

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AKEL HOUSE HOTEL

**AKEL ALZATE ALBERTO
PEREIRA ACOSTA ANDRÉS FELIPE**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD DEL SINÚ SECCIONAL CARTAGENA
X SEMESTRE
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.
2017**

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AKEL HOUSE HOTEL

AKEL ALZATE ALBERTO

PEREIRA ACOSTA ANDRÉS FELIPE

**Trabajo de grado para optar el título de:
Administrador de negocios internacionales**

ASESOR

JAIME EDUARDO GONZALES DÍAZ

DOCENTE

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD DEL SINÚ SECCIONAL CARTAGENA

X SEMESTRE

CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de indias D.T.C., noviembre del 2017

Señores:

Comité evaluador
Universidad del Sinú
Seccional Cartagena

Cordial saludo,

De la manera más atenta le escribimos con el fin de someter a evaluación el proyecto de grado, titulado **DIAGNOSTICO ESTRATEGICO AKEL HOUSE HOTEL**. Desarrollado por Alberto Akel Alzate y Andrés Pereira Acosta como requisito para obtener el título de Administrador de negocios internacionales.

Atentamente,

ALBERTO AKEL ALZATE
ID: 0000033114
CC. 1.047.438.150

ANDRES FELIPE PEREIRA A.
ID: 0000031230
CC. 1.043.390.319

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. ESTRUCTURACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO REFERENCIAL	17
4.1 ESTADO DEL ARTE	17
4.2 MARCO TEÓRICO	19
4.3 MARCO CONCEPTUAL	34
4.4 MARCO LEGAL	38
5. METODOLOGÍA	39
5.1 PLAN METODOLÓGICO	39
5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	39
6. ASPECTOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO	41
6.1 CRONOGRAMA	41
6.2 PRESUPUESTO	42
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
7.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	43
7.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO QUE AFECTAN POSITIVA O NEGATIVAMENTE A LA ORGANIZACIÓN	46
7.2.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO	46
7.3 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS EN AKEL HOUSE HOTEL	51
7.3.1 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EN AKEL HOUSE HOTEL	51
7.3.2 INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ EFI.	53

7.3.3	EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EN AKEL HOUSE HOTEL.....	54
7.3.4	INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ EFE.	56
7.4	PERFIL COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR OBJETO DE ESTUDIO	57
7.4.1	PERFIL COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA DE LA EMPRESA AKEL HOUSE HOTEL	57
7.4.2	INTERPRETACIÓN DE LA MPC	59
7.4.3	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER DE LA INDUSTRIA DE LA EMPRESA AKEL HOUSE HOTEL	61
7.5	ESTRATEGIAS QUE DIRECCIONEN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	64
7.5.1	APLICACIÓN DE MATRICES ESTRATÉGICAS	64
7.6	PLAN DE ACCIÓN ALINEADO CON LAS ESTRATEGIAS FORMULADAS	78
8.	CONCLUSIONES	79
9.	BIBLIOGRAFÍA	81
	Anexos	83

Lista de tablas

Tabla 1. Cronograma.	41
Tabla 2. Presupuesto	42
Tabla 3. Análisis DOFA Akel House Hotel.....	46
Tabla 4. Justificación de los factores claves de éxito Akel House Hotel	47
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos MEFI Akel House Hotel.....	51
Tabla 6. Justificación matriz de evaluación de factores internos MEFI Akel House Hotel..	52
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos MEFE Akel House Hotel	54
Tabla 8. Justificación matriz de evaluación de factores internos MEFE Akel House Hotel..	55
Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo MPC	57
Tabla 10. Cinco fuerzas de Porter	62
Tabla 11. Matriz Interna y Externa MIE.....	64
Tabla 12. Matriz DOFA.....	66
Tabla 13. Plan de acción	78

Lista de imagenes

Imagen 1. Entrada Akel House Hotel, sector colonial	13
Imagen 2. Organigrama Akel House Hotel	43
Imagen 3. Fachada Akel House Hotel	44

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado se enfoca en realizar un esquema general del Hotel Akel House, partiendo desde la gestación misma de la organización. Dicho esquema se fundamenta en un análisis completo de la organización con el fin de generar un fortalecimiento institucional y a su vez un estudio prospectivo de la empresa, teniendo en cuenta los posibles cambios que pueda presentar la industria hotelera en el país y específicamente en Cartagena de Indias.

