

Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para el control de la gestión de las pymes
del sector hotelero de Santiago de Cali

Oscar Eduardo Castillo Morales

Código 1337163-3841

Universidad del Valle – Sede San Fernando

Programa de Contaduría Pública

Santiago de Cali

2020

Propuesta de diseño de un cuadro de mando integral para el control de la gestión de las pymes
del sector hotelero de Santiago de Cali

Oscar Eduardo Castillo Morales
Código 1337163-3841

Trabajo de grado para obtener el título de:
CONTADOR PÚBLICO

Director:

JULIO CESAR MILLÁN SOLARTE

Universidad del Valle – Sede San Fernando
Programa de Contaduría Pública
Santiago de Cali
2020

CONTENIDO

	pág.
Glosario.....	9
Resumen.....	10
Introducción	11
1. Problema de investigación	12
1.1 Formulación del problema	14
1.2 Sistematización del problema	14
2. Objetivos	16
2.1 Objetivo general	16
2.2 Objetivos específicos	16
3. justificación.....	17
3.1 Teórica.....	17
3.2 Justificación metodológica.....	17
3.3 Justificación práctica.....	17
4. Marco de referencia	19
4.1 Marco de antecedentes	19
4.2 Marco teórico	20
4.2.1 Teoría del control organizacional	21
4.2.2 La contabilidad de gestión	22
4.3 Marco conceptual	27
4.4 Marco contextual.....	32
4.4.1 Diagnóstico del sector hotelero en Cali	32
4.5 Marco normativo.....	33
5. Diseño metodológico	35
5.1 Tipo de estudio.....	35
5.2 Método de investigación	35

5.3	Fuentes de información.....	36
5.3.1	Fuentes primarias.....	36
5.3.2	Fuentes secundarias.....	36
5.4	Población.....	36
5.5	Muestra.....	37
5.6	Limitaciones de la investigación.....	37
6.	Análisis del entorno externo e interno de las pymes hoteleras de Santiago de Cali.....	38
6.1	Análisis del entorno externo.....	38
6.1.1	Variable económica.....	38
6.1.2	Variable social.....	42
6.1.3	Variable política.....	46
6.1.4	Variable tecnológica.....	50
6.1.5	Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).....	50
6.2	Diagnóstico interno para las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali.....	59
6.2.1	Ficha técnica.....	59
6.2.2	Factores internos de las pymes del sector hotelero.....	60
6.2.3	Evaluación de Factores Internos (EFI).....	77
7.	Visión ampliada y objetivos estratégicos para el sector hotelero.....	83
7.1	Visión ampliada para el sector hotelero de Santiago de Cali.....	83
7.1.1	Extracción del ADN de la visión.....	83
7.2	Objetivos estratégicos.....	84
8.	Diseño del mapa estratégico.....	88
9.	Indicadores para el control de la gestión.....	90
9.1	Metas y sistema de alertas.....	90
10.	Conclusiones.....	100
11.	Recomendaciones.....	102
	Bibliografía.....	103
	Anexos.....	107

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Línea del tiempo para el cuadro de mando integral (CMI).....	20
Tabla 2. Normas Técnicas Sectoriales para Hoteles.	34
Tabla 3. Pymes del sector hotelero en Cali. 2018.....	37
Tabla 4. Evolución de los Componentes del ICC (Balances entre respuestas favorables y desfavorables, %)	45
Tabla 5. Clasificación de variables del macro entorno.	51
Tabla 6. Matriz POAM	56
Tabla 7. Clasificación de variables del entorno interno.....	81
Tabla 8. Matriz de factores internos (EFI).....	82
Tabla 9. Perspectivas del cuadro de mando integral.....	85
Tabla 10. Objetivos estratégicos	86
Tabla 11. Metas y sistema de alertas	90
Tabla 12. Ficha técnica de los indicadores	92

Lista de gráficos

	Pág.
Gráfico 1. Producto Interno Bruto. 2011-2018.....	38
Gráfico 2. Tasas de interés de colocación. 2011-2018	39
Gráfico 3. Inflación. 2011-2018.....	40
Gráfico 4. Tasa de desempleo. 2011-2018.....	41
Gráfico 5. Salario mínimo. 2011-2018	42
Gráfico 6. Índice de confianza del consumidor. Colombia a febrero de 2019.	43
Gráfico 7. Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) e Índice de Condiciones Económicas (ICE). Colombia a febrero de 2019.....	43
Gráfico 8. NBI. Valle del Cauca, 2000-2018.....	46
Gráfico 9. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2011-2018.....	47
Gráfico 10. ¿Dentro de la estructura organizacional de la empresa, existe un área de recursos humanos?	60
Gráfico 11. ¿La empresa cuenta con un manual de cargos y funciones?	61
Gráfico 12. ¿La empresa cuenta con una misión y visión?.....	61
Gráfico 13 ¿La misión y visión son conocidas y comprendidas por todos los miembros de la organización?	62
Gráfico 14. ¿Los objetivos y metas son debidamente comunicados?.....	62
Gráfico 15. ¿Cómo es el clima organizacional en la empresa?	63
Gráfico 16. ¿Cómo es la rotación de empleados y el ausentismo?.....	63
Gráfico 17. ¿Las decisiones que se toman en la empresa obedecen a una planeación previa?	64
Gráfico 18. ¿Cuál ha sido el comportamiento de la empresa con relación a su participación en el mercado en los últimos 2 años?	65
Gráfico 19. ¿La empresa realiza investigaciones del mercado?	65
Gráfico 20. ¿Existe un pleno conocimiento del cliente, los segmentos y sus características?	66
Gráfico 21. ¿La empresa tiene definidas estrategias para promociones y publicidad?	67
Gráfico 22. ¿Cuál es la intensidad de los factores de producción de la empresa?.....	67
Gráfico 23. ¿En qué estado se encuentran las instalaciones, el equipo, la tecnología de la	

empresa?	68
Gráfico 24. ¿La empresa tiene implementados controles de calidad?	68
Gráfico 25. ¿El abastecimiento de insumos es adecuado?.....	69
Gráfico 26. ¿Existe en la empresa un área financiera y contable claramente definida?.....	70
Gráfico 27. ¿Qué profesión tiene el jefe o administrador financiero en la empresa?.....	70
Gráfico 28. ¿La empresa utiliza la planeación financiera en sus procedimientos?	71
Gráfico 29. ¿La empresa tiene acceso a capital financiero cuando se requiere?	71
Gráfico 30. ¿La empresa tiene habilidad para competir con precios en el mercado?.....	72
Gráfico 31. ¿Se encuentran sistematizadas las diferentes áreas de la empresa?.....	73
Gráfico 32. ¿Cuál es la posición de la empresa respecto a la competencia con relación a la tecnología utilizada en la producción?.....	73
Gráfico 33. ¿La empresa capacita a su mano de obra para el manejo de la tecnología?	74
Gráfico 34. ¿La empresa cuenta con su propio departamento de diseño de paquetes?	75
Gráfico 35. ¿Utiliza métodos de pronósticos de mercadeo?.....	75
Gráfico 36. ¿Tiene conocimiento sobre la participación en el mercado que tiene la empresa? ...	76
Gráfico 37. ¿Existe un área encargada del servicio al cliente en la empresa?.....	76
Gráfico 38. ¿Qué experiencia tiene la empresa en el mercado?	77

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Pasos para la creación de un cuadro de mando integral.	28
Figura 2. Mapa estratégico para las pymes hoteleras de Cali	88

Glosario

Empresa: De conformidad con el artículo 25 del Código de Comercio, empresa es toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios (Presidencia de la República de Colombia, 1971).

Entorno: se concibe el entorno como lo que está alrededor de un ente específico previamente definido, el cual se constituye en su núcleo, como, por ejemplo, una empresa, confluyendo factores de diversa índole como el económico, político, tecnológico, cultural y social (Betancourt, 2014).

Estrategia: la estrategia constituye un conjunto de acciones que tienen como propósito la adaptación de una empresa al medio en que se encuentra actuando, de tal forma que pueda lograr sus objetivos con un mínimo costo tanto en esfuerzo humano como económico, para lo cual deberá definir su objeto a lograr, tener conciencia de lo que se hace y desarrollar un plan de acción. (Belohlavek, 1999)

Mapa estratégico: el mapa estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con la creación de valor (Kaplan & Norton, 2004, pág. 59)

Perspectivas: el cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 1997, pág. 4).

Sistema de información: Un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados que recoge datos, los procesa y convierte en información, que almacena y posteriormente distribuye a sus usuarios (Cuéllar, 2019).

Toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos. En las organizaciones en general y en las empresas en particular suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar (Vélez, 2003).

Resumen

El cuadro de mando integral (CMI) es un sistema estratégico de gestión, el cual, a partir de la integración de indicadores financieros y no financieros dirige la atención de los directivos y empleados hacia los factores que se espera conduzcan a avances competitivos en las organizaciones. El CMI es un sistema desarrollado para la medición de procesos financieros y ahora es un sistema de administración del desempeño. El objetivo del CMI, creado por Robert Kaplan y David Norton, es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que no se puede controlar lo que no se puede medir. El presente trabajo tiene como objetivo proponer el diseño de un cuadro de mando integral que permita controlar la gestión de las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali, a partir de la definición de unos indicadores que permiten ejercer el control sobre los resultados y verificar la creación de valor. La importancia del tema radica en el hecho de que el turismo es un sector clave que ha sido impulsado por el gobierno nacional, estimulando la actividad en una serie de sectores como el hotelero dentro de la dinámica del clúster turístico que ha surgido en diferentes regiones como la vallecaucana, pero que también ha incrementado la competencia y la necesidad de adaptar modelos de gestión que permitan competir adecuadamente en el mercado.

Palabras clave: sistemas de información; tablero de comando; cuadro de mando integral; sistema de información basado en el BSC.

Introducción

En los últimos años el turismo ha sido considerado como un sector clave para la economía colombiana, motivo por el cual ha sido impulsado por el gobierno nacional, regional y municipal articulado en una política de desarrollo, estimulando la actividad en una serie de sectores como el hotelero, conformando una dinámica del clúster turístico que ha surgido en diferentes regiones como la vallecaucana. Producto de ello se ha incrementado la competencia y la necesidad de adaptar modelos de gestión que permitan competir adecuadamente en el mercado.

Al respecto, el cuadro de mando integral (CMI) resulta ser una herramienta pertinente para las empresas de este sector, dado que es un sistema estratégico de gestión, el cual, a partir de la integración de indicadores financieros y no financieros dirige la atención de los directivos y empleados hacia los factores que se espera conduzcan a avances competitivos en las organizaciones. Su objetivo es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que no se puede controlar lo que no se puede medir.

Considerando lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo proponer el diseño de un cuadro de mando integral que permita controlar la gestión de las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali. Para ello, inicialmente se realiza un análisis del entorno externo e interno de las pymes hoteleras de Santiago de Cali, que constituye la fase de diagnóstico de la investigación. Con base a estos resultados se procede a redefinir la estrategia y los objetivos estratégicos orientada a las perspectivas del cuadro de mando integral de las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali. Esto permitió, posteriormente, diseñar el mapa estratégico basado en dichas perspectivas y, finalmente, proponer los indicadores requeridos para controlar la gestión de las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali.

1. Problema de investigación

El turismo ha sido identificado como uno de los sectores clave en el marco del modelo de desarrollo planteado para Colombia, desde décadas pasadas. De esta forma, desde el Plan Visión Colombia II Centenario, desarrollado por el Departamento Nacional de Planeación DNP (2005) uno de los tres sectores potenciales identificados, era el turismo; según el documento referenciado, “Colombia cuenta con ventajas comparativas que le permiten ofrecer gran variedad de destinos turísticos: ecoturismo, turismo rural y agrario; turismo histórico y cultural; turismo de negocios; de aventura y de sol y playa.” (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2005, pág. 140).

Más recientemente, en el año 2009, como parte de los ejercicios de planeación del sector, el turismo colombiano definió su visión al año 2020, donde se propone que para esa fecha deberá existir un trabajo mancomunado entre el sector público y privado, en la que el aporte de todos los actores es definitivo para la competitividad del producto y del destino. En ese sentido, todos estarán comprometidos con la calidad y la diferenciación del producto. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009).

A nivel departamental, el documento Plan Maestro del Valle del Cauca al 2015 identificaba al turismo como uno de los posibles clústeres novedosos con alto potencial de desarrollo para el Departamento. De esta forma, dentro de las propuestas del plan, se planteaba transformar la estructura productiva del Departamento para que estuviese en capacidad de afrontar los desafíos que le ofrecía un mundo globalizado, así, la consolidación de actividades estratégicas o ubicadas en cadenas productivas eran importantes en este reto, dentro de las cuales el turismo fue una de las cadenas identificadas. (Gobernación del Valle del Cauca, 2003).

Una de las Apuestas Productivas identificadas en la Agenda Interna del Valle del Cauca fue precisamente el turismo, a través de la cual se busca consolidar un sector con mucho futuro para la economía del departamento, ya que cuenta con seis de los productos de la oferta turística: historia y cultura, ecoturismo, agroturismo, deportes y aventuras, ferias y fiestas, ciudades capitales con los subproductos de compras, salud, congresos y negocios. (Departamento Nacional de Planeación, 2007).

En el caso de Santiago de Cali, en su Plan de Desarrollo 2016-2019 se plantea el componente promoción de las zonas de vocación económica y el marketing de ciudad, que busca posicionar a Cali articulada con la región Pacífico, atractiva para la inversión extranjera, la

realización de negocios y la creación de valor agregado; por ello es primordial fortalecer al interior del municipio con un tejido empresarial. Al interior del componente se presentan programas que apoyan el desarrollo de acciones encaminadas a la internacionalización, bilingüismo, misiones comerciales, ferias y demás actividades que generen ingresos, valor agregado y fomenten el desarrollo económico de Cali. También para articular acciones de la comunidad y las dependencias de la administración para potenciar turísticamente y atraer población propia y foránea, permitirá el posicionamiento del sector turístico rural y urbano del municipio de Santiago de Cali. (Departamento Administrativo de Planeación Municipal, 2016).

Lo anterior permite comprender que el turismo es un sector clave impulsado desde el gobierno nacional, regional y municipal desde hace varios años; en esta estructura, el sector hotelero es fundamental para la consolidación de destinos turísticos en el marco de la nueva propuesta en desarrollo turístico en la región basada en la consolidación de clústeres, teniendo en cuenta que en ciudades como Cali, con atracción de visitantes por cuestiones de negocios y turismo, no solo confluyen empresarios sino también turistas, con iguales necesidades en términos de infraestructura y servicios.

En este contexto, el desarrollo del sector hotelero resulta fundamental para la consolidación de la actividad turística en una ciudad como Cali, que busca su internacionalización y la promoción de actividades que generen ingresos y valor agregado.

Según el estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en Cali, en los últimos diez años se le ha dado mayor relevancia al turismo de eventos, con el resultado de una muy buena oferta hotelera en la ciudad y en menor proporción al turismo de ocio (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

El estudio referenciado de la OIT, también agrega que, con referencia al turismo de negocios, hay una tendencia de relevancia llamada *bleisure*, lo cual sugiere una combinación de business y leisure, o negocios y ocio, que es de particular importancia para Cali dado que la ocupación hotelera suele bajar durante los fines de semana, al generar ofertas complementarias al turismo de negocios y convenciones que invitan a los ejecutivos/as de negocios a quedarse unos días más en el destino. De esta manera, no solo se puede satisfacer un nuevo patrón de la demanda si no alargar la estadía promedio en la ciudad y mejorar la ocupación hotelera en los días de más baja actividad.

No obstante, es importante considerar que el perfil del turista de negocios presenta

particularidades en comparación con el turista de ocio, como aquellas derivadas de la duración del viaje, la mayor generación de ingresos y la exigencia de calidad de los servicios. En tal sentido, es posible inducir que las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector hotelero de Cali pueden encontrarse en desventaja respecto a las grandes cadenas hoteleras. En tal sentido, el manejo de la información para la toma de decisiones adquiere una importancia significativa, motivo por el cual, es necesario que estas empresas cuenten con un sistema de control para monitorear los resultados, de tal forma que se mejore sustancialmente la gestión de las organizaciones y puedan aprovechar las oportunidades que se presentan a través del turismo de negocios y en general la actividad turística de Santiago de Cali. En tal caso, adolecer de información puede llevar a las empresas a tener problemas financieros, dificultades para desarrollar un correcto proceso de toma de decisiones e instaurar debidamente las estrategias requeridas para competir en el mercado. Debido a esto, se requiere la incorporación de un sistema de indicadores, que permitan el control de la gestión sobre los resultados financieros, sin embargo, dada la multiplicidad de variables que requieren ser monitoreadas, es menester considerar indicadores financieros y no financieros.

Por tanto, el tablero de comando se convierte en una importante alternativa para las pymes del sector hotelero, como herramienta que posibilita controlar la gestión desde una perspectiva holística. Al respecto, Nogueira & otros (2009) afirman que las empresas ya no se gestionan solamente a través de indicadores financieros, pues “se requiere de una visión holística de los negocios, de la necesidad de establecer medidas no financieras orientadas hacia el futuro de la organización, como la satisfacción de los recursos humanos o la innovación de nuevos productos y procesos” (p. 223). Debido a esto, para instaurar una estrategia competitiva es fundamental equilibrar la gestión financiera con otras variables no financieras, de acuerdo a las características de cada empresa y la actividad que desarrolle.

1.1 Formulación del problema

¿De qué forma se puede proponer el diseño de un cuadro de mando integral para controlar la gestión de las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali?

1.2 Sistematización del problema

¿De qué manera influye el entorno externo e interno en la gestión de las pymes del sector hotelero

de Santiago de Cali?

¿Cómo se puede orientar la estrategia y objetivos estratégicos a las perspectivas del cuadro de mando integral de las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali?

¿De qué forma se relacionan las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral a través de un mapa estratégico para las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali?

¿Cuáles son los indicadores que permitirá controlar la gestión en el tablero de comando de las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Proponer el diseño de un cuadro de mando integral que permita controlar la gestión de las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali.

2.2 Objetivos específicos

Realizar un análisis del entorno externo e interno de las pymes hoteleras de Santiago de Cali.

Plantear la visión ampliada de las pymes del sector hotelero y proponer los objetivos estratégicos que surjan para el logro de esa visión.

Diseñar el mapa estratégico basado en las perspectivas del cuadro de mando integral para las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali.

Construir una ficha técnica que describa el indicador identificado que permite medir el logro de cada objetivo estratégico por perspectiva.

3. justificación

3.1 Teórica

El trabajo se desarrolla con base a los planteamientos teóricos de Kaplan & Norton (1997) principales exponentes del tablero de comando, basados en los cuatro ejes de la estrategia empresarial, cuyo objetivo es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que “no se puede controlar lo que no se puede medir”. Esto significa que el tablero de comando es una herramienta que permite el control de la gestión en las empresas a través de indicadores financieros y no financieros. Por ello, la realización del trabajo, desde el punto de vista teórico, contribuye al proceso de formación como contador público, al brindar una visión integradora de los sistemas de información, las herramientas de control, la gestión empresarial y la gestión financiera.

3.2 Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, cabe resaltar que el trabajo se inscribe en el área de estudio de las herramientas de seguimiento y control, basadas en indicadores de gestión y productividad. Para ello, se utilizará el método inductivo, realizando un análisis del sector hotelero, en el segmento pyme de la ciudad de Santiago de Cali, incorporando un análisis del entorno para determinar las estrategias que deben implementarse para contribuir al logro de la misión empresarial, tomando un estudio de caso sobre el cual se propondrá el diseño del cuadro de mano integral, que podrá generalizarse para las pymes del sector hotelero.

3.3 Justificación práctica

La investigación planteada es importante porque busca diseñar un tablero de comando, para el control de la gestión de las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali, teniendo en cuenta la importancia que tiene como sector clave de la economía nacional, regional y municipal. Consecuente con lo anterior, los resultados de la investigación aportarán un instrumento de gran significancia para las empresas, en un contexto de fuerte competitividad en el que se requiere una eficiente gestión de los recursos, tanto humanos, como físicos y financieros. Este instrumento de

gestión beneficiará directamente a las empresas en estudio, sin embargo, los resultados pueden extenderse a otras organizaciones similares.

Para el autor del trabajo, como estudiante de Contaduría Pública, el tema es de gran importancia en la medida que se maneja un enfoque integral del conocimiento, con variables administrativas, contables y financieras, que brindan una visión amplia de los problemas y realidades de la comunidad, en este caso, del sector pyme hotelero de Santiago de Cali.

4. Marco de referencia

4.1 Marco de antecedentes

Inicialmente se presentan los antecedentes del cuadro de mando integral, para ello se efectúa una revisión de artículos relacionados con esta temática. Según Pupo (2010) el cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que ha evolucionado desde la década de 1910, cuando Du Pont, para elevar sus índices realizó algo muy parecido a lo que es hoy un CMI, sin embargo, como herramienta de gestión empezó a popularizarse en Francia en el año 1950, luego, en estos años, Peter Drucker proponía la organización de indicadores a través de áreas clave de General Electric. En el año 1953, en la Harvard Business Review, salió un artículo sobre el control presupuestario y los problemas, que se relacionaba con los principios del cuadro de mando existente en ese entonces. En el año 1968, se trabajaba en la organización de los sistemas de información mediante cuadros de mando.

La debilidad de estos cuadros de mando es que adolecían de las relaciones entre indicadores, por ello, en 1992, apareció el CMI (Cuadro de mando integral, en inglés) creado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, inicialmente como un sistema de indicadores más completos que los que se habían planteado hasta ese momento.

En el año 1996, la Universidad de Harvard anuncia el libro de Control de Gestión de Robert Kaplan sobre el tablero de control balanceado. Luego, se empezó a poner de manifiesto que el CMI también era de gran utilidad para alinear a las personas de forma coherente con la estrategia de la empresa y para ayudarla a alcanzar sus objetivos estratégicos. Siguiendo a Pupo (2010), en la actualidad, el CMI constituye una de las herramientas más importantes para que las empresas aseguren que la estrategia se implemente correctamente.

Por su parte, Lasanta (2016), indica que esta herramienta, se constituyó como un sistema de evaluación del desempeño empresarial, fundamental para el sistema estratégico de gestión de las empresas a nivel mundial, considerando las actividades requeridas para cumplir con la visión empresarial y proporcionando a los administradores una visión global de la estrategia.

Con base en lo anterior, es posible diseñar una línea del tiempo que contribuye a clarificar la evolución del tema respecto al cuadro de mando integral y su desarrollo en función del control de la gestión de las empresas.

Tabla 1. Línea del tiempo para el cuadro de mando integral (CMI)

Año							
1910	1950	1953	1992	1996	2000	2005	2006
Du Pont realizó algo parecido o al CMI para elevar sus índices	Se hace popular en Francia, con el nombre de tablero de bord creado por ingenieros franceses y aportó a la función del control de las empresas	Salió un artículo en la Harvard Business Review sobre el control presupuestario y los problemas, relacionados con los principios del cuadro de mando.	Apareció el CMI de la mano de Robert Kaplan y David Norton, como un sistema de indicadores más completo	La Universidad de Harvard anuncia el libro de Control de Gestión de Robert Kaplan sobre el tablero de control balanceado	Se empiezan a utilizar los mapas estratégicos	A través de su artículo “the office of strategy management” se observó cómo la planificación e implementación de la estrategia deberían estar más relacionadas ya que a menudo las empresas no desarrollan sus planes iniciales	El libro publicado este mismo año (“Alignment : using the cuadro de mando integral to create corporate synergies”) sugiere que el alineamiento propio de una empresa con alineamiento externo incide en las cadenas de valor

Fuente: elaboración propia con base a los antecedentes

4.2 Marco teórico

Para abordar la presente investigación y lograr el objetivo propuesto, es importante referenciar algunos autores que permitan comprender los principales conceptos teóricos, en este caso, se trata del control al interior de las organizaciones y en específico, la contabilidad de gestión, que son el soporte del cuadro de mando integral.

