

PLAN ESTRATEGICO PARA EL HOTEL VALLE DE PUBENZA BAJO LA  
METODOLOGIA DEL BALANCED SCORCARD

INGRID MARCELA FAJARDO URBANO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS

TURISMO

POPAYAN

2021

INGRID MARCELA FAJARDO URBANO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE  
PROFESIONAL EN TURISMO

ENITH VELASCO VALENCIA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS

TURISMO

POPAYAN

2021

Nota de Aceptación

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

Popayán 4 febrero 20

## AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo a:

Mis padres, que, aunque mi madre ya no está conmigo siempre me apoyo y me sigue apoyando desde donde se encuentre.

Mis hijos por ser mi fuente de inspiración para seguir adelante y ser cada día mejor persona.

A mi familia y esposo por acompañarme y apoyarme durante todo el proceso de mi carrera.

Docente y asesora académica Edith Velazco Valencia, por sus valiosos aportes, tiempo, y colaboración haciendo posible que lograra llegar a una meta.

Director académico, Jorge Luis Fernández por permitirme realizar mi práctica profesional en el hotel Valle de Pubenza, por su colaboración y participación que hicieron posible el desarrollo de esta propuesta.

A todos mis profesores y compañeros(as) que me acompañaron durante el transcurso de mi carrera y ayudaron a superar las dificultades encontradas.

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	4
Objetivos.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Planteamiento del Problema.....	4
Definición del Problema.....	4
Justificación .....	4
Desarrollo del Plan Estratégico .....	5
Análisis del Desarrollo del Trabajo .....	5
Diagnostico Estratégico – Hotel Valle de Pubenza.....	6
Análisis Interno (fortalezas y debilidades).....	7
Talento Humano .....	13
Infraestructura.....	17
Recursos tecnológicos.....	30
Recursos Financieros.....	35
Fase Evaluativa.....	36
Encuesta a empleados del hotel Valle de Pubenza.....	37
Conclusiones .....	41
Encuesta al administrador del Hotel.....	41
Análisis Externo .....	52
Factor Polito-Legal .....	52
Factor Económico.....	55
Factor Socio-Cultural.....	57
Factor Tecnológico.....	59

Matriz DOFA.....	61
Factor interno .....	63
Factor externo.....	64
Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	65
Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	69
CAPITULO 2 .....	73
Revisar y/o Estructurar la Plataforma Estratégica del Hotel Valle de Pubenza .....	73
Implementar el Modelo del Balanced Scorecard de Acuerdo con el Análisis y/o Resultados de la Plataforma Estratégica.....	76
Análisis y formulación de la estrategia .....	76
Objetivos y perspectivas .....	77
Mapa estratégico .....	79
Clasificación de los objetivos según las perspectivas .....	82
Indicadores.....	83
Cuadro de mando integral o Balanced Scorecard.....	83
Conclusiones y Recomendaciones .....	95

## LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 GRUPO DE TRABAJO HOTEL VALLE DE PUBENZA

ILUSTRACIÓN 2. HOTEL VALLE DE PUBENZA

ILUSTRACIÓN 3 DECORACIÓN Y AMBIENTACIÓN DEL HOTEL

ILUSTRACIÓN 4 DISTRIBUCIÓN ESPACIAL DEL HOTEL

ILUSTRACIÓN 5 MOBILIARIO DEL HOTEL

ILUSTRACIÓN 6. HABITACION TIPO ESTANDAR SENCILLA, HOTEL VALLE DE PUBENZA.

ILUSTRACIÓN 7. HABITACION TIPO ESTANDAR DOBLE, HOTEL VALLE DE PUBENZA.

ILUSTRACIÓN 8. HABITACION TIPO ESTANDAR TWIN, HOTEL VALLE DE PUBENZA.

ILUSTRACIÓN 9. HABITACION TIPO ESTANDAR TRIPLE, HOTEL VALLE DE PUBENZA.

ILUSTRACIÓN 10. HABITACION TIPO ESTANDAR FAMILIAR, HOTEL VALLE DE PUBENZA.

ILUSTRACIÓN 11. RESTAURANTE

ILUSTRACIÓN 12. SALÓN PARA EVENTOS Y CONFERENCIAS

ILUSTRACIÓN 13. PARQUEADERO

ILUSTRACIÓN 14 SEÑALÉTICA DENTRO DEL HOTEL

ILUSTRACIÓN 15. MAPA UBICACIÓN HOTEL VALLE DE PUBENZA

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. DESCRIPCIÓN DEL HOTEL VALLE DE PUBENZA

TABLA 2. TARIFAS POR HABITACION

TABLA 3. TIPO DE HABITACIÓN

TABLA 4. DISTRIBUCIÓN DEL HOTEL

TABLA 5. MATRIZ DOFA

TABLA 6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI

TABLA 7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE

TABLA 8. MAPA ESTRATÉGICO DEL HOTEL VALLE DE PUBENZA

TABLA 9. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

TABLA 10. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA CLIENTES

TABLA 11. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

TABLA 12. INDICADORES DE LA PERSPECTIVA APRENDISAJE Y CRECIMIENTO



## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA DE VALORACIÓN A EMPLEADOS

ANEXO 2. ENCUESTA DE VALORACIÓN INFRAESTRUCTURA

ANEXO 3. ENCUESTA DE VALORACIÓN TECNOLOGÍA

ANEXO 4. ENCUESTA DE VALORACIÓN FINANCIERA

ANEXO 5. ENCUESTA DE VALORACIÓN TALENTO HUMANO

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones además de buscar productividad y aumento de utilidades pretenden alcanzar un nivel de desarrollo y crecimiento, con el fin de no sólo sobrevivir sino de crecer constantemente, incrementando el valor que generan para todos sus agentes de interés, accionistas, trabajadores, clientes, proveedores y medio ambiente.

La planeación Estratégica surge como resultado de la incertidumbre, la cual se debe a su vez al avance del pensamiento administrativo, los cambios en los modelos económicos y la complejidad a las que están sujetas las organizaciones y el entorno en el que se desenvuelven.

La presente práctica

profesional tiene como objetivo principal, diseñar un plan estratégico para el Hotel Valle de Pubenza, debido a que el desarrollo de planes estratégicos se hace necesario en todas las áreas de la organización; estos deben estar acordes con las políticas organizacionales y encaminadas al cumplimiento de los objetivos propuestos por la compañía, con el fin de obtener posicionamiento en el mercado y un aumento de la productividad, así como también debe ir de la mano de una herramienta de control como lo es Balanced Scorecard.

Se consideró que, a pesar de la existencia de un plan organizacional en el Hotel Valle de Pubenza, se presentan insuficiencias en su control, producto a la no existencia de la combinación de indicadores financieros y no financieros que evalúen la objetividad de la misma en las condiciones particulares del control de gestión del Hotel.

Para tal fin se realizaron tres objetivos específicos, el primer objetivo es “Realizar el diagnostico organizacional del hotel Valle de Pubenza utilizando como herramienta la “Matriz DOFA”. Este se llevó a cabo mediante la realización de dos análisis, un análisis interno que arrojó once fortalezas en las que se destaca el ambiente laboral, el trabajo en equipo, la atención

al cliente y su ubicación y siete debilidades del hotel Valle de Pubenza., teniendo en cuenta los cuatro pilares de la organización: el talento humano, la infraestructura, los recursos tecnológicos y por supuesto, los recursos financieros. En un segundo paso se realizó el análisis externo que engloba ocho amenazas que tiene que afrontar el hotel y así mismo arrojo 15 oportunidades que el medio externo le brinda para afrontarlas.

Teniendo el análisis interno y el análisis externo se prosigue a desarrollar la matriz DOFA que conllevara a la formulación de estrategias que ayudaran a la realización del plan.

Como segundo objetivo se tiene: “Revisar y/o estructurar la plataforma estratégica del hotel Valle de Pubenza”. Siguiendo las estrategias arrojadas por la matriz DOFA, se hace una reestructuración de la plataforma estratégica del hotel, que hace relación a la misión, la visión y los valores como base fundamental en la dirección del plan estratégico.

Y el tercer objetivo que se desarrolló en la presente practica es “Implementar el modelo del Balanced Scorecard de acuerdo con el análisis y/o resultados de la plataforma estratégica”.

Teniendo el plan estratégico estructurado, se realiza la transición del proceso de administración estratégica hacia el control de la gestión estratégica, por lo cual, para garantizar el enfoque y el direccionamiento estratégico, las estrategias y las acciones se debe formular un sistema integrado de gestión y control que va unido a las estrategias.

Se realiza la construcción del mapa estratégico que permite la continua reflexión sobre las relaciones causa – efecto dentro del sistema. Con ello se procede a la realización del Balanced Scorecard estructurado bajo la metodología de Norton y Kaplan, los cuales plantean cuatro perspectivas a tener en cuenta. Cada perspectiva lleva consigo los objetivos, los indicadores, las estrategias y por supuesto el tiempo sugerido para que estos se cumplan al interior del hotel.

El Balanced Scorecard para el hotel Valle de Pubenza, se divide en cuatro perspectivas: la perspectiva financiera determino tres objetivos que conllevan a la reducción de costos innecesarios, el aumento de las utilidades y el mejoramiento de la liquidez del hotel. La perspectiva de clientes determino tres objetivos relacionados con el aumento de los clientes, su diversificación y el fortalecimiento de la relación con ellos. La tercera perspectiva, de procesos internos arrojó dos objetivos que ayudaran al mejoramiento de la calidad de los servicios, por último, la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se relaciona con los recursos humanos del hotel, determina un objetivo que engloba el fortalecimiento de las capacidades y competencias del personal.

Finalmente, se consideran las conclusiones y recomendaciones, entre ellas el comportamiento y los logros del sistema, y lo fundamental que es el direccionamiento estratégico validado continuamente con base en los recursos y capacidades internas para impactar en el proceso propio de formulación y gestión estratégica.

## CAPÍTULO 1

La planeación y el control de gestión integrado.

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Diseñar el plan estratégico para el hotel Valle de Pubenza bajo la metodología del Balanced Scorecard.

#### **Objetivos Específicos**

- Realizar el diagnóstico organizacional del hotel Valle de Pubenza utilizando como herramienta la “Matriz DOFA”.
- Revisar y/o estructurar la plataforma estratégica del hotel Valle de Pubenza.
- Implementar el modelo del Balanced Scorecard de acuerdo con el análisis y/o resultados de la plataforma estratégica

### **Planteamiento del Problema**

#### **Definición del Problema**

¿Qué factores se deben considerar en el diseño de un plan estratégico para el hotel Valle de Pubenza, basado en la metodología Balanced Scorecard?

### **Justificación**

El nuevo Administrador del Hotel Valle de Pubenza y su reducido equipo de trabajo están en la posición de hacer una revisión, y si es preciso un cambio en la plataforma estratégica del Hotel, razón por la cual solicitaron al Programa de Turismo por medio del Centro de Estudios y Servicios-CES una pasantía que llevara a cabo tal fin.

La propuesta consiste en acompañarlos y liderar el proceso utilizando mecanismos que permitan a la organización hacer seguimiento y control de los objetivos y estrategias que resulten

de la planeación estratégica. Por tal motivo se propone estructurar un plan estratégico bajo la metodología del Balanced Scorecard.

El plan estratégico es la ruta a seguir de la organización, el cual determina las coordenadas para llegar al lugar donde desea estar. Este plan minimiza el riesgo y la incertidumbre, ya que permite analizar información de forma general y global para la toma de decisiones de la empresa.

### **Desarrollo del Plan Estratégico**

La presente práctica profesional tiene como objetivo realizar un plan estratégico en el Hotel Valle de Pubenza, ubicado en la ciudad de Popayán. Siguiendo el orden de los objetivos, el primer paso es realizar un diagnóstico estratégico, para ello se propone utilizar como herramienta la matriz DOFA, la cual se caracteriza por identificar las oportunidades y amenazas que provee el medio ambiente externo; y las debilidades y fortalezas que proporciona el medio ambiente interno de las organizaciones.

Después de ello, a través de los resultados se podrán plantear estrategias que permitan potencializar las fortalezas del hotel y minimizar el impacto negativo de sus debilidades; así como también obtener el mayor provecho de las oportunidades y contrarrestar eficazmente el efecto de las amenazas que provienen del entorno.

Finalmente se implementará el Balanced Scorecard para tener mejor seguimiento de las estrategias y lograr que se cumplan a cabalidad.

### **Análisis del Desarrollo del Trabajo**

Antes de presentar la metodología para la elaboración del plan estratégico, se precisa necesario plantear varios conceptos sobre el tema a desarrollar, con el fin de tener claro el alcance de este.

A continuación, se presentan algunos de ellos.

### ***“Diagnostico Estratégico”***

El diagnostico estratégico es una etapa de análisis tanto de la empresa como de su medio ambiente. Tiene como propósito identificar el cuadro sintomatológico a fin de determinar el sistema de causas sobre los aspectos más significativos que pueden condicionar la formulación de posibles estrategias. (Echeverry & Bravo Castillo, 2010).

### ***“Matriz DOFA”***

“La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.” (Chapman, 2004)

La matriz de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los directivos a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

### **Diagnostico Estratégico – Hotel Valle de Pubenza**

Realizar el diagnóstico estratégico en el Hotel Valle de Pubenza, tanto en su dimensión interna como en su dimensión externa, permitirá identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más significativas para la empresa. Esto conducirá a la formulación de estrategias que quedarán plasmadas en un plan de acción, que los administrativos del hotel, podrán implementar cuando ellos lo consideren.

Para desarrollar el diagnóstico estratégico se tendrán en cuenta dos análisis; el análisis interno y el análisis externo que concluirá en la estructuración de la matriz DOFA.

### **Análisis Interno (fortalezas y debilidades)**

El objetivo del análisis interno es identificar las debilidades y fortalezas del hotel. En las fortalezas halladas se determinarán los focos de competencia distintivas que corresponden a las áreas clave de éxito. El proceso de análisis interno lo componen dos fases: la fase descriptiva y la fase evaluativa. (S. Kaplan & Norton, 2005).

#### ***Fase descriptiva***

La fase descriptiva consiste en mostrar cual es la filosofía que ha construido el hotel a través de los años y que se ve reflejada en su declaración de misión, visión y objetivos. También consta de una descripción muy detallada sobre los recursos de talento humano, infraestructura, tecnología y recursos financieros. Esta descripción se hace a través de una tabla que recoge los cuatro frentes mencionados anteriormente y que después poco a poco se va desarrollando a profundidad.

#### ***Misión.***

Ofrecer a sus clientes servicios de calidad en hospedaje y eventos, mediante colaboradores altamente comprometidos y atención personalizada, aportando así al desarrollo turístico y económico de la región, basándonos en políticas de sostenibilidad. (Hotel Valle de Pubenza, 2019)



**Visión.**

Ser un referente regional en la prestación de servicios de hotelería y eventos, por medio de espacios cálidos y servicio oportuno, que permita disfrutar a nuestros clientes de una gran experiencia. (Hotel Valle de Pubenza, 2019)

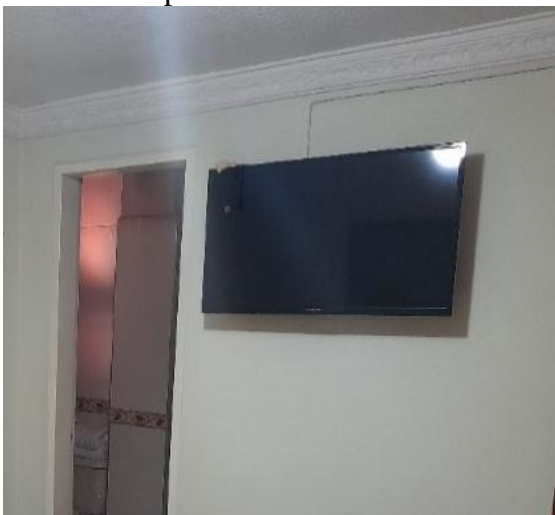
Esta fase, exige que se realice una descripción detallada que deje claro la tipología y las características del hotel; razón por la cual se presenta una tabla en la que se explican todas las áreas que lo conforman:

Tabla 1  
*Descripción del hotel Valle de Pubenza*

<b>HOTEL VALLE DE PUBENZA</b> NIT. 9008624346			
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL</b>			
<p><b>Hotel Valle De Pubenza Sas</b> se encuentra ubicado en la ciudad de POPAYAN, en el departamento de CAUCA.</p> <p>Sus instalaciones están ubicadas en el municipio de Popayán en la transversal 9na 1 N 353 frente al colegio INEM. Esta ubicación es estratégica debido a que está cerca al terminal de transporte y aeropuerto de la ciudad y a quince (15) minutos del centro histórico de Popayán. La forma jurídica de Hotel Valle De Pubenza Sas es SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA y su principal actividad es "Alojamiento en hoteles"</p>			
<b>INFORMACIÓN DE CONTACTO</b>			
<b>Teléfono 1</b> (+57 2) 823 7484	<b>Teléfono 2</b> 820 1636	<b>Celular</b> 321 767 5345	<b>WhatsApp</b> 314 795 3667
<b>Dirección:</b> Transversal 9 No. 1 n 353			
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>			
Habitaciones	52 habitaciones		
Habitación sencillas	29 habitaciones		
Habitación Doble	20 habitaciones		
Habitación Triple	3 habitaciones		

## SERVICIOS

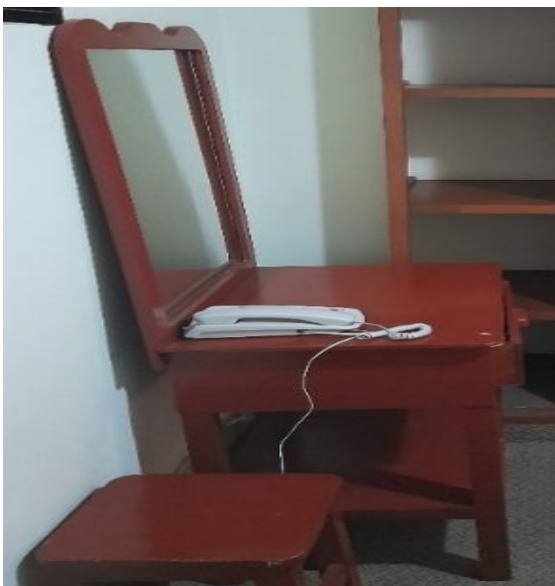
➤ T.V por cable



➤ Baño privado



➤ Escritorio



➤ Closet



## INFORMACIÓN DE RECURSOS

### TALENTO HUMANO

Socios	Dos	
Número de empleados	Administrativos:	1 empleado
	De servicio:	10 empleados
Tipo de contratación	Contrato a término definido	5 empleados

	Contrato a término indefinido	1 empleado
	Contrato por tiempo parcial	5 empleados
Capacitación	Inductiva Preventiva Desempeño laboral	
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		
Número de habitaciones		52
<b>Distribución</b>		
Individual		1 habitación
Doble matrimonial		28 habitaciones
Doble Twin		20 habitaciones
Triple		3 habitaciones
Número de pisos		5
<b>Áreas comunes</b>		
Recepción		
Parqueadero		Capacidad: 10 vehículos
Restaurante		Capacidad: 100 Personas
Salón de eventos 1		Capacidad: 40 Personas
Salón de eventos 2		Capacidad: 200 personas
<b>TECNOLOGICOS</b>		
Computadores		Dos en recepción Uno área administrativa
Buscadores utilizados		Booking Tripadvisor Expedia
Redes Sociales		Facebook Instagram WhatsApp
Página Web		<a href="http://www.hotelvalledepubenza.com">www.hotelvalledepubenza.com</a>
Correo Electrónico		<a href="mailto:recepcion1@hotelvalledepubenza.co">recepcion1@hotelvalledepubenza.co</a>
Software		Sistema Hotelero Base de Datos de clientes
<b>FINANCIEROS</b>		
➤ Ingresos		

- 
- Gastos
  - Rentabilidad
  - Impuestos
  - Prestamos
- 

Datos obtenidos del Hotel Valle de Pubenza (Elaboración propia)

El Hotel Valle de Pubenza es una empresa constituida legalmente en el año 1995. A partir del 1 de junio de 2019, se constituye como persona natural y pequeña empresa joven, de acuerdo a lo establecido en el artículo 2 de la ley 1780 de 2016. Se encuentra a tan solo 15 minutos del centro de la ciudad de Popayán, y 5 minutos del aeropuerto y terminal. Dispone de 52 habitaciones confortables y cuenta con diversos servicios adicionales.