De igual forma el diagnóstico se estructura dentro de matrices estratégicas con el fin de formular variables administrativas para el aprovechamiento de los diferentes aspectos que se presentan en el medio donde converge la organización, dichos aspectos pueden ser físicos, sociales y gubernamentales.

Colombia desde un panorama internacional es visto como uno de los países latinoamericanos más asequible para realizar viajes turísticos, muy a pesar del rezago en desarrollo de infraestructura turística frente a otros países de la región como lo son Perú, Ecuador, Brasil y Argentina, quienes estaban desarrollando actividades turísticas desde mediados de los años 80, mientras Colombia libraba una lucha por mantenerse a flote en medio de sus conflictos internos y la inseguridad generada por el narcotráfico.

En general el país cuenta con ventajas naturales que con las que pocos países en el mundo cuentan, entre ellas encontramos los diferentes pisos térmicos, la inigualable biodiversidad, estar ubicados entre dos océanos, riqueza cultural e histórica, entre otros. Estos son solo algunos de los aspectos dentro de un sinnúmero de atributos que son considerados representativos y atractivos para el público internacional.

Se sabe que las organizaciones en general basa sus esfuerzos en la búsqueda de aspectos que promuevan su competitividad y se constituyan como factores diferenciadores, en la industria hotelera resulta ser complejo llevar a cabo la medición de las variables estratégicas dada la diferencia de la naturaleza de esta industria frente a otros sectores productivos, los cuales al comerciar con mercancías y productos tangibles trabajan en cierta medida con aspectos objetivos, a diferencia de la industria de prestación de servicios que trabajan con elementos subjetivos y cuyo desarrollo y retroalimentación depende en gran medida de un proceso generado en la post-venta.

Si bien el objeto social de un hotel parte desde una misión fundamental que es la prestación de servicio de hospedaje, los hoteles corporativos de la misma categoría que Akel House Hotel, día a día identifican la necesidad de ofrecer algo más que la competencia no ofrezca sin salirse de su segmento de mercado, teniendo en cuenta que la oferta en este sector económico y en este segmento específico cada día va en aumento sin mencionar la denominada para-hotelería.

De ahí la importancia de realizar este diagnóstico estratégico en mira de corregir falencias y convertirlas en fortalezas, desarrollando protocolos que reduzcan la aparición de contingencias a través de una correcta planeación estratégica que permita a la organización ser más asertiva y efectiva a la hora de dar solución a problemas específicos y de crear una identidad corporativa frente al mercado competidor.

1. ESTRUCTURACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ciudad de Cartagena se constituye en Colombia como el principal destino turístico de “sol y playa” seguido de ciudades como Santa Marta y San Andrés, es por esto que se constituye como una plaza apetecible para empresas inclinadas a la formulación y desarrollo de proyectos hotelero de gran envergadura. Además de esto atrae a pequeñas y medianas empresas que a diferencia de las grandes cadenas hoteleras buscan generar un factor diferenciador a través de servicios personalizados y de lujo que se centran en la calidad y no en la cantidad.

A esto se le suma los beneficios tributarios ofrecidos por el gobierno nacional a través del decreto número 463 del 17 de marzo del 2016 el cual modificó su versión original (Decreto 920 del 2009) que contempla una reglamentación a la renta exenta por 30 años para los hoteles construidos entre el 1 de enero del 2003 y el 31 de diciembre del 2017 (con avance de más del 61% de construcción a la fecha).

Lo anteriormente descrito desencadenó un crecimiento exponencial de la estructura hotelera del país tanto en destinos reconocidos como en nuevas propuestas turísticas, atrayendo inversionistas extranjeros y locales provenientes de otras industrias. Esto se puede evidenciar en la cantidad de hoteles registrados ante la cámara de comercio de Cartagena y cómo ha ido en aumento en función del tiempo. De igual forma se puede apreciar la llegada de importantes cadenas hoteles de comprobada trayectoria nivel

internacional como lo son: Hyatt, Hampton, Intercontinental, Holyday Inn, Sonesta, entre otros.