4.2.1 Teoría del control organizacional

Vélez (2007) cita a Henri Fayol, teórico de la administración de empresas y fundador de la teoría clásica de la administración, “quien separa a la organización respecto a las funciones que en ella se cumplen, siendo una de ellas la de administrar, que se lleva a cabo a través de cinco elementos: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.” Como se observa, el control es uno de los elementos asociados a la administración de las empresas.

Para Fayol, control era la verificación y vigilancia de las operaciones, para que éstas se desarrollaran en función a lo ordenado por la administración. Establece que para lograr un control eficaz es necesario que éste sea oportuno y se diseñen sanciones cuando se presenten diferencias o desvíos entre lo que se tenía previsto y lo que se ha realizado. Entendía como control eficaz a aquel que era susceptible de castigar cuando se generaban diferencias entre lo que se había previsto y lo que se había obtenido.

Este planteamiento de Fayol permite entender que la eficacia de los controles a nivel empresarial se encuentra en la diferencia entre los objetivos y los resultados, es decir, se cuenta con un parámetro de evaluación que permite al final de un período, determinar si los controles han resultado pertinentes o no.

Por su parte, Daft & Marcic (2006) argumentan que el control organizacional es un proceso sistemático que consiste en la regulación de las actividades organizacionales para hacerlas consistentes con las expectativas establecidas en los planes, en las metas y en los estándares de desempeño.

Por lo tanto, el proceso de control requiere en primer lugar, que exista un flujo de información, en segundo lugar, que existan unos estándares, es decir, que las metas u objetivos organizacionales sean medibles, para poder que dicho proceso pueda establecer las desviaciones entre los estándares y los resultados, y así lograr corregir a través de la toma de decisiones. Esto quiere decir que la actividad de control al interior de una organización requiere definición de estándares y métricas, así como establecer sistemas que permitan obtener información, que luego puedan ser evaluados por los procesos de control.

De lo anterior puede comprenderse la relación entre la información y los objetivos organizacionales en el ámbito del control, de tal manera que, es necesario contar con datos que permitan controlar el desempeño y la gestión de las empresas. En este contexto, resulta importante la contabilidad de gestión.

4.2.2 La contabilidad de gestión

Boned y Bagur (2006) realizan una revisión sobre diferentes posturas relacionadas con el origen de la contabilidad de gestión, sin que exista un consenso claro; sin embargo, en lo que sí existe coincidencia es en la importancia que representó la revolución industrial como momento clave en el desarrollo de esta disciplina. Esto se debe, según los autores referenciados, a que las organizaciones, a partir de dicho momento, necesitaron más y mejor información para la gestión, tomando conciencia de la importancia de organizar correctamente el proceso productivo para reducir costos.

Los autores referenciados indican que en los años 60, empieza un período de cambios en las organizaciones, luego de la recuperación tras la posguerra, como es el fracaso de la visión mecanicista y la tendencia de éstas a crecer y a integrarse horizontal y verticalmente, replanteándose así, los sistemas de control y recibiendo, la contabilidad de gestión, un nuevo impulso en su desarrollo, siendo clave, la elaboración de presupuestos para integrar la asignación de recursos con la fijación de objetivos y a la medición de resultados por medio del análisis costo – beneficio (Bonet & Bagur, 2006).

En la década de los 80 continúa el desarrollo de la contabilidad de gestión, según Bonet y Bagur, “hacia un enfoque mucho más práctico, en el cual el éxito de las organizaciones se basa en la capacidad para delegar funciones y tareas, lo que a su vez incide en la necesidad de trabajar con herramientas de control aún más eficientes.” (Bonet & Bagur, 2006, pág. 115)

Bonet y Bagur indican que “la necesidad de controlar variables de tipo cualitativo, reconocida en la década de los 80, conllevó a que se publicaran dos artículos importantes para la contabilidad de gestión, destacando en los mismos la necesidad de incorporar una perspectiva menos contable y más estratégica” (Bonet & Bagur, 2006, pág. 116) y prestar más atención a las prácticas de las empresas más innovadoras, siendo éstos los cimientos del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Por lo tanto, Bonet y Bagur (2006) afirman que este instrumento de gestión nacido de una investigación de Kaplan y Norton, intentaba solucionar la escasa utilización de información de control de tipo cualitativo en las organizaciones. “Surge así el llamado Balanced Scorecard o CMI, el cual es una herramienta de gestión de gran utilidad, ya que integra de forma sintética información que ayuda al directivo a la toma de decisiones para el cumplimiento del objetivo previsto.” (Bonet & Bagur, 2006, pág. 118)

De acuerdo con lo anterior, la década de los 80 representó un período de fuertes cambios en el mundo empresarial, los cuales, a su vez, determinaron nuevos desarrollos en el ámbito de la contabilidad de gestión. Esto se puede corroborar a través de lo que indican Sáez, Fernández y Gutiérrez (2004) respecto a esta disciplina, su situación y perspectivas en la década referenciada, período que se caracterizó por un profundo proceso de cambio que afectó al mundo empresarial en todos sus aspectos, debido a factores como la globalización e internacionalización de los mercados, la creciente incertidumbre y turbulencia del entorno, el cambio a un mercado en el que se imponen los consumidores, el incremento de la diversidad de productos y la gestión de la calidad como estrategia competitiva.

De acuerdo con los autores citados, lo anterior provocó que las empresas modificaran sus estructuras tradicionales, tanto internas como externas, situación que en síntesis hizo que “los sistemas informativos tradicionales fuesen insuficientes para atender los requerimientos informativos que las nuevas condiciones empresariales demandaban, ya que esos sistemas derivados de la contabilidad de gestión fueron concebidos para dar respuestas a un contexto productivo distinto al actual.” (Sáez, Fernández, & Gutiérrez, 2004, pág. 259)

En este sentido, Sáez, Fernández y Gutierrez (2004) señalan que son numerosos los estudios que han buscado adaptar la contabilidad de gestión a las necesidades concretas de este nuevo tipo de empresas. Es por ello que, según Salvador:

la contabilidad de gestión se desarrolla principalmente para cubrir las limitaciones de la información financiera ante determinados aspectos clave, imprescindibles para la toma de decisiones. A la hora de tomar cierto tipo de decisiones, especialmente en las empresas industriales, la contabilidad financiera no proporciona la información suficiente y necesaria, y en muchos casos la información tomada de la contabilidad financiera no es la más adecuada, al tener que ajustarse en su elaboración a los principios contables generalmente aceptados. (Salvador, 1998)

Por lo tanto, como indica Blanco, las funciones básicas de la contabilidad de gestión son “el apoyo al proceso de toma de decisiones de la dirección, el estudio y consideración de las condiciones de competencia organizacional y la ayuda para la consecución de los objetivos de la empresa. Con estas funciones se pretende sintetizar la información que será usada por la dirección

para la planeación.” (Blanco, 1996)

Es por ello que, según Blanco, existe un consenso generalizado que considera a la contabilidad de gestión como una “herramienta para reducir la incertidumbre con vista a una mejora de los procesos de medición y control, entendido este último como aquel proceso que garantiza que la organización se adapta a su entorno y que actúa buscando el logro de sus objetivos.” (Blanco, 1996, pág. 49)

Por su parte Lorca y García (2005) señalan que las funciones que se encomiendan a la contabilidad de gestión son diversas, entre ellas señalan las de suministrar información para la toma de decisiones, para la valoración de inventarios, para la determinación de resultados o para el control. Se considera que la información que proporciona presenta utilidad en una doble vertiente: (a) toma de decisiones, y (b) evaluación y control de directivos, subordinados y trabajadores.

Para estos autores, quizás recientemente se haya puesto un mayor énfasis en los estudios para “facilitar las decisiones” (toma de decisiones), en detrimento de los dirigidos a “influnciar las decisiones” (control). (Lorca & García, 2005)

Por lo tanto, para el propio desarrollo de la contabilidad de gestión, la información constituye el elemento clave. En este sentido, Martínez, López & Ángel (2012) afirman que:

“es indiscutible la importancia de la información para la toma de decisiones de orden económico y social, por ello conviene examinar su importancia y vinculación a la contabilidad de gestión de los negocios. Por ello, cabe indicar, según los autores referenciados, que el desarrollo acelerado de las tecnologías de información y comunicación han contribuido a la transformación y producción de conocimiento y su uso, lo que hace que las dinámicas de crecimiento empresarial y desarrollo humano tengan estrecha relación con la capacidad de organizar, producir y manejar información y convertirla en conocimiento.” (Martínez, López, & Ángel, 2012)

Existen diversas consideraciones sobre la definición y clasificación de la información, pero entre las más comunes asociadas al interés de identificar la existencia de información no financiera en las organizaciones que posibilita y complementa el ejercicio de la contabilidad de gestión desde una perspectiva integral, está la señalada por Horgren y otros quienes indican que:

“la información financiera se asocia a una expresión de transacciones económicas, debidamente sistematizadas por la contabilidad y comunicada conforme a la técnica contable. Sin embargo, existe un cierto tipo de información que no se expresa en la contabilidad pero que se requiere para la debida toma de decisiones de las organizaciones y que se denomina información no financiera (asociada a situaciones o aspectos cualitativos y cuantitativos no sistematizados o comunicados en la contabilidad financiera).” (Horgen, Datar, & Foster, 2007)

Siguiendo a Martínez, López & Ángel (2012), desde la perspectiva organizacional la información presenta diversas acepciones relacionadas con su utilidad y uso por parte de los diferentes niveles de decisión. La información no se considera de forma aislada en esta perspectiva, sino que se asocia a un conjunto de elementos dispuestos para la consecución de objetivos predeterminados bajo la noción de sistemas de información, cuya utilidad en las organizaciones se presentan con diversos nombres tales como sistemas de información decisionales, sistemas de información estratégicos o sistemas de información para la alta gerencia.

La consideración de un sistema de información gerencial desde la perspectiva de Gordon y Olson:

“permite clasificar que su utilidad se inscribe en tres dimensiones estructurales (estratégica, táctica y operativa) que jerárquicamente establecen tres niveles de interacción de los diferentes usuarios organizacionales: la información estratégica que hace referencia a información útil para la toma de decisiones de alto nivel, planeación de políticas y estrategias de las organizaciones; la información táctica está compuesta por datos organizados relativos a la operación del negocio que proporcionan información de control general, que se utiliza para proyecciones financieras y las mediciones de riesgo y la modelación de escenarios futuros (mediano plazo) en diferentes ámbitos de incertidumbre; la información operativa que es aquella que cumple con ciertas especificaciones de detalle útil para el control operativo como en un sistema de inventarios el sistema de información operativa contempla información de referencias, código, descripción, detalle, color, número de serie, magnitud, costo unitario, etc.” (Gordon & Olson, 1989)

Considerando lo anterior, la contabilidad de gestión, como desarrollo de la disciplina contable, se esfuerza por complementar la información financiera con otros flujos de información

no financiera, que circulan en el medio interno y externo de una organización, necesarias para la adecuada toma de decisiones.

En este sentido, Sáez, Fernández & Gutierrez (2012) indican que la moderna contabilidad de gestión, debe centrar toda su atención en proporcionar la suficiente información para facilitar la adopción de decisiones, teniendo en cuenta que en el ámbito empresarial no siempre son las mismas, ni pretenden alcanzar los mismos objetivos, ni incluso se toman con la misma periodicidad. Cada nivel de la estructura jerárquica de la empresa tiene asignado, generalmente, objetivos particulares de actuación distintos entre sí, aun cuando todos ellos confluyan en la consecución de un fin común.

Por lo tanto, las decisiones para alcanzarlos varían, razón por la cual es conveniente contemplar la toma de decisiones en tres niveles: (Sáez, Fernández, & Gutiérrez, 2004, pág. 6)

- Decisiones estratégicas
- Decisiones tácticas
- Decisiones operativas

Según los autores referenciados, las decisiones estratégicas pretenden relacionar a la empresa con su entorno y tienen como finalidad establecer los objetivos generales de la organización, considerada como un todo unitario. En este nivel de toma de decisiones se intenta actuar sobre la identidad profunda de la empresa, es decir, determinar el modelo de empresa. Estas decisiones buscan provocar cambios cualitativos, generando una dinámica que comprometa a toda la organización. Decisiones tales como las de crecer o consolidarse en el mercado, salvaguardar la independencia de la empresa o asociarse con otras, operar en mercados nacionales o internacionales, hacen parte de este nivel de toma de decisiones.

Por lo anterior, las decisiones estratégicas suelen corresponder a un horizonte temporal encuadrado en el largo plazo y, por su propia naturaleza, la información requerida para poder tomarlas comprende aspectos relacionados con el entorno que las rodea, como son la situación de la competencia, las preferencias de los clientes, su cuota de participación en el mercado o los recursos puestos a su disposición entre otros.

Respecto a las decisiones tácticas, Sáez, Fernández & Gutierrez señalan que “están subordinadas por las decisiones estratégicas y se sitúan ya en la puesta en práctica de la política de actuación concreta de la empresa, e implica tanto la formulación de un conjunto de opciones como la elección de las más convenientes para alcanzar los objetivos estratégicos.” (Sáez, Fernández, &

Gutiérrez, 2004, pág. 7)

Estos autores indican que con las decisiones tácticas se persigue una doble finalidad: por una parte, actuar sobre los factores estructurales de la organización a fin de provocar cambios cuantitativos relacionados con el medio y largo plazo, que tengan por finalidad modificar la capacidad productiva de la empresa o potenciar alguna de las funciones que en ella se realizan, Por otra parte, señalan que mediante las decisiones tácticas se puede también actuar sobre los factores productivos que intervienen en el proceso de explotación de la empresa, considerando criterios para su uso más racional. Los encargados de tomar las decisiones tácticas se encuentran en niveles jerárquicos inferiores a la alta dirección, entre los que pueden estar incluidos los mandos intermedios.” (Sáez, Fernández, & Gutiérrez, 2004, pág. 7)

Finalmente, las decisiones operativas, según Sáez, Fernández y Gutierrez están “relacionadas con las tareas específicas que tienen lugar en el desarrollo diario de la actividad de la organización y van encaminadas, tanto a conseguir que el proceso productivo se lleve a cabo de una manera efectiva y eficiente, como a asegurar que con ellas se alcanzarán los objetivos tácticos y estratégicos previamente señalados.” (Sáez, Fernández, & Gutiérrez, 2004, pág. 7)

Según se deriva de lo anterior relacionado con la toma de decisiones en sus niveles estratégico, táctico y operativo, la información es fundamental para apoyar este proceso y es aquí donde la contabilidad de gestión toma relevancia, como medio para sistematizar información y proporcionar datos relevantes en el ámbito empresarial. Así mismo, la relación entre la contabilidad de gestión y el cuadro de mando integral encuentra un punto común en el desarrollo adecuado del proceso decisorio en sus tres niveles, estratégico, táctico y operativo.

4.3 Marco conceptual

Los principales conceptos que se requieren en el desarrollo de este trabajo tienen que ver con el diagnóstico estratégico, visión, misión, objetivos estratégicos, los mapas estratégicos y el cuadro de mando integral. Entonces, la idea que subyace en este marco conceptual se fundamenta en las fases para la creación del tablero de mando. En efecto, existe una primera etapa que es la parte estratégica, donde se efectúa un análisis externo e interno, derivando en la misión y visión organizacional y la definición de la estrategia y sus objetivos. Seguidamente viene la fase de diseño del cuadro de mando, iniciando con la creación del mapa estratégico que es la parte del pensar,

pues es allí donde se ubican los objetivos estratégicos planteados en las cuatro perspectivas y cuya finalidad es que la visión se alcance. Luego está la definición de indicadores, que constituye el tablero de mando y corresponde a la parte que monitorea el logro de los objetivos estratégicos para lo cual está compuesto de: indicadores, meta, inductores e iniciativas estratégicas. En la figura 1 puede visualizarse estos componentes conceptuales sobre los cuales se basa el desarrollo del trabajo:

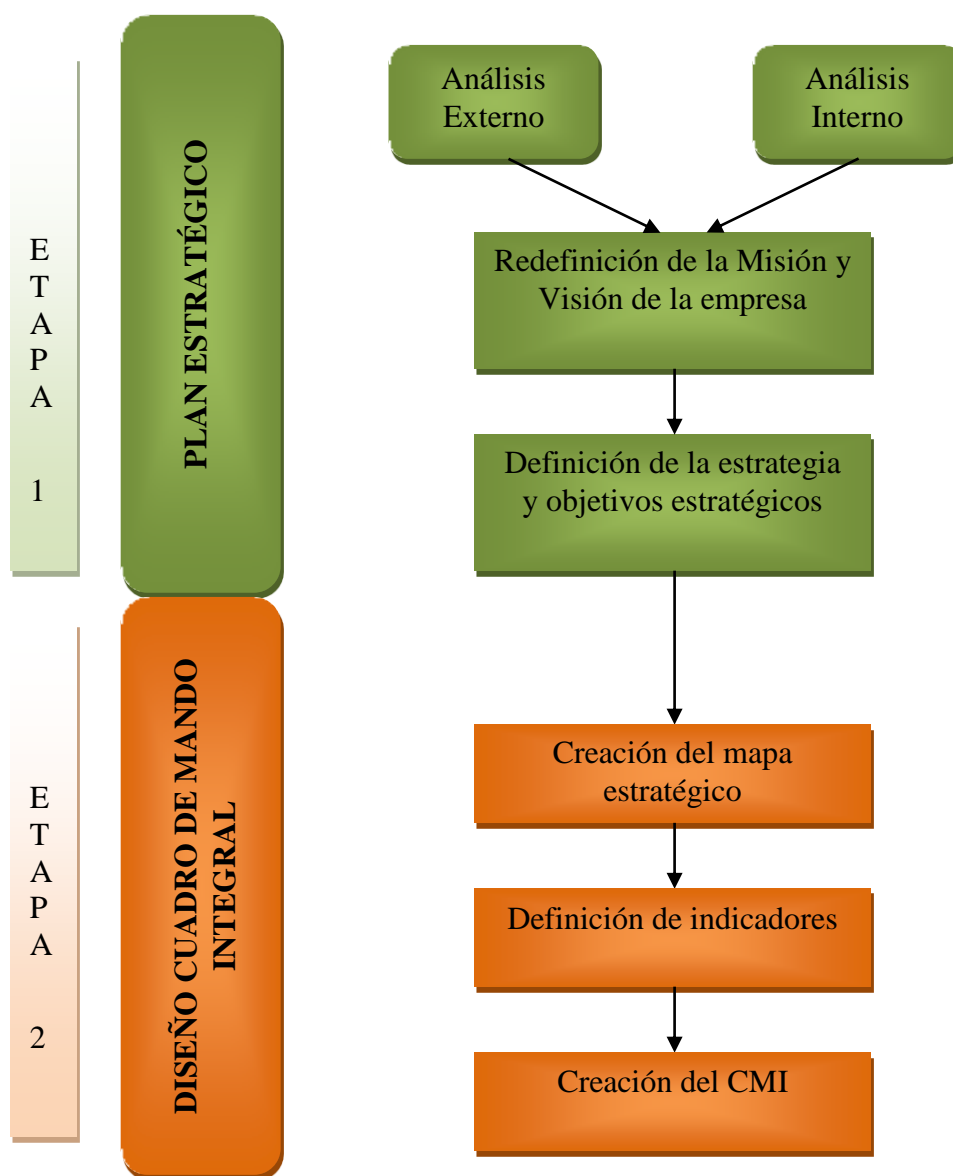


Figura 1. Pasos para la creación de un cuadro de mando integral.

Fuente: Kaplan y Norton (1997)

- **Fase de diagnóstico y plan estratégico:**

Se aprecia que antes de la creación del CMI como tal, es necesario realizar un diagnóstico estratégico, que comprende a su vez dos etapas, un análisis del ambiente externo y un análisis interno. Este análisis permite identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades respectivamente y son el soporte para la declaración de la misión, visión y valores, aspectos que a su vez posibilitan definir la estrategia y objetivos estratégicos.

No hay ninguna definición de estrategia universalmente aceptada. El término es utilizado con diversas acepciones. Existe un modelo estándar de la estrategia que confluye en cuatro elementos en común: primero, el concepto de un ambiente que tiene que ver con una serie de condiciones ajenas a la empresa a las cuáles ésta debe responder, representadas en amenazas y oportunidades; segundo, es necesario que la empresa establezca metas u objetivos básicos, guiados por la misión empresarial; tercero, está el análisis de la situación conocido como DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), con el objeto de determinar la posición en el ambiente y la cantidad de recursos con que cuenta la organización; por último, está la proyección que efectúa la empresa, respecto a la aplicación de sus recursos para alcanzar las metas y lograr adaptarse al ambiente (Mintzberg, Brian, & Vojer, 1997).

De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (2010) la escuela empresarial concentra el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único y hace hincapié en los procesos mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad y percepción.

- **El concepto de la visión:**

El concepto más central de esta escuela es la visión: una representación mental de estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder. Esa visión sirve como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse; suele tender a ser más una especie de imagen que un plan articulado (en palabras y cifras). Esto permite conservar flexibilidad, de modo que el líder pueda adaptarla a sus propias experiencias. Esto sugiere que la estrategia empresarial es a la vez premeditada, en sus rasgos generales y su sentido de orientación, así como emergente en sus detalles de modo que los mismos puedan ser adaptados sobre la marcha (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

Wheelen & Hunger (2013) plantea que para formular una estrategia se debe inicialmente realizar un análisis del entorno, que incluye lo externo que tiene como propósito identificar las

oportunidades y amenazas que provienen del entorno natural, social e industrial; también es necesario estudiar el entorno interno para detectar las debilidades y fortalezas, considerando la estructura, cultura y recursos de la organización.

Con base en esta etapa de diagnóstico, se formula la estrategia a través de la misión, objetivos, estrategias y políticas; luego, se presenta la etapa de implementación de la estrategia teniendo en cuenta los programas, presupuesto y procedimientos; finalmente, se efectúa la evaluación y control, es decir, la supervisión del desempeño (Wheelen & Hunger, 2013).

Mapa estratégico:

Luego de establecidos los objetivos estratégicos, se procede a ejecutar la segunda etapa, es decir, la creación del CMI a partir del mapa estratégico que es la herramienta que permite comprender las relaciones entre la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, procesos internos, cliente y financiera, es decir, la forma como la empresa va a crear valor. Como el mapa estratégico está en función de los objetivos de la organización, entonces, el cuadro de mando integral en el fondo lo que permite es alinear la actividad con las estrategias empresariales para cumplir con la misión y la visión organizacional. Por esto se requiere un sistema de indicadores, que son los que dan la posibilidad de controlar a través de la información que emiten, el hecho de que se estén cumpliendo con los objetivos estratégicos, es decir, es una herramienta de control de gestión. Entonces, la creación del CMI (o CMI), finalmente constituye un sistema de indicadores que ofrecen la posibilidad de controlar la gestión en función de los objetivos estratégicos de la organización.

Kaplan y Norton (2004), inicialmente conciben el CMI como una herramienta para mejorar la medición de los activos intangibles de una organización, pero más tarde se dieron cuenta que a su vez podía ser una poderosa herramienta para describir (formular) e implantar la estrategia. El CMI es muy útil porque proporciona un lenguaje común a los equipos directivos. Pero la herramienta definitiva que convierte al CMI en el modelo de referencia para formular e implantar la estrategia de las empresas en la actualidad es el Mapa Estratégico. Es la clave del éxito del CMI.

La idea subyacente en los Mapas Estratégicos es entender las relaciones de causa-efecto que permiten crear valor e implantar la estrategia, analizando el proceso mediante el que los activos intangibles se convierten en tangibles.