El hotel hace parte de una cadena hotelera de la cual se destacan los siguientes hoteles: Hotel La Herrería, Hotel El Coral, Hotel Valle de Pubenza y Hotel La Arcada que se encuentran en la ciudad de Popayán. Cada hotel trabaja de manera independiente, sin embargo, entre el conjunto, realizan alianzas para lograr al máximo su ocupación.

El equipo de trabajo del hotel está conformado por once personas, el Administrador Jorge Luis Fernández y diez personas más, entre las que se asignan funciones de recepcionista y camareras. El hotel funciona bajo la modalidad 24/7.

Respecto a sus tarifas, dependen de la habitación y el número de huéspedes, generalmente las tarifas son las que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2

*Tarifas por habitación, hotel Valle de Pubenza*

TIPO DE HABITACION	PRECIO	OBSERVACION
Habitación sencilla	\$85.000	Las habitaciones cuentan con baño privado, WIFI, agua caliente, televisión, teléfono, escritorio, closet.
Habitación doble matrimonial	\$ 115000	
Habitación doble twin	\$ 120.000	
Habitación triple	\$156.000	
Habitación familiar	\$250.000	

Datos obtenidos del Hotel Valle de Pubenza (Elaboración propia)

Tal y como se muestra en la tabla.2 el hotel cuenta con cuatro tipos de habitaciones. En primer lugar, se tiene la habitación sencilla cuyo costo es de \$85.000 por noche. Luego se tiene la habitación doble matrimonial que cuenta con una cama doble y tiene un costo de \$115.000 y la habitación doble twin con dos camas sencillas tiene un costo de \$120.000 por noche. La habitación triple tiene tres camas individuales y su costo por noche es de 156.000, finalmente se tiene la habitación familiar la cual se adapta para recibir más de cinco personas con un costo de \$250.000 por noche.

Estos tipos de acomodación se presentan teniendo en cuenta los requerimientos de los grupos corporativos que recibe el hotel. El precio por habitación incluye desayuno americano y seguro hotelero. Estos valores pueden variar en temporada de Semana Santa o durante el Congreso Gastronómico de Popayán.

Como complemento al alojamiento, el hotel ofrece los servicios de lavandería, parqueadero cubierto, restaurante y salón de eventos. Este ultimo cuenta con las ayudas audiovisuales y de apoyo necesarios para proporcionar una gran experiencia.

Para seguir avanzando en la descripción del hotel, se recuerda que el análisis interno de una organización se hace interviniendo los siguientes frentes: talento humano, infraestructura, recursos tecnológicos y recursos financieros.

### **Talento Humano**

El hotel Valle de Pubenza cuenta con once colaboradores, diez personas que se encargan del servicio de recepción y conserje y un administrador. Sin embargo, en temporadas altas el número de contrataciones se incrementa. El personal del Hotel Valle de Pubenza trabaja con un reglamento interno de trabajo y un manual de operaciones y funciones que son pautas para saber sus derechos y obligaciones al mantener un contrato con el hotel.

*Ilustración 1 Grupo de trabajo Hotel Valle de Pubenza*



Fuente: ([www.hotelvalledepubenza.com](http://www.hotelvalledepubenza.com), 2019)

El talento humano es indispensable para el hotel Valle de Pubenza, el personal debe tener las virtudes de la acción, de la realización y del cumplimiento especialmente.

El administrador está encargado del funcionamiento óptimo del hotel con experiencia en el sector como administrador de empresas, es el encargado de planear todo el trabajo anual, tomando en cuenta las variaciones que puedan existir durante el año, ya sea en infraestructura o servicio. Se caracteriza por ser flexible en la adaptación de nuevos procesos que facilitan oportunidades para competir, tiene gran apertura al cambio y busca un constante aprendizaje.

Teniendo en cuenta que: “El talento humano se encuentra influenciado por el ambiente que se genera en su interior, es decir, el ambiente entre las relaciones de los empleados, la seguridad de su área de trabajo, lo que forma una personalidad en el trabajador, misma que en corto plazo puede arrojar éxito, está compuesto por el nivel de contratación, de capacitación, el grado de motivación y las expectativas”. (Jorge Enrique Rodriguez, 2019). Se tomará como referencia para la realización del diagnóstico interno en el ámbito del talento humano.

### ***Contratación***

El contrato de trabajo es la herramienta básica para el buen funcionamiento del mercado laboral. En él se especifican las condiciones bajo las cuales un trabajador llevará a cabo determinadas tareas encargadas por el empleador. Del contrato de trabajo se derivan derechos y deberes de las partes y es una prueba fundamental cuando se solicite la ayuda de un juez en casos de incumplimiento o desacuerdos.

Los contratos de trabajo pueden clasificarse de distintas maneras:

De acuerdo a su duración: los contratos pueden ir desde indefinidos hasta limitados a un período de tiempo u obra.

- Término fijo: El contrato tiene una fecha de finalización, aunque suele existir la posibilidad de que el contrato se renueve de forma automática o bajo ciertas condiciones.
- Término indefinido: El contrato no tiene fecha de finalización, y en principio se extenderá todo el tiempo que las partes estimen conveniente.
- Por obra: El contrato durará hasta que se complete una obra o tarea particular.

Temporal o transitorio: el contrato durará un periodo de tiempo breve que se limita a cubrir una necesidad temporal como, por ejemplo: El reemplazo de un trabajador por un permiso de maternidad, un pico de demanda en una determinada temporada, reemplazo de un trabajador en vacaciones, etc.

Dentro del hotel Valle de Pubenza se maneja tres tipos de contrataciones:

Contrato a término fijo: se realiza por un tiempo de seis meses que será reanudado según requerimientos del hotel. Bajo este tipo de contrato hay cinco empleados entre recepcionistas y camareros.

- Contrato a término indefinido: por el momento solo el administrador del Hotel cuenta con este tipo de contrato.
- Contrato por obra: bajo esta modalidad se manejan los trabajos de apoyo como el mantenimiento de muebles o equipos.
- Contrato temporal: bajo este tipo de contrato están vinculados cinco empleados, que son quienes realizan los turnos de fin de semana y días festivos.

### ***Capacitación***

Las capacitaciones son métodos utilizados para el desarrollo óptimo dentro de una organización, teniendo en cuenta sus necesidades y procesos. El hotel Valle de Pubenza, durante



el transcurso del año realiza capacitaciones trimestralmente, dependiendo de la necesidad del hotel, manejando tres tipos de capacitaciones:

- Las capacitaciones inductivas que facilitan la integración del nuevo colaborador.
- Las capacitaciones preventivas, tienen por objeto la preparación del personal para enfrentar la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos.
- Las capacitaciones de desempeño laboral, tienen por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades o cambiar el tipo de puestos.

Estas capacitaciones se hacen para medir el grado de conocimiento de los empleados respecto a diferentes temas como el de los riesgos y medidas de prevención en el trabajo, como realizar su trabajo, los protocolos en caso de emergencia entre otros.

Mensualmente se realizan reuniones que involucran a todas las áreas del hotel. Sin embargo, la comunicación dentro de cada área es constante, debido a que existen coordinaciones de forma permanente y al ser un hotel pequeño no existe dificultad para comunicarse con personas de otras áreas.

De presentarse problemas dentro de las instalaciones cada miembro del hotel está capacitado para responder hasta donde su trabajo o posición lo permita. En caso de no manejar la situación se deriva a nivel superior y así sucesivamente.

### ***Motivación***

La motivación es un mecanismo fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la obtención de los objetivos de la empresa. Por lo anterior la empresa debe motivar a sus empleados para que sus actividades no se conviertan en una actividad opresora. De acuerdo a lo anterior el hotel tiene diferentes métodos para lograr que sus empleados se sientan cómodos en su trabajo entre ellos están: el ascenso por méritos, las felicitaciones públicas, el desarrollo de actividades deportivas y/o recreativas, y la que para ellos ha funcionado muy bien, los refrigerios que sin falta se les ofrecen todas las mañanas incentivando el diálogo entre el personal, generando un buen ambiente laboral.

### ***Expectativas***

Las expectativas están relacionadas con las metas de los empleados y el tipo de motivación que tengan dentro de la organización (grado de ascenso, las condiciones de seguridad y la seguridad industrial en el trabajo). Para ello es importante mantener una buena comunicación entre jefe y empleados y así evitar que haya problemas internos.

Los ascensos se realizan mediante méritos, las condiciones de seguridad siempre están presentes en el plan de emergencia para evitar accidentes de trabajo y así lograr que el personal trabaje de manera segura generando confianza dentro de su lugar de trabajo.

### **Infraestructura**

El concepto “infraestructura” para el presente documento, está dado por las variables: instalaciones, distribución, elementos de seguridad y mantenimiento. La variable “instalaciones”, hace referencia al tipo y características del edificio en el que se hace la prestación del servicio, en

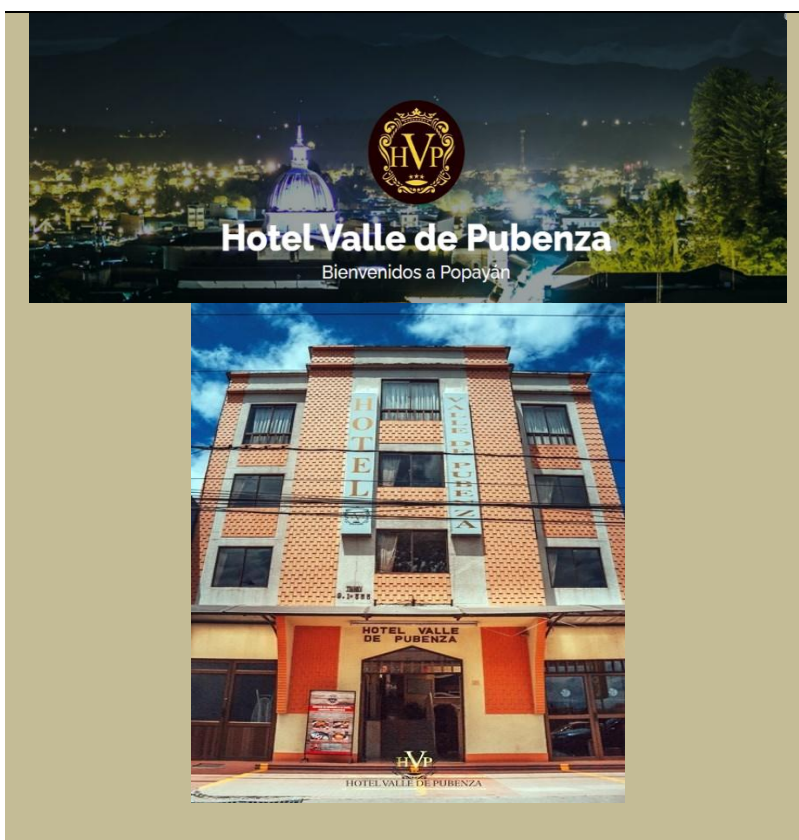
ella también se analiza la ubicación, y el número y tipo de habitaciones con las que cuenta el hotel. Cuando se habla de “distribución”, se hace referencia a cómo se ha manejado el espacio dentro de las instalaciones, es decir, cómo se han ubicado las habitaciones, dónde se localiza el comedor, el parqueadero y dónde se encuentran las zonas de lavandería, etc. La variable “elementos de seguridad”, hace referencia a los elementos de seguridad en el trabajo como botiquines, extintores y señalética. La última variable del concepto infraestructura, es “mantenimiento” y abarca las actividades que la administración ha planeado para mantener en buen estado tanto las instalaciones físicas como las instalaciones eléctricas y tecnológicas.

### ***Instalaciones***

Valle de Pubenza es un hotel urbano, su construcción se caracteriza por ser moderna. Consta de dos torres cada una de cinco pisos.

Tal y como se mencionó anteriormente en la variable “instalaciones” se describe cuál es la ubicación de hotel. El hotel está ubicado en la transversal 9na 1 N 353 frente al colegio INEM. Esta ubicación, cerca al terminal de transporte y aeropuerto de la ciudad, y a quince (15) minutos del centro histórico de Popayán, lo beneficia de manera estratégica puesto que su servicio va dirigido a personas de negocio y a turistas que llegan a la ciudad.

*Ilustración 2. Hotel Valle de Pubenza*



Fuente: (www.hotelvalledepubenza.com, 2019)

El hotel maneja cuatro tipos de habitaciones:

Tabla 3

*Tipos de habitación*

<b>Tipo de habitación</b>	<b>Cantidad</b>
Habitación individual	1
Habitación doble matrimonial	28
Habitación doble Twin	20
Habitación Triple	3

Datos obtenidos del Hotel Valle de Pubenza (Elaboración propia)

### ***Distribución***

La distribución física se puede definir como la ubicación de las distintas máquinas, puestos de trabajo, áreas de servicio al cliente, oficinas, zonas de descanso, pasillos, flujos de personas, etc. dentro de los edificios de forma que se consiga el mejor funcionamiento de las instalaciones.

El hotel se encuentra distribuido por procesos o funciones; ya que su distribución tiene en cuenta los requerimientos que necesitan los clientes y empleados, dispone los elementos de manera que se optimice el uso del espacio asegurando el flujo continuo de trabajo, mejorando las condiciones de trabajo y la interacción con el cliente para lograr su satisfacción.

Dentro del hotel se tienen en cuenta una serie de características tales como:

#### ***Condiciones ambientales:***

Ruido, iluminación, decoración, temperatura y música.

El hotel Valle de Pubenza por su ubicación sobre una avenida principal, presenta una serie de desventajas en las habitaciones que se encuentran hacia el frente, ya que estas presentan ruido constantemente, en cuanto a la iluminación, no todas las habitaciones cuentan con ventanas para reflejar luz natural, la decoración del hotel es adecuada respecto al tipo de alojamiento, sus habitaciones son confortables, sus pasillos principales cuentan con muebles cómodos para el cliente y mantiene una temperatura agradable.

*Ilustración 3 Decoración y ambientación del hotel*



Fuente: Hotel Valle de Pubenza

### ***Distribución espacial y funcionalidad.***

Minimizar el tiempo de desplazamiento de empleados y/o clientes y maximizar ingresos por cliente, exponiéndole el mayor número de ofertas.

*Ilustración 4 Distribución espacial del hotel*



Fuente: Hotel Valle de Pubenza

**Signos, símbolos y artefactos:**

Uniformes, mobiliario, etc.

*Ilustración 5 Mobiliario del hotel*



Fuente: Hotel Valle de Pubenza

El hotel Valle de Pubenza cuenta con capacidad para alojar aproximadamente a 150 personas en sus 52 habitaciones, adicionalmente presta el servicio de restaurante, parqueadero cubierto y salón para eventos y/o reuniones de negocio.

Tabla 4

*Distribución y Capacidad del hotel Valle de Pubenza*

<b>ESPACIO</b>	<b>CAPACIDAD</b>	<b>PISO</b>
Habitación	30 habitaciones	Torre A
Habitación	22 habitaciones	Torre B
Restaurante	100 personas	Piso 1
Salón cacique	40 personas	Piso 1
Salón dorado	200 personas	Piso 1
Parqueadero	10 vehículos	Piso 1

Datos obtenidos del hotel Valle de Pubenza (elaboración propia)

El hotel cuenta con 52 habitaciones que se encuentran distribuidas en dos torres empezando desde el segundo piso del hotel, en la torre A hay 22 habitaciones distribuidas en dos niveles; en el tercer nivel se encuentran cuatro habitaciones y en el nivel dos cinco habitaciones y en la torre B se encuentran 30 habitaciones distribuidas en tres pisos con diez habitaciones cada piso.

De las 52 habitaciones, 29 de ellas son sencillas, 20 son dobles y 3 triples, todas las habitaciones incluyen baño privado, agua caliente, TV LCD, teléfono, closet y escritorio.

***La Habitación sencilla (Máx. 1 huésped). Cuenta con una cama sencilla.***

*Ilustración 6. Habitación tipo estandar Sencilla, hotel Valle de Pubenza.*



Fuente: (www.hotelvalledepubenza.com, 2019)

***La Habitación doble matrimonial (Máx. 2 huéspedes). Esta habitación cuenta con una cama doble.***

*Ilustración 7. Habitación tipo estandar Doble, hotel Valle de Pubenza.*



Fuente: (www.hotelvalledepubenza.com, 2019)



***La Habitación doble Twin (Máx. 2 huéspedes). Es una habitación amplia y cómoda con dos camas sencillas.***

*Ilustración 8. Habitación tipo estandar Twin, hotel Valle de Pubenza.*



Fuente: (www.hotelvalledepubenza.com, 2019)

***La Habitación triple (Máx. 3 huéspedes). Es una habitación práctica y confortable con tres camas sencilla.***

*Ilustración 9. Habitación tipo estandar Triple, hotel Valle de Pubenza.*



Fuente: (www.hotelvalledepubenza.com, 2019)

***La Habitación familiar (Máx. 5 huéspedes). Es una habitación amplia con dos camas dobles y dos camas sencillas.***

*Ilustración 10. Habitación tipo estandar Familiar, hotel Valle de Pubenza.*



Fuente: (www.hotelvalledepubenza.com, 2019)

Para el servicio de **alimentos y bebidas** el hotel cuenta con un restaurante, el cual está ubicado en el primer piso del establecimiento, tiene una capacidad para albergar a cien comensales y presta servicio de desayuno, almuerzo y cena de lunes a domingo.

*Ilustración 11. Restaurante*



Fuente: (www.hotelvalledepubenza.com, 2019)

El área de **ocio y negocios** se encuentra ubicado en el primer piso del hotel, cuenta con dos salones diseñados para usos diversos, ya sea para eventos, reuniones o conferencias, el espacio se puede ajustar a las necesidades del usuario. El salón “Cacique” tiene una capacidad para 25

personas organizadas de tipo reunión y 40 personas como salón social y el salón “Dorado” cuenta con una capacidad para 200 personas.

*Ilustración 12. Salón para Eventos y Conferencias*



Fuente: (www.hotelvalledepubenza.com, 2019)

El parqueadero del hotel se encuentra en el primer piso en la parte trasera del hotel, es un servicio adicional para sus clientes y tiene una capacidad para diez vehículos.

*Ilustración 13. Parqueadero*



Fuente: (www.hotelvalledepubenza.com, 2019)

***Otros servicios:***

Servicio telefónico y servicio de lavandería, estos servicios se cobran adicionalmente según el requerimiento de los clientes. El área de lavandería se encuentra en el último piso del hotel junto a la terraza.

***Elementos de seguridad***

A través de los años, la industria hotelera se ha enfrentado a distintos riesgos, desde la probabilidad de tener incendios hasta todo tipo de robos menores y mayores. Por esta razón, para el buen desempeño y funcionamiento del hotel, la seguridad y la protección del huésped se ha convertido en parte del servicio básico ofrecido por el establecimiento.