Este incremento desmesurado de la oferta en número de camas en un tiempo tan corto no permite que el mercado se mueva de una manera natural respecto a su incapacidad de generar una demanda sostenible. Lo que ha forzado a las organizaciones que habrían invertido grandes capitales en el desarrollo de proyectos hoteleros y turísticos en la generación de valores agregados que se constituyan como factores diferenciadores frente a la gran oferta, e incluso traspasar la peligrosa línea de la reducción de tarifas promedio la cual deja en desventaja al mercado hotelero, teniendo en cuenta los altos costos operativos en los que se incurre al radicarse en la ciudad de Cartagena, además de la reciente reforma tributaria.

Es por esto por lo que al incursionar en un nuevo proyecto hotelero con características de PYME es necesario llevar a cabo un diagnóstico estratégico elocuente que permita prever condiciones desfavorables y valiosas oportunidades que represente una sostenibilidad económica del objeto social en función del tiempo.

El principal reto que se afronta al incursionar en una industria tan competitiva y con exceso de oferta es la falta de reconocimiento del hotel y su marca en el público que contemple los clientes potenciales, además de desconocimiento general del entorno del mercado en el cual se circunscribe la empresa y el tiempo de reacción sobre alguna eventualidad, es por esto que el Hotel Akel House reconoce la necesidad de llevar a cabo un estudio confiable y sustentado que no de espacio a especulaciones vagas y que por el contrario pueda ser soportada por evidencias sustentables.

Imagen 1. Entrada Akel House Hotel, sector colonial.



Fuente: <http://www.akelhouse.com/>

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan estratégico a implementar para llevar a cabo un correcto direccionamiento estratégico en la empresa Akel House Hotel?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un diagnóstico estratégico para la empresa Akel House que le permita tener un desarrollo sostenible a través del tiempo.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los factores claves de éxito de la empresa Akel House Hotel.
- Evaluar la incidencia de los factores externos e internos de la empresa Akel House Hotel.
- Analizar la competitividad de la empresa en relación con la competencia mediante la matriz MPC.
- Formular estrategias que ayuden a mejorar la calidad del servicio de la empresa Akel House Hotel.
- Plantear el plan de ejecución de direccionamiento estratégico para contribuir en la implementación de las estrategias.

3. JUSTIFICACIÓN

La industria hotelera y turística representa un renglón importante en la economía cartagenera tanto para el sector formal como el informal, consolidándose como una industria de alto interés a la hora de desarrollar propuesta con impacto social. La importancia del presente proyecto radica en la intención de llevar a cabo un proceso de investigación que permita el fortalecimiento administrativo de una empresa local, lo que redundará en un mejoramiento de la calidad de vida de las familias representadas por los colaboradores del Hotel Akel House a través de una plaza laboral estable y sostenible a través del tiempo.

La vocación investigativa que nos ha sido inculcada desde los inicios de nuestra formación universitaria sale a relucir en medio de los cuestionamientos planteados, generando dudas razonables las cuales promueven la formulación de alternativas viables para el desarrollo de una problemática dada dentro de la cotidianidad de la empresa.

Al constituirse esta empresa surgen una considerable cantidad de variables no contempladas dentro de su proceso de conceptualización, más por su naturaleza que por descuido o desinterés, pues la prestación de servicios Hoteleros requiere especial atención a diferentes flancos de desarrollo entre los cuales encontramos el hospedaje mismo, servicios complementarios, cocina, bar, reservaciones y experiencia de los clientes entre otros.

Es por esto que consideramos una empresa perteneciente a la industria hotelera como un escenario idóneo para el desarrollo de un proyecto de investigación con una interesante pluralidad de variables de diferentes naturaleza convirtiéndose en un reto interesante y educativo para nuestra experiencia de aprendizaje, y en contraprestación de

dicho beneficio esperamos poner a disposición del Hotel Akel House una herramienta útil para la toma de decisiones y así posicionarse dentro del volátil mercado hotelero.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ESTADO DEL ARTE

Como antecedentes de investigación se toman diferentes estudios previos que se referencian a continuación:

Diagnóstico estratégico a la empresa Torres Madrigal S.A. (2007). Estudio realizado por Flórez Ortiz María Virginia. Tenía como objetivo la venta y reparación de Hardware, como discos duros de computadora, teclados, monitores e impresoras, así como el desarrollo de un software para el mercado mexicano de control administrativo llamado CompuNegocio que incluye los módulos de ventas, compras e inventarios y módulos adicionales para el control de cuentas bancarias y punto de venta que opera con hardware especial como impresoras de recibos, lector de código de barras y caja registradora, tratando de ser los pioneros en un mercado aún incipiente, comparado con el norteamericano, donde los programas se vendían desde entonces en tiendas, en tanto que en Tijuana, eran muy pocos los negocios que poseían computadoras.