Kaplan y Norton entendieron la potencia de las relaciones no sólo entre perspectivas, sino

también entre objetivos concretos del CMI. Estas relaciones convierten al CMI y los Mapas Estratégicos en una herramienta sistémica, capaz de proporcionar una visión global de la estrategia de la empresa.

Para realizar un Mapa Estratégico es necesario partir de los objetivos estratégicos definidos y formular hipótesis lógicas respecto a las relaciones de causa-efecto que los unen.

- Cuadro de mando integral, las perspectivas y el mapa estratégicos.

El cuadro de mando integral o CMI es pues, un sistema desarrollado para la medición de procesos financieros y ahora es un sistema de administración del desempeño. El objetivo del CMI, creado por Robert Kaplan y David Norton, es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que “no se puede controlar lo que no se puede medir”.

El CMI puede ser utilizado en cualquier tipo de empresa para alinear la misión y la visión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal. Este sistema logra reconocer que los objetivos empresariales se relacionan con la consecución de beneficios y que estos son el resultado de una serie de causas y efectos en los ámbitos financiero, marketing, procesos internos, preparación y desarrollo del personal. Los cuatro ejes de la estrategia empresarial descritos por Kaplan y Norton (1997) son:

Perspectiva Financiera: La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

Perspectiva del cliente: El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

Perspectiva interna: Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria

básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

Considerando estas perspectivas, en el CMI se plantea que los resultados financieros dependen de los clientes y su fidelidad, la cual se logra a partir de un funcionamiento adecuado de los procesos internos de la empresa y a su vez, para que estos procesos funcionen se requiere de empleados motivados y con la capacidad de desarrollar eficientemente su trabajo.

A partir de este planteamiento y fijando objetivos para cada uno de los niveles o perspectivas, se da lugar a una estrategia empresarial definida. Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el Cuadro de mando integral, como herramienta de control de la eficacia empresarial, debido a que los indicadores permiten realizar mediciones de cada aspecto concreto de la cadena causativa reflejada entre las perspectivas señaladas.

Cada uno de los indicadores incluidos en el CMI debe cumplir un papel bien definido. Ya sea como inductor, en el sentido de que mide una actividad empresarial que hace que ocurran situaciones, ya sea como un efecto causal.

4.4 Marco contextual

4.4.1 Diagnóstico del sector hotelero en Cali

De acuerdo con cifras correspondientes al 2017 brindadas por el Sistema de Información Turística del Valle del Cauca (SITUR), el 93.02% de la oferta de alojamiento responde a habitaciones de hotel, un 3.88% a apartamentos, un 0.39% a casas y un 1.94% a cabañas, además figura con un 0.78% el camping. La estadía promedio es de 1.5 noches y el gasto promedio es de unos \$COP 227,668 por noche. El empleo que se genera a través del turismo se concentra en un 76.39% en Cali y el 24.16% en el resto del Valle del Cauca, indicando claramente una marcada concentración urbana de la actividad turística en el departamento, con hoteles tradicionales de ciudad siendo el mayor generador de empleo (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

En el estudio de la OIT referenciado anteriormente, se presenta el siguiente análisis DOFA del sector hotelero de Santiago de Cali:

Fortalezas

- Amplia oferta hotelera.
- Calidad en el servicio, normas de sostenibilidad.
- Disponibilidad los fines de semana.

Debilidades

- Poca articulación entre hoteles y operadores, lo cual lleva a que conductores realicen los tours.
- Turismo rural con baja calidad.
- Falta esencia latina e identidad propia como expresión de la riqueza cultural y natural.

Oportunidades

- Mercado en crecimiento.
- Mejorar la seguridad, desarrolla el turismo en todo nivel.
- Oferta cultural en happy hours que amenicen los lobbies (expresiones culturales) que activen alimentos y bebidas, y generen empleo.

Amenazas

- Informalidad, altas tasas impositivas.
- Falta de entendimiento de las expectativas de turistas Internacionales.
- Airbnb es un factor distorsionador

4.5 Marco normativo

En Colombia el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), es el encargado del proceso de elaboración de normas técnicas a cada sector que lo requiera de acuerdo a sus necesidades según el decreto 2269 de 1993 del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. En el caso particular del sector hotelero es la Asociación Hotelera de Colombia - COTELCO la Unidad Sectorial de Normalización que representa al gremio.

Las normas sectoriales aplicables para los establecimientos de alojamiento y hospedaje se relacionan en la tabla 2, cabe destacar que estas son de carácter voluntario, sin embargo a partir del año 2017, la actualización o inscripción del Registro Nacional de Turismo está condicionada a la implementación o certificación de la Norma Técnica Sectorial de sostenibilidad NTS – TS 002.

Establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH). Requisitos de sostenibilidad, 2014.

Tabla 2. Normas Técnicas Sectoriales para Hoteles.

Norma Técnica Sectorial	Objeto
NTS – TS 002. Establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH). Requisitos de sostenibilidad.	Específica los requisitos ambientales, socioculturales y económicos, y de gestión para la sostenibilidad de los establecimientos de alojamiento y hospedaje.
NTSH 001: Norma de competencia laboral. Realización de actividades básicas para la prestación del servicio.	Proporciona los requisitos para organizar el inicio y cierre de actividades y operar equipos y elementos de trabajo de acuerdo con los parámetros definidos en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.
NTSH 002: Norma de competencia laboral. Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo con políticas de servicio.	Proporciona los requisitos para atender sugerencias y reclamaciones cumpliendo el protocolo de servicio y brindando información conforme a requisitos del cliente en los establecimientos hoteleros y otros tipos de alojamiento.
NTSH 003: Norma de competencia laboral. Prestación de servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes.	Proporciona los requisitos para ofrecer productos y servicios dando respuesta al cliente, realizar check in y check out de huéspedes y reservar habitaciones de acuerdo con procedimientos definidos en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.
NTSH 004: Norma de competencia laboral. Atención del área de conserjería de acuerdo con el manual de procedimientos.	Proporciona los requisitos para ejecutar labores de apoyo en el servicio a huéspedes y clientes y atender entrega y recibo de habitaciones según procedimientos definidos en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.
NTSH 005: Norma de competencia laboral. Manejo de valores e ingresos relacionados con la operación del establecimiento.	Proporciona los requisitos para cumplir procedimientos definidos para el manejo de valores y realizar el cobro en los establecimientos de alojamiento y hospedaje.
NTSH 006: Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos.	Tiene como objeto definir la clasificación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje y las características de calidad en los servicios ofrecidos y de infraestructura, que deben cumplir los hoteles para obtener su certificado de categorización por estrellas.

Fuente: Elaboración propia basado en las NTSH

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de estudio

Los estudios descriptivos tienen como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Según Méndez (2008), en este tipo de estudios “se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.” (p. 231) Debido a esto, la investigación que se desarrolló es de carácter descriptivo, pues fue necesario identificar las características del entorno externo e interno de las pymes del sector hotelero y a partir de éste se diseñó un tablero de comando para el control de la gestión de las organizaciones.

5.2 Método de investigación

Respecto al método de investigación se encuentra el inductivo, el cual, según Méndez (2008, p. 240), es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

Según lo anterior, en el presente trabajo se utilizó el método inductivo, realizando un análisis que va de lo particular, es decir las características de las pymes, a lo general, que es el tablero de comando para el control de la gestión. Se inició con el análisis del entorno externo e interno para luego derivar dicha herramienta que permitió fortalecer el proceso de control de la gestión para los directivos de la empresa en referencia.

En este sentido, el enfoque del estudio fue de carácter cualitativo, en el cual se realizaron evaluaciones de variables específicas relacionadas con aspectos organizacionales en las empresas y se planteará un tablero de comando a nivel estratégico. A partir de esto, también se tuvo información cuantitativa, dado que se generan índices para medir su desempeño. El enfoque se basó en métodos de recolección de datos tales como descripciones y observaciones al interior de las pymes del sector hotelero. Se utiliza la encuesta como herramienta de recolección de información.

5.3 Fuentes de información

Según Méndez (2008, p. 249), la información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación. En el caso del presente trabajo se recurrió a fuentes primarias y secundarias.

5.3.1 Fuentes primarias

Se acudió a fuentes primarias constituidas principalmente por los empleados y directivos de las pymes del sector hotelero, los cuales con sus opiniones permitirán, a través de una entrevista estructurada, llevar a cabo el análisis interno de las organizaciones, fundamental para identificar las fortalezas y debilidades. Adicionalmente, como fuente primaria están los estados financieros de primera mano obtenidos a través de la Superintendencia de Sociedades de Colombia, para analizar la perspectiva financiera de las empresas en estudio.

5.3.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias están libros, documentos y estudios relacionados con el tablero de comando, la planeación estratégica, el análisis DOFA, principalmente las obras de Kaplan y Norton. También para el análisis del entorno externo se acude a fuentes de información institucionales como son el DANE, DNP, Banco de la República, entre otros. Estas fuentes proporcionan estadísticas y datos requeridos para el estudio del sector económico en el cual se encuentran las pymes en estudio.

5.4 Población

La población está conformada por las pequeñas y medianas empresas (pymes) pertenecientes al sector agrupado en la actividad con código CIIU: I5511 “Alojamiento en hoteles” para lo cual se acudió a la Superintendencia de Sociedades de Colombia (2019), donde aparecen registradas 11 empresas, las cuales se presentan a continuación:

Tabla 3. *Pymes del sector hotelero en Cali. 2018*

NIT	RAZON_SOCIAL	PUNTO_ENTRADA
800128709	BASILIO KLONIS Y CIA S.A	40 NIIF Pymes - Individuales
800168322	CASA SANTAMONICA S.A.S	40 NIIF Pymes - Individuales
890312688	EDIFICADORA CONTINENTAL LTDA.	40 NIIF Pymes - Individuales
900477191	EUROVENTURE BUSINESS INC- SUCURSAL COLOMBIA	40 NIIF Pymes - Individuales
805030380	GRUPO GRAMAR S.A.S	40 NIIF Pymes - Individuales
800238090	HOTEL PACIFICO ROYAL LTDA	10 NIIF Plenas - Individuales
900120564	HOTEL SPIWAK CHIPICHAPE CALI S.A.	10 NIIF Plenas - Individuales
900444474	HOTEL TORRE DE CALI S A S	40 NIIF Pymes - Individuales
830509024	INVERSIONES LAMY Y COMPAÑIA EN COMANDITA SIMPLE	40 NIIF Pymes - Individuales
890306463	J. INVERSIONES S.A.	40 NIIF Pymes - Individuales
805028395	S.O.S. YUBARTA & CIA. S. EN C.A.	40 NIIF Pymes - Individuales

Fuente: (Superintendencia de Sociedades, 2019)

5.5 Muestra

Dado que el tamaño de la población es sólo de 11 empresas, se buscó en el diagnóstico estratégico involucrar la mayor cantidad de ellas, ya que para este tamaño poblacional no es posible utilizar un diseño muestral. Adicionalmente, para el diseño del tablero de comando para el control de la gestión se utilizará una empresa de la muestra, que será identificada en el trabajo de campo, de acuerdo con la disponibilidad que presenten para colaborar con su desarrollo. En este sentido, se hará uso del estudio de caso, el cual, según Hernández, Fernández, & Babiata (2014) son considerados por algunos autores como una clase de diseños, a la par de los experimentales, no experimentales y cualitativos, mientras que otros los ubican como una clase de diseño experimental o un diseño etnográfico. Los estudios de caso poseen sus propios procedimientos y clases de diseños. Se pueden definir como estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría.

5.6 Limitaciones de la investigación

Es importante aclarar que se presentaron algunos limitantes para el desarrollo del trabajo, como, por ejemplo, solo la participación de cinco (5) de las once (11) empresas. Además, se debe tener en cuenta que el trabajo aborda el diseño del cuadro de mando integral, hasta el componente de indicadores, ya que la implementación escapa al alcance de la propuesta.

6. Análisis del entorno externo e interno de las pymes hoteleras de Santiago de Cali

Tomando como referencia la Figura 1 expuesta en el marco teórico de este trabajo, el primer paso que conducirá al diseño del cuadro de mando integral (CMI) para las pymes hoteleras de Santiago de Cali es el diagnóstico estratégico, consistente en un análisis del entorno externo y de las características internas de las pymes. En este capítulo se desarrollan estos estudios que serán la base para la redefinición del direccionamiento de las empresas y la definición de la estrategia con sus objetivos estratégicos.

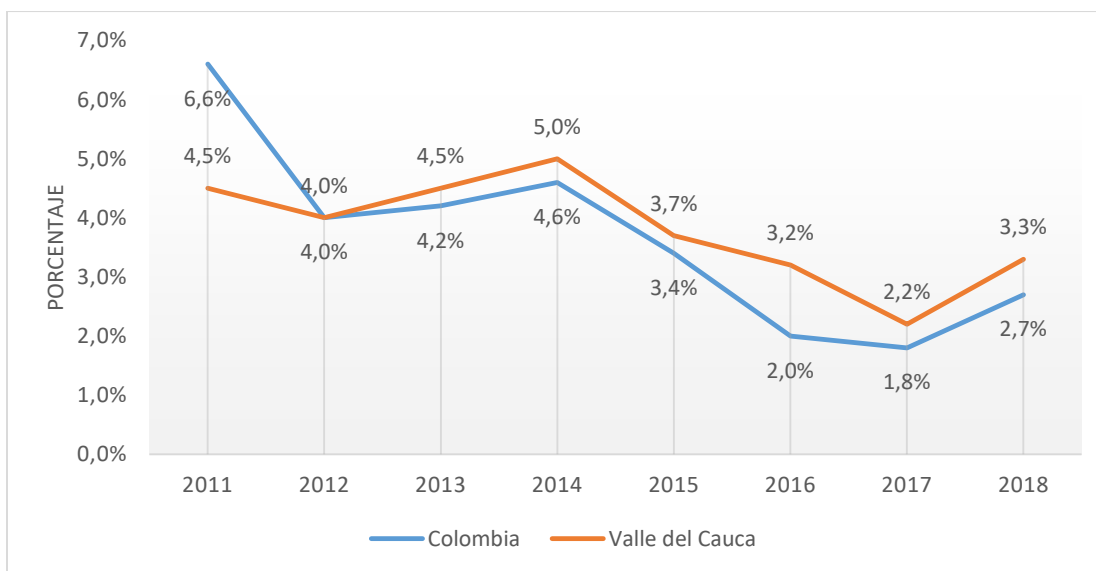
6.1 Análisis del entorno externo

Inicialmente se presenta el análisis del entorno externo que corresponde a aquellas variables que no son controlables por parte de las empresas y que derivan oportunidades y amenazas en general.

6.1.1 Variable económica

- **Producto interno bruto:** En el gráfico 1 se observa que la tendencia del PIB se incrementó para el año 2018 tanto a nivel nacional como departamental, evidenciando una leve recuperación de la economía.

Gráfico 1. Producto Interno Bruto. 2011-2018

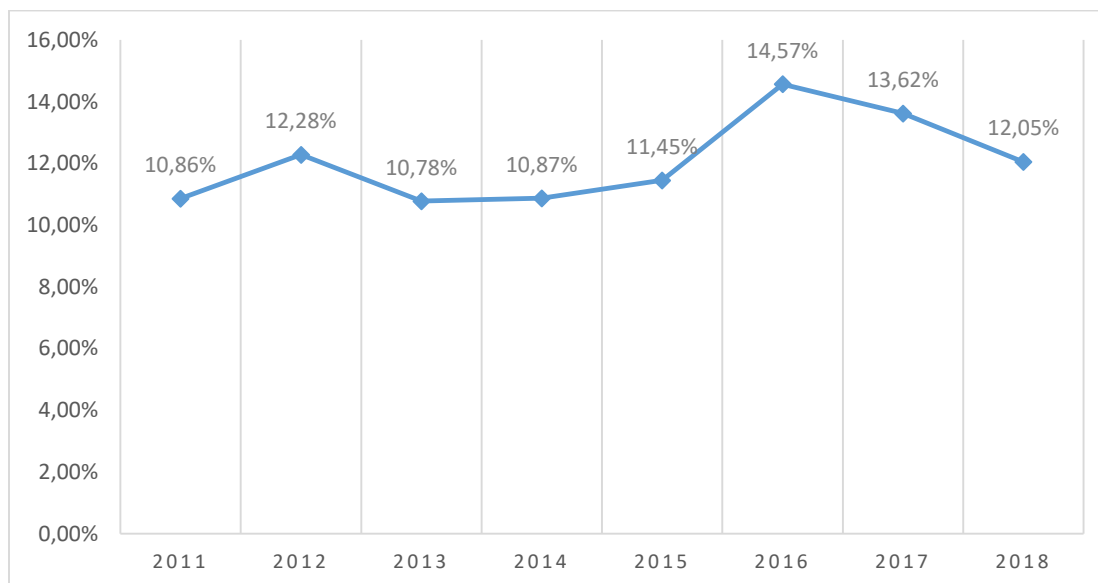


Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2019)

Es decir, el total de bienes y servicios producidos en el país creció en el año 2018, pero con una mayor dinámica a la del año 2017, por lo tanto, esta tendencia es una oportunidad para las empresas en general porque de continuar este comportamiento se puede ver estimulado el consumo y el empleo, afectando positivamente las ventas.

- **Tasas de interés de colocación:** Dado que las tasas de interés de colocación constituyen el costo del crédito, su descenso presentado desde el año 2016 al 2018, constituye una oportunidad para las empresas, porque disminuye el costo de la financiación bancaria, haciendo más atractivo endeudarse, lo cual posiblemente puede impulsar las decisiones de inversión de las empresas.

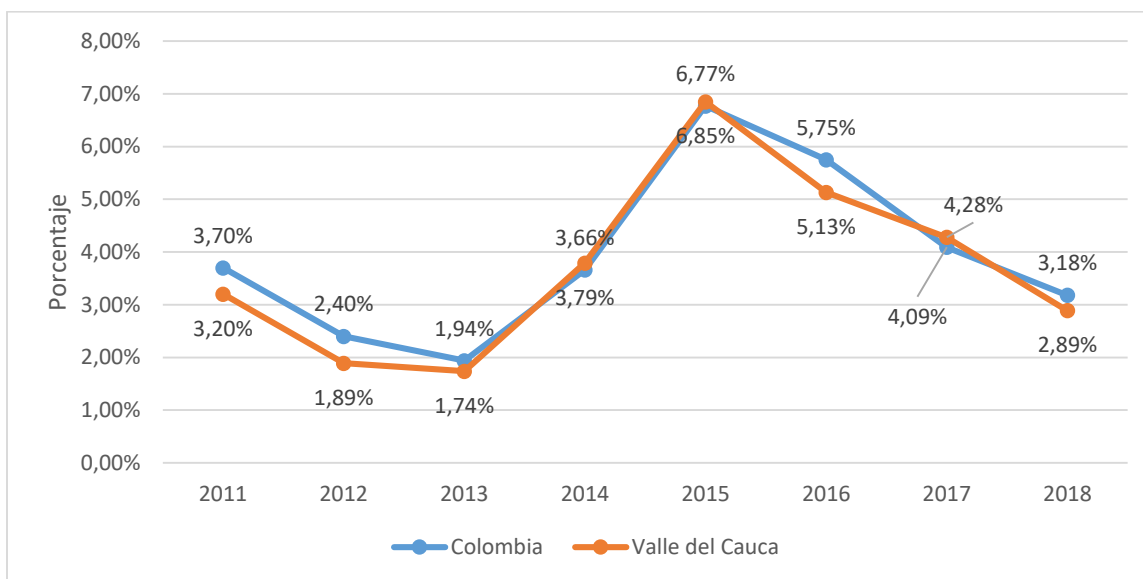
Gráfico 2. Tasas de interés de colocación. 2011-2018



Fuente: Banco de la República (2019)

- **Inflación:** En el gráfico 3 se aprecia que la tendencia de la inflación es decreciente, es decir, en Colombia los precios vienen disminuyendo en forma general y sostenida principalmente desde el año 2015, razón por la cual el consumo de bienes y servicios probablemente se ve favorecido ya que el decrecimiento de precios de estos estimula a las personas para sus compras.

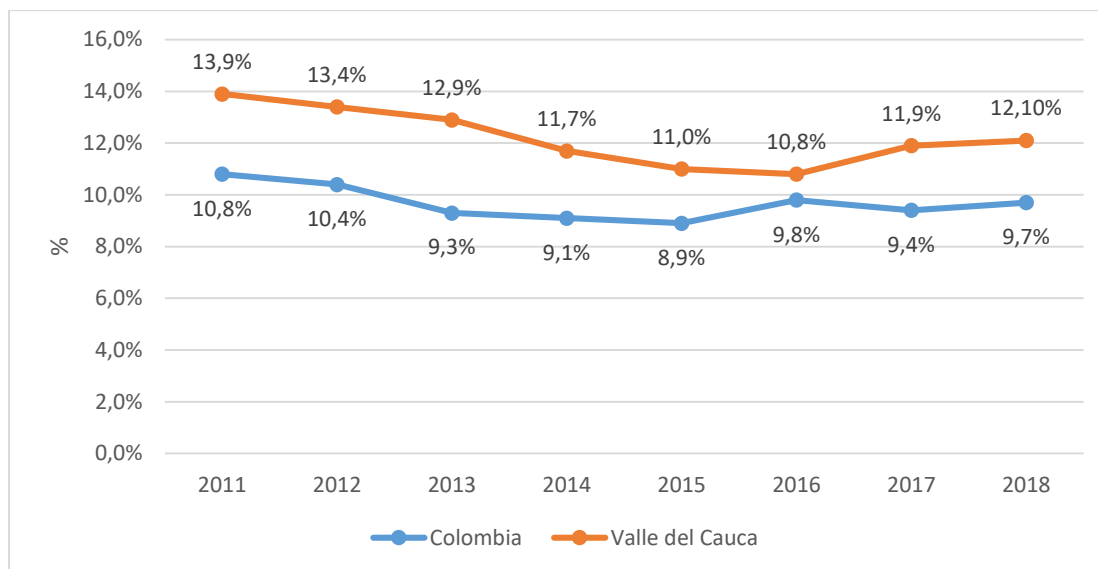
Gráfico 3. Inflación. 2011-2018



Fuente: Banco de la República (2019)

- **Tasa de desempleo:** la tendencia que se presenta en el gráfico 4 es descendiente para la tasa de desempleo, es decir, el nivel de desocupación de la población económicamente activa ha venido disminuyendo lentamente tanto a nivel nacional como departamental. Se aprecia que, en el caso del Valle del Cauca, ha pasado de 13.9% en el 2011 a 10.8% en el 2016, no obstante, continúa siendo superior al desempleo nacional, incluso para el año 2018 se volvió a incrementar a 12.1%. El desempleo es una amenaza para las empresas en general, porque disminuye las opciones de consumo de la población afectada, sin embargo, dada la tendencia que se presenta, la disminución del desempleo pasa a constituir una oportunidad importante para las empresas en general.

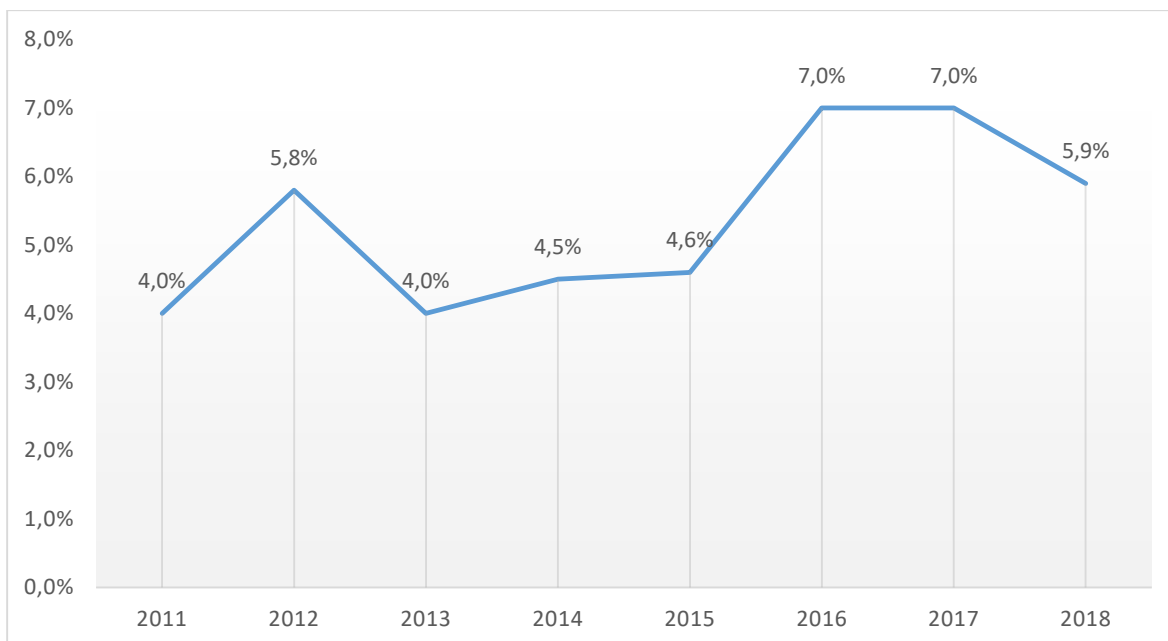
Gráfico 4. Tasa de desempleo. 2011-2018



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2019)

- Salario mínimo:** En el gráfico 5 se aprecia que el salario mínimo en Colombia creció 7% en el año 2016 y 2017, mientras que para el 2018 fue de 5.9%, superior al crecimiento de los años anteriores, sin embargo, dado que la inflación estuvo muy cercana a este porcentaje, la ganancia de poder adquisitivo es poca para las personas, hecho que simplemente garantiza tener la posibilidad de suplir sus necesidades básicas. El incremento del salario mínimo es una oportunidad menor, porque el simple hecho de ser similar a la inflación no garantiza que las personas puedan ampliar sus consumos, sino suplir sus necesidades básicas.

Gráfico 5. Salario mínimo. 2011-2018

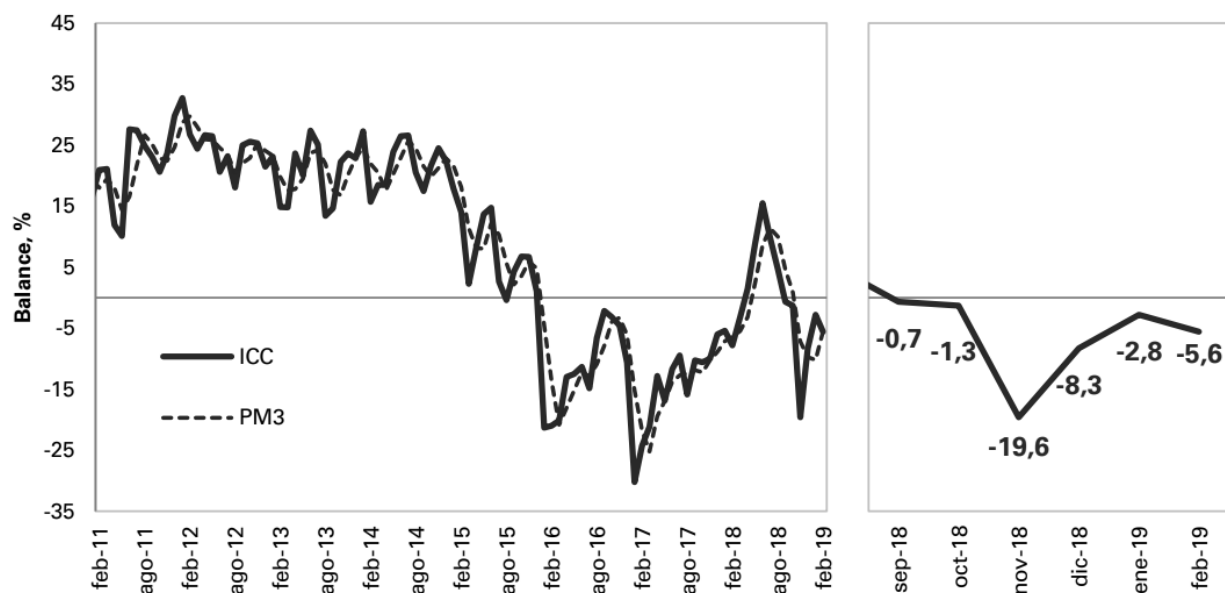


Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2019)

6.1.2 Variable social

- El Índice de Confianza del Consumidor (CCI):** De acuerdo con los resultados de febrero de 2019 de la Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) (Fedesarrollo, 2019), el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) registró un balance de -5,6%. Este valor representa una reducción de 2,8 puntos porcentuales (pps) frente al mes anterior, con lo cual se revirtió ligeramente la tendencia de recuperación, pero también representa un incremento de 2,3 pps relativo al mismo mes de 2018. (Gráfico 6). Con el resultado de este mes, la confianza de los consumidores revirtió parcialmente la tendencia ascendente de los últimos cinco meses (Fedesarrollo, 2019). El deterioro de la confianza del consumidor es una amenaza para la expansión de las ventas de las empresas, porque supone menos expectativas de consumo de bienes y servicios por parte de la población.

Gráfico 6. Índice de confianza del consumidor. Colombia a febrero de 2019.



Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo. 2019

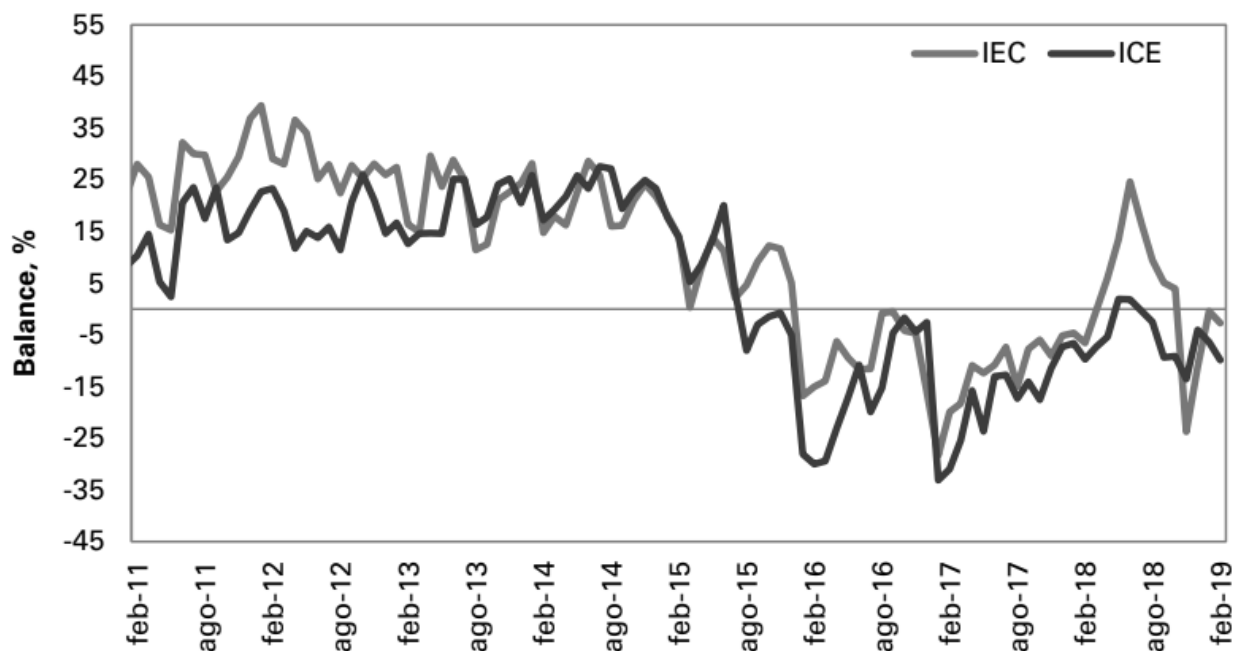
- **Índice de condiciones económicas:** El ICC reúne cinco componentes: tres de ellos hacen alusión a las expectativas de los hogares a un año vista y dos hacen referencia a la percepción frente a la situación económica actual. Con los tres primeros se construye el Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) y con los dos restantes el Índice de Condiciones Económicas (ICE) (Fedesarrollo, 2019) (Gráfico 7).

La disminución del ICC respecto a enero se explica por una caída de 3,5 pps en el índice de condiciones económicas y una reducción de 2,3 pps en el indicador de expectativas del consumidor. Frente a febrero de 2018, el índice de expectativas del consumidor presentó una mejora de 3,9 pps, pero el de condiciones económicas se redujo en 0,1 pps (Fedesarrollo, 2019). (Gráfico 7).

Con el resultado de este mes, el indicador de condiciones económicas revirtió parcialmente la tendencia ascendente de los últimos cuatro meses. (Fedesarrollo, 2019). Las expectativas negativas del consumidor y de las condiciones económicas es una amenaza para las empresas, porque suponen menores perspectivas de la economía y de sus ventas, desestimulando así la inversión.

Gráfico 7. Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) e Índice de Condiciones Económicas

(ICE). Colombia a febrero de 2019.



Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo.

- Expectativas de los hogares:** El ICC reúne cinco componentes, cuyo detalle se expone en la tabla 4. Los primeros tres hacen referencia a las expectativas de los hogares a un año vista, mientras que los otros dos hacen alusión a la percepción de los consumidores acerca de la situación económica actual (Fedesarrollo, 2019).

Con los tres primeros se construye el Índice de Expectativas del Consumidor (IEC) y con los dos restantes el Índice de Condiciones Económicas (ICE). La disminución de las expectativas de los hogares es una amenaza para la expansión de las ventas de las empresas, dado que constituye menores expectativas de consumo (Fedesarrollo, 2019).

Tabla 4. Evolución de los Componentes del ICC (Balances entre respuestas favorables y desfavorables, %)

Variable / Balance %	2018	2019	
	Febrero	Enero	Febrero
Índice de Confianza del Consumidor – ICC	-7,8	-2,8	-5,6
A. Índice de Expectativas del Consumidor – IEC	-6,6	-0,4	-2,7
- ¿Dentro de un año a su hogar le estará yendo económicamente mejor?	20,7	26,6	26,0
-Durante los próximos 12 meses vamos a tener buenos tiempos económicamente	-28,5	-20,7	-25,7
-Dentro de 12 meses. ¿cree usted que las condiciones económicas del país en general estarán mejores?	-11,9	-7,1	-8,4
B. Índice de Condiciones Económicas - ICE	-9,7	-6,4	-9,9
- ¿Cree ud. que a su hogar le está yendo económicamente mejor o peor que hace un año?	-11,4	-8,9	-18,5
- ¿Cree ud. que este es un buen momento o un mal momento para que la gente compre muebles, nevera, lavadora, televisor, y cosas como esas?	-8,0	-3,8	-1,3

Fuente: Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC) - Fedesarrollo. 2019

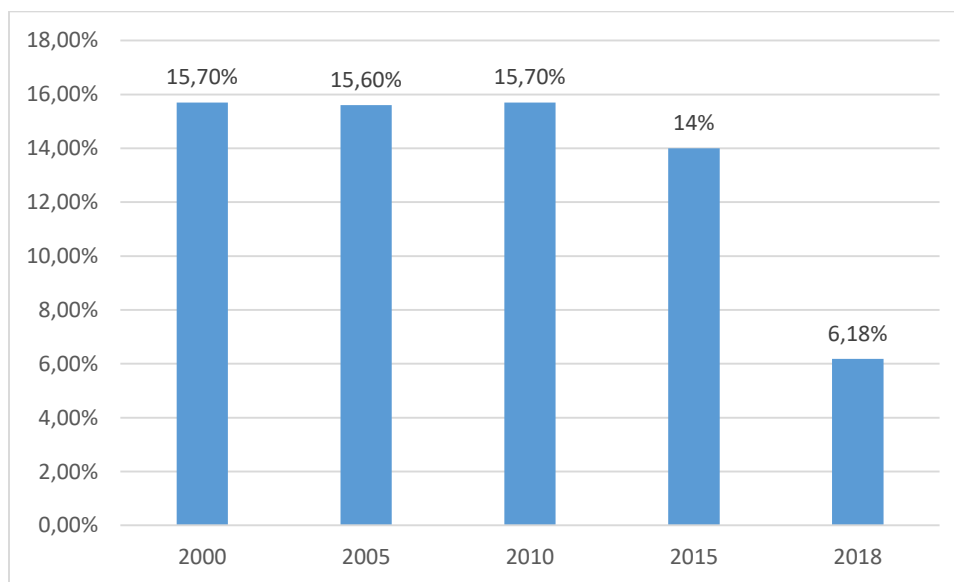
- **Necesidades básicas insatisfechas:** Con relación al factor demográfico, en el Valle del Cauca el 86% de la población se encuentra concentrada en los centros urbanos o cabeceras municipales, mientras que el 14% se encuentra ubicado en otros centros poblados y en la zona rural. El 51.47% son mujeres y 48.53% hombres, con un índice de masculinidad de 94.29% que sugiere que existen 94,29 hombres por cada 100 mujeres. (Abadía, 2008, pág. 7) El 78% de los habitantes del Valle del Cauca se encuentran concentrados en las ciudades más grandes Cali, Palmira, Buenaventura, Tuluá, Cartago, Buga y Yumbo; donde a su vez el 90% de la población habita en la cabecera municipal, lo que le da la connotación de departamento predominantemente urbano.

Con relación a la pobreza en el Valle del Cauca, el NBI¹ presenta una importante disminución para

¹ El indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas –NBI– se reconoce como una medida alternativa de pobreza; en ese sentido, este indicador considera como pobre –al hogar o persona que no tenga solucionada alguna de cinco necesidades definidas como básicas y como en miseria al hogar o persona que no tenga al menos dos necesidades resueltas.

el 2018 (ver gráfico 8). Para las empresas de la región vallecaucana es una oportunidad participar en un entorno en el cual la pobreza es relativamente menor, porque supone unas mejores condiciones para el empleo y el consumo de las personas. Esto teniendo en cuenta que la NBI nacional para el 2018 fue 14.13% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2020)

Gráfico 8. NBI. Valle del Cauca, 2000-2018.



Fuente: Planeación Departamental. Subsecretaría de Estudios Socioeconómicos, Valle del Cauca, 2011. Dato de 2015 obtenido en:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/Valle%20del%20Cauca%2015.pdf>

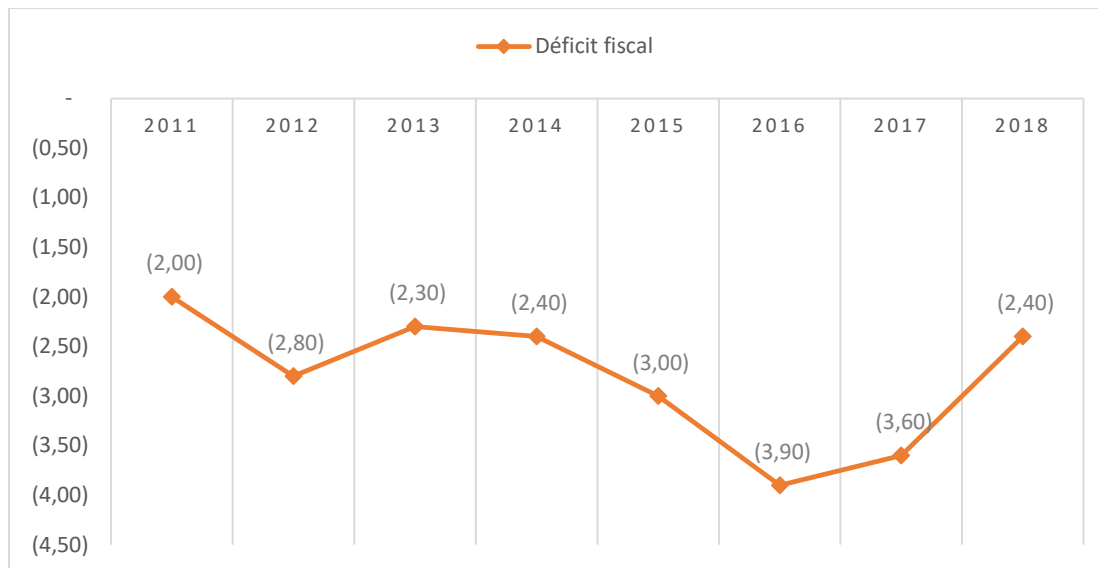
Dato 2018 obtenido en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/necesidades-basicas-insatisfechas-nbi>

6.1.3 Variable política

Balance fiscal: En el gráfico 9 se presenta la evolución del déficit fiscal como porcentaje del PIB en Colombia, durante el periodo 2011-2018. Se aprecia que, en términos generales, durante el periodo referenciado, el gobierno nacional presentó una situación de déficit fiscal, el cual se amplió principalmente en el año 2016 llegando al -3.9% del PIB, lo que indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos (inversión y sostenimiento del Estado).

La situación del déficit fiscal genera amenazas para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico y puede traer consecuencias en la carga tributaria si se incrementan los impuestos para corregirlo.

Gráfico 9. Balance fiscal como porcentaje del PIB. 2011-2018



Fuente: Banco de la República (2019)

Política de apoyo a las pymes en Colombia: El apoyo en Colombia a las pymes es una política de Estado delineado por la Ley Mipyme, o Ley 590 de 2000 y modificada por la Ley 905 de 2004 (Congreso de Colombia, 2004).

La Ley MIPYME establece unos mecanismos e instrumentos que permiten apoyar y facilitar el acceso a la tecnología, el mercado laboral calificado, la financiación y las fuentes de información permitiendo así elevar los niveles de competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

El objetivo de la ley MIPYME es establecer un marco jurídico único e integral para la fijación de políticas y programas tendientes a promocionar la creación, fortalecimiento y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

A continuación, se describen los aspectos relacionados con el acceso a los mercados financieros para las pymes en Colombia, según la Ley 905 de 2004.

Acceso a mercados financieros

Se busca promover el acceso a los mercados financieros para todas las mipymes del país, en especial, al crédito. Por ello, el Gobierno Nacional estableció líneas de crédito para la capitalización empresarial y condiciones especiales a empresas generadoras de empleo. El Fondo Nacional de Garantías podrá otorgar condiciones especiales de garantía a empresas especialmente generadoras de empleo hasta por un 80% del crédito requerido.

Creación de empresas

De acuerdo con la Ley Mipyme, establecida según la Ley 590 de 2000 y modificada por la ley 905 de 2004 serán beneficiarios de los recursos destinados a la capitalización del Fondo Nacional de Garantías, todas las Mipymes, sin que para ello sea necesario que se acojan a dicha ley.

Regímenes tributarios especiales. Se faculta a los municipios, distritos y departamentos, a fin de establecer regímenes especiales sobre los impuestos, tasas y contribuciones del respectivo orden territorial con el fin de estimular la creación y subsistencia de Mipymes. Además, podrán establecer exclusiones, período de exoneración y tarifas inferiores a las ordinarias.

Estímulo a la creación de empresas en la reducción de aportes tributarios. Los aportes parafiscales destinados al SENA, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar a cargo de las Mipymes que se instalen a partir de la promulgación de la ley 590 serán objeto de las siguientes reducciones:

- 1) 75% para el primer año de operación
- 2) 50% para el segundo año de operación
- 3) 25% para el tercer año de operación

Programa de Jóvenes emprendedores y líneas de crédito para creadores de empresas.

El Fondo Nacional de Garantías

El Fondo Nacional de Garantías es la entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca

facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías. Para acceder a la garantía del FNG, la empresa debe acudir al intermediario financiero ante el cual vaya a solicitar el crédito, donde se le brinda la información requerida y se atienden los trámites relacionados con la garantía.

La línea de garantía Empresarial es el conjunto de productos de garantía por medio del cual el FNG respalda las obligaciones contraídas por el segmento económico de las micros, pequeñas y medianas empresas.

Estas garantías se otorgan a las mipymes cuyo destino sea exclusivamente financiar Capital de Trabajo, Inversiones Fijas, Capitalización Empresarial, Innovación y Desarrollo Tecnológico o creación de empresas, situación que favorece a estas organizaciones, pues una de las mayores problemáticas respecto al acceso al crédito, es precisamente la falta de garantías.

BANCOLDEX

La misión de Bancoldex es ser el banco para el desarrollo que, soportado en una estructura de sostenibilidad financiera, contribuye a la competitividad de las empresas colombianas, satisfaciendo sus necesidades financieras mediante el ofrecimiento de servicios especializados (Bancoldex, 2009).

Garantía mipymes:

El objeto es facilitar el acceso al crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas - MIPYMES, ofreciéndoles a través del Fondo Nacional de Garantías - FNG o sus fondos regionales, la garantía instantánea. Esta garantía disminuye el riesgo crediticio al intermediario financiero en un porcentaje del crédito solicitado con recursos Bancoldex.

Aquellas empresas que no se encuentran vinculadas al comercio exterior (Modalidad Multipropósito) pueden beneficiarse igualmente de las garantías del Fondo Nacional de Garantías a través de la Garantía Automática Bancoldex - FNG 50% (Bancoldex, 2009).

Proceso de paz: según el Diario El Tiempo (2017), el 2017 es el comienzo del posconflicto, o el pos-acuerdo, donde se debe cumplir con los compromisos suscritos en La Habana entre el Gobierno y las FARC.

6.1.4 Variable tecnológica

Comercio electrónico: El comercio electrónico es un factor que configura una importante oportunidad para el sector empresarial, en su intento de crecimiento y expansión, dado que le permite darse a conocer en mercados más lejanos incluso los internacionales, utilizando las tecnologías de la información.

Conectividad: Un importante indicador del entorno tecnológico, corresponde al Índice de Disponibilidad de Red, en el cual Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media en términos de dicho índice, acuerdo con el Foro Económico Mundial – FEM, en su Reporte Global de Tecnologías de la Información 2016 (Baller, Dutta, & Lanvin, 2016) En el informe Colombia pasó de ocupar la posición 64 de 143 países incluidos en la muestra en el año 2015 a la posición 68 de 139 países en la medición de 2016, pero con el mismo puntaje, es decir, 4.1 en una escala de calificación de 1 a 7 (Baller, Dutta, & Lanvin, 2016, pág. 82).

De acuerdo con lo anterior, el factor tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad.

6.1.5 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

Para evaluar las oportunidades y amenazas que se generan en el macroentorno nacional, a continuación, se desarrolla la matriz POAM propuesta por Serna (2014). Para esto se tiene en cuenta si se trata de una oportunidad mayor o menor, o una amenaza mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Oportunidad mayor	=	4;	Oportunidad menor	=	3
Amenaza menor	=	2;	Amenaza mayor	=	1

Para la elaboración de la matriz EFE se presenta inicialmente el análisis de las variables tenidas en cuenta en el macro entorno, especificando la tendencia y clasificándola como amenaza mayor o menor u oportunidad mayor o menor (ver Tabla 5).

Tabla 5. Clasificación de variables del macro entorno.

Variable	Tendencia	Amenaza mayor (1)	Amenaza menor (2)	Oportunidad mayor (4)	Oportunidad menor (3)	Justificación
PIB	Creciente			X		El mejoramiento de la dinámica del PIB estimula las ventas y el consumo en la economía. Se pasó de un crecimiento de 2.2% a 3.3% entre el 2017 y 2018 respectivamente en el Valle del Cauca
Tasas de interés	Decreciente			X		El descenso del costo del crédito beneficia las posibilidades de expansión de la empresa. De 14.57% en el 2016 a 12.05% en el 2018
Inflación	Decreciente			X		La tendencia decreciente de la inflación es importante como estímulo para el consumo de los individuos en la economía. En el caso del Valle del Cauca, se pasó de 6.77% en el 2015 a 2.89% en el 2018, inferior incluso a la inflación nacional que fue de 3.18%

Variable	Tendencia	Amenaza mayor (1)	Amenaza menor (2)	Oportunidad mayor (4)	Oportunidad menor (3)	Justificación
Desempleo	Creciente	X				La ampliación del desempleo implica más personas sin ocupación en la economía, con menores posibilidades de consumo. En el Valle del Cauca se pasó de 11.9% a 12.1% en el período 2017-2018 respectivamente, siendo una tasa superior a la nacional que se ubicó en 9.7% en el 2018.
Salario mínimo	Creciente				X	A pesar del crecimiento del salario, su bajo nivel no alcanza a estimular las ventas de la empresa. El salario mínimo se incrementó sólo 5.9% en el 2018, inferior al crecimiento del 2017 que fue de 7%
Índice de confianza del consumidor	Decreciente	X				La pérdida de confianza del consumidor implica que muchas personas aplacen decisiones de consumir bienes hacia el futuro

Variable	Tendencia	Amenaza mayor (1)	Amenaza menor (2)	Oportunidad mayor (4)	Oportunidad menor (3)	Justificación
Índice de condiciones económicas	Decreciente	X				La incertidumbre en la economía hace que los planes de inversión de las empresas y las expectativas sean desfavorables, aplazando las decisiones de consumir. El índice se redujo de -2.8 a -5.6 puntos entre enero de 2019 y febrero de 2019.
Expectativas de los hogares	Decreciente	X				La reducción de la confianza del consumidor genera expectativas desfavorables para las organizaciones. Se redujo de -2.8 a -5.6 entre enero y febrero de 2019.
NBI	Decreciente			X		Para las empresas vallecaucanas es importante estar ubicadas en una región con menor tasa de NBI, ya que implica que hay menos pobreza. El Valle del Cauca presenta un NBI de 14%, inferior al presentado en el año 2010 que fue de 15.7%.

Variable	Tendencia	Amenaza mayor (1)	Amenaza menor (2)	Oportunidad mayor (4)	Oportunidad menor (3)	Justificación
Déficit fiscal	Decreciente	X				A pesar de la reducción del déficit fiscal, continúa siendo amenaza por el incremento de los impuestos para las empresas. El déficit fiscal pasó de -3.6% en el 2017 a -2.4% en el 2018.
Política de apoyo a las pymes	Creciente			X		La existencia de favorables condiciones para la creación de empresas y en especial el acceso al crédito es una oportunidad importante para las empresas, dado que le da alternativas financieras.
Proceso de paz			X			El posconflicto genera incertidumbre en la sociedad (Sánchez, 2018), lo cual puede afectar de alguna manera al sector empresarial.

Variable	Tendencia	Amenaza mayor (1)	Amenaza menor (2)	Oportunidad mayor (4)	Oportunidad menor (3)	Justificación
Comercio electrónico	Creciente			X		El auge del comercio electrónico es importante para las empresas, dadas las posibilidades que brinda para la gestión comercial y administrativa.
Conectividad	Creciente				X	El incremento de la conectividad implica que cada vez más empresas y personas se encuentran conectadas, lo cual puede tener un impacto positivo para aquellas empresas que saben aprovechar la tecnología.

Fuente: elaboración propia con base a análisis de tendencias.

Con base a la anterior clasificación, se procede a elaborar la matriz POAM (ver cuadro 3), estableciendo el peso y la calificación, así como su peso ponderado. Como se dijo, para la calificación se tiene en cuenta si se trata de una oportunidad mayor o menor, o una amenaza mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4 (Serna, 2014).

Oportunidad mayor = 4; Oportunidad menor = 3

Amenaza menor = 2; Amenaza mayor = 1

Respecto al peso, se toma el número total de variables (9 oportunidades y 6 amenazas = 15) y se divide el 100% entre dicho número, es decir $1 / 15 = 0.0666$ cada una en promedio. A juicio del autor y basado en las tendencias de cada una de las variables referenciadas en el entorno, siguiendo la metodología de Serna (2014), dicho peso puede estar por encima o por debajo, dependiendo de la tendencia de la variable.

Tabla 6. Matriz POAM

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Oportunidades			
1	Incremento del PIB de 2.2% en el 2017 a 3.3% en el 2018 en el Valle del Cauca	0,07	4	0,28
2	Mayor crecimiento de la economía nacional. De 1.8% en el 2017 se pasó a una tasa de crecimiento de 2.7% en el 2018	0,08	4	0,32
3	Disminución del costo del crédito por descenso de las tasas de interés. De 14.57% en el 2016 a 12.05% en el 2018.	0,08	4	0,32
4	Disminución de precios que estimula el consumo. En el caso del Valle del Cauca, se pasó de 6.77% en el 2015 a 2.89% en el 2018, inferior incluso a la inflación nacional que fue de 3.18%.	0,06	4	0,24

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Oportunidades			
5	Incremento del salario mínimo que puede estimular el consumo. El salario mínimo se incrementó sólo 5.9% en el 2018, inferior al crecimiento del 2017 que fue de 7%	0,05	3	0,15
6	Bajo porcentaje de la población en el departamento con niveles de pobreza. El Valle del Cauca presenta un NBI de 14%, inferior al presentado en el año 2010 que fue de 15.7%.	0,05	4	0,20
7	Política de apoyo a las pymes importante para las empresas	0,06	4	0,24
8	Mayores posibilidades que brinda el comercio electrónico para la gestión comercial y administrativa	0,07	4	0,28
9	Mayor conectividad en el país que permite el impulso al comercio electrónico	0,06	3	0,18
	Total Oportunidades	0,58		
	Amenazas			
1	Aumento del desempleo en el Valle del Cauca superior al nacional. En el Valle del Cauca se pasó de 11.9% a 12.1% en el período 2017-2018 respectivamente, siendo una tasa superior a la nacional que se ubicó en 9.7% en el 2018.	0,08	1	0,08
2	Menores niveles de confianza del consumidor que frenan las decisiones de los individuos	0,06	1	0,06

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Amenazas			
3	Incertidumbre por condiciones económicas aplazan decisiones de inversión. El índice se redujo de -2.8 a -5.6 puntos entre enero de 2019 y febrero de 2019.	0,06	1	0,06
4	Menores expectativas de consumo de los hogares. Se redujo de -2.8 a -5.6 entre enero y febrero de 2019.	0,06	1	0,06
5	Incertidumbre por posibles aumentos en los impuestos debido al déficit fiscal. El déficit fiscal pasó de -3.6% en el 2017 a -2.4% en el 2018.	0,09	1	0,09
6	Mayor ambiente de incertidumbre por implementación de proceso de paz.	0,07	1	0,07
	Total amenazas	0,42		
	TOTAL	1,00		2,63

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la calificación obtenida, en una escala de 1 a 4, el valor de 2.63 significa que el entorno es positivo, debido a la existencia de oportunidades fuertes que generan beneficios potenciales para las empresas en estudio, en especial por el efecto del crecimiento del PIB regional y nacional, así como el descenso del costo del crédito y el auge del comercio electrónico y la conectividad, que pueden ser aprovechados por las pymes hoteleras para su gestión comercial.

Sin embargo, es importante reconocer la presencia de amenazas como la incertidumbre del proceso de paz y el déficit fiscal que puede ser desestabilizador de la economía. Igualmente, la creciente tendencia del desempleo en el Valle del Cauca que pueden frenar el consumo de las personas y familias.

6.2 Diagnóstico interno para las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali

Para el diagnóstico interno se aplicó una encuesta a las empresas en estudio, basados en la metodología expuesta por Serna (2014) para el desarrollo de la auditoría interna. El autor proporciona una lista de factores y variables que se tienen en cuenta en los diagnósticos internos a partir de la cual se depuró aquellos elementos que están más relacionados con el sector hotelero. Producto de ello, se diseñó un cuestionario que se presenta en el Anexo A. Se dividió en factores, como son: factor administración (8 preguntas); factor mercadeo y ventas (4 preguntas); factor prestación de servicio (4 preguntas); factor financiero (5 preguntas); factor tecnológico (3 preguntas); factor competitividad (5 preguntas), para un total de 29 preguntas más 3 preguntas de información general.

El propósito de este diagnóstico es identificar debilidades y fortalezas, las cuales posteriormente se tendrán en cuenta, en conjunto con el análisis externo, para la elaboración de la matriz DOFA, que dará fundamento a la estrategia y los objetivos estratégicos para el control de la gestión de las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali.

6.2.1 Ficha técnica

Instrumento de recolección de datos: encuesta

Número de preguntas: 29 preguntas cerradas; selección múltiple.

Población: pequeñas y medianas empresas del sector hotelero registradas en la Superintendencia de Sociedades pertenecientes a Cali.

De las 11 pymes registradas y presentadas en el diseño metodológico (ver 5.4 Población), se logró la participación de cinco (5) de ellas, a cuyos propietarios, gerente o administradores se les aplicó la encuesta referida en el Anexo A. esto constituye el 45.45% del total de la población. Es importante subrayar que se presentaron dificultades para lograr la participación del total de empresas, en especial por la negativa de los administradores por diversos motivos, entre los que se destacan la falta de tiempo, la imposibilidad para contactar una cita y/o la falta de autorización por parte de los directivos para responder este tipo de cuestionarios.

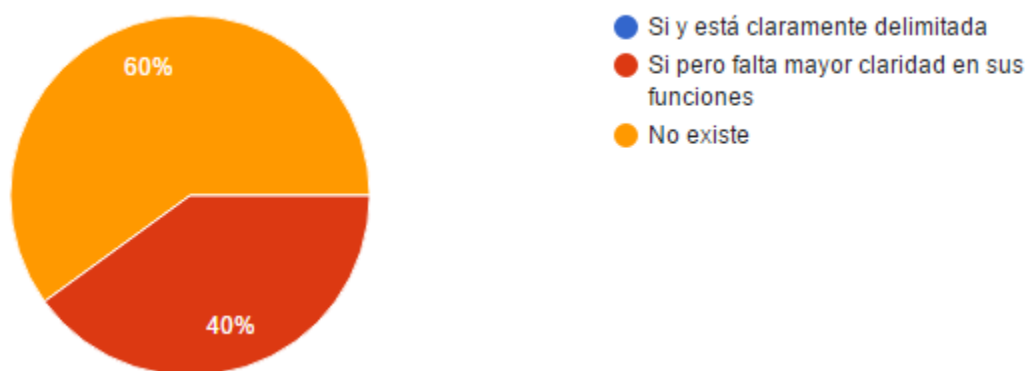
6.2.2 Factores internos de las pymes del sector hotelero

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, haciendo la salvedad de que los porcentajes a los que se refiere el análisis se relacionan con las empresas encuestadas, es decir, solo de aquellas que participaron en el estudio, más no de la totalidad del sector.

6.2.2.1 Administración

Un primer aspecto tiene que ver con la estructura de la organización y la existencia del área de recursos humanos. Como se observa en el gráfico 12, el 60% de las empresas encuestadas del sector de las pymes hoteleras de Cali no poseen un área de este tipo, mientras que en el restante 40% sí existe, pero falta mayor claridad en sus funciones. Esta es una debilidad del sector empresarial en estudio, porque en la actualidad la gestión del recurso humano es fundamental para el éxito de los negocios, toda vez que la estrategia competitiva suele estructurarse con base en dicho recurso.

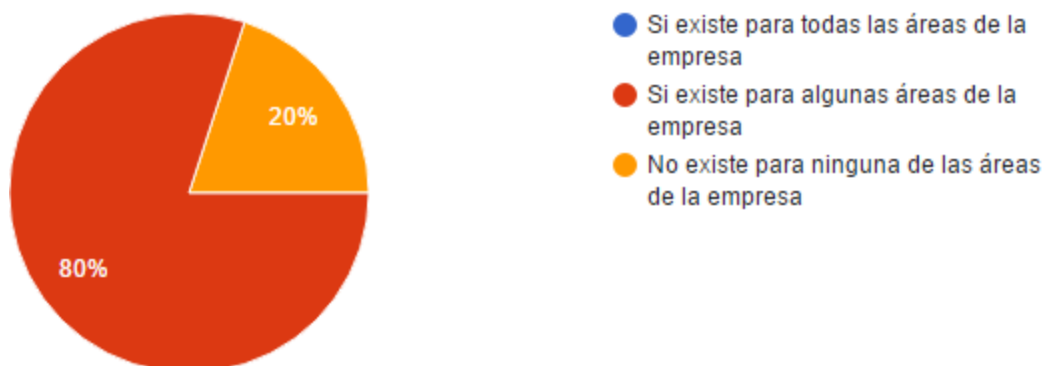
Gráfico 10. ¿Dentro de la estructura organizacional de la empresa, existe un área de recursos humanos?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Otro aspecto relacionado con la gestión del recurso humano a través de la administración de las empresas en estudio tiene que ver con la existencia de manuales de cargos y funciones; en el 80% de las empresas, sí existe este instrumento, pero sólo algunas áreas, en especial la de atención al cliente, sin embargo, es importante contar con un manual para todas las áreas y cargos, en especial involucrar las administrativas, dado que son las encargadas de la gestión.

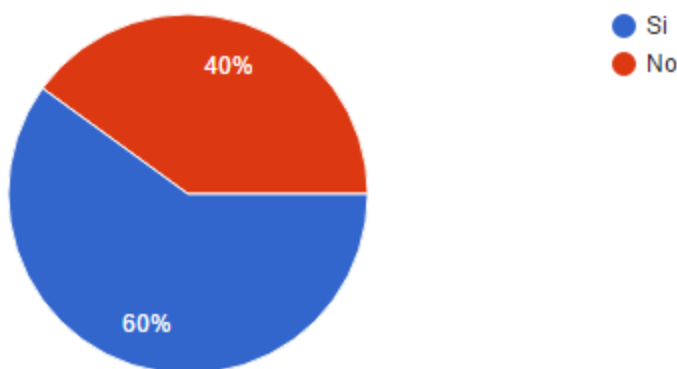
Gráfico 11. ¿La empresa cuenta con un manual de cargos y funciones?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

La presencia de una misión y visión es fundamental, por ser parte del direccionamiento estratégico de las organizaciones. En el caso de las empresas en estudio, el 60% de la muestra posee estos elementos, mientras que el 40% aún no lo tienen, reduciendo así claridad sobre el qué hacer de las organizaciones y su perspectiva hacia el futuro.

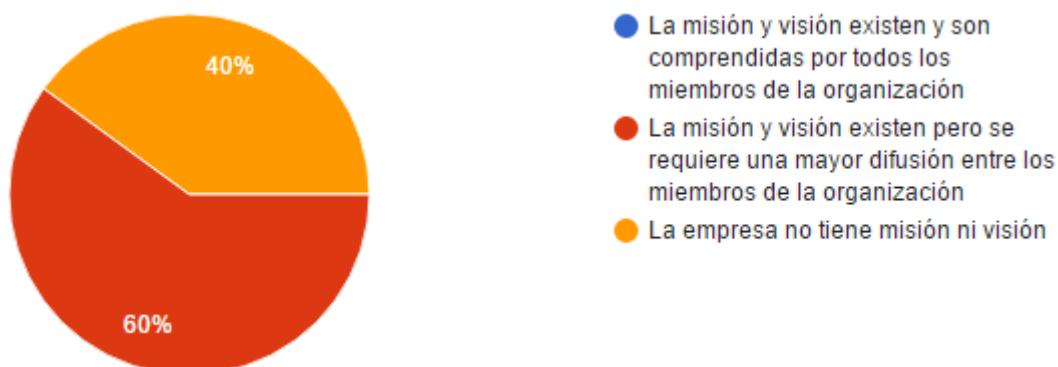
Gráfico 12. ¿La empresa cuenta con una misión y visión?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Para el caso de las empresas que tienen misión y visión, se acepta que éstas deben tener mayor difusión entre los miembros de la organización (gráfico 13), de lo contrario no tendrán el impacto deseado en la misma.

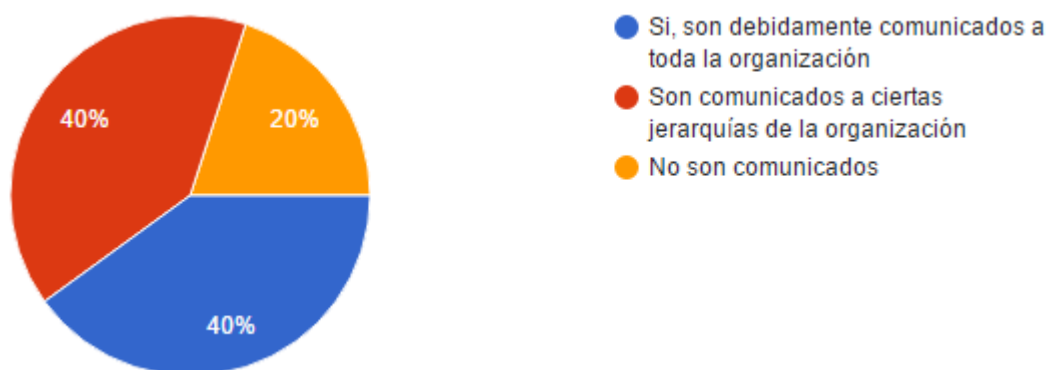
Gráfico 13 ¿La misión y visión son conocidas y comprendidas por todos los miembros de la organización?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Además de la misión y visión empresarial, los objetivos y metas son fundamentales en el quehacer de las organizaciones, tanto en el corto, mediano como largo plazo. En el caso de las empresas en estudio, el 40% señaló que sí son debidamente comunicados a toda la organización, mientras que otro 40% señala que se hace a ciertas jerarquías que son las encargadas de velar por su cumplimiento. Sólo el 20% de empresas no comunica sus objetivos (ver gráfico 14).

Gráfico 14. ¿Los objetivos y metas son debidamente comunicados?

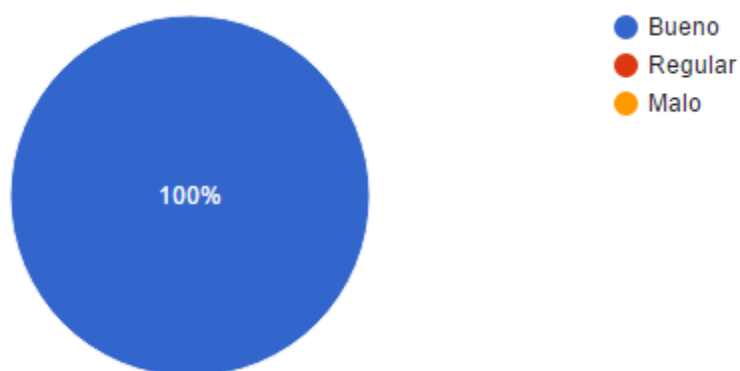


Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Otro de los aspectos centrales del factor administración, tiene que ver con el clima organizacional, este se refiere al ambiente de trabajo percibido por quienes trabajan en él. En el caso de las empresas en estudio, según los resultados obtenidos en la encuesta, la totalidad de estas cinco organizaciones del sector de las pymes hoteleras de Cali presenta un clima organizacional bueno,

sin embargo, no se evidenciaron metodologías concretas para la medición y evaluación de este aspecto en dichas organizaciones, razón por la cual la opinión pasa a ser una simple percepción desde la óptica del encuestado.

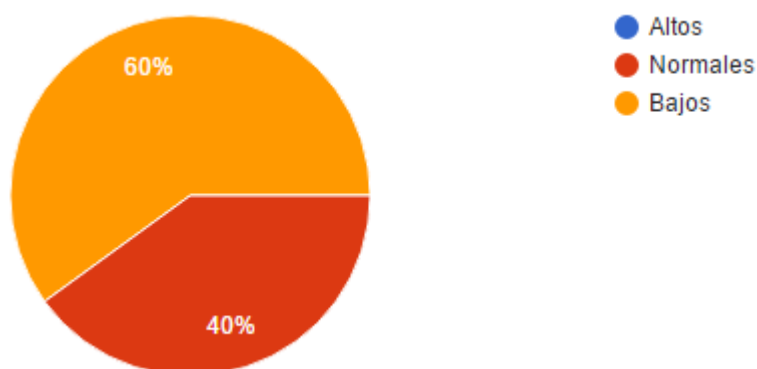
Gráfico 15. ¿Cómo es el clima organizacional en la empresa?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Sin embargo, lo anterior puede estar en función de la rotación de personal y el ausentismo laboral. Los resultados de la encuesta indican que en las empresas del sector de las pymes hoteleras de Cali, la rotación de personal y el ausentismo es bajo para el 60% de los casos y normales para el 40%, siendo un indicador que parece confirmar el buen clima laboral en estas empresas.

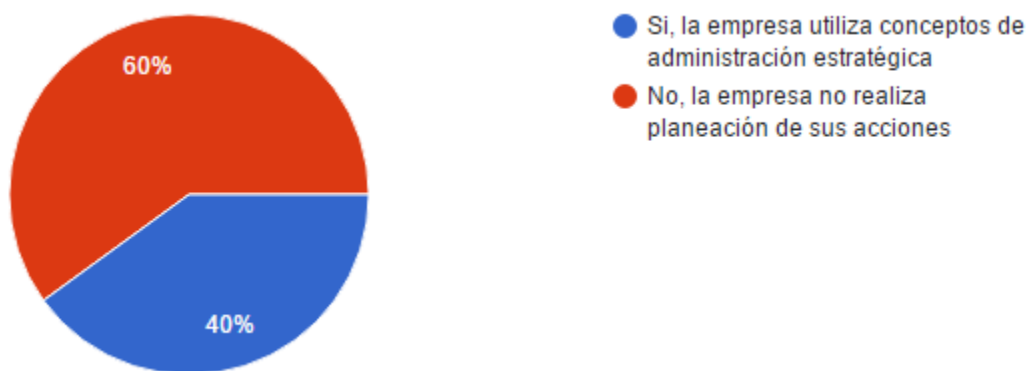
Gráfico 16. ¿Cómo es la rotación de empleados y el ausentismo?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

En otro aspecto, es importante tener en cuenta las ventajas que tiene la planeación estratégica en las organizaciones para anticiparse a los eventos futuros y mitigar la incertidumbre propia de ellos. Al respecto, el 60% de las pequeñas empresas del sector de las pymes hoteleras de Cali afirmó que no realiza planeación de sus acciones, información preocupante dada la importancia de esta actividad administrativa para la competitividad de las organizaciones. El restante 40% indicó que sí utiliza los conceptos de administración estratégica, factor que parece explicar la diferencia entre organizaciones líderes y seguidoras.

Gráfico 17. ¿Las decisiones que se toman en la empresa obedecen a una planeación previa?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

6.2.2.2 Factor de mercadeo y ventas

Inicialmente se preguntó sobre el comportamiento de cada empresa con relación a su participación en el mercado en los últimos dos años, sobre lo cual el 80% afirmó que ha permanecido constante y sólo el 20% señala que ha incrementado dicha participación.

Gráfico 18. ¿Cuál ha sido el comportamiento de la empresa con relación a su participación en el mercado en los últimos 2 años?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Por otra parte, a pesar de su importancia, ninguna de las cinco (5) empresas del estudio realiza investigaciones de mercado, por distintas razones, entre las que están que no hay quien los haga previamente y, además, indican que son empresas que manejan diseños tradicionales que ya tienen definidos. Otras indicaron que prestan los servicios según peticiones del cliente. Esto conduce a inferir que no tienen conocimiento sobre la importancia de la investigación de mercado y lo que permite obtener a nivel de información.

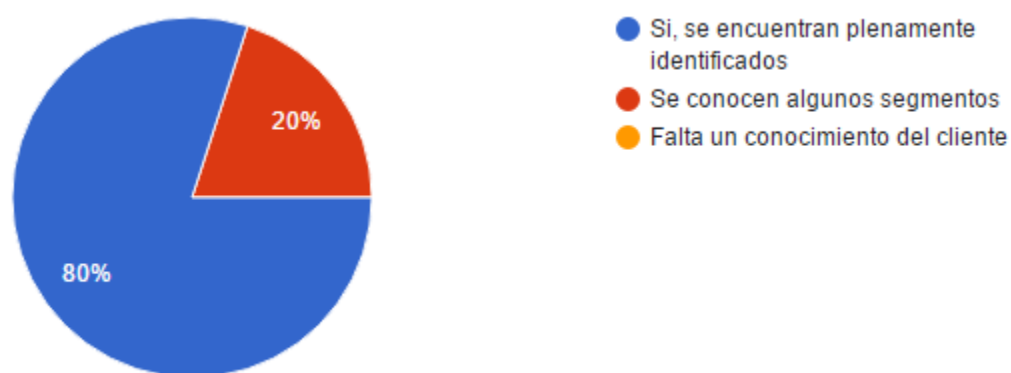
Gráfico 19. ¿La empresa realiza investigaciones del mercado?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Como se decía anteriormente, la investigación del mercado permite entre otras cosas conocer al cliente y sus características, hecho que conduce a los empresarios a tener más elementos de juicio para tomar las decisiones, anticiparse a cambios en las preferencias, innovar o diferenciarse de la competencia. En las empresas de la muestra, el 80% señaló que tiene pleno conocimiento del cliente, los segmentos y sus características, sin embargo, esto ha sido producto de la experiencia adquirida en el mercado, más no por investigaciones realizadas previamente. Para el 20% de los encuestados, se conocen algunos segmentos, pero quedan otros por investigar.

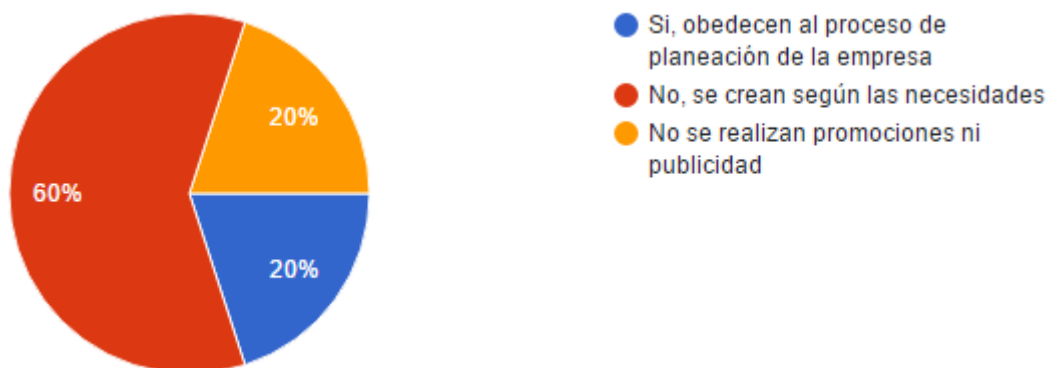
Gráfico 20. ¿Existe un pleno conocimiento del cliente, los segmentos y sus características?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Según los resultados de las encuestas realizadas en las cinco (5) pequeñas empresas del sector de las pymes hoteleras de Cali, el 60% no tiene definidas estrategias para promociones y publicidad, pues éstas se crean según las necesidades, es decir, se pueden considerar empresas reactivas y no proactivas, que reaccionan ante lo que sucede en el mercado. El 20% de empresas no realiza promociones ni publicidad y el otro 20% sí tiene definidas sus estrategias respectivas.

Gráfico 21. ¿La empresa tiene definidas estrategias para promociones y publicidad?

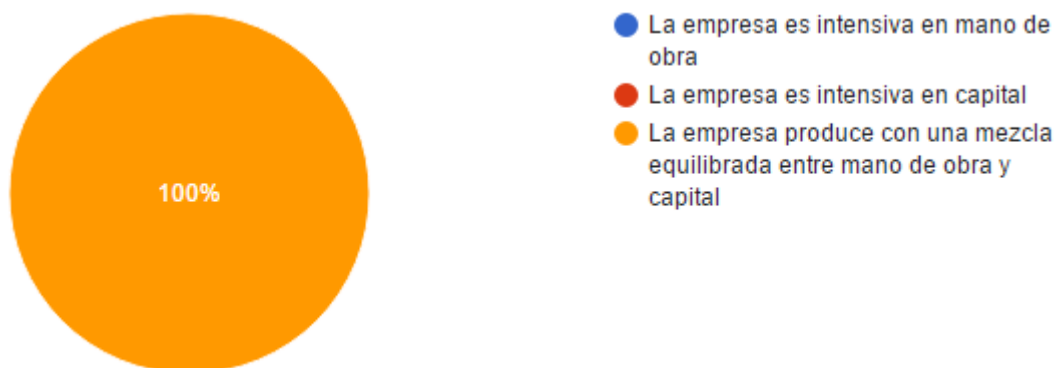


Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

6.2.2.3 Factor de prestación de servicios

En el caso de las empresas del sector de las pymes hoteleras de Cali, de acuerdo con las encuestas, prestan los servicios con una mezcla equilibrada entre mano de obra y capital. Esta actividad, por ser servicios turísticos, requiere de equipos y edificaciones para el desarrollo de diferentes tareas propias del alojamiento y prestación de otros servicios conexos.

Gráfico 22. ¿Cuál es la intensidad de los factores de producción de la empresa?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Por su parte, a juzgar por las opiniones de los encuestados, las instalaciones, equipo y tecnología de las empresas se encuentra en buen estado, situación corroborada por el autor a través de la observación en visitas realizadas a las sedes de ellas (ver gráfico 23)

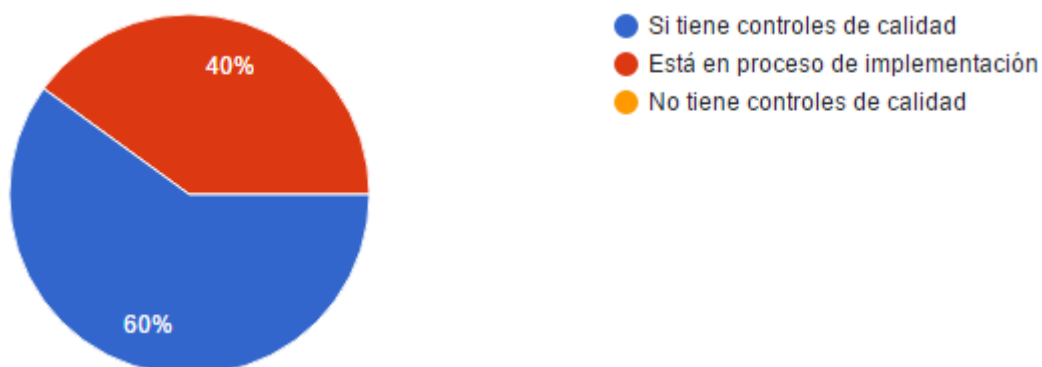
Gráfico 23. ¿En qué estado se encuentran las instalaciones, el equipo, la tecnología de la empresa?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Sin embargo, además del buen estado de estos elementos, es menester el seguimiento detallado de los procesos dentro de una empresa para mejorar la calidad del producto y/o servicio. En el caso de las empresas del sector turístico, son importantes los controles de calidad, que consiste en la implantación de programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicios y productividad. En el caso específico de las empresas en estudio y según los resultados de la encuesta, el 60% de la muestra posee controles de calidad implementados en los diferentes procesos de prestación de servicios, mientras que el restante 40% afirma que está en proceso de su implementación. Estos controles requieren de indicadores para poder efectuar adecuadamente la gestión y la toma de decisiones posterior al control.

Gráfico 24. ¿La empresa tiene implementados controles de calidad?

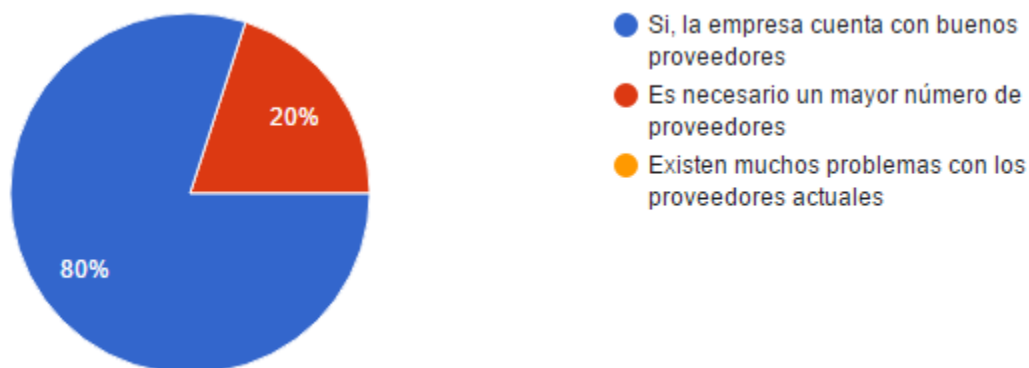


Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Finalmente, respecto al factor de prestación de servicios, el abastecimiento de distintos insumos es fundamental para que los procesos puedan tener una continuidad y se logre satisfacer al cliente

adecuadamente en los servicios solicitados. El 80% de los encuestados señaló que tienen buenos proveedores, sin embargo, un 20% afirma que es necesario un mayor número de ellos.

Gráfico 25. ¿El abastecimiento de insumos es adecuado?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

6.2.2.4 Factor financiero

Es importante que en la estructura organizacional de las empresas exista un área financiera y contable claramente definida, que tenga la labor de realizar todas las actividades correspondientes. En tal sentido, de acuerdo con el trabajo de campo realizado, el 60% de la muestra afirmó tener dicha área claramente definida en sus organizaciones, mientras que en un 20%, dicha área existe, pero falta mayor claridad en sus funciones. Otro 20% no posee este tipo de área.

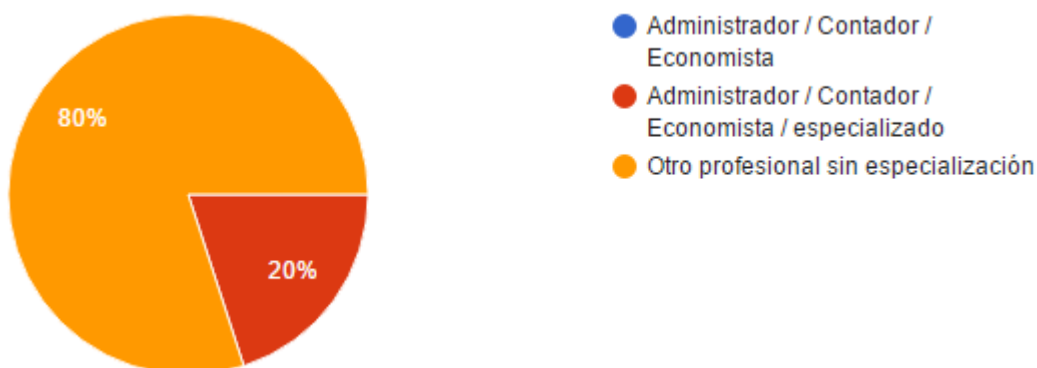
Gráfico 26. ¿Existe en la empresa un área financiera y contable claramente definida?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Por otra parte, estas actividades financieras y contables requieren una formación idónea del personal encargado, especialmente como contador público, administrador de empresas o economista; sin embargo, en el 80% de los casos, la profesional de administrador financiero de las empresas objeto de estudio está en poder de otro profesional sin especialización.

Gráfico 27. ¿Qué profesión tiene el jefe o administrador financiero en la empresa?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Con miras a sus objetivos, las organizaciones y empresas trazan planes donde detallan las acciones requeridas para cumplir con sus metas. Al respecto, el 40% de las empresas de la muestra afirma

que sí utiliza la planeación financiera y las acciones que se toman obedecen a lo planeado; otro 40% señala que a pesar de utilizar esta metodología, lo planeado suele distar mucho de lo real, mientras que el 20% restante de empresas indica que falta más conocimiento sobre la metodología de planeación financiera.

Gráfico 28. ¿La empresa utiliza la planeación financiera en sus procedimientos?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Por otra parte, de acuerdo con los resultados de la encuesta, el 60% de las empresas estudiadas tienen acceso a capital financiero a través de recursos propios, situación que les permite tener un nivel de endeudamiento bajo o por lo menos, no tener la necesidad de endeudarse continuamente. Para un 20% de la muestra, se tiene acceso a capital financiero a través de la banca tradicional, mientras que otro 20% no tiene preferencias por endeudarse continuamente.

Gráfico 29. ¿La empresa tiene acceso a capital financiero cuando se requiere?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Según los resultados de la encuesta, el 60% de las empresas consultadas indicó que sí tiene habilidad para competir con precios en el mercado y existen estrategias de precios definidas. Sin embargo, para el restante 40% de la muestra, no se compite a través de precios, demostrando que a pesar de que es una variable importante, existen otras que constituyen objeto de competencia, en especial se trata de la calidad de los servicios prestados.

Gráfico 30. ¿La empresa tiene habilidad para competir con precios en el mercado?

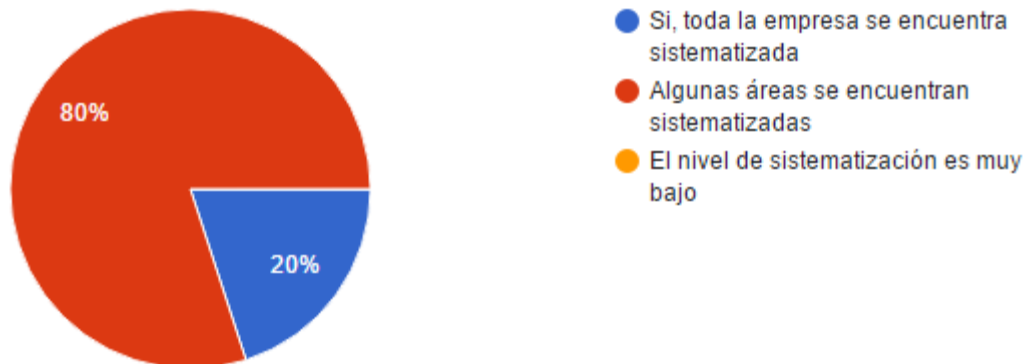


Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

6.2.2.5 Factor tecnológico

La tecnología en las empresas hoteleras es un punto clave para el desempeño y el cumplimiento de las metas. El avance de la informática y el desarrollo de internet en la actualidad configura una nueva plataforma de soporte sobre la cual una empresa moderna puede confiar en gran medida el manejo de su administración interna. Considerando lo anterior, al indagar al respecto en las empresas en estudio, el 80% de ellas indicó que se encuentran sistematizadas, especialmente en sus áreas contables y de cartera. El restante 20% indica que se encuentra toda la empresa totalmente sistematizada.

Gráfico 31. ¿Se encuentran sistematizadas las diferentes áreas de la empresa?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

En el área de comunicaciones la tecnología de las empresas hoteleras juega un papel importante, debido a su relación con la productividad y la eficiencia en el proceso. A pesar de que respecto a las grandes empresas la distancia es enorme, en el segmento de pequeñas empresas existe un poco más de homogeneidad en este aspecto. Sin embargo, en el sector hotelero pyme de Cali, de acuerdo con los cinco encuestados, existe un liderazgo basado en la tecnología en el área de comunicaciones; otro segmento del 40% acepta que requiere actualización tecnológica y otro 40% afirma que posee una tecnología similar a la competencia.

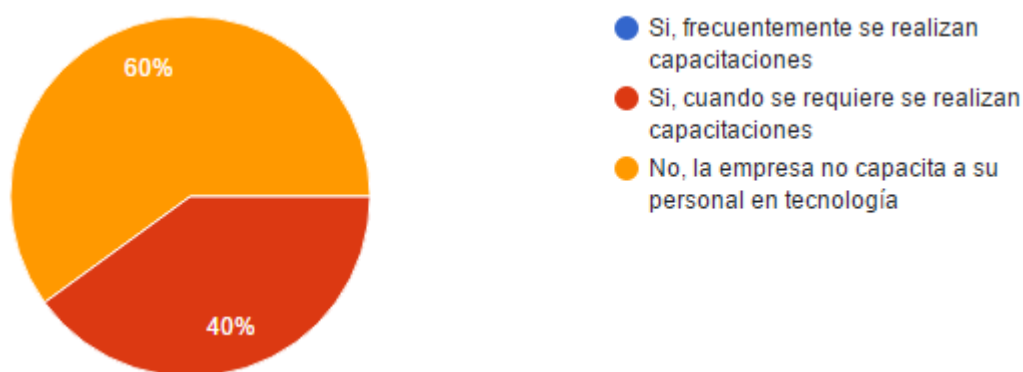
Gráfico 32. ¿Cuál es la posición de la empresa respecto a la competencia con relación a la tecnología utilizada en la producción?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Otro aspecto importante con relación a la tecnología es la capacidad de la mano de obra para su utilización y sacar el mejor provecho de sus beneficios. En tal sentido la capacitación de la mano de obra es fundamental para tales propósitos. Sin embargo, el 60% de las empresas del sector estudiado no capacita a su personal en el manejo de la tecnología, dado que son tareas que se realizan ya por personal con experiencia y ante la ausencia de actualización tecnológica no se ha visto la necesidad. Otro segmento correspondiente al 40% sí capacita a su mano de obra en el momento que es requerido, es decir, cuando se incorpora algún nuevo equipo al proceso de producción de la empresa.

Gráfico 33. ¿La empresa capacita a su mano de obra para el manejo de la tecnología?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

6.2.2.6 Factor competitividad

Este factor evalúa diferentes aspectos relacionados con la capacidad que la empresa tiene para competir en el mercado y satisfacer a sus clientes. Uno de esos aspectos tiene que ver con el departamento de diseño de productos, considerando las nuevas tendencias del turismo, en el cual se requiere ser innovador para marcar diferenciación. Consciente de esto, el 40% de las empresas de la muestra afirma tener una persona encargada de los diseños de planes y paquetes en la empresa, situación acorde con las tendencias del mercado, como se dijo, dada la importancia de este aspecto para la innovación de los productos. Otro 40% de empresas aún está inmerso en las formas del negocio del pasado y manejan planes tradicionales, mientras que otro 20% deja esta labor al propio cliente, quien es el encargado de traer sus propias necesidades.

Gráfico 34. ¿La empresa cuenta con su propio departamento de diseño de paquetes?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Un pronóstico, en el plano empresarial, es la predicción de lo que sucederá con un elemento determinado dentro del marco de un conjunto dado de condiciones. Esta técnica no es utilizada en el 60% de las empresas de la muestra, especialmente por su desconocimiento, mientras que el 40% restante señala que no se utilizan porque no los consideran necesarios. Es decir, ninguna de las empresas utiliza los pronósticos de mercadeo para el desarrollo de sus actividades.

Gráfico 35. ¿Utiliza métodos de pronósticos de mercadeo?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Debido a lo anterior, ninguna de las empresas tiene conocimiento sobre la participación en el mercado; es decir, no se conoce con precisión cuál es la empresa líder del mismo. Según los resultados de la encuesta, el 40% desconoce la participación en el mercado, mientras que otro 40%

señala que son seguidoras de las empresas líderes y el 20% acepta estar rezagada respecto a los líderes del mercado. Se percibe así un desconocimiento generalizado sobre la posición concreta de cada empresa en el mercado hotelero de Cali, evidentemente por la ausencia de indicadores que les permita controlar esta situación.

Gráfico 36. ¿Tiene conocimiento sobre la participación en el mercado que tiene la empresa?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Por otra parte, a pesar de la importancia del servicio al cliente en este tipo de empresas, en el 60% de la muestra no existe un área específica, aunque se indica que sí se brinda servicio al cliente. Para el 20% de las empresas sí existe personal encargado de esta actividad y el restante 20% señala que está en proceso de creación.

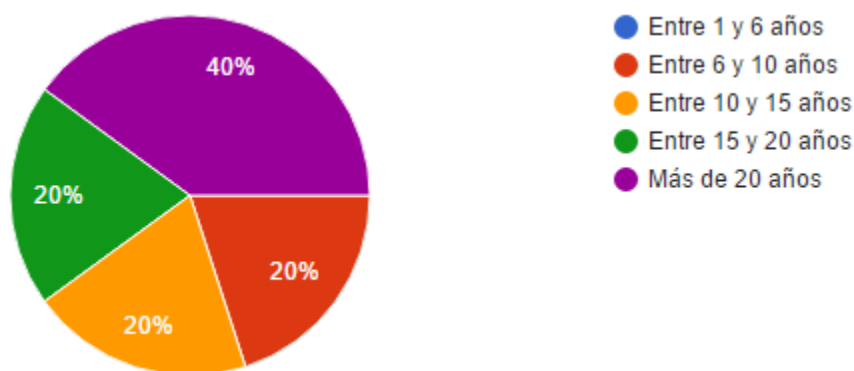
Gráfico 37. ¿Existe un área encargada del servicio al cliente en la empresa?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

Finalmente, con relación a la experiencia de las empresas en el mercado, se observa que el 40% de este segmento estudiado tiene más de 20 años en el negocio, situación que permite aseverar que son organizaciones ya consideradas como tradicionales; otro 20% está constituido por empresas entre 15 y 20 años en el mercado, mientras que otro 20% tiene entre 10 y 15 años; sólo un 20% tiene entre 6 y 10 años, pero no existen empresas jóvenes con edades entre 1 y 6 años. Esto significa que las empresas del sector pyme hotelero de Cali, tienen una presencia en el mercado entre 6 y más de 20 años, situación que permite comprender que es un segmento que tiene experiencia en la actividad y conocimiento de la plaza.

Gráfico 38. ¿Qué experiencia tiene la empresa en el mercado?



Fuente: trabajo de campo realizado por el autor, 2019

6.2.3 Evaluación de Factores Internos (EFI)

De acuerdo con los resultados del trabajo de campo elaborado en las pymes del sector hotelero, se identifican a continuación las principales fortalezas y debilidades, tomando como base los mayores porcentajes de respuestas encontrados para cada factor evaluado. Cabe resaltar que tanto fortalezas como debilidades corresponden al sector y no deben ser interpretadas como propias de cada empresa.

6.2.3.1 Fortalezas

- **Existencia de un área de recursos humanos:** el 60% de las empresas encuestadas poseen dentro de su estructura organizacional, un área de recursos humanos claramente delimitada,

situación que es importante para la gestión del capital humano de estas empresas.

- **Poseen direccionamiento estratégico:** el 60% de las pymes objeto de estudio, cuenta con una misión y visión empresarial, las cuales son la base del direccionamiento estratégico.
- **Buen clima organizacional:** en el 100% de las pymes objeto de estudio, el clima organizacional se considera bueno, con bajos niveles de rotación y ausentismo, utilizando conceptos de administración estratégica para la toma de decisiones en las empresas.
- **Mayor conocimiento del cliente:** el 80% señala que se tienen identificados los segmentos plenamente.
- **Adecuadas condiciones de la infraestructura:** el 100% de las pymes encuestadas, afirma que sus instalaciones, equipo e infraestructura se encuentra en buen estado.
- **Existencia de controles de calidad:** El 60% posee controles de calidad y cuentan con buenos proveedores para el abastecimiento de insumos.
- **Existencia de un área financiera:** el 60% de las encuestadas, posee un área financiera y contable claramente definida.
- **Acceso a recursos financieros:** el 60% de las pymes tiene acceso a propios para la financiación de sus proyectos.
- **Poseen habilidad para competir con precios:** el 60% de las pymes del sector, posee estrategias de precios definida, ya que tienen la habilidad para competir con precios en el mercado.
- **Elevado nivel de sistematización:** el 20% de las empresas encuestadas, indicó que se encuentran totalmente sistematizadas; el 80% afirma poseer algunas áreas sistematizadas.

- **Servicio al cliente:** el 60% de pymes a pesar de no existir un área específica, si se brinda este tipo de servicio.
- **Trayectoria en el mercado:** el 60% de las pymes del sector, tienen más de 15 años de presencia en el mercado, mientras que el restante 40% está representado en empresas jóvenes entre 1 y 15 años.

6.2.3.2 Debilidades

- **Las promociones y publicidad no son planeadas:** el 60% de las pymes, indica que no cuentan con estrategias para promociones y publicidad; estas se crean según las necesidades.
- **Bajo incremento de la participación en el mercado:** en el 80% de las pymes del sector hotelero se indicó que la participación en el mercado, en los últimos dos años, ha permanecido constante.
- **Un elevado porcentaje de pymes no realiza investigaciones de mercado:** El 100% de pymes, no realiza investigaciones de mercado.
- **Capacitaciones en manejo de la tecnología de la información:** el 60% de las pymes no realizan capacitaciones de su mano de obra, para el manejo de la tecnología de la información.
- **Bajo porcentaje de pymes con departamento de diseño de productos/servicios:** el 40% de las pymes del estudio, cuenta con su propio departamento de diseño de productos/servicios. El 40% maneja los servicios y productos tradicionales del sector hotelero, mientras que el 20% se ajusta a las necesidades de los clientes.
- **No se utilizan los métodos de pronóstico de mercadeo:** el 40% no utiliza métodos de pronóstico de mercadeo porque se desconocen, otro 40% considera que no son necesarios y el 20% restante afirma que sí los utiliza.

6.2.3.3 Matriz EFI

Para evaluar las fortalezas y debilidades del sector pyme hotelero de Cali, a continuación, se desarrolla la matriz EFI. Para esto se tiene en cuenta si se trata de una fortaleza mayor o menor, o una debilidad mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Oportunidad mayor = 4; Oportunidad menor = 3
Amenaza menor = 2; Amenaza mayor = 1

Para la elaboración de la matriz EFI se presenta inicialmente el análisis de las variables tenidas en cuenta en los factores internos, especificando el porcentaje y clasificándola como debilidad mayor o menor u fortaleza mayor o menor (ver tabla 7).

Los criterios para la clasificación son los siguientes:

- Debilidad mayor (Entre 40% y 59%)
- Debilidad menor (Entre 0% y 39%)
- Fortaleza mayor (entre 80% y 100%)
- Fortaleza menor (entre 60% y 79%)

Tabla 7. Clasificación de variables del entorno interno

Variable	Porcentaje	Debilidad mayor	Debilidad menor	Fortaleza menor	Fortaleza mayor
		(Entre 40% y 59%)	(Entre 0% y 39%)	(entre 60% y 79%)	(entre 80% y 100%)
		1	2	3	4
Existencia de un área de recursos humanos	60%			X	
Poseen direccionamiento estratégico	60%			X	
Buen clima organizacional	100%				X
Mayor conocimiento del cliente	80%				X
Las promociones y publicidad son planeadas	40%	X			
Adecuadas condiciones de la infraestructura	100%				X
Existencia de controles de calidad	60%			X	
Existencia de un área financiera	60%			X	
Acceso a recursos financieros	60%			X	
Poseen habilidad para competir con precios	60%			X	
Elevado nivel de sistematización	80%				X
Capacitaciones en manejo de la tecnología de la información	40%	X			
Servicio al cliente	60%			X	
Trayectoria en el mercado	60%			X	
Bajo incremento de la participación en el mercado	20%		X		
Un elevado porcentaje de pymes no realiza investigaciones de mercado	0%	X			
Bajo porcentaje de pymes con departamento de diseño de productos/servicios	40%	X			
No se utilizan los métodos de pronóstico de mercadeo	40%	X			

Fuente: elaboración propia con base a resultados de la encuesta.

Con base a la anterior clasificación, se procede a elaborar la matriz EFI (ver tabla 8), estableciendo el peso y la calificación, así como su peso ponderado.

Tabla 8. Matriz de factores internos (EFI)

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Fortalezas			
1	Existencia de un área de recursos humanos	0,05	4	0,2
2	Poseen direccionamiento estratégico	0,05	4	0,2
3	Buen clima organizacional	0,05	4	0,2
4	Adecuadas condiciones de la infraestructura	0,06	4	0,24
5	Existencia de controles de calidad	0,06	4	0,24
6	Existencia de un área financiera	0,05	4	0,2
7	Acceso a recursos financieros	0,06	3	0,18
8	Poseen habilidad para competir con precios	0,06	3	0,18
9	Elevado nivel de sistematización	0,06	4	0,24
10	Servicio al cliente	0,06	4	0,24
11	Trayectoria en el mercado	0,04	3	0,12
	Total Fortalezas	0,6		
	Debilidades			
1	Bajo incremento de la participación en el mercado	0,06	2	0,12
2	Un elevado porcentaje de pymes no realiza investigaciones de mercado	0,06	1	0,06
3	Falta mayor conocimiento del cliente	0,06	2	0,12
4	Capacitaciones en manejo de la tecnología de la información	0,06	1	0,06
5	Las promociones y publicidad son planeadas	0,05	1	0,05
6	Bajo porcentaje de pymes con departamento de diseño de productos/servicios	0,06	1	0,06
7	No se utilizan los métodos de pronóstico de mercadeo	0,05	1	0,05
	Total Debilidades	0,4		
	TOTAL	1		2,76

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la calificación de la matriz EFI, el peso relativo de las fortalezas es mayor al de las debilidades, dando como resultado 2.76 en una escala de 1 a 4. Esto significa que las empresas del sector deben enfocar sus esfuerzos en corregir sus debilidades internas, que, como se observa, se concentran en el factor mercadeo y ventas.

7. Visión ampliada y objetivos estratégicos para el sector hotelero

Luego del diagnóstico externo (perfil de oportunidades y amenazas) e interno (evaluación de factores internos EFI), se procede a redefinir la estrategia y los objetivos estratégicos orientada a las perspectivas del cuadro de mando integral de las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali, tomando como fundamento la visión ampliada para dicho sector.

7.1 Visión ampliada para el sector hotelero de Santiago de Cali

La visión ampliada que se propone para las empresas del sector hotelero de Santiago de Cali debe seguir los siguientes lineamientos:

“Ser reconocidos durante los próximos cinco años como líderes en el sector hotelero de la región con proyección internacional, que con un equipo humano con alto sentido de pertenencia y los procesos realizados con la mejor infraestructura y calidad en la prestación del servicio orientado al cliente, se logre diferenciación y creación de valor, que se traducirá en un excelente servicio al cliente, con acompañamiento y asesoría pre y post venta como base para incrementar la rentabilidad de los propietarios y maximizar el valor de empresarial.”

Esta visión propuesta centra la atención en la calidad del servicio como elemento diferenciador y en el equipo humano con sentido de pertenencia, que son dos factores estratégicos para lograr los objetivos empresariales, junto con la infraestructura y la maximización del valor empresarial, como resultado financiero final que se traducen en beneficios para el cliente.

Partiendo de la visión ampliada, y con el objetivo de desarrollar el mapa estratégico para las empresas del sector hotelero de Santiago de Cali, es necesario considerar los siguientes pasos:

- Extracción del ADN de la visión
- Establecimiento de los objetivos estratégicos

7.1.1 Extracción del ADN de la visión

Las palabras claves que se identifican con cada perspectiva son:

Perspectiva financiera: corresponde a la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista de la perspectiva de los propietarios. Es lo que debe aportar la empresa a los propietarios.

Extracción del ADN de la visión: empresas líderes por su maximización del valor organizacional.

Perspectiva de los clientes: la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.

Extracción del ADN de la visión: servicios de alta calidad orientados al cliente.

Perspectiva de los procesos internos: las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas. Procesos en los que la empresa debe destacarse.

Extracción del ADN de la visión: Procesos realizados con la mejor infraestructura y calidad en la prestación del servicio.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: cómo se debe desarrollar la organización: equipo humano con alto sentido de pertenencia a la empresa. Este factor es el apalancamiento para las demás áreas de la organización.

Extracción del ADN de la visión: un equipo humano con alto sentido de pertenencia

7.2 Objetivos estratégicos

De acuerdo con el diagnóstico realizado y la visión ampliada del sector, a continuación, se agrupan los objetivos estratégicos teniendo en cuenta las perspectivas del cuadro de mando integral. Las palabras claves que se identifican con cada perspectiva son:

Tabla 9. Perspectivas del cuadro de mando integral.

Perspectiva	Definición	Objetivo
Financiera	Corresponde a la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista de la perspectiva de los propietarios. Es lo que debe aportar la empresa a los propietarios	La maximización del valor de la empresa.
Clientes	La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente	Productos y servicios de alta calidad para los diferentes segmentos de clientes que requieren de hospedaje confortable para sus distintas necesidades
Procesos internos	Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas. Procesos en los que la empresa debe destacarse	Infraestructura confortable, excelente servicio al cliente y paquetes acorde a las necesidades de los clientes.
Aprendizaje y crecimiento	Cómo se debe desarrollar la organización	Equipo humano capacitado y con alto sentido de pertenencia a la empresa. Este factor es el apalancamiento para las demás áreas de la organización

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Objetivos estratégicos

Pregunta guía	Descripción	Objetivos
<p>Objetivos relacionados con lo financiero:</p> <p>¿Qué guiará la eficiencia financiera?</p>	<p>El objetivo básico financiero consiste en la generación de valor, por ello, la eficiencia financiera se logrará a través de los siguientes objetivos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr un crecimiento de las ventas superior al PIB - Aumentar la ocupación hotelera por encima de los promedios históricos. - Lograr una mayor participación del mercado. - Lograr márgenes de rentabilidad superiores al 10% - Mejorar la rentabilidad del capital invertido por encima del promedio histórico.
<p>Objetivos relacionados con el cliente</p> <p>¿Cómo la empresa pretende lograr lo anterior?</p>	<p>Para que la empresa logre sus objetivos financieros es fundamental cumplir con el siguiente objetivo relacionado con el cliente, el cual se basa en la propuesta de valor, que considera aspectos asociados a los precios competitivos, la calidad, la facilidad de compra y selección de alternativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer tarifas competitivas de acuerdo con el promedio del segmento en que se ubica el hotel. - Lograr la satisfacción del cliente a partir de un servicio de calidad. - Fidelizar segmentos de clientes. - Facilitar la compra y reservaciones a partir de la tecnología al servicio del cliente.

		<ul style="list-style-type: none"> - Diversificar los planes de estadía para los clientes de acuerdo con sus requerimientos y necesidades.
<p>Objetivos de los procesos internos</p> <p>¿Cuál debe ser el enfoque de los procesos internos?</p>	<p>Para mejorar la reputación entre los clientes se requiere enfocar los procesos internos. Por esto, el objetivo estratégico relacionado es:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las relaciones con los proveedores para un abastecimiento continuo. - Optimizar los tiempos en check-in y check-out. - Mejorar continuamente la infraestructura hotelera. - Mejorar la calidad del servicio al cliente. - Gestionar el riesgo operacional de los hoteles.
Pregunta guía	Descripción	Objetivos
<p>Objetivos de aprendizaje y crecimiento</p> <p>¿Qué características del recurso humano se requiere?</p>	<p>Para ejecutar correctamente los procesos internos es necesario cumplir con estos objetivos estratégicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las competencias y habilidades del recurso humano. - Satisfacer a los empleados. - Cumplir con la normatividad asociada a la seguridad y salud en el trabajo. - Fortalecer la tecnología de la información del hotel.

Fuente: elaboración propia, con base a Kaplan y Norton (2004)

8. Diseño del mapa estratégico

A partir de los anteriores objetivos estratégicos, se continua con el diseño del mapa estratégico basado en las perspectivas del cuadro de mando integral para las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali, donde se establecen las relaciones entre las variables. En la figura 2 se presenta el mapa estratégico para estas pymes.

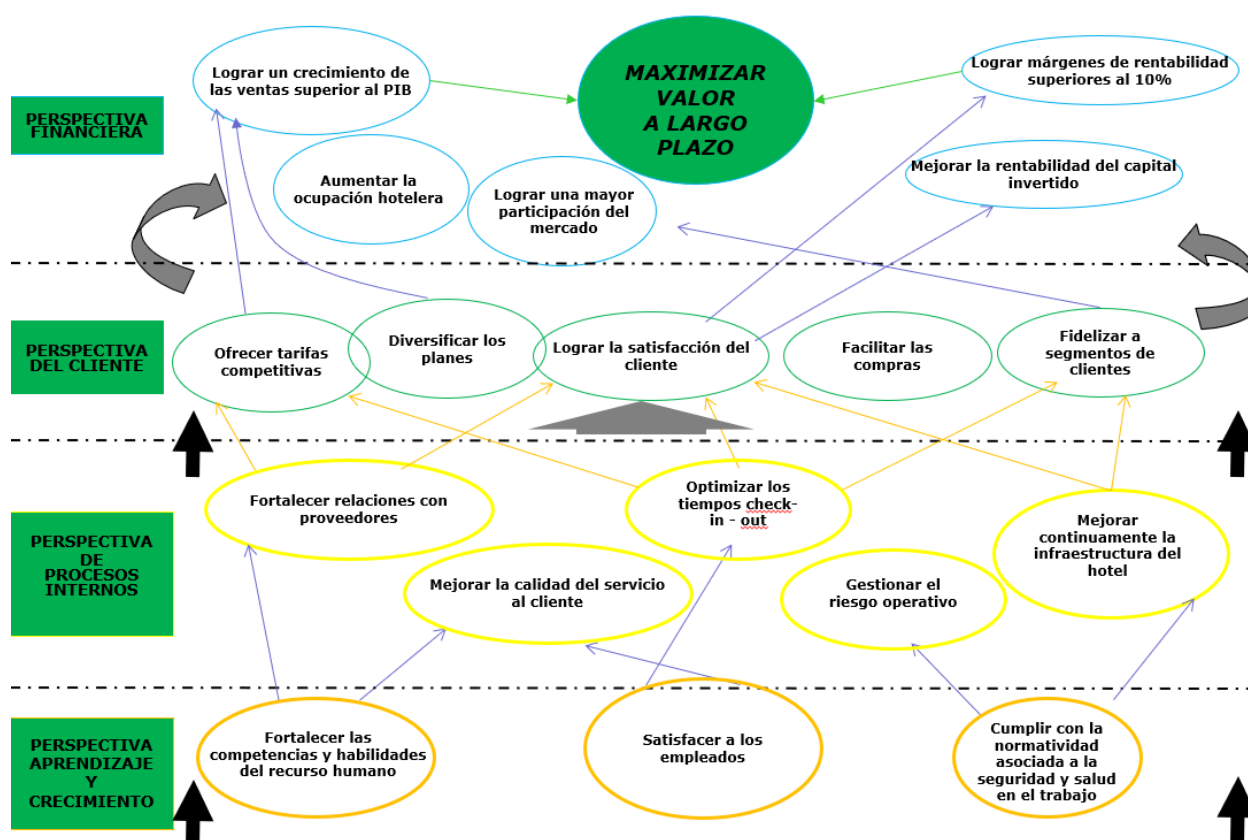


Figura 2. Mapa estratégico para las pymes hoteleras de Cali

Fuente: Elaboración propia

A través de la anterior figura se visualizan las relaciones entre las distintas perspectivas que conforman el cuadro de mando integral propuesto para las pymes hoteleras de Cali. Como se observa, la base de la estrategia es el recurso humano, que se encuentra en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, cuyo propósito es contar con un capital humano idóneo según las

competencias y habilidades requeridas, con altos niveles de satisfacción y condiciones de trabajo ajustadas a la normatividad del sector.

Si las pymes del sector hotelero de Cali logran gestionar adecuadamente sus recursos humanos, a partir de los objetivos establecidos, es posible garantizar que logren desarrollar las actividades propias de los procesos internos requeridas, como innovar en productos y servicios, brindar un servicio de alta calidad y preservar la infraestructura del hotel.

Lo anterior se enfoca en la satisfacción del cliente, para así lograr una alta reputación y si es posible, la fidelización en algunos segmentos como lo es el turismo de negocios de gran importancia para los hoteles de la ciudad de Cali.

Al lograr los anteriores propósitos, es altamente probable que las pymes generen un flujo de recursos financieros importante, que deben ser debidamente gestionados, logrando incrementos de las ventas a partir de la elevación de la ocupación hotelera que conduzca a incrementar la participación en el mercado. Además, desde el punto de vista financiero, es necesario lograr altos márgenes de rentabilidad operacional y mejorar la rentabilidad del capital invertido, para así maximizar el valor a largo plazo.

9. Indicadores para el control de la gestión

A partir del anterior mapa estratégico, se continúa con la propuesta de los indicadores requeridos según cada perspectiva del cuadro de mando integral para controlar la gestión de las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali. En la tabla 11 se presenta la ficha técnica de los indicadores propuestos:

9.1 Metas y sistema de alertas

Es necesario establecer las metas y el sistema de alertas para poder identificar, luego de implementada la herramienta, las debilidades y fortalezas según las variables y objetivos estratégicos diseñados.

Tabla 11. Metas y sistema de alertas

PERSPECTIVA FINANCIERA	Resultado del período (mes)	Meta	Media normal	Límite de riesgo
EVA = UODI – (Activo neto operacional x Costo de capital)		> 0	0	< 0
Margen EBITDA = EBITDA / Ventas		> 5%	2% > X < 5%	< 2%
Productividad del capital de trabajo = Capital de trabajo neto operativo / Ventas		< 20%	20% > X < 35%	> 35%
Productividad del activo fijo (PKT) = Activo fijo / Ventas		> 8%	2% > X < 8%	< 2%
Palanca de crecimiento = Margen EBITDA / PKT		> 1,5	1 > X < 1,5	< 1
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
% de clientes satisfechos		100%	80% > X < 99%	< 80%
% de clientes fidelizados respecto a total clientes		> 25%	15% > X < 25%	< 15%
% de cambio de la tarifa respecto al promedio del sector		< 10%	10% > X < 20%	> 10%
% de reservaciones a través de plataformas tecnológicas		> 25%	15% > X < 25%	< 15%
% de ocupación hotelera según plan de estadia		> 50%	25% > X < 50%	< 25%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
% de desabastecimiento según materia prima o insumo		0%	50% > X < 10%	> 10%
% de reducción de tiempo en check-in / check-out		> 25%	15% > X < 25%	< 15%
% de inversión en activos fijos / inversión total		> 20%	10% > X < 20%	< 20%
% de clientes satisfechos con la calidad del servicio		100%	80% > X < 99%	< 80%
% de reducción de costos operacionales		> 10%	10% > X < 20%	< 10%

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Resultado del período (mes)	Meta	Media normal	Límite de riesgo
% de empleados capacitados (nro. de empleados capacitados / total empleados)		100%	80% > X < 99%	< 80%
Inversión en formación/Gastos de personal		> 20%	10% > X < 20%	< 10%
Nivel de satisfacción laboral		100%	80% > X < 99%	< 80%
% de empleados beneficiados con incentivos por cumplimiento de metas		> 20%	10% > X < 20%	< 10%
Incentivos/gastos de personal		> 20%	10% > X < 20%	< 10%
Inversión en TICs/Gastos de inversión		> 20%	10% > X < 20%	< 10%

Fuente: adaptación realizada por el autor a partir de Kaplan y Norton, 2019

A partir del tablero anterior la empresa podrá gestionar cada uno de los indicadores asociados a cada objetivo estratégico, según las perspectivas del tablero de comando. Se utiliza el sistema de semaforización donde se tiene un sistema de alertas en el cual el color verde representa la meta de la empresa, el amarillo un resultado aceptable y el color rojo un resultado que requiere acciones para el mejoramiento del indicador. En la casilla Resultado del período (mes) la empresa debe registrar el valor del indicador obtenido luego de su implementación, lo cual permitirá comparar dicho resultado con el sistema de alerta, obteniendo así un registro sobre el cumplimiento de cada objetivo estratégico.

Al final del período la empresa podrá identificar cuáles indicadores no están arrojando las metas esperadas, cuáles se están cumpliendo y a partir de ello poder tomar las acciones pertinentes para el mejoramiento continuo.

Tabla 12. Ficha técnica de los indicadores

Propuesta de indicadores para las Pymes del sector hotelero de Cali									
Ficha técnica de los indicadores del Cuadro de Mando Integral									
Año 2020									
Nro.	Objetivo estratégico de la empresa con el que está alineado	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Definición del indicador	Interpretación del indicador	Meta / Valor del resultado esperado	Método de cálculo	Fuente de información	Período de reporte
1	Instaurar la gerencia basada en el valor como filosofía empresarial para lograr el cumplimiento del objetivo básico financiero	Financiero	Valor agregado (EVA)	Mide la capacidad de la empresa de generar valor producto del desarrollo de sus operaciones	Cuando el indicador es mayor que 0 significa que se generó valor, es decir, se creó riqueza para el propietario	> 0	$EVA = UODI - (\text{Activo neto operacional} \times \text{Costo de capital})$	Estados financieros	Anual
2	Crear un sistema de información basado en inductores de valor para la gestión financiera de la organización	Financiero	Margen EBITDA (MEBITDA)	Corresponde a la utilidad operacional que realmente se gestiona en la empresa	El resultado debe ser un número positivo	> 10%	$\text{Margen EBITDA} = \frac{\text{EBITDA}}{\text{Ventas}}$	Estados financieros	Mensual

Nro.	Objetivo estratégico de la empresa con el que está alineado	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Definición del indicador	Interpretación del indicador	Meta / Valor del resultado esperado	Método de cálculo	Fuente de información	Período de reporte
3	Crear un sistema de información basado en inductores de valor para la gestión financiera de la organización	Financiero	Productividad del capital de trabajo (PKT)	Mide la eficiencia con la que se manejan los recursos de corto plazo en la empresa	Un resultado cercano a cero indica que la empresa es más eficiente en el manejo de su capital de trabajo, ya que quiere decir que necesita menos recursos para generar un peso de ventas	< 20%	PKT = Capital de trabajo neto operativo / Ventas	Estados financieros	Mensual
4		Financiero	Productividad del activo fijo (PAF)	Es un indicador de eficiencia con relación a la rotación del activo fijo	Un resultado positivo más elevado posible indica que la empresa es eficiente en el manejo del activo fijo por su capacidad de generar ventas	> 8%	PAF = Activo fijo / Ventas	Estados financieros	Mensual
5		Financiero	Palanca de crecimiento	Mide la estructura operativa del negocio, como la relación entre el margen EBITDA y la PKT, por lo tanto permite determinar qué tan atractivo es crecer	Un resultado superior a 1 indica que el crecimiento de las ventas es deseable porque genera caja, en caso contrario, cuando es menor a 1, destruye caja	> 1,5	PDC = Margen EBITDA / PKT	Estados financieros	Mensual

Propuesta de indicadores para las Pymes del sector hotelero de Cali

Ficha técnica de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

Año 2020

Nro.	Objetivo estratégico de la empresa con el que está alineado	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Definición del indicador	Interpretación del indicador	Meta / Valor del resultado esperado	Método de cálculo	Fuente de información	Período de reporte
6	Lograr la satisfacción del cliente a partir de un servicio de calidad	Clientes	Satisfacción del cliente (SC)	Mide el porcentaje de clientes que se encuentran satisfechos con los servicios y productos de la empresa	Se espera que el indicador sea lo más cercano a 100%, es decir, que todos los clientes tengan alto nivel de satisfacción con la empresa	100%	Nro. clientes satisfechos / Nro. Clientes totales	Encuesta a clientes	Semestral
7	Diseñar un plan de fidelización del cliente para motivar e incentivar a éste para repetir el consumo del servicio.	Clientes	Fidelización de clientes (FC)	Mide el porcentaje de clientes que generan recompra de productos o servicios en la empresa	Un porcentaje superior a 25% indica que la empresa está conformando un segmento de fidelizados	> 25%	% de clientes fidelizados respecto a total clientes	Estadísticas de clientes	Mensual

Propuesta de indicadores para las Pymes del sector hotelero de Cali

Ficha técnica de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

Año 2020

Nro.	Objetivo estratégico de la empresa con el que está alineado	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Definición del indicador	Interpretación del indicador	Meta / Valor del resultado esperado	Método de cálculo	Fuente de información	Período de reporte
8	Ofrecer tarifas competitivas de acuerdo con el promedio del segmento en que se ubica el hotel	Clientes	Tarifas competitivas (TC)	Mide el porcentaje de cambio de la tarifa respecto al promedio del sector.	Un porcentaje inferior a 10% indica que la empresa tiene tarifas inferiores al promedio del sector.	< 10%	% de cambio de la tarifa respecto al promedio del sector	Estadísticas de tarifas del sector	Mensual
9	Facilitar la compra y reservaciones a partir de la tecnología al servicio del cliente.	Clientes	Facilidad de compra (FC)	Corresponde a las reservaciones realizadas a través de plataformas tecnológicas al servicio del cliente	Un porcentaje superior al 25% significa que la empresa está obteniendo resultados a través de sus canales tecnológicos para reservas.	> 25%	% de reservaciones a través de plataformas tecnológicas	Estadísticas de reservaciones	Mensual

Nro.	Objetivo estratégico de la empresa con el que está alineado	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Definición del indicador	Interpretación del indicador	Meta / Valor del resultado esperado	Método de cálculo	Fuente de información	Período de reporte
10	Diversificar los planes de estadía para los clientes de acuerdo con sus requerimientos y necesidades	Clientes	Ocupación hotelera	Corresponde a la ocupación del hotel, de acuerdo con cada plan ofrecido.	Un porcentaje superior al 50% significa que el hotel tiene una buena capacidad ocupada para cada línea de oferta	> 50%	% de ocupación hotelera según plan de estadía	Estadísticas de ocupación hotelera	Mensual
11	Fortalecer las relaciones con los proveedores para un abastecimiento continuo.	Procesos internos	Abastecimiento de materias primas e insumos	Mide el nivel de desabastecimiento según materia prima o insumo	Un porcentaje igual a 0% significa que los proveedores están abasteciendo adecuadamente al hotel.	0%	% de desabastecimiento según materia prima o insumo	Inventarios	Mensual
12	Optimizar los tiempos en check-in y check-out	Procesos internos	Tiempo de servicio	Mide el tiempo que tarda en promedio un cliente en hacer el proceso de ingreso y salida del hotel	Un porcentaje inferior al 25% significa que los tiempos se han optimizado adecuadamente.	> 25%	% de reducción de tiempo en check-in / check-out	Estadística de clientes	Anual
13	Mejorar continuamente la infraestructura hotelera	Procesos internos	Inversión en activos fijos	Permite medir el porcentaje de inversión en activos fijos respecto al total.	Un porcentaje superior al 20% significa que el hotel fortalece su infraestructura	> 20%	% de inversión en activos fijos / inversión total	Estados financieros	Anual

Nro.	Objetivo estratégico de la empresa con el que está alineado	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Definición del indicador	Interpretación del indicador	Meta / Valor del resultado esperado	Método de cálculo	Fuente de información	Período de reporte
14	Mejorar la calidad del servicio al cliente	Procesos internos	Calidad del servicio (CS)	Permite conocer la satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio	Si el indicador es del 100% quiere decir que la totalidad de los clientes están satisfechos con la calidad del servicio prestado por el hotel.	100%	% de clientes satisfechos con la calidad del servicio	Encuesta clientes	Mensual
15	Gestionar el riesgo operacional de los hoteles	Procesos internos	Riesgo operacional (RO)	Permite conocer si los costos operacionales están siendo controlados.	Si el indicador es mayor que 10% significa que los costos operacionales están teniendo un control por parte de la administración.	> 10%	% de reducción de costos operacionales	Estados financieros	Anual

Propuesta de indicadores para las Pymes del sector hotelero de Cali

Ficha técnica de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

Año 2020

Nro.	Objetivo estratégico de la empresa con el que está alineado	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Definición del indicador	Interpretación del indicador	Meta / Valor del resultado esperado	Método de cálculo	Fuente de información	Período de reporte
16	Fortalecer las competencias de la mano de obra directiva y operativa de la empresa	Aprendizaje y conocimiento	Capacitación	Mide el nivel de competencias adquiridas por los empleados	Se espera capacitar a todo el personal anualmente	100%	% de empleados capacitados (nro. de empleados capacitados / total empleados)	Recursos humanos	Anual
17		Aprendizaje y conocimiento	Inversión en formación	Mide el nivel de gastos de la empresa en programas de capacitación	Se esper tener una inversión superior al 20% de los gastos de personal	> 20%	Inversión en formación/Gastos de personal	Recursos humanos	Anual
18	Fomentar la satisfacción laboral de todos los miembros de la organización para generar sentido de pertenencia	Aprendizaje y conocimiento	Satisfacción laboral	Mide el nivel de satisfacción laboral en la empresa, clima organizacional	Se busca que los empleados se encuentren plenamente satisfechos con la empresa	100%	Nivel de satisfacción laboral	Encuesta de satisfacción laboral	Semestral

Nro.	Objetivo estratégico de la empresa con el que está alineado	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Definición del indicador	Interpretación del indicador	Meta / Valor del resultado esperado	Método de cálculo	Fuente de información	Período de reporte
19	Implementar políticas de incentivos laborales monetarios y no monetarios	Aprendizaje y conocimiento	Incentivos laborales	Mide la motivación laboral por cumplimiento de metas	Se espera que los empleados se motiven para cumplir metas	> 20%	% de empleados beneficiados con incentivos por cumplimiento de metas	Recursos humanos	Anual
20		Aprendizaje y conocimiento	Incentivos laborales	Mide la motivación laboral por cumplimiento de metas	Se espera que los empleados se motiven para cumplir metas	> 20%	Incentivos/gastos de personal	Recursos humanos	Anual
21	Fortalecer la tecnología de la información del hotel	Aprendizaje y conocimiento	Capital tecnológico	Mide la inversión en tecnologías de la información en el hotel	Se espera que la inversión en TICs sea superior al 20% como proporción del gasto de inversión total.	> 20%	Inversión en TICs/Gastos de inversión	Estados financieros	Anual

Fuente: adaptación realizada por el autor a partir de Kaplan y Norton, 2019

10. Conclusiones

Es posible concluir que una de las principales características del sector hotelero que inciden en la gestión de las empresas tiene que ver con la forma como compiten; al respecto, por ser un segmento de relativamente pocas empresas, la rivalidad es fuerte entre los competidores; por ello, la estrategia es brindar un excelente servicio, dado que la diferenciación en esta actividad es difícil, motivo por el cual, es el servicio el que puede marcar la diferencia. Por ello, hay que entender el servicio de una forma integral, desde lo tangible hasta lo intangible, es decir, la parte física, infraestructura, las zonas de prestación de servicio, así como la atención y la calidez humana con el trato para los clientes. En tal sentido es importante alinear la capacitación del recurso humano hacia las competencias que apoyen los procesos de prestación de servicio en los hoteles, de tal forma que puedan sustentar adecuados aspectos de diferenciación respecto a los competidores en el sector.

Se concluye que existen oportunidades de mejoramiento para las pymes hoteleras, que permitan fortalecer la competitividad, sin embargo, es ahí donde se requiere de indicadores que permitan controlar la gestión, para alinear todos los factores hacia el cumplimiento de la misión y visión empresarial.

Para las empresas de este importante sector económico, es menester la implementación de herramientas modernas para el control de la gestión, dado que los beneficios derivados de una política de estado claramente enfocada en fortalecer la actividad turística, trae consigo factores impulsores para el desarrollo del sector hotelero, pero también hace necesario que sus empresas, en especial las pymes, fortalezcan sus modelos de gestión.

Producto del diagnóstico externo e interno, se definieron como objetivos estratégicos una serie de aspectos relacionados con cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, siendo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la base de la estrategia, es decir, el factor humano, que permite soportar el desarrollo eficiente de los procesos internos para satisfacer al cliente y generar recursos financieros que deben ser correctamente manejados para el beneficio de la organización, definiendo como objetivo básico financiero la maximización del valor de la empresa en el largo plazo, razón por la cual la gestión debe enfocarse en el manejo de inductores de valor y la implementación de una filosofía empresarial de la gerencia basada en el valor.

Al establecer el mapa estratégico y los indicadores del CMI que permitirán la medición de

los resultados de la gestión empresarial en las pymes del sector hotelero de Cali, se logró mostrar la relación existente entre las perspectivas del cuadro de mando, así como la importancia de los indicadores que permiten evaluar la gestión para el cumplimiento de la visión empresarial, lo que posibilita, una vez implementada la herramienta, controlar la gestión en función de los objetivos estratégico sugeridos y activar las funciones de mejoramiento continuo en la organización.

Debido a lo anterior, el diseño del sistema de gestión propuesto se basó en el CMI, donde se alinea la estrategia concebida en las cuatro perspectivas del cuadro de mando, para que las operaciones de la organización tengan sentido y se direccionen hacia el cumplimiento de la visión empresarial. Los indicadores sugeridos permiten precisamente gestionar los objetivos estratégicos, que se encuentran alineados a la visión y misión de la organización.

De esta forma la herramienta del CMI constituye un importante aporte a la gestión de la empresa, al proveer un sistema de indicadores que permiten administrar las diferentes perspectivas empresariales y comprender la conexión que existe entre los resultados financieros, el cliente, los procesos internos y el recurso humano.

11. Recomendaciones

- La implementación del cuadro de mando integral en las pymes del sector hotelero requiere la participación de los directivos y mandos administrativos que permitan articular la visión, así como las variables claves del éxito, considerando los objetivos en cada área empresarial, de tal manera que puedan ser gestionados a través de los indicadores propuestos.
- Se recomienda diseñar un plan adicional a este documento para la implementación del cuadro de mando sugerido, conforme a las necesidades y expectativas particulares de cada pyme del sector hotelero de Cali, basándose en los indicadores presentados.
- El sistema de indicadores es susceptible de ajustarse de acuerdo con su utilidad al momento de ser implementado, por ello, se convierte en un sistema dinámico que requiere ser constantemente actualizado y mejorado.
- Es importante la generación de un sistema de información acorde con las necesidades de datos que se propone en el CMI, que permita alimentar el sistema de indicadores diseñados y permita la toma de decisiones basada en el sistema de alertas propuesto.
- Cada empresa puede también ajustar sus metas y en general el sistema de alertas de acuerdo con la evolución del negocio en el mediano y largo plazo.

Bibliografía

- Baller, S., Dutta, S., & Lanvin, B. (2016). *The Global Information Technology Report 2016*. Obtenido de World Economic Forum: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf
- Banco de la República. (2019). *Balance fiscal. Cifras Oficiales*. Obtenido de Banco de la República. Estadísticas Gobierno Nacional Central: <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/gobierno-nacional-central>
- Banco de la República. (2019). *Precios e inflación*. Obtenido de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/precios-e-inflacion>
- Banco de la República. (2019). *Tasas de interés y sector financiero*. Obtenido de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-de-interes-y-sector-financiero>
- Bancoldex. (2009). *Sobre Bancoldex. Quienes somos*. Obtenido de Bancoldex: <http://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos>
- Belohlavek, P. (1999). *Lógica de los mercados*. Colección Back to Basics.
- Betancourt, B. (2014). *Entorno organizacional. Análisis y diagnóstico*. Cali: Universidad del Valle.
- Blanco, M. (1996). Algunas consideraciones sobre el diseño de sistemas de información para la gestión. *Actualidad Financiera*, 7-17.
- Boned, J., & Bagur, L. (2006). Contabilidad y control de gestión. Una perspectiva histórica. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 103-127. Obtenido de http://www.accid.org/revista/documents/tendencias_castellano_103-127.pdf
- Congreso de Colombia. (2004). *Ley 905 de 2004 (agosto 2)*. Obtenido de Comunidad Contable: http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf
- Cuéllar, G. (2019). *Aspectos Organizacionales de los Sistemas de Información*. Obtenido de Universidad del Cauca: <http://fcea.unicauca.edu.co/old/siconceptosbasicos.htm>
- Daft, R., & Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración* (Cuarta ed.). México: Thomson.
- Departamento Administrativo de Planeación Municipal. (2016). *Plan de Desarrollo Municipio de Santiago de Cali*. Obtenido de 2016-2019: http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/80477/1/cali_alcaldia_pl

andesarrollo_2016.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019). *Mercado Laboral*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019). *Producto Interno Bruto (PIB) Base 2015*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2020). *Información Censo nacional de población y vivienda 2018*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/necesidades-basicas-insatisfechas-nbi>

Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Agenda interna para la productividad y la competitividad*. Obtenido de Documento Regional, Valle del Cauca.: <http://cpps.dyndns.info/cpps-docs-web/planacion/biblioteca/pordinario/Colombia/documentos%20DNP/Agenda%20interna%20para%20la%20productividad%20y%20competitividad%20Valle%20del%20Cauca.pdf>

Departamento Nacional de Planeación DNP. (2005). *Visión Colombia II Centenario: 2019*. Obtenido de http://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/visionColombiaIIcentenario_2019comple.pdf

Fedesarrollo. (2019). *Encuesta de Opinión del Consumidor*. Obtenido de Fedesarrollo, Boletín No. 208: https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3741/BEOC_Febrero_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gobernación del Valle del Cauca. (2003). *Plan Maestro para el desarrollo integral, sostenible y prospectivo del Valle del Cauca al 2015*. Obtenido de <https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=viewpdf&id=987>

Gordon, D., & Olson, M. (1989). *Sistemas de información gerencial*. México: McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Babtista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

- Horgen, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Cuadro de mando integral (The Balance Score Card)*. Barcelona: Editorial Gestión 2000. Obtenido de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/balance-scorecard.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Obtenido de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estrategicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>
- Lasanta, I. (2016). *Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o “Balanced Scorecard”*. Obtenido de IEDGE: <https://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>
- Lorca, P., & García, J. (2005). *¿Cómo avanzar en la investigación empírica en contabilidad de gestión?* Obtenido de Observatorio Iberoamericano: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_2/Pedro%20Lorca%20Fern%C3%A1ndez%20y%20Julita%20Garc%C3%ADa%20D%C3%ADez.pdf
- Martínez, E., López, A., & Ángel, C. (2012). *Importancia de la información no financiera para la contabilidad de gestión*. Obtenido de Grupo de Investigación Actualidad Contable. Universidad Autónoma de Colombia: http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviicongresoaecca/cd/36d.pdf
- Méndez, C. (2008). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México: Limusa.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Plan indicativo de formación y capacitación turística. Lineamientos para su implementación*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia: una visión guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Granica.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Vojer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Education.
- Nogueira, D., Medina, A., Hernández, G., Nogueira, C., & Hernández, A. (2009). *Control de gestión y cuadro de mando integral: énfasis en la perspectiva financiera - aplicación en una*

- empresa de servicios de informática. *Revista de Administração - RAUSP*, 222-235. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2234/223417462004.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Análisis de la cadena de valor del turismo en Cali*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-lima/documents/publication/wcms_616320.pdf
- Presidencia de la República de Colombia. (1971). *Código de comercio de Colombia : decreto 410 de 1971 (marzo 27)*. Obtenido de Instituto Nacional de Contadores Públicos INCP: <https://incp.org.co/Site/productosyservicios/legislativa/410/11410.htm>
- Pupo, J. (2010). *Evolución del cuadro de mando integral, una herramienta de dirección estratégica para los recursos humanos de las empresas modernas*. Obtenido de Contribuciones a la Economía. Eumed: <http://www.eumed.net/ce/2010a/>
- Sáez, Á., Fernández, A., & Gutiérrez, G. (2004). *Contabilidad de costos y contabilidad de gestión*. España: McGraw Hill.
- Salvador, L. (1998). *La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones*. Obtenido de Universidad de Zaragoza: dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/229732.pdf
- Sánchez, E. (2018). *El posconflicto colombiano: incertidumbre ante un año electoral*. Obtenido de Instituto Español de Estudios Estratégicos: http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2018/DIEEEA06-2018_Posconflicto_Colombiano_ESRD.pdf
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial.
- Superintendencia de Sociedades. (2019). *Descarga Masiva De Información Financiera NIIF*. Obtenido de Portal de Información Empresarial: <http://pie.supersociedades.gov.co/Pages/default.aspx#/informacionFinanciera>
- Vélez, Á. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Vélez, I. (2003). *Decisiones empresariales bajo riesgo e incertidumbre*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Bogotá: Pearson.

Anexos

Anexo A. Encuesta para análisis interno

Objetivo: Efectuar un diagnóstico estratégico interno para las pymes del sector hotelero de Santiago de Cali.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre de la empresa: _____
2. Nombre de la persona encuestada: _____
3. Cargo de la persona encuestada: _____

FACTOR DE ADMINISTRACIÓN

4. ¿Dentro de la estructura organizacional de la empresa, existe un área de recursos humanos?
 - a. Si y está claramente delimitada
 - b. Sí, pero falta mayor claridad en sus funciones
 - c. No existe
5. ¿La empresa cuenta con un manual de cargos y funciones?
 - a. Si existe para todas las áreas de la empresa
 - b. Si existe para algunas áreas de la empresa
 - c. No existe para ninguna de las áreas de la empresa
6. ¿La empresa cuenta con una misión y visión?
 - a. Si
 - b. No
7. ¿La misión y visión son conocidas y comprendidas por todos los miembros de la organización?
 - a. La misión y visión existen y son comprendidas por todos los miembros de la organización
 - b. La misión y visión existen, pero se requiere una mayor difusión entre los miembros de la organización
 - c. La empresa no tiene misión ni visión
8. ¿Los objetivos y metas son debidamente comunicados?
 - a. Si, son debidamente comunicados a toda la organización
 - b. Son comunicados a ciertas jerarquías de la organización
 - c. No son comunicados
9. ¿Cómo es el clima organizacional en la empresa?
 - a. Bueno
 - b. Regular
 - c. Malo
10. ¿Cómo es la rotación de empleados y el ausentismo?
 - a. Altos
 - b. Normales
 - c. Bajos
11. ¿Las decisiones que se toman en la empresa obedecen a una planeación previa?
 - a. Si, la empresa utiliza conceptos de administración estratégica
 - b. No, la empresa no realiza planeación de sus acciones

FACTOR DE MERCADEO Y VENTAS

12. ¿Cuál ha sido el comportamiento de la empresa con relación a su participación en el mercado en los últimos 2 años?
 - a. Ha incrementado su participación Indique el porcentaje aprox.:
 - b. Ha permanecido constante
 - c. Su participación ha disminuido ¿Por qué?

13. ¿La empresa realiza investigaciones del mercado?
- Si, a través de su departamento comercial o de mercadeo
 - Si, a través de asesorías externas
 - No realiza investigaciones del mercado ¿Por qué?
14. ¿Existe un pleno conocimiento del cliente, los segmentos y sus características?
- Si, se encuentran plenamente identificados
 - Se conocen algunos segmentos
 - Falta un conocimiento del cliente
15. ¿La empresa tiene definidas estrategias para promociones y publicidad?
- Si, obedecen al proceso de planeación de la empresa
 - No, se crean según las necesidades
 - No se realizan promociones ni publicidad
20. ¿Existe en la empresa un área financiera y contable claramente definida?
- Si y está claramente delimitada
 - Sí, pero falta mayor claridad en sus funciones
 - No existe
21. ¿Qué profesión tiene el jefe o administrador financiero en la empresa?
- Administrador / Contador / Economista
 - Administrador / Contador / Economista / especializado
 - Otro profesional sin especialización
22. ¿La empresa utiliza la planeación financiera en sus procedimientos?
- Si, las acciones que se toman obedecen a lo planeado
 - Sí, pero lo planeado dista mucho de lo real
 - Falta más conocimiento sobre la metodología de planeación financiera

FACTOR DE PRESTACIÓN DE SERVICIO

16. ¿Cuál es la intensidad de los factores de producción de la empresa?
- La empresa es intensiva en mano de obra
 - La empresa es intensiva en capital
 - La empresa produce con una mezcla equilibrada entre mano de obra y capital
17. ¿En qué estado se encuentran las instalaciones, el equipo, la infraestructura de la empresa?
- Buen estado
 - Regular estado
 - Mal estado
18. ¿La empresa tiene implementados controles de calidad?
- Si tiene controles de calidad
 - Está en proceso de implementación
 - No tiene controles de calidad
19. ¿El abastecimiento de insumos es adecuado?
- Si, la empresa cuenta con buenos proveedores
 - Es necesario un mayor número de proveedores
 - Existen muchos problemas con los proveedores actuales
23. ¿La empresa tiene acceso a capital financiero cuando se requiere?
- Sí, a través de la banca tradicional
 - Sí, a través de recursos propios
 - No, la empresa tiene en la actualidad un nivel de endeudamiento alto
 - La empresa no gusta de endeudarse
24. ¿La empresa tiene habilidad para competir con precios en el mercado?
- Si, existen estrategias de precios definidas
 - La empresa no compite a través de precios
 - No, la empresa tiene costos fijos muy elevados que le impiden competir con precios

FACTOR TECNOLÓGICO

25. ¿Se encuentran sistematizadas las diferentes áreas de la empresa?
- Si, toda la empresa se encuentra sistematizada
 - Algunas áreas se encuentran sistematizadas ¿Cuáles?
 - El nivel de sistematización es muy bajo ¿Por qué?
26. ¿Cuál es la posición de la empresa respecto a la competencia con relación a las tecnologías de la información utilizada?

FACTOR FINANCIERO

- a. La empresa es líder en cuanto tecnología de información se refiere
 - b. La empresa posee una tecnología de información similar a la competencia
 - c. La empresa requiere actualización tecnológica
27. ¿La empresa capacita a su mano de obra para el manejo de la tecnología de la información?
- a. Sí, frecuentemente se realizan capacitaciones
 - b. Si, cuando se requiere se realizan capacitaciones
 - c. No, la empresa no capacita a su personal en tecnología
- FACTOR COMPETITIVIDAD**
28. ¿La empresa cuenta con su propio departamento de diseño de productos/servicios?
- a. Sí, existe una persona encargada de esta labor
 - b. No, se manejan los servicios y productos tradicionales del sector hotelero
 - c. Se ajustan los productos o servicios según necesidades de los clientes
29. ¿Utiliza métodos de pronósticos de mercadeo?
- a. No se utilizan porque se desconocen
 - b. No se utilizan porque no se consideran necesarios
 - c. Sí se utilizan
30. ¿Tiene conocimiento sobre la participación en el mercado que tiene la empresa?
- a. Sí, la empresa es líder del mercado
 - b. Sí, la empresa es seguidora de las empresas líderes del mercado
 - c. Sí, la empresa se encuentra rezagada respecto a los líderes del mercado
 - d. No, se desconoce la participación en el mercado
31. ¿Existe un área encargada del servicio al cliente en la empresa?
- a. Sí, existe personal encargado del servicio al cliente
 - b. No existe un área específica, pero se brinda servicio al cliente
 - c. Está en proceso de creación
32. ¿Qué experiencia tiene la empresa en el mercado?
- a. Entre 1 y 6 años
 - b. Entre 6 y 10 años
 - c. Entre 10 y 15 años
 - d. Entre 15 y 20 años
 - e. Más de 20 años