Cada vez es más frecuente que, en el momento de la búsqueda por parte de los huéspedes, no sólo se consideren las buenas condiciones de limpieza, la calidad en el servicio o la presentación de los alimentos. Además, se interesan por las condiciones de seguridad en los hoteles. En definitiva, el huésped debe disfrutar de su estadía como si estuviese en su propia casa, sin sensación de peligro, miedo o inseguridad, el hotel Valle de Pubenza no es ajeno a esto, por ello, dentro su estructura se refleja seguridad a través de los siguientes medios:

***Señalización.***

Todo establecimiento debe contar con una señalización de emergencia que nos permita identificar, desde cualquier punto dentro de nuestro Centro, tanto los diferentes elementos de detección, alarma y extinción de incendios como los recorridos y vías de evacuación a seguir. La señalización deberá cumplir la legislación vigente en esta materia (Real Decreto 485/1997, de 14

de abril, sobre Disposiciones Mínimas en materia de señalización de Seguridad y Salud en el Trabajo), debiendo ser visible incluso en condiciones de iluminación mínimas.

*Ilustración 14 Señalética dentro del hotel*



Fuente: Hotel Valle de Pubenza

### ***Extintores portátiles.***

Existen extintores con diferentes tipos de agente extintor en su interior (agua, espuma, polvo polivalente, CO<sub>2</sub>, etc.). Dado que la extinción con agua la trataremos en el apartado de bocas de incendio y rociadores, consideramos que la mejor dotación de extintores dentro de un establecimiento hotelero es la que combine extintores de polvo polivalente con extintores de CO<sub>2</sub>, estando estos últimos especialmente indicados en lugares de riesgo eléctrico (cuadros eléctricos, centro de baja tensión, etc.). Su distribución debe realizarse de forma que cualquier punto a proteger no se encuentre más lejos de 15 metros.

(seguridad, 2010)

### ***Mantenimiento***

El objetivo es mantener el edificio y el equipo del hotel en óptimas condiciones para su funcionamiento y satisfacción del huésped, hacer mantenimiento implica un conocimiento profundo de todos los equipos e instalaciones, de las áreas clave de intervención y del flujo de huéspedes del hotel.

- Entre los tipos de mantenimiento existen:

#### ***El mantenimiento preventivo.***

Este tipo de mantenimiento, se aplica al sistema de instalaciones hidráulicas, **gas** y eléctricas, busca anticiparse a la falla y evitar reparaciones urgentes que ocasionan pérdidas económicas y operativas al establecimiento, así como molestias al huésped.

Generalmente se programan cuatro tipos de acciones: inspección, servicio, corrección y reparación. (Anonimo, s.f.)

#### ***Mantenimiento correctivo.***

Consiste en el conjunto de actividades destinadas a corregir desperfectos o fallas en el momento en que se presentan. Es recomendable utilizarlo lo menos posible, pues resulta generalmente más caro que el mantenimiento preventivo, ya que las reparaciones son regularmente más onerosas, consumen más tiempo y, además, podrían ocasionar molestias al huésped. (Anonimo, s.f.)

Se debe relacionar todo aquello (instalaciones, edificios) que ha de estar bajo la vigilancia y control de mantenimiento. Determinar sobre qué elementos concretos debemos aplicar las revisiones y la periodicidad de las mismas.

Para el mantenimiento de las instalaciones se maneja un plan anual que esta segmentado en las siguientes tareas:

- Mantenimiento de plomería y electricidad: cada tres semanas
- Mantenimiento general: cada cinco días
- Mantenimiento general de equipos: cada tres meses

### **Recursos tecnológicos**

En este ítem se analiza la disponibilidad de los recursos tecnológicos, la existencia y la funcionalidad o uso que tengan.

Los recursos tecnológicos ya no se visualizan como un lujo sino más bien como un valor agregado que se le da a la empresa, permitiendo que sean más rápidos y eficientes con cada uno de los procesos. Además de permitir la solución de problemas sin obstáculos por medio de la tecnología, adaptadas a cada una de las necesidades que así lo requiera.

Estos recursos se dividen en recursos tecnológicos intangibles y recursos tecnológicos tangibles.

#### ***Recursos tecnológicos tangibles.***

Aquellos recursos relacionados con la tecnología que son físicos, es decir que se pueden medir y contar. Por ejemplo, son recursos tangibles las computadoras, las impresoras, los teléfonos celulares, las memorias USB y las máquinas de producción.

El Hotel Valle de Pubenza cuenta con dos computadores en el área de recepción para el registro de clientes y un computador para el manejo de información en el área administrativa.

Poseen una impresora para el área de recepción, un teléfono móvil para comunicarse con los clientes, ya sea telefónica o virtual y así atender sus inquietudes.

***Recursos tecnológicos intangibles.***

Aquellos recursos que no pueden verse, medirse ni contarse, ya que son informaciones o conocimientos inmateriales. Por ejemplo, son recursos intangibles los sistemas, las aplicaciones o los antivirus.

El Hotel maneja dos bases de datos, una se basa en las redes sociales que permite visualizar el comportamiento de los clientes y la otra base de datos se maneja directamente en el hotel para realizar el seguimiento por ventas en la que también se puede visualizar la nacionalidad, edad, sexo del cliente.

La parte de Marketing Digital se realiza mediante la página web y buscadores de reservas, estos últimos permiten buscar directamente en el calendario de reservas de hoteles, en la base de datos de las agencias online (OTA) y en los buscadores de hoteles, de modo que, en lugar de ir al sitio web de varias agencias de viajes en línea para buscar y comparar precios, los viajeros pueden usar solamente una herramienta. A continuación, se mencionan algunos de los que maneja el hotel.

***Tripadvisor.***

Es un metabuscador que recopila información de múltiples sitios web de la industria turístico/hotelera (agencias de viajes online, sitios de evaluación de la reputación, aerolíneas,



hoteles, guías de viajes, etc.), resumiendo y ordenando esos datos, para que el viajero cuente con información simplificada y fácil de entender. Además, compara los precios que se encuentran publicados en las distintas páginas web donde se pueden reservar online dichos servicios: alojamiento, transporte (aéreo, terrestre y marítimo), tours y rentadoras. (Kanelson, s.f.)

En esta plataforma existe un ranking de hoteles, estando el hotel Valle de Pubenza en la posición 7 de 120 registrados. Con un puntaje de 4 siendo 5 el mayor puntaje. En esta plataforma los clientes que se han hospedado emiten sus críticas, opiniones y sugerencias.

Es una enorme oportunidad para los hoteles, ya que la comparación de precios en “tiempo real” no se limita a los precios publicados en las tradicionales OTA’s (Expedia, Despegar, Booking.com, etc.), sino que también permite mostrar las tarifas directas que los hoteles ofrecen a través de su Motor de Reservas en su propio Sitio Web.

### ***Booking.***

Es un agregador de tarifas de viaje y un metabuscador de viajes para reservas de alojamiento. Booking.com forma parte de Booking Holdings Inc.

Se basa en un sistema en que el cliente hace la reserva del alojamiento u hotel, y paga una vez llegado al establecimiento, este luego se pone en contacto con la plataforma para arreglar cuentas en base al 15% de la comisión. Booking opera por lo tanto como un IDS (Sistema de distribución de internet) y no como una OTA (Agencia de viaje online). Por lo tanto, funciona como un portal web de viajes que genera una conexión inmediata de los consumidores con los sitios de viajes.

Es un conjunto de redes que permite a distintos hoteles y alojamientos ofrecer su oferta en tiempo real en internet. (Kanelson, s.f.)

El hotel Valle de Pubenza se encuentra en una puntuación de 8,8 calificado por los usuarios por su excelente servicio, limpieza y sobre todo por su ubicación. Y en una primera búsqueda se encuentra por encima de hoteles reconocidos de la ciudad.

### ***Expedia.***

Es una agencia de viajes en Internet y tiene sus oficinas centrales en Estados Unidos con delegaciones en 31 países. Reserva billetes de avión, hotel, alquiler de vehículos, cruceros, paquetes vacacionales y varios parques de atracciones a través de la web y teléfono. El sitio web usa múltiples sistemas de distribución global para hacer las reservas como el sistema "Sabre" para la reserva de vuelos y hoteles, Worldspan, y Pegasus además de su propio sistema de reserva de hoteles pertenecientes a su red de acuerdos. En esta plataforma, el hotel se encuentra en el puesto 17 de 40 establecimientos tomando como referencia la puntuación de los huéspedes (Kanelson, s.f.).

El hotel también maneja redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp, generando contenidos semanalmente realizando técnicas de mercadeo digital para promocionar el hotel y vender.

### ***Facebook.***

Se tiene 1 perfil del hotel donde se comparten fotos de actividades y visitantes. Este es un marketing que mediante anuncios el público se enlaza al perfil o a la página web y de esta forma solicita información o se genera mayor tráfico web.

### ***WhatsApp.***

Hoy en día se ha vuelto una importante herramienta de comunicación, no solo entre personas sino entre empresa y cliente debido a la rapidez acortando los canales de comunicación, haciendo que este sea más directo. El hotel Valle de Pubenza tiene un enlace con el número de WhatsApp en la página web y en redes sociales

### ***Página web propia.***

Reestructuraron hace un año donde adquirieron un hosting y un dominio propio para su buen funcionamiento. Esto fue una prioridad desde el inicio del negocio debido a que los clientes y usuarios que recibe el hotel durante el año provienen de diversas partes del mundo, donde la contratación del servicio se da después de haber visualizado los servicios y atributos con los que cuenta cada establecimiento. Con el cambio de administración mejoro en cuanto a diseño, usabilidad y actualización de contenidos.

### ***Correo electrónico.***

Representa una gran oportunidad para cualquier empresa, pero si lo enfocamos al rubro del turismo, este permite una comunicación eficaz, debido a que los futuros clientes se encuentran en sus países de origen, muchos de ellos al otro lado del mundo. Por ello, para la contratación de servicios en cuanto a hospedaje y ocio, utilizan este medio para realizar las consultas y requerimientos del caso. En el caso de Hotel Valle de Pubenza, se cuenta con dominio web propio y con ellos los correos electrónicos disponibles. Este además es un medio económico, ya que el costo de comunicación entre el emisor y receptor es cero. Es una herramienta muy

importante ya que permite coordinar entre el área de reservas y la agencia de viajes en caso de confirmaciones, cancelación o aumento de grupos de reservas.

Para la gestión administrativa se cuenta con un software de hotelería: se utiliza para gestionar las reservas y los procesos de facturación y control de habitaciones.

No tener en cuenta los muchos avances y cambios técnicos realizados, los nuevos enfoques para la organización y producción, las herramientas y tecnologías de la información, los métodos de comunicación y negociación, sería fatal para la empresa y su sostenibilidad.

### **Recursos Financieros**

En este caso se analizan datos y hechos sobre los sistemas de gestión contable y financiero, sobre las ventas y el margen bruto o el operativo. Cualquier ratio que refleje la situación financiera o datos sobre la deuda, la capacidad para acceder al dinero, la estructura de costos, el flujo de caja, son importantes para entender las finanzas de la empresa. Utilizando un conjunto de técnicas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas.

El análisis financiero se utiliza, además, para establecer los efectos de alternativas de decisiones de inversión, políticas comerciales (margen o precio, promoción y publicidad), políticas operativas y de recursos humanos (programas de desarrollo de procesos y de remuneraciones) o de las alternativas de financiamiento.

El administrador Jorge Luis Fernández, ha estado a cargo de la administración del Hotel desde 2019, buscando en sus labores el cumplimiento de presupuestos tanto operativos como financieros. Al ser este un diagnóstico del Hotel, donde se deben tener en cuenta aspectos

económicos y contables como: costos, gastos, ingresos, y de más, se logró obtener información referente a las estadísticas y ventas del año 2019 que reporto el hotel.

El hotel maneja políticas para el establecimiento de precios de los servicios, son fijadas mediante utilidad / rentabilidad y el análisis de los costes. Mantienen una rentabilidad del 35% sin embargo esperan a largo plazo alcanzar una rentabilidad del 50%. Tienen claro que para alcanzar esta meta deben realizar periódicamente indicadores financieros en cuanto a liquidez, endeudamiento y rentabilidad para ser analizada y aplicada más adelante.

### **Fase Evaluativa**

#### ***Diseño, aplicación y evaluación de las herramientas de diagnóstico***

La fase evaluativa se realiza mediante herramientas complementarias que determinan el estado actual del hotel, esta fase presenta los análisis que se determinaron después de realizar una serie de encuestas al grupo de trabajo. Para ello, es importante resaltar los cuatro factores que se trabajaron (talento humano, infraestructura, tecnología y recursos financieros). (Chapman, 2004)

Para realizar la etapa de evaluación del talento humano se diseñó y aplico una encuesta que permite medir aspectos como el nivel de formación, capacitación, el desempeño, las competencias que manejan, el clima organizacional, el grado de motivación, la rotación de personal y la disposición al cambio.

## **Encuesta a empleados del hotel Valle de Pubenza**

### ***Fase 1. Diseño de la herramienta***

La encuesta cuenta con 27 preguntas entre las cuales se encuentran preguntas cerradas y preguntas abiertas.

(Anexo.1) Encuesta aplicada al personal del hotel Valle de Pubenza

### ***Objetivo.***

Obtener información que permita medir el nivel de formación, capacitación, el desempeño, las competencias que manejan, el clima organizacional, el grado de motivación, la rotación de personal y la disposición al cambio.

### ***Preguntas dirigidas a medir el nivel de formación***

Nivel de estudios:

Nivel de estudios
Bachiller académico
Técnico
Tecnólogo
Profesional
Otro _____

¿El puesto que ocupa en la organización está en relación con la titulación que usted posee?

### ***Preguntas dirigidas a medir capacitación***

¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

¿Las capacitaciones que ha recibido han sido eficaces para la realización del trabajo?

¿Considera que necesita capacitación en algún área de interés y que forma parte de su desarrollo?

***Preguntas dirigidas a medir el desempeño de los empleados***

¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

***Preguntas dirigidas a medir las competencias que manejan los empleados***

¿Cuál es su función en el trabajo?

¿En qué área se desempeña?

***Preguntas dirigidas a medir el clima organizacional***

Considera a su jefe:(justo, exigente, indiferente, injusto)

¿Con que frecuencia su jefe le hace observaciones con respecto a su trabajo?

Valore la adecuación de su lugar de trabajo en cuanto a: (iluminación, ventilación, temperatura, mobiliario, limpieza, espacio y equipamiento).

Valore el clima y relaciones de trabajo

Considera que se le reconoce el trabajo que realiza
El hotel le proporciona oportunidades para desarrollarse de manera profesional
Considera adecuadas las condiciones laborales en relación al horario
Considera adecuada las condiciones laborales en relación al salario
Sus funciones y responsabilidades están claramente definidas
Conoce los objetivos generales del Hotel
Se escucha a los trabajadores y se les apoya cuando existen problemas
Conoce y pone en práctica las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo en el Hotel
La colaboración entre compañeros es habitual en el trabajo diario
En general, se siente satisfecho/a con su trabajo

***Preguntas dirigidas a medir el grado de motivación***

Tipo de contratación en el Hotel

¿Qué tan satisfecho/a está usted desempeñando su cargo en el Hotel?

¿Cuál es el principal factor que aporta más satisfacción a su trabajo?

¿Está satisfecho/a con las oportunidades que se le presentan para aplicar sus habilidades y experiencia?

¿Qué actividades le gustaría que el Hotel ofrezca como forma de recreación y esparcimiento?  
(seleccione máximo 2)

***Preguntas dirigidas a medir la rotación del personal***

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el Hotel?

***Preguntas dirigidas a medir la disponibilidad al cambio***

Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con que frecuencia su jefe le explica los motivos de dicho cambio?

***Fase 2. Aplicación***

Por efectos de la pandemia el personal se redujo a dos empleados, el recepcionista y una camarera, quienes fueron los que respondieron el cuestionario. La encuesta se realizó de manera personal.

***Fase3. Resultados***

- Nivel de formación

Como respuesta a las preguntas dirigidas al nivel de formación, se tiene que los dos empleados son bachilleres académicos y solo uno de ellos se encuentra en formación profesional y una segunda pregunta tiene como resultado que ninguno tiene estudios relacionados con el puesto que ocupa dentro del hotel.

- Capacitación



A la pregunta del tipo de capacitaciones que ha recibido, ambos empleados contestaron que han recibido capacitación para el desarrollo laboral, y solo uno de ellos respondió que ha recibido capacitación de tipo inductiva.

A la pregunta relacionada con las capacitaciones, sobre si le han sido eficaces para la realización del trabajo, ambos respondieron de manera positiva. Finalmente, a la pregunta de la necesidad de una capacitación uno contesto afirmativo en tema de auditoria y el otro contesto de manera negativa.

- Desempeño

En cuanto a la autonomía en su trabajo, un empleado respondió que siempre la tiene, pero el otro empleado afirmo que solo en algunas ocasiones tenía esa autonomía en su trabajo.

- Nivel de competencia

Las respuestas a estas preguntas tienen como resultado que ambos empleados son líderes de equipo, ya que uno se encarga del área de recepción y el otro del área de camarería.

- Clima organizacional

Teniendo en cuenta la pregunta donde se pide responder el cómo considera a su jefe donde se tiene múltiples respuestas entre; justo, exigente, indiferente o injusto, ambos respondieron que su jefe es justo. También indican que su jefe le hace observaciones respecto a su trabajo solo con alguna frecuencia.

Valoran su lugar de trabajo en cuanto a iluminación, ventilación, temperatura, mobiliario, limpieza, espacio y equipamiento muy positivo. Al igual que el clima y las relaciones de trabajo calificando aspectos como reconocimiento de trabajo, oportunidades, condiciones laborales, apoyo, colaboración entre empleados y en general la satisfacción con su trabajo en una calificación de uno a cinco siendo sus respuestas cinco en cada uno de los aspectos definidos.

## **Conclusiones**

El hotel Valle de Pubenza maneja un perfil universitario por lo cual sus empleados no cuentan con títulos profesionales que respalden su desempeño en su trabajo. Es importante entonces, mantener capacitaciones constantemente para que sus empleados estén actualizados en todo lo que refiere el sector hotelero.

La confianza que se presenta entre jefe y empleado es meritoria, aun así, se pueden aplicar estrategias para que se cumpla al cien por ciento todo planeado y los cambios que se requieran, de no ser así, sus empleados no respaldarán lo que se les ordena.

## **Encuesta al administrador del Hotel**

### ***Fase 1. Diseño de la herramienta***

La encuesta dirigida al administrador se divide en 4 bloques, con preguntas que se relacionan con los cuatro pilares más importantes de la organización (talento humano, infraestructura, tecnología y recursos financieros), con el fin de especificar mejor cada factor.

Anexo.2 Encuesta de valoración Infraestructura

Anexo.3 Encuesta de valoración Tecnología

Anexo.4 Encuesta de valoración Financiero

Anexo.5 Encuesta de valoración Talento Humano

### ***Objetivo.***

- obtener información que permita medir el estado de los cuatro frentes que maneje el hotel, como el talento humano, la infraestructura, la tecnología y los recursos financieros.

***Preguntas relacionadas con el factor talento humano***

¿Cuántos empleados tiene vinculado el Hotel?

¿Cuál es el nivel de formación de los empleados?

¿Cuál es el tipo de contratación de los empleados?

¿Qué tipo de pruebas se utilizan en el proceso de reclutamiento y selección?

¿la empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados para toda la organización?

¿se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?

¿Qué tan cómodo es el ambiente laboral de sus empleados?

¿Los empleados toman la iniciativa para ayudar a otros empleados cuando surge la necesidad?

Cuando se asignan nuevas tareas a los empleados su actitud frente a este es (muy positiva, positiva, poco positiva, nada positiva)

¿Qué tan calificados están los miembros de su equipo para sus puestos de trabajo?

¿Qué tan honestos son entre si los miembros de su equipo de trabajo?

¿Qué tan bien comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

¿Qué tan bien se comunican entre sí los miembros de su equipo?

¿Qué tan bien se adapta su equipo a las prioridades cambiantes?

¿Qué tan rápido actúa su equipo con respecto a sus decisiones?

¿Qué tan comprometido esta usted en la realización de un lugar cómodo y apto para trabajar?

¿Qué tan disponible se encuentra usted para sus empleados?

¿Con que frecuencia hace observaciones a sus empleados con respecto a su trabajo?

¿Sus empleados reciben incentivos por realizar bien su trabajo?

¿De qué manera motivan a los empleados para mejorar su rendimiento laboral?

¿Con que frecuencia realizan capacitaciones a sus empleados?

¿Qué tipo de capacitaciones realizan a sus empleados?

¿Con que frecuencia realiza rotación del personal?

¿Cuáles son las causas de esta rotación?

¿Cuál es el principal motivo de renuncia del personal?

¿Cuáles cree usted que son las fortalezas dentro del factor talento humano?

¿Cuáles cree usted que son las debilidades dentro del factor talento humano?

Preguntas relacionadas con el factor Infraestructura

¿Cómo está dividida la planta física del Hotel? (distribución de habitaciones, servicios, capacidad).

¿En qué estado se encuentra el equipamiento del Hotel? (Muebles, equipos, planta física, etc.)

Califique el estado de: (habitaciones, recepción, restaurante, parqueadero

Salón de eventos

¿Las instalaciones son confortables y acogedoras?

¿Qué tan preparado se encuentra el Hotel para algún desastre natural o emergencia?

¿El hotel cuenta con detectores de humo de calor y mecanismos de extinción contra incendios visibles fácilmente?

¿El hotel cuenta con un programa de mantenimiento preventivo y registros de mantenimiento correctivo?

¿Cada cuánto se realiza el servicio de mantenimiento en general?

¿Cuáles son las herramientas de seguridad que maneja el Hotel?

Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización

¿Con que tipo de señalización de seguridad cuenta el Hotel conforme al plan de emergencia?

Valore la adecuación del Hotel en cuanto a: (iluminación, ventilación, temperatura, mobiliario, limpieza, espacio)

¿cuáles crees usted que son las fortalezas dentro del factor infraestructura?

¿cuáles crees usted que son las debilidades que presenta el Hotel dentro del factor infraestructura?

### ***Preguntas relacionadas con el factor Tecnología***

¿Con cuántos equipos de cómputo cuenta el Hotel para sus operaciones? ¿En qué área?

¿Qué tipo de tecnología utiliza el Hotel para el desarrollo de sus procesos?

¿Qué redes sociales manejan y con qué fin?

¿Cada cuánto realizan publicidad y promociones por estos medios?

¿Manejan una base de datos para llevar el registro y realizar fidelización de los clientes?

¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas detallado para el año en curso o el siguiente?

¿En caso de falla de los PC, ¿Esta la empresa preparada para seguir operando manualmente sin causar mayores traumatismos?

¿Cuál es el medio publicitario más efectivo para atraer clientes?

¿Posee el Hotel la tecnología en cantidad y calidad necesaria para la prestación del servicio de alojamiento?

¿Cuál es el nivel de inversión de la empresa en tecnología TIC?

¿Su empresa tiene acuerdos de colaboración sectorial con otros competidores?

¿La empresa cuenta con alguna certificación de las normas ISO?

¿La organización cuenta con bases de datos y manuales para la prestación del servicio?

Pregunta de valoración:

La disponibilidad de recursos (impresoras, fax, ordenadores, fotocopiadoras) es adecuada para cubrir las necesidades del Hotel.

La disponibilidad del software es adecuada a las necesidades del Hotel.

La asistencia y los servicios informáticos son eficaces y rápidos

¿cuáles crees usted que son las fortalezas dentro del factor tecnológico?

¿cuáles crees usted que son las debilidades que presenta el Hotel dentro del factor tecnológico?

### ***Preguntas relacionadas con el factor Recursos financieros***

¿Actualmente cuenta la empresa con deudas financieras?

¿Manejan políticas de inversión?

Se conoce la información de la competencia respecto a: (Margen de utilidad, precios, condiciones de venta, canales de mercadeo)

¿Cómo son fijadas las políticas para el establecimiento de precios de los servicios?

¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar desviaciones?

¿Hace la empresa copias de respaldo o de seguridad de los archivos más importantes como estados financieros, declaraciones de renta etc.?

¿Tiene la empresa un programa escrito del presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios o procesos? ¿Cuánto?

¿De dónde provienen las fuentes de financiación de la empresa?

¿Cuál es el nivel de crecimiento de la demanda en comparación a la capacidad productiva instalada?

¿Cuál es el grado de importancia de los costos fijos en comparación al precio de venta?

¿Existen estrictas políticas tendientes a monitorear, controlar y minimizar los costos fijos y variables?

¿Cuál es la rentabilidad que esperan obtener los propietarios de la empresa?

¿Elabora presupuestos y realiza control y ejecución del mismo? ¿Con que frecuencia?

Analiza y aplica periódicamente indicadores financieros

¿Cuáles crees usted que son las fortalezas dentro del factor recursos financieros?

¿Cuáles crees usted que son las debilidades que presenta el Hotel dentro del factor recursos financieros?

### ***Fase 2. Aplicación***

- Talento Humano.

Se realiza un formulario que consta de 27 preguntas, entre preguntas abiertas, preguntas cerradas y preguntas de valoración previamente estructuradas, estandarizadas y adaptadas a los requerimientos de información. Consta de preguntas relacionadas con el clima organizacional y motivación de los empleados.

Dentro de las preguntas que miden el clima organizacional, se destacan aspectos entre el ambiente laboral, el apoyo entre empleados, la actitud frente a nuevas tareas, la responsabilidad frente a las tareas, la comunicación, la adaptabilidad a prioridades cambiantes, actuación frente a decisiones y el compromiso y disponibilidad del jefe con sus empleados.

Las preguntas relacionadas con la motivación hacen referencia a los aspectos que permiten que sus empleados se mantengan trabajando de manera eficiente y motivados. Teniendo en cuenta los logros, asensos o felicitaciones.

- Infraestructura.

Se realizó un formulario que consta de 14 preguntas con selección múltiple y preguntas de valoración para medir aspectos como la ubicación, su capacidad, sus servicios y en general su planta física.

- Tecnología.

Se realizó una encuesta que mide aspectos referentes a plataformas, redes sociales e implementación de herramientas tecnológicas que hacen parte de la estrategia de trabajo dentro del Hotel. El cuestionario consta de 16 preguntas entre preguntas abiertas, preguntas cerradas y preguntas de selección múltiple y valoración.

- Recursos financieros.

Se realiza una encuesta al administrador con un formulario que consta de 16 preguntas, frente aspectos financieros de la organización.

La encuesta se le realizó al administrador del hotel de manera personal, ya que es el encargado de todo lo relacionado con la empresa, se realizó mediante cuatro formularios cada formulario con preguntas relacionadas a cada factor.

### ***Fase 3. Resultados***

#### ***El factor Talento humano arrojó los siguientes resultados:***

El hotel tiene vinculado normalmente a diez empleados, entre bachilleres académicos, técnicos, tecnólogos y en mayor cantidad a personal en formación profesional. El hotel maneja



tres tipos de contratación, entre ellos tiene vinculado a cinco personas con contrato a término definido, una persona con contrato laboral a término indefinido que en este caso es el administrador y cinco personas contratadas a tiempo parcial.

Para el reclutamiento y selección de personal, realizan tres tipos de pruebas, pruebas de personalidad, pruebas de actitud, y pruebas de conocimiento.

La pregunta número cinco que hace referencia a si el hotel maneja políticas, manual de procedimiento y descripción de cargos y funciones, todas presentan respuestas positivas.

- Clima organizacional

Este bloque se encuentra dentro de la pregunta No. 7 a la pregunta No. 18 donde se puede observar la calificación que se le da a diferentes aspectos entre el ambiente laboral que se maneja, el apoyo entre empleados, la actitud frente a nuevas tareas, la honestidad, la responsabilidad frente a las tareas, la comunicación, la adaptabilidad a prioridades cambiantes, actuación frente a decisiones y el compromiso y disponibilidad del jefe con sus empleados, que en general son calificadas de manera positiva.

- Motivación

Este bloque se encuentra dentro de las preguntas No. 19 a la pregunta No. 25 donde se realizan preguntas relacionadas con los aspectos que hacen que sus empleados se mantengan trabajando de manera eficiente y motivados. Se responde ante la manera de motivación ya sean incentivos o cualquier otro tipo de motivación, donde se califica de manera positiva este eje, es de destacar que se tienen en cuenta los logros de los empleados y se les aporta con asensos, felicitaciones públicas, actividades por fuera del área de trabajo, y una que para ellos ha funcionado a la perfección es el “refrigerio”, que sin falta se les ofrece en la mañana como parte

de motivación convirtiéndose en un espacio que no solo es recibir un alimento sino cambiar un poco el ambiente e incentivar el dialogo entre compañeros.

Las capacitaciones son realizadas cada tres meses según el caso que se requiera, entre capacitaciones inductivas, preventivas y de desempeño laboral. La rotación de personal solo se hace cuando sea necesario, en este caso lo hicieron por la pandemia que actualmente se vive. Resalta también que el mayor factor que influye en las renuncias del personal, es la aspiración salarial.

***El factor infraestructura arrojó los siguientes resultados***

La planta física del hotel está dividida en dos torres donde encontramos habitaciones a partir del segundo nivel, ya que, en el primer nivel se encuentra la recepción, el restaurante y el parqueadero.

Se identifica que no todas las habitaciones se encuentran en una buena conservación, donde las habitaciones plus se califican como muy bien conservadas, pero las habitaciones de la torre A no están tan bien conservadas.

Teniendo en cuenta los desastres naturales o emergencias que se pueden presentar, el hotel no está muy bien preparado, aun así, contempla un plan de emergencia preventivo que se encuentra en los avisos de las escaleras, uno informativo que se encuentra en los avisos de rutas de evacuación, de riesgo eléctrico y extintores y el de emergencia que señala las rutas de evacuación. Cuenta con diferentes tipos de elementos que ayudan a reducir el riesgo, como detectores de humo, mecanismos de extinción contra incendios, cámaras de seguridad, alarma antirrobo, rutas de evacuación. Para mediar con este tema, cuentan con norma de sostenibilidad donde están contemplados los programas de mantenimiento preventivo y el registro de mantenimiento correctivo.

### ***Preguntas relacionadas con el factor Tecnología***

El administrador menciona que en cuanto a tecnología el hotel se encuentra por debajo de muchos hoteles ya que no se mantiene una política de inversión tecnológica, no poseen equipos muy potentes para llevar a cabo sus operaciones, más bien los necesarios.

Teniendo en cuenta los resultados de las preguntas No. 2 a la pregunta No. 5 se establece como principal factor de distribución de información y mercadeo las plataformas tecnológicas donde se programan semanalmente, en cuanto a las bases de datos, manejan dos; una base de datos que registra el comportamiento de los clientes mediante las redes sociales y la otra base de datos que es la que arroja el sistema hotelero que manejan para realizar un seguimiento por ventas.

Para el Hotel es una gran debilidad es tener un nivel de inversión en tecnología bajo, ya que esto limita las operaciones del Hotel en cuanto a tiempo, como es el área de camareros donde no cuentan con equipo que reduzcan el trabajo, sino que deben operara bajo limitaciones.

Califican la disponibilidad de equipos de trabajo, de software en una escala media, esto afecta el rendimiento de las operaciones. Calificando como una debilidad la falta de inversión en tecnología, aunque reduzca sus costos.

No presentan un plan de mercadeo y ventas ya que lo contemplan dentro de un plan estratégico que está en estructuración.

### ***Preguntas relacionadas con el factor de recursos financieros***

En relación con los recursos financieros es de resaltar la falta de políticas de inversión lo que reduce el manejo de recursos hacia las áreas que lo requieran, establecen los precios teniendo en cuenta su rentabilidad y el análisis de costos, nunca fijándose en precios de la competencia.

Las políticas respecto al establecimiento de los precios de los servicios, son tomadas según el margen de utilidad y el análisis de costos, nunca se fijan teniendo en cuenta los precios de una competencia.

A pesar de realizar copias de respaldo de los archivos más importantes financieramente, no realizan mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales, esto aumenta el riesgo a la hora de surgir una necesidad de acciones correctivas en caso de existir alguna variación en sus estados financieros.

El Hotel se desarrolla con una producción a escala, lo que requiere existan políticas para monitorear, controlar y minimizar los costos fijos y variables, actualmente manejan un margen de rentabilidad del 35% aproximadamente pero su meta a corto plazo es poder llegar a una rentabilidad del 50%. Para tal fin se manejan diferentes controles como el del presupuesto y los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, por nombrar algunos.

### ***Conclusiones***

Se encuentra una debilidad para la empresa, ya que sería apto que todo el personal que reclute debe contar por lo menos con un técnico relacionado en la labor que valla a desempeñar.

Es de valorar como fortaleza los procesos que manejan dentro del Hotel, al mantener políticas, manuales detallando cargos y funciones, esto mantiene un orden a la hora de realizar procedimientos.

## **Análisis Externo**

El análisis externo consiste en conocer la evolución histórica y esperada del entorno en que se desenvuelve la empresa respecto a su mercado, clientes y proveedores, con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de la organización frente a la competencia, así como las oportunidades y amenazas a las que se puede enfrentar. Dentro de este diagnóstico se deben evaluar los siguientes factores:

- Político-legal: situación política del país, leyes, legislación laboral, política social.
- Económico: ciclos económicos, poder adquisitivo, tipo de cambio, tendencia del PBI.
- Socio-cultural: demografía, estilo de vida, actitudes hacia el trabajo y el ocio, niveles de educación.
- Tecnológico: internet y comercio virtual.

### **Factor Polito-Legal**

La regulación estatal de los establecimientos hoteleros se encuentra en el Real Decreto 1634/83 de clasificación de establecimientos hoteleros, y en la Orden de 19 de julio de 1968 como normas básicas reguladoras del conjunto de derechos y obligaciones que han de regularse en las relaciones entre las empresas y los clientes. La Orden reguladora de los hoteles y pensiones establece un elenco de derechos y obligaciones de los clientes de establecimientos hoteleros y que serían de aplicación a todos los establecimientos hoteleros con independencia de su categoría.

Esta ley contempla la reglamentación de las condiciones que deben tener los establecimientos hoteleros en relación a la superficie de los vestíbulos, comedores, instalación de ascensores, salones, etc. La reglamentación de las condiciones que han de reunir las habitaciones y "suites"

sus instalaciones y su equipo. En general es lo básico para el buen funcionamiento.

(comunicaciones)

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

Existen incentivos tributarios para la hotelería en Colombia, como es la exención de impuestos de renta por 30 años a los hoteles que hayan construido o remodelado su infraestructura antes del 2017. (Turismo, 2020)

Además, existen líneas de crédito como Findeter, que es un banco de segundo piso, que ofrece grandes beneficios a las empresas hoteleras que desean hacer inversión, como, por ejemplo: excelentes tasas de financiación y periodos de tiempo muerto. Bancóldex financia proyectos de MiPymes turísticas. (Turismo, 2020)

### ***Situación política del país.***

En el ámbito político cabe resaltar la importancia que brinda el gobierno actual al sector hotelero, que busca por medio de sus políticas fortalecer el turismo en el país. Duque (2019) afirma: “El turismo debe ser un nuevo petróleo para Colombia en términos de ingreso, de inversión, de movilización, de divisas, y, además, unido con tantas riquezas que tiene nuestro país” (COLOMBIA, 2020)

La Ley de Financiamiento de 2019 incentiva la inversión, reduciendo la tasa impositiva efectiva para las empresas a partir de 2020, al tiempo que introduce algunas medidas para mejorar los ingresos nacionales. (COLOMBIA, 2020)

### ***Leyes.***

La Ley 300 de 1996 es la ley general del turismo en Colombia, en el artículo 61 se establece el Registro Nacional de Turismo y el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006 dicta que los prestadores de servicios turísticos están obligados a registrarse antes de iniciar sus operaciones en Colombia, deben hacerlos de acuerdo con su clasificación por categoría y subcategoría según sea el caso. Este Registro es obligatorio para su funcionamiento y debe actualizarse anualmente. (MinCIT, 2019). Para poder registrarse, los prestadores de servicios turísticos deben dirigir una solicitud por escrito al Ministerio de Desarrollo Económico, incluyendo: nombre, descripción del servicio, lugar, prueba de constitución jurídica y acreditar las condiciones y requisitos que demuestren su capacidad técnica, operativa, financiera de procedencia de capital y de seguridad al turista. (COLOMBIA, 2020)

La ley 1558 de 2012 que complementa la ley 300 de 1996 y bajo las cuales brinda los marcos generales del desarrollo del turismo.

La ley 679 de 2001 que previene la explotación sexual en establecimientos de hospedaje.

### ***Legislación laboral.***

El estudio “El empleo en el sector turismo: análisis de los indicadores laborales para Colombia 2007-2017” realizado por el Centro de Pensamiento Turístico – CPTUR, indica que la mayor parte de la población vinculada con las actividades turísticas y en específico las hoteleras,

corresponde a mujeres, en edades entre los 14 y 35 años, pertenecientes a estratos 1 y 2, muchas de ellas madres cabeza de hogar con un nivel de formación máximo de bachillerato.

### ***Política social.***

El estado de deterioro en las vías de interconexión municipal, que se encuentran en pésimo estado, dificultando el acceso y la movilización de vehículos y personas en la vía principal hacia el sur del municipio, en este caso para conectar el departamento del Cauca con el departamento de Nariño donde se encuentran vías hundidas y destruidas presentando deterioro significativo.

### **Factor Económico**

Diversos indicadores macroeconómicos dan muestra de oportunidades y amenazas para determinados sectores, por ello es indispensable que las empresas tengan en cuenta los comportamientos del mercado en la estructuración de sus estrategias. Se analizan todos aquellos factores económicos que pueden afectar a la empresa, como:

### ***Ciclos económicos.***

Según el MINCIT, el 59,5% que alcanzó la ocupación de hoteles en enero pasado, 4,6 puntos porcentuales por encima del mismo mes en 2019, es la más alta que se haya registrado en ese indicador en toda la historia del país. (Ministro de Comercio, Industria y Turismo, José Manuel Restrepo).

Esta cifra histórica analizada muestra cómo el sector hotelero se ha afianzado como un gran dinamizador de la economía colombiana. Reafirmando los buenos frutos del arduo trabajo que adelantan en materia de formalización, promoción y competitividad en el sector hotelero.



A la vez los ingresos reales de los hoteles variaron a una tasa de 7%. El principal motivo de viaje de los huéspedes fue el de ocio con una participación de 48,7%, seguido de negocios (38,2%), convenciones (7%) y salud (2,5%)

Pero esta tasa no fue alentadora en el 2020, según el Dane los ingresos reales del sector hotelero en Colombia bajaron 92,3% en julio de 2020, en comparación con el mismo mes del 2019. En los primeros cuatro meses del presente año los ingresos reales de los hoteles bajaron 30,4%. Los descensos en los resultados de los hoteles se deben a las medidas de aislamiento que ha venido implementando el Gobierno colombiano para atender la pandemia del coronavirus.

### ***Poder adquisitivo.***

En cumplimiento de las medidas anunciadas por el presidente de la República, Iván Duque Márquez, con el fin de aliviar los efectos negativos del coronavirus en el desempeño de la economía del país y de sus empresas, Bancóldex lanza una línea especial de crédito por \$250.000 millones de pesos destinados a los sectores de turismo y aviación - y sus respectivas cadenas de suministro-, además de las relacionadas con espectáculos públicos.

Esta medida busca mantener la liquidez de las empresas de estos sectores en condiciones financieras favorables.

### ***Tipo de cambio.***

Otro de los factores que ha impulsado el turismo ha sido el aumento en el precio del dólar que ha alcanzado el promedio de los \$3.220, ya que esta condición favorece la ocupación a nivel nacional, pues aumenta notablemente el turismo receptivo, al ser muy económico para los turistas en comparación con otros países.

### ***Tendencias del PIB.***

Según el DANE, el PIB representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las utilizaciones finales de bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes.

De acuerdo al último reporte del banco mundial, el PBI para el segundo trimestre del año 2019 es del 3,3 con un crecimiento con relación al último trimestre del año pasado que se encontraba en el 2,5.

Pero estas cifras no son tan alentadoras durante el segundo trimestre del año 2020 el Producto Interno Bruto, en su serie original, decrece 15,7% respecto al mismo periodo de 2019.

A partir de los análisis realizados por el Centro de Pensamiento Turístico de Colombia – CPTUR, unidad de investigación y reflexión conformada por COTELCO y UNICAFAM, la hotelería como actividad económica, junto con los servicios de comida, aporta el 3.9% en el PIB del país y genera en promedio 110.000 empleos.

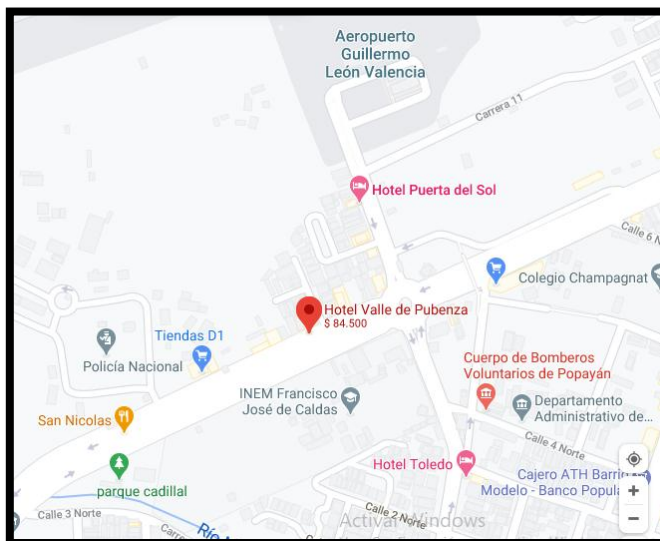
### **Factor Socio-Cultural**

#### ***La demografía***

La ubicación del hotel Valle de Pubenza brinda una gran oportunidad, ya que se encuentra cerca de la mayoría de sitios de interés de Popayán. Por su alto flujo vehicular es un lugar muy reconocido.

Otro factor importante que favorece a los hoteles de Popayán, es la acogida de sus eventos de talla internacional (Congreso gastronómico y la Semana Santa), son factores que constituyen una clara oportunidad para el hotel.

Ilustración 15. Mapa ubicación Hotel Valle de Pubenza



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Hotel+Valle+de+Pubenza/>

### *El estilo de vida.*

El municipio de Popayán ofrece una variedad de atractivos, servicios, y productos que generan gran atracción por parte de turistas nacionales e internacionales. Estos servicios pueden ser articulados a la oferta de servicios que incluyen los hoteles de la ciudad.

El centro histórico como territorio de formación de la ciudad cuenta con un arquitectura, tradición y patrimonio que genera gran atracción a los amantes del y arte y la historia.

Finalmente, la oferta de artesanías, gastronomía y atractivos son de aprovechar por parte de los prestadores de servicios turísticos.

Además, el desarrollo del plan de revitalización del centro histórico y sus alrededores, donde lograron recuperar la localidad en términos de seguridad, vías, contaminación, entre otros. Aumentaron el interés y el disfrute de la experiencia de los transeúntes, locales y turistas.

### ***Actitudes hacia el trabajo y el ocio.***

Las actividades relacionadas con el sector turismo y hotelería son grandes generadoras de empleos directos e indirectos. Sin embargo, los perfiles adecuados para ocupar los cargos y posiciones requeridos en estas actividades han variado de acuerdo a los cambios tecnológicos, tendencias de comportamientos de los turistas y las innovaciones en materia de servicio. Todas estas variaciones demandan profesionales competentes y autónomos que sirvan para posicionar las empresas (hoteles) en el sector al igual que aumentar la capacidad competitiva en la prestación de los servicios.

### ***Niveles de educación.***

Esta situación refleja que el sector hotelero necesita hacer unos reajustes en su estructura de capital humano y debe dejar a un lado su tendencia de preferir perfiles técnicos y tecnológicos para sus cargos. Según estudios realizados por el DANE, las vacantes para niveles directivos, es decir, profesionales corresponden a solo el 9.1% de los cargos existentes, mientras que el resto corresponden a cargos operativos y de nivel medio. Cabe resaltar que, en muchas ocasiones, los puestos directivos son ocupados por profesionales de otras carreras ajenas al turismo y la hotelería.

### **Factor Tecnológico.**

No cabe duda de que la tecnología es uno de los mejores aliados del sector turístico y que juntos conforman el equipo perfecto. Esta combinación, desde hace algunos años, está influyendo enormemente en la manera en la que viajamos: desde qué destino elegimos para nuestras vacaciones, hasta lo que hacemos cuando estamos allí e, incluso, en la etapa posterior a

la aventura. Tal es así que, según un estudio de Google Travel, el 74% de los viajeros de placer planean sus viajes por internet, mientras que solo el 13% lo hace a través de agencias de viaje.

El uso del Internet a lo largo de la experiencia del viaje, desde que inicia la búsqueda del destino y de la información relevante de cada uno hasta la fase posterior del viaje, todo este ciclo de búsqueda y post servicio requiere respuestas tecnológicas por parte de los agentes turísticos, bien sea agencias u hoteles, que conforman los destinos turísticos. Las principales áreas que deben desarrollarse son el sistema de “booking online”, aplicaciones para los smartphones, CRM - Customer Relationship Management, y “online social networking”. Por medio de estas redes se captan y se puede lograr a fidelizar turistas. (Facchin, 2013).

### ***Internet y comercio virtual***

Es una oportunidad para el hotel pautar en Google AdWords como herramienta de publicidad debido a que Google utiliza palabras clave en las páginas desarrolladas para encontrar lo que el usuario esté buscando, así permite que el establecimiento de hospedaje se encuentre en los primeros resultados cuando el turista decida buscar con palabras similares a turismo, hospedaje o actividades en Popayán.

## Matriz DOFA

Como producto del diagnóstico estratégico realizado a través de la evaluación externa y la evaluación interna se pudo obtener un conjunto significativo de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, el cual permitirá en la siguiente etapa del proceso de administración estratégica la determinación del tipo de estrategia a seguir y la formulación de posibles estrategias a implementar (matriz DOFA).

Tabla 5

### Matriz DOFA

<b>FACTOR INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	
TALENTO HUMANO	
1. Buen ambiente laboral	
2. Trabajo en equipo	
3. Cuenta con personal joven y en constante crecimiento en formación profesional	
4. Atención al cliente	
INFRAESTRUCTURA	
5. Tamaño del Hotel	
6. Infraestructura inclusiva (rampas para discapacitados)	
7. Localización geográfica favorable	
8. Restaurante	
9. Salón para conferencias y/o eventos	
RECURSOS TECNOLOGICOS	
10. Página web propia	
RECURSOS FINANCIEROS	
11. Liquidez	
<b>DEBILIDADES</b>	
TALENTO HUMANO	
1. Ausencia de personal especializado	
INFRAESTRUCTURA	
2. Mala distribución de las habitaciones	
RECURSOS TECNOLOGICOS	
3. Actualización tecnológica	
RECURSOS FINANCIEROS	
4. No cuentan con presupuesto para inversión en tecnología e innovación	
5. La cartera se recauda a más de 30 días	

- 
6. Bajo presupuesto de promoción e inversión que no cubren la totalidad de los intereses y necesidades del Hotel
  7. Limitada habilidad para competir con precios en el mercado

#### **ENTORNO EXTERNO**

#### **AMENAZAS**

##### **FACTOR POLITICO/LEGAL**

1. Falta de gestión para el mantenimiento de las vías que comunican al municipio de Popayán con el municipio de Nariño

##### **FACTOR ECONOMICO**

2. Sector hotelero en recesión
3. Ofertas mejoradas por parte de la competencia

##### **FACTOR SOCIO/CULTURAL**

4. Presencia de grupos armados en el municipio
5. Vacantes para cargos directivos bajos

##### **FACTOR TECNOLOGICO**

6. Competencia en el sector
7. No existe una estrategia de posicionamiento de la ciudad por lo que la comercialización se limita a la semana santa y el congreso gastronómico
8. Solo el 13% de viajeros planean sus viajes por medio de agencias

#### **OPORTUNIDADES**

##### **FACTOR POLITICO/LEGAL**

1. Incentivos tributarios para la hotelería
2. Líneas de crédito

##### **FACTOR ECONOMICO**

3. Crecimiento del turismo a gran escala

##### **FACTOR SOCIO/CULTURAL**

4. Buena ubicación del hotel
5. la oferta turística puede articularse con los servicios que presta el hotel
6. Existe personal capacitado y profesional dentro del sector hotelero
7. Rico potencial histórico y cultural de Popayán
8. Existe potencial ecoturístico en la zona
9. Sitios turísticos en el municipio
10. Cercanía a los lugares turísticos de la ciudad

##### **FACTOR TECNOLOGICO**

11. Eventos de talla internacional
12. Participación en alianzas estratégicas
13. Conocimiento del mercado
14. 74% viajeros planean sus viajes por internet
15. Oportunidades para pautar en herramientas de publicidad a través de la web

---

Datos obtenidos del hotel Valle de Pubenza (elaboración propia)

La matriz DOFA se alimentó a partir del análisis del entorno, correlacionando la evaluación interna (fortalezas y debilidades) y la evaluación externa (oportunidades y amenazas).

Es así como a partir de las evaluaciones de valoración más significativas para cada una de las variables identificadas en cada uno de los factores internos y externos considerados en el análisis del entorno se hace una correlación que permite establecer posibles estratégicas.

### **Factor interno**

#### ***Fortalezas.***

Dentro de este entorno se manejan cuatro factores: talento humano, infraestructura, recursos tecnológicos y recursos financieros, en ellos se encontró 11 fortalezas y 7 debilidades.

Las fortalezas comprenden un conjunto de recursos a aplicarse orientada a generar habilidades y competencias para la ejecución de la estrategia de la empresa en forma apropiada, oportuna, exacta y rápida.

El factor talento humano describe el buen ambiente laboral y el trabajo en equipo que se maneja dentro del hotel, esto conlleva a tener una buena relación entre los empleados lo que se refleja a una buena atención al cliente generando confianza y fidelidad.

Las fortalezas que se encontraron dentro de infraestructura, embarcan el tamaño del hotel resaltando su parte inclusiva (discapacitados), la localización geográfica que favorece al hotel y los servicios complementarios como el restaurante y el salón de eventos. Estos servicios complementarios atraen a los viajeros o los grupos corporativos que maneja el hotel, ya que dentro del mismo se pueden realizar diferentes actividades.

Sus recursos tecnológicos, tiene como fortaleza el desarrollo de la página web. A través de esta se pueden manejar diferentes herramientas de apoyo para incrementar la publicidad y llegar a más clientes.



Para finalizar, se tiene que el hotel maneja buena liquidez al desarrollar estrategias en los momentos que se requiere, por ejemplo; durante la pandemia redujo sus costos reduciendo el personal y mantuvo un nivel de clientes fijos por medio de alianzas que no permitió que el hotel tuviera pérdidas, aunque tuvo mínimas ganancias no tuvo que cerrar la empresa.

### ***Debilidades.***

Se encontraron debilidades en cada factor, entre las que se mencionan la falta de personal encargado de la venta de imagen y servicios exclusivamente. La falta de actualización tecnológica es de resaltar, ya que esto permitiría que el hotel manejara mejor sus procesos internos logrando mejores resultados.

Por último dentro de la parte financiera se destacaron debilidades que a largo plazo perjudican al hotel, es necesario llevar un presupuesto para inversión no solo en tecnología sino en diferentes aspectos. El recaudo de cartera a más de 30 días no permite mantener un control financiero adecuado, por último, se debe realizar un estudio a fondo para poder implementar estrategias para competir con el mercado. (Hotel Valle de Pubenza, 2019)

### **Factor externo**

#### ***Amenazas.***

Las amenazas no solo perjudican el funcionamiento del hotel sino a todo el sector hotelero, ya que embarcan la falta de gestión para el mantenimiento de vías, la recesión obligatoria del sector y la presencia de grupos armados hacen que el turismo disminuya a gran escala. La falta de interés para mejorar el posicionamiento de la ciudad y el déficit de vacantes para cargos administrativos dentro del sector hotelero en la ciudad amenazan con el retiro de personal hacia

otras ciudades. Por otra parte, una gran amenaza es el internet, que poco a poco está acaparando todos los sectores, eliminando empresas como agencias de viajes.

Una vez descritos estos elementos se relacionan en la matriz (ver tabla 4. matriz DOFA) que genero cuatro cuadrantes que sugieren el rumbo de las estrategias a implementar. (Hotel Valle de Pubenza, 2019)

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Esta matriz evalúa los factores internos relacionados principalmente con los recursos y capacidades del Hotel, consta de una primera columna de los factores internos críticos, tanto positivos como negativos, que se consideran más importantes o sustantivos para el negocio, la segunda columna corresponde al peso dado a cada factor cuya sumatoria debe ser 1, en la tercera columna es para la calificación para cada factor que oscila entre 1 y 4. para evaluar las fortalezas se evalúan entre 3 y 4, siendo 3 la fortaleza menor y 4 la fortaleza mayor; las debilidades en cuanto evaluación cambian al calificarlas entre 1 y 2, siendo 1 la debilidad mayor y 2 la debilidad menor, para la ponderación de las dos variables y sus respectivas subcategorías, se toma como base una ponderación total que debe ser igual al 100%. Finalmente, la última columna corresponde al peso ponderado cuyo resultado positivo para la organización debe ser sobre la media 2,50 indicando si la empresa es débil o fuerte internamente.

Tabla.6

*Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)*

<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>Talento Humano</b>			
1. Buen ambiente laboral	0,03	4	0,12
2. Trabajo en equipo	0,03 0,03	4 3	0,12 0,09
3. Cuenta con personal joven y en constante crecimiento en formación profesional	0,06	4	0,24
4. Buena atención al cliente	0,02	4	0,08
5. Atención personalizada	0,03	3	0,09
6. Política incluyente hacia población local beneficiando a ambas partes			
<b>Infraestructura</b>			
7. Tamaño del hotel	0,04	3	0,12 0,09
8. Capacidad para recibir grupos grandes	0,03	3	
9. Infraestructura inclusiva (rampas discapacitadas)	0,04	4	0,16
10. El hotel se	0,06	4	0,24

---

encuentra muy bien ubicado cerca de los puntos de interés de la ciudad, del terminal y del aeropuerto		4	0,24
11. Ofrece servicios para que el cliente disfrute de su estadía en el hotel como el restaurante y el parqueadero	0,06	3	0,09
12. Cuenta con dos salones con el fin de celebrar reuniones ejecutivas, de negocios, para conferencias o eventos	0,03	4	0,12
13. Ambiente cómodo, limpio y acogedor	0,03		
<b>Recursos Tecnológicos</b>			
14. Página web propia	0,06	4	0,24
<b>Recursos Financieros</b>			
15. Liquidez	0,06	4	0,24
16. Precios asequibles	0,06	4	0,24
	0,04	3	0,12
17. Desayuno incluido			
<b>SUBTOTAL FORTALEZAS</b>			<b>2,64</b>

**DEBILIDADES**

---

---

**Talento Humano**

1. Ausencia de una persona que se encargue de la venta de imagen y servicios	0,04	2	0,08
--	------	---	------

**Infraestructura**

2. Mala distribución de las habitaciones	0,02 0,03	1 2	0,02 0,06
3. La infraestructura del hotel no es la más llamativa a simple vista			

**Recursos****Tecnológicos**

4. Actualización tecnológica	0,04	2	0,08
------------------------------	------	---	------

**Recursos****Financieros**

5. No cuentan con presupuesto para inversión en tecnología e innovación	0,05 0,02	1 1	0,05 0,02
6. Cartera morosa	0,04		
7. Bajo presupuesto de promoción que no cubren la totalidad de los intereses y necesidades del Hotel		2	0,08
8. Limitada habilidad para competir con precios en el mercado	0,05	2	0,10

**SUBTOTAL DEBILIDADES****0,49**

<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>3,13</b>
--------------	----------	-------------

Datos obtenidos de la matriz DOFA (Elaboración: propia)

El diagnóstico interno del hotel Valle de Pubenza arrojó once (17) fortalezas y ocho (8) debilidades. Las cuales al ser evaluadas y analizadas de manera global dieron como resultado un puntaje de 3,13 encontrándose por encima de la media de ponderación, lo que indica que las posiciones estratégicas internas del hotel generan un impacto positivo, que significan el buen desarrollo dentro de lo planeado en los proyectos elaborados en un principio, generando una proyección consistente.

#### **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La matriz de evaluación del factor externo (MEFE). Es un mecanismo el cual resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes dentro del entorno externo de la empresa.

Para su realización se debe incluir entre diez y veinte factores claves. La matriz arroja un resultado total ponderado cuyo mínimo es uno (1) (CRÍTICO) y máximo cuatro (4) (EXCELENTE) con un promedio de 2,5; el total ponderado muy por debajo de 2,5 caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo externo, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición fuerte.

Tabla. 7

*Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
------------------------------------	-------------	---------------------	----------------------------

---

**OPORTUNIDADES**
**Factor Político/Legal**

1. incentivos tributarios	0,04	1	0,04
2. líneas de crédito	0,02	2	0,04

**Factor Económico**

3. crecimiento del turismo a gran escala	0,04	3	0,12
4. Sector gastronómico en auge	0,03	3	0,09

**Factor Socio/Cultural**

5. buena ubicación del hotel	0,05	4	0,20
6. la oferta turística puede articularse con los servicios que presta el hotel	0,06	2	0,12
7. existe personal capacitado y profesional dentro del sector hotelero	0,05	2	0,10
8. Rico potencial histórico y cultural de Popayán	0,03	3	0,09
9. Existe potencial ecoturístico en la zona	0,05	3	0,15
11. Cercanía a los lugares turísticos de la ciudad	0,04	4	0,16
12. se podría realizar alianzas estratégicas con prestadores de servicios (tours)			

**Factor Tecnológico**

13. eventos de talla internacional	0,05	4	0,20
14. participación en alianzas estratégicas	0,03	4	0,12
15. conocimiento del mercado	0,03	4	0,12
16. 74% de viajeros planean sus viajes por internet	0,04	4	0,16
17. oportunidades para pautar en herramientas de publicidad a través de la web			

**SUBTOTAL OPORTUNIDADES****1,93**


---

**AMENAZAS**


---

---

**Factor Político/Legal**

		1	0,03
1. Falta de gestión para el mantenimiento de las vías que conecta al municipio de Popayán con el municipio de Nariño	0,03		
	0,03	2	0,06
2. Inseguridad generalizada la cual puede afectar al turismo debido a la delincuencia e inmigración			
<b>Factor Económico</b>			
3. Sector hotelero en recesión	0,05	4	0,20
4. Ofertas mejoradas por parte de la competencia	0,04	2	0,08
	0,02	2	0,04
5. Incrementa la competencia			
<b>Factor Socio/Cultural</b>			
6. Presencia de grupos armados en el municipio lo que hace que la demanda turística disminuya	0,03	1	0,03
	0,02	1	0,02
7. Vacantes para cargos directivos bajos			
<b>Factor Tecnológico</b>			
8. Competencia en el sector	0,04	2	0,08
	0,03	1	0,03
9. No existe una estrategia de posicionamiento de la ciudad por lo que la comercialización se limita a la semana santa y el congreso gastronómico	0,02	2	0,04
	0,04	4	0,16
10. Solo el 13% de viajeros planean sus	0,02	2	0,04

---



---

viajes por medio de agencias		
11. Existencia de productos sustitutos: hostales, Airbnb		
12. Tecnología entrante		
	<b>SUBTOTAL AMENZAS</b>	<b>0,81</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2,74</b>

---

Datos obtenidos de la matriz DODA (elaboración propia)

La tabla 6 corresponde al resultado total ponderado de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) del hotel Valle de Pubenza, con un valor total promedio de 2,74 por debajo de la media de ponderación fijada en 2,45, que significa que la posición estratégica externa del Hotel es algo frágil, por cuanto, la importancia de sus amenazas son un tanto más fuertes que sus oportunidades, por ende, la búsqueda de estrategias que minimicen el impacto que las amenazas generan es de vital importancia para mejorar la posición competitiva del hotel.

En la práctica todas las situaciones descritas en el diagnóstico impactan en mayor o menor medida la operación de la empresa, es responsabilidad de los administradores el manejo de las estrategias para cada situación procurando considerar los factores claves de éxito.

## CAPITULO 2

### **Revisar y/o Estructurar la Plataforma Estratégica del Hotel Valle de Pubenza**

Consiste en someter a una discusión en el equipo de trabajo las categorías básicas de la estrategia. En este análisis se promueve el intercambio sobre:

- Los criterios de valor que se generan al cliente
- Análisis crítico de la proyección estratégica de la organización
- Revisar si están o no expresados los principales valores de la organización en la actual misión y visión
- Reestructuración de la misión y la Visión del Hotel Valle de Pubenza
- Se procede a realizar la visión, misión y valores organizacionales por medio de lluvia de ideas.

#### ***Misión.***

Ofrecer a sus clientes servicios de calidad en hospedaje y eventos, mediante colaboradores altamente comprometidos y atención personalizada, aportando así al desarrollo turístico y económico de la región, basándonos en políticas de sostenibilidad. (Hotel Valle de Pubenza, 2019).

La misión antes referenciada no tiene una descripción clara de los servicios que ofrece, no muestra su potencial para llamar la atención del cliente y mostrar solidez. Es importante rescatar que propone políticas de sostenibilidad dando un valor agregado pero que estos no son suficientes para marcar la diferencia y darle una identidad frente a las organizaciones que ofrecen los mismos servicios, por ende, se propone la siguiente misión para la empresa

Para definir la misión de la empresa, se realizarán preguntas como: ¿Qué hacemos?, ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quiénes son nuestro público objetivo?, ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico?, ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?

Preguntas	Definición
¿Quiénes somos?	Empresa que desea brindar el mejor servicio de hospedaje dando comodidad en un ambiente cálido y de calidad.
¿Qué hacemos?	Brindamos servicio de alojamiento
¿Para quién trabajamos?	Personas de clase media de todo el país que se encuentran por motivo de trabajo o vacaciones en la ciudad de Popayán, así como también a turistas nacionales e internacionales.
¿Por qué lo hacemos?	Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas

### ***Misión ajustada.***

Brindar el mejor servicio de hospedaje dando comodidad en un ambiente cálido, con calidad y a precios competitivos satisfaciendo las necesidades de hospedaje de todas las personas que se encuentran por motivo de trabajo o vacaciones en la ciudad de Popayán, así como también a turistas nacionales y extranjeros.

### ***Visión.***

Ser un referente regional en la prestación de servicios de hotelería y eventos, por medio de espacios cálidos y servicio oportuno, que permita disfrutar a nuestros clientes de una gran experiencia (Hotel Valle de Pubenza, 2019).

La visión planteada por la organización es corta y poco ambiciosa dado que la cobertura está limitada.

Para la visión se formulan preguntas como: ¿cuál es la imagen de la empresa?, ¿cómo serán en el futuro?, ¿qué harán en el futuro? y ¿qué actividades se desarrollarán en el futuro?

Preguntas	Definición
¿cuál es la imagen de la empresa?	Empresa líder en la prestación de servicios hoteleros, orientada a sectores empresariales.
¿cómo serán en el futuro?	Hotel con sentido único, dedicado a crear relaciones duraderas con sus clientes
¿qué harán en el futuro?	Desarrollar servicios que garanticen la satisfacción y expectativas del cliente
¿qué actividades se desarrollarán en el futuro?	Incluir tecnología y procesos respetuosos con el medio ambiente.

### ***Visión ajustada.***

Ser la empresa líder en servicio de alojamiento de la ciudad de Popayán, brindando soluciones a nuestros clientes con calidad humana y profesional.

### ***Valores corporativos propuestos***

Compromiso y sentido de pertenencia: El compromiso del Hotel Valle de Pubenza se basa en brindarles al talento humano condiciones dignas de trabajo para que ellos a la vez se sientan parte importante de la empresa y puedan ofrecer servicios de calidad logrando así la satisfacción de las necesidades básicas de los clientes.

### ***Responsabilidad Social***

En las actividades que desarrollamos tenemos en cuenta los intereses de las partes relacionadas y procuramos mitigar el impacto negativo en el medio ambiente. Esto permite no solo el crecimiento como organización, sino también el crecimiento de la sociedad.

### ***Respeto***

Hotel Valle de Pubenza asigna a cada una de las partes de la organización las respectivas funciones con el fin de trabajar en armonía y propender por que haya un buen trato entre asociados, órganos de administración y trabajadores.

## CAPITULO 3

### **Implementar el Modelo del Balanced Scorecard de Acuerdo con el Análisis y/o Resultados de la Plataforma Estratégica.**

Abordada la etapa del proceso de administración estratégica para el hotel Valle de Pubenza, y con el propósito de que la planeación no se quede en un listado de buenas intenciones, se dará inicio a la etapa de implementación de la estrategia.

Para ello en primera instancia, se diseñó un sistema integrado de gestión y control, con base en una adecuada composición entre los fundamentos teóricos de los modelos de cuadro de mando integrado: el Balanced Scorecard de Norton y Kaplan. Este modelo exigió utilizar herramientas cuantitativas concretas de gestión y control, tales como definición de indicadores, metas y programas en el tiempo escogido para la planeación, que se desarrollaran más adelante.

#### **Análisis y formulación de la estrategia**

Se tiene como propósito articular de una manera lógica y coherente la formulación estratégica con un modelo moderno de gestión que permita llevar a cabo la aplicación y el control de lo planeado de una forma encadenada, a través de relaciones de causa y efecto desplegadas a lo largo de todos los niveles. (Echeverry & Bravo Castillo, 2010)

El Balanced Scorecard, como modelo de gestión moderno, ha permitido, entre otros aspectos relevantes, dejar de centrar los objetivos estratégicos de las organizaciones en lo exclusivamente financiero, y dar importancia a otras áreas funcionales de ellas. Es así como se plantea el modelo a través de cuatro perspectivas (financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

## **Objetivos y perspectivas**

Este modelo propuesto busca los siguientes objetivos:

- Dar una dimensión estratégica al control de gestión
- Comunicar de una forma clara, a cada una de las partes interesadas
- Distinguir y comprender qué clase de competencias se deben desarrollar para cumplir con los compromisos de cada una de las perspectivas que interesan a la organización.
- Crear oportunidades de aprendizaje, midiendo de manera sistemática los principales factores necesarios para cumplir con los objetivos propuestos.

El sistema integrado de gestión y control escogido para el presente estudio (BSC), fundamenta su efectividad en el hecho de que “traduce la misión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un adecuado sistema de medición estratégica” (S. Kaplan & Norton, 2005).

El análisis y formulación de la estrategia intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la organización lograr su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actual de la empresa, junto con la información del análisis del contexto, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles.

El hotel Valle de Pubenza tiene una serie de fortalezas que podemos potenciar para mantener una ventaja competitiva en el mercado. Las estrategias que se establecerán para el hotel Valle de Pubenza son:

### ***Estrategia de diferenciación***

Enfocada en los servicios al cliente y la calidad.

Objetivos.

- Aumentar el número de clientes
- Diversificar la segmentación de clientes
- Fortalecer la relación con el cliente
- Mejorar la calidad de los servicios
- Mejorar y mantener el servicio
- Fortalecer las capacidades y competencias del personal

Metas. Construir una propuesta de valor que constituya el mejoramiento de la calidad de todos los servicios ofrecidos, que brinde soluciones integrales a clientes y así poder obtener certificaciones que son las que despiertan el interés en los establecimientos de alojamiento porque aportan prestigio.

- Plan de acción. Desarrollar detalladamente todos los métodos y procedimientos que permitan cumplir con los requisitos de las normas de calidad de servicio para poder obtener la certificación, uno de los requisitos es relativo a la prestación de los diferentes servicios y el otro está relacionado con los procesos que permitan asegurar el nivel de calidad de los servicios.

### ***Estrategia de desarrollo de mercado***

Enfocada en el mercado ya existente.

Objetivos.

- Aumentar la participación en el mercado, captando nuevos clientes y aumentando la Fidelización.
- Aumentar convenios con intermediarios como Tour operadores, agencias de viaje, instituciones y organizaciones de interés para el hotel.

Metas. Aumentar la participación de mercado anualmente.

- Mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y mejorar la afinidad con los clientes para poder aumentar los niveles de satisfacción.
- Mantener a los clientes actuales.

Plan de acción. Aumentar los convenios con instituciones y organizaciones.

- Realizar estudios en base a encuestas que permitan saber el grado de satisfacción de los clientes.
- Reunir información sobre las necesidades de los clientes.

### **Mapa estratégico**

Las perspectivas establecidas para el sistema integrado de gestión y control que se presentan en el proceso de administración estratégica, carecen de sentido si no se establecen relaciones de causa y efecto que permitan la alineación lógica entre las competencias esenciales con el fin de alcanzar los resultados esperados.

Las relaciones de causa – efecto se pueden enunciar como una secuencia de declaraciones que encadenen de la misma manera secuencial cada una de las perspectivas, y de esta forma trasladar los objetivos a un conjunto vinculado de indicadores de actuación. (Echeverry & Bravo Castillo, 2010).

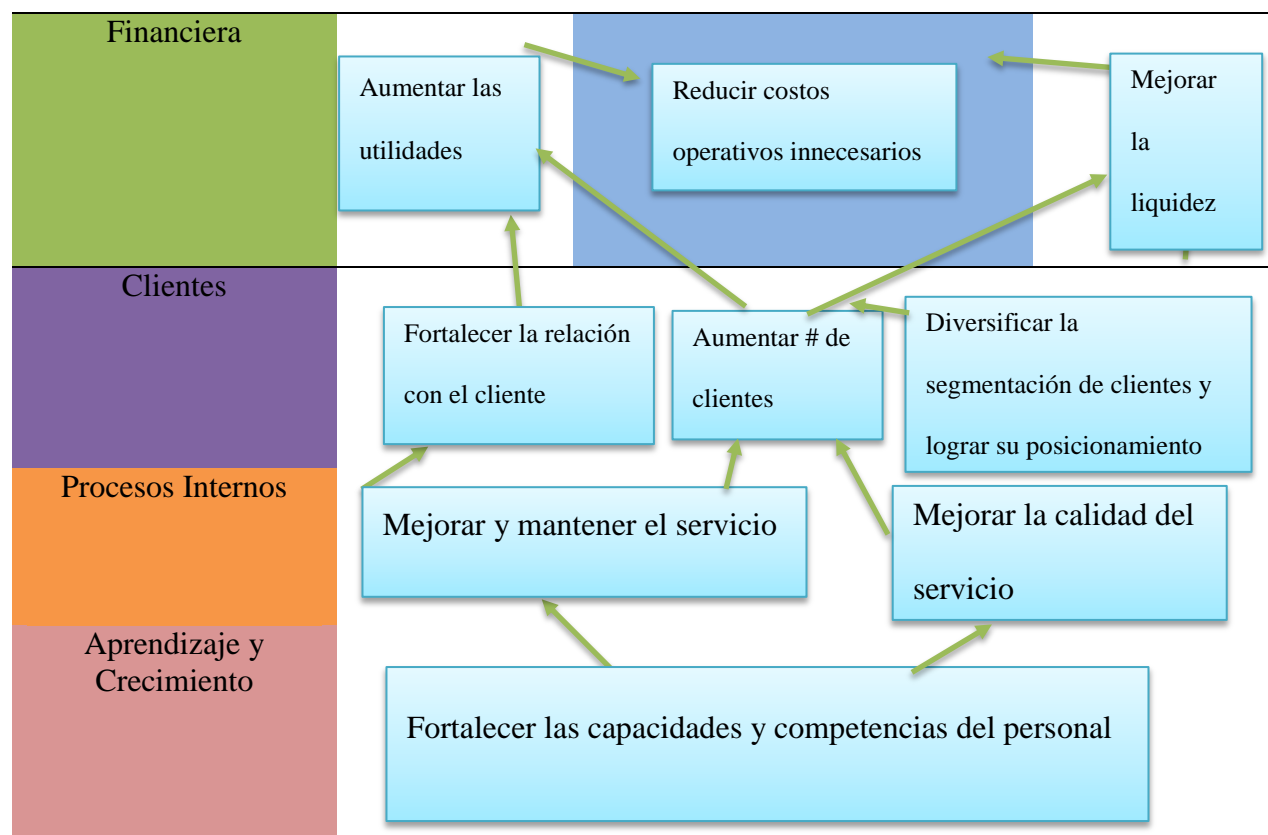
Para este propósito se desarrollaron indicadores cualitativos clave en cada una de las perspectivas para establecer un equilibrio entre los diferentes indicadores, es decir, que los indicadores de la primera perspectiva sean los impulsores primarios que generen los resultados en la segunda perspectiva, los cuales a su vez serán los impulsores de los resultados de la tercera perspectiva y así sucesivamente hasta llegar a los resultados finales en la cuarta perspectiva.



Dicho de otra manera, se garantiza el aprovechamiento de todos los esfuerzos diarios realizados a corto plazo para el logro progresivo de los objetivos a largo plazo sin conflictos que destruyan valor u ocasionen perdidas de recursos financieros humanos y de tiempo.

Tabla.8

*Mapa Estratégico del hotel Valle de Pubenza – relación causa –efecto*



Datos obtenidos del trabajo de campo (Elaboración propia)

La tabla # 8 muestra las relaciones desagregadas de causa-efecto en un mapa estratégico para el caso del hotel Valle de Pubenza, en el cual se pueden observar las siguientes características:

Los flujos van siempre de abajo hacia arriba dada la lógica de alineación entre las perspectivas presentadas en el mapa estratégico, teniendo en cuenta que existe posibilidad de presentarse un flujo horizontal, es decir, en los indicadores cualitativos una misma perspectiva.

La perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia a través del objetivo principal que es la maximización de la rentabilidad de la empresa, la cual se pretende alcanzar aumentando los ingresos a través de las ventas y mejorando la estructura de costos.

Para lograr el aumento en los ingresos es vital que desde la perspectiva del cliente se realicen dos acciones: se brinden soluciones integrales a clientes de alto valor y, por otro lado, aumentar la satisfacción del cliente actual en calidad, disponibilidad y precio. (Echeverry & Bravo Castillo, 2010).

Se brindan soluciones integrales a los clientes de alto valor una vez que el proceso comercial, en primer lugar, adquiera esos clientes en nuevos sectores de mercado. Lo anterior teniendo en cuenta la crisis en la que se encuentra inmerso el sector hotelero debido al COVID-19. Lo anterior debe ir de la mano con una ampliación del portafolio de servicios que ofrece el Hotel Valle de Pubenza en materia de servicios de alojamiento. Se hace vital que se estudie estos clientes de alto valor, que no son más que clientes que representarían a la empresa un volumen constante de ventas, debido a que los servicios que requieren son necesarios e indispensables. Teniendo en cuenta lo anterior se plantea el objetivo de focalizar las ventas en clientes potencialmente rentables.

Por otro lado, no podemos olvidar a los clientes actuales lo cuales se deben retener y seguir satisfaciendo, cada vez de una mejor manera. Por ello es importante mejorar la estructura de costo, teniendo en cuenta la perspectiva de procesos, en especial la del proceso comercial y el proceso operacional.

Dentro del proceso comercial, se propone adquirir clientes en nuevos sectores de mercado, focalizar ventas en clientes rentables y por supuesto retener los clientes actuales, de la misma forma que se debe ampliar el portafolio de servicios, con el propósito de aumentar los clientes.

Como soporte a los procesos anteriores el Hotel Valle de Pubenza debe fortalecer el proceso SIG (Sistema integrado de gestión) y lograr la certificación en cada una de las normas de calidad, salud en el trabajo y medio ambiente, esto con el propósito de estandarizar procesos y de contar con la infraestructura y la alienación necesaria para desarrollar cada una de las actividades principales o de apoyo de su cadena de valor.

Y como última instancia, y la más importante se vincula la perspectiva de aprendizaje y conocimiento en la cual, el protagonista principal es el recurso humano.

Después de haber formulado la estrategia y el mapa que describe el proceso de creación de valor mediante las relaciones entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC, entonces se procede a la elaboración del sistema de medición y control estratégico. (S. Kaplan & Norton, 2005).

### **Clasificación de los objetivos según las perspectivas**

Los objetivos se clasifican en cuatro perspectivas de medición que se relacionan con las estrategias.

#### ***Perspectiva financiera***

La perspectiva financiera se presenta por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros del hotel son el fin último de su estrategia.

- Aumentar las utilidades.
- Reducir costos operativos innecesarios
- Mejorar la liquidez del hotel

#### ***Perspectiva cliente***

- Fortalecer la relación con el cliente.

- Diversificar la segmentación de clientes y lograr su posicionamiento
- Aumentar número de clientes

#### ***Perspectiva procesos internos***

- Mejorar y mantener el servicio.
- Mejorar la calidad de los servicios

#### ***Perspectiva de crecimiento y aprendizaje***

- Fortalecer las capacidades y competencias del personal.

### **Indicadores**

Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada perspectiva. (S. Kaplan & Norton, 2005).

Para cada uno de los objetivos estratégicos anteriores y sus correspondientes perspectivas se establecen los siguientes indicadores.

Es importante destacar que por cada indicador se debe elaborar una hoja de registro donde se especifique el nombre, el propósito, la frecuencia con la que se evaluará, la meta a alcanzar, la fórmula matemática, entre otros componentes. Las metas que a continuación se especifican en las tablas de indicadores son supuestos. En vista que la pasante no cuenta con este tipo de información. Dichas metas están sujetas a cambio.

### **Cuadro de mando integral o Balanced Scorecard**

La elaboración estructurada del BSC corresponde al despliegue de cada una de las perspectivas en objetivos (¿Qué?), indicadores (forma de medición del que), metas (propósitos

parciales de logros del objetivo en un periodo determinado de tiempo) (S. Kaplan & Norton, 2005).

Tabla 9

*Indicadores de la perspectiva financiera*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores estratégicos</b>	<b>Metas</b>
Financiera	Aumentar las utilidades	Variación porcentual de las ventas	3% Anual
	Reducir costos operativos innecesarios	Índice de costos operativos	2% Anual
	Mejorar la liquidez del hotel	Razón corriente	1.5 veces

Datos obtenidos del trabajo de campo (Elaboración propia)

INDICADOR 1

**Objetivo estratégico:** Aumentar las utilidades (incrementando ingresos por ventas a clientes corporativos)

**Nombre del indicador:** Variación porcentual de las ventas a clientes corporativos

**Propósito y justificación del indicador:** Permite comparar el monto de las ventas de dos periodos distintos para determinar su variación.

**Fórmula de cálculo:**  $\frac{\text{ventas actuales} - \text{ventas del periodo anterior}}{\text{Ventas del periodo anterior}} \times 100$

*Ventas del periodo anterior*

**Unidad de medida:** Porcentaje (%) de variación de las ventas entre dos periodos

**Fuente de información:** Estados de resultados de los dos periodos

**Frecuencia:** Mensual

**Meta:** Incremento del ingreso por ventas a clientes corporativos en 3% con respecto al año anterior

**Responsable:** Jefe de contabilidad

**Tarea:** Evaluar los estados de resultados para determinar los índices de ventas de los periodos que se van a comparar.

## INDICADOR 2

**Objetivo estratégico:** Reducir costos operativos innecesarios

**Nombre del indicador:** Índice de costos operativos

**Propósito y justificación del indicador:** Señala la variación de los costos operativos de la empresa.

**Fórmula de cálculo:** 
$$\frac{\text{Costos operativos actuales} - \text{costos operativos del periodo anterior}}{\text{costos operativos del periodo anterior}} \times 100$$

**Unidad de medida:** Porcentaje (%) variación costos operativos

**Fuente de información:** Estado de costos

**Frecuencia:** Anual

**Meta:** Disminuir el índice de costos operativos en un 2% con respecto al año anterior

**Responsable:** Jefe de costos

**Tarea:** Reportar los costos operativos críticos del hotel para tomar medidas en conjunto con el gerente general con el fin de disminuirlos sin perjudicar en desarrollo normal de las actividades.

## INDICADOR 3

**Objetivo estratégico:** Mejorar la liquidez del hotel

**Nombre del indicador:** Razón corriente

**Propósito y justificación del indicador:** Verificar las posibilidades del Fondo, a corto plazo, para afrontar compromisos de corto plazo.

**Fórmula de cálculo:** Activo Corriente

Pasivo Corriente

**Unidad de medida:** Veces o cantidad de dinero que la compañía dispone por cada peso que se debe.

**Fuente de información:** Balance general de los dos períodos.

**Frecuencia:** Mensual

**Meta:** Incrementar la razón corriente 0.3 unidades en pesos con respecto al año anterior

**Responsable:** Jefe de contabilidad

**Tarea:** Evaluar el balance general de cada período y llevar controles sobre los pasivos corrientes de la compañía.

### **Análisis y recomendaciones**

Para reducir los costos operativos innecesarios se recomienda:

- Adquirir el habito en que toda inversión que pretenda realizar el hotel siempre valla acompañado de sus respectivos presupuestos y cotizaciones de soporte.

Para Aumentar las utilidades del hotel se recomienda:

- Realizar un seguimiento que permita comparar las ventas de dos periodos

Para mejorar la liquidez del hotel se recomienda:

- Replantear los términos límites de pago, ser más agresivos con el cobro de la deuda y evitar entrar en cuentas de difícil cobro. (Revisar la política de cartera del hotel Valle de Pubenza).

Tabla 10

*Indicadores de la perspectiva clientes*

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Metas
Cliente	Aumentar el número de clientes	Índice de clientes nuevos	2% Anual
	Diversificar la segmentación de clientes y lograr su posicionamiento	Cuota de participación dentro de segmentos diferenciados	3% Anual
		Índice de satisfacción del cliente	3% Anual
	Fortalecer la relación con el cliente	Número de reclamaciones (cliente)	

Datos obtenidos del trabajo de campo (Elaboración propia)

**INDICADOR 1**

**Objetivo estratégico:** Aumentar el número de clientes corporativos

**Nombre del indicador:** índice de clientes corporativos nuevos

**Propósito y justificación del indicador:** Determinar la proporción de los clientes corporativos incorporados al hotel.

**Fórmula de cálculo:**  $\frac{\text{Total de clientes corporativos nuevos}}{\text{Total de clientes corporativos}} \times 100$

*Total de clientes corporativos*

**Unidad de medida:** Porcentaje (%) de clientes corporativos nuevos



**Fuente de información:** Bases de datos de clientes

**Frecuencia:** Semestral

**Meta:** Aumentar el porcentaje de nuevos clientes en un 2% con respecto al año anterior.

**Responsable:** Administrador

**Tarea:** Realizar visitas a instituciones y organizaciones para enseñarles propuestas de negocios atractivos. Además, se debe hacer un seguimiento a los clientes incorporados para mantener su fidelidad con el hotel.

## **INDICADOR 2**

**Objetivo estratégico:** Diversificar la segmentación de clientes y lograr su posicionamiento

**Nombre del indicador:** Cuota de participación dentro de segmentos

diferenciados

**Propósito y justificación del indicador:** Medir el porcentaje de participación del hotel en los diferentes segmentos

**Fórmula de cálculo:**  $\frac{\text{Número de personas dentro del segmento } N}{\text{Número de clientes del hotel en segmento } N}$

*Número de clientes del hotel en segmento N*

**Unidad de medida:** porcentaje de participación en el segmento N

**Fuente de información:** Registros de las personas que visitan la ciudad identificadas por segmentos entregados por la cámara de comercio del Cauca

**Frecuencia:** Semestral

**Meta:** Aumentar el porcentaje de participación en un 3% dentro de los diferentes segmentos de mercado comparado con el año anterior

**Responsable:** Administrador

**Tarea:** búsqueda de información confiable acerca del número de visitantes y turistas que ingresan a la ciudad segmentados

### INDICADOR 3

**Objetivo estratégico:** Fortalecer la relación con el cliente

**Nombre del indicador:** Índice de satisfacción del cliente y Número de reclamaciones (cliente)

**Propósito y justificación del indicador:** Medir la satisfacción del cliente sobre los servicios que presta el hotel para evaluar el grado de confianza.

Medir el número de reclamaciones de los clientes.

**Fórmula de cálculo:** *número de personas que calificaron como excelente los servicios del hotel + número de personas que calificaron como bueno los servicios del hotel / total de personas que calificaron los servicios del hotel*

*Promedio de satisfacción = número de personas que calificaron el hotel x índice de satisfacción*

**Unidad de medida:** Porcentaje de satisfacción y porcentaje de reclamaciones

**Fuente de información:** Tabulación calificaciones de los clientes

**Frecuencia:** Semanal y se realizara un promedio mensual

**Meta:** Aumentar el índice de satisfacción del cliente en un 3% con respecto al año anterior

Disminuir el porcentaje de reclamaciones de los clientes en un 50%

**Responsable:** Administrador

**Tarea:** Aplicar encuestas a los huéspedes, realizar tabulación y realizar análisis de resultados  
Realizar seguimiento de calificación de los clientes en redes sociales y buscadores.

## **Análisis y recomendaciones**

### **Perspectiva clientes**

Para aumentar el número de clientes se recomienda:

- Ampliar y fortalecer el portafolio de clientes corporativos para eso debe hacer una caracterización de las instituciones y organizaciones de interés para el hotel.
- Diseñar una política de fidelización de los clientes corporativos

Para diversificar la segmentación de clientes y lograr su posicionamiento se recomienda:

- Realizar alianzas estratégicas con agencias de viajes de Popayán.
- Gestionar registros de turistas y visitantes que ingresan a la ciudad entregados por la cámara de comercio del Cauca.

Para fortalecer la relación con el cliente se recomienda:

- Dinamizar su desempeño en redes sociales como Facebook, Instagram y twitter
- Asegurarse que todo cliente del hotel introduzca sus datos y comentarios en los buscadores como booking, expedia y tripadvisor.

Tabla 11

*Indicadores de la perspectiva procesos internos*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores estratégicos</b>	<b>Metas</b>
--------------------	-------------------------------	---------------------------------	--------------

Procesos Internos	Mejorar y mantener los servicios	Eficiencia en la prestación del servicio	5% Anual
	Mejorar la calidad de los servicios	Índice de cumplimiento de los procedimientos	10% Anual

Datos obtenidos del trabajo de campo (Elaboración propia)

## INDICADOR 1

**Objetivo estratégico:** Mejorar y mantener los servicios

**Nombre del indicador:** Eficiencia en la prestación del servicio

**Propósito y justificación del indicador:** Mayor eficiencia en la prestación del servicio

**Fórmula de cálculo:** En el formato que diligencia Servicio al cliente se especifica el cálculo de la eficiencia:

$$\frac{\text{Total de reportes} - (\text{total de reportes no resueltos a tiempo} + \text{total de reportes no resueltos})}{\text{Total de reportes}}$$

**Unidad de medida:** Porcentaje (%) de eficiencia en la atención al cliente de los reportes que los huéspedes hacen

**Fuente de información:** Informe de reportes que realizan respecto al servicio al cliente

**Frecuencia:** El control es diario pero el indicador se manejará mensual

**Meta:** Aumentar en un 5% la eficiencia en el tiempo de respuesta de las solicitudes de los huéspedes relacionadas con el área de servicio al cliente con respecto al año anterior.

**Responsable:** Administrador

**Tarea:** Supervisar los resultados de eficiencia en el tiempo de respuesta de las solicitudes. Identificar problemáticas y proponer alternativas de solución para mejorar el indicador.

Implementar un sistema de postventa.

## INDICADOR 2

**Objetivo estratégico:** Mejorar los resultados de la calidad de los servicios que obtiene el hotel en el cumplimiento de sus procesos.

**Nombre del indicador:** Índice de cumplimiento de los procedimientos

**Propósito y justificación del indicador:** Mayor evidencia de las políticas de calidad en los servicios que presta el hotel

**Fórmula de cálculo:** 
$$\frac{\text{No. De procedimientos que se evidencia seguimiento}}{\text{Total de procedimientos auditados}} \times 100$$

**Unidad de medida:** Porcentaje (%) de cumplimiento de los procedimientos con respecto al año anterior

**Fuente de información:** informes sobre las auditorías semanales

**Frecuencia:** El control es semanal, pero el indicador se calcula mensual.

**Meta:** Aumentar en un 10% el índice de cumplimiento de los procedimientos con respecto al año anterior

**Responsable:** Administrador y encargados de cada área

**Tarea:** supervisar que los procedimientos se estén realizando según los parámetros de calidad

### Análisis y recomendaciones

#### Perspectiva procesos internos

Para mejorar la calidad de los servicios se recomienda:

- Desarrollar los métodos y procedimientos que permitan cumplir con los requisitos de las normas de calidad de servicio para obtener la certificación de calidad ISO 9001.

Para obtener mejores resultados y mantener el servicio se recomienda:

- Implementar un sistema de postventa del servicio

Tabla 12

*Indicadores de la perspectiva aprendizaje y crecimiento*

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores estratégicos</b>	<b>Metas</b>
Aprendizaje y crecimiento	Fortalecer las capacidades y competencias del personal	Índice de capacidades y competencias del personal	10% Anual

Datos obtenidos del trabajo de campo (Elaboración propia)

### **INDICADOR 1**

**Objetivo estratégico:** Fortalecer las capacidades y competencias del personal

**Nombre del indicador:** índice de capacidades y competencia de los empleados

**Propósito y justificación del indicador:** Determinar el porcentaje de empleados capacitados que han desarrollado nuevas competencias

**Fórmula de cálculo:**  $\frac{\text{Total de empleados que superaron la prueba}}{\text{Total de empleados capacitados}} \times 100$

Total de empleados capacitados

**Unidad de medida:** Porcentaje (%) de empleados con nuevas competencias

**Fuente de información:** Pruebas realizadas a los colaboradores capacitados

**Frecuencia:** Semestral

**Meta:** Desarrollar nuevas competencias en los colaboradores en el 10% del total de los empleados capacitados con respecto al año anterior

**Responsable:** Administrador

**Tarea:** Implementar un plan de capacitación y desarrollar nuevas competencias en los colaboradores gestionando curso con instituciones.

## **Análisis y recomendaciones**

### **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo**

Para fortalecer las capacidades y competencias del personal se recomienda:

- Implementar un plan de capacitación gestionando cursos con el SENA y universidades amigas.

Estas estrategias buscan brindar el mejor servicio al cliente en todo el proceso operativo de la empresa desde el primer contacto hasta que el turista retorna a su lugar de origen. A través de la calidad de servicio generamos un efecto multiplicador en los resultados generales de la empresa, considerando que las referencias positivas del hotel van a favorecer al incremento de ventas y aumento de ocupación.

Para la selección y priorización se unen iniciativas en un solo proyecto como los planes de capacitación y desarrollo del personal, así como la inclusión y mejoramiento del servicio postventa en los planes descritos.

## CAPITULO 4

### **Conclusiones y Recomendaciones**

La presente practica permite demostrar como el Hotel Valle de Pubenza debe realizar una planificación estratégica para poder alcanzar sus objetivos a corto y largo plazo. Partiendo con el análisis del ambiente externo, y el ambiente interno se pudo identificar las estrategias más apropiadas que son la “Estrategia de Diferenciación: Enfocada en los servicios al Cliente y en la Calidad” y “Estrategia de desarrollo de Mercado: surgido de la declaración de la Misión y Visión.

El modelo de planificación estratégica utilizado en el desarrollo de esta práctica constituye una herramienta idónea, dada a la eficacia de sus resultados representados en el Cuadro de Mando integral, el cual debe incluir las cuatro perspectivas que lo conforman: Perspectiva Financieras, perspectiva de Clientes, perspectiva de procesos Internos y por último la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.

Una vez conocidos los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas, se establece las relaciones Causa-Efecto por medio del Mapa Estratégico, el que permite visualizar el camino correcto para alcanzar las estrategias. Posteriormente se determinan los indicadores más apropiados para cada objetivo estratégico.

Hoy por hoy, el Hotel Valle de Pubenza se ve enfrentado a grandes desafíos relacionados con una mayor competencia de los mercados, la entrada en escena de nuevas empresas, hechos que obligan a la empresa a tomar decisiones que permitan sortear con éxito estas amenazas.

Para lograrlo debe enfocarse en implementar la estrategia planteada para ello, resultado de una radiografía detallada de la organización que le permitirá construir una propuesta de valor que le



servirá de apoyo y de ventaja para ir sorteando los desafíos provenientes del mercado competitivo en el que opera y así brinde soluciones integrales a cada cliente.

Por ende, el Hotel Valle de Pubenza debe reaccionar con un proyecto de cambio con base en el presente plan Estratégico, que busque competir con eficiencia en el cambiante sector al que pertenece y este proyecto le permitirá formar directivos y empleados preparados para enfrentar las exigencias que ofrecen su entorno y el ambiente en que se dan las negociaciones actuales.

Para que el Hotel Valle de Pubenza pueda alcanzar sus objetivos y sus metas es fundamental que aplique las estrategias definidas, además cumpla con su los plazos establecidos y algo muy importante es no olvidar el compromiso de todos sus trabajadores y de la dirección, los cuales deben estar orientados hacia la misma dirección para alcanzar de la mejor forma posible los objetivos establecidos.

## Referencias

- Anonimo. (02 de junio de 2015). *EconLink*. Obtenido de EconLink:  
<https://www.econlink.com.ar/recursos/financieros>
- Anonimo. (11 de mayo de 2020). *Zonaeconomica*. Obtenido de Zonaeconomica:  
<https://www.zonaeconomica.com/recursos/financieros>
- Anonimo. (s.f.). *monografias.com*. Obtenido de monografias.com:  
<https://www.monografias.com/trabajos82/mantenimiento-hoteles/mantenimiento-hoteles.shtml#:~:text=%2D%20Mantenimiento%20correctivo-,Mantenimiento%20preventivo,as%C3%AD%20como%20molestias%20al%20hu%C3%A9sped.>
- Chapman. (2004). matriz DOFA.
- COLOMBIA, P. d. (2020). *Una prioridad del Gobierno es construir las bases para que el turismo se convierta en el nuevo petróleo de Colombia, en términos de ingreso, inversión y movilización de divisas*. Bogota.
- comunicaciones, M. d. (s.f.). *Agencia estatal*.
- Corvo, H. S. (11 de Mayo de 2019). *Infraestructura de una empresa: qué es y componentes*. Obtenido de Infraestructura de una empresa: qué es y componentes:  
<https://www.lifeder.com/infraestructura-empresa/>
- Echeverry, L. A., & Bravo Castillo, M. (2010). *planeacion y control integrado de gestion a partir del modelo del sistema viable y el Balanced Scorecard*. Cali: Bonaventuriana.
- Hotel Valle de Pubenza. (13 de Septiembre de 2019). *Hotel Valle de Pubenza*. Obtenido de Hotel Valle de Pubenza: [www.hotelvalledepubenza.com](http://www.hotelvalledepubenza.com)
- Jorge Enrique Rodriguez. (2019). *Gestión de talento humano: un encargo estratégico para el desarrollo de la organización*. *Dinero*.
- Kanelson, D. (s.f.). *BeBetter Hotels Online Managment*. Obtenido de BeBetter Hotels Online Managment: <https://www.bebetterhotels.com/que-son-los-metabuscadores-y-por-que-son-importantes-para-los-hoteles/>
- S. Kaplan, R., & Norton, D. P. (2005). *La organizacion focalizada en la estrategia*. España: Gestion 2000.
- seguridad, M. d. (2010). *Isatur*. Obtenido de Isatur:  
[https://www.isastur.com/external/seguridad/data/es/1/1\\_6\\_2\\_1.htm](https://www.isastur.com/external/seguridad/data/es/1/1_6_2_1.htm)

Turismo, I. M. (9 de JULIO de 2020). *WWW.IMCT.GOV.CO*. Obtenido de WWW.IMCT.GOV.CO:  
<https://www.imct.gov.co/IMCT2/IMCT/2020/07/03/conozca-los-incentivos-tributarios-para-beneficiar-el-turismo-de-colombia/>

[www.hotelvalledepubenza.com](http://www.hotelvalledepubenza.com). (14 de septiembre de 2019). *Hotel Valle de Pubenza*. Obtenido de Hotel Valle de Pubenza: [www.hotelvalledepubenza.com](http://www.hotelvalledepubenza.com)

## ANEXOS

Anexo 1. **Encuesta de valoración a empleados**

El siguiente cuestionario consta de una serie de preguntas que tienen como objetivo principal conocer aspectos importantes para el desarrollo integral dentro del Hotel como el nivel de formación, capacitación, el desempeño, las competencias que manejan, el clima organizacional, el grado de motivación. Esta actividad se realiza en el marco de un diagnóstico interno que brindará insumos para posteriormente construir el control de mando integral de la organización.

De antemano se agradece la sinceridad y la colaboración dada por usted.

Edad:
Sexo:

## 1. Nivel de estudios

Nivel de estudios	Respuesta
Bachiller académico	
Técnico	
Tecnólogo	
Profesional	
Otro _____	

## 2. ¿Cuál es su función en el trabajo?

- Colaborador individual
- Líder de equipo
- Pasante

## 3. En qué área se desempeña

- Recepción
  - Camarero/a
  - Oficios varios
  - Área administrativa
  - Ventas
  - Sistemas
  - Contabilidad
  - Otro. ¿cuál? \_\_\_\_\_

## 4. Tipo de contratación en el Hotel

- Contrato a término fijo
- Contrato a término indefinido
- Contrato por prestación de servicios

## 5. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el Hotel?

- Menos de un año
- Entre un año y dos años
- Más de dos años

## 6. ¿Qué tan satisfecho/a está usted desempeñando su cargo en el Hotel?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho

## 7. ¿Cuál es el principal factor que aporta más satisfacción a su trabajo?

- Ambiente laboral
  - Remuneraciones
  - Beneficios
  - Estabilidad
  - Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
8. ¿Está satisfecho/a con las oportunidades que se le presentan para aplicar sus habilidades y experiencia?
- Muy satisfecho/a
  - Satisfecho/a
  - No tan satisfecho/a
  - Nada satisfecho/a
9. ¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?
- Siempre
  - Casi siempre
  - En algunas ocasiones
  - Nunca
10. ¿El puesto que ocupa en la organización está en relación con la titulación que usted posee?
- Si está relacionado
  - Medianamente relacionado
  - No está relacionado
11. Considera a su jefe:
- Justo

- Exigente
- Indiferente
- Injusto

12. ¿Con que frecuencia su jefe le hace observaciones con respecto a su trabajo?

- Con mucha frecuencia
- Con alguna frecuencia
- No con tanta frecuencia
- Con ninguna frecuencia

13. Cuando las decisiones o los objetivos cambian, ¿Con que frecuencia su jefe le explica los motivos de dicho cambio?

- Siempre
- Casi siempre
- Casi nunca
- Nunca

14. ¿Qué tipo de capacitaciones ha recibido?

- Inductivas
- Preventivas
- Correctivas
- Para el desarrollo laboral

15. ¿Las capacitaciones que ha recibido han sido eficaces para la realización del trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Medianamente de acuerdo

- En desacuerdo

16. ¿Considera que necesita capacitación en algún área de interés y que forma parte de su desarrollo?

- Si
- No
- ¿Cual? \_\_ Auditoria \_\_\_\_\_

17. ¿Qué actividades le gustaría que el Hotel ofrezca como forma de recreación y esparcimiento? (seleccione máximo 2)

- Viajes
- Cine
- Deporte
- Cenas
- Caminatas
- Rumba
- Otros \_\_\_\_\_

En las siguientes preguntas se solicita una valoración: (1) es el valor mínimo/negativo y (5) es el valor máximo/positivo

18. Valore la adecuación de su lugar de trabajo en cuanto a:

	1	2	3	4	5
Iluminación					
Ventilación					
Temperatura					
Mobiliario					
Limpieza					
Espacio					
Equipamiento					



## 19. Valore el clima y relaciones de trabajo

	1	2	3	4	5
Considera que se le reconoce el trabajo que realiza					
El hotel le proporciona oportunidades para desarrollarse de manera profesional					
Considera adecuadas las condiciones laborales en relación al horario					
Considera adecuada las condiciones laborales en relación al salario					
Sus funciones y responsabilidades están claramente definidas					
Conoce los objetivos generales del Hotel					
Se escucha a los trabajadores y se les apoya cuando existen problemas					
Conoce y pone en práctica las normas establecidas en el reglamento interno de trabajo en el Hotel					
La colaboración entre compañeros es habitual en el trabajo diario					
En general, se siente satisfecho/a con su trabajo					

20. De acuerdo a su experiencia como empleado/a, ¿cuáles crees usted que son las fortalezas

dentro del factor Hotel teniendo en cuenta las cuatro variables que se manejan en el estudio (TALENTO HUMANO, INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA)

---

21. De acuerdo a su experiencia como empleado/a, ¿cuáles crees usted que son las fortalezas

dentro del factor Hotel teniendo en cuenta las cuatro variables que se manejan en el estudio (TALENTO HUMANO, INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGIA)

---

## Encuesta para el administrador del hotel Valle de Pubenza

### Anexo 2. Encuesta valoración Infraestructura

#### ENCUESTA DE VALORACIÓN

El siguiente cuestionario consta de una serie de preguntas que tienen como objetivo principal conocer el estado de la INFRAESTRUCTURA del Hotel en aspectos como la ubicación, su capacidad, sus servicios y en general su planta física. Esta actividad se realiza en el marco de un diagnóstico interno que brindará insumos para posteriormente construir el control de mando integral de la organización.

De antemano se agradece la sinceridad y la colaboración dada por usted.

Nombre:
Edad:
Sexo:

1. ¿Cómo está dividida la planta física del Hotel? (distribución de habitaciones, servicios, capacidad).

Ítems	Capacidad	Piso
<input type="radio"/> Restaurante	60	1
<input type="radio"/> Parqueadero	10	1
<input type="radio"/> Salón de eventos	40	1
<input type="radio"/> Total de camas	78	
<input type="radio"/> Total de habitaciones	52	
<input type="radio"/> Total habitaciones sencillas	29	
<input type="radio"/> Total habitaciones dobles	20	
<input type="radio"/> Total habitaciones triples	3	
<input type="radio"/> Otro _____		

2. ¿En qué estado se encuentra el equipamiento del Hotel? (Muebles, equipos, planta física, etc.)

- Muy bien conservados
- Conservados
- Un poco conservados
- Nada conservados

3. Califique el estado de:

Ítems	Muy Bien Conservado	Conservado	Un poco conservado	Nada conservado
<input type="radio"/> Habitaciones		X		
<input type="radio"/> Recepción	X			
<input type="radio"/> Restaurante	X			
<input type="radio"/> Parqueadero		X		
<input type="radio"/> Salón de eventos	X			

4. ¿Las instalaciones son confortables y acogedoras?

- Muy confortables y acogedoras
- Un poco confortables y acoderas
- Nada confortables y acogedoras

5. ¿Qué tan preparado se encuentra el Hotel para algún desastre natural o emergencia?
- Muy preparado
  - Preparado
  - Un poco preparado
  - Nada preparado
6. ¿El hotel cuenta con detectores de humo de calor y mecanismos de extinción contra incendios visibles fácilmente?
- SI
  - NO
7. ¿El hotel cuenta con un programa de mantenimiento preventivo y registros de mantenimiento correctivo?
- SI
  - NO
8. ¿Cada cuánto se realiza el servicio de mantenimiento en general?
- Mensual
  - Trimestral (plomería)
  - Semestral
  - Anual
  - Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
9. ¿Cuáles son las herramientas de seguridad que maneja el Hotel?
- Cámaras de seguridad
  - Alarmas anti robo
  - Extintores reglamentados
  - Rutas de evacuación
  - Alarma contra incendios
  - Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_
10. Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización sobre:
- Atención y servicio al cliente
  - Evaluación de la satisfacción del cliente
  - Manejo de reclamos
11. ¿Con que tipo de señalización de seguridad cuenta el Hotel conforme al plan de emergencia?
- Preventiva
  - Informativa
  - De emergencia
  - Ninguna

En la siguiente pregunta se solicita una valoración: (1) es el valor mínimo/negativo y (5) es el valor máximo/positivo

12. Valore la adecuación del Hotel en cuanto a:

	1	2	3	4	5
o Iluminación				X	
o Ventilación				X	
o Temperatura					X
o Mobiliario				X	
o Limpieza					X
o Espacio				X	

13. Teniendo en cuenta su experiencia como administrador, ¿cuáles crees usted que son las fortalezas dentro del factor INFRAESTRUCTURA?

\_\_\_\_\_ Tamaño del Hotel \_\_\_\_\_

14. Teniendo en cuenta su experiencia como administrador, ¿cuáles crees usted que son las debilidades que presenta el Hotel dentro del factor INFRAESTRUCTURA?

\_\_\_\_\_ mala distribución de las habitaciones \_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!**

### Anexo 3. Encuesta de valoración Tecnología

#### ENCUESTA DE VALORACIÓN

El siguiente cuestionario consta de una serie de preguntas que tienen como objetivo principal conocer su opinión frente a aspectos de TECNOLOGIA en cuanto a software y hardware (plataformas, redes sociales e implementación de herramientas tecnológicas) que hacen parte de la estrategia de trabajo dentro del hotel. Esta actividad se realiza en el marco de un diagnóstico interno que brindará insumos para posteriormente construir el control de mando integral de la organización.

De antemano se agradece la sinceridad y la colaboración dada por usted.

Nombre:
Edad:
Sexo:

1. ¿Con cuántos equipos de cómputo cuenta el Hotel para sus operaciones? ¿En qué área?

AREA	EQUIPO	CANTIDAD
Administrativa	Computador	2
Recepción	Computador	1
Salón de eventos		
Otro _____		

2. ¿Qué tipo de tecnología utiliza el Hotel para el desarrollo de sus procesos?

\_\_\_\_ Blanda: conocimiento, correos, drive, controles. \_\_\_\_

\_\_\_\_ Dura: maquinaria clara, estandarización de procesos \_\_\_\_

3. ¿Qué redes sociales manejan y con qué fin?

- X Facebook
- X Instagram
- Twitter
- LinkedIn
- Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_ WhatsApp \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_ Como técnicas de mercadeo \_\_\_\_\_

4. ¿Cada cuánto realizan publicidad y promociones por estos medios?

- Diario
  - Semanal
  - Mensual
  - Trimestral
  - Semestral
5. ¿Manejan una base de datos para llevar el registro y realizar fidelización de los clientes?
- Si
  - No
  - No aplica
6. ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo y ventas detallado para el año en curso o el siguiente?
- Si
  - No
  - ¿Por qué? \_\_\_\_\_ Venta y ganancia \_\_\_\_\_
7. ¿En caso de falla de los PC, ¿Esta la empresa preparada para seguir operando manualmente sin causar mayores traumatismos?
- Si
  - No
  - ¿Por qué? \_\_\_\_\_ no dependemos de la tecnología totalmente \_\_\_\_\_
8. ¿Cuál es el medio publicitario más efectivo para atraer clientes?
- Radio
  - Televisión
  - Plataformas tecnológicas
  - Folletos
  - Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
9. ¿Posee el Hotel la tecnología en cantidad y calidad necesaria para la prestación del servicio de alojamiento?
- Si
  - No
  - ¿Cual? \_\_\_\_\_
10. ¿Cuál es el nivel de inversión de la empresa en tecnología TIC?
- Alto
  - Medio
  - Bajo
  - No aplica
11. ¿Su empresa tiene acuerdos de colaboración sectorial con otros competidores? (seleccione)
- Desarrollo de innovaciones conjuntas
  - Compartir innovaciones
  - Transferencia de conocimientos
  - Transferencia de tecnología
  - Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_ Asociación estratégica \_\_\_\_\_
12. ¿La empresa cuenta con alguna certificación de las normas ISO?
- Si
  - No
  - ¿Cuál? \_\_\_\_\_
13. ¿La organización cuenta con bases de datos y manuales para la prestación del servicio?

- X Si
- No
- No aplica

14. En la siguiente pregunta se solicita una valoración: (1) es el valor mínimo/negativo y (5) es el valor máximo/positivo

	1	2	3	4	5
La disponibilidad de recursos (impresoras, fax, ordenadores, fotocopadoras) es adecuada para cubrir las necesidades del Hotel				X	
La disponibilidad del software es adecuada a las necesidades del Hotel			X		
La asistencia y los servicios informáticos son eficaces y rápidos					X

15. Teniendo en cuenta su experiencia como administrador, ¿cuáles crees usted que son las fortalezas dentro del factor TECNOLÓGICO?

\_\_\_\_\_ Ahorro en costos \_\_\_\_\_

16. Teniendo en cuenta su experiencia como administrador, ¿cuáles crees usted que son las debilidades que presenta el Hotel dentro del factor TECNOLÓGICO?

\_\_\_\_\_ se necesita actuación y más inversión \_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!**

## Anexo 4. Encuesta de valoración Financiero

**ENCUESTA DE VALORACIÓN**

El siguiente cuestionario consta de una serie de preguntas que tienen como objetivo principal conocer su opinión frente a aspectos FINANCIEROS de la organización. Esta actividad se realiza en el marco de un diagnóstico interno que brindará insumos para posteriormente construir el control de mando integral de la organización.

De antemano se agradece la sinceridad y la colaboración dada por usted.

Nombre:
Edad:
Sexo:

1. ¿Actualmente cuenta la empresa con deudas financieras?
  - Si
  - No
  - ¿Con que fin? \_\_\_\_\_ Capitalización e inversión \_\_\_\_\_
  
2. ¿Manejan políticas de inversión?
  - Si
  - No
  - ¿En qué área? \_\_\_\_\_
  
3. Se conoce la información de la competencia respecto a:
  - Margen de utilidad
  - Precios
  - Condiciones de venta
  - Canales de mercadeo
  
4. ¿Como son fijadas las políticas para el establecimiento de precios de los servicios?
  - Utilidad y/o Rentabilidad
  - Comparación con competencia
  - Análisis de los costes
  - Estimación de la demanda
  - Otro \_\_\_\_\_
  
5. ¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma acciones correctivas para controlar desviaciones?
  - Siempre
  - Casi siempre
  - Algunas veces
  - Nunca
  
6. ¿Hace la empresa copias de respaldo o de seguridad de los archivos más importantes como estados financieros, declaraciones de renta etc.?
  - Si
  - No
  - Con que frecuencia \_\_\_\_ Diario \_\_\_\_\_

7. ¿tiene la empresa un programa escrito del presupuesto asignado a la innovación y desarrollo de nuevos servicios o procesos? ¿Cuánto?

- SI
- NO

---

8. ¿De dónde provienen las fuentes de financiación de la empresa?

- Recursos propios
- Préstamos bancarios
- Socios
- Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es el nivel de crecimiento de la demanda en comparación a la capacidad productiva instalada?

- Muy alto
- Alto
- Bajo
- Muy bajo

10. ¿Cuál es el grado de importancia de los costos fijos en comparación al precio de venta?

- Muy alto
- Alto
- Bajo
- Muy bajo

11. ¿Existen estrictas políticas tendientes a monitorear, controlar y minimizar los costos fijos y variables?

- Si
- No

Explique \_\_\_\_\_ Porque hay una producción a escala \_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es la rentabilidad que esperan obtener los propietarios de la empresa?

- 0 - 5%
- 5.1 - 10%
- 10.1 - 15%
- 15.1 - 20%
- + 20% (35%)

13. ¿Elabora presupuestos y realiza control y ejecución del mismo? ¿Con que frecuencia?

- Sí
- No
- No aplica

---

14. Analiza y aplica periódicamente indicadores financieros como:

- Liquidez
- Liquidez y solvencia
- Liquidez, solvencia y endeudamiento
- Liquidez, solvencia, endeudamiento y actividad
- No aplica

\_\_\_\_\_ Liquidez, endeudamiento, rentabilidad \_\_\_\_\_

15. Teniendo en cuenta su experiencia como administrador, ¿cuáles crees usted que son las fortalezas dentro del factor RECURSOS FINANCIEROS?

\_\_\_\_\_ liquidez que genera el Hotel

---



---



---



16. Teniendo en cuenta su experiencia como administrador, ¿cuáles crees usted que son las debilidades que presenta el Hotel dentro del factor RECURSOS FINANCIEROS?  
 \_\_\_\_\_no hay plan de inversiones

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!**

## Anexo 5. Encuesta de valoración talento humano

### ENCUESTA DE VALORACIÓN

El siguiente cuestionario consta de una serie de preguntas que tienen como objetivo principal conocer la opinión del TALENTO HUMANO frente a aspectos como el nivel de formación, capacitación, el desempeño, las competencias que manejan, el clima organizacional, el grado de motivación, la rotación del personal y la disposición al cambio de las personas que conforman el grupo de trabajo. Esta actividad se realiza en el marco de un diagnóstico interno que brindará insumos para posteriormente construir el control de mando integral de la organización. De antemano se agradece la sinceridad y la colaboración dada por usted.

Nombre:
Edad:
Sexo:

1. ¿Cuántos empleados tiene vinculado el Hotel? \_\_\_\_10\_\_\_\_
2. ¿Cuál es el nivel de formación de los empleados?

Nivel de formación	1	2	3	4	5
• Bachiller académico	x				
• Técnico	x				
• Tecnólogo					
• Profesional	x				
○ En formación profesional			x		

3. ¿Cuál es el tipo de contratación de los empleados?

Tipo de contratación	1	2	3	4	5
• Contrato laboral a término definido					x
• Contrato laboral a término indefinido	x				
• Contrato por orden de prestación de servicios					
• Otro, ¿Cuál? Tiempo parcial					x

4. ¿Qué tipo de pruebas se utilizan en el proceso de reclutamiento y selección?

- X Pruebas de personalidad

- X Pruebas de actitud
- X Pruebas de conocimiento
- Prueba de muestreo de trabajo

5. ¿la empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados para toda la organización?

	SI	NO
• Políticas	x	
• Manuales de procedimientos	x	
• Descripción de cargos	x	
• Funciones	x	

6. ¿se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?

- X Siempre
- Casi siempre
- Con frecuencia
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

7. ¿Qué tan cómodo es el ambiente laboral de sus empleados?

- Muy cómodo
- X Algo cómodo
- No tan cómodo
- Nada cómodo

8. ¿Los empleados toman la iniciativa para ayudar a otros empleados cuando surge la necesidad?

- X Siempre
- Casi siempre
- Con frecuencia
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

9. Cuando se asignan nuevas tareas a los empleados su actitud frente a este es

- Muy positiva
- X Positiva
- Poco positiva
- Nada positiva

10. ¿Qué tan calificados están los miembros de su equipo para sus puestos de trabajo?

- Muy calificados
- X Un poco calificados
- No tan calificados
- Nada calificados

11. ¿Qué tan honestos son entre si los miembros de su equipo de trabajo?

---

- Muy honestos
- Algo honestos
- No tan honestos
- Nada honestos

12. ¿Qué tan bien comparten los miembros de su equipo la responsabilidad de las tareas?

- Muy bien
- Algo bien
- No tan bien
- Nada bien

13. ¿Qué tan bien se comunican entre sí los miembros de su equipo?

- Muy bien
- Algo bien
- Un poco bien
- Nada bien

14. ¿Qué tan bien se adapta su equipo a las prioridades cambiantes?

- Muy rápido
- Algo rápido
- Un poco rápido
- Nada rápido

15. ¿Qué tan rápido actúa su equipo con respecto a sus decisiones?

- Muy rápido
- Rápido
- Algo rápido
- Un poco rápido
- Nada rápido

16. ¿Qué tan comprometido está usted en la realización de un lugar cómodo y apto para trabajar?

- Muy comprometido
- Algo comprometido
- Muy comprometido
- Nada comprometido

17. ¿Qué tan disponible se encuentra usted para sus empleados?

- Muy disponible
- Moderadamente disponible
- Poco disponible
- Nada disponible

18. ¿Con qué frecuencia hace observaciones a sus empleados con respecto a su trabajo?

- Con mucha frecuencia
  - Con frecuencia
  - Con alguna frecuencia
  - No con tanta frecuencia
  - Con ninguna frecuencia
-

**MOTIVACION**

19. ¿Sus empleados reciben incentivos por realizar bien su trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- Con frecuencia
- En ocasiones
- Casi nunca
- Nunca

20. ¿De qué manera motivan a los empleados para mejorar su rendimiento laboral?

- Remuneración económica
- Asenso por méritos
- Felicitaciones publicas
- Desarrollo de actividades deportivas y/o recreativas
- Otra, ¿Cuál? \_\_\_refrigerios, conversación \_\_\_\_\_

21. ¿Con que frecuencia realizan capacitaciones a sus empleados?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

22. ¿Qué tipo de capacitaciones realizan a sus empleados?

- Inductiva
- Preventivas
- Correctivas
- Desempeño laboral

23. ¿Con que frecuencia realiza rotación del personal?

- Cada mes
- Cada tres meses
- Cada seis meses
- Cada año
- Otra, ¿Cuál? \_\_\_en caso de ser necesario \_\_\_\_\_

24. ¿Cuáles son las causas de esta rotación?

- Terminación de contrato
- Desempeño laboral
- Desacuerdos laborales
- Rotes entre empleados
- Otra, ¿Cuál? \_\_\_Pandemia\_\_\_\_\_

25. ¿Cuál es el principal motivo de renuncia del personal?

- Mal clima laboral
  - Falta de crecimiento personal y profesional
  - Salario poco justo
  - Conflictos internos
  - Otra, ¿Cuál? \_\_\_ Aspiración salarial \_\_\_\_\_
-

---

26. Teniendo en cuenta su experiencia como administrador, ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas dentro del factor TALENTO HUMANO?

\_\_\_ Buen ambiente laboral \_\_\_

27. Teniendo en cuenta su experiencia como administrador, ¿Cuáles cree usted que son las debilidades dentro del factor TALENTO HUMANO?

\_\_\_ Resistencia al cambio \_\_\_