Al realizar el análisis estratégico a la empresa Torres Madrigal S.A. Se encontró que: en el análisis de las actividades de soporte se observa que las actividades de logística interna y externa en las cuatro áreas se están llevando de manera eficiente. Se debe mencionar que no existe un departamento de recursos humanos, pero cada departamento recibe capacitación y la dirección es la que se encarga de la contratación de personal y contabilidad de llevar los expedientes del personal.

Diagnostico organizacional de la empresa de calzado GWS.A de C.V y plan de mejora (2011). Estudio realizado por Beatriz Yesenia Alfaro Mendoza, Isabel Mercedes Argueta Garay y María de los Ángeles Rivera Urías. Tenía como objetivo Analizar la situación actual de la empresa de Calzado GW S.A. de C.V. mediante la implementación de un diagnóstico organizacional, que permitiera la identificación de áreas de mejora.

El estudio concluyó que se debe mejorar la adecuación de los lugares de la planta de producción, siguiendo una línea de producción, con el objetivo de ordenar las áreas de trabajo, así como colocar los nombres de las diferentes áreas para conocimiento de empleados y visitas, para evitar accidentes laborales (por las máquinas en uso), y el uso de recursos adecuados en cada una de ellas (mascarillas, guantes, zapatos cerrados, etc.) además, se recomendó descentralizar la toma de decisiones dentro de la empresa de Calzado GW, delegar funciones y decisiones estratégicas, para evitar en algún momento atrasos o inconvenientes en las operaciones de la empresa por falta de un encargado de determinada función o área.

Plan estratégico para la empresa Iván A Ramírez (2008). Estudio realizado por Néstor Julio Cruz y Gina Marcela Ramírez. Tenía como objetivo formular el plan estratégico adecuado a los requerimientos de cada una de las áreas de negocio de la empresa IVAN A RAMÍREZ G.

Del diagnóstico aplicado a Iván A Ramírez G se concluyó que la empresa ha venido creciendo de forma desorganizada, debido a la carencia y falta de un horizonte definido que ha sido evidente en sus bajos índices de rentabilidad, a pesar de que el gerente tiene claro los objetivos que desea alcanzar en el corto y largo plazo no ha implementado una metodología adecuada de planeación estratégica, convirtiendo la vida diaria de la organización en un constante esfuerzo por sobrevivir y mantenerse en el mercado, teniendo

que sacrificar en diversas ocasiones recursos y ganancias, que han estancado la eficacia y el desarrollo de la organización. Por lo tanto, la situación actual de la empresa no le permite estar preparada para aprovechar al máximo las oportunidades que existen en su entorno; así mismo no posee estrategias que potencialicen sus fortalezas y minimicen el impacto de las amenazas que la afectan; si la empresa continua por este camino terminara por ser una compañía poco competitiva y no rentable.

4.2 MARCO TEÓRICO

En palabras de Humberto Serna (2002), la planeación estratégica se define como

“el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro”.

Este proceso no es estático, y amerita la total atención y participación de todos los directivos para la buena implementación del direccionamiento estratégico hacia el futuro de la organización, convirtiéndose así en una empresa capaz de responder y anticiparse a los sucesos.

La planeación estratégica da como resultado un Plan Estratégico que asegura la evolución y el futuro de la empresa; este documento reúne información valiosa del

posicionamiento actual y futuro dando como resultado estrategias después de un estudio del entorno de la empresa.

El plan estratégico es la herramienta de planificación, organización y encausamiento de cualquier negocio hacia la consecución de los objetivos, este sintetiza a nivel financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa (Martínez y Malla, 2005).

Todo plan estratégico se realiza con el fin de crear y mantener ventaja competitiva, ser sostenibles a través de decisiones y acciones estratégicas que lo llevaran al éxito con la capacidad de resolver problemas y estar preparados para variables incontrolables e inevitables que se puedan presentar a lo largo de su existencia, la ventaja competitiva es una ventaja que posee la empresa con relación a sus competidores, esta debe ser única y sostenible (Porter, 2010).

La idea de un Plan Estratégico debe originarse en la Dirección de la empresa, quienes son los encargados de garantizar el éxito de la misma, sin embargo, toda la empresa debe involucrarse y comprometerse con la ejecución del Plan Estratégico.

Para Jean-Paul Sallenave la planeación estratégica “Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”. Este autor plantea que la mayoría de las empresas están diversificadas y organizadas según una estructura divisional, y así se establece una planeación estratégica a tres niveles:

- A nivel de la empresa total: se responde a preguntas fundamentales sobre el presente y futuro de la empresa, como dónde invertir recursos, donde obtener recursos, como asegurar supervivencia, crecimiento y utilidades, etc.

- A nivel de división: luego de decidir en qué actividad de la empresa se invierten los recursos, se deberá determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos.

- A nivel funcional: los responsables de llevar a cabo el plan estratégico elaborado, por esto una parte importante también lo es el personal y el grado de compromiso que tengan con la empresa, para que la planeación estratégica sea un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa (Sallenave, 1995).

- El autor James Stoner plantea en su libro Administración “los planes estratégicos son los planes que se aplican a toda la empresa, que establecen los objetivos generales y que buscan determinar la posición de la empresa en términos de su ambiente” (Finch, s.f.).

Teniendo en cuenta que la planeación se hace importante para el buen desarrollo de las operaciones y la optimización de recursos, este tema de planeación se vuelve importante para la mayoría de las definiciones de estrategias en el área de la administración, se dice que la estrategia no es más que la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Hoy en día toda empresa se ve en la obligación de implementar estrategias si quiere subsistir ante el mercado actual tan cambiante y competitivo. Es importante entonces que mediante la gerencia estratégica se evalúe el estado de la situación presente y tomar decisiones sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro, respondiendo a una serie de preguntas como ¿Dónde estamos hoy?, ¿A dónde queremos ir?

De acuerdo con lo anterior se puede definir la Gerencia Estratégica como el conjunto de decisiones y acciones que hoy en día una empresa debe implementar con el fin de lograr competitividad en el mercado y alcanzar unos rendimientos superiores al promedio, es decir, por encima del riesgo de la competencia. (Hitt y Hoskisson, 1999)

Según el autor Humberto Serna en su libro Gerencia estratégica, este proceso consta de cuatro etapas (Serna, 2002):

Diagnostico estratégico

En esta etapa se realiza un análisis del ambiente interno y externo. En el ambiente externo se analizan los hechos, tendencias y escenarios del entorno, con el fin de conocer posibles situaciones futuras.

El entorno se divide en: Entorno general, entorno industrial y entorno Competitivo.

- El Entorno General es aquel capaz de influenciar a todas las empresas en términos generales, se compone de una serie de factores económicos, demográficos, político-legal, socio cultural, tecnológico, ambiental y global.

- El Entorno Industrial, en este se presentan los hechos, tendencias y escenarios que afectan el sector económico de la empresa en estudio

- Los resultados internos de la empresa dependen en su mayoría del entorno en que se mueven, de la capacidad que esta tiene para afrontar los cambios que sucedan en dicho entorno y esto genera un fenómeno de acción-reacción.

Autores como Michael Porter plantea cinco fuerzas que estructuran el sector de la Industria en que se desenvuelven las empresas, factores que inciden en la competencia y la rentabilidad a mediano y corto plazo.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de entrada de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad entre competidores

La importancia de estas cinco fuerzas varía dependiendo del tipo de industria o sector económico al que pertenece la organización (Porter, 2009).

El Entorno Competitivo, en este se identifican las empresas que compiten directamente con nuestra empresa y se estudian sus estrategias para tomar medidas preventivas. Se desea conocer información estratégica de productos, publicidad, canales de distribución y objetivos futuros.

También es importante analizar los factores económicos (PIB nacional e industrial, el crecimiento o comportamiento del sector o industria en que se mueve la empresa, el aumento de las tasas de interés, entre otras). Factores demográficos (Comportamiento del crecimiento de la población, segmento de mercado, tendencias que causen impacto en la población y la concentración y distribución de los ingresos en la población). Factores tecnológicos y factores socioculturales.

En el análisis de la Operación Interna se define con qué recursos cuenta la empresa y cuáles son las fortalezas y debilidades de esos recursos y si estos le brindan ventaja competitiva.

Lo anterior implica tener en cuenta el análisis de la Estructura Organizacional, en este se identifica la Política de Toma de Decisiones, los mecanismos de Comunicación y Coordinación, los tramos de Control, los Procesos, y la Cadena de Valor.

Dentro de las herramientas de análisis organizacional que existen, encontramos la matriz DOFA, con esta metodología es posible obtener un análisis que resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización. Es una herramienta analítica que permite agrupar toda la información de un negocio de forma que se puedan identificar y transformar sus debilidades en fortalezas y sus amenazas en oportunidades.

Direccionamiento estratégico

En esta etapa del proceso lo que se busca es definir en la empresa su verdadera razón de ser, el rumbo que debe tomar y la cultura que debe adoptar para que la empresa responda a los dos conceptos anteriores.

Las organizaciones deben tener sus metas y objetivos claros para poder alinear a todos los empleados de la organización por los mismos objetivos comunes.

Se debe revisar y redefinir la visión, la misión y los valores corporativos con el fin de que en su alcance permitan crear ventaja competitiva.

- La visión, es la declaración a donde se quiere llegar en el futuro, lo que se quiere llegar a ser, la visión es un objetivo inspirador a largo plazo que involucra toda la organización, debe incluir un eslogan y responder la pregunta: ¿Qué queremos ser?

La misión hace referencia al propósito específico de la organización, declara los medios a través de los cuales competirá, menciona los grupos de interés, incluye lo que la hace diferentes o especial ante sus competidores, la misión debe cambiar cuando cambian las condiciones de la competencia y/o cuando

Surgen nuevas amenazas y oportunidades y debe responder las preguntas: ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos?

- Los valores corporativos, son los principios e ideales que guían la conducta de los individuos de la empresa, los cuales deben estar relacionados con el propósito de esta. Deben responder a la pregunta: ¿En que creemos?

- Con los objetivos Estratégicos se busca dar un enfoque operativo a la misión y orientar la consecución de la visión y misión. Estos objetivos deberán tener un criterio de cumplimiento o indicador, mensurables, específicos, apropiados, realistas y oportunos.

- Unidad Estratégica de Negocio: Son las actividades o negocios estratégicos constituidas por el producto o servicio, la fuerza de ventas, competidores y clientes, las cuales son significativamente diferentes y más importantes que el resto de las actividades de la empresa.

- Recursos y Capacidades: todo lo que la empresa necesita para operar de forma normal. Se dividen en recursos tangibles e intangibles.

- Recursos Tangibles: Son los recursos fáciles de identificar, activos físicos, tecnológicos, estructura, etc. Son Inflexibles.

- Recursos Intangibles: Estos recursos son difíciles de identificar para los competidores y para la misma empresa, recurso humano, innovación, imagen, etc. Son flexibles.

Las capacidades deberán ser desarrolladas por las empresas si estas quieren permanecer en el mercado y demostraran su competitividad, logrando el aprovechamiento de las habilidades y competencias que se han obtenido a través de la experiencia y la unión entre recurso humano y recurso tecnológico.

La ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo y defendible ante la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno a fin de satisfacer los objetivos de los grupos participantes de la organización (Sains, 2003).

La Ventaja Competitiva es un punto al que deben apostar todas las empresas ya que mediante las competencias que poseemos como recursos y capacidades logramos defendernos de la competencia y diferenciarnos logrando con mayor facilidad captar clientes y posicionarnos.

El concepto de ventaja competitiva es uno de los más importantes para el futuro de la organización, este asegura la existencia y sostenibilidad de la compañía frente a la competencia a través de recursos y capacidades que generen una diferenciación de carácter inimitable.

Plan Estratégico

En esta etapa se definen las estrategias que llevarán a la organización a lograr la visión que se ha planteado.

Dentro de las herramientas utilizadas para la elaboración del plan estratégico encontramos el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), la cual permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, tiene como objetivo convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados, a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y crecimiento (Martínez y Milla, 2005).

El cuadro de mando integral aporta la metodología para ser soporte y guía en el diseño e implementación de la estrategia empresarial, esta herramienta supera las limitaciones de los sistemas de indicadores puramente financieros retratando claramente los procesos de creación de valor y los papeles críticos de los activos intangibles y se utiliza para medir la estrategia, todos los objetivos e indicadores financieros y no financieros.

Además, con el mismo podemos alinear todos los recursos de la organización por una misma estrategia, enfocar y alinear los equipos, las unidades de negocio, el recurso humano, los recursos tecnológicos y financieros en una misma dirección o estrategia (Norton y Kaplan, s.f). De aquí debe derivarse la visión y la estrategia empresarial.

Con el BSC se asegura una correcta ejecución de la estrategia en tiempo y forma, además, ayuda a probar, obtener realimentación y actualizar las estrategias de la organización.

También conocido como cuadro de mando integral (CMI) el cual es un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa, se enfoca en medir las actividades de la empresa de acuerdo con la visión y a las estrategias que se hayan planteado en un periodo determinado; si se cumplieron con los resultados planteados en el plan estratégico. Con este sistema se le da una mirada global del grado de competitividad y desempeño de la compañía.

El Mapa Estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura que se utiliza para describir una estrategia a través de una relación causa-efecto.

Son el conjunto de objetivos estratégicos ordenado en las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre objetivos, los indicadores, las metas los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación estratégica. Los mapas estratégicos sirven para que las organizaciones vean las estrategias de forma coherente, integrada o sistemática.

Según el autor Francisco Amo Baraybar, Las perspectivas corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda organización. Las perspectivas del negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos. La metodología distingue dos tipos de perspectivas, internas y externas: En las perspectivas externas se encuentran los resultados de la actuación de la organización, la perspectiva financiera y la perspectiva clientes.

Y en las perspectivas internas se encuentran los objetivos en los que la compañía tiene margen de actuación, perspectiva procesos y perspectiva capacidades estratégicas. A continuación, se describen cada una de las perspectivas (Baraybar, s.f.):

- Perspectiva Financiera, esta perspectiva contiene dos aspectos, crecimiento y productividad, con el fin de mejorar la utilidad de los accionistas o propietarios.
- Perspectiva Cliente, esta destaca la propuesta de valor, dándole importancia a la moda y a la línea de productos complementarios para la estrategia de crecimiento.
- Perspectiva Procesos, se desglosa en cuatro aspectos: dominio de marca, excelencia en moda, fuentes y distribución, y experiencia de compra, estos forman la proposición de valor de los clientes e impulsan la productividad financiera.
- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento o Capacidades Estratégicas, en esta perspectiva se tiene en cuenta el recurso humano, el clima organizacional y las competencias.

Los objetivos estratégicos son un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de la visión, su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización, deben responder a las estrategias de la organización con el fin de que el CMI sea una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la estrategia.

El establecimiento de los objetivos en cada una de las perspectivas debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a largo como a corto plazo. Estos se estructuran bajo las cuatro perspectivas en el Mapa Estratégico y se relacionan mediante vínculos de causa-efecto, perspectiva Financiera y Clientes como receptores y Procesos y Capacidades Estratégicas como operación interna, dando como resultado un balance entre receptores y operación interna.

Gestión y Control Estratégico

Formular la estrategia no es suficiente, se debe realizar un chequeo permanente del nivel de consecución de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o fracaso en las acciones desarrolladas para alcanzar nuestra estrategia.

Además, este proceso de control permanente debe permitir la comunicación de los resultados a toda la organización con el fin de que todos los actores sepan anticipadamente si están realizando correctamente sus tareas y si estas repercuten en el éxito de la estrategia de la empresa.

Para un ajuste oportuno del plan estratégico se debe llevar un seguimiento y monitoria permanente a nivel corporativo, funcional y operativo. Dicha monitoria debe realizarla el presidente o gerente de la compañía con sus colaboradores inmediatos: vicepresidente, subgerentes o directores de áreas que le reporten directamente. La monitoria funcional debe ejecutarla el vicepresidente o subgerente funcional y sus inmediatos colaboradores. La monitoria operativa debe ser realizada por el jefe de área y sus inmediatos colaboradores.

El sistema de monitoria y control implementado debe permitir obtener información que facilite medir el nivel de desempeño alcanzado.

Modelo matricial de diagnóstico estratégico

Varios autores (Fred David, 1988), (Arthur Thompson, 2001), (Igor Ansoff, 1965), (Keneth Andrews, 1989), (Michell Godet, 1987), (Thomas Miklos, 2000), (J. David Hunger, Thomas L. Wheelen 2000), coinciden en la necesidad de trabajar identificando una serie de fases o etapas que dan origen a un procedimiento sistemático-estratégico, que se

propone como guía; estos esquemas de deben contar con la flexibilidad suficiente para darle un espacio a la contingencia y todo aquello que resulte de difícil previsión. Lo anterior constituye una postura que difiere al análisis que plantea Porter o Mintzberg, quienes exponen la no incursión significativa de una organización en el desarrollo de un ejercicio estratégico profundo. (Restrepo Luis Fernando 2004).

Para efectos prácticos del estudio a realizar, las matrices que se exponen a continuación, se encuentran basadas en los libros de David (2003), y Godet (1987), autores en los cuales se puede basar un análisis estructural de las matrices, sin desconocer otros estudios o teorías relevantes en este campo.

Para desarrollar el modelo matricial es importante identificar las fases o etapas de las que se hizo mención anteriormente.

Las fases o etapas son las siguientes:

- Formulación de la Estrategia
- Fase de Ejecución de la Estrategia
- Fase de Evaluación.

La formulación:

La investigación comprende un ejercicio de análisis total, de afuera hacia dentro y de adentro hacia fuera, es decir realizar un estado del arte masivo organizacional y de su desarrollo del entorno.

Ya con esta información se puede construir una matriz DOFA preliminar “Oportunidades y Amenazas que se encuentren en el ambiente externo de la organización, así

como Debilidades y Fortalezas” que permitirá caracterizar la capacidad operativa de la empresa. De todas maneras, se trata de tomar decisiones subjetivas basadas en información objetiva sobre el ambiente que define la empresa. (Restrepo Luis Fernando 2004).

Este análisis puede poner a prueba la capacidad de liderazgo del cuerpo directivo de la organización, como de los componentes de la misma. Durante este período el análisis, capacidad de síntesis, la ponderación y evaluación de variables, el trabajo en equipo y la toma de decisiones en función de hechos y datos recogidos, consolida el espíritu de tolerancia y el sentido de diversidad que acompaña a los miembros de la alta gerencia, un proceso estratégico requiere persistencia en el propósito, fortaleza en el liderazgo, disciplina y capacitación. (Restrepo Luis Fernando 2004).

El desarrollo del ejercicio anterior arrojará la información pertinente para construir las matrices a desarrollar en este proyecto, (sin desconocer la existencia de distintas matrices y sus complementos) esta información debe entenderse como apoyo para la toma de decisiones, no es una herramienta direccional pero facilita el manejo e interpretación de la información recopilada.

Matrices

Las matrices que se desarrollarán en esta investigación serán:

- Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI)
- Matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE)
- Matriz DOFA
- Matriz MPC

Matriz MEFE: (Restrepo Luis Fernando 2004).

- Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.
- Traduce la información en oportunidades y amenazas.
- Establece para cada una de ellas la correspondiente ponderación (establecimiento de la importancia relativa),
- Señala un total para el entorno. Esta cifra caracteriza el entorno que en un determinado momento rodea la empresa.

“En líneas generales, los miembros de la alta dirección deben observar el entorno jurídico que afecta a la empresa, la situación de la macroeconomía en función de los efectos que tenga para el sector económico y en particular para la organización objeto de estudio -cabe anotar que las variables macroeconómicas no afectan de la misma forma a todas las organizaciones -los aspectos sociales que también comprometan el desempeño de la unidad económica deben analizarse, el nivel de estabilidad política y la evolución tecnológica propio del sector y/o empresa.” (Restrepo Luis Fernando 2004).

Matriz MEFI: (Restrepo Luis Fernando 2004).

Exige un examen de la capacidad operativa de la organización. Los parámetros y estructura son los mismos de la MEFE, difiere en las categorías que utiliza. Estas son las áreas funcionales de la empresa (financiera, mercados, operaciones, talento humano y gestión) sobre las cuales se indaga con relación a sus DEBILIDADES Y FORTALEZAS. Entonces la MEFI implica:

- Reconocer los factores claves internos.
- Ponderarlos.

- Evaluarlos de acuerdo con un código similar al utilizado en la MEFE.
- Obtener un resultado por factor.
- Determinar un total que permita determinar el estado actual del ámbito organizacional.

Matriz DOFA: (Restrepo Luis Fernando 2004).

“La toma de decisiones se caracteriza por un cruce permanente de información. Trasponer las debilidades, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas es un ejercicio inