- La innovación y formación.

El nombre refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

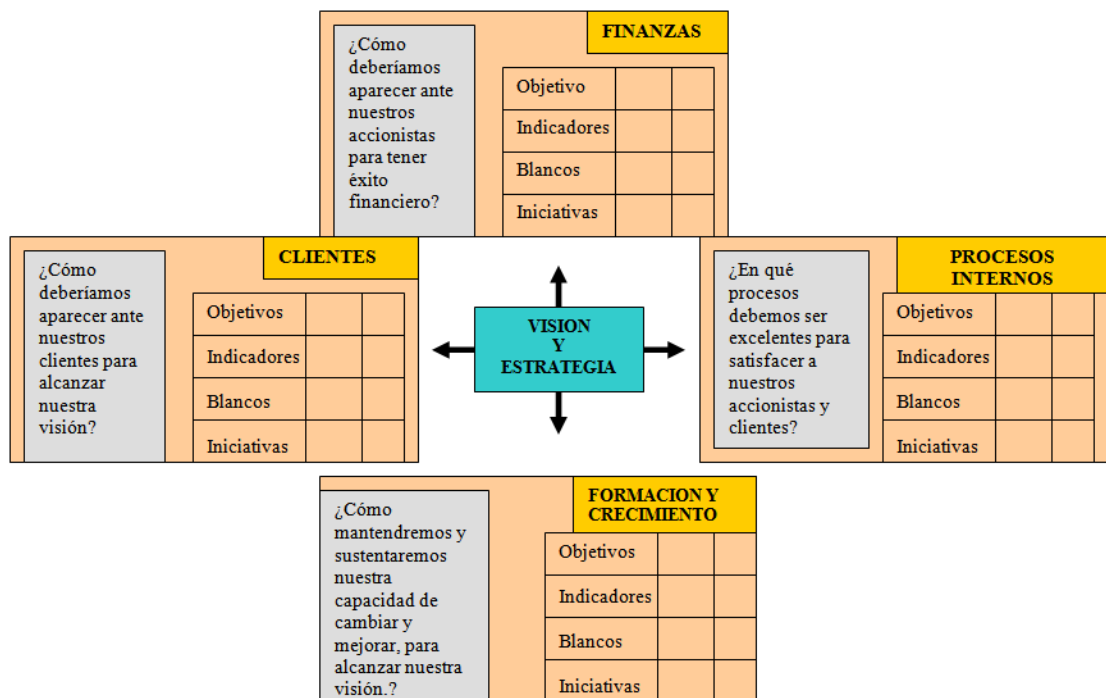
Al igual que los pilotos aéreos son capaces de manejar aeronaves sofisticadas, procesando información que les proporciona un gran número de indicadores, los directores de empresas necesitan utilizar todo un equipo de instrumentos en muchos aspectos de su entorno interno y externo, para controlar su viaje hacia unos excelentes resultados futuros.

⁶¹ KAPLAN, Op. cit., p. 6-36

El cuadro de mando integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Así mismo, pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros, ya que permite seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de la empresa, y contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro estructuras proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

Figura 3. Estructura del CMI



Fuente: Adaptación realizada por los autores a partir de KAPLAN y NORTON⁶²

⁶² Ibid, p. 6-36

Las empresas innovadoras utilizan el CMI como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos, el verdadero valor del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

A medida que más y más empresas trabajan con él, se dan cuenta que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso.
- Comunicar la estrategia a toda la empresa.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones de gestión de forma periódica y sistemática.
- Obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El CMI llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener retroalimentación sobre la estrategia. Los procesos de control de gestión permiten que la empresa se equipare y centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo el CMI se convierte en el cimiento para gestionar las organizaciones de la era de la información. A pesar de esto debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no como un sistema de control.

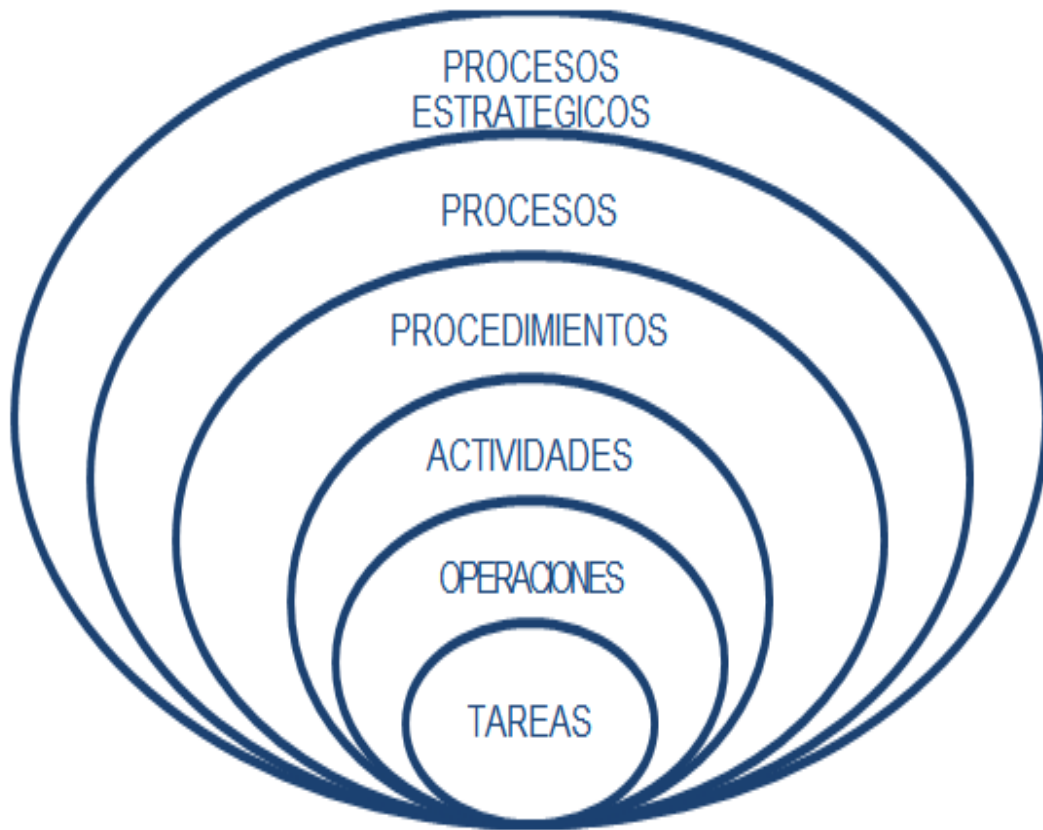
Para los diferentes negocios y áreas funcionales, se establecen objetivos y metas, que deberán ser alineados con la gestión de valor. “El control de gestión se apoya en indicadores, índices, mapas y cuadros que elaborados de forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea más efectiva para captar los recursos y estos a su vez sean transformados y canalizados”⁶³.

Los indicadores de gestión junto con su continuo monitoreo le permite a la organización identificar los síntomas del desarrollo normal de las actividades, que sirven como apoyo en la toma de decisiones. “Cuando se cuenta con procesos identificados, la manera correcta de establecer los indicadores de gestión, consiste por comenzar por los procesos más sintéticos y de mayor relevancia, para luego ir descendiendo y estableciendo indicadores en niveles inferiores”⁶⁴.

⁶³ SCALI, Jorge Omar y TAPIA, Gustavo Norberto. Tablero de Comando en las PyMEs. Primera Edición. México D.F.: Alfaomega - Omicron Editorial, 2012. ISBN 9786077073888. p.15.

⁶⁴ HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de procesos de la empresa, citado en *Ibíd.*, p. 18.

Figura 4. Mejoramiento de los procesos de la empresa



Fuente: SCALI y TAPIA⁶⁵

Partiendo de un enfoque sistémico la administración implica estas cuatro acciones: planear, organizar, dirigir y controlar. “La planeación determina a dónde debe ir la organización y cómo se debe llegar allí”⁶⁶.

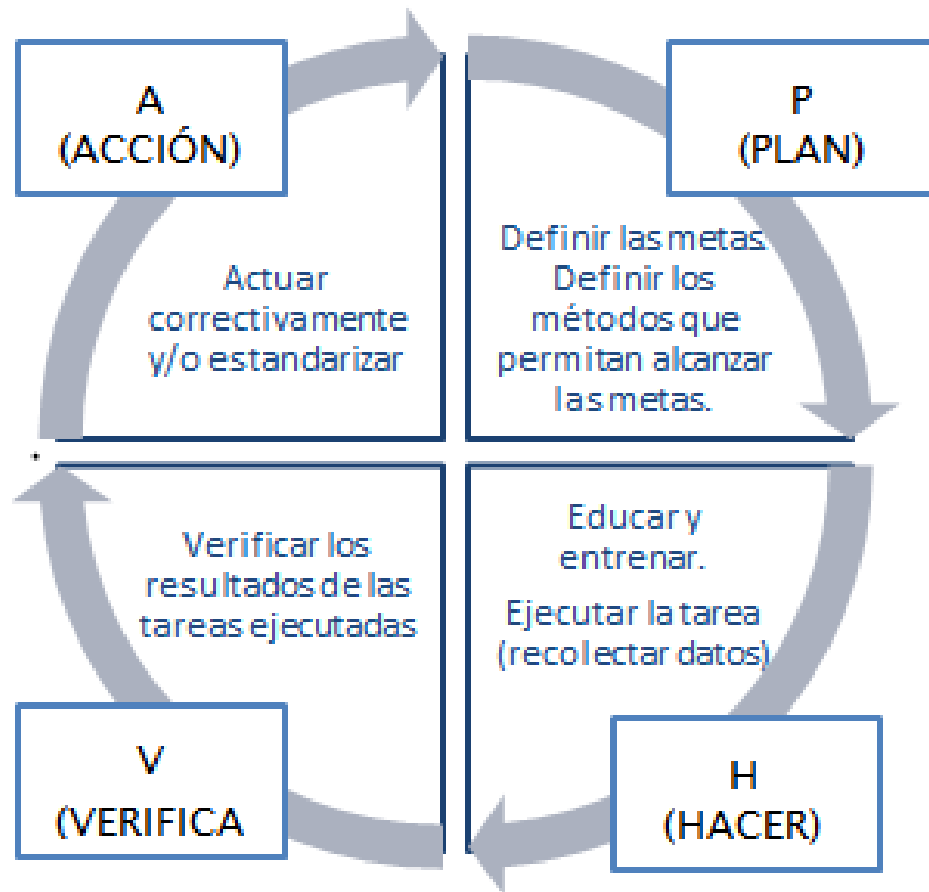
La organización define y agrupa las actividades junto con la asignación de responsabilidades. “La dirección determina qué se debe hacer y cuándo se debe hacer. El control consiste en medir y supervisar los resultados, comparar las mediciones con los planes y tomar en cuenta las medidas correctivas”⁶⁷.

⁶⁵ *Ibíd.*, p. 18.

⁶⁶ *Ibíd.*, p. 15.

⁶⁷ *Ibíd.*, p. 15.

Figura 5. Ciclo de Planeamiento - Control que se retroalimenta

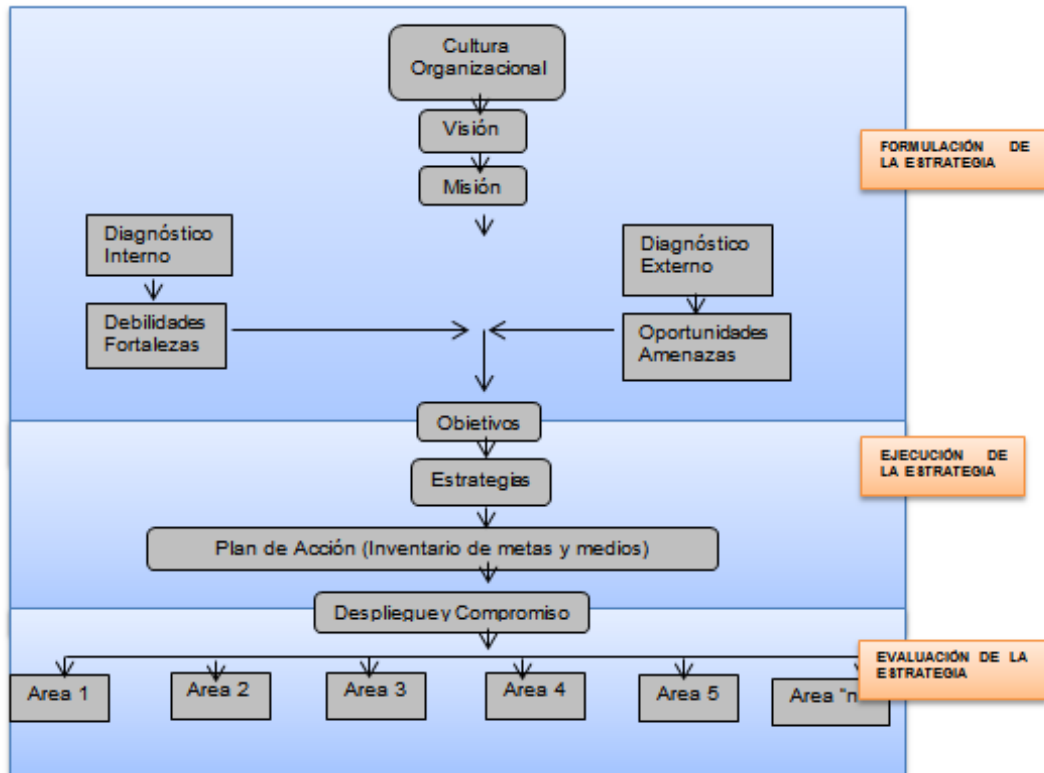


Fuente: *Ibíd.*, p. 26.

La gerencia de procesos se define: planear como la definición de metas y de métodos para alcanzarlos; hacer como ejecutar la tarea y recoger los datos / procesos de formación (educar y entrenar); verificar como la evaluación de los resultados de las tareas ejecutadas y la identificación de los problemas que se originan al no cumplimiento de las tareas; y actuar como la toma de medidas correctivas para lograr el cumplimiento de las metas⁶⁸.

⁶⁸ *Ibíd.*, p. 26.

Figura 6. Actividades y etapas en el proceso de Planeación Estratégica



Fuente: *Ibíd.*, p. 14.

El proceso es una sucesión de etapas lógicamente organizadas que tienen como resultado un producto que un cliente externo o interno utiliza.

Procesos gerenciales: Se refiere a la dirección de la organización con su proyección hacia el futuro y con la finalidad de mantener y mejorar su competitividad, monitoreando las relaciones de la empresa con el cliente y el entorno.

Procesos propios de la línea básica del negocio: cuyo producto es recibido directamente por el cliente externo y de su efectividad depende el grado de satisfacción de éstos.

Procesos de apoyo: Son aquellos que son parte de la ejecución de los procesos propios de la línea del negocio.

Procesos estratégicos: Son aquellos de mayor nivel y tamaño, desde los cuales se establecen los indicadores para el siguiente nivel. Están compuestos de una serie de procesos que a su vez se componen de un conjunto de procedimientos. Estos están compuestos por operaciones, que a su vez se componen de actividades⁶⁹.

⁶⁹ *Ibíd.*, p. 20.

4.2.3.1. Implementación de un tablero de comando

La implementación de un tablero de comando debe efectuarse luego de poner en marcha la formulación de las estrategias, para medir y evaluar el alcance de los objetivos. Los pasos para la implementación de un Tablero de Comando son:⁷⁰

1. Contar con los objetivos y estrategias
2. Identificar los factores críticos de éxito (FCE)
3. Establecer indicadores para cada FCE
4. Determinar para cada indicador estado, umbral y rango
5. Diseñar la medición
6. Determinar y asignar recursos
7. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión
8. Estandarizar y formalizar
9. Propender a la mejora continua

Figura 7. Pasos para la implementación de un Tablero de Comando



Fuente: *Ibíd.*, p. 23.

⁷⁰ *Ibíd.*, p. 23.

4.2.3.2. Tipos de tableros de comando

Entre los tipos de tablero de comando más usuales están:

- Tablero de control operativo: Es aquel que permite hacer seguimiento al menos a diario del estado de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias en áreas como finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etc.
- Tablero de control directivo: Posibilita el monitoreo de las diferentes áreas claves de la empresa. Está orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo.
- Tablero de control estratégico: Brinda la información interna y externa necesaria para conocer el posicionamiento estratégico a largo plazo de la empresa.
- Tablero de control integral: Lleva la información más relevante de las tres perspectivas anteriores para que el equipo directivo pueda acceder aquella que sea relevante para conocer la situación integral de la empresa”⁷¹

4.2.3.3. Perspectivas

El cuadro de mando es un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de una empresa en la cual el desempeño organizacional es visto desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento.

De acuerdo SCALI y TAPIA⁷² se plantean las siguientes preguntas a cada perspectiva.

- Perspectiva financiera: ¿Cómo nos ven los accionistas?
- Perspectiva del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Perspectiva del proceso interno: ¿En qué debemos ser los mejores?
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

⁷¹ Ibíd., p. 30.

⁷² Ibíd., p. 32.

Perspectiva Financiera: Los objetivos financieros definen la actuación financiera que se espera de la estrategia corporativa y también sirve como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del tablero de comando.

Cada medida seleccionada deberá ser parte de una relación causa-efecto que propicie un mejor desempeño financiero. En su vínculo con la estrategia de negocio pueden sugerirse diferentes posibilidades que se presentan en el siguiente cuadro.⁷³

Cuadro 3. Diferentes Temas estratégicos según la estrategia

		Temas Estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos / mejora de productividad	Utilización de los activos / estrategia de inversión
Estrategia de la Unidad de Negocio Estrategia de la Unidad de Negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas, por segmento. Porcentaje de ingresos, servicios y clientes	Ingresos empleados /	Inversiones (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de clientes y cuentas seleccionadas. Venta cruzada. Porcentaje de ventas por nuevas aplicaciones. Rentabilidad de clientes de línea de productos.	Costos versus competidores. Tasa de reducción de costos. Gastos indirectos (porcentaje sobre ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categoría de activos. Tasa de utilización de los activos.
	Cosecha	Rentabilidad de la línea de productos y clientes. Porcentaje de clientes no rentables.	Costo por unidad (por unidad de output, por transacción)	Periodo de repago. Rendimiento.

Fuente: Ibíd., p. 40.

⁷³ Ibíd., p. 40.

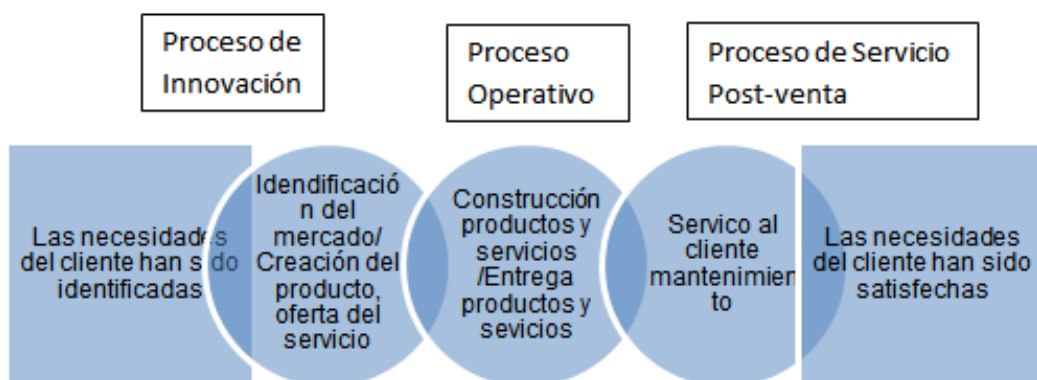
Perspectiva del Cliente: acá las empresas identifican los segmentos de clientes y mercados en que han elegido competir. Los gerentes deben traducir la visión y estrategias en objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. A través de la investigación del mercado se deben identificar las preferencias en cuanto a aspectos relacionados con el precio, la calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. Una vez que la empresa ha identificado y seleccionado su segmento de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para su segmento seleccionado. El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones:

- Participación del mercado
- Retención de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes.

Los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados de la unidad de negocio para el cual se espera un mayor crecimiento y rentabilidad.

Perspectiva del Proceso Interno: es necesario que las directivas definan una amplia cadena de valor para los procesos internos, comenzando con el proceso de innovación, para cual se identifican las necesidades de los clientes actuales y futuros con el fin de desarrollar soluciones novedosas a dichas necesidades. Todo esto mediante los respectivos procesos operativos de los productos y servicios y finalizando con el servicio posventa ofreciendo valor agregado a los clientes.⁷⁴

Figura 8. Modelo de la cadena genérica de valor



Fuente: *Ibíd.*, p. 38.

⁷⁴ *Ibíd.*, p. 54.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:⁷⁵ provee la infraestructura para capacitar para el logro de los objetivos determinados en las otras tres perspectivas. Existen tres medidas principales para medir la capacidad de los empleados

- Satisfacción de los empleados
- Retención de los empleados
- Productividad de los empleados

4.2.4. Análisis financiero

Según el profesor Robert N. Anthony,⁷⁶ analizar significa estudiar, examinar, observar el comportamiento de un suceso. Para lograrlo con veracidad y exactitud es necesario ser profundos, lo que implica no limitar el análisis al todo, ya que además de ser superficial, puede conducir al analista a conclusiones erróneas.

Así mismo, el economista español Oriol Amat⁷⁷ afirma que el análisis de una empresa se realiza para evaluar su historia, su situación actual y las perspectivas de futuro con el fin de poder tomar decisiones adecuadas.

El chequeo completo no sólo interesa a sus directivos, sino también a cualquier persona que tenga relaciones con la empresa (bancos, accionistas, empleados, proveedores, competidores, entre otros). Conocer mejor la empresa ayuda a alcanzar mejor los objetivos, ya sean ganar más dinero, proporcionar productos y servicios de mejor calidad o contribuir a un mundo mejor. Con un diagnóstico acertado de la situación en que se encuentra la empresa se pueden poner en marcha aquellas actuaciones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.⁷⁸

⁷⁵ *Ibíd.*, p. 40.

⁷⁶ ANTHONY, Robert N. *La contabilidad en la administración de empresas: Texto y casos*. México, DF : Uteha, 1988. p.23.

⁷⁷ AMAT SALAS, Oriol. *Análisis Integral de Empresas: Claves para un chequeo completo: desde el análisis cualitativo al análisis de balances*. 3a. Edición. Barcelona : Profit Editorial, 2013. ISBN 9788415735564. p.11.

⁷⁸ *Ibíd.*, p. 12.

El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos. Además es parte integrante de los nuevos métodos de dirección, ya que abarca todos los aspectos de la actividad de la empresa y detecta la influencia de las condiciones en las que se alcanzaron sus resultados.⁷⁹

El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados se encuentran: el Balance General, el Estado de Resultados (también llamado de Pérdidas y Ganancias) y el Estado de Origen y Aplicación de Fondos.

El balance general tiene como objetivo mostrar la situación financiera de la organización económica en una fecha fija, por eso es considerado un estado estático.

El estado de ganancia o pérdida, conocido también como estado de resultado, muestra el desempeño de una organización económica durante un período determinado, o sea que permite apreciar si una entidad obtuvo ganancia o pérdida en sus operaciones. Este es considerado un estado dinámico, ya que se refiere a un período determinado.

El estado de origen y aplicación de fondos muestra las variaciones que han ocurrido en la posición financiera de la organización económica de un periodo a otro, por lo que también es considerado un estado dinámico.⁸⁰

Desde una perspectiva interna de la empresa, el análisis de los Estados Financieros le brinda gran cantidad de ventajas a la administración de diferentes puntos de vista:

- En la planeación a corto como largo plazo, a la hora de seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, procedimientos y programas.

⁷⁹ FAXAS DEL TORO, Pavel Jesús y ATUCHA FUENTES, María Celia. El análisis financiero del capital de trabajo en la empresa, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 152. [En línea] 2011. [Citado el: 15 de Octubre de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/ftaf.htm>. ISSN 16968352.

⁸⁰ Ibid.

- En la organización, al coordinar las acciones de las personas que laboran en una entidad con el objetivo de aprovechar eficientemente los elementos materiales, técnicos y humanos, permitiéndoles detectar las posibles deficiencias, en las operaciones de las distintas áreas de un negocio.
- En la integración, al tratar de obtener y articular los elementos humanos y materiales que la planeación y la organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de la entidad.
- En la dirección, al garantizar la obtención de los resultados u objetivos por medio de la autoridad del administrador ejercida directamente o delegando en otros elementos, al ordenar, guiar y supervisar a sus subordinados, proporcionándole bases firmes para encauzar los esfuerzos hacia los propósitos de la entidad.
- En el control, al medir y comparar los resultados obtenidos con los esperados, es decir, si existe equilibrio entre planeación y ejecución.

Desde una perspectiva externa, permite dar a conocer la situación y evolución posible de la entidad a todos los usuarios externos: entidades de crédito, accionistas, proveedores, trabajadores, clientes, auditores, analistas, organismos del estado, competidores, inversores, entre otros. A través del análisis de los Estados Financieros, se les puede dar respuesta a interrogantes claves en la marcha de la entidad:

- ¿Cuál es la capacidad de pago a corto y largo plazo que tiene la entidad?
- ¿Es excesiva la inversión en inventarios?
- ¿Con qué capital de trabajo se cuenta y cómo está invertido?
- ¿Los activos fijos están siendo subutilizados?
- ¿El rendimiento que se obtiene está equilibrado con la inversión realizada?
- ¿Están invertidas adecuadamente las utilidades?
- ¿En qué áreas la empresa muestra éxitos o fracasos?⁸¹

⁸¹ RUIZ MALBAREZ, Mayra Consuelo. Medio ambiente conceptual del análisis económico financiero. Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de la Habana. Ciudad de La Habana. Cuba. [En línea] 30 de 10 de 2009. [Citado el: 2 de Noviembre de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/entorno-a-la-actividad-de-un-analista-de-estados-financieros.htm>.

4.3. MARCO HISTÓRICO

4.3.1. Historia del Hotel Tayrona Imperial

El señor Rodrigo Toloza Flórez, junto con su esposa Graciela, en 1946 construyeron el Hotel Pompeya en la ciudad de Bogotá, éste les generó buenos dividendos, pero en 1948 cuando se desató la fuerte ola de violencia en el país, debido a la muerte de Jorge Eliecer Gaitán, el hotel fue quemado entre las disputas de la época por liberales y conservadores, esta fue la situación que llevó a esta familia a buscar refugio fuera de Bogotá radicándose inicialmente en Cúcuta y después en Bucaramanga.

Inicialmente tomaron en arriendo el Hotel Asturias, con mucho esfuerzo y dedicación compraron una casa vieja ubicada en la calle 31 # 19 – 39. De ahí acomodaron unas habitaciones, algunas con baño privado, para montar un pequeño hotel de un piso. Más adelante decidieron implementar una atractiva edificación para la época, de 5 pisos.

Después de la construcción del edificio se quedaron sin recursos para dotar el inmobiliario del hotel, entonces se vieron en la necesidad de hipotecar el hotel para poder dotarlo. Con el mobiliario se dio inicio a la actividad hotelera en el establecimiento, y años después de la muerte de los socios y fundadores, los herederos decidieron venderlo.

El Hotel Tayrona Imperial ha sido una empresa dedicada a brindar servicio de hospedaje a turistas nacionales y extranjeros en la ciudad de Bucaramanga, abrió sus puertas al público en el año 1993, y desde ese fecha se ha caracterizado por ser un hotel con un ambiente familiar, cálido y acogedor, que cumple con buenas normas de higiene y seguridad.

La primera inversión fue cuando se compró el terreno para construir el hotel hace más de 20 años, después la construcción y adecuación de la planta física duró aproximadamente un año. Cuando se terminó de construir el hotel, no se tenían los recursos para dotarlo de muebles y enseres entonces se recurrió a una hipoteca para que el negocio comenzara a funcionar. Lo que se ha tratado de hacer en el transcurso de los años son inversiones menores de mantenimiento de la planta física y de los activos fijos.

El Hotel Tayrona Imperial se encuentra ubicado en la región céntrica de Bucaramanga, Santander caracterizada principalmente por estar cerca a establecimientos de comercio, bancos, veterinarias, hospitales y entidades gubernamentales brindándole una ubicación estratégica en toda el área metropolitana.

Por lo general, el hotel no lleva formalmente su contabilidad, razón por la cual no existen registros claros de ingresos y egresos, si bien la empresa factura a sus clientes y almacena toda la información por concepto de ingresos no se ejercen medidas de control sobre los movimientos de capital que se genera.

Los propietarios tienen como política trabajar sólo con recursos propios y tratan de evitar el endeudamiento con entidades financieras, lo que ha generado un crecimiento lento dentro de la empresa, debido a que cuando existen la necesidad de implementar mejoras la empresa debe esperar hasta que ella misma se pueda solventar. En la actualidad cuenta con ocho empleados para realizar las labores administrativas, de seguridad y limpieza.

El hotel brinda a los usuarios el servicio de lavandería y parqueadero. El último se comenzó a partir de 2010, gracias al alquiler de cupos con un parqueadero vecino.

De acuerdo a los libros de registro de huéspedes, se puede calcular un volumen de ocupación superior al 95%, lo que representa un gran margen de operación que brinda una clara imagen de potencial del mercado que ha venido atendiendo. Se tiene un promedio de 3.200 clientes al año, que principalmente son clientes particulares, se tiene muy poca afluencia por parte de clientes empresariales. Usualmente los clientes que llegan al hotel hacen un proceso de toma de decisión basado principalmente en la relación precio-servicio, con mayor inclinación hacia los costos.

Los clientes potenciales del Hotel Tayrona Imperial, están determinados prácticamente por personas de clase media, con edades entre 35 y 55 años, tanto hombres como mujeres, que les gustan viajar o que por motivos de trabajo tienden a hacerlo a la ciudad de Bucaramanga, Colombia. Los clientes no repiten su estadía con mucha frecuencia, ya que sus principales motivos de viaje son por negocios, paseos o emergencias médicas y éstas actividades las hacen sólo una o dos veces al año.

La empresa realiza una comercialización escasa de sus productos y servicios, no se realizan promociones ni publicidad de ningún tipo, el único incentivo que tiene con sus clientes frecuentes es un descuento de 10%, dentro del área de comercialización sólo se reciben pagos en efectivo.

El grado de satisfacción de los clientes es muy difícil de determinarse porque el hotel no cuenta con mecanismos de seguimiento del servicio.

4.3.2. Marcas, patentes y derechos de autor

La marca del Hotel Tayrona Imperial, se encuentra registrada ante la Cámara de Comercio con el CIU del hotel que es el 5511 Alojamiento en hoteles, hostales y aparta hoteles, con la persona que actualmente ejerce las funciones de representante legal de la empresa, por tal motivo impide a cualquier otra empresa registrarse bajo este nombre.

A pesar de esto, el hotel no cuenta con un logo registrado ni tampoco cuenta con una imagen corporativa definida que permita su diferenciación, por lo cual se sugiere la definición de una imagen clara, fresca que represente la promesa de servicio y valores que identifiquen a la organización y su posicionamiento.

4.3.3. Contexto y competitividad del sector hotelero local

El turismo es un sector económico de gran potencial y crecimiento; que hace parte del desarrollo regional; que fortalece los territorios, los empresarios y las comunidades; y que se debe trabajar de manera articulada y priorizada. De acuerdo a la variación porcentual entre el 2010 y 2011, los sectores hoteleros y de restaurantes presentaron el 4,1 % del PIB del Departamento de Santander⁸² esto ha constituido una importante razón para que en la actualidad grandes cadenas hoteleras hayan puesto sus ojos en este mercado, entre ellas *Best Western*, *Holiday Inn* y la cadena *Wyndham*. Adicionalmente existen beneficios tributarios en remodelación y nuevas construcciones en este sector de la economía.

En marzo de 2013, la presidenta de Cotelco en Santander, Ángela Corzo⁸³, afirmó que a pesar de este incremento, la ciudad de Bucaramanga tiene graves falencias en cuanto a personal capacitado bilingüe, en áreas administrativas y logísticas. Así mismo, Juan Camilo Beltrán⁸⁴, presidente ejecutivo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, afirmó que es de vital importancia que se tracen líneas concretas de acción para superar las deficiencias operativas que tiene el sector, además de invertir en la infraestructura de transporte terrestre y aéreo, apostándole a un aeropuerto internacional con mejor conectividad.

⁸² DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE. Op. cit.

⁸³ DURÁN LEÓN, Diana C. Sector hotelero tendrá que enfrentar nuevas las reglas el mercado local. *Vanguardia Liberal*. [En línea] 17 de Marzo de 2013. [Citado el: 2 de Noviembre de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.vanguardia.com/economia/local/200437-sector-hotelero-tendra-que-enfrentar-nuevas-las-reglas-el-mercado-local>.

⁸⁴ Ibid.

Teniendo en cuenta que la hotelería en Bucaramanga se mueve mayoritariamente en un turismo corporativo y que la falta de atractivos propios de la ciudad es un reto para que no se produzca sobreoferta hotelera como ya se ve en ciudades como Bogotá, Medellín y Cartagena, esto a la vez es una oportunidad para que los pequeños hoteles familiares ofrezcan una diferenciación de productos y servicios que generen valor para su propio nicho de mercado.

En este sector en el que conviven grandes cadenas internacionales con pequeños emprendimientos tradicionales y familiares, la diferenciación se convierte en la forma de captar segmentos desatendidos y ofrecer experiencias únicas. Es por ello que las pymes del sector deben enfocarse en ciertas necesidades particulares generando estrategias que les permitan diferenciarse y generar valor.

Uno de los retos viene con la creación de las zonas francas de salud en la región, y así mismo la ampliación del potencial de clientes internacionales de los hoteles que sólo tiene 5% del mercado internacional actualmente⁸⁵.

Adicionalmente proyectos como el Parque del Agua en Panachi; la Ruta de Conectores Turísticos (Teleférico y Tren del Chicamocha, Ruta del Río, Mirador de Zapatoca y Sendero de Lenguerke); el Centro de Convenciones; el Cerro del Santísimo; Hidrosogamoso; el Embalse de Bucaramanga; y los Humedales de Barrancabermeja impulsarán el crecimiento turístico en los próximos años.

Los principales competidores del Hotel Tayrona son los hoteles del sector, los cuales se han enfocado en dar únicamente un precio agresivo, sin ofrecer servicios adicionales ni un buen servicio en atención e instalaciones cómodas y limpias. De igual forma no han podido desarrollar una cadena de distribución competitiva, ya que no existe integración con los proveedores. Algunos de éstos son el Hotel Antigua Belén, Hotel Florida, Hotel Ruitoque, Hotel de León Bucaramanga, Hotel Táchira, Hotel Buenavista Internacional y Hotel Cinema.

Existe una gran amenaza de competencia potencial debido a que existen pocas barreras de entrada, los inversionistas pueden iniciar la explotación de este mercado, aún más con servicios más innovadores y precios más bajos que pueden ser muy sensibles por los consumidores.

⁸⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. CCB y COTELCO desarrollan programa CESO en la industria hotelera. Camara Directa. [En línea] 21 de Agosto de 2012. [Citado el: 30 de Octubre de 2013.] Disponible en Internet: http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=16&Id_Seccions=0&OpciVer m=0&modulos=1&id=264.

4.4. MARCO LEGAL

Las variables jurídicas que se toman en cuenta para este proyecto serán:

Constitución Política de Colombia de 1991⁸⁶

Artículo 67: Definición de la educación como función social y desde allí el acceso a los bienes y valores de la cultura, guarda relación con la actividad turística en la medida que se debe impulsar la forma para llegar a los bienes y valores de la cultura, muchos de ellos generadores de atracción para visitantes. De ahí el significado de la promoción y el fomento de la educación como deber del Estado (artículo 70), al igual que su inclusión de la educación en los planes de desarrollo económico y social (artículo 71) de las entidades territoriales.

Artículos 63 y 72: Protección de los bienes de uso público, el patrimonio arqueológico y otros bienes culturales que conforman la identidad nacional pertenecen a la nación, son inalienables, inembargables e imprescriptibles, representa un aspecto que refuerza la realización de actividades turísticas en la medida que permite que los bienes enunciados puedan disfrutarse por todos - residentes y visitantes- en el mejor sentido de apreciación y uso mediante actividades permitidas y controladas para evitar su deterioro o desaparición.

Artículo 300: Facultad a las asambleas departamentales para expedir disposiciones para la planeación, desarrollo económico y social del turismo, constituye el marco para dirigir el desarrollo turístico con sentido económico y social, es decir en armonía con estos campos.

Ley General de Turismo - Ley 300 de 1996-⁸⁷

Reconocimiento de la industria del turismo como industria de servicios, de libre iniciativa privada, libre acceso y libre competencia y esencial para el desarrollo social y económico del país y en especial para las entidades territoriales, regiones y provincias. Pautas para el desarrollo del turismo: papel en el desarrollo nacional y local respecto al fomento y el límite a las actuaciones y consideró aspectos novedosos en las relaciones entre usuarios del turismo y prestadores del servicio en cuanto a sus obligaciones y derechos y constituyó el Fondo de Promoción Turística con recursos públicos y privados (contribución parafiscal).

⁸⁶ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de 1991. Bogotá : Gobierno Nacional, 2001. ISBN 9589029388. 140 p.

⁸⁷ REPÚBLICA DE COLOMBIA. GOBIERNO NACIONAL. Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo. Bogotá : Congreso de Colombia, 1996. Diario Oficial 42.845.

Estructura institucional del turismo: (Decreto 219 de 2000)⁸⁸:

Creación de instancias de concertación asesoras del Ministerio de Desarrollo Económico para definir y formular políticas, programas y proyectos de desarrollo y competitividad de sectores productivos.

Estatuto para la prevención el turismo sexual con menores (Ley 679 de 2001)⁸⁹

Elaboración de códigos de conducta para proteger a los menores de edad de toda forma de explotación y violencia sexual originada por turistas nacionales o extranjeros. Advertencia informativa en los contratos de hospedaje sobre las consecuencias legales de la explotación y el abuso sexual de menores de edad.

Ley 1101 de 2006 – “Por la cual se modifica la Ley 300 – Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones” Apoyo a la promoción y competitividad turística⁹⁰

Con los recursos del impuesto al turismo se financian proyectos para el mejoramiento de la competitividad de los destinos, productos y prestadores de servicios turísticos. La meta es continuar apoyando a las entidades territoriales, los aportantes y no aportantes de la contribución parafiscal vinculados a la actividad turística y las entidades mixtas de promoción turística, por medio de los diferentes proyectos que presenten ante el Fondo de Promoción Turística.

Ley 1558 de 2012 – “Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones”⁹¹

La normativa modificó algunos de los aspectos normativos del ejercicio del sector en el sentido de definir las tasas impositivas, la estructura organizacional de los entes consultores de las políticas, y la obligatoriedad de varias normas técnicas aplicadas a determinados renglones del turismo. Varias de las modificaciones más importantes y de mayor peso tienen que ver con la estructura de contribución parafiscal, que elevó de 21 a 24 los aportantes de la misma al reglamentar la obligatoriedad de las empresas operadoras de tiempo compartido y

⁸⁸ _____. Decreto 219 de 2000 - Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Desarrollo Económico. Bogotá : Presidencia de la República, 2000. Diario Oficial 43.897.

⁸⁹ _____. Ley 679 de 2001 - Estatuto para la prevención el turismo sexual con menores. Bogotá : Congreso de Colombia, 2001. Diario Oficial 44.509.

⁹⁰ _____. Ley 1101 de 2006 - Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo. Bogotá : Congreso de Colombia, 2006. Diario Oficial 46.461.

⁹¹ _____. Ley 1558 de 2012 - Nueva Ley de Turismo - Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones. Bogotá : Congreso de Colombia, 2012. Diario Oficial No. 48.487.

multipropiedad, las compañías de redes de vendedores multinivel de servicios turísticos y los guías de turismo.

Establece la destinación del impuesto de timbre para inversión social, los parámetros para acceder y ser beneficiario de los recursos fiscales o tributarios, crea herramientas de fomento a los estudios turísticos, y determina que los proyectos para infraestructura deben ser entregados al banco de proyectos con el fin de aspirar a dicho capital.

Los guías de turismo fueron incluidos como aportantes de los parafiscales, con lo cual, en su condición de prestadores de servicios turísticos, tienen acceso directo a los recursos de la entidad recaudadora. Se reglamentó que los nuevos estudiantes en guianza turística deberán cursar por lo menos una tecnología para acceder a la tarjeta profesional; obtener el Registro Nacional de Turismo y estar certificados en un idioma extranjero

Ley 1336 de 2012 – “Por medio de la cual se adiciona y robustece la Ley 679 de 2001, de lucha contra la explotación, la pornografía y el turismo sexual con niños, niñas y adolescentes”⁹²

De acuerdo con esta ley dice que todos prestadores de servicios turísticos o independientes ya sean que presten servicios de alojamiento o un café Internet, deberán fijar en un lugar público normas de conducta eficaces con políticas de prevención de abuso sexual y explotación infantil. Las cuáles serán debidamente diseñadas y cuando haya lugar se pedirá el cambio de estas si se requiere.

⁹² _____. Ley 1336 de 2009 – Por medio de la cual se adiciona y robustece la Ley 679 de 2001, de lucha contra la explotación, la pornografía y el turismo sexual con niños, niñas y adolescentes. Bogotá : Congreso de Colombia, 2009. Diario Oficial 47.417.

5. ANÁLISIS METODOLÓGICO

5.1. ETAPA 1: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL HOTEL

De acuerdo con Fred David⁹³ “una auditoría externa revela las oportunidades y las amenazas clave que confrontan a una empresa, de tal manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas”. Las fuerzas que se tendrán en cuenta para la formulación de las estrategias para las oportunidades y amenazas son:

- **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y geográficas:** Los cambios geográficos, demográficos, culturales y sociales crean consumidores diferentes con nuevas necesidades, es por este motivo que el hotel debe estar preparado para aprovechar las oportunidades y amenazas que le ofrece el mercado. Algunas de ellas son: ingreso per cápita, nivel promedio de educación, número de iglesias (que realizan congresos en otras ciudades), programas sociales, tasas inmigración y emigración, actitud hacia la recreación, actitud hacia el trabajo, actitud hacia los negocios, actitud hacia el gobierno, actitud hacia el servicio al cliente, actitud hacia el ahorro, estilos de vida y hábitos de consumo.
- **Fuerzas jurídicas, gubernamentales y políticas:** Los grupos de interés, las leyes estatales y locales así como las agencias reguladoras pueden producir un impacto sobre las estrategias planteadas al hotel. De acuerdo Fred David⁹⁴ “los estrategas dedican más tiempo pronosticando e influyendo en las acciones de la política pública, reuniéndose con funcionarios gubernamentales asistiendo a audiencias y conferencias patrocinadas por los gobiernos, dando discursos públicos y reuniéndose con grupos comerciales, asociaciones industriales y directores de agencias gubernamentales”. Algunas de estas podrían ser: comités de acción política, leyes especiales a nivel local, nivel de subsidio gubernamentales, tamaño del presupuesto gubernamental.

⁹³ DAVID, Op. cit., p. 80.

⁹⁴ *Ibíd.*, p. 90.

- **Fuerzas Tecnológicas:** Los avances tecnológicos crean ventajas competitivas que llegan a afectar el servicio, las prácticas de mercadeo y la posición competitiva del hotel.
- **Fuerzas Competitivas:** Dentro del análisis de los competidores se pretende identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de las firmas rivales. Según David “Mientras mayor información y conocimiento obtenga una empresa sobre sus competidores, es más probable que formule implante estrategias eficaces. Las debilidades de los competidores principales representan oportunidades externas; las fortalezas de los competidores principales representan amenazas claves.”⁹⁵

5.1.1. Fuerzas Económicas

Se destacan los patrones de compra, la inflación, la tasa de interés, la inflación, la situación financiera de Colombia y de los países extranjeros.

Tratados de libre comercio. Colombia ha desarrollado en los últimos años diferentes tratados de Libre Comercio que podrían beneficiar o dificultar las operaciones del Hotel Tayrona Imperial, algunos de los cuales influyen en la ocupación hotelera en Bucaramanga.

El 15 de abril del 2012, los presidentes Obama y Santos anunciaron oficialmente la entrada del TLC entre Colombia y EE.UU.⁹⁶, en donde "se proyectaron exportaciones por 4.200 toneladas anuales de tabaco al mercado norteamericano, reduciendo de un 350% a un 0% el arancel"⁹⁷. Protabaco, segunda empresa manufacturera de cigarrillos en Colombia, se encuentra ubicada en San Gil, Santander y “representa el 32%, de la producción de tabaco en el país”⁹⁸, de

⁹⁵ *Ibíd.*, p. 95.

⁹⁶ AGENCIA EFE - EL ESPECTADOR. TLC entre Colombia y EE.UU. entra en vigor casi 6 años después de su firma. [En línea] 10 de Mayo de 2012. [Citado el: 02 de Noviembre de 2013.] <http://www.elespectador.com/economia/articulo-345137-tlc-entre-colombia-y-eeuu-entra-vigor-casi-6-anos-despues-de-su>.

⁹⁷ AGUDELO, Cristhian - LA REPÚBLICA. TLC permitirá exportar hasta 4.200 toneladas. [En línea] 29 de Mayo de 2013. [Citado el: 21 de Noviembre de 2013.] http://www.larepublica.co/agronegocios/tlc-permitir%C3%A1-exportar-hasta-4200-toneladas_39545.

⁹⁸ EL ESPECTADOR. 'No' a fusión de Protabaco y Coltabaco. [En línea] 15 de Junio de 2010. [Citado el: 21 de Noviembre de 2013.] Disponible en Internet:

acuerdo con lo pactado dentro de este acuerdo, esto aumentaría la generación de empleo en la región, lo que a su vez representa una reactivación del comercio en ciudad creando la necesidad del hospedaje para todas esas personas que vienen a realizar compras en Bucaramanga. Además “hoy por hoy Estados Unidos es el principal emisor de viajeros en el mundo con más de 50 millones de personas que salen del país cada año, de las cuales más de 320.000 llegaron a Colombia en 2012, dejando aproximadamente entre 80 y 100 dólares diarios”⁹⁹. “De acuerdo con Migración Colombia la mayoría de los turistas extranjeros en el 2012 provinieron de Estados Unidos con 327.721 registros de entrada, seguido por Venezuela con 251.475, Ecuador con 114.795; Argentina 111.644; España 94.910 y Perú 88.928. La entidad también destacó que el 65,4% de los que llegaron al país tuvieron como motivación el turismo; el 19,54% se identificaron como visitantes temporales, el 4,39% como trabajadores temporales y 3,92% fueron tripulantes”¹⁰⁰.

Los tratados de libre comercio que ha adelantado Colombia con diferentes países, llevan consigo ciertas amenazas, pues por medio de ellos se busca mejorar la competitividad de las empresas y aquellas que no se adaptan a los cambios simplemente sucumbirán en el intento, por lo tanto el país pasará a ser más dependiente de las importaciones.

De acuerdo con los datos aportados por el DANE “las exportaciones con Estados Unidos entre mayo de 2012 y febrero de 2013, cayeron un 8 por ciento en productos como petróleo, café y flores, de acuerdo con el ministro de Industria, Comercio y Turismo, esta no es una situación preocupante pues esta se debe a la reciente caída del comercio mundial además propone buscar otros mercados que no cuente con fuentes de energía propias como el bloque de la Unión Europea, China o Japón”¹⁰¹.

Por otra parte Bucaramanga en los últimos años se ha destacado por sus innumerables fábricas de zapatos, las cuales resultaron muy atractivas para que los comerciantes del resto del país surtieran los almacenes con el calzado

<http://www.elespectador.com/impreso/articuloimpreso-208603-no-fusion-de-protabaco-y-coltabaco>.

⁹⁹ COLPRENSA - EL COLOMBIANO. Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos cumple un año. [En línea] 02 de 03 de 2014. [Citado el: 22 de 11 de 2013.] Disponible en:

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/T/tratado_de_libre_comercio_entre_colombia_y_estados_unidos_cumple_un_ano/tratado_de_libre_comercio_entre_colombia_y_estados_unidos_cumple_un_ano.asp.

¹⁰⁰ COLPRENSA - VANGUARDIA LIBERAL. A Colombia llegaron 7,1% más extranjeros en 2012. [En línea] 21 de Enero de 2013. [Citado el: 22 de Noviembre de 2013.] Disponible en: <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/192333-a-colombia-llegaron-71-mas-extranjeros-en-2012>.

¹⁰¹ *Ibíd.*

Santandereano, pero “en solo cuatro años desde el 2008 al 2012 las importaciones de calzado chino pasaron de 32,8 a 132,8 millones de dólares, hoy, de cada cien pares de zapatos importados que llegan a la capital colombiana, setenta y cinco provienen de dicho país, con un valor inferior a un dólar por par”¹⁰², para resolver esta situación “el jefe de la cartera económica de Bogotá manifestó que se debe hacer frente a la competencia incluyendo en el calzado con elementos de diseño, insumos y confort que marquen la diferencia”¹⁰³. Pero a pesar de los consejos otorgados por parte del jefe de cartera estos no han sido suficientes para disminuir el “contrabando del calzado Chino y así evitar que 500 pequeñas empresas fueran cerradas temporalmente en Bucaramanga”¹⁰⁴.

Esta situación resulta muy preocupante para la hotelería porque con el “despido de 210.000 personas”¹⁰⁵ aumentaría la situación de inseguridad en la región además Bucaramanga dejaría de ser tan atractiva para los comerciantes que surten los almacenes con el calzado santandereano porque en cualquier ciudad pueden conseguir buenos productos, a cómodos precios provenientes de las importaciones y el contrabando chino. Este efecto ha traído como consecuencia un cambio en la industria del calzado “que en 1991 exportaba 30 millones de dólares en calzado y ahora solo un millón, y una informalidad laboral entre el 50 y el 60 por ciento”¹⁰⁶.

A continuación se muestran los principales indicadores económicos de Santander, recopilados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga para el primer periodo del 2013.

102 DINERO.COM. Zapatos de un dólar inundan Bogotá. [En línea] 16 de Mayo de 2013. [Citado el: 23 de Noviembre de 2014.] Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/zapatos-dolar-inundan-bogota/175868>.

103 Ibíd.

104 NOTICIASRCN.COM. 500 pequeñas empresas de zapatos en Santander cerraron temporalmente. [En línea] 16 de 06 de 2013. [Citado el: 23 de Noviembre de 2013.] Disponible en: http://www.canalrcnmsn.com/noticias/500_peque%C3%B1as_empresas_de_zapatos_en_santander_cerraron_temporalmentee.

105 Ibíd.

106 PORTAFOLIO.CO. Se duplica la clase media en Colombia. [En línea] 29 de Julio de 2012. [Citado el: 23 de 11 de 2013.] Disponible en <http://www.portafolio.co/negocios/se-duplica-la-clase-media-colombia>.

Figura 9. Indicadores económicos de Santander - Febrero 2012



INDICADORES ECONÓMICOS DE SANTANDER

Principales indicadores	Fecha	2009	2010	Variación %	2011	2012	Variación %
ACTIVIDAD EMPRESARIAL <1>							
Nuevas empresas constituidas (Número de negocios)	Enero a Diciembre	9.461	9.141	-3,4%	10.514	14.264	35,7%
EMPLEO <2>							
Tasa de desempleo		9,3%	11,0%	1,8	10,1%	8,6%	-1,53
Ranking entre 13 regiones de Colombia		Primera	Tercera	-	Tercera	Segunda	-
Tasa de ocupación		61,5%	63,4%	1,9	64,5%	64,9%	0,5
Ranking entre 13 regiones de Colombia		Trece	Trece	-	Trece	Once	-
Tasa de Subempleo (subjetivo)		32,0%	37,7%	5,7	35,1%	28,7%	-6,4
Ranking entre 13 regiones de Colombia		Once	Once	-	Octava	Doce	-
CONSTRUCCIÓN							
Movimiento inmobiliario (Número de operaciones registradas) <3>							
Ventas	Enero a Diciembre	22.114	22.737	2,80%	23.170	27.719	19,60%
Hipotecas		7.352	7.966	8,40%	7.789	9.537	22,40%
Total área licenciada AMB (Mtr2) <4>							
Unifamiliar	Enero a Diciembre	658.577	1.068.004	62,20%	1.104.389	841.162	-23,80%
Multifamiliar		70.151	94.708	35,00%	-	-	-
Comercio		351.013	533.888	52,10%	-	-	-
Otros		61.167	101.188	65,40%	251.027	40.796	-83,70%
		176.246	338.221	91,90%	330.320	140.186	-57,60%
COMERCIO EXTERIOR <6>							
Exportaciones totales de Santander (Miles de USD/FOB)	Enero a Noviembre	636.657	404.427	-36,50%	77.011	106.600	38,40%
Participación (%) en total nacional		2,1%	1,1%	-1	0,4%	0,6%	0,2
Importaciones totales de Santander (Miles de USD/CIF)		469.884	556.954	18,50%	765.105	938.775	22,70%
Participación (%) en total nacional		1,8%	1,5%	-0,1	1,4%	1,6%	0,2
TURISMO							
Aeropuerto Palonegro <7>							
Total de pasajeros movilizados (Número de pasajeros)	Enero a Octubre	615.912	986.467	60,20%	1.189.257	1.333.583	12,10%
Nacional		570.801	934.419	63,70%	1.121.503	1.260.760	12,40%
Internacional		45.111	52.048	15,40%	67.754	72.823	7,50%
Terminal de Transportes de Bucaramanga							
Salida de pasajeros	Enero a Diciembre	1.798.773	1.816.364	1,00%	2.199.985	2.228.014	1,30%
Ocupación hotelera Santander <9>							
Ranking por regiones (14 regiones)	Noviembre	52,7%	51,7%	-1	35,3%	41,2%	5,9
		Tercero	Séptimo	-	Trece	Trece	-
CONSUMO DE GAS <11>							
Gas Santander (Miles de pies ³)	Enero a Diciembre	4.462.624	4.243.900	-4,90%	4.230.707	4.014.585	-5,10%
Residencial		1.459.828	1.406.921	-3,60%	1.436.242	1.418.573	-1,20%
Comercial		579.896	588.472	1,50%	608.373	581.781	-4,40%
Industrial		1.82.339	1.221.660	3,30%	1.262.346	1.242.592	-1,60%
Vehicular		1.240.561	1.026.846	-17,20%	923.746	771.639	-16,50%
FLUJO VEHICULAR <12>							
Vehículos por peajes (Picacho, Río Blanco, Río Sogamoso)	Enero a Diciembre	3.114.514	3.248.709	4,30%	3.057.686	3.326.834	8,80%
Automóvil, campero, camioneta		1.720.632	1.753.831	1,90%	1.576.246	1.792.920	13,70%
Tracto camiones de 6 ejes		954.622	989.791	3,70%	281.098	286.483	1,90%
Vehículos de remolque		246.232	259.355	5,30%	999.869	1.040.637	4,10%
Otros		193.028	245.732	27,30%	200.473	206.794	3,20%
PARQUE AUTOMOTOR DE							
Total vehículos matriculados (Número de vehículos)	Enero a Diciembre	135.538	141.957	4,70%	150.362	160.638	6,80%
Automóvil		69.221	71.658	5,00%	76.576	81.360	6,20%
Motocicleta		23.464	24.247	3,3%	24.503	25.566	4,30%
Camioneta		20.153	21.485	6,6%	23.218	25.334	9,1%
Otros		23.700	24.567	3,7%	26.065	28.378	8,9%
HIIDROCARBUROS EN SANDANDER <14>							
Regalías giradas por producción de hidrocarburos (Millones de pesos)	Enero a Diciembre	172.580	22.339	29,4%	352.346	69.164	-80,4%

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA¹⁰⁷

¹⁰⁷ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Op. cit

De acuerdo a la variación porcentual que ha tenido Santander desde año 2000 hasta el 2011, se puede notar un incremento en el PIB. Los resultados se muestran a continuación.

Figura 10. Producto Interno Bruto de Santander.

ACTIVIDADES	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Variación % 2010-2011
<1> <u>Servicios</u>	5.000	5.128	5.155	5.180	5.360	5.555	5.931	6.157	6.518	6.745	7.077	7.365	4,1
<2> Industria	4.236	4.475	4.614	4.783	5.468	6.256	6.570	6.907	6.987	6.421	6.759	6.929	2,5
<3> Comercio	1.634	1.680	1.666	1.836	1.945	2.123	2.266	2.466	2.577	2.552	2.653	2.726	2,8
<4> Cosntrucción	1.164	1.007	1.253	1.414	1.441	1.386	1.575	1.873	2.124	2.200	2.578	2.711	5,2
<5> Transporte	949	1.028	1.109	1.191	1.292	1.361	1.536	1.668	1.707	1.706	1.783	1.914	7,3
<6> Agricultura	1.410	1.448	1.611	1.705	1.731	1.743	1.717	1.678	1.831	1.720	1.891	1.900	0,5
<7> Minas	557	730	540	663	895	558	613	756	1.027	1.291	1.362	1.525	12,0
Subtotal Valor Agregado	15.036	15.525	16.038	16.847	18.126	18.982	20.208	21.494	22.744	22.588	24.114	25.087	4,0
Derechos e impuestos	3.273	3.388	3.472	3.142	3.588	4.059	4.414	4.826	4.974	4.678	5.067	5.460	7,8
PIB TOTAL DEPARTAMENTAL	18.309	18.913	19.510	19.989	21.714	23.041	24.622	26.320	27.718	27.266	29.181	30.547	4,7

CRECIMIENTO DEL PIB



Fuente: DANE - Precios constantes

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA¹⁰⁸

¹⁰⁸ Ibid.

En la siguiente figura que se muestra la inflación entre las principales ciudades a partir del 2009 hasta el 2012.

Cuadro 4. Inflación principales ciudades

Ciudad	Diciembre 2009		Diciembre 2010		Diciembre 2011		Diciembre 2012	
	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año	Mes	Año
Bucaramanga	0,31	3,13	0,77	3,91	0,62	5,76	0,2	3,48
Medellín	0,47	2,47	0,71	3,58	0,75	4,12	0,37	2,49
Villavicencio	0,07	2,26	0,38	3,45	0,24	4,44	0,06	2,78
Barranquilla	0,12	1,8	0,74	3,38	0,52	4,58	0,01	3,02
Bogotá	-1,08	1,88	0,55	3,25	0,26	3,21	-0,04	2,43
Cartagena	0,1	2,03	0,76	3,23	0,45	4,17	0,03	2,98
Montería	0,02	1,55	0,45	3,03	0,49	4,5	-0,04	2,4
Pereira	0,02	1,77	0,52	2,84	0,51	3,74	0,09	2,19
Neiva	0,46	2,82	0,57	2,69	0,49	5,41	0,06	2,42
Pasto	0,22	1,61	0,66	2,64	-0,2	2,41	0,18	1,68
Cali	0,05	1,2	0,75	2,46	0,56	3,19	0,36	1,89
Cúcuta	0,05	4,47	1,26	2,42	0,35	5	-0,11	2,01
Manizales	0	1,22	0,68	2,4	0,65	4,65	0,1	2,43
Total nacional	0,08	2	0,65	3,17	0,42	3,73	0,03	2,44

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA¹⁰⁹

¹⁰⁹ Ibid.

Santander contribuyó durante el año 2013, con el 2,6 por ciento del total de las exportaciones tradicionales de Colombia excluyendo el petróleo y sus derivados. A continuación se presentan las cifras en millones USD/FOB.

Cuadro 5. Exportaciones Enero a Marzo 2013

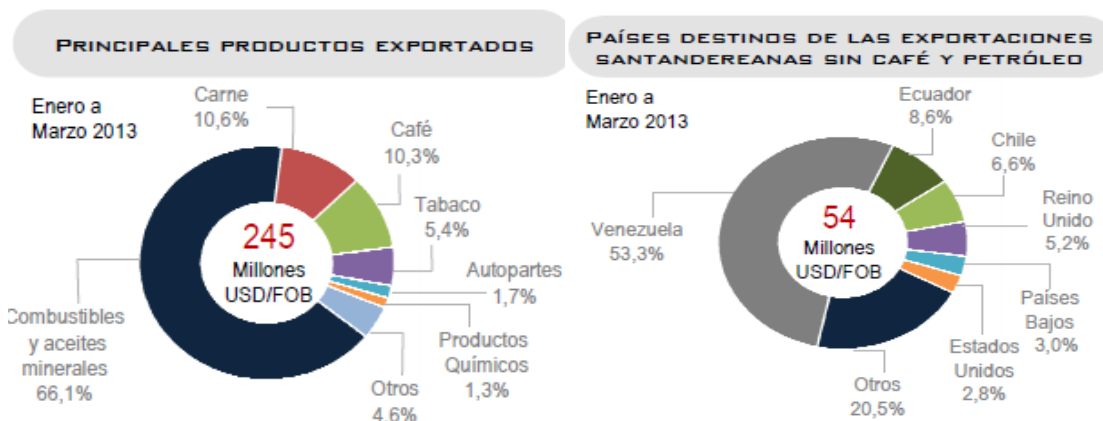
ASPECTOS GENERALES	2012	2013	Variación %
Total exportaciones de Colombia	9.785.091	9.452.034	-3,4%
Total exportaciones tradicionales de Colombia	15.497.446	14.019.174	-9,5%
Total exportaciones no tradicionales de Colombia	7.199.739	6.093.150	-15,4%
Exportaciones de Santander excluyendo petróleo y sus derivados	49.460	84.556	71,0%
Participación % en las exportaciones de Colombia excluyendo petróleo y sus derivados	1,06%	2,05%	0,99
Exportaciones totales de Santander	182.404	245.440	34,6%
Participación % en las exportaciones totales de Colombia	1,90%	2,60%	0,73
Número de países destinos de las exportaciones de Santander	60	63	5,0%
Número total de empresas exportadoras según NIT registrados	165	162	-1,8%
Número de posiciones arancelarias registradas	232	254	9,5%
PRINCIPALES CAPÍTULO ARANCELARIOS DE LAS EXPORTACIONES TOTALES DE SANTANDER			
Combustibles y aceites minerales. Empresas exportadoras año 2013:14	133.323	162.262	21,7%
Carnes. Empresas exportadoras año 2013	3.231	25.928	
Café. Empresas exportadoras año 2013	26.647	25.165	-5,6%
Tabaco Empresas exportadoras año 2013	118	13.264	
Autopartes Empresas exportadoras año 2013	4.408	4.152	-5,8%
Productos químicos orgánicos. Empresas exportadoras año 2013	1.232	3.338	171,0%
Animales vivos. Empresas exportadoras año 2013	653	2.111	
Máquinas y sus partes. Empresas exportadoras año 2013	2.501	1.538	-38,5%
Plásticos y caucho. Empresas exportadoras año 2013	1.344	1.264	-6,0%
Prendas de vestir. Empresas exportadoras año 2013	1.219	826	-32,3%
Máquinas y aparatos eléctricos. Empresas exportadoras año 2013	68	795	
Calzado. Empresas exportadoras año 2013	647	698	7,8%
Prendas de vestir de punto. Empresas exportadoras año 2013	670	569	-15,0%
Manufactura de fundición empresas exportadoras año 2013	2.050	437	-78,7%

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA¹¹⁰

¹¹⁰ Ibid.

Figura 11. Principales destinos de las exportaciones totales de Santander excluyendo café y petróleo

Venezuela	Carne 88,9%, animales vivos 7,1%, hierro y sus manufacturas 1,2%.	6.986	29.115	316,7%
Ecuador	Autopartes 78,9%, máquinas y sus partes 5,6%, plástico y sus manufacturas 4,2%.	4.603	4.714	2,4%
Chile	Tabaco 94,8%, metales preciosos 3,8%, calzado 0,4%.	74	3.588	-
Reino Unido	Tabaco 95,7%, prendas de vestir de punto 3,2%, calzado 1,1%.	229	2.901	-
Países Bajos	Tabaco 99,2%, preparaciones a base de cereales 0,5%.	32	1.631	-
Estados Unidos	Prendas de vestir de punto 33,5%, tabaco 20,3%, autopartes 12,4%.	2.024	1.514	-25,2%
Turquía	Tabaco 100%.	-	1.441	-
Perú	Plástico y sus manufacturas 65,8%, productos diversos de la industria química 9,2%.	1.635	999	-38,9%
México	Prendas de vestir 42,5%, cacao 17,4%.	791	993	25,5%
Zona Franca Santander	Máquinas y aparatos eléctricos 78,6%, máquinas y sus partes 21,4%.	-	840	-



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA¹¹¹

El primer trimestre de 2013 fue negativo para Colombia en exportaciones, mientras para Santander fue positivo con un crecimiento en las totales y en las no relacionadas con café y petróleo, productos que representaron el 66%. Se destaca los Estados Unidos como principal destino, aunque omitiendo derivados del petróleo y café, este desciende al sexto lugar en orden de importancia, con exportaciones que apenas alcanzaron 1,5 millones de dólares y un decrecimiento de 25%. Lo anterior da entender que el TLC con este país en términos del sector industrial y agropecuario presenta hasta el momento un tímido balance. Chile continuó al primer trimestre con una tendencia creciente en sus compras de productos santandereanos, país con el cual existe TLC vigente. Venezuela recuperó su importancia como mercado natural para el departamento y se ubica como el principal receptor de productos no petroleros¹¹².

¹¹¹ Ibid.

¹¹² Ibid.

Estadísticas de Crédito de Consumo

En la edición del Reporte de Estabilidad Financiera de septiembre de 2013¹¹³ se determinó que durante 2012 el sector corporativo privado presentó unos indicadores financieros menos favorables que en 2011, en relación con un año atrás, como consecuencia de un menor crecimiento de las ventas y de una disminución de los indicadores de rentabilidad. Sin embargo, el indicador de calidad de esta cartera se mantiene estable, y a junio de 2013 los sectores de manufactura y comercio muestran un buen desempeño.

Por su parte, la carga financiera y el endeudamiento de los hogares aumentó durante el primer semestre de 2013, ubicándose en los niveles más altos desde 2011. Este comportamiento se explica, en especial, por un mayor uso de créditos de consumo distintos de tarjetas de crédito. Además, en los meses más recientes se observan mayores exigencias por parte de las entidades para otorgar préstamos, al tiempo que la situación económica de los hogares continúa siendo favorable, como sugieren los indicadores de niveles de riqueza y de expectativas de los consumidores.

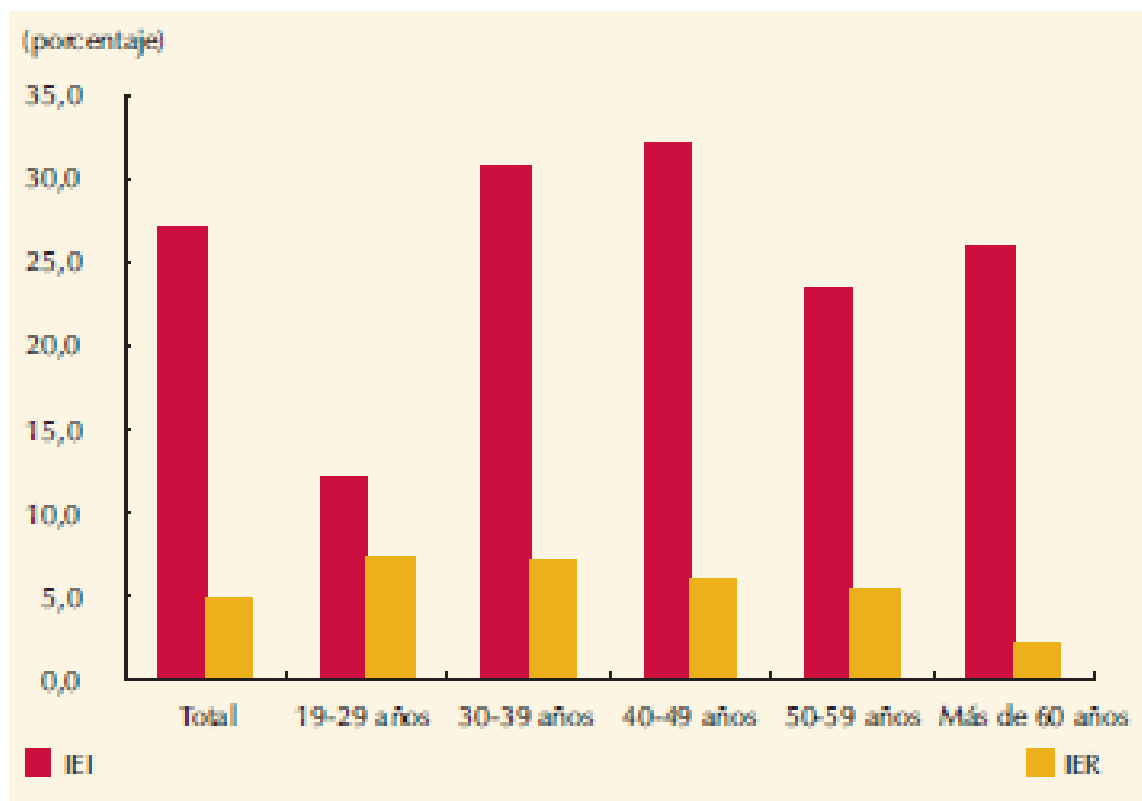
En resumen, a junio de 2013 la cartera del sistema financiero presentó relativa estabilidad en su ritmo de crecimiento, luego de la desaceleración que se venía observando desde finales de 2011. Este comportamiento estuvo acompañado por una evolución estable en los indicadores de calidad y de mora, con respecto a junio de 2012.

Por el lado de los deudores, se resalta el menor desempeño de los indicadores financieros del sector corporativo privado, y los mayores niveles de endeudamiento y de carga financiera de los hogares. A pesar de esto, el indicador de calidad de las firmas deudoras del sistema financiero no ha presentado incrementos importantes, y la situación económica de los hogares sigue siendo favorable.

Así mismo, se observó un aumento moderado en las pérdidas potenciales por riesgo de mercado para todas las clases de entidades, junto a una disminución en los niveles de liquidez para los bancos.

¹¹³ BANCO DE LA REPÚBLICA. Reporte de Estabilidad Financiera. [En línea] Septiembre de 2013. [Citado el: 14 de Febrero de 2014.] Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref_sep_2013.pdf. ISSN 1692-4029.

Figura 12. Endeudamiento por Edad



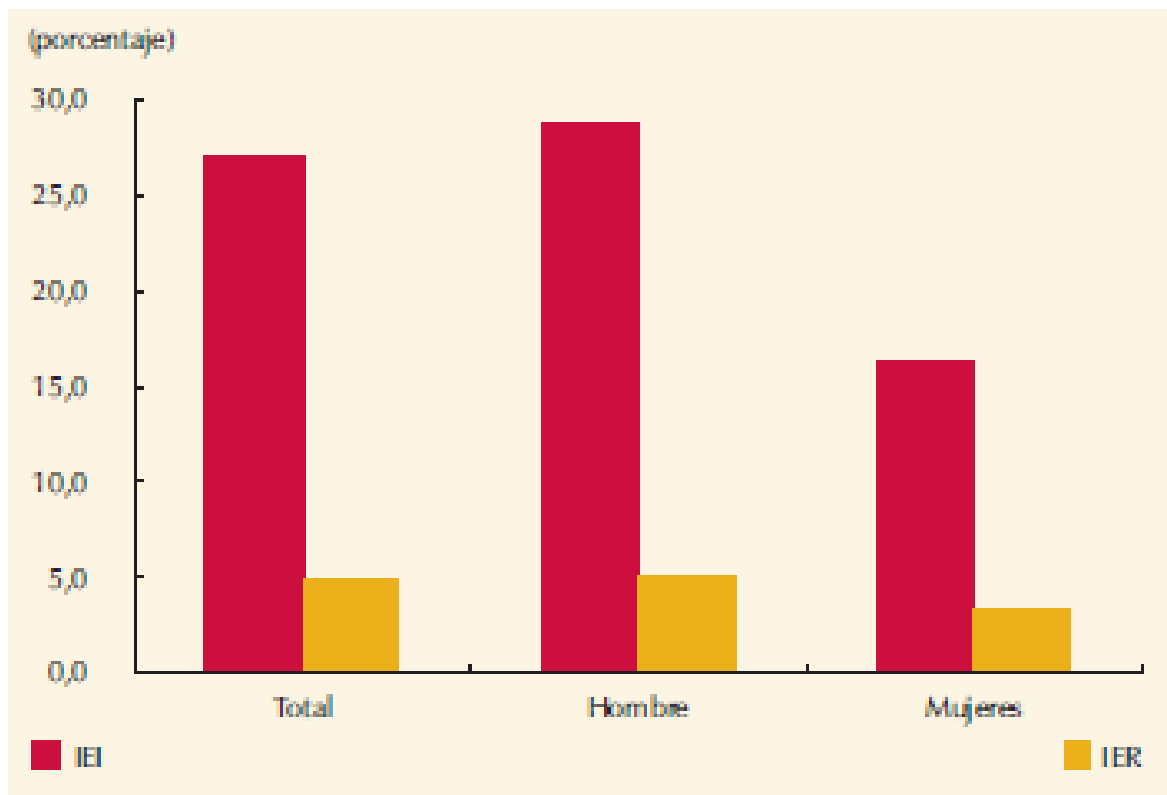
Fuente: BANCO DE LA REPUBLICA¹¹⁴

En la figura 12 se encuentra información por rangos de edad del jefe de hogar y se puede ver que los mayores niveles de endeudamiento como proporción de los ingresos se concentran en los rangos de 30 a 39 años y de 40 a 49 años, mientras que el indicador como proporción de la riqueza disminuye a medida que aumenta la edad; es por esto que el grupo de edad que muestra el nivel más bajo de IER es el de más de 60 años (2,3%)¹¹⁵.

¹¹⁴ —. Reporte de Estabilidad Financiera. [En línea] Marzo de 2011. [Citado el: 14 de Febrero de 2014.] Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/marzo_25.pdf. ISSN 1692-4029.

¹¹⁵ Ibid.

Figura 13. Endeudamiento por Género



Fuente: BANCO DE LA REPUBLICA¹¹⁶

En la figura 13 se diferencia el ingreso por género, observando que tanto para el indicador en términos del ingreso como para el de riqueza, los hombres tienen niveles de endeudamiento más altos que las mujeres.

Dentro de los niveles de endeudamiento más altos se observan los hogares donde el jefe de hogar no tiene grados de educación si acaso cuenta con primaria.”¹¹⁷.

¹¹⁶ Ibid

¹¹⁷ Ibid.

Tasa de Interés De acuerdo a la información obtenida del periódico La República se muestra la información sobre la tasa de interés de Colombia comparada con el resto de América Latina para frenar la revaluación del peso y para controlar la inflación

Con el recorte de 25 puntos básicos, Colombia pone las tasas de interés más bajas de la región. La medida ayuda no solo a impulsar el consumo y a reactivar la economía, sino también a contrarrestar el fenómeno de la revaluación del peso.

De acuerdo con Reyes, director de Utrabursátiles, esta es una medida cambiaria, ya que reduce el diferencial entre las tasas locales y las externas, lo que hace que sea menos atractivo invertir en Colombia.

Colombia es la cuarta economía de la América Latina, pone una tasa de interés de 4%, frente al 4,5% de México; al 7,25%, de Brasil; al 4,25%, de Perú; y al 8,17% de Ecuador.

Cárdenas, Ministro de Hacienda, dijo que esta es una medida oportuna que ayudará a frenar la revaluación del peso' y que se toma en momentos cuando la inflación y sus expectativas están por debajo de 3%, la meta de largo plazo. Adicional a esta, el Banco Central extendió su programa de compras de dólares de febrero a mayo de 2013. Ahora se comprarán en 4 meses US\$3.000 millones, es decir, unos US\$750 millones por cada mes.

Según informó el gerente del Banco de la República, Uribe, en este año habrá un crecimiento entre el 2,5% y el 4,5%, donde la cifra clave es el 4%. Esta tesis se sustenta en que se prevé que para el 2013 haya menos inversiones en obras civiles y edificaciones. Así mismo, se espera que el consumo y la inversión en maquinaria y equipos se mantenga estable.¹¹⁸

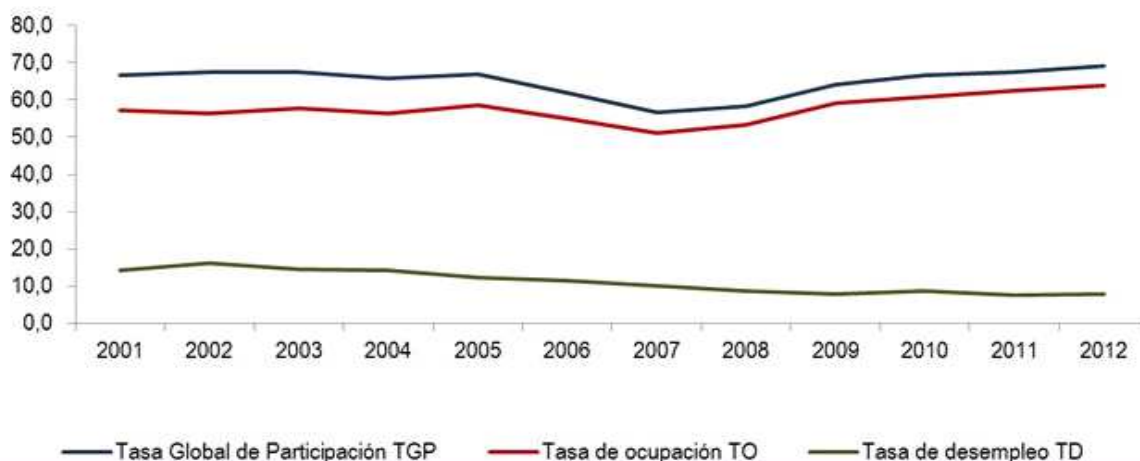
¹¹⁸ GUERRA, Esteban. LA REPÚBLICA. [En línea] 29 de Enero de 2013. [Citado el: 14 de Febrero de 2013.] Disponible en: http://www.larepublica.co/economia/colombia-pone-la-tasa-m%C3%A1s-baja-de-la-regi%C3%B3n_30348.

Empleo en Santander. A continuación se presentarán los indicadores de empleo a partir del año 2001 hasta el 2013 en Santander, presentados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga basado en los informes presentados por el DANE.

Figura 14. Indicadores de Empleo de Santander

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tasa Global de Participación TGP	66,7	67,4	67,4	65,7	66,8	62,0	56,8	58,4	64,3	66,6	67,5	69,1
Tasa de ocupación TO	57,1	56,5	57,6	56,3	58,6	55,0	51,1	53,2	59,2	60,7	62,4	63,7
Tasa de desempleo TD	14,4	16,2	14,5	14,4	12,2	11,4	10,1	8,8	7,8	8,8	7,6	7,8
Tasa de desempleo Abierto	13,4	15,5	13,8	13,0	11,2	10,2	9,0	8,0	7,3	8,4	7,2	7,5
Tasa de desempleo Oculto	1,0	0,7	0,7	1,4	1,0	1,2	1,0	0,8	0,5	0,4	0,4	0,3
Tasa de subempleo	32,8	32,4	34,0	35,2	37,6	36,4	30,5	24,6	30,6	32,2	28,9	28,4
Insuficiencia de horas	13,7	11,7	10,3	11,2	11,6	11,7	6,2	4,9	7,0	7,2	8,9	8,5
Empleo inadecuado por competencias	2,9	3,9	3,6	4,0	5,3	9,4	15,7	18,2	19,6	20,8	17,2	17,7
Empleo inadecuado por ingresos	27,0	28,2	29,0	29,9	32,6	32,2	27,7	22,7	28,0	29,7	25,4	25,0
Población total	1.918	1.928	1.938	1.948	1.958	1.968	1.979	1.990	2.000	2.010	2.021	2.031
Población en edad de trabajar	1.457	1.475	1.492	1.509	1.527	1.545	1.563	1.581	1.598	1.613	1.627	1.641
Población económicamente activa	972	993	1.006	992	1.020	959	888	922	1.027	1.074	1.098	1.134
Ocupados	832	833	860	849	895	850	798	841	946	979	1.015	1.046
Desocupados	140	161	146	143	124	109	89	82	80	95	83	88
Abiertos	130	154	139	129	114	98	80	74	75	90	79	85
Ocultos	10	7	7	14	11	12	9	8	5	4	4	4
Inactivos	485	481	486	517	508	586	676	658	571	539	529	507
Subempleados	319	321	342	349	383	349	271	227	314	346	317	322
Insuficiencia de horas	134	116	104	111	119	113	55	45	72	77	98	96
Empleo inadecuado por competencias	29	39	36	39	54	90	140	168	201	224	189	200
Empleo inadecuado por ingresos	263	280	292	297	333	309	246	210	288	319	279	283

Tendencia 2001 - 2012



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA ¹¹⁹

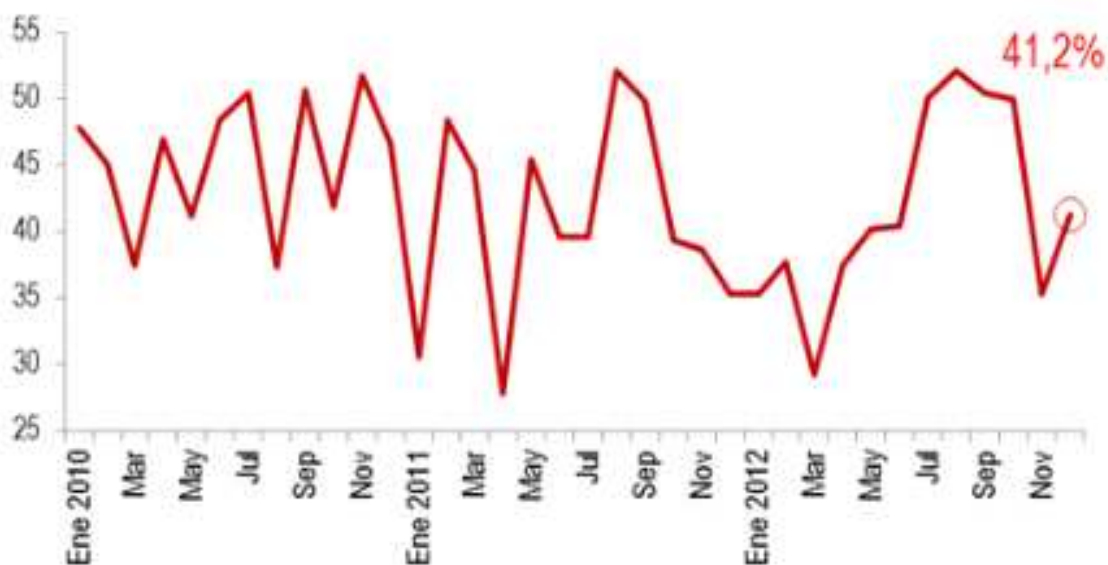
¹¹⁹ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, Op. cit

Ocupación Hotelera. A continuación se presenta los índices de ocupación hotelera para diciembre del 2011 hasta el 2012, presentados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Figura 15. Ocupación hotelera en Santander

	Diciembre 2011	Diciembre 2012	Variación %
% Ocupación hotelera nacional	48,8%	48,8%*	0,0
% Ocupación hotelera Santander	35,3%	41,2%*	5,9
Ranking por regiones (14 regiones)	Trece	Trece	-
Tarifa promedio nacional	218.321	210.317	-3,7%
Tarifa promedio Santander	132.549	147.931	11,6%
Ranking por regiones (14 regiones)	Once	Octavo	-

% de ocupación hotelera en Santander



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA¹²⁰

¹²⁰ Ibid.

Movimiento de Pasajeros desde el terminal de transportes de Bucaramanga.
 En la siguiente figura se relaciona el Movimiento de Pasajeros desde el Terminal de Transportes a partir del año 2011 hasta el 2012.

Figura 16. Movimiento de Pasajeros desde el terminal de transportes de Bucaramanga

	Diciembre 2011	Diciembre 2012	Variación %
Salida de vehículos	227.643	233.963	2,8
Salida de pasajeros	2.199.985	2.228.014	1,3



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA¹²¹

¹²¹ Ibid.

Movimiento de Pasajeros desde el Aeropuerto Palonegro.

En la siguiente figura se relaciona el Movimiento de Pasajeros desde el Aeropuerto Palonegro partir del año 2010 hasta el 2012.

Figura 17. Movimiento de Pasajeros y Carga desde el Aeropuerto Palonegro

	Noviembre 2011	Noviembre 2012	Variación %
Pasajeros (Número de pasajeros)			
Llegada nacional	502.467	571.510	13,7
Salida nacional	507.459	577.588	13,8
Llegada internacional	29.163	31.636	8,5
Salida internacional	31.475	32.778	4,1
Carga nacional (Toneladas)			
Llegada	1.475	1.801	22,1
Salida	820	963	17,4



Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA¹²²

¹²² Ibid.

5.1.1.1. Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Geográficas.

De acuerdo a los estudios realizados por Gaviria¹²³, “decano de Economía de la Universidad de los Andes, entre el 2002 y 2011, la clase media pasó de representar el 15% a ser el 28 % del total de la población colombiana, es decir cerca de dos millones de nuevos hogares colombianos se incorporaron al grupo. “De acuerdo a los voceros del Grupo Éxito indican que la adquisición de bienes durables pasó del 7 al 25 por ciento de su gasto mensual, del 2011 a 2012. Su gasto, en un 52 por ciento, es para alimentos; 16, en textiles; 25, en durables y 6, en hogar”¹²⁴. Las estimaciones apuntan a que en el 2012 la cifra representará 13,8 millones de personas, frente a los 16,5 millones de pobres y 1,38 millones de ricos”. Este estudio está sustentado en el aumento de consumo por parte de la clase media, que “dentro de este lapso de tiempo se duplicó con el hecho de contar con mejores ingresos y facilidades de crédito de consumo. En relación con los dos países representativos de la región, Chile y México, la pobreza en el primer país es de 7,1 por ciento, en México de 17,4, en Colombia de 37,1 por ciento”¹²⁵.

A continuación se presentarán los principales indicadores demográficos en Santander presentados en marzo del 2010, por la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Figura 18. Indicadores Demográficos de Santander – 2010

Principales indicadores	1990	2010	Variación %
INDICADORES DEMOGRÁFICOS			
Población de Santander	1.704.364	2.000.045	*** 0,8%
Participación % en la población de Colombia	5,0%	4,4%	-0,6
Ranking entre 33 regiones *	Quinto	Sexto	-
Porcentaje de la población de Santander por sexo			
Mujeres	50,9%	50,6%	** -0,2
Hombres	49,1%	49,4%	** 0,2
Población por grupos de edad			
0 a 19 años	782.738	727.759	*** -0,4%
20 a 59 años	786.305	1.064.421	*** 1,5%
60 años y más	135.321	218.224	*** 2,4%

¹²³ Ibíd.

¹²⁴ Ibíd.

¹²⁵ Ibíd.

Figura 18. Indicadores Demográficos de Santander – 2010 (Continuación)

	1985	2010	Diferencia	
Relación de dependencia (Por mil personas)	706	518	-188,6	
Ranking entre 33 regiones *	Dieciocho	Veintitrés	-	
<i>Nota: Relación de la población de menores de 15 años y mayores de 64 entre la población de 16 a 63 años.</i>				
Relación de masculinidad (Por cien mujeres)	96	98	1,2	
Ranking entre 33 regiones *	Veintitrés	Veintidos	-	
<i>Nota: Expresa el número de hombres por cada 100 mujeres</i>				
Relación de niños (Por cada mujer)	0,53	0,31	-0,2	
Ranking entre 33 regiones *	Diecinueve	Veinticinco	-	
<i>Nota: Número de niños por cada mujer</i>				

	1993	2008	Diferencia	
INDICADORES SOCIALES				
Población con Necesidades Básicas Insatisfechas				
Santander	31,7%	21,9%	**	-9,8
Bucaramanga	17,9%	11,6%	**	-6,3
Floridablanca	16,2%	9,4%	**	-6,7
Girón	24,0%	15,4%	**	-8,6
Piedecuesta	23,5%	14,4%	**	-9,1
Barrancabermeja	29,5%	22,3%	**	-7,2

	1985 - 1990	2005 - 2010	Diferencia	
Tasa global de fecundidad (Por cada mujer)	3,32	2,19	-1,1	
Ranking entre 33 regiones *	Veinte	Veinticinco	-	
<i>Nota: Número promedio de hijos por mujer</i>				
Edad media de la fecundidad (Años)	28	27	-1,6	
Ranking entre 33 regiones *	Octavo	Quince	-	
<i>Nota: Edad media de fecundidad</i>				
Tasa bruta de natalidad (Por cada 1.000 personas)	27,2	17,7	-9,4	
Ranking entre 33 regiones *	Veintidos	Veinticuatro	-	
<i>Nota: Expresa el número de nacidos vivos por cada 1.000 personas</i>				
Crecimiento natural (Por cada 1.000 personas)	21,0	11,7	-9,3	
Ranking entre 33 regiones *	Veintuno	Veinticinco	-	
<i>Nota: Balance entre nacimientos y defunciones</i>				
Esperanza de vida al nacer (Población total)	68,9	74,3	5,4	
Ranking entre 33 regiones *	Décimo	Tercero	-	
Mujeres	72	78	5,2	
Ranking entre 33 regiones *	Séptimo	Sexto	-	
Hombres	66	71	5,6	
Ranking entre 33 regiones *	Décimo	Séptimo	-	
<i>Nota: Número promedio de años que vivirá una persona</i>				
Tasa bruta de mortalidad (Por cada 1.000 personas)	6,2	6,1	-0,1	
Ranking entre 33 regiones *	Veintuno	Quince	-	
<i>Nota: Número de personas muertas por cada 1.000 habitantes</i>				
Tasa de mortalidad infantil (Por mil)	34	20	-14,1	
Ranking entre 33 regiones *	Veintiseis	Veintidos	-	
<i>Nota: Número de menores muertos por cada 1.000 nacidos vivos</i>				
Tasa de migración neta	-5,6	-6,4	-0,8	
Ranking entre 33 regiones *	Veintuno	Diecisiete	-	
<i>Nota: El valor negativo significa que existe predominio en la salida de la población</i>				

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA¹²⁶

¹²⁶ Ibid.

De acuerdo al análisis de los principales indicadores demográficos en Santander presentados en marzo del 2010, por la Cámara de Comercio de Bucaramanga se destacan los siguientes resultados:

El crecimiento de la población está ligado a los factores económicos, sociales y culturales de las naciones. Es innegable que las regiones menos desarrolladas en el mundo presentan altas tasas de natalidad y mortalidad, mientras en las más desarrolladas ocurre lo contrario.

La población de Santander ha mostrado un crecimiento de 0,8% promedio anual desde 1990 hasta el 2010, siendo la tercera región que menos ha incrementado su población en el país en los últimos veinte años. También se aprecia una disminución importante desde 1985 en la relación de niños por cada mujer, lo cual se demuestra por el descenso en la tasa global de fecundidad, contribuyendo con ello a aminorar el crecimiento natural de la población.

Otros aspectos fundamentales en donde Santander ha mejorado son:

1. Esperanza de vida al nacer, que para el 2010 alcanzó los 74,3 años, situando al departamento como la tercera región del país con mayor esperanza.
2. Disminución en la mortalidad infantil.

Uno de los indicadores sociales de importancia es el de Necesidades Básicas Insatisfechas, cuyos resultados para el 2008 muestran una disminución con respecto al Censo del año 1993, así como también deja bien posicionados a los municipios que conforman en Área Metropolitana de Bucaramanga con respecto al total de poblaciones en Colombia.

El 24 de abril del 2008 mediante la resolución 088 la alcaldía de Bucaramanga adquirió e hizo declarar al Teatro Santander como edificio de interés cultural, donde se enmarca al centro de la ciudad dentro de un plan de renovación urbana, para recuperar este icono arquitectónico junto con el Centro Cultural del Oriente, también declarado monumento nacional mediante el decreto 1910 del 02 de noviembre de 1995.¹²⁷

¹²⁷ SOCIEDAD COLOMBIANA DE ARQUITECTOS REGIONAL SANTANDER. La Bitácora - Boletín 84. [En línea] Julio de 2009. [Citado el: 14 de Noviembre de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.scasantander.org/bitacoras/bitacora%2084.pdf>.

Dentro del informe desarrollado por Téllez¹²⁸, para el Plan de Recuperación del Centro propone lo siguiente: “promover el uso de áreas del centro, para incentivar la vivienda y complementarla con usos compatibles, los cuales deberán consolidarse alrededor del Centro Cultural del Oriente”, “mantener la circulación vehicular sobre la carrera 20, y peatonalizar, en cambio la carrera 19, para conformar un recorrido arquitectónico que comunique la catedral de la Sagrada Familia, Hotel Bucarica, el Teatro Santander, Centro Cultural del Oriente finalizándose en la avenida Quebrada Seca”.

5.1.1.2. Fuerzas Jurídicas, Gubernamentales y Políticas.

El Artículo 4 del Decreto 920 de 2009 expedido por el Ministerio de Hacienda, reglamenta beneficios tributarios a “los nuevos prestadores de servicios hoteleros construidos entre el 1° de enero del año 2003 y el 31 de diciembre del año 2017, quedando exentos del impuesto de renta durante treinta años a partir del año gravable que inicien las operaciones”¹²⁹. Además dentro del artículo 6, dice que “las rentas provenientes de los servicios hoteleros prestados en hoteles que se remodelen y/o amplíen entre el 1° de enero del año 2003 y el 31 de diciembre del año 2017, estarán exentas del impuesto sobre la renta por un término de treinta (30) años, de acuerdo a la proporción que represente el valor de la remodelación y/o ampliación del inmueble remodelado y/o ampliado”¹³⁰. De acuerdo a este decreto el hotel puede presentar una oportunidad para el crecimiento pues estos beneficios tributarios estimulan la inversión del sector lo que a su vez incrementa la competencia, por tanto resulta importante identificar ventajas competitivas que lo diferencien de la competencia.

Ley General De Turismo (Ley 300 de 1996 y su reforma Ley 1101 de 2006): En esta ley se encuentran todas las disposiciones y principios de la industria hotelera y turística. Dentro de esta ley se precisa que la industria turística deberá cumplir con algunos principios generales como: concentración, coordinación, descentralización, planeación, protección al medio ambiente desarrollo social, libertad de empresa, protección al consumidor y fomento.

¹²⁸ PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Facultad de Arquitectura y Diseño. Instituto “Carlos Arbeláez Camacho” para el Patrimonio Arquitectónico y Urbano. 2009. Plan de Recuperación del Entorno Inmediato del Centro Cultural del Oriente Colombiano - Convenio N°005. [En línea] 01 de Septiembre de 2009. [Citado el: 11 de Enero de 2014.] Disponible en: http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2009/DA/268001001/09-15-161325/DA_PROCESO_09-15-161325_268001001_937441.pdf.

¹²⁹ REPÚBLICA DE COLOMBIA. GOBIERNO NACIONAL. Decreto 920 de 2009 - Por el cual se por el cual se modifica el Decreto 2755 de 2003 y se declara la renta exenta en servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles. Bogotá : Congreso de Colombia, 2009. Diario Oficial No. 47.295.

¹³⁰ *Ibíd.*

Con la reforma de la ley 1101 de 2006 se buscó ampliar la cantidad de recursos para la promoción y competitividad, creando el impuesto de turismo, bajo la contribución parafiscal. Dentro de esta ley se establecen todas las políticas, disposiciones y aspectos operativos bajo vigilancia del viceministro de Turismo por las cuales se rige el sector.

5.1.1.3. Fuerzas Tecnológicas.

El desarrollo tecnológico resulta muy importante para que las organizaciones puedan tomar una posición dominante dentro del mercado, por tal motivo para el presente estudio se subdividen en 3 grandes grupos:

Equipos: Por medio del aprovechamiento de los equipos el hotel puede economizar recursos y a la vez ofrecer un mejor servicio, algunos de estos equipos pueden ser el aprovechamiento del agua subterránea, implementación de paneles solares, aprovechamiento de las aguas lluvias. Todos estos mecanismos ayudan a contribuir al medio ambiente y a la vez para disminuir los gastos de operación del mismo.

Tecnologías de la información: Mediante el uso de las tecnologías de la información los hoteles pueden promocionar sus productos turísticos a más destinos, optimizar la recepción de pasajeros en tiempo real, aumentar la competitividad y la productividad junto con una reducción de los costos en la promoción del servicio, al igual que se pueden dinamizar los proyectos que generen valor para los clientes. Por ejemplo con el diseño de una página web, se puede lograr todas estas expectativas.

Nuevos procesos en el servicio: con los nuevos procesos de servicio ayuda a mantener una ventaja competitiva dentro del mercado, mediante estos se pueden identificar los gustos y preferencias de los clientes para mantener en alto la calidad en la prestación del servicio.

5.1.2. Fuerzas Competitivas

Existen dos formas de analizar las fuerzas competitivas una es por medio de las cinco fuerzas de Porter y otra según Fred David¹³¹ es mediante la formulación de una serie de preguntas sobre la competencia para obtener inteligencia competitiva. Por lo tanto este proyecto se desarrollará bajo esta segunda metodología que se muestra a continuación:

¹³¹ DAVID, Op. cit.

¿Cuáles son las fortalezas de los competidores principales?

Algunos cuentan con beneficios tributarios de acuerdo al decreto 920 de 2009 expedido por el ministerio de hacienda, donde se dice que a los hoteles nuevos no se le cobrara impuesto predial dentro de 30 años.

Otros ofrecen servicio de restaurante dentro del establecimiento.

Algunas edificaciones son nuevas lo que genera una expectativa dentro de los pasajeros, aunque sin ningún tipo de diferenciación por tanto lo que entra a regir como factor fundamental es la atención al huésped.

Están mejor tecnificados, cuentan con software que les ayudan a agilizar las operaciones. Manejo adecuado de un sistema de retención de clientes CRM y programas de mercadeo y publicidad.

¿Cuáles son las debilidades de los competidores principales?

El personal no cuenta con capacitación para atender a los clientes del hotel y los empleados muchas veces no tienen sentido de pertenencia con la institución lo que hace que el servicio sea de baja calidad.

Habitaciones pequeñas y poco confortables, pues para estos empresarios lo importante es contar con cantidad de habitaciones pero descuidan muchas veces la calidad de las mismas, por ello descuidan en varias oportunidades la importancia que tiene la infraestructura del establecimiento.

La limpieza no es tan importante para mantener las instalaciones del hotel, esto se debe a que debido a la cantidad de habitaciones las empleadas descuidan la limpieza y además algunos gerentes no están pendientes del aseo a las instalaciones.

¿Cuáles son los objetivos y las estrategias de los competidores principales?

Las estrategias de los principales competidores del sector se han enfocado en ofrecer un precio competitivo, sin servicios adicionales ni un buen servicio tanto en atención como en instalaciones cómodas y limpias. Por eso es que cada nueva edificación las habitaciones las hacen de un tamaño reducido para tener la posibilidad de arrendar más habitaciones a precios cómodos.

Por otra parte muchos de ellos han desarrollado campañas de retención y fidelización de clientes, para que estos se sientan comprometidos de una u otra forma para volver a utilizar los servicios de una misma empresa.

¿Cómo responderán los competidores principales a las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas actuales que afectan a nuestra industria?

La respuesta de los competidores ante cualquier variación de las fuerza es a través de una guerra de precios, pero dejan de lado el factor diferenciación que los puede llegar a caracterizar.

Por otra parte debido a los estímulos gubernamentales y legales en el transcurso de los últimos años ha incrementado la competencia sustancialmente, puesto que existe en la actualidad una demanda insatisfecha de hoteles en la ciudad y debido a los apoyos ofrecidos por parte del gobierno muchos empresarios están dispuestos a invertir en el gremio.

¿Qué tan vulnerables son los competidores principales a las alternativas estrategias de nuestra empresa?

El grado de vulnerabilidad es alto pues de acuerdo a las estrategias enfocadas en la atención al cliente el hotel, ha podido aprovechar esta debilidad de otros hoteles para atraer este nicho de mercado que se encuentra insatisfecho.

Pero cada día los huéspedes se vuelven más exigentes y no solo la atención es un factor fundamental para ellos. Estos valoran los servicios adicionales que las instalaciones del hotel les puedan ofrecer.

¿Qué factores clave han contribuido a nuestra posición competitiva actual en esta industria?

Principalmente los factores claves que han contribuido a la posición competitiva actual del hotel se encuentran la perseverancia, buen servicio y excelente limpieza. Es por eso que el hotel es reconocido entre sus clientes y esta es la mejor carta de presentación para la nueva clientela, lo que le brinda la posibilidad de cobrar tarifas superiores que la competencia, las cuales el mercado está dispuesto asumir una posición favorable a esta propuesta.

¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias de contrataque a los competidores?

Las estrategias planteadas tienen un grado de vulnerabilidad alto pues están fundamentadas principalmente en el servicio y la atención al cliente, pero con empeño y dedicación la competencia podría llegar a igualar este factor diferenciador, por tanto este factor no constituye una verdadera ventaja competitiva. Por otra parte se encuentra la infraestructura del edificio, pues este cuenta con amplios ductos de ventilación lo que hace que el hotel se mantenga fresco durante gran parte del día reduciendo el consumo de aire y iluminación en las habitaciones. Esta es una fuerte ventaja competitiva puesto que muchas veces los arquitectos para optimizar los espacios olvidan la comodidad y el bienestar de los huéspedes.

¿Hasta qué grado podrían los productos o servicios sustitutos constituir una amenaza para los competidores en esta industria?

Hoy en día son muchos los apartamentos y casas que se dedican a rentar habitaciones sobre todo para aquellas personas que se encuentran en tratamientos médicos, desde una ubicación más estratégica para llegar al puesto de salud, por lo tanto podría representar una amenaza de grado media, puesto que estos negocios no pagan los mismos impuestos que una empresa legalmente constituida para ejercer la misma actividad.

¿Qué tipo de empresas forman la competencia?

Los principales competidores son los hoteles del sector, los cuales se han enfocado en dar únicamente un precio competitivo, sin ofrecer servicios adicionales ni un buen servicio tanto en atención como en instalaciones cómodas y limpias. Sin embargo se pretende que el Hotel Tayrona Imperial mejore su posicionamiento con la ayuda de un plan estratégico.

¿Cuáles son las principales empresas competidoras?

Los principales competidores del Hotel Tayrona son Hotel Antigua Belén, Hotel de León, Hotel Táchira, Hotel Floridablanca, Hotel Villa del Mar, Hotel Morgan, Hotel Bucarica Plaza, Hotel Cinema, Hotel Magdalena, Hotel Ciudad de los Parques, Hotel Bachue, Hotel Orquídea, Hotel ABC. Dentro de estas se destacan principalmente 3 por ser la competencia del Hotel Tayrona Imperial:

- Hotel Táchira
- Hotel Villa del Mar
- Hotel Floridablanca
- Hotel Bucarica Plaza

Esto se debe principalmente a que ofrecen los mismos servicios, con una misma tarifa, dentro de un mismo sector y sin ninguna diferenciación, por tanto los clientes del Hotel Tayrona muchas veces han remplazado los servicios del hotel y mediante este estudio se busca identificar las estrategias para fidelizar a los clientes mediante verdaderas ventajas competitivas.

¿Cuál es su estrategia? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?

La estrategia de estos Hoteles es ofrecer precios bajos, siendo su punto fuerte y en cuanto a sus debilidades, es que descuidan el servicio, los valores agregados y la atención en general, pero sobre todo al público, quien es el que al final de cuentas decide donde hospedarse.

5.1.3. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).

De acuerdo con Fred David¹³² esta matriz permitirá resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La matriz EFE esta compuesta por cinco pasos:

¹³² DAVID, Op. cit.

- Con la información obtenida en el proceso de auditoría externa, elaborar una lista de 10 a 20 factores, identificando primero las oportunidades y después las amenazas.
- A cada factor se le asignará un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Los valores se asignan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos. La suma de todos los valores asignados debe ser igual a 1.0. Esta calificación se basará en el sector.
- La clasificación se asigna de 1 a 4 para indicar la eficacia de las estrategias actuales a cada factor externo. Siendo 4, excelente; 3, la respuesta está arriba del promedio; 2, la respuesta es de nivel promedio y 1, la respuesta es deficiente. Esta clasificación se basa en la empresa.
- Se multiplicará el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado.
- Se sumará los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0, que indica que la empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas. El número más bajo posible es 1.0, significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

En el siguiente cuadro se muestra la Matriz de Evaluación del Factor Externo EFE para el Hotel Tayrona Imperial.

Cuadro 6. Matriz de Evaluación del Factor Externo

FACTORES EXTERNOS CLAVES		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
<i>OPORTUNIDADES</i>				
1	Tratado Libre comercio entre Colombia y EE.UU se proyectaron exportaciones por 4.200 toneladas anuales de tabaco al mercado norteamericano, este acuerdo aumentará la generación de empleo en la región, lo que a su vez reactiva el comercio en Bucaramanga creando la necesidad del hospedaje.	0,05	2	0,1
2	"El Aeropuerto Palonegro indica un repunte de 11,5%, con énfasis en los internacionales. Las cifras demuestran que el proyecto de expansión de la terminal área es un factor determinante para la vida económica de la región"	0,02	3	0,06
3	"Facilidades de acceder a crédito de consumo" y "bajas en la tasa de interés", esto les permite a los colombianos tener dinero para viajar por Colombia y conocer los principales parques turísticos.	0,05	2	0,1
4	Aprovechar los beneficios tributarios de acuerdo al decreto 920 de 2009, para la remodelación de hoteles.	0,03	2	0,06
5	Estabilidad macroeconómica del país	0,07	3	0,21
6	Posición geográfica estratégica de Santander	0,08	4	0,32
7	Crecimiento del volumen turístico de Santander como tierra de aventura	0,07	2	0,14
8	Plan de renovación urbana para recuperar el centro y los iconos arquitectónicos de la ciudad entre ellos El Centro Cultural del Oriente, La Plaza San Mateo, El Teatro Santander y El Parque Centenario.	0,08	4	0,32
9	De acuerdo a las propuestas de recuperación desarrolladas por Téllez propone la ampliación de las zonas de vivienda hacia los alrededores del Centro Cultural del Oriente, esto brindará seguridad y un mejor entorno para ejercer la actividad hotelera.	0,07	2	0,14

Fuente: Elaboración de los autores

Cuadro 7. Matriz de Evaluación del Factor Externo (continuación)

FACTORES EXTERNOS CLAVES		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Amenazas				
1	"Desde el 2008 al 2012 las importaciones de calzado chino pasaron de 32,8 a 132,8 millones de dólares, hoy, de cada cien pares de zapatos importados que llegan a la capital colombiana, setenta y cinco provienen de dicho país, con un valor inferior a un dólar por par". Si esta situación sigue así muchas empresas fabricantes de zapatos tendrán que cerrar y estas dejaran de ser un atractivo para los comerciantes del país.	0,03	1	0,03
2	Crisis diplomática con Venezuela	0,05	2	0,1
3	Caída del bolívar, impide a los venezolanos venir a Colombia	0,08	2	0,16
4	El decreto 920 de 2009. Aumento de la competencia "los nuevos prestadores de servicios hoteleros construidos entre el 1° de enero del año 2003 y el 31 de diciembre del año 2017, quedando exentos del impuesto de renta durante treinta años a partir del año gravable que inicien las operaciones"	0,08	1	0,08
5	Dificultad en las vía para llegar a Santander.	0,09	1	0,09
6	Aumento de la delincuencia y los problemas sociales del sector y las vía en Colombia	0,07	3	0,21
7	Incremento de productos sustitutos casa hostales, aparta-hoteles, turismo rural.	0,04	2	0,08
8	De acuerdo a las propuestas de recuperación desarrolladas por Téllez, propone peatonalizar la carrera 19, esto dificulta el paso de vehículos para acercar a los huéspedes a las instalaciones del hotel.	0,04	1	0,04
TOTAL		1	-	2,24

Fuente: Elaboración de los autores

5.1.4. La Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

En su libro David¹³³ afirma que en esta matriz identifica los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos interno y externos. La clasificación se refiere a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. En una MPC, la clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio, generando información estratégica importante.

Cuadro 8. Criterios para la clasificación del hotel

Criterios	1	2	3	4
Publicidad	No realizan publicidad de ningún tipo	Se encuentran dentro de las páginas amarillas	Tienen página en internet.	Manejan planes de mercadeo y publicidad
Calidad de las instalaciones	Sin remodelación	Remodelación de los enseres	Remodelación parcial de las instalaciones y enseres	Remodelación total de las instalaciones y enseres
Competitividad	No manejan diferentes estilos de habitaciones con diferente tarifas			Manejan diferentes estilos de habitaciones con diferente tarifas
Servicios	Solo hospedaje	Hospedaje + parqueadero	Hospedaje + parqueadero + Wi-Fi	Hospedaje + parqueadero + Wi-Fi+ restaurante
Disponibilidad	0-10 habitaciones	10-20 habitaciones	20-30 habitaciones	30-40 habitaciones

Fuente: Elaboración de los autores

133 DAVID, Op. cit., p. 112.

Cuadro 9. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	Hotel Tayrona Imperial		Hotel Floridablanca		Hotel Villa de Mar		Hotel Táchira		Hotel Bucarica Plaza	
		CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
1 Publicidad	0,2	2	0,4	2	0,4	4	0,8	2	0,4	3	0,6
2 Calidad de las instalaciones	0,25	3	0,75	2	0,5	4	1	4	1	4	1
3 Competitividad	0,2	4	0,8	1	0,2	4	0,8	4	0,8	1	0,2
4 Servicios	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6	3	0,6
5 Disponibilidad	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
TOTAL	1		3		2,5		3,85		3,25		2,85

Fuente: Elaboración de los autores

Cuadro 10. Diagnóstico de la situación actual del hotel mediante la investigación de mercados de tipo descriptiva transversal

FICHA TÉCNICA	
Objetivo	La aplicación de esta encuesta servirá como apoyo para el desarrollo de una investigación y su valoración será útil para que el hotel tenga conocimiento de lo que se debe mejorar tanto en las instalaciones como en el servicio que presta. Todo esto sirve para saber cuál es la percepción que el cliente tiene sobre el servicio que está ofreciendo el Hotel Tayrona Imperial.
Nombre del Proyecto	Formulación del plan estratégico para el Hotel Tayrona Imperial de la ciudad de Bucaramanga.
Grupo Objetivo	Hombres y mujeres mayores de 18 años de edad, que se han quedado en el Hotel Tayrona Imperial.
Tamaño de la Población	Para un total de 100 personas que se han hospedado en el Hotel Tayrona Imperial. Teniendo en cuenta que por día se hospedan en promedio 10 personas. La información se recolectada durante dos semanas de lunes a viernes, debido a que el hotel en el transcurso de los años ha contado con un alto grado de aceptación por parte de los clientes tal y como lo muestra la calificación recibida en las encuestas.
Nivel de Confiabilidad	Con una confiabilidad del 95%
Margen de error y confiabilidad (Precisión)	Con un margen de error del 1%. Este margen de error se obtuvo teniendo en cuenta que el hotel cuenta cierta trayectoria y la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio prestado.
Técnica de Muestreo	Irrestricto Aleatorio Simple.
Representatividad	Tiene un nivel de representatividad del 45%
Unidad de muestreo	Personas que utilizaron el Hotel Tayrona Imperial.
Tamaño de la Muestra	45 encuestas.
Marco Espacial	Estas encuestas fueron realizadas en el Hotel Tayrona Imperial de la ciudad de Bucaramanga.
Marco Temporal	Dentro del periodo comprendido de los meses de junio y julio del 2013.
Instrumento de Recolección de Información	Encuesta dirigida.

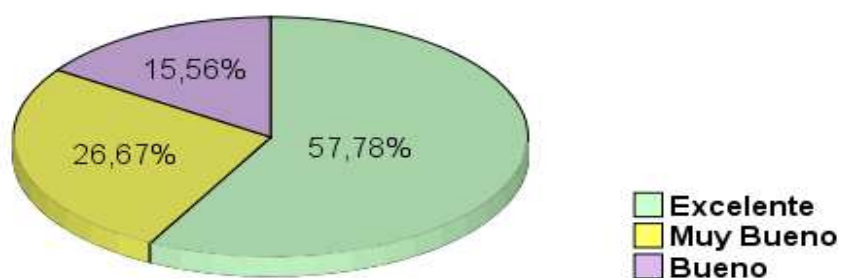
Fuente: Elaboración de los autores

Pregunta 1

¿CÓMO CALIFICA EL SERVICIO DEL HOTEL TAYRONA IMPERIAL?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	26	57,8	57,8
	Muy Bueno	12	26,7	84,4
	Bueno	7	15,6	100
	Total	45	100	100

¿CÓMO CALIFICA EL SERVICIO DEL HOTEL TAYRONA IMPERIAL?



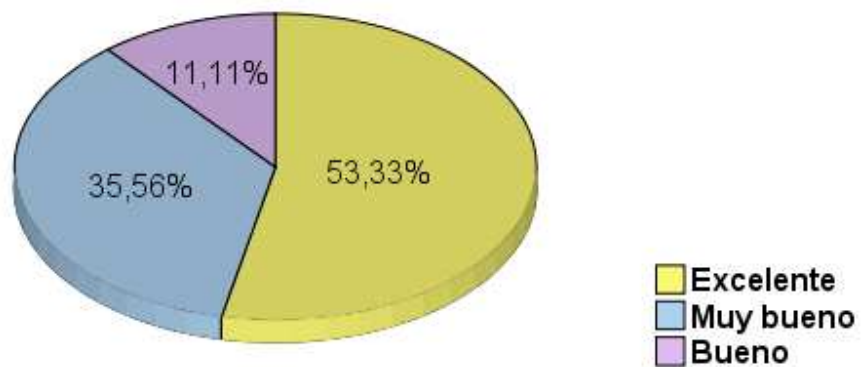
El 57,8 % de la población encuestada respondió que el servicio del Hotel Tayrona Imperial es excelente, mientras que 26,7% opinan que es muy bueno y el otro 15,6% dice que es bueno.

Pregunta 2

CALIFIQUE EL PERSONAL DEL HOTEL TAYRONA IMPERIAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	24	53,3	53,3
	Muy bueno	16	35,6	88,9
	Bueno	5	11,1	100
	Total	45	100	100

CALIFIQUE EL PERSONAL DEL HOTEL TAYRONA IMPERIAL



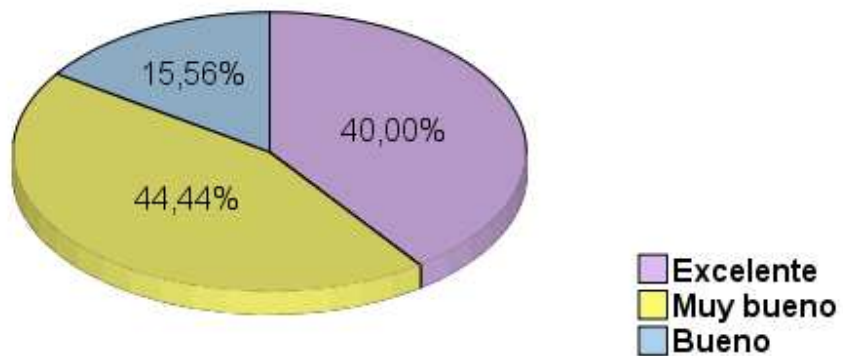
El 53,33 % de la población encuestada respondió que el personal del Hotel Tayrona Imperial es excelente, mientras que 35,56 % opinan que es muy bueno y el otro 11.11 % dice que es bueno.

Pregunta 3

CALIFIQUE LAS INSTALACIONES DEL HOTEL TAYRONA IMPERIAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	18	40	40	40
	Muy bueno	20	44,4	44,4	84,4
	Bueno	7	15,6	15,6	100
	Total	45	100	100	

CALIFIQUE LAS INSTALACIONES DEL HOTEL TAYRONA IMPERIAL



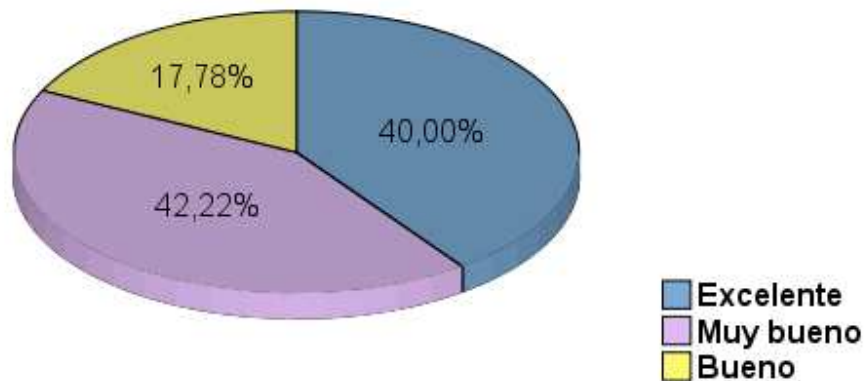
El 40,00 % de la población encuestada respondió que las instalaciones del Hotel Tayrona Imperial son excelentes, mientras que 44,44 % opinan que son muy buenas y el otro 15,56 % dice que es bueno.

Pregunta 4

CALIFIQUE LA LIMPIEZA DEL HOTEL TAYRONA IMPERIAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	18	40	40	40
	Muy bueno	19	42,2	42,2	82,2
	Bueno	8	17,8	17,8	100
	Total	45	100	100	

CALIFIQUE LA LIMPIEZA DEL HOTEL TAYRONA IMPERIAL



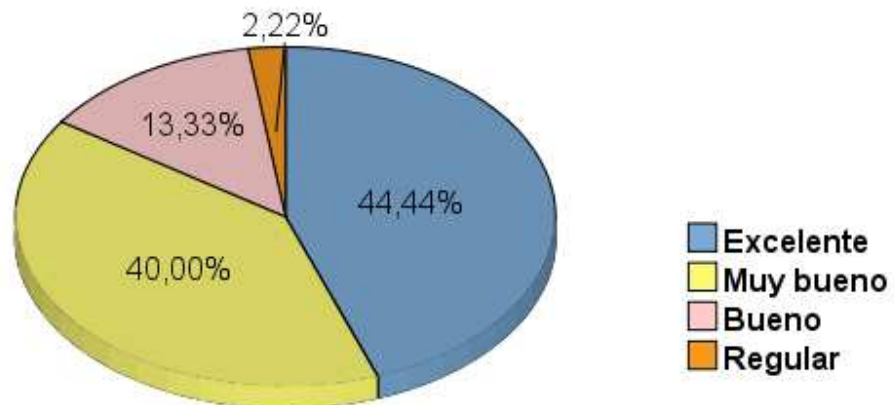
El 40,00 % de la población encuestada respondió que la limpieza del Hotel Tayrona Imperial es excelente, mientras que 42,22 % opinan que es muy bueno y el otro 17,78 % dice que es bueno.

Pregunta 5

CALIFIQUE EL CONFORT DE LAS HABITACIONES DEL HOTEL TAYRONA IMPERIAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	20	44,4	44,4
	Muy bueno	18	40	84,4
	Bueno	6	13,3	97,8
	Regular	1	2,2	100
	Total	45	100	100

CALIFIQUE EL CONFORT DE LAS HABITACIONES DEL HOTEL TAYRONA IMPERIAL



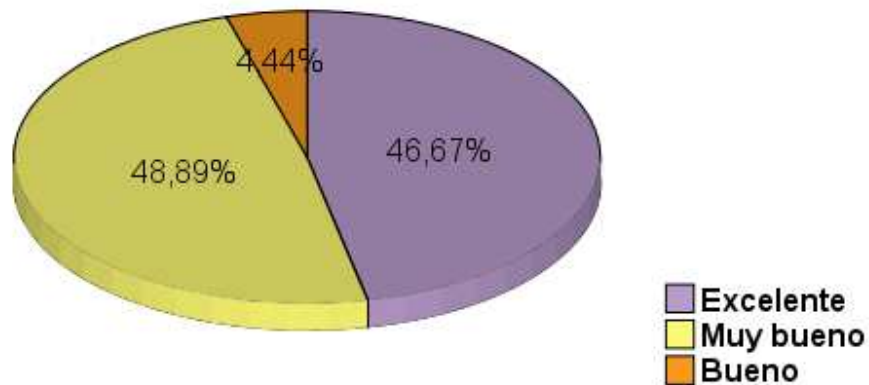
El 44,44 % de la población encuestada respondió que el confort en las habitaciones del Hotel Tayrona Imperial es excelente, mientras que 40,00 % opinan que son muy bueno, para el 13,33% dice que son buenas y para el 2,22% son regulares.

Pregunta 6

CALIFIQUE LA RELACIÓN CALIDAD / PRECIO DEL HOTEL TAYRONA IMPERIAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	21	46,7	46,7	46,7
	Muy bueno	22	48,9	48,9	95,6
	Bueno	2	4,4	4,4	100
	Total	45	100	100	

CALIFIQUE LA RELACIÓN CALIDAD / PRECIO DEL HOTEL TAYRONA IMPERIAL



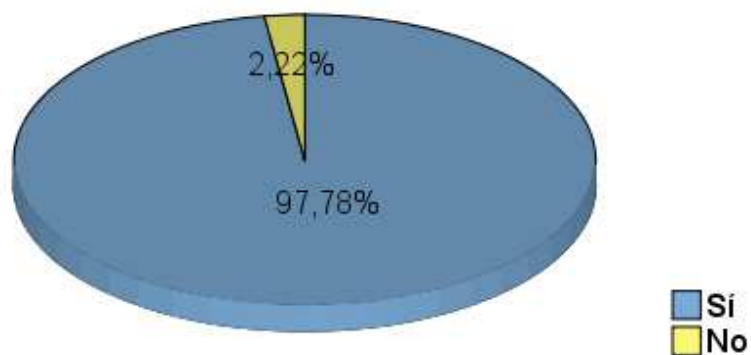
El 46,67 % de la población encuestada respondió que la relación precio calidad del Hotel Tayrona Imperial es excelente, mientras que 48,89 % opinan que es muy bueno y el otro 4,44 % dice que es bueno.

Pregunta 7

RECOMENDARÍA USTED EL HOTEL TAYRONA IMPERIAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Sí	44	97,8	97,8	97,8
No	1	2,2	2,2	100
Total	45	100	100	

RECOMENDARÍA USTED EL HOTEL TAYRONA IMPERIAL



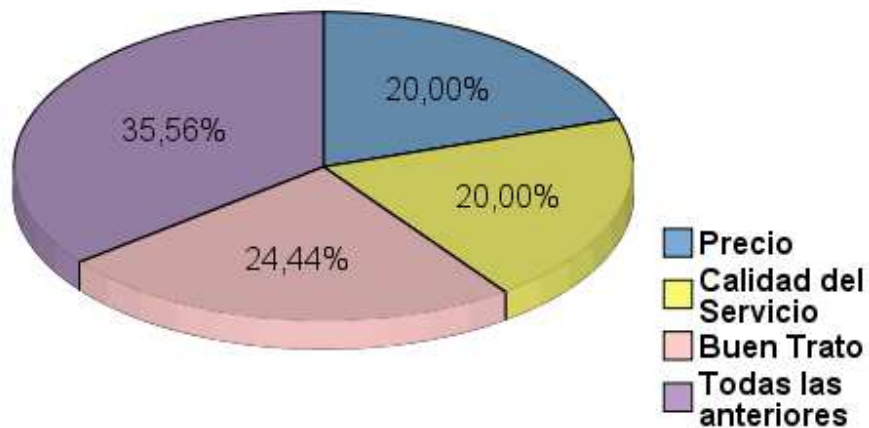
El 97,78 % de la población encuestada respondió que sí recomendaría al Hotel Tayrona Imperial, mientras que 2,22 % opinan que no lo recomendaría.

Pregunta 8

¿POR QUÉ RECOMENDARÍA EL HOTEL TAYRONA IMPERIAL?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Precio	9	20	20
	Calidad del Servicio	9	20	40
	Buen Trato	11	24,4	64,4
	Todas las anteriores	16	35,6	100
	Total	45	100	100

¿POR QUÉ RECOMENDARÍA EL HOTEL TAYRONA IMPERIAL?



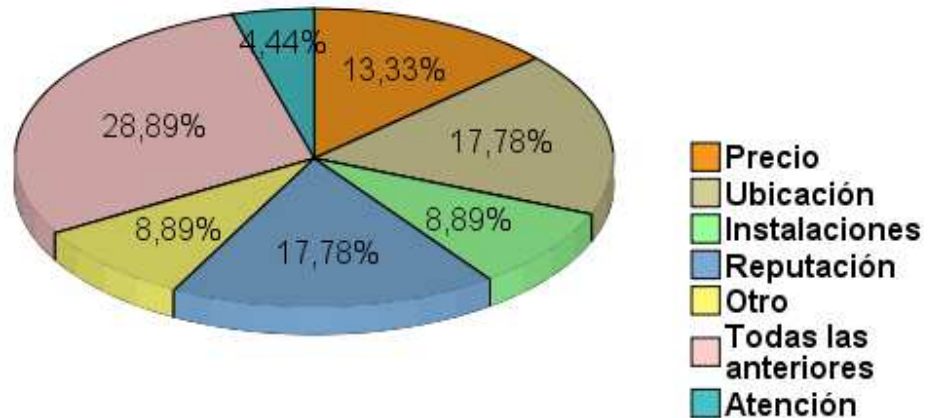
El 35,56 % de la población encuestada respondió que recomendaría el Hotel Tayrona Imperial por precio, calidad y buen trato, siendo muy importante para los clientes el buen trato.

Pregunta 9

¿POR QUÉ HA ELEGIDO AL HOTEL TAYRONA IMPERIAL?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Precio	6	13,3	13,3	13,3
Ubicación	8	17,8	17,8	31,1
Instalaciones	4	8,9	8,9	40
Reputación	8	17,8	17,8	57,8
Otro	4	8,9	8,9	66,7
Todas las anteriores	13	28,9	28,9	95,6
Atención	2	4,4	4,4	100
Total	45	100	100	

¿POR QUÉ HA ELEGIDO AL HOTEL TAYRONA IMPERIAL?



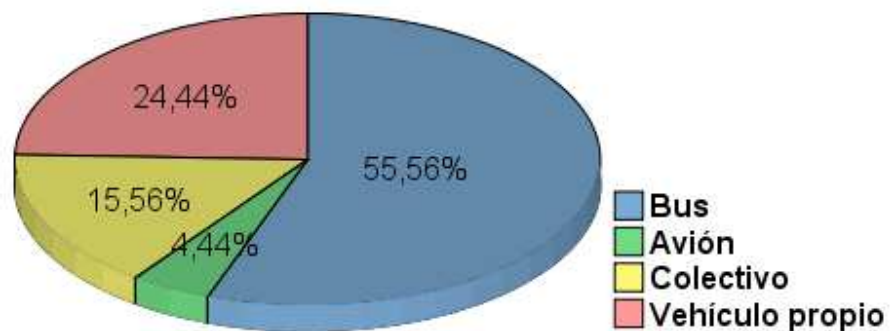
Para el 28,89 % de la población encuestada respondió que eligió el Hotel Tayrona Imperial por precio, ubicación, instalaciones, reputación. Siendo de gran importancia para estos la ubicación del establecimiento y la reputación del mismo.

Pregunta 10

¿CUANDO VIAJA POR QUE MEDIO DE TRANSPORTE LO HACE?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bus	25	55,6	55,6
	Avión	2	4,4	60
	Colectivo	7	15,6	75,6
	Vehículo propio	11	24,4	100
	Total	45	100	100

¿CUANDO VIAJA POR QUE MEDIO DE TRANSPORTE LO HACE?



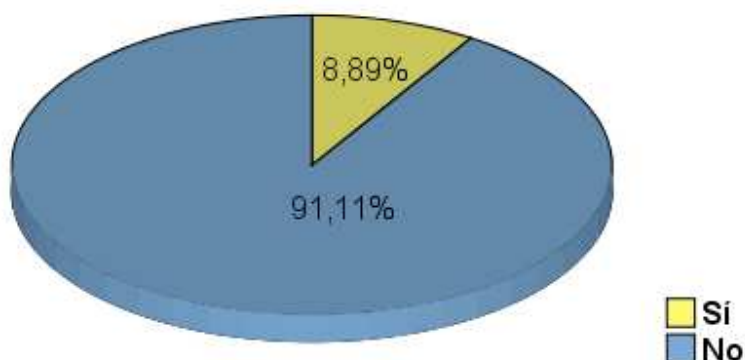
El 55,56 % de la población encuestada respondió que viajan por bus, mientras que 24,44 % prefieren hacerlo en vehículo propio, para el 15,56% toman colectivos y solo el 4,44% lo hacen a través de avión.

Pregunta 11

¿HA REALIZADO ALGÚN RECLAMO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Sí	4	8,9	8,9	8,9
No	41	91,1	91,1	100
Total	45	100	100	

¿HA REALIZADO ALGÚN RECLAMO?



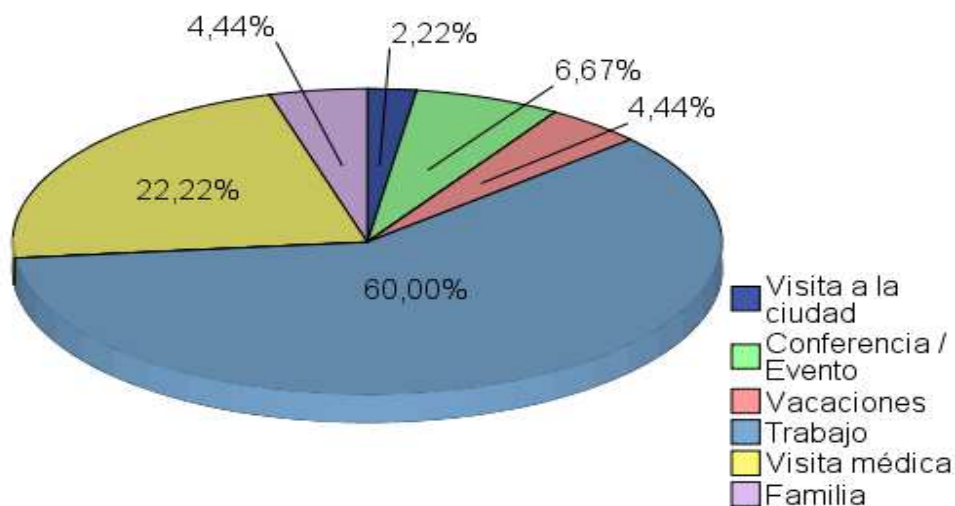
El 91,11 % de la población encuestada respondió que no ha realizado algún reclamo, mientras que 8,89 % afirmó que sí lo había hecho pero a su vez respondían que estos fueron contestados en forma eficiente y oportuna.

Pregunta 12

¿CUALES HAN SIDO LOS MOTIVOS DEL SU ESTANCIA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Visita a la ciudad	1	2,2	2,2
	Conferencia / Evento	3	6,7	8,9
	Vacaciones	2	4,4	13,3
	Trabajo	27	60	73,3
	Visita médica	10	22,2	95,6
	Familia	2	4,4	100
	Total	45	100	100

¿CUALES HAN SIDO LOS MOTIVOS DEL SU ESTANCIA?



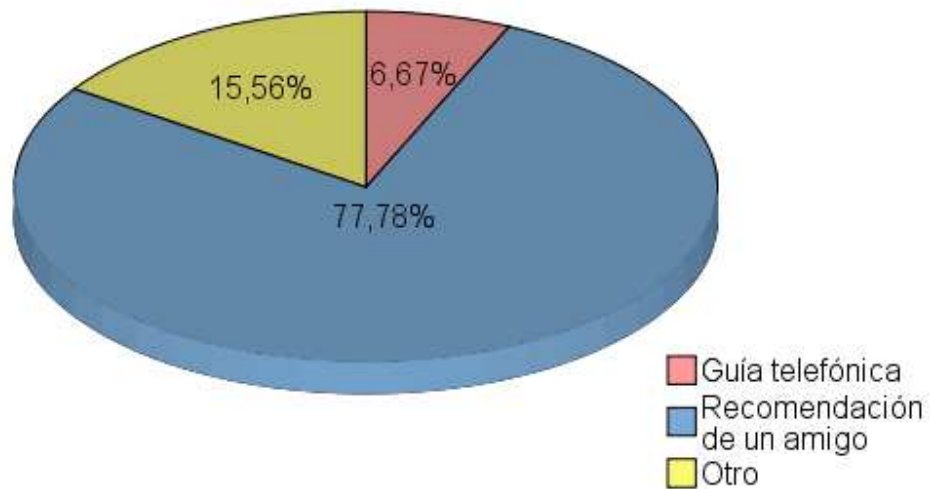
Para el 60,00 % de la población encuestada respondió que el motivo de su estancia es por trabajo, mientras que para el 22,22% venían a realizar trámites médicos.

Pregunta 13

¿CÓMO CONOCIÓ EL HOTEL TAYRONA IMPERIAL?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Guía telefónica	3	6,7	6,7
	Recomendación de un amigo	35	77,8	84,4
	Otro	7	15,6	100
	Total	45	100	100

¿CÓMO CONOCIÓ EL HOTEL TAYRONA IMPERIAL?



El 77,78 % de la población encuestada respondió que conoció el Hotel Tayrona Imperial a través de las recomendaciones de amigo, mientras que 15,56% a través de otro medio y el otro 6,67 % lo conoció por medio de una guía telefónica.

Análisis de las encuestas.

De acuerdo al resultado de las encuestas cabe destacar que el 57,8% de los clientes opinan que el hotel ofrece un servicio excelente, y en general todos los clientes manifiestan una actitud positiva frente al servicio recibido. Sin embargo, en aras de seguir teniendo una filosofía de mejoramiento continuo, es importante seguir superando las expectativas de los clientes mediante alternativas y acciones convincentes para seguir construyendo y manteniendo una base de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la empresa. Con el objeto de alcanzar esta meta, la empresa debe enfocarse en atraer, retener y reforzar las relaciones con el cliente.

Para Philip Kotler, en su artículo “Buscando el valor del cliente”, presenta una idea bastante utilizada: “conseguir un cliente nuevo es entre 5 a 7 veces más caro que retener al “antiguo”¹³⁴. La administración es consciente que un cliente satisfecho estará inclinado a volver, a recomendar el hotel, a pagar un mejor precio que en la competencia por tener un servicio con seguridad y limpieza. Por lo tanto, la inversión en crear experiencias de servicio coherentes o interactuar con los clientes tiene un costo inferior al tiempo y recursos dedicados a explicar los servicios y beneficios a un cliente nuevo, además del costo añadido de publicidad.

Por otra parte se evidenció que uno de los puntos fuertes dentro de la realización de las encuestas fue el tema del personal, ya que el 53,33 % de los clientes encuestados considera que es excelente, esto se debe a que la gran mayoría de los empleados tienen un fuerte sentido de pertenencia con la empresa, por lo tanto sería interesante que la organización propusiera campañas de incentivos para seguir comprometiendo a los empleados con la satisfacción de los huéspedes además de cursos y capacitaciones con ayuda del SENA y COMFENALCO, para que todos tengan un buen desempeño y actitud en el servicio a los cliente.

Resulta oportuno destacar dentro de las características de infraestructura del hotel, el 40% de los encuestados consideraron las instalaciones como excelentes, mientras que el 44.44% las considera como muy buenas y el 15.56% buenas. Esto se debe en gran parte a que el hotel cuenta con buenos ductos de ventilación que hacen que las habitaciones se encuentren ventiladas y con buena iluminación. Estos ductos de ventilación fueron valorados por diferentes clientes como un factor atractivo en la infraestructura del hotel pero sería interesante acondicionarlos con

¹³⁴ KOTLER, Philip. Buscando el valor del cliente. [En línea] Siglo21, Marzo de 2011. [Citado el: 17 de Agosto de 2013.] Disponible en: <http://www.siglo21.cl/wp-content/uploads/2011/03/elvalordelcliente.pdf>.

rejillas de seguridad para producir una mejor imagen y además evitar posibles lesiones y como medida preventiva contra accidentes, pues dentro de esos ductos se podría caer por accidente algún objeto perteneciente a otra habitación causando lesiones en las personas que se encuentran en el piso inferior.

Después de lo expuesto anteriormente, en la actualidad el hotel se encuentra remodelado en un 50%, dentro de la estrategia de las directivas de realizar actualizaciones y mejoras locativas tanto internas como externas.

De igual forma, se evidencia un alto consumo del servicio de agua el cual tiene una tarifa en estrato comercial que lo hace más costoso que en las demás, por lo cual la estrategia se debe centrar en mantener las tuberías y cañerías en correcto estado. Así mismo se está considerando la posibilidad de cambiar sanitarios y lavamanos por modelos que tengan un menor consumo y control automático de cierre para evitar el despilfarro o uso inadecuado e indiscriminado por algunos huéspedes.

Se ha evidenciado que algunos hoteles del sector cuentan con pozos y cisternas que les permiten extraer agua de corrientes subterráneas, con el fin de economizar costos en este servicio, sin embargo esta práctica no está reglamentada claramente por las autoridades ambientales para su uso comercial dentro del área urbana, generando riesgos no solo de tipo legal sino también a nivel de salubridad debido a que no se cuenta con garantía de la potabilidad de dichas aguas.

Cabe agregar que el tema de la limpieza es un factor fundamental para la satisfacción de los clientes, pues de acuerdo a las afirmaciones de los clientes este aspecto es fundamental a la hora de elegir cualquier establecimiento. El 40,00 % de la población encuestada respondió que la limpieza del Hotel Tayrona Imperial es excelente, mientras que el 42,22 % opina que es muy buena.

El confort dentro de las habitaciones para el 44,44% fue considerada como excelente, pero fueron recibidas sugerencias como cambiar las almohadas, debido a que muchas de ellas son un poco duras y no a todas las personas les gusta de este tipo; por lo tanto se propone dejar una almohada de repuesto en cada habitación para que el huésped tenga la posibilidad de elegirla de acuerdo a su preferencia.

La relación precio /calidad del establecimiento para el 48,89 % fue considerado como muy bueno, aunque algunos clientes consideraron que el precio de las

habitaciones era un poco costoso; por lo tanto se propone realizar campañas de publicidad para concientizar a los clientes por que el establecimiento tiene valores superiores que la competencia pues si estos desean obtener un servicio de calidad este de una u otra forma tienen un valor adicional que se ve representado en seguridad y limpieza en las instalaciones.

Por otra parte la forma como el hotel se ha promocionado por años es a través del voz a voz pues las directivas de la organización consideran que un cliente satisfecho trae más clientes satisfechos. De acuerdo al análisis obtenido de las encuestas se puede considerar que para el 97,78% de las personas encuestadas sí recomendarían el hotel, esto se contrasta firmemente dentro de la pregunta 14 donde el 77,78% de las personas comentaron que llegaron al establecimiento principalmente porque se los recomendó un amigo, dentro de estos se incluyen familiares e incluso el gremio de los taxistas, el cual es fundamental a la hora de elegir un hotel. Sería interesante fortalecer algún tipo de alianza estratégica con este gremio para promover los servicios del hotel.

5.2. ETAPA 2: ESTABLECIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL HOTEL TAYRONA IMPERIAL.

5.2.1. Declaración de la misión

John Egan afirma que el núcleo de las organizaciones de negocios y sus ambiciones por lo general están establecidos en la declaración de la misión de la empresa¹³⁵.

El Hotel Tayrona Imperial actualmente cuenta con una misión definida así:

“Brindar el mejor servicio de hospedaje con calidad, limpieza y seguridad a precios competitivos a turistas tanto nacionales como extranjeros desde el centro de Bucaramanga”.

Esta misión se ha analizado, así como sus elementos clave que se mencionan en la misma:

- Naturaleza del negocio: Brindar un buen servicio de hospedaje con comodidad en un ambiente cálido y con calidad.
- Razón de existir: Satisfacer la necesidad de hospedaje.
- Mercado al que sirve: Personas de clase media de todo el país que se encuentran por motivos de trabajo o vacaciones en la ciudad de Bucaramanga, así como también turistas internacionales.
- Características generales del servicio: Un ambiente cálido, cómodo, con calidad y con precios competitivos.
- Posición deseada en el mercado: Líder en el servicio de hospedaje en Bucaramanga, Colombia.
- Principios: Excelencia en el servicio, eficiencia, confianza y trabajo en equipo.
- Valores: Hospitalidad, excelencia, honestidad, servicio, respeto y orden.

De acuerdo a dichos elementos, se considera y propone la siguiente misión:

“Brindar el mejor servicio de hospedaje ofreciendo comodidad en un ambiente cálido y placentero a precios competitivos, a todas las personas de clase media que se encuentran en la ciudad de Bucaramanga, así como también a turistas nacionales y extranjeros, mediante un trabajo honesto, eficiente y de excelencia.”

¹³⁵ EGAN, John. Marketing Communications. Londres : Thompson Learning, 2007. ISBN-13: 978-1844801213. 467 p.

5.2.2. Declaración de la visión

Según Senge, es la idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño máspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa¹³⁶.

Consolida el liderazgo de la alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

La visión que tiene el Hotel Tayrona Imperial actualmente es:

“Para el año 2017 el Hotel Tayrona Imperial, será una empresa líder a precios competitivos en la industria hotelera de Bucaramanga, brindando calidad en la prestación de servicios a nuestros huéspedes y teniendo presente que su satisfacción para nosotros es lo más importante”.

Al igual que la misión, la visión de la empresa se ha analizado a partir de los elementos claves para una propuesta correcta que se recomienda y propone a la misma:

- Posición deseada en el mercado: Ser el referente en servicios de hospedaje en Bucaramanga.
- Tiempo: 5 años
- Ámbito del mercado: Nacional con expectativas en el área internacional
- Productos y servicios: Brindar un servicio de hospedaje con calidad, en un ambiente cálido y cómodo, generando valores agregados con la implementación de servicios adicionales que maximicen la satisfacción de los clientes.
- Principios: Excelencia en el servicio, eficiencia, productividad y trabajo en equipo.
- Valores: Hospitalidad, excelencia, honestidad, servicio, respeto, orden.

De acuerdo a lo anterior la visión que se recomienda al Hotel Tayrona Imperial es la siguiente:

“Para el año 2018 el Hotel Tayrona Imperial será el referente en servicios de hospedaje en el oriente del país, brindando un servicio de calidad en un ambiente cálido y cómodo, generando valores agregados con la implementación de servicios adicionales que maximicen la satisfacción de los clientes, caracterizado por su excelencia en el servicio, compromiso, eficacia, respeto y honestidad”.

¹³⁶ SENGE, Peter M. La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Argentina : Granica, 1998. ISBN-13: 978-9685015004. 490 p.

5.2.3. Objetivos a largo plazo

El porcentaje de ocupación anual del hotel es de un 65%, de acuerdo al libro de registro de huéspedes del hotel.

- Mejorar la satisfacción de los huéspedes durante los próximos 6 meses, mediante una disminución del porcentaje de quejas y reclamos en un 10%.
- Aumentar la ocupación en un 10% mensual durante el primer año y en los dos siguientes años en un 3% mensual, mediante una eficiente gestión de mercadeo y CRM a través de la implementación de un software administrativo, contable y de mercadeo
- Incrementar la rentabilidad en un 5%, durante los próximos 3 años disminuyendo los desperdicios de agua potable.
- Llevar el nivel de multas por incumplimiento en la renovación de registros a 0 pesos, a partir del siguiente año.

5.2.4. Aspectos Operativos

En este apartado se describirán los principales aspectos la operación cotidiana de la organización.

5.2.4.1. Descripción de la línea de productos o servicio

El Hotel Tayrona Imperial, es una empresa dedicada a brindar servicio de hospedaje a los turistas nacionales y extranjeros de estrato medio-bajo en un ambiente cálido, con buenas normas de higiene y seguridad. El servicio hotelero se brinda de acuerdo al tipo de habitación:

- Sencilla (Habitación con lo necesario para el huésped)
- Matrimonial (Habitación para recién casados)
- Junior (Tiene una cama más amplia)
- Habitación Junior Triple (Cuenta con tres camas, es para familias grandes)
- Habitación Estándar (Son aquellas que cuentan con implementos tecnológicos acorde a las necesidades del cliente.)

Todas las habitaciones están equipadas con televisión, cable, aire acondicionado, clóset, radio, teléfono, baño privado y mini-bar, entre otras comodidades.

Además se le brinda a los usuarios el servicio de lavandería, restaurante, bar, parqueadero, llamadas locales y de larga distancia, de forma exclusiva, ya que no se cuenta con los recursos para ofrecerlos directamente al público en general.

La alternativa de ofrecer servicios al público en general no resultaría tan rentable como la disponibilidad de las habitaciones, debido a que son mayores los ingresos percibidos por las habitaciones que por el servicio de comedor o alquiler de un espacio para los vehículos, por tal motivo se considera que estos servicios deben mantenerse ya que brindan comodidad y confort a los huéspedes. Se considera que deben continuar los mismos productos y servicios para que el Hotel Tayrona Imperial siga conservando el crecimiento deseado.

5.2.4.2. Listado de materias primas y equipo de la empresa

Para poder operar el Hotel Tayrona Imperial, se requiere contar con las siguientes materias primas y equipo en la organización:

Cuadro 11. Proveedores

PROVEEDOR	PRODUCTO / SERVICIO
Acueducto Metropolitano	Servicio de agua y alcantarillado
Gasorient	Servicio de gas natural
Electrificadora de Santander	Servicio de Energía Eléctrica
Electroindustrial Ltda.	Electrodomésticos (TV, radio, secadores de cabello, teléfonos, neveras); lavadora, y planchadora industrial; brilladora, lavadora de alfombras.
Únicos S.A.	Servicio de instalaciones eléctricas, plomería y tubería interior. Mantenimiento correctivo y preventivo de electrodomésticos y maquinaria industrial.
Decororient	Mobiliario y decoración de las instalaciones
Inoxplast	Grifería, mobiliario de cocina y baños.
Mueblería Serrano	Camas sencillas, dobles, sillas, muebles para zona de espera/living, muebles de oficina
Comertex S.A.	Toallas, endredones, cobijas, sábanas, cortinas y persianas.
Telmex S.A.	Servicio de televisión por cable, internet, telefonía.
Distribuidora El Redil	Bebidas, alimentos, insumos para restaurante y minibar.
Espumas Santander	Colchones y almohadas.

En cuanto a insumos de aseo y mantenimiento:

PROVEEDOR	PRODUCTO / SERVICIO	Und./ Año	Descripción
FULLER ASEO Y MANTENIMIENTO LTDA.	Jabón	121	Paquete de 24 Und.
	Papel higiénico	182	Bulto de 30 Und.
	Ambientador	24	Caja de 2 Und. de 2000 c.c.
	Desinfectante	24	Caja de 2 Und. de 2000 c.c.
	Cloro	24	Caja de 2 Und. de 2000 c.c.
	Limpia vidrios	12	Botella de 1000 gr
	Detergente	121	Bolsas de 1000 gr
	Shampoo	182	Botella de 2000 gr
	Escobas	6	Und.
	Trapeadores	6	Und.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de información proporcionada por la organización.

El Hotel Tayrona considera que la calidad es lo que lo diferencia de los demás hoteles, por tanto se preocupa a la hora de escoger a sus proveedores. Esta empresa busca que sus proveedores sean reconocidos a nivel nacional con altos índices de desempeño y calidad, porque considera que la estadía de sus clientes debe ser lo más agradable posible por eso escoge muy minuciosamente a cada uno de sus proveedores.

Al elegir empresas que cuenten con reconocimiento y prestigio a nivel nacional posibilita adquirir sus productos a través de varios canales de distribución, además de acceder a descuentos por compras en volumen.

Sin embargo, el poder de negociación de la empresa con los proveedores es deficiente, ya que al contar con un solo distribuidor por insumo, son ellos quienes establecen las condiciones de pago, entrega, entre otros; por lo cual es necesario diseñar un plan de selección de nuevos proveedores, que permitan tener mayor variedad en productos y balancear el poder.

Para el establecimiento de las políticas de selección de proveedores, se deberá tener en cuenta el precio, tiempo de pago, calidad, variedad y tiempo de entrega de los productos, las mismas que serán determinadas por la Gerencia del Hotel, por lo que las políticas de selección y certificación de proveedores propuestas son:

- El personal a cargo de la integración o de la conservación de los proveedores deberá investigar sobre la legalidad del proveedor actual y potencial.
- Se deberá realizar una investigación sobre la estabilidad empresarial del proveedor, en cuanto a su dirección, giro del negocio.
- El proveedor deberá tener una capacidad de abastecimiento de por lo menos dos productos para la empresa.
- Se deberá verificar que el proveedor mantenga estable la variedad y stock de sus productos.
- Los proveedores deberán brindar garantías sobre sus productos en cuanto a defectos o demoras en la entrega.
- Los precios que ofrezca el proveedor deberán ser mejor o iguales a los precios promedio del mercado.
- El precio de los proveedores deberá ser estable para evitar la volatilidad de precios y costos.
- El despacho de los productos del proveedor deberá ser de manera inmediata y en caso de no contar con el stock suficiente su reabastecimiento deberá ser máximo tres días laborables.
- Los proveedores especialmente los provenientes de otras ciudades deberán contar con servicio de entrega a domicilio.
- Los materiales solicitados por los proveedores deberán llegar máximo a los tres días de su pedido y en caso de escasez por parte del proveedor en un período de no más de 5 días laborables.
- Los proveedores deberán mantener una política de cobro preferentemente por volumen de compra o de pago posterior a la fecha de entrega de los materiales.
- Los proveedores de preferencia deberán tener algún tipo de descuento en la venta de sus productos.

5.2.4.3. Definición de principales procesos claves de la empresa

ACTIVIDADES DIARIAS

Servicio de Restaurante, Lavandería y Aseo

Proceso de Apertura

- Limpiar habitaciones
- Limpiar cocina, pasillos y zonas comunes
- Preparar menú de desayuno

Proceso durante el día

- Cambiar Sabanas, tendidos y toallas
- Hacer aseo a las habitaciones
- Mantener limpieza en cocina

Proceso de Cierre

- Lavar Sábanas, tendidos y toallas
- Planchar sábanas.
- Adelantar menú siguiente día.

Recepción

Proceso de Apertura

- Tabular datos – Check in/out
- Reportar extranjeros
- Pedir insumos

Proceso durante el día

- Alquilar habitaciones
- Llevar reporte del DAS y de la policía al día

Proceso de Cierre

- Establecer el balance del día
- Entregar Cuentas

ACTIVIDADES ESPORÁDICAS

- Llenar el libro contable al finalizar el mes
- Realizar junta con los accionistas
- Atender proveedores
- Realizar mantenimiento preventivo-correctivo
- Cumplir con reuniones de seguridad y actividades del sector

Para este tipo de negocios lo más importante es ofrecerles a los clientes un buen servicio de lavandería y aseo, por tanto es uno de los puntos más críticos a la hora de abrir cualquier establecimiento hotelero. Para ello se cuenta con un ama de llaves que es la persona responsable de revisar que las instalaciones del hotel se encuentren en óptimas condiciones.

Respecto a la parte contable que se ejerce en la recepción, es una actividad muy sencilla y como se está realizando constantemente se convierte en un proceso rutinario para la persona encargada.

Otro riesgo que puede existir es que la persona encargada de la recepción maneje una doble contabilidad para ello las instalaciones del hotel cuenta con cámaras de seguridad para estar vigilando constantemente a los empleados y para llevar un mejor control de la seguridad dentro de sus instalaciones.

5.2.4.4. Análisis de recursos humanos

Las actividades que se desempeñan dentro de la organización se encuentran bien definidas, por tanto cuando se necesita personal, el reclutamiento se hace a partir primeramente con las personas que se encuentran trabajando en el gremio, en muchas ocasiones para evitarle a la empresa la etapa de capacitación, pero por lo general se busca a personas interesadas en ingresar a la compañía primero realizando los turnos de descanso de los empleados para que poco a poco puedan ir aprendiendo sobre el oficio y dependiendo de la disponibilidad y la actitud de servicio de los empleados se les pueda ofrecer una oportunidad de trabajo en el corto plazo o en el largo plazo dependiendo de la necesidad de reclutamiento.

Este tipo de procedimiento de selección, contratación y capacitación es el que desempeñan la mayoría de hoteles dentro de la región por tanto la aplicabilidad dentro de otras regiones tiene una gran acogida. Lo importante es contar con el apoyo de una buena ama de llaves, para que determine cuál es la actitud de servicio que tiene el empleado hacia la organización.

Planeación: cuando se contrata a un empleado se celebra un contrato entre las partes por tanto, la administración debe llevar un estricto control sobre la prorrogación o liquidación de los mismos, para ello se revisan los contratos uno o dos meses antes de su vencimiento para poder comenzar la etapa de reclutamiento, selección y preparación de los nuevos empleados.

Adicionalmente también hace parte de la administración realizar encuestas sobre el clima organizacional de la compañía, para elaborar nuevas alternativas de adaptación o de reclutamiento del personal. Por lo anterior se recomienda al Hotel Tayrona Imperial que realice adecuadamente este proceso para poder llegar a la selección indicada.

Reclutamiento: inicialmente la etapa de reclutamiento comienza por la gerencia y por la administración o recursos humanos, esta son las áreas encargadas de elegir al personal idóneo para trabajar dentro de la compañía, de acuerdo a su nivel de estudios y experiencia laboral.

- Usualmente se buscan candidatos entre el personal de la propia empresa, lo cual motiva al cliente interno.
- Entre los referidos o recomendados por el personal del propio grupo.
- Colocación de avisos de vacante en los sitios estratégicos o medios de comunicación del hotel, por ejemplo: correo electrónico, avisadores, etc.
- Mediante convenios con universidades o institutos de educación superior.
- Convenios con asociaciones o grupos gremiales.
- Publicación de avisos en periódicos de la ciudad o país, medios impresos y digitales como página web y redes sociales.
- Convenios con empresas o consultoras especializadas en la materia.

Una vez que se han presentado los interesados a la vacante, se validan los datos y referencias personales y profesionales. Se propone también la realización de una entrevista de profundidad en la cual, se puedan identificar las cualidades necesarias que se requieren y así determinar la persona idónea a laborar dentro del Hotel Tayrona Imperial.

Selección: los seleccionados de preferencia, serán aquellos que se ubiquen en el nivel superior de competencia, lo cual garantiza un desempeño, promoción, desarrollo seguro y conveniente para la persona seleccionada y deberá aplicarse la prueba indicada en el formulario que se incluye en el proceso de selección.

Contratación: los tipos de contratación que utiliza la empresa son los siguientes:

- Contrato a término indefinido
- Contrato a término Fijo

Para la contratación del nuevo personal se someta a un proceso de prueba de 3 meses antes de que se firme alguno de los contratos anteriores, que maneja el hotel, con la finalidad de seleccionar adecuadamente a la vacante por cubrir.

Capacitación: la capacitación se hace dentro del área de trabajo y por lo general con la persona que desempeñaba el cargo, en caso de no contar ya con dicho personal el Gerente es el que se encarga de ello. Inicialmente comienza con una etapa de acompañamiento, después se comienza a contratar para medir su desempeño mediante turnos y de acuerdo a ello es que se toma la decisión de contratarla o prescindir de sus servicios.

Se recomienda que la persona que formará parte del equipo de trabajo del Hotel Tayrona Imperial, se someta primeramente a un proceso de inducción, donde se le de a conocer la misión, visión, valores, objetivos, metas de la empresa, etc., así como su cargo, metas y funciones a desempeñar; para ello sugerimos que se haga por medio de material visual, escrito y recorridos por el hotel.

De igual manera se le realizará la presentación a todo el personal del hotel y a su jefe directo para que éste le de las indicaciones y actividades a desempeñar, así como salario, tiempo extra, pago de impuestos y prestaciones, pago de días festivos y cuáles son los que la empresa le da, día y forma de pago y pago de vacaciones, horario del reloj tarjeta y tarjetero, cómo marcar la entrada y la salida, la importancia de conservar la tarjeta en su sitio, la prohibición de marcar la tarjeta de otra persona, reportar a la Gerencia cualquier error al marcar la tarjeta, efecto de faltas no justificadas, ausencias, a quién y cómo avisar en caso de ausencia. Así mismo, se le adjuntará una copia del Reglamento Interno de Trabajo.

Todo lo anterior es con la finalidad de que el nuevo personal se sienta integrado y de esta manera se identifique con la compañía, coloquialmente dicho, “se ponga la camiseta” y ayude al logro de objetivos y éxito de la empresa. Se capacita a las personas encargadas de la limpieza y a al personal encargado de la recepción. En cuanto al tema de la información resulta de vital importancia para la persona encargada de la recepción porque ellas son los que van a tener un contacto directo con el cliente pero como la empresa no cuenta con servicios especializados de software esta información se transmite a partir del voz a voz.

También se recomienda que se le dé al personal un curso de servicio al cliente ya que es de vital importancia la satisfacción del cliente en el hotel, así como de conocimiento de la empresa, del servicio, de la competencia y de los clientes.

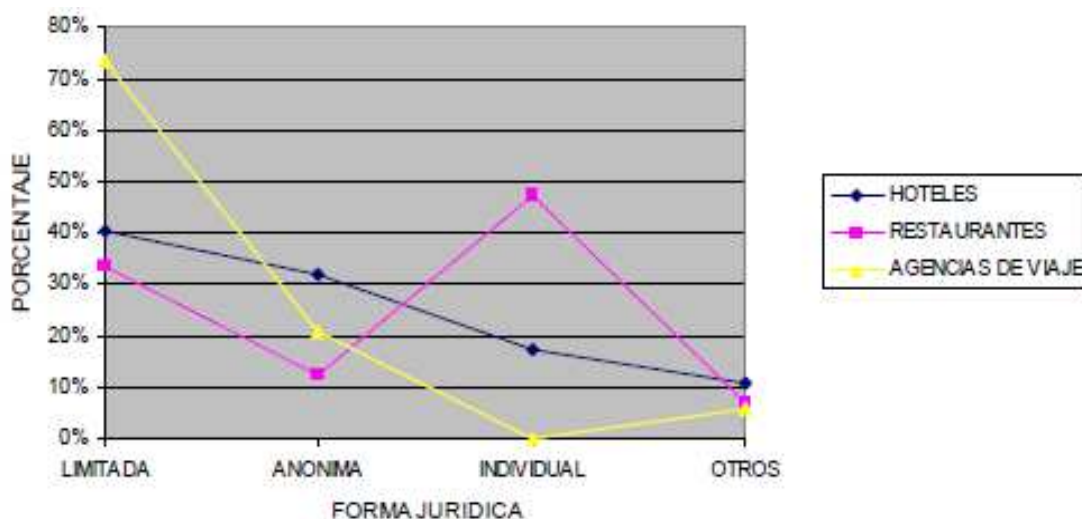
5.2.5. Permisos y Aspectos Legales

5.2.5.1. Estructura Jurídica

La Política Sectorial de Turismo del DANE¹³⁷ muestra que un 40.36 % de los hoteles se constituyen como sociedades limitadas, un 31.75% son anónimas, un 17.21% como propiedad individual y unipersonal y un 10.68% son otros tipos de sociedades. En el caso de restaurantes la distribución es: Individual 47.46%, Limitada 33.52%, Anónima 12.25%, Otros 6.76% Para Agencias de viaje: Limitada 73.58%, Anónima 20.75%, Otros 5.66%.

¹³⁷ DANE, Op. Cit.

Figura 19. Forma jurídica de Hoteles, Restaurantes y Agencias en Colombia



Fuente: DANE.¹³⁸

La estructura jurídica bajo la cual existe el Hotel Tayrona Imperial, es persona natural – individual, por lo cual se plantea la recomendación de convertirse a empresa limitada o SAS, que ofrece más flexibilidad para formar empresa.

Desde su entrada en vigencia, el 54% de las empresas que se han creado en Colombia, lo han hecho bajo esa figura. Esta modalidad de empresas permite a los emprendedores simplificar trámites y comenzar su proyecto con un bajo presupuesto. Por ejemplo, las SAS no necesitan revisor fiscal y pueden ser personas naturales o jurídicas.

A continuación se muestra un comparativo entre las ventajas y desventajas para una persona natural que quiera constituirse en empresa unipersonal o en una SAS.

¹³⁸ Ibid.

Cuadro 12. Comparativo entre Personas Naturales y Jurídicas

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	PERSONA NATURAL	EMPRESA UNIPERSONAL (Asimilada a Ltda)	SOCIEDAD S.A.S (Asimilada a S.A)
Contribuyente de Renta	SI	SI	SI
Tarifa de Impuesto a la Renta	Progresiva a partir de 1.090 UVT art. 241 ET.	33%	33%
Pago Impuesto de Renta	Tarifa 0% hasta 1.090 UVT	Sobre el 100% de la Renta Gravable.	Sobre el 100% de la Renta Gravable.
Beneficios Impuesto de Renta según Ley 1429 de 2010	SI	SI	SI
Beneficios de Parafiscales según Ley 1429 de 2010	SI	SI	SI
Otros beneficios de la Ley 1429 de 2010	SI	SI	SI
Compensación de pérdidas	NO	SI (ver sentencia C-261 de 2002)	SI
Compensación del exceso de Renta Presuntiva	SI	SI	SI
Impuesto de ICA si realiza hecho generador	SI	SI	SI
Predial y otros territoriales	SI	SI	SI
Revisor Fiscal	NO	No obligatorio, salvo algunos casos.	No obligatorio, solo si supera cuantías.
Responsable de IVA, solo si realiza hecho generador	Régimen Simplificado o Régimen Común.	Sólo Régimen Común	Sólo Régimen Común
Retenedor en la Fuente por Renta	Si es comerciante y sus ingresos brutos o patrimonio bruto superan 30.000 UVT	Siempre	Siempre
Responsabilidad por Impuestos según Art. 794 ET.	Sin límite.	Solidaria del Socio con la sociedad.	No hay solidaridad, solo con la inversión.

Fuente: MONSALVE¹³⁹

¹³⁹ MONSALVE TEJADA, Rodrigo. Guía de Obligaciones Tributarias 2013. Bogotá : Centro Interamericano Jurídico Financiero, 2013.

5.2.5.2. Permisos y Licencias

Los trámites de funcionamiento se refieren a permisos y registros por parte de otras instituciones como:¹⁴⁰

- Haber verificado que no exista otra empresa con la misma denominación o razón social con el mismo nombre (Homonomía). Esta consulta se puede realizar directamente en la oficina de la Cámara de Comercio.
- Haber realizado la Consulta de Uso del Suelo conforme al Plan de Ordenamiento Territorial (P.O.T.) de la ciudad. Esta Consulta se hace a través de la Secretaría de Planeación Municipal.
- Haber tramitado ante una Notaría la minuta de constitución de la empresa para obtener la escritura pública que debe presentar al momento de acercarse a las Oficinas de la Cámara de Comercio respectiva, para el caso de personas jurídicas, excepto para las empresas unipersonales, las cuales se pueden constituir por documento privado.
- Adicionalmente, por ser una empresa prestadora de servicios turísticos deberá ser registrada en el Registro Nacional de Turismo.

Otras obligaciones para la constitución según la Ley Nacional de Turismo¹⁴¹:

- Acreditar, ante el Ministerio de Desarrollo Económico, las condiciones y requisitos que demuestren su capacidad técnica, operativa, financiera, de procedencia de capital y de seguridad al turista, así como los títulos o requisitos de idoneidad técnica o profesional correspondientes, de conformidad con la reglamentación que para el efecto expida el Gobierno Nacional, para efectos de su inscripción en el Registro Nacional de Turismo.
- Ajustar sus pautas de publicidad a los servicios ofrecidos, en especial en materia de precios, calidad y cobertura del servicio.
- Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades de turismo.
- Dar cumplimiento a las normas sobre conservación del medio ambiente tanto en el desarrollo de proyectos turísticos, como en la prestación de sus servicios.
- Actualizar anualmente los datos de su inscripción en el Registro Nacional de Turismo.

Según el Ministerio de Comercio Industria y Turismo¹⁴² los hoteles han visto la necesidad de seguir aumentando su calidad para brindar el mejor servicio posible

¹⁴⁰ *Ibíd.*

¹⁴¹ REPÚBLICA DE COLOMBIA. GOBIERNO NACIONAL, Op. Cit.

a los huéspedes. Por ello, nace la Certificación de Calidad Turística, por medio de la resolución 0650 del 2008. Esta se define como una marca de certificación reconocida por la Superintendencia de industria y comercio, que puede portar una empresa o una entidad, que cumpla con los requisitos básicos establecidos. Este certificado, se convierte en una herramienta de promoción y reconocimiento, pues no solo redundará en el crecimiento y fortalecimiento de la industria turística sino también en la del sector hotelero.

Pero aun así, el tener esta certificación no es suficiente para el Hotel Tayrona si desea competir por un mismo mercado. Por ello, debería clasificarse bajo la norma Técnica Sectorial NTSH 006, la cual define la categorización de los establecimientos de alojamiento y hospedaje y las características de calidad en los servicios ofrecidos y de infraestructura que deben cumplir los hoteles, con el fin de obtener el certificado de calidad mediante la categorización por estrellas 1, 2, 3, 4 y 5.

El permiso de funcionamiento es la autorización que el Cuerpo de Bomberos emite a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad. Existen varios tipos pero el que se enmarca en la actividad del Hotel Tayrona Imperial es: "TIPO B: Aserraderos, lavanderías, centros de acopio, gasolineras, mecánicas, lubricadoras, hoteles, moteles, hostales, bares, discotecas, casinos, bodegas de víveres".

5.2.5.3. Marcas, Patentes y Derechos De Autor

La marca del Hotel Tayrona Imperial, se encuentra registrada ante la Cámara de Comercio con el CIU del hotel que es el 5511 Alojamiento en hoteles, hostales y apartahoteles, con la persona que actualmente ejerce las funciones de representante legal de la empresa por tal motivo impide a cualquier otra empresa registrarse bajo este nombre.

A pesar de esto, el hotel no cuenta con un logo registrado ni tampoco cuenta con una imagen corporativa definida que permita su diferenciación, por lo cual se sugiere la definición de una imagen clara, fresca que represente la promesa de servicio y valores que identifiquen la organización y el posicionamiento de la misma.

¹⁴² REPÚBLICA DE COLOMBIA. GOBIERNO NACIONAL. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Hoteles Certificados en Calidad Turística. [En línea] 2012. [Citado el: 14 de Noviembre de 2013.] Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/Prestadores/2010/Hoteles.pdf>.

5.2.5.4. Derechos y Obligaciones¹⁴³

El impuesto de patente se calculará aplicando a la base imponible, esto es, al monto del capital con el que opere la organización. Con el objeto de cumplir con la ejecución y control del impuesto de patente, se establecen específicamente los siguientes deberes:

- Inscribirse en el Registro de Comerciantes de la Dirección Financiera Tributaria y mantener actualizados sus datos en el mismo;
- Las personas naturales o negocios no obligados a llevar contabilidad presentarán su declaración sobre el capital con el que operen;
- Llevar libros y registros contables relativos a su actividad económica, de conformidad con las normas pertinentes; y,
- Concurrir a la Dirección Financiera Tributaria para absolver las cuestiones tributarias que se les requiera, especialmente cuando los sujetos pasivos no hayan proveído la información pertinente o ésta resultare contradictoria.

Con el pago de una parte de la patente (10%) se cubre el servicio que da el cuerpo de bomberos a todos los locales que desarrollan actividades económicas, mediante el cual recomiendan la instalación de equipos contra incendios o las seguridades que debe tener para evitar los mismos. Los requerimientos que son revisados por un inspector del Cuerpo de Bomberos y que previo su informe favorable, emite el permiso de funcionamiento son:

- Tener extintores, lámparas de emergencias, alarmas sonoras
- Detectores de humos
- Señalización de salidas de emergencias
- Instalación eléctrica adecuada
- Plan de contingencia

El permiso sanitario es un documento emitido por la Alcaldía Municipal que autoriza el funcionamiento de los establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario por delegación del Ministerio de Salud: mercados, supermercados, micro mercados, tiendas de abarrotes y locales de abastos, consignación de víveres y frutas, vendedores ambulantes y estacionarios, bares-restaurantes, boite (grill) restaurante, cafeterías, heladerías, fuente de soda, soda-bar, picantería, fondas, comedores populares y cantinas, escenarios permanentes de espectáculos, plazas de toros, hoteles, salas de cine, casinos, salones de billar, salones de juegos electrónicos, clubes deportivos privados, estudios y coliseos, peluquería y salones de belleza. Con este documento y una inspección a las instalaciones se emite el permiso sanitario.

¹⁴³ MONSALVE TEJADA, Op. Cit.

A nivel tributario, por ser un establecimiento hotelero debe hacer una contribución parafiscal del 2.5 por mil sobre las ventas que deberá ser pagado al Fondo de Promoción Turística y deberá ser cancelado antes del 1 de mayo del año siguiente. Por ser un proyecto hotelero que implica remodelación y ampliación, la ley decreta la exención del impuesto de renta a partir del año 2003 y por un periodo adicional de 30 años, esto es un gran incentivo para los inversionistas. Adicionalmente, se causará el Impuesto sobre las ventas (IVA) del 16% y a los compradores extranjeros se les devolverá el 50% del IVA sobre los bienes o servicios adquiridos.

Se debe considerar también el Impuesto de industria y comercio que equivale al 13.8 por mil, de acuerdo con el CIIU del hotel que es el 5511 Alojamiento en hoteles, hostales y apartahoteles.

Los requisitos y trámites de Seguridad Laboral que se describen a continuación deben realizarse una vez la empresa entra en funcionamiento para garantizar la seguridad social de sus empleados, por lo cual es necesario que los inscriba en:

- Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF): con la obligación de pagar el 3% del valor de la Nómina.
- Una empresa Administradora de Riesgos Profesionales –ARP- (Privada o ISS).
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA): con la obligación de pagar el 2% de la Nómina.
- Cajas de Compensación Familiar: con la obligación de pagar el 4% de la Nómina.
- Afiliar a los trabajadores al Sistema de Seguridad Social y de Pensiones ante las Entidades Promotoras de Salud (EPS) y Fondo de Pensiones.
- Afiliar a los trabajadores a los Fondos de Cesantías.
- Inscribirse a un programa de seguridad industrial.

5.2.6. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Organización, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado. Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

Cuadro 13. Matriz FODA

F	FORTALEZAS	O	OPORTUNIDADES
F1	Capacitación y grado de compromiso que se tiene de parte de los colaboradores de la empresa, factor motivante para que brinden un excelente servicio a los clientes.	O1	Tratado Libre comercio entre Colombia y EE.UU se proyectaron exportaciones por 4.200 toneladas anuales de tabaco al mercado norteamericano, este acuerdo aumentará la generación de empleo en la región, lo que a su vez reactiva el comercio en Bucaramanga creando la necesidad del hospedaje.
F2	El hotel cuenta con una buena planta física lo que hace que las habitaciones sean amplias y se mantengan una buena temperatura.	O2	"el Aeropuerto Palonegro indica un repunte de 11,5%, con énfasis en los internacionales. Las cifras demuestran que el proyecto de expansión de la terminal área es un factor determinante para la vida económica de la región"
F3	El hotel cuenta con una buena reputación dentro del sector y con los huéspedes en general	O3	"Facilidades de acceder a crédito de consumo" y "bajas en la tasa de interés", esto les permite a los colombianos tener dinero para viajar por Colombia y conocer los principales parques turísticos.
F4	Reconocimiento de marca a nivel regional por su calidad de servicio y experiencia en la industria hotelera, lo cual genera muchas ventajas al Hotel Tayrona Imperial	O4	"Las rentas provenientes de los servicios hoteleros prestados en hoteles que se remodelen y/o amplíen entre el 1° de enero del año 2003 y el 31 de diciembre del año 2017, estarán exentas del impuesto sobre la renta por un término de treinta (30) años, de acuerdo a la proporción que represente el valor de la remodelación y/o ampliación del inmueble remodelado y/o ampliado".
F5	Excelente política de atención y condición en las instalaciones y habitaciones, lo cual se traduce en mayor confort y calidad en el servicio, convirtiéndolo dentro de su categoría en uno de los hoteles preferidos	O5	Estabilidad macroeconómica del país
F6	Alto retorno sobre la inversión; característica muy llamativa a la hora de conseguir inversionistas	O6	Posición geográfica estratégica de Santander
F7	El hotel cuenta con una buena liquidez financiera.	O7	Crecimiento del volumen turístico de Santander como tierra de aventura.

D	DEBILIDADES	A	AMENAZAS
D1	Falta capacitación de algunos empleados en el tema del servicio al cliente.	A1	"Desde el 2008 al 2012 las importaciones de calzado chino pasaron de 32,8 a 132,8 millones de dólares, hoy, de cada cien pares de zapatos importados que llegan a la capital colombiana, setenta y cinco provienen de dicho país, con un valor inferior a un dólar por par". Si esta situación sigue así muchas empresas fabricantes de zapatos tendrán que cerrar y estas dejaran de ser un atractivo para los comerciantes del país.
D2	Cambiar una parte de la cañería lo que está aumentando el desperdicio de agua.	A2	Crisis diplomática con Venezuela.
D3	La presentación de algunas habitaciones que tienen ductos de ventilación no es ideal, por tanto los clientes han sugerido cubrirlos con rejillas para mejorar el aspecto de la habitación.	A3	Caída del bolívar, deja impide a los venezolanos venir a Colombia.
D4	Realizar inversiones en amoblamiento periódicamente, para innovar con los clientes.	A4	El decreto 920 de 2009. Aumento de la competencia "los nuevos prestadores de servicios hoteleros construidos entre el 1° de enero del año 2003 y el 31 de diciembre del año 2017, quedando exentos del impuesto de renta durante treinta años a partir del año gravable que inicien las operaciones".
D5	No cuenta con una filosofía organizacional formal, al igual que tampoco con un sistema de gestión sistematizado y confiable que permita tomar decisiones eficientes.	A5	Dificultad de acceso terrestre
D6	No posee un sistema de reservas ni presencia en Internet, algo que automatizaría procesos administrativos, operativos y de mercadeo.	A6	Aumento de la delincuencia.
D7	Es muy pasivo ante las cambiantes condiciones del mercado, por lo cual muchas de sus estrategias son reactivas.	A7	Incremento de productos sustitutos casa hostales, aparta hoteles, turismo rural.
D8	No cuenta con alianzas estratégicas, con agencias de viaje, transportadoras o aerolíneas que le permitan establecer planes y promociones para sus clientes.	A8	Incentivos por parte del gobierno para ampliar la competencia de acuerdo al decreto 920 de 2009.
D9	El hotel no realiza una eficiente gestión de mercadeo o CRM hacía con sus clientes.	A9	

FO	ESTRATEGIA FO	FA	ESTRATEGIA FA
F1/O2	Diseñar un programa de formación permanente tanto para los empleados actuales, como los nuevos.	F2/A1	Aprovechar la planta física del hotel para ampliar la bodega, donde se pueda dejar las mercancías de alto volumen y peso.
F2/O4	Aprovechar la exención de impuestos a las adecuaciones que ya fueron realizadas en el hotel después del 2003	F3/A2	Aprovechar la buena reputación del hotel y el registro de clientes venezolanos para que estos puedan pagar la habitación desde su país de una forma prepago para cuando vengan no tengan que preocuparse por el pago del hotel.
F3/O3	Aprovechar los clientes que tienen sus propias empresas, para que estos puedan enviar a los empleados a quedarse en el hotel y que la factura sea descontada por nómina.	F3/A2	Implantar campañas de publicidad con familia y amigos de clientes venezolanos para que estos conozcan las instalaciones del hotel y se den cuenta de los servicios y las tarifas que el hotel ofrece, junto con agencias de viaje de ese mismo país.
F4/O1	Realizar una alianza estratégica con empresas de municipios aledaños como Protabaco, para que los empleados puedan gozar de las instalaciones hotel y la factura pueda ser descontar por nómina.	F1/A5	Enviar carta y pedir una reunión con el gobernador para mejorar las vías de Santander.
F5/O5	Aprovechase en el buen nombre que tiene el hotel para realizar campañas de mercadeo y publicidad donde se promoció el atractivo turístico de Santander en convenio con una empresa de turismo de la región.	F4/A6	Juntar esfuerzos con la directiva del Centro Cultural del Oriente y del Teatro Santander para mejorar el aspecto del sector en cuanto a limpieza, seguridad e iluminación.
F7/O4	Aprovechar la buena liquidez y las facilidades para acceder al crédito de consumo para ampliar el hotel y reducir el impuesto sobre la renta.	F1/A7	Motivar y capacitar a los empleados para ofrecer un servicio de calidad por encima de cualquier producto sustituto.

DO	ESTRATEGIA DO	DA	ESTRATEGIA DA
D2, D3, D4, D5, D6 / O3, O4.	Aprovechar el descuento sobre la renta sobre las adecuaciones en cuanto a remodelación y/o ampliación del inmueble de acuerdo a las necesidades, aprovechando las facilidades de acceder al crédito de consumo.	A4/D2, D3, D4	Aprovechar el decreto 920 del 2009, para hacer las adecuaciones pertinentes al hotel en cuanto cañería, rejillas y la implementación de la cisterna para así disminuir el consumo de agua del acueducto y ser más competitivos frente a la competencia.
D5 / O1, O2	Sistematizar el hotel para que puedan realizar reservas en línea y así se pueda aprovechar el repunte de huéspedes nacionales e internacionales	A4, A2/D5, D6	Realizar automatización de los procesos donde se garantice un sistema de reservas y un sistema de gestión contable para descontarlo dentro de las adecuaciones del hotel y así promocionar el hotel a los hermanos venezolanos.
D8/ O5	Realizar alianzas estratégicas con agencias de viaje y empresas de transporte para aprovechar la estabilidad económica que tiene el país y así promocionar el comercio y el turismo en Santander	A7/D8	Realizar alianzas estratégicas con agencias de viajes, transportadoras y/o aerolíneas para promocionar los servicios del hotel.
D9/ O7	Realizar una eficiente gestión de mercadeo con los clientes para promocionar con sus familiares y amigos el hotel	A7/D9	Implementar eficientemente un sistema de CRM para retener a los clientes y de esta forma evitar que se inclinen por utilizar algún producto sustituto.

Fuente: Elaboración de los autores.

5.2.7. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).

Los pasos que se realizaron para la elaboración de la matriz PEEA fueron los siguientes:

- Se seleccionaron las variables que definieran la **FF** (fortaleza financiera), **VC** (ventaja competitiva), **EA** (estabilidad ambiental), **FI** (fortaleza industrial).
- Después se asignó un valor numérico siendo para las dimensiones FF y FI de +1 (peor) a +6 (mejor). De la misma forma se asignaron un valor numérico a las dimensiones EA y VC, siendo -1 (mejor) y -6 (peor).

- Se calculó un puntaje promedio para cada variable FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Después se registraron los puntajes promedio de cada variable FF, VC, FI y EA, en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
- Sumando los dos puntajes del eje x donde se tuvo en cuenta el punto resultante en X. la suma de los dos puntajes del eje y dio como resultado el punto en el eje Y, donde después se halló la intersección entre los puntos XY.
- Una vez hallado el vector de intersección entre los punto XY, se procedió a trazar el vector direccional, este vector revelará el tipo de estrategia recomendada para la empresa, estas pueden ser participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora.

De acuerdo con Fred David¹⁴⁴, “cuando el vector direccional se encuentra en el cuadrante intensivo, la empresa podrá aprovechar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas, evitar las amenazas externas; por tanto es posible utilizar las siguientes estrategias penetración del mercado, desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias de la empresa.

Cuando el vector aparece en el cuadrante conservador, implica que la empresa debe permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa no afrontar riesgos excesivos. Estas estrategias podrían ser penetración del mercado, desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

Para vectores pertenecientes al cuadrante defensiva, se sugiere que la empresa debe centrarse en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación concéntrica. Por último, cuando el vector direccional se encuentra en el cuadrante competitivo, indica el uso de estrategias competitivas, estas podrían ser integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y alianzas estratégicas.”

¹⁴⁴ DAVID, Op. cit..

Cuadro 14. Posición Estratégica Interna.

Posición Estratégica Interna	
<i>Fortalezas financiera (FF)</i>	<i>Puntuación</i>
Rendimiento sobre la inversión	4
Apalancamiento	2
Liquidez	6
Capital de trabajo (Activo corriente – Pasivo corriente)	6
Flujo de capital	2
Facilidad para salir del mercado	3
Riesgo involucrado en el negocio	2
TOTAL	3,6
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Puntuación</i>
Participación del mercado (de acuerdo al porcentaje de ocupación)	4
Calidad del producto (de acuerdo a las encuestas)	4
Ciclo de vida del producto (1 día)	5
Lealtad de los clientes (recurrencia de clientes)	3
Capacidad de la competencia (recurrencia de clientes)	3
Conocimiento tecnológico	6
Control sobre proveedores y distribuidores	6
TOTAL	4,4

Fuente: Elaboración de los autores.

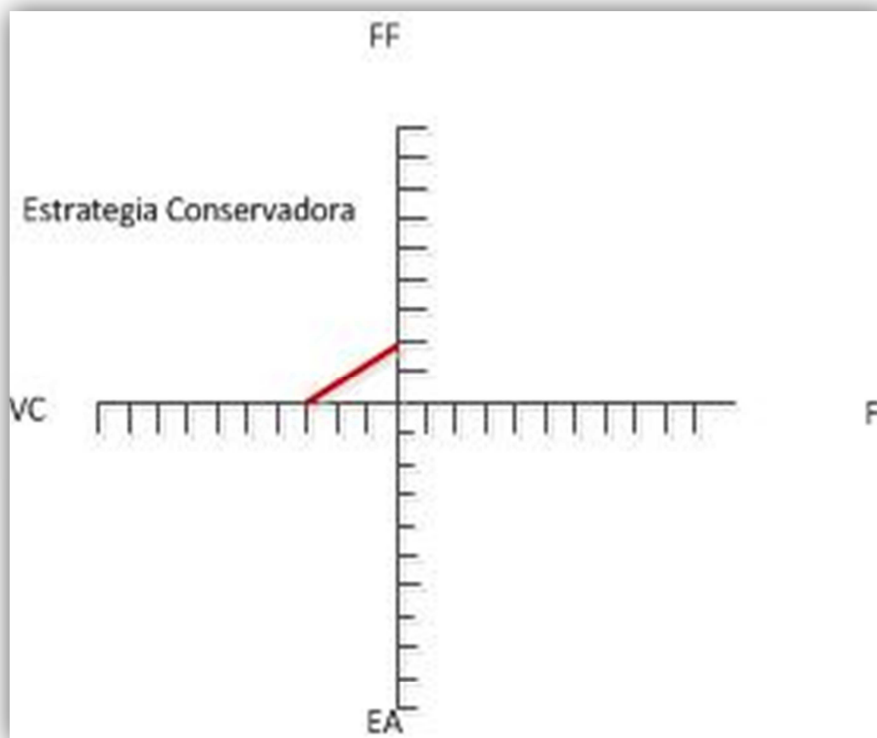
Cuadro 15. Posición Estratégica Externa

Posición Estratégica Externa	
<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>	<i>Puntuación</i>
Cambios tecnológicos	6
Tasa de inflación	3
Variación de la demanda	3
Rango de precios de los productos de la competencia	3
Barreras de ingreso al mercado	1
Presión competitiva (clientes que han cambiado al hotel por la competencia)	4
Elasticidad de precio de la demanda	4
TOTAL	3,4

Posición Estratégica Externa	
<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>	<i>Puntuación</i>
<i>Fortaleza industrial (FI)</i>	<i>Puntuación</i>
Potencial de crecimiento	6
Potencial de utilidades	4
Estabilidad financiera	4
Conocimiento tecnológico	2
Utilización de recursos	2
Intensidad del capital	5
Facilidad de ingreso al mercado	6
TOTAL	4,1

Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 20. Matriz PEEA



Fuente: Elaboración de los autores.

5.2.8. Matriz IE

Esta matriz se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y. La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes.

“Los puntajes de valores totales correspondientes a cada división permiten la elaboración de la matriz IE a nivel corporativo. Un puntaje de valor total de la matriz EFI de 1.0 a 1.9, registrada sobre el eje x de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la matriz EFE DE 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto”¹⁴⁵

5.2.9. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).

Mediante la matriz EFI se puede resumir y evaluar las fortalezas y debilidades de las principales áreas funcionales en la empresa. La matriz EFI se elaboró en cinco pasos:

- Con la información obtenida en el proceso de auditoría interna, se elaboró una lista de 10 a 20 factores, identificando primero las fortalezas y después de las debilidades.
- A cada factor se le asignó un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Los valores fueron asignados indicando la importancia realtiva del factor en el rendimiento de la empresa. La suma de todos los valores asignados debe ser igual a 1.0. Los valores fueron basados en la industria.
- La clasificación se asignó de 1 a 4 para indicar la eficacia de las estrategias actuales a cada factor interno. Siendo 4, excelente; 3, la respuesta esta arriba del promedio; 2, la respuesta es de nivel promedio y 1, la respuesta es deficiente. Esta clasificación se basó en la empresa.
- Se multiplicó el valor de cada factor por su clasificación para determinar el valor ponderado.
- Y por último se sumaron los valores ponderado de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

¹⁴⁵ Ibíd., p. 212.

Cuadro 16. Matriz de factores internos claves - EFI

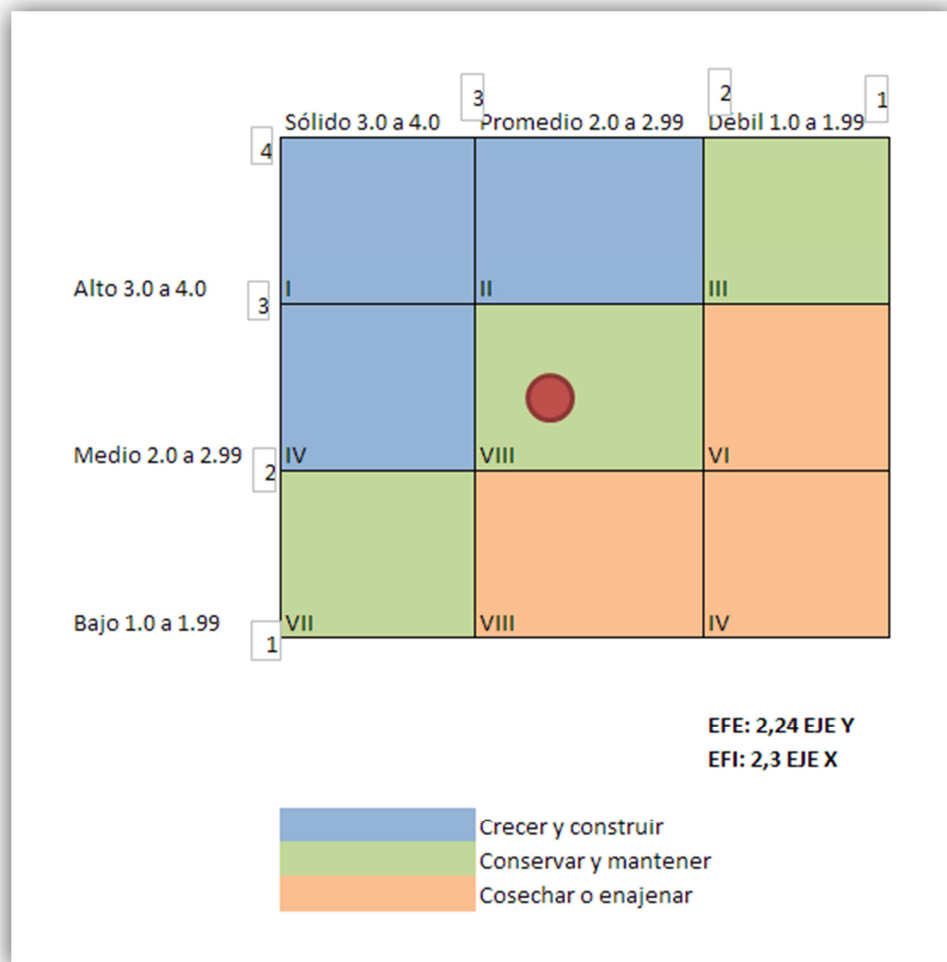
FACTORES INTERNOS CLAVES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas Internas				
1	Capacitación y grado de compromiso que se tiene de parte de los colaboradores de la empresa, factor motivante para que brinden un excelente servicio a los clientes.	0,09	2	0,18
2	El hotel cuenta con una buena planta física lo que hace que las habitaciones sean amplias y se mantengan una buena temperatura.	0,09	4	0,36
3	El hotel cuenta con una buena reputación dentro del sector y con los huéspedes en general	0,08	4	0,32
4	Reconocimiento de marca a nivel regional por su calidad de servicio y experiencia en la industria hotelera, lo cual genera muchas ventajas al Hotel Tayrona Imperial	0,06	3	0,18
5	Excelente política de atención y condición en las instalaciones y habitaciones, lo cual se traduce en mayor confort y calidad en el servicio, convirtiéndolo dentro de su categoría en uno de los hoteles preferidos	0,08	4	0,32
6	Alto retorno sobre la inversión; característica muy llamativa a la hora de conseguir inversionistas	0,05	2	0,1
7	El hotel cuenta con una buena liquidez financiera.	0,05	2	0,1

Cuadro 17. Matriz de factores internos claves - EFI (Continuación)

FACTORES EXTERNOS CLAVES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Debilidades Internas				
1	Falta capacitación de algunos empleados en el tema del servicio al cliente.	0,05	2	0,1
2	Falta cambiar la cañería de una parte del edificio lo que aumenta el desperdicio de agua.	0,07	2	0,14
3	Los ductos de la ventilación deberían cubrirse con rejillas para mejorar el aspecto en las habitaciones.	0,05	2	0,1
4	Tener almohadas de repuesto dentro de las habitaciones para que el huésped pueda elegir de acuerdo a su preferencia.	0,04	2	0,08
5	No cuenta con una filosofía organizacional formal, al igual que tampoco con un sistema de gestión sistematizado y confiable que permita tomar decisiones eficientes.	0,04	1	0,04
6	No posee un sistema de reservas ni presencia formal en Internet, hecho que evita automatizar procesos administrativos, operativos y de mercadeo.	0,04	1	0,04
7	Es muy pasivo ante las cambiantes condiciones del mercado, por lo cual muchas de sus estrategias son reactivas.	0,03	2	0,06
8	No cuenta con alianzas estratégicas, con agencias de viaje, transportadoras o aerolíneas que le permitan establecer planes y promociones para sus clientes.	0,09	1	0,09
9	El hotel no realiza una eficiente gestión de mercadeo o CRM hacia con sus clientes.	0,09	1	0,09
TOTAL		1		2,3

Fuente: Elaboración de los autores.

Figura 21. Matriz IE



Fuente: Elaboración de los autores.

5.2.10. Matriz MPEC

Esta matriz permite elegir con objetividad las estrategias para mejorar o aprovechar los factores de éxito críticos externos o internos.

“La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base a los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia”¹⁴⁶

¹⁴⁶ DAVID, Op. cit., p. 69

Paso 1. Se elaboró una lista de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la MPEC. Esta información se obtuvo en forma directa de las matrices EFE y EFI. La MPEC debe incluir, como mínimo, diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico interno.

Paso 2. Se asignó valores a cada factor externo e interno clave. Estos valores fueron idénticos a los de las matrices EFE y EFI. Los valores se presentan en una columna vertical justo al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.

Paso 3. Se examinó las matrices de la etapa 2 (ajuste) y se identificaron alternativas estratégicas para la empresa. En la línea superior de la MPEC se apuntaron las estrategias en series que fueran mutuamente excluyentes.

Paso 4. Se determinaron los puntajes del grado de atracción (PA) definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas. Los puntajes del grado de atracción se establecieron por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez, y planteando la pregunta ¿Afecta este factor la selección de las estrategias? El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1= sin atractivo, 2=algo atractivo, 3=más o menos atractivo, 4= muy atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, indica que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza por tanto se debe escribir un guion en una línea determinada.

Paso 5. Se calcularon los puntajes totales del grado de atracción a través de la multiplicación de los valores paso 2 por los puntajes del grado de atracción paso 4 en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta sólo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Mientras mayor sea el puntaje total de grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica.

Paso 6 Se calculó la suma de los puntaje totales del grado de atracción sumando los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de los puntajes totales del grado de atracción SPTA muestra cuál estrategia es más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la suma de los puntajes totales del grado de atracción en una serie específica de alternativas estrategias indican la convención relativa de una estrategia sobre la otra.

Cuadro 18. Matriz factores claves - MPEC

Factores claves		Valor	Estrategia 1. Realizar un registro de adecuaciones después del 2003, para aprovechar la extinción de impuestos del decreto 920 de 2009.	Estrategia 2. Diseñar un programa de alianzas estratégicas con empresas de la región para descontar facturas por nómina a empleados que se quieran quedar en el HTI.	Estrategia 3. Realizar un plan de marketing con agencias de viajes y empresas de transporte para promocionar el HTI.
Oportunidades			PA	PA	PA
1	Estabilidad macroeconómica del país	0,07	2	4	4
2	Posición geográfica estratégica de Santander	0,08	-	4	4
3	Crecimiento del volumen turístico de Santander como tierra de aventura	0,07	2	4	4
4	Plan de renovación urbana para recuperar el centro y los iconos arquitectónicos de la ciudad entre ellos El Centro Cultural del Oriente, La Plaza San Mateo, El Teatro Santander y El Parque Centenario.	0,08	4	3	3
5	De acuerdo a las propuestas de recuperación desarrolladas por Téllez propone la ampliación de las zonas de vivienda hacia los alrededores del Centro Cultural del Oriente, esto brindará seguridad y un mejor entorno para ejercer la actividad hotelera.	0,07	3	2	-

Cuadro 16. Matriz factores claves – MPEC (Continuación)

Factores claves		Valor	Estrategia 1.	Estrategia 2.	Estrategia 3.
			Realizar un registro de adecuaciones después del 2003, para aprovechar la extinción de impuestos del decreto 920 de 2009.	Diseñar un programa de alianzas estratégicas con empresas de la región para descontar facturas por nómina a empleados que se quieran quedar en el HTI.	Realizar un plan de marketing con agencias de viajes y empresas de transporte para promocionar el HTI.
Amenazas			PA	PA	PA
1	Crisis diplomática con Venezuela	0,05	2	-	-
2	Caída del bolívar, impide a los venezolanos venir a Colombia	0,08	-	-	-
3	El decreto 920 de 2009. Aumento de la competencia "los nuevos prestadores de servicios hoteleros construidos entre el 1° de enero del año 2003 y el 31 de diciembre del año 2017, quedando exentos del impuesto de renta durante treinta años a partir del año gravable que inicien las operaciones"	0,08	4	2	3
4	Dificultad en las vía para llegar a Santander.	0,09	-	3	3
5	Aumento de la delincuencia y los problemas sociales del sector y las vía en Colombia	0,07	-	3	2

Cuadro 16. Matriz factores claves – MPEC (Continuación)

Factores claves		Valor	Estrategia 1. Realizar un registro de adecuaciones después del 2003, para aprovechar la extinción de impuestos del decreto 920 de 2009.	Estrategia 2. Diseñar un programa de alianzas estratégicas con empresas de la región para descontar facturas por nómina a empleados que se quieran quedar en el HTI.	Estrategia 3. Realizar un plan de marketing con agencias de viajes y empresas de transporte para promocionar el HTI.
Fortalezas			PA	PA	PA
1	Capacitación y grado de compromiso que se tiene de parte de los colaboradores de la empresa, factor motivante para que brinden un excelente servicio a los clientes.	0,09	2	3	2
2	El hotel cuenta con una buena planta física lo que hace que las habitaciones sean amplias y se mantengan una buena temperatura.	0,09	4	4	4
3	El hotel cuenta con una buena reputación dentro del sector y con los huéspedes en general	0,08	4	4	4
4	Reconocimiento de marca a nivel regional por su calidad de servicio y experiencia en la industria hotelera, lo cual genera muchas ventajas al Hotel Tayrona Imperial	0,06	4	3	4
5	Excelente política de atención y condición en las instalaciones y habitaciones, lo cual se traduce en mayor confort y calidad en el servicio, convirtiéndolo dentro de su categoría en uno de los hoteles preferidos	0,08	2	3	3

Cuadro 16. Matriz factores claves – MPEC (Continuación)

Factores claves		Valor	Estrategia 1.	Estrategia 2.	Estrategia 3.
			Realizar un registro de adecuaciones después del 2003, para aprovechar la extinción de impuestos del decreto 920 de 2009.	Diseñar un programa de alianzas estratégicas con empresas de la región para descontar facturas por nómina a empleados que se quieran quedar en el HTI.	Realizar un plan de marketing con agencias de viajes y empresas de transporte para promocionar el HTI.
Debilidades			PA	PA	PA
1	Falta capacitación de algunos empleados en el tema del servicio al cliente.	0,05	-	2	3
2	Falta cambiar la cañería de una parte del edificio lo que aumenta el desperdicio de agua.	0,07	3	-	-
3	Los ductos de la ventilación deberían cubrirse con rejillas para mejorar el aspecto en las habitaciones.	0,05	3	3	2
4	No cuenta con alianzas estratégicas, con agencias de viaje, transportadoras o aerolíneas que le permitan establecer planes y promociones para sus clientes.	0,09	1	3	4
5	El hotel no realiza una eficiente gestión de mercadeo o CRM hacia con sus clientes.	0,09	1	3	2
		Total	3,03	4,06	3,9

Cuadro 16. Matriz factores claves – MPEC (Continuación)

Factores claves		Valor	Estrategia 1. Realizar un registro de adecuaciones después del 2003, para aprovechar la extinción de impuestos del decreto 920 de 2009.	Estrategia 2. Diseñar un programa de alianzas estratégicas con empresas de la región para descontar facturas por nómina a empleados que se quieran quedar en el HTI.	Estrategia 3. Realizar un plan de marketing con agencias de viajes y empresas de transporte para promocionar el HTI.
1	Estabilidad macroeconómica del país	0,07	4	3	3
2	Posición geográfica estratégica de Santander	0,08	3	4	2
3	Crecimiento del volumen turístico de Santander como tierra de aventura	0,07	3	4	4
4	Plan de renovación urbana para recuperar el centro y los iconos arquitectónicos de la ciudad entre ellos El Centro Cultural del Oriente, La Plaza San Mateo, El Teatro Santander y El Parque Centenario.	0,08	4	-	4
5	De acuerdo a las propuestas de recuperación desarrolladas por Téllez propone la ampliación de las zonas de vivienda hacia los alrededores del Centro Cultural del Oriente, esto brindará seguridad y un mejor entorno para ejercer la actividad hotelera.	0,07	3	-	-
		Sub-	1,26	0,81	0,97

Cuadro 16. Matriz factores claves – MPEC (Continuación)

Factores claves		Valor	Estrategia 1.	Estrategia 2.	Estrategia 3.
			Realizar un registro de adecuaciones después del 2003, para aprovechar la extinción de impuestos del decreto 920 de 2009.	Diseñar un programa de alianzas estratégicas con empresas de la región para descontar facturas por nómina a empleados que se quieran quedar en el HTI.	Realizar un plan de marketing con agencias de viajes y empresas de transporte para promocionar el HTI.
		<i>total</i>			
Amenazas			PA	PA	PA
1	Crisis diplomática con Venezuela	0,05	-	4	2
2	Caída del bolívar, impide a los venezolanos venir a Colombia	0,08	-	2	1
3	El decreto 920 de 2009. Aumento de la competencia "los nuevos prestadores de servicios hoteleros construidos entre el 1° de enero del año 2003 y el 31 de diciembre del año 2017, quedando exentos del impuesto de renta durante treinta años a partir del año gravable que inicien las operaciones"	0,08	4	3	3
4	Dificultad en las vía para llegar a Santander.	0,09	2	2	-
5	Aumento de la delincuencia y los problemas sociales del sector y las vía en Colombia	0,07	2	2	-
		Subtotal	0,64	0,92	0,42

Cuadro 16. Matriz factores claves – MPEC (Continuación)

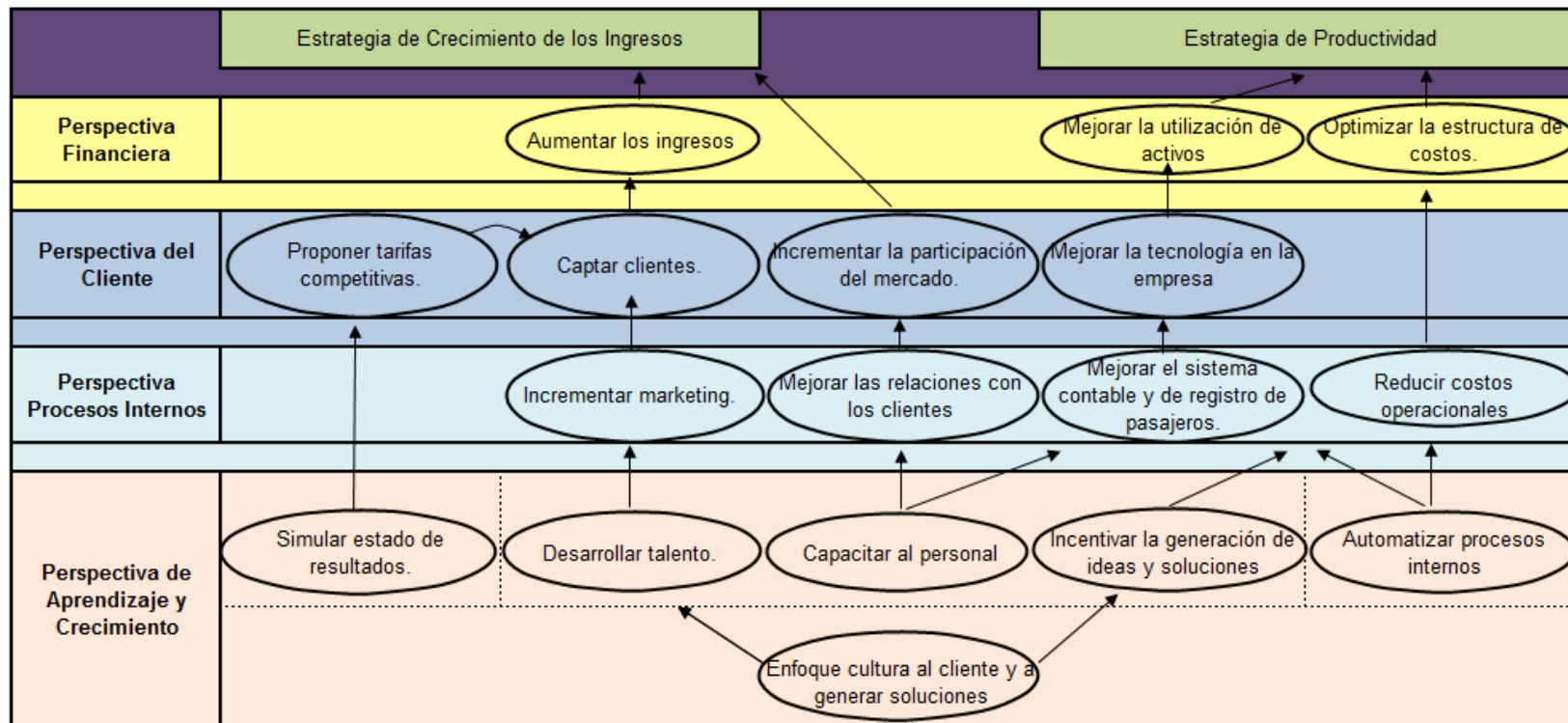
Factores claves		Valor	Estrategia 4. Desarrollar un programa de libre inversión para mejorar y ampliar las instalaciones del HTI.	Estrategia 5. Realizar un programa de sistematización para mejorar los procesos (CRM, Contables y de Reservas) en la empresa.	Estrategia 6. Diseñar programas de capacitación para el manejo de las relaciones con el cliente.
Fortalezas			PA	PA	PA
1	Capacitación y grado de compromiso que se tiene de parte de los colaboradores de la empresa, factor motivante para que brinden un excelente servicio a los clientes.	0,09	3	2	4
2	El hotel cuenta con una buena planta física lo que hace que las habitaciones sean amplias y se mantengan una buena temperatura.	0,09	3	4	-
3	El hotel cuenta con una buena reputación dentro del sector y con los huéspedes en general	0,08	3	4	4
4	Reconocimiento de marca a nivel regional por su calidad de servicio y experiencia en la industria hotelera, lo cual genera muchas ventajas al Hotel Tayrona Imperial	0,06	4	3	3
5	Excelente política de atención y condición en las instalaciones y habitaciones, lo cual se traduce en mayor confort y calidad en el servicio, convirtiéndolo dentro de su categoría en uno de los hoteles preferidos	0,08	4	3	4

Factores claves		Valor	Estrategia 4. Desarrollar un programa de libre inversión para mejorar y ampliar las instalaciones del HTI.	Estrategia 5. Realizar un programa de sistematización para mejorar los procesos (CRM, Contables y de Reservas) en la empresa.	Estrategia 6. Diseñar programas de capacitación para el manejo de las relaciones con el cliente.
Debilidades			PA	PA	PA
1	Falta capacitación de algunos empleados en el tema del servicio al cliente.	0,05	-	-	4
2	Falta cambiar la cañería de una parte del edificio lo que aumenta el desperdicio de agua.	0,07	4	4	-
3	Los ductos de la ventilación deberían cubrirse con rejillas para mejorar el aspecto en las habitaciones.	0,05	4	4	-
4	No cuenta con alianzas estratégicas, con agencias de viaje, transportadoras o aerolíneas que le permitan establecer planes y promociones para sus clientes.	0,09	3	2	2
5	El hotel no realiza una eficiente gestión de mercadeo o CRM hacia con sus clientes.	0,09	4	4	3
		Total	4,35	4,03	3,22

Fuente: Elaboración de los autores.

5.3. ETAPA 3: IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL HOTEL TAYRONA IMPERIAL

5.3.1. Mapa estratégico.



Fuente: Elaboración de los autores.

5.3.2. Registro de indicadores de acuerdo a cada perspectiva.

Estrategia de Crecimiento de los Ingresos											
		Objetivos	Indicador KPI	Fórmula	Numerador	Denominador	Relación indicador	Meta	Variación % desvío	Lenguaje Variación	Lenguaje Grado conveniencia
Perspectiva Financiera	Aumentar los ingresos	Aumentar los ingresos (Ventas netas).	Crecimiento de ventas en términos reales	$\text{Venta periodo actual} / \text{venta igual periodo anterior}$				1.1%			
Perspectiva del Cliente	Proponer tarifas competitivas. Captar nuevos clientes	Mantener precios a nivel de mercado.	Competitividad de precios.	Sumatoria de puntuaciones (Tarifa HTI / tarifa competencia) / # de hoteles comparados.				90%			
		Captar nuevos huéspedes	Incremento de clientes.	$\text{Ventas nuevos clientes} / \text{Ventas totales} \times 100$				10%			
Perspectiva Procesos Internos		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar el talento humano en servicio al cliente.	Desarrollar competencias	Brecha estratégica talento humano	competencias disponibles - competencias deseadas en atención al cliente				Índice			
	Realizar estado de resultados mensualmente.	Desarrollar competencias	Brecha estratégica talento humano	competencias disponibles - competencias deseadas en contabilidad				Índice			
	Enfocar cultura al cliente.	Enfocar cultura al cliente.	Encuesta sobre la satisfacción del cliente respecto al personal.	Sumatoria de puntuaciones x escala obtenida / (5 * cant. Compet. Evaluadas * # de encuestados) * 100 (utilizando escala de 1 a 5)				Índice			

Fuente: Elaboración de los autores.

Estrategia Crecimiento de los ingresos												
		Objetivos	Indicador KPI	Fórmula	Numerador	Denominador	Relación indicador	Meta	Variación % desvío	Lenguaje Variación	Lenguaje Grado conveniencia	
Perspectiva Financiera		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Perspectiva del Cliente	Incrementar la participación en el mercado	Captar nuevos huéspedes	Cuota del mercado	Venta del negocio / ventas del mercado considerado x 100				40%				
Perspectiva Procesos Internos	Mejorar las relaciones con el cliente	Implementar software CRM	Implementación software	% Avance de la implementación/mes.				10%				
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar a personal	Desarrollar competencias en CRM	Índice de competencias disponibles	Sumatoria de puntuaciones competencias disponibles x escala obtenida / (5 * cant. Compet. Evaluadas * empleados evaluados) * 100 (utilizando escala de 1 a 5)				90%				
		Desarrollar competencias	Brecha estratégica talento humano	competencias disponibles - competencias deseadas sobre el manejo de relaciones con los huéspedes				90%				

Fuente: Elaboración de los autores.

Estrategia de Excelencia Operacional											
		Objetivos	Indicador KPI	Fórmula	Numerador	Denominador	Relación indicador	Meta	Variación % desvío	Lenguaje Variación	Lenguaje Grado conveniencia
Perspectiva Financiera	Mejorar la utilización de activos	Mejorar la utilización de los activos	Mejorar la utilización de los activos	Programas ejecutados /capacidad RAM				90%			
Perspectiva del Cliente	Mejorar la tecnología en la empresa	Mejorar la imagen y la atención percibida por el huésped	Mejorar la tecnología de la empresa	Opinion positiva clientes / cantidad de visitas de clientes				50%			
Perspectiva Procesos Internos	Mejorar el sistema contable y de registro de pasajeros	Mejorar el sistema de registro de pasajeros y contable.	Avance de la automatización.	% Avance de la implementación/mes.				Índice			
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Automatizar procesos internos	Automatizar procesos internos	Avance de la automatización.	% Avance de la implementación/mes.				Índice			
		Capacitar al personal	Cursos y entrenamiento interno sobre registro y control contable de pasajeros.	hora capacitación período p / horas capacitación período p -1				Índice			

Fuente: Elaboración de los autores.

Estrategia de Excelencia Operacional											
		Objetivos	Indicador KPI	Fórmula	Numerador	Denominador	Relación indicador	Meta	Variación % desvío	Lenguaje Variación	Lenguaje Grado conveniencia
Perspectiva Financiera	Optimizar la estructura de costos	Buscar una mejora en la estructura de costos	Mejorar la estructura de costos	Ahorro anual (\$).				Reducir \$40.000 anuales mínimo.			
Perspectiva del Cliente											
Perspectiva Procesos Internos	Reducir de costos operacionales	Reducir costos operacionales	Mejorar la estructura de costos	Reducción de costos/maniobra				Reducir un 8% consumo de agua potable			
	Automatizar procesos internos.	Automatizar los procesos internos.	Avance de la automatización.	% Avance de la implementación/mes.				Índice			
	Incentivar la generación de ideas y	Buscar que los empleados tengan sentido de pertenencia con la	Incentivar la generación de ideas y soluciones.	Número de soluciones nuevas/año.				5 soluciones anuales.			
	Enfocar cultura a generar ideas y soluciones	Enfocar la cultura a generar soluciones.	Cuestionario sobre la importancia del ahorro y eliminación de desperdicios	Sumatoria de puntuaciones disponibles x escala obtenida / (5 * cant. Compet. Evaluadas * empleados evaluados) * 100 (utilizando escala de 1 a 5)				Transformar la cultura en proactiva en la generación de soluciones y ahorros/dos años.			

Fuente: Elaboración de los autores.

5.3.3. Definir Proyectos a Corto, Mediano y largo Plazo

Cuadro 19. Presupuesto Perspectiva Financiera

	Cantidad.	Especificaciones	Valor unitario.	Precio Total.
Comprar listado de empresas en Cámara de Comercio	1	Listado	100.000	100.000
Servicio de Internet	1	Cable Modem	80.000	80.000
Transporte	40	20 visitas	60.000	2.400.000
Refrigerios.	20	20 días	70.000	1.400.000
Papelería y fotocopias.	60	Hojas	100	6.000
Subtotal				3.986.000
Imprevistos (10%)				398.600
Total				4.384.600

Fuente: Elaboración de los autores. Valores monetarios en Pesos Colombianos

Cuadro 20. Beneficio de implementar la Perspectiva Financiera

Rentabilidad actual	Escenario Pesimista	Escenario Optimista	Periodo
	Incremento de la rentabilidad 4%	Incremento de la rentabilidad 7%	
	4.320.000	7.560.000	Anual
ROI	-0,01	0,72	Anual

Fuente: Elaboración de los autores.

De acuerdo a los resultados del ROI, se puede determinar que dentro de la situación pesimista no sería conveniente la realización de convenios con empresas para pago del servicio de hotel por nómina en el corto plazo, pero esta información está dispuesta solo para el primer año lo que se busca es que estos acuerdos sean como mínimo a cinco años para que los beneficios sean superiores de la inversión inicial. Siendo así, el ROI podría variar en 3,93 en un escenario pesimista y de un 7,62 en un escenario optimista.

Cuadro 21. Presupuesto Perspectiva Procesos

	Cantidad.	Especificaciones	Valor unitario.	Precio Total.
Comprar software de acuerdo con las necesidades del hotel.	1	Software	3.000.000	3.000.000
Asesorías y capacitación en el manejo de software.	5	Clases	50.000	250.000
Transporte	10	5 visitas proveedor software	5.500	55.000
Refrigerios.	5	5 días	20.000	100.000
Subtotal				3.405.000
Imprevistos (10%)				340.500
Total				3.745.500

Fuente: Elaboración de los autores. Valores monetarios en Pesos Colombianos

Cuadro 22. Beneficio de implementar la perspectiva por procesos

Beneficio	Escenario Pesimista 2% mejora satisfacción	Escenario Optimista 5% mejora satisfacción	Periodo
0 de multas por incumplimiento.	2.000.000	2.000.000	Anual
	2.160.000	5.400.000	Anual
total	4.160.000	7.400.000	
ROI	0,11	0,98	

Fuente: Elaboración de los autores. Valores monetarios en Pesos Colombianos

Teniendo en cuenta los datos arrojados por el ROI esta propuesta es muy interesante pues solo en el primer año encontrándose en cualquiera de las dos situaciones siendo pesimista u optimista la empresa obtiene dividendos positivos de un 11% y un 98% de acuerdo a cada escenario, además con la implementación del software no solo se obtienen beneficios en el primer año sino por lo menos en los siguientes 5 años donde se podrían programar los pagos, ayudar en el manejo de la información y mejorar la relación con los huéspedes.

Cuadro 23. Presupuesto perspectivas de clientes

	Cantidad.	Especificaciones	Valor unitario.	Precio Total.
Comprar de almohadas (ver anexo C)	32	1 almohada adicional por habitación	18.000	576.000
Compra de rejillas ducto de ventilación (anexo C)	8	1 por habitación	8.000	64.000
Contrato a todo costo cisterna o sistema de agua potable.	1	Cisterna	13.000.000	13.000.000
Transporte	10	5 visitas proveedor	5.500	55.000
Subtotal				13.695.000
Imprevistos (10%)				1.269.500
Total				14.964.500

Fuente: Elaboración de los autores. Valores monetarios en Pesos Colombianos

Cuadro 24. Beneficio perspectiva procesos

Beneficio	Escenario Pesimista 2% mejora satisfacción	Escenario Optimista 5% mejora satisfacción	Periodo
Mejora satisfacción huéspedes 5% por disminución en quejas y reclamos.	2.160.000	5.400.000	Anual
Promedio del pago del recibo actual agua (8.160.000) anual	7.800.000	7.800.000	Anual
total	9.960.000	13.200.000	
ROI	-0,34	-0,12	

Fuente: Elaboración de los autores. Valores monetarios en Pesos Colombianos

La inversión en cuanto a un sistema para ahorrar el consumo de agua potable, tiene una inversión inicial muy elevada por este motivo es que dentro el retorno de la inversión en el primer año arroja resultados negativos, pero el ROI aumenta considerablemente a 5 años en un 3.73 lo que resulta ser una inversión muy interesante porque sigue obteniendo ganancias en el largo plazo, pero en el corto plazo se debería priorizar otras alternativas.

Cuadro 25. Presupuesto perspectiva de aprendizaje

	Cantidad.	Especificaciones	Valor unitario.	Precio Total.
Pago curso	4	Empleados recepción	200.000	800.000
Transporte	30	15 días	4.000	120.000
Subtotal				920.000
Imprevistos (10%)				92.000
Total				1.012.000
Total				1.104.000

Fuente: Elaboración de los autores. Valores monetarios en Pesos Colombianos

Cuadro 26. Beneficio perspectiva de aprendizaje

Beneficio	Escenario Pesimista 2% mejora satisfacción	Escenario Optimista 5% mejora satisfacción	Periodo
Mejora satisfacción huéspedes 5% por disminución en quejas y reclamos.	2.160.000	5.400.000	Anual
total	2.160.000	5.400.000	
ROI	0,96	3,89	

Fuente: Elaboración de los autores. Valores monetarios en Pesos Colombianos

El retorno sobre la inversión en el tema de capacitación cuenta con el retorno de la inversión más alto dentro de las cuatro propuestas analizadas a corto plazo, pero esta obtiene también beneficios en el largo plazo, debido a que la satisfacción de los huéspedes siempre ha sido un factor fundamental en la promoción del hotel.

El hotel en la actualidad no cuenta con la capacidad financiera para desarrollar todas las estrategias por tanto sería interesante implementar en el corto plazo aquellas estrategias que ejercen un mayor impacto en la relación costo beneficio:

Cuando una empresa se preocupa por capacitar al personal mejora la competitividad del trabajador, lo que hace que existan más huéspedes satisfechos y aumenta la posibilidad de una recompra en el servicio. Además teniendo en cuenta el ROI y el costo sobre la inversión, esta es una de las propuestas más llamativa para ser desarrollada en el corto plazo.

Por otra parte la implementación del software resulta ser un tema prioritario debido a que este mejora la satisfacción de los huéspedes, contribuye en la implementación de una eficiente gestión de mercadeo y además mejora el manejo de la información financiera. Por otra parte esta propuesta cuenta con un buen retorno sobre la inversión siendo 0,11% y 0,98% de acuerdo a cada escenario.

En el mediano plazo sería interesante realizar alianzas estratégicas con empresas de la región. Mientras que para el largo plazo se recomienda ampliar y mejorar las instalaciones del hotel de acuerdo a la oferta y demanda del mercado.

5.4. ETAPA 4: ANÁLISIS FINANCIERO PARA EL HOTEL TAYRONA IMPERIAL

Los ingresos del hotel están constituidos por el servicio de hospedaje en las habitaciones, de la venta de alimentos y bebidas y la prestación de servicios adicionales como parqueo, lavandería y planchado. Los ingresos por hospedaje son el producto de la ocupación, el número de habitaciones disponibles en el año y el precio de habitación.

La ocupación es el mercado objetivo que se determinó a partir del estudio de valores históricos en promedio para todo el año. El número de habitaciones disponibles es el número promedio de habitaciones que tiene el hotel anualmente, el cual no coincide con la capacidad del hotel ya que no siempre se puede contar con todas las habitaciones porque algunas deben ser comprometidas para el hospedaje de funcionarios y la adecuación de habitaciones en circunstancias específicas, lo que hace que el ingreso por habitaciones se reduzca en este pequeño porcentaje.

Los ingresos por los otros servicios se tomaron de acuerdo a información suministrada por la empresa.

INGRESOS POR HOSPEDAJE			
Tipo de Habitación	# Habitaciones	Tarifa	Ingresos Max Diarios
Sencilla	25	\$ 45,000	\$1,125,000
Doble	35	\$ 60,000	\$2,100,000
Junior Suite	10	\$ 75,000	\$ 750,000
Suite Presidencial	5	\$ 95,000	\$ 475,000
	75		\$4,450,000

Ingresos anuales con una ocupación del 100%

\$4,450,000 x 360 x 95.5% = **\$ 1,602,000,000**

Porcentaje de ocupación real

Total Ingresos Reales 2013 = \$ 961,200,000 **60.00%**

Ingresos Ocup. 100% \$ 1,602,000,000

Precio Promedio histórico de ventas al 100%

Ingresos Ocup. 100% = \$ 1,602,000,000 **\$59,333.33**

total de Habitaciones X 360 27000

Precio promedio histórico de ventas al 92.00%

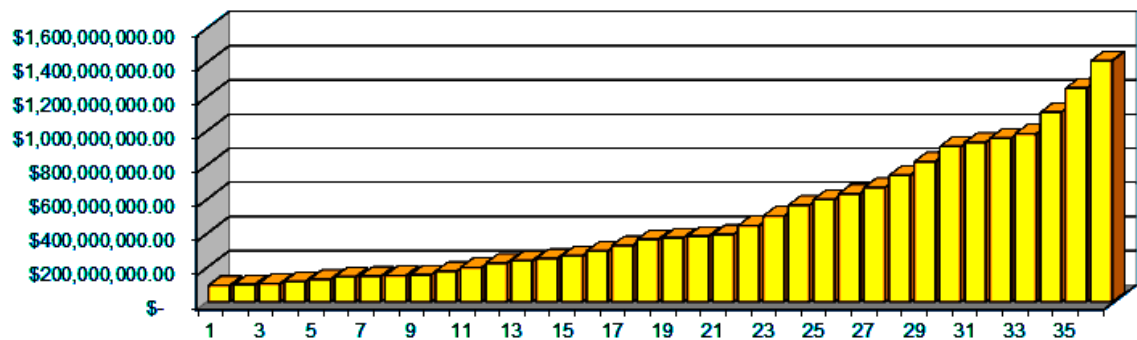
Total Ingresos Reales 2013 = \$ 961,200,000 **\$35,600.00**

total de Habitaciones X 360 27000

INGRESOS POR OTROS SERVICIOS			
Servicio	Ingresos Anuales 2013	Unidades anuales de servicio	Promedio por unidad
Restaurante	\$ 72,000,000	9600	\$ 7,500
Lavado Planchado	\$ 36,000,000	7200	\$ 5,000
Parqueadero	\$ 21,600,000	5400	\$ 4,000
Llamadas telefónicas	\$ 16,200,000	81000	\$ 200

Para 2014, se espera una inflación del orden del 3%¹⁴⁷ y de acuerdo a estos datos, los ingresos mensuales para los tres primeros años serían:

Figura 22. Flujo de Ingreso de los primeros 36 meses

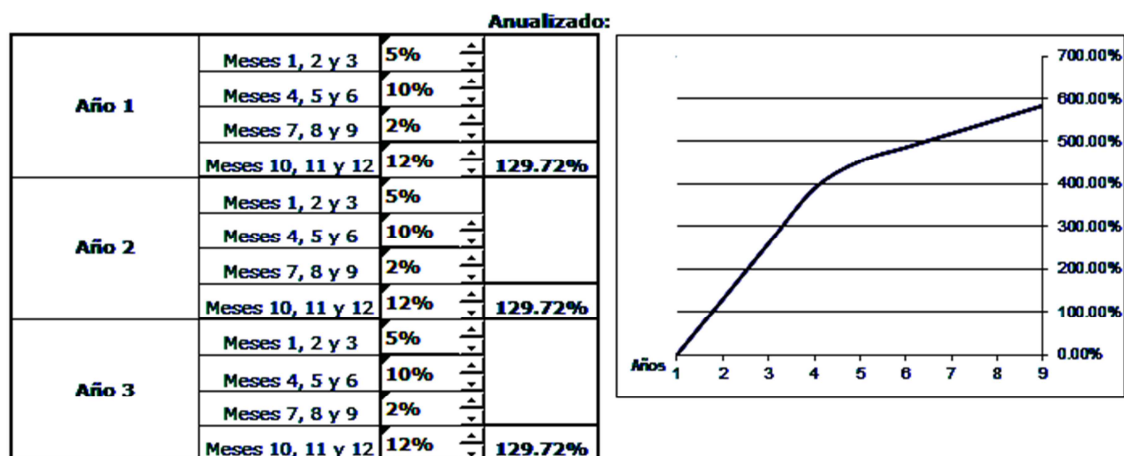


Fuente: Elaboración de los autores a partir de información suministrada por la Empresa)

De igual forma la estacionalidad de los ingresos depende de los meses, por cuestiones de temporada alta y baja para el turismo, de la siguiente forma:

¹⁴⁷ DANE, Op. cit.,

Figura 23. Estacionalidad de los ingresos



Fuente: Elaboración de los autores a partir de información suministrada por la Empresa)

5.4.1. Análisis de la Estructura de Costos

A continuación se explican los costos y gastos que forman parte de este proyecto:

Cuadro 27. Clases de costos

Tipo de Costo	Alcance
Costos de Materiales, Materia Prima, Proveedores	Elementos y materiales que se requieren para la operación del hotel (lencería, elementos de aseo, mobiliario, bebidas, alimentos, etc)
Costos administrativos	Gastos de implementos de oficina.
Costos de personal	Recurso humano que participa directamente en la prestación del servicio de hospedaje y los servicios adicionales que se ofrecen, lo cual incluye honorarios, sueldos, beneficios sociales referidos al personal.
Costos del local físico	Incluye el costo del terreno y del edificio, así como lo referido a servicios de electricidad, agua, teléfono y limpieza.

Costos tecnológicos	Incluye los siguientes rubros: Costo y mantenimiento de los equipos de oficina, limpieza, cocina, lavado y planchado.
Costos de Marketing	Relacionados a las campañas publicitarias, impresión de afiches, volantes, avisos, pautas en medios, etc.
Costos Financieros	Depreciación de propiedad, planta y equipo;, gastos legales, deuda de financiación, intereses de deuda.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de información suministrada por la Empresa)

Los costos de mobiliario incluyen todo lo relacionado con la decoración del hotel, es decir; adecuación de habitaciones, lobby, recepción, cocina y demás muebles, así como enseres necesarios para la realización de operaciones del hotel. Para este tipo de proyectos el precio de mercado para la decoración oscila entre \$900.000 y \$1.500.000 por metro cuadrado.

Los costos de remodelación se refieren a todo lo relacionado con la restauración de la casa donde va a adecuarse el hotel. El precio de mercado para restauraciones en Colombia varía dependiendo la zona geográfica en donde se encuentra el bien inmueble. En este caso, en Santander el precio está alrededor de \$870.000 el metro cuadrado. Los costos fijos mensuales están avaluados en \$3,678,333.33 y los variables están representados por el 8,5% de los ingresos por ventas.

La depreciación para este tipo de organización se ha calculado considerando que los activos fijos, excepto terreno y edificio, se deprecian en un horizonte de 10 años, utilizando el método de línea recta para la depreciación.

El edificio se deprecia a 20 años y el terreno no sufre depreciación, sino que por el contrario sufre una valorización, algo que es muy común en Colombia, donde se calcula un promedio del 5% anual. El valor de salvamento de los equipos para el último año, es del 20% del valor inicial pero, a su vez, el mobiliario se deprecia a 10 años como se mencionó anteriormente, cuyo valor de salvamento será del 45%. Se realizó un análisis financiero utilizando para ello los datos de inversión e ingresos, usando una estimación esperada de la inflación mensual de 0.3%, es decir 3.04% anual, según proyecciones de ANIF.¹⁴⁸

¹⁴⁸ DANE, Opt.Cit.

5.4.2. Estado de Resultados

El estado de resultados sirve para determinar si la empresa está ganando o perdiendo. Consecuentemente se presenta el estado de resultados según datos históricos extraídos de las bases contables del hotel, como así también el estado de resultados proyectado en función de los análisis de costos, precios y demás obtenidos anteriormente. Las ventas están proyectadas en función del 60% de ocupación que históricamente es la óptima para el hotel. Los costos fijos y los costos variables se incrementan con la inflación.

5.4.3. Balance General

El balance general informa la situación financiera de una empresa en un momento específico. Consta de tres partes principales:

- Activo: es todo aquello que es propiedad de la empresa.
- Pasivo: es todo lo que debe la empresa.
- Capital contable: está formado por el capital social, o sea el capital puesto por los socios.

El activo se clasifica según su grado de disponibilidad o su finalidad más inmediata para lo que fueron adquiridos.

- Activo Circulante: son todos los derechos y bienes con los cuales la empresa realiza directamente sus operaciones o que en todo caso, como su nombre lo dice, están en constante movimiento y se caracterizan por su fácil conversión en dinero.
- Activo Fijo: son todos los bienes y derechos de una empresa que tienen cierta duración o permanencia dentro de ella, ya que fueron adquiridos para ser usados en la misma empresa y no para ser vendidos por la misma.
- Activos Diferidos: son todos aquellos gastos de una empresa que son realizados por anticipado y que se espera recibir un servicio a cambio de ellos o serán utilizados posteriormente.

La clasificación del pasivo es de acuerdo a su grado de exigibilidad o su anticipación de cobro.

- Pasivo Circulante: son todas las deudas que tiene la empresa que tienen plazo de vencimiento menor a un año. Su principal característica es que están en constante movimiento dentro de la empresa.

- Pasivo Fijo: son todas aquellas deudas contraídas por la empresa con vencimiento mayor a un año.

El capital contable va únicamente a especificar las aportaciones de los propietarios.

5.4.4. Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo es uno de los estados financieros más complejos de realizar y que exigen un conocimiento profundo de la contabilidad de la empresa para poderlo desarrollar. El objetivo es básicamente determinar la capacidad de la empresa para generar efectivo, con el cual pueda cumplir con sus obligaciones y con sus proyectos de inversión y expansión. Adicionalmente, el flujo de efectivo permite hacer un estudio o análisis de cada una de las partidas con incidencia en la generación de efectivo, datos que pueden ser de gran utilidad para la el diseño de políticas y estrategias encaminadas a realizar una utilización de los recursos de la empresa de forma más eficiente. Es importante que la empresa tenga claridad sobre su capacidad para generar efectivo, de cómo genera ese efectivo, para así mismo poderse proyectar y tomar decisiones acordes con su verdadera capacidad de liquidez.

De la definición se tienen tres elementos muy importantes que conforma un estado de flujo de efecto: actividades de Operación, Inversión y Financiación.

- Actividades de operación. Las actividades de operación, hacen referencia básicamente a las actividades relacionadas con el desarrollo del objeto social de la empresa, esto es la producción o comercialización de sus bienes, o la prestación de servicios. Entre los elementos a considerar están la venta y compra de mercancías. Los pagos de servicios públicos, nómina, impuestos, etc. En este grupo se encuentran las cuentas de inventarios, cuantas por cobrar y por pagar, los pasivos relacionados con la nómina y los impuestos.
- Actividades de inversión. Las actividades de inversión hacen referencia a las inversiones de la empresa en activos fijos, en compra de inversiones en otras empresas, títulos valores, etc. Aquí se incluyen todas las compras que la empresa haga diferentes a los inventarios y a gastos, destinadas al mantenimiento o incremento de la capacidad productiva de la empresa. Hacen parte de este grupo las cuentas correspondientes a la propiedad, planta y equipo, intangibles y las de inversiones.
- Actividades de financiación. Las actividades de financiación hacen referencia a la adquisición de recursos para la empresa, que bien puede ser de

terceros [pasivos] o de sus socios [patrimonio]. En las actividades de financiación se deben excluir los pasivos que corresponden a las actividades de operación, eso es proveedores, pasivos laborales, impuestos, etc. Básicamente corresponde a obligaciones financieras y a colocación de bonos. Es una actividad de financiación la capitalización de empresa ya sea mediante nuevos aportes de los socios o mediante la incorporación de nuevos socios mediante la venta de acciones.

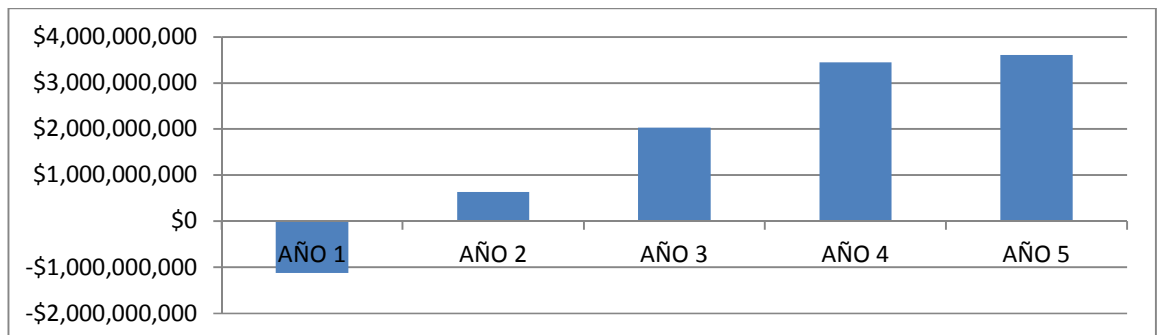
5.4.5. Retorno de inversión (ROI)

La Determinación del Flujo de Caja (con los costos y beneficios) para cada período es una de las partes más importantes de la valorización financiera del Hotel Tayrona. Constituida principalmente por los ingresos de operación se tienen las Ventas Totales, que constituyen los flujos de entrada, y como egresos de operación están los costos antes de depreciaciones y amortizaciones.

El objetivo de estimarlo es el de conocer un flujo neto generado para que este a su vez permita medir la rentabilidad del proyecto a través del cálculo de la Tasa Interna de Retorno y del Valor Actual Neto; y así medir la capacidad de pago frente a los préstamos que ayudaron a su financiamiento. Para este proyecto se estableció como mínimo, una rentabilidad objetivo del 20%, de manera que si llegara a rentar a un valor por debajo de esta tasa, el proyecto sería poco atractivo para el inversionista(s).

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-\$1,121,528,249	\$639,743,757	\$2,028,540,029	\$3,451,178,804	\$3,609,924,686
ROI	126%			
VPN	\$ 3,798,672,649.19			

Figura 24. Flujo del Proyecto



Fuente: Elaboración de los autores a partir de información suministrada por la Empresa)

Para la evaluación del proyecto se tuvo en cuenta el VPN ya que es uno de los métodos más conocidos para determinar la maximización de la inversión en el largo plazo.

Como resultado se obtuvo un VPN de \$ 3,798,672,649, evaluado con una tasa de oportunidad del 20% E. A., lo cual quiere decir que el proyecto planteado es viable y sostenible en el largo plazo puesto que se están cubriendo los costos de operación, de inversión y de oportunidad, y adicionalmente está generando una ganancia.

La tasa de retorno de la inversión (ROI) generada por el proyecto, que corresponde a un 126%, lo cual significa que el inversionista al invertir su capital en este proyecto tendría una rentabilidad muchísima más de la esperada, por lo cual estaría maximizando su costo de oportunidad.

5.4.6. Análisis de rentabilidad

El resultado de la ROI basado en los datos fue del 126% y con VPN de \$ 3,798,672,649 evaluado con una tasa de oportunidad del 20% E. A. Se puede ver que el coeficiente de liquidez para la empresa es positivo, ya que el hotel puede responder por sus deudas en el corto plazo. En el primer año este indicador no fue tan alto, pero tuvo un buen comportamiento y mejoró al siguiente año, generando ganancias.

El endeudamiento en general se puede ver que disminuye al pasar los años, lo que significa que cada vez se deben menos activos a terceros y se convierten en propios.

Con los resultados encontrados podemos concluir que el proyecto es factible y su rentabilidad demostrada.

6. CONCLUSIONES

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Es determinante para el Hotel el tener definido los conceptos filosóficos organizativos que ayuden a mejorar las ventas de la empresa. En el desarrollo de este proceso se amplió la información sobre el proceso de creación de la estrategia y los componentes claves del propósito del negocio.

De igual forma es tan necesario conocer los factores externos que nos rodean como conocer los internos que van a influir en el desarrollo del negocio, por lo cual se plantearon y consideraron en la realización de la plataforma estratégica.

En cuanto a la decisión general de continuar con el negocio desde el punto de vista financiero, el análisis arrojó datos muy interesantes: el valor de los activos totales del hotel (terreno, edificio, enseres y equipos), asciende a \$1,250,580,865 en libras. Sin embargo, se han recibido ofertas comerciales por la venta del Hotel del orden de 800 – 1000 millones, por lo cual este último sería el valor comercial a considerar en caso de una hipotética venta.

El análisis financiero demostró un VPN de \$ 3,798,672,649, evaluado con una tasa de oportunidad del 20% E. A., lo cual quiere decir que el negocio, además de ser viable y sostenible en el mediano y largo plazo, es mucha mejor inversión que la venta inmediata del negocio al valor comercial o en libras.

7. RECOMENDACIONES

A continuación se entregan las siguientes recomendaciones a las directivas del hotel.

Para lograr ser competitivo es necesario responder a los constantes cambios del entorno es preciso la elaboración del diseño de un plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de sus propietarios, su implementación, gestión, control y retroalimentación constante con la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, detallando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean al Hotel con el fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado.

De acuerdo a los resultados, se puede determinar que no sería conveniente la realización de convenios con empresas para pago del servicio de hotel por nómina en el corto plazo, sino como mínimo a cinco años para que los beneficios sean superiores de la inversión inicial. Además con la implementación del software de gestión contable, comercial y financiero no solo se obtienen beneficios en el corto plazo sino que se podrían programar los pagos, ayudar en el manejo de la información y mejorar la relación con los huéspedes.

La inversión en cuanto a un sistema para ahorrar el consumo de agua potable, tiene una inversión inicial muy elevada pero resulta ser una inversión muy interesante porque sigue obteniendo ganancias en el largo plazo.

En el tema de capacitación cuenta con el retorno de la inversión más alto dentro de las cuatro propuestas analizadas a corto plazo, debido a que la satisfacción de los huéspedes siempre ha sido un factor fundamental en la promoción del hotel.

El hotel en la actualidad no cuenta con la capacidad financiera para desarrollar todas las estrategias por tanto sería interesante implementar en el corto plazo aquellas estrategias que ejercen un mayor impacto en la relación costo beneficio: Cuando una empresa se preocupa por capacitar al personal mejora la competitividad del trabajador, lo que hace que existan más huéspedes satisfechos y aumenta la posibilidad de una recompra en el servicio.

En el mediano plazo sería interesante realizar alianzas estratégicas con empresas de la región. Mientras que para el largo plazo se recomienda ampliar y mejorar las instalaciones del hotel de acuerdo a la oferta y demanda del mercado.

8. BIBLIOGRAFÍA

ABAD BECERRA, Paola. 2009. *Modelo CRM para un hotel 4 estrellas. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Ciencias en Alta Dirección de Empresas Turísticas.* México, D.F.: Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Turismo. Facultad de Hotelería y Turismo, 2009. 125 p.

AGENCIA EFE - EL ESPECTADOR. 2012. TLC entre Colombia y EE.UU. entra en vigor casi 6 años después de su firma. [En línea] 10 de Mayo de 2012. [Citado el: 02 de Noviembre de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.elespectador.com/economia/articulo-345137-tlc-entre-colombia-y-eeuu-entra-vigor-casi-6-anos-despues-de-su>.

AGUDELO, Cristhian - LA REPÚBLICA. 2013. TLC permitirá exportar hasta 4.200 toneladas. [En línea] 29 de Mayo de 2013. [Citado el: 21 de Noviembre de 2013.] Disponible en Internet: http://www.larepublica.co/agronegocios/tlc-permitir%C3%A1-exportar-hasta-4200-toneladas_39545.

AMAT SALAS, Oriol. 2013. *Análisis Integral de Empresas: Claves para un chequeo completo: desde el análisis cualitativo al análisis de balances.* 3a. Edición. Barcelona : Profit Editorial, 2013. ISBN 9788415735564. 270 p.

AMAYA AMAYA, Jairo. 2007. *Gerencia: Planeación y Estrategia. Fundamentos, Modelo y Software de Planeación.* Colombia : Publiarte, 2007. ISBN 978-958-44-0578-4. 324 p.

ANTHONY, Robert N. 1988. *La contabilidad en la administración de empresas: Texto y casos.* México, DF : Uteha, 1988. 721 p.

ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL ADEL METROPOLITANA. 2009. Diseño y ejecución de una ruta turística de identidad y cultura para el Área Metropolitana de Bucaramanga. [En línea] Diciembre de 2009. [Citado el: 13 de Septiembre de 2013.] Disponible en Internet: http://www.adel.org.co/biblioteca/documentos_upload/DOCUMENTO_FINAL%20DE%20LA%20RUTA%20TURISTICA%20AMB%202.pdf.

—. **2010.** Formulación de un plan estratégico de Citymarketing para Bucaramanga. [En línea] 2010. [Citado el: 13 de Septiembre de 2013.] Disponible en Internet: http://adel.org.co/adelantos/septiembre_2010/imagenes/CITYMARKETING%20PARA%20BUCARAMANGA%20METROPOLITANA.pdf.

BANCO DE LA REPÚBLICA. 2013. Reporte de Estabilidad Financiera. [En línea] Septiembre de 2013. [Citado el: 14 de Febrero de 2014.] Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ref_sep_2013.pdf. ISSN 1692-4029.

—. **2011.** Reporte de Estabilidad Financiera. [En línea] Marzo de 2011. [Citado el: 14 de Febrero de 2014.] Disponible en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/marzo_25.pdf. ISSN 1692-4029.

BECERRA, Manuel et al. Feb.2013. *Being better vs. being different: Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry.* En: *Tourism Management*. USA : Elsevier Limited, Feb.2013. Vol. 34. ISSN 0261-5177. 254 p.

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. 2012. CCB y COTELCO desarrollan programa CESO en la industria hotelera. Camara Directa. [En línea] 21 de Agosto de 2012. [Citado el: 30 de Octubre de 2013.] Disponible en Internet: http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=16&Id_Secciones=0&OpciVerm=0&modulos=1&id=264.

—. **2013.** *Comportamiento económico en el 2012 de las 360 empresas más grandes de Santander.* Bucaramanga : Observatorio de Competitividad - Compite 360, 2013. No.103. 5 p.

CARACOL RADIO. 2013. Comenzó la construcción de un nuevo sitio turístico en Santander. [En línea] 30 de Abril de 2013. [Citado el: 15 de Septiembre de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.caracol.com.co/noticias/economia/comenzo-la-construccion-de-un-nuevo-sitio-turistico-en-santander/20130430/nota/1890219.aspx>.

CÍRCULO DE INVERSIONISTAS. 2013. Sector hotelero en Colombia para el 2013. [En línea] COLFONDOS, Enero de 2013. [Citado el: 06 de Junio de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.circulodeinversionistas.com/sectores/hoteleria-y-turismo/item/245-sector-hotelerero-en-colombia-para-el-2013>.

COLLINS, Ayse Bas. 2007. *Human resources: a hidden advantage?.* En: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. USA : Emerald Group Publishing Limited, 2007. Vol.19 No.1, 560 p. ISSN 0959-6119.

COLPRENSA - EL COLOMBIANO. 2014. Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos cumple un año. [En línea] 02 de 03 de 2014. [Citado el: 22 de 11 de 2013.] Disponible en: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/T/tratado_de_libre_comercio_entre_colombia_y_estados_unidos_cumple_un_ano/tratado_de_libre_comercio_entre_colombia_y_estados_unidos_cumple_un_ano.asp.

COLPRENSA - VANGUARDIA LIBERAL. 2013. A Colombia llegaron 7,1% más extranjeros en 2012. [En línea] 21 de Enero de 2013. [Citado el: 22 de Noviembre de 2013.] Disponible en: <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/192333-a-colombia-llegaron-71-mas-extranjeros-en-2012>.

DAVID, Fred R. 2003. *Conceptos de Administración Estratégica. 9a. Edición.* México : Pearson Educación, 2003. 368 p. ISBN 970-26-0427-3.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, DANE. 21 de marzo de 2013. *PIB Cuarto trimestre de 2012.* Bogotá, D.C. : Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales, 21 de marzo de 2013. Boletín de prensa No.12. 72p.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. 2007. *Política Sectorial de Turismo.* Bogotá, D.C. : Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2007. Documento CONPES 3397. 29p.

DINERO.COM. 2013. Zapatos de un dólar inundan Bogotá. [En línea] 16 de Mayo de 2013. [Citado el: 23 de Noviembre de 2014.] Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/zapatos-dolar-inundan-bogota/175868>.

DURÁN LEÓN, Diana C. - VANGUARDIA LIBERAL. 2013. Sector hotelero tendrá que enfrentar nuevas las reglas el mercado local. [En línea] 17 de Marzo de 2013. [Citado el: 2 de Noviembre de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.vanguardia.com/economia/local/200437-sector-hotelero-tendra-que-enfrentar-nuevas-las-reglas-el-mercado-local>.

EGAN, John. 2007. *Marketing Communications.* Londres : Thompson Learning, 2007. ISBN-13: 978-1844801213. 467 p.

EL ESPECTADOR. 2010. 'No' a fusión de Protabaco y Coltabaco. [En línea] 15 de Junio de 2010. [Citado el: 21 de Noviembre de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.elespectador.com/impreso/articuloimpreso-208603-no-fusion-de-protabaco-y-coltabaco>.

FAXAS DEL TORO, Pavel Jesús y ATUCHA FUENTES, María Celia. 2011. El análisis financiero del capital de trabajo en la empresa, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 152. [En línea] 2011. [Citado el: 15 de Octubre de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/ftaf.htm>. ISSN 16968352.

GRANT, Robert M. 2006. *Dirección estratégica : conceptos, técnicas y aplicaciones.* Madrid : Civitas, 2006. ISBN 8447026582. 640 p.

GRUPO KAIZEN S.A. 2008. Estrategias y Objetivos - Preguntas y Respuestas. [En línea] Septiembre de 2008. [Citado el: 14 de Octubre de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.grupokaizen.com/bsce/bsce17.php>.

GUERRA, Esteban. LA REPÚBLICA. 2013. Colombia pone la tasa más baja de la región. [En línea] 29 de Enero de 2013. [Citado el: 14 de Febrero de 2013.] Disponible en: http://www.larepublica.co/economia/colombia-pone-la-tasa-m%C3%A1s-baja-de-la-regi%C3%B3n_30348.

HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, Karla Eugenia et al. 2008. *Plan estrategico para potenciar la promocion de la comunicación institucional de los decanatos de la Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA). Trabajo de grado para optar al grado de Licenciado (a) en Administracion de Empresas.* Antiguo Cuscatlán, El Salvador : Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2008. 192 p.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. 2009. *Cuadro de Mando Integral.* 3a. Edición. Barcelona : Ediciones Gestión 2000, 2009. ISBN 978-84-9875-048-5. 350 p.

KOONTZ, Harold et al. 1984. *Management.* New York, USA : McGraw-Hill Education, 1984. ISBN 978-0071005425. 685 p.

KOTLER, Philip. 2011. Buscando el valor del cliente. [En línea] Siglo21, Marzo de 2011. [Citado el: 17 de Agosto de 2013.] Disponible en: <http://www.siglo21.cl/wp-content/uploads/2011/03/elvalordelcliente.pdf>.

KU, Edward C.S. et al. Sept. 2011. *The buyer–supplier relationship perspective.* En: *International Journal of Hospitality Management.* USA : Elsevier Limited, Sept. 2011. Vol.30, No.3, 750 p. ISSN 0278-4319.

LÓPEZ LLERENA, Adriana Fernanda. 2009. *Modelo de Gestión Estratégica basada en Balance Scorecard para el Hotel Monte Real. Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de Ingeniera Comercial.* Quito, Ecuador : Escuela Politécnica del Ejército. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio , 2009. 324 p.

MINTZBERG, Henry et al. 1997. *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos.* México : Prentice Hall, 1997. ISBN 968-880-829-6. 641 p.

MONSALVE TEJADA, Rodrigo. 2013. *Guía de Obligaciones Tributarias 2013.* Bogotá : Centro Interamericano Jurídico Financiero, 2013.

NOTICIASRCN.COM. 2013. 500 pequeñas empresas de zapatos en Santander cerraron temporalmente. [En línea] 16 de 06 de 2013. [Citado el: 23 de Noviembre de 2013.] Disponible en:

http://www.canalrcnmsn.com/noticias/500_peque%C3%B1as_empresas_de_zapatos_en_santander_cerraron_temporalmente.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). 2012. Turismo, una herramienta eficaz para superar la crisis. [En línea] 26 de Junio de 2012. [Citado el: 15 de Septiembre de 2013.] Disponible en Internet: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_184122/lang-es/index.htm.

ORTEGA MARTÍNEZ, Marco Antonio. Diciembre de 2010. *Modelo de estrategia emergente y su aplicación en las pyme de México en ambientes de incertidumbre. Un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz. Trabajo de grado para obtener el título de Doctor en Administración.* Mexicali, Baja California : Centro de Enseñanza Técnica y Superior, Diciembre de 2010. 171 p.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Facultad de Arquitectura y Diseño. Instituto “Carlos Arbeláez Camacho” para el Patrimonio Arquitectónico y Urbano. 2009. Plan de Recuperación del Entorno Inmediato del Centro Cultural del Oriente Colombiano - Convenio N°005. [En línea] 01 de Septiembre de 2009. [Citado el: 11 de Enero de 2014.] Disponible en: http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2009/DA/268001001/09-15-161325/DA_PROCESO_09-15-161325_268001001_937441.pdf.

PORTAFOLIO.CO. 2012. Se duplica la clase media en Colombia. [En línea] 29 de Julio de 2012. [Citado el: 23 de 11 de 2013.] Disponible en <http://www.portafolio.co/negocios/se-duplica-la-clase-media-colombia>.

PORTER, Michael E. 2011. *¿Qué es la estrategia?. En: Harvard Business Review.* Ejemplar dedicado a: La gestión y la administración para el mañana : HBR, 2011. Vol. 89. ISSN 0717-9952. p.100-117.

PROMOCIÓN DE TURISMO, INVERSIÓN Y EXPORTACIONES, PROEXPORT COLOMBIA. Ruta Comunera: Germen de la Independencia. [En línea] [Citado el: 15 de Septiembre de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/historia-y-tradicion/bicentenario-de-la-independencia/rutas/ruta-comunera>.

QUINN, James Brian. 1980. *Strategies for Change: Logical Incrementalism (The Irwin Series in Management and the Behavioral Sciences).* NY, USA : McGraw-Hill, 1980. ISBN 978-0256025439. 328 p.

QUIROGA CATAÑO, Cindy Alejandra y DE LA HOZ NEGRON, Juan Manuel. 2009. *Reestructuración gerencial Integral del Hotel Boutique Andaluz E. U. de Bogotá. Trabajo de grado para optar al título de administrador de empresas.* Bogotá, D.C. : Universidad de la Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables. Programa de Administración de Empresas, 2009. 175 p.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. 2001. Diccionario de la lengua española (DRAE). [En línea] 22 Ed., 2001. [Citado el: 20 de Septiembre de 2013.] Disponible en Internet: <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=lid4xhkR8DXX2NTKkR13>.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. 2001. *Constitución Política de 1991*. Bogotá : Gobierno Nacional, 2001. ISBN 9589029388. 140 p.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. GOBIERNO NACIONAL. 2000. *Decreto 219 de 2000 - Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Desarrollo Económico*. Bogotá : Presidencia de la República, 2000. Diario Oficial No 43.897.

—. **2009.** *Decreto 920 de 2009 - Por el cual se modifica el Decreto 2755 de 2003 y se declara la renta exenta en servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles*. Bogotá : Congreso de Colombia, 2009. Diario Oficial No. 47.295.

—. **2006.** *Ley 1101 de 2006 - Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo*. Bogotá : Congreso de Colombia, 2006. Diario Oficial 46.461.

—. **2009.** *Ley 1336 de 2009 - Por medio de la cual se adiciona y robustece la Ley 679 de 2001, de lucha contra la explotación, la pornografía y el turismo sexual con niños, niñas y adolescentes*. Bogotá : Congreso de Colombia, 2009. Diario Oficial 47.417.

—. **2012.** *Ley 1558 de 2012 - Nueva Ley de Turismo - Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones*. Bogotá : Congreso de Colombia, 2012. Diario Oficial No. 48.487.

—. **1996.** *Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo*. Bogotá : Congreso de Colombia, 1996. Diario Oficial No. 42.845.

—. **2001.** *Ley 679 de 2001 - Estatuto para la prevención el turismo sexual con menores*. Bogotá : Congreso de Colombia, 2001. Diario Oficial 44509.

—. **2012.** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Hoteles Certificados en Calidad Turística. [En línea] 2012. [Citado el: 14 de Noviembre de 2013.] Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/Prestadores/2010/Hoteles.pdf>.

RUIZ MALBAREZ, Mayra Consuelo. 2009. Medio ambiente conceptual del análisis económico financiero. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de la Habana. Cuba. [En línea] 10 de 30 de 2009. [Citado el: 24 de 10 de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/entorno-a-la-actividad-de-un-analista-de-estados-financieros.htm>.

SCALI, Jorge Omar y TAPIA, Gustavo Norberto. 2012. *Tablero de Comando en las PyMEs*. Primera Edición. México D.F. : Alfaomega - Omicron Editorial, 2012. ISBN 9786077073888. 264 p.

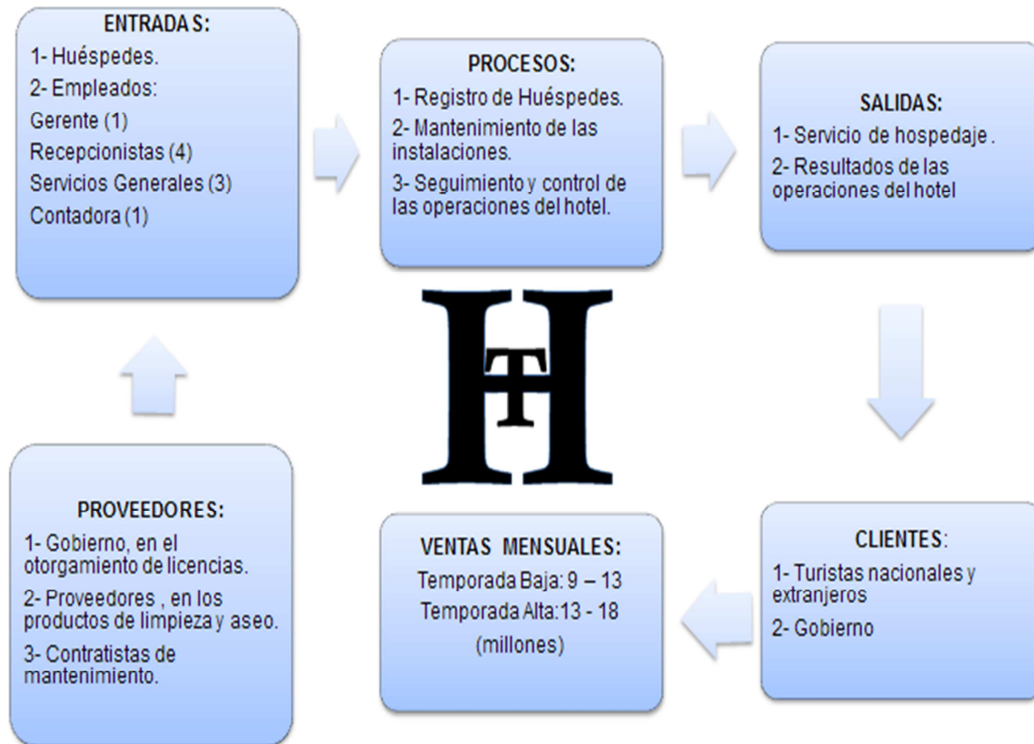
SENGE, Peter M. 1998. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Argentina : Granica, 1998. ISBN-13: 978-9685015004. 490 p.

SOCIEDAD COLOMBIANA DE ARQUITECTOS REGIONAL SANTANDER. 2009. La Bitácora - Boletín 84. [En línea] Julio de 2009. [Citado el: 14 de Noviembre de 2013.] Disponible en Internet: <http://www.scasantander.org/bitacoras/bitacora%2084.pdf>.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES ET AL. Septiembre 2009. *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Bogotá, D.C. : Comité Interinstitucional liderado por la Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, Septiembre 2009. 103 p. ISBN 978-958-688-283-5.

Anexo A. Caracterización del Hotel Tayrona Imperial

OBJETIVO: Actualizar, hacer seguimiento, análisis y evaluación de los factores que influyen en el funcionamiento del Hotel Tayrona Imperial.



Fuente: Hotel Tayrona Imperial

Anexo B. Variables de la Encuesta

Variables		
Estado Civil	1	Soltero
	2	Casado
Servicio	1	Excelente
	2	Muy Bueno
	3	Bueno
	4	Regular
	5	Malo
Personal	1	Excelente
	2	Muy Bueno
	3	Bueno
	4	Regular
	5	Malo
Instalaciones	1	Excelente
	2	Muy Bueno
	3	Bueno
	4	Regular
	5	Malo
Limpieza	1	Excelente
	2	Muy Bueno
	3	Bueno
	4	Regular
	5	Malo
Confort	1	Excelente
	2	Muy Bueno
	3	Bueno
	4	Regular
	5	Malo

Variables		
Motivo del viaje	1	Visita a la ciudad
	2	Conferencia/evento
	3	Vacaciones
	4	Trabajo
	5	Familia
Forma conoció al hotel	1	Guía telefónica
	2	Anuncios publicitarios
	3	Recomendación de un amigo
	4	Por internet
	5	Otro

Variables		
Relación calidad/precio	1	Excelente
	2	Muy Bueno
	3	Bueno
	4	Regular
	5	Malo
Lo recomendaría el hotel	1	Sí
	2	No
Razones por las cuales recomendaría el hotel	1	Precio
	2	Calidad del servicio
	3	Instalaciones
	4	Buen trato
Características de elección	1	Precio
	2	Ubicación
	3	Instalaciones
	4	Reputación
	5	Otro
Tipo de transporte	1	Bus
	2	Avión
	3	Colectivo
	4	Vehículo propio
	5	Otro
Ha realizado reclamos	1	Sí
	2	No
Fue atendido su reclamo	1	Siempre
	2	Casi siempre
	3	Nunca

Fuente: Elaboración de los autores.

**Anexo C. Encuesta de Satisfacción de Clientes del Hotel Tayrona
Imperial - Bucaramanga**

La aplicación de esta encuesta servirá como apoyo para el desarrollo de una investigación y su valoración será útil para que el hotel tenga conocimiento de lo que se debe mejorar tanto en las instalaciones como en el servicio que presta.

Por favor, dedique unos minutos a complementar esta encuesta y marque con una "X" su respuesta. Muchas gracias por su ayuda.

Nombre:		Dirección:	
Celular:		Fecha de cumpleaños:	
Estado Civil:		Fecha de aniversario:	
Nombre del cónyuge:		Fecha de cumpleaños del cónyuge:	

1. ¿Cómo calificaría usted el servicio que brinda el Hotel Tayrona Imperial?

Excelente Muy Bueno Bueno
 Regular Malo

2. ¿Cómo valoraría el hotel en los siguientes aspectos?

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Personal del hotel					
Servicio e instalaciones					
Limpieza de la habitación					
Confort					
Relación calidad/precio					

3. ¿Recomendaría el Hotel Tayrona Imperial?

Sí No

4. Indique ¿Por qué?

Precio Calidad del servicio

Instalaciones Buen trato

Otros _____

5. ¿Por qué ha elegido el Hotel Tayrona Imperial?

Precio Ubicación

Instalaciones Reputación

Otros _____

6. ¿Qué otro servicio le gustaría que el hotel ofreciera?

7. ¿Cuándo viaja porque medio de transporte lo hace y de que empresa?

Bus Avión

Colectivo Vehículo propio

Otro _____

Nombre de la empresa _____

8. ¿Ha efectuado algún reclamo?

Sí No

Conteste sólo si lo ha efectuado ¿Fue atendido en forma rápida y eficiente su reclamo?

Siempre Casi siempre Nunca

9. ¿Cuál ha sido el motivo de su estancia?

Turismo: visita a la ciudad Trabajo: conferencia / evento

Turismo: vacaciones Trabajo: otro

Ocio: Familia o amigos

Otros _____

10. ¿Cómo nos ha conocido?

A través de una guía telefónica Anuncios publicitarios

Recomendación de un amigo Por internet

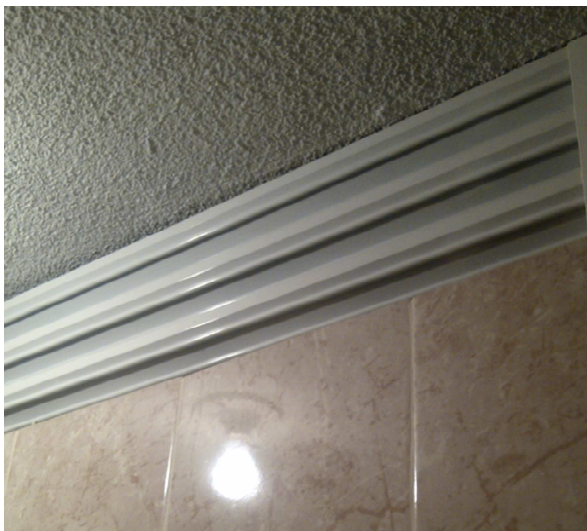
Otro _____

11. Si tiene algún comentario adicional, por favor, escríbalo aquí. Sus sugerencias son muy importantes para nosotros.

Anexo D. Cotizaciones de Proveedores



Cotización de rejillas en **ALUVIDRIOS**
Cr 20 Calle 33-86
Teléfono 6522929.
8000 unidad.



CAPACITACIÓN

TÉCNICO LABORAL EN SECRETARIADO COMERCIAL Resolución N° 199 Febrero 03 de 2010 – Secretaría de Educación de Bucaramanga Reconocido con C.A.P. SENA	
DURACIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> • Tres periodos
TÍTULO:	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico Laboral por Competencias en Secretariado Comercial reconocido con C.A.P. SENA.
HORARIOS:	<ul style="list-style-type: none"> • Lunes a sábado de 8:00 a 8:00 a.m. • Lunes a viernes de 6:30 p.m. a 9:30 p.m. • Sábado 2:00 a 8:00 p.m. y domingo de 7:00 a.m. a 1:00 p.m.
JORNADA:	<ul style="list-style-type: none"> • Diurna y fines de semana
MODALIDAD:	<ul style="list-style-type: none"> • Presencial
REQUISITOS DE INGRESO:	<ul style="list-style-type: none"> • Fotocopia diploma bachiller o certificado de noveno grado aprobado • Fotocopia ampliada del documento de identidad • Una foto a color 3x3 • Sí es afiliado a Comfenalco presentar el carnet • Mayor de 16 años
ÁREAS DE DESEMPEÑO:	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria(o). • Secretaria(o) General • Secretaria(o) Recepcionista • Auxiliar de oficina • Auxiliar administrativa(o) • Oficinista • Digitador(a)

CATEGORÍA	CUOTA TRIMESTRAL	CUOTA MENSUAL
A	\$337.000	\$112.350
B	\$379.000	\$126.350
C	\$512.300	\$170.800
NO AFILIADO	\$ 527.700	\$175.900

PLAN DE ESTUDIO	
TIPO DE MÓDULO	MÓDULOS DE FORMACIÓN
OBLIGATORIO ESPECÍFICO	Gramática, ortografía y redacción Digitación de textos Administración de documentos y archivo Contabilidad básica Servicio al cliente
ELECTIVA ESPECÍFICA	Técnicas de comunicación y habilidades sociales de la secretaria actual Aplicaciones contables secretariales
OBLIGATORIO GENERAL	Ofimática Salud y seguridad ocupacional
OBLIGATORIOS INSTITUCIONALES	Ética y responsabilidad social Emprendimiento

Fuente: Comfenalco.
 6577000 Ext 2124 2125
 Avenida Gonzáles Valencia No. 52 -69 piso 1

Software Gestión Hotelera

Descripción

Habitaciones y Dormitorios, Cuentas x Pagar, Cuentas x cobrar, Compras y Gastos.

Tarifas, Reservas, Ventas, Inventario.

CONTROL DE PEDIDOS POR HABITACION

Se registran los pedidos de las diferentes habitaciones y descarga de inventario Automáticamente

- * Factura que se genera al hacer el Check Out
- * TIPO DE TARIFAS. Personalice las tarifas que maneja su hotel
- * TARIFAS X HABITACION. Asigne a cada habitación las tarifas
- * CAFETERIA – FACTURACION
- * Informe de Cierre diario de Caja
- * Control de Compras diarias a crédito o contado
- * Control diario de Gastos

Contactar a: William López

Compañía Software Práctico

Teléfono 314 790 7793

Celular 314 790 7793

Anexo E. Estados Financieros

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
Hotel Tayrona Imperial					
Estado de Resultados:					
Ingresos:					
Nacional:					
Ingresos por productos	\$234,618,222	\$583,701,130	\$1,452,176,248	\$2,304,103,531	\$2,406,664,613
Ingresos por servicios	\$1,546,742,353	\$3,848,103,748	\$9,573,606,376	\$15,190,015,872	\$15,866,159,298
Internacional:					
Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Ingresos	\$1,781,360,575	\$4,431,804,878	\$11,025,782,623	\$17,494,119,404	\$18,272,823,911
%Gastos variables					
Egresos:					
Gastos fijos	\$44,752,011	\$46,113,187	\$47,515,763	\$48,961,001	\$50,450,196
Sueldos y salarios	\$154,800,000	\$159,508,390	\$159,508,390	\$159,508,390	\$159,508,390
Gastos Variables	\$1,184,122,172	\$2,727,542,275	\$6,265,735,049	\$9,638,013,374	\$10,067,024,076
Otros (Gtos de Franquicia etc.)	\$142,508,846	\$354,544,390	\$882,062,610	\$1,399,529,552	\$1,461,825,913
Total costos	\$1,526,183,029	\$3,287,708,242	\$7,354,821,813	\$11,246,012,317	\$11,738,808,575
Utilidad antes de I,I,D,A.	\$255,177,546	\$1,144,096,636	\$3,670,960,811	\$6,248,107,087	\$6,534,015,336
Depreciación y Amortización	-\$16,874,994	-\$16,874,994	-\$16,874,994	-\$16,874,994	-\$16,874,994
Utilidad (perdida) de Operación	\$272,052,540	\$1,160,971,630	\$3,687,835,805	\$6,264,982,081	\$6,550,890,330
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$272,052,540	\$1,160,971,630	\$3,687,835,805	\$6,264,982,081	\$6,550,890,330
ISR (35%)	\$95,218,389	\$406,340,071	\$1,290,742,532	\$2,192,743,728	\$2,292,811,615
PTU (10%)	\$27,205,254	\$116,097,163	\$368,783,580	\$626,498,208	\$655,089,033
Utilidad (pérdida neta)	\$149,628,897	\$638,534,397	\$2,028,309,693	\$3,445,740,145	\$3,602,989,681
Margen de utilidades netas:	8.40%	14.41%	18.40%	19.70%	19.72%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado

Hotel Tayrona Imperial

Estado de Resultados:

Ingresos:

Nacional:

Ingresos por productos	\$234,618,222	\$583,701,130	\$1,452,176,248	\$2,304,103,531	\$2,406,664,613
Ingresos por servicios	\$1,546,742,353	\$3,848,103,748	\$9,573,606,376	\$15,190,015,872	\$15,866,159,298

Internacional:

Ingresos por productos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Ingresos por servicios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Total Ingresos	\$1,781,360,575	\$4,431,804,878	\$11,025,782,623	\$17,494,119,404	\$18,272,823,911
-----------------------	------------------------	------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

%Gastos variables

Egresos:

Gastos fijos	\$44,752,011	\$46,113,187	\$47,515,763	\$48,961,001	\$50,450,196
Sueldos y salarios	\$154,800,000	\$159,508,390	\$159,508,390	\$159,508,390	\$159,508,390
Gastos Variables	\$1,184,122,172	\$2,727,542,275	\$6,265,735,049	\$9,638,013,374	\$10,067,024,076
Otros (Gtos de Franquicia etc.)	\$142,508,846	\$354,544,390	\$882,062,610	\$1,399,529,552	\$1,461,825,913
Total costos	\$1,526,183,029	\$3,287,708,242	\$7,354,821,813	\$11,246,012,317	\$11,738,808,575

Utilidad antes de I,I,D,A.	\$255,177,546	\$1,144,096,636	\$3,670,960,811	\$6,248,107,087	\$6,534,015,336
Depreciación y Amortización	-\$16,874,994	-\$16,874,994	-\$16,874,994	-\$16,874,994	-\$16,874,994
Utilidad (perdida) de Operación	\$272,052,540	\$1,160,971,630	\$3,687,835,805	\$6,264,982,081	\$6,550,890,330
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$272,052,540	\$1,160,971,630	\$3,687,835,805	\$6,264,982,081	\$6,550,890,330
ISR (35%)	\$95,218,389	\$406,340,071	\$1,290,742,532	\$2,192,743,728	\$2,292,811,615
PTU (10%)	\$27,205,254	\$116,097,163	\$368,783,580	\$626,498,208	\$655,089,033
Utilidad (pérdida neta)	\$149,628,897	\$638,534,397	\$2,028,309,693	\$3,445,740,145	\$3,602,989,681
Margen de utilidades netas:	8.40%	14.41%	18.40%	19.70%	19.72%

	AÑO 1 Acumulado	AÑO 2 Acumulado	AÑO 3 Acumulado	AÑO 4 Acumulado	AÑO 5 Acumulado
Hotel Tayrona Imperial					
Balance General					
Activo circulante					
Caja y bancos	\$359,653,966	\$1,007,300,059	\$3,033,023,864	\$6,493,630,567	\$10,109,352,217
Clientes	\$5,699,667	\$14,180,067	\$35,278,254	\$37,454,139	\$38,593,343
Inventarios.	\$2,409,819	\$5,995,332	\$14,181,858	\$15,019,110	\$0
Total activo circulante	\$367,763,452	\$1,027,475,458	\$3,082,483,976	\$6,546,103,817	\$10,147,945,560
Activo Fijo					
Terreno	\$577,500,000	\$605,000,000	\$632,500,000	\$660,000,000	\$687,500,000
Edificio	\$456,000,000	\$432,000,000	\$408,000,000	\$384,000,000	\$360,000,000
Comunicaciones	\$2,322,779	\$2,064,692	\$1,806,606	\$1,548,519	\$1,290,433
Mobiliario y equipo	\$132,300,000	\$117,600,000	\$102,900,000	\$88,200,000	\$73,500,000
Acondicionamiento (m²)	\$72,521,243	\$68,704,335	\$64,887,428	\$61,070,520	\$57,253,613
Computadoras y maquinas	\$7,650,000	\$6,800,000	\$5,950,000	\$5,100,000	\$4,250,000
Otros	\$6,750,000	\$6,000,000	\$5,250,000	\$4,500,000	\$3,750,000
Depreciación acumulada:	-\$16,874,994	-\$33,749,988	-\$50,624,982	-\$67,499,976	-\$84,374,970
Total activo fijo	\$1,255,044,021	\$1,238,169,027	\$1,221,294,033	\$1,204,419,039	\$1,187,544,045
Activo total	\$1,622,807,473	\$2,265,644,485	\$4,303,778,009	\$7,750,522,856	\$11,335,489,605
Pasivo Circulante					
Proveedores	\$2,891,783	\$7,194,399	\$17,018,230	\$18,022,932	\$0
Créditos bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total pasivo circulante	\$2,891,783	\$7,194,399	\$17,018,230	\$18,022,932	\$0
Pasivo largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pasivo total	\$2,891,783	\$7,194,399	\$17,018,230	\$18,022,932	\$0
Capital Contable					
Capital social	\$1,470,286,793	\$1,470,286,793	\$1,470,286,793	\$1,470,286,793	\$1,470,286,793
Resultados de ejercicios anteriores	\$123,694,566	\$695,972,317	\$2,538,774,027	\$5,966,914,076	\$9,560,723,114
Resultado del ejercicio	\$25,934,331	\$92,190,976	\$277,698,959	\$295,299,055	\$304,479,698
Total Capital Contable	\$1,619,915,690	\$2,258,450,086	\$4,286,759,779	\$7,732,499,924	\$11,335,489,605
Pasivo + Capital	\$1,622,807,473	\$2,265,644,485	\$4,303,778,009	\$7,750,522,856	\$11,335,489,605

	AÑO 1 Acumulado	AÑO 2 Acumulado	AÑO 3 Acumulado	AÑO 4 Acumulado	AÑO 5 Acumulado
Hotel Tayrona Imperial					
Flujo de Efectivo					
Utilidad neta	\$149,628,897	\$638,534,397	\$2,028,309,693	\$3,445,740,145	\$3,602,989,681
+ depreciación y amortización	-\$1,406,250	-\$2,812,499	-\$4,218,749	-\$5,624,998	-\$7,031,248
Generación bruta de efectivo	\$151,035,146	\$641,346,896	\$2,032,528,441	\$3,451,365,143	\$3,610,020,929
<u>Usos Operativos</u>					
Financiamiento a cuentas por cobrar	-\$644,381	-\$1,603,139	-\$3,988,412	-\$186,339	-\$96,243
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	-\$644,381	-\$1,603,139	-\$3,988,412	-\$186,339	-\$96,243
<u>Fuentes Operativas</u>					
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$150,390,766	\$639,743,757	\$2,028,540,029	\$3,451,178,804	\$3,609,924,686
<u>Fuentes de Instituciones de Crédito</u>					
Finc. (amort.) créd banc corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Finc. (amort.) créd banc largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<u>Usos no operativos</u>					
Venta (inversión) en activos fijos	-\$1,271,919,015	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	-\$1,271,919,015	\$0	\$0	\$0	\$0
<u>Fuentes no operativas</u>					
Aportaciones (retiros) de capital	\$1,470,286,793	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$1,470,286,793	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$198,367,778	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$348,758,544	\$639,743,757	\$2,028,540,029	\$3,451,178,804	\$3,609,924,686
Caja inicial	\$359,653,966	\$1,007,300,059	\$3,033,023,864	\$6,493,630,567	\$10,109,352,217
Caja final	\$708,412,509	\$1,647,043,815	\$5,061,563,893	\$9,944,809,371	\$13,719,276,903
	AÑO 1 Acumulado	AÑO 2 Acumulado	AÑO 3 Acumulado	AÑO 4 Acumulado	AÑO 5 Acumulado

Hotel Tayrona Imperial

Flujo de Efectivo

Utilidad neta	\$149,628,897	\$638,534,397	\$2,028,309,693	\$3,445,740,145	\$3,602,989,681
+ depreciación y amortización	-\$1,406,250	-\$2,812,499	-\$4,218,749	-\$5,624,998	-\$7,031,248
Generación bruta de efectivo	\$151,035,146	\$641,346,896	\$2,032,528,441	\$3,451,365,143	\$3,610,020,929
<u>Usos Operativos</u>					
Financiamiento a cuentas por cobrar	-\$644,381	-\$1,603,139	-\$3,988,412	-\$186,339	-\$96,243
Financiamiento a inventarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total usos operativos	-\$644,381	-\$1,603,139	-\$3,988,412	-\$186,339	-\$96,243
<u>Fuentes Operativas</u>					
Financiamiento (amort.) proveedores	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes operativas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta Operativa	\$150,390,766	\$639,743,757	\$2,028,540,029	\$3,451,178,804	\$3,609,924,686
<u>Fuentes de Instituciones de Crédito</u>					
Finc. (amort.) créd banc corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Finc. (amort.) créd banc largo plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Financiamiento neto con costo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<u>Usos no operativos</u>					
Venta (inversión) en activos fijos	-\$1,271,919,015	\$0	\$0	\$0	\$0
Venta (inversión) en activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Pago de dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de usos no operativos	-\$1,271,919,015	\$0	\$0	\$0	\$0
<u>Fuentes no operativas</u>					
Aportaciones (retiros) de capital	\$1,470,286,793	\$0	\$0	\$0	\$0
Total fuentes no operativas	\$1,470,286,793	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación de flujo no operativa	\$198,367,778	\$0	\$0	\$0	\$0
Generación Neta de Flujo de Efectivo	\$348,758,544	\$639,743,757	\$2,028,540,029	\$3,451,178,804	\$3,609,924,686

Caja inicial	\$359,653,966	\$1,007,300,059	\$3,033,023,864	\$6,493,630,567	\$10,109,352,217
Caja final	\$708,412,509	\$1,647,043,815	\$5,061,563,893	\$9,944,809,371	\$13,719,276,903

Razones Financieras					
Actividad					
Ventas netas a activos fijos	141.94%	357.93%	902.80%	1452.49%	1538.71%
Ventas netas a capital contable	109.97%	196.23%	257.21%	226.24%	161.20%
Gastos a ventas netas	85.68%	74.18%	66.71%	64.28%	64.24%
Liquidez					
Activo circulante a pasivo a corto plazo	12717.53%	14281.60%	18112.84%	36320.97%	
Activo total a pasivo total	56117.88%	31491.78%	25289.22%	43003.67%	
Días clientes	15	15	15	15	15
Días proveedores	45	45	45	45	45
Apalancamiento					
Pasivo total a capital contable	0.18%	0.32%	0.40%	0.23%	0.00%
Productividad					
Utilidad de operación a ventas netas	14.32%	25.82%	33.29%	35.72%	35.76%
Utilidad neta a ventas netas	8.40%	14.41%	18.40%	19.70%	19.72%

Razones Financieras					
Actividad					
Ventas netas a activos fijos	141.94%	357.93%	902.80%	1452.49%	1538.71%
Ventas netas a capital contable	109.97%	196.23%	257.21%	226.24%	161.20%
Gastos a ventas netas	85.68%	74.18%	66.71%	64.28%	64.24%
Liquidez					
Activo circulante a pasivo a corto plazo	12717.53%	14281.60%	18112.84%	36320.97%	#¡DIV/0!
Activo total a pasivo total	56117.88%	31491.78%	25289.22%	43003.67%	#¡DIV/0!
Días clientes	15	15	15	15	15
Días proveedores	45	45	45	45	45
Apalancamiento					
Pasivo total a capital contable	0.18%	0.32%	0.40%	0.23%	0.00%
Productividad					
Utilidad de operación a ventas netas	14.32%	25.82%	33.29%	35.72%	35.76%
Utilidad neta a ventas netas	8.40%	14.41%	18.40%	19.70%	19.72%

Integración de activos fijos					
<u>1. Valor de activos fijos</u>					
Terreno	\$577,500,000	\$605,000,000	\$632,500,000	\$660,000,000	\$687,500,000
Edificio	\$456,000,000	\$432,000,000	\$408,000,000	\$384,000,000	\$360,000,000
Comunicaciones	\$2,322,779	\$2,064,692	\$1,806,606	\$1,548,519	\$1,290,433
Mobiliario y equipo	\$132,300,000	\$117,600,000	\$102,900,000	\$88,200,000	\$73,500,000
Acondicionamiento (m²)	\$72,521,243	\$68,704,335	\$64,887,428	\$61,070,520	\$57,253,613
Computadoras y maquinas	\$7,650,000	\$6,800,000	\$5,950,000	\$5,100,000	\$4,250,000
Otros	\$6,750,000	\$6,000,000	\$5,250,000	\$4,500,000	\$3,750,000
Propiedades, planta y equipo	\$1,255,044,021	\$1,238,169,027	\$1,221,294,033	\$1,204,419,039	\$1,187,544,045
<u>2. Inversión (\$) en activos fijos</u>					
Terreno	\$550,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$480,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Comunicaciones	\$2,580,865	\$0	\$0	\$0	\$0
Mobiliario y equipo	\$147,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Acondicionamiento (m²)	\$76,338,150	\$0	\$0	\$0	\$0
Maquinaria	\$8,500,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$7,500,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión total	\$1,271,919,015	\$0	\$0	\$0	\$0
<u>Depreciación activos fijos (\$)</u>					
Terreno	\$27,500,000	\$27,500,000	\$27,500,000	\$27,500,000	\$27,500,000
Edificio	-\$24,000,000	-\$24,000,000	-\$24,000,000	-\$24,000,000	-\$24,000,000
Comunicaciones	-\$258,087	-\$258,087	-\$258,087	-\$258,087	-\$258,087
Mobiliario y equipo	-\$14,700,000	-\$14,700,000	-\$14,700,000	-\$14,700,000	-\$14,700,000
Acondicionamiento (m²)	-\$3,816,908	-\$3,816,908	-\$3,816,908	-\$3,816,908	-\$3,816,908
Maquinaria	-\$850,000	-\$850,000	-\$850,000	-\$850,000	-\$850,000
Otros	-\$750,000	-\$750,000	-\$750,000	-\$750,000	-\$750,000
Depreciación acumulada	-\$16,874,994.00	-\$33,749,988.00	-\$50,624,982.00	-\$67,499,976.00	-\$84,374,970.00
Depreciación Mensual	-\$1,406,250	-\$2,812,499	-\$4,218,749	-\$5,624,998	-\$7,031,248
Integración de activos fijos					
<u>1. Valor de activos fijos</u>					
Terreno	\$577,500,000	\$605,000,000	\$632,500,000	\$660,000,000	\$687,500,000

Edificio	\$456,000,000	\$432,000,000	\$408,000,000	\$384,000,000	\$360,000,000
Comunicaciones	\$2,322,779	\$2,064,692	\$1,806,606	\$1,548,519	\$1,290,433
Mobiliario y equipo	\$132,300,000	\$117,600,000	\$102,900,000	\$88,200,000	\$73,500,000
Acondicionamiento (m²)	\$72,521,243	\$68,704,335	\$64,887,428	\$61,070,520	\$57,253,613
Computadoras y maquinas	\$7,650,000	\$6,800,000	\$5,950,000	\$5,100,000	\$4,250,000
Otros	\$6,750,000	\$6,000,000	\$5,250,000	\$4,500,000	\$3,750,000
Propiedades, planta y equipo	\$1,255,044,021	\$1,238,169,027	\$1,221,294,033	\$1,204,419,039	\$1,187,544,045

2. Inversión (\$) en activos fijos

Terreno	\$550,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificio	\$480,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Comunicaciones	\$2,580,865	\$0	\$0	\$0	\$0
Mobiliario y equipo	\$147,000,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Acondicionamiento (m²)	\$76,338,150	\$0	\$0	\$0	\$0
Maquinaria	\$8,500,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros	\$7,500,000	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversión total	\$1,271,919,015	\$0	\$0	\$0	\$0

Depreciación activos fijos (\$)

Terreno	\$27,500,000	\$27,500,000	\$27,500,000	\$27,500,000	\$27,500,000
Edificio	-\$24,000,000	-\$24,000,000	-\$24,000,000	-\$24,000,000	-\$24,000,000
Comunicaciones	-\$258,087	-\$258,087	-\$258,087	-\$258,087	-\$258,087
Mobiliario y equipo	-\$14,700,000	-\$14,700,000	-\$14,700,000	-\$14,700,000	-\$14,700,000
Acondicionamiento (m²)	-\$3,816,908	-\$3,816,908	-\$3,816,908	-\$3,816,908	-\$3,816,908
Maquinaria	-\$850,000	-\$850,000	-\$850,000	-\$850,000	-\$850,000
Otros	-\$750,000	-\$750,000	-\$750,000	-\$750,000	-\$750,000
Depreciación acumulada	-\$16,874,994.00	-\$33,749,988.00	-\$50,624,982.00	-\$67,499,976.00	-\$84,374,970.00
Depreciación Mensual	-\$1,406,250	-\$2,812,499	-\$4,218,749	-\$5,624,998	-\$7,031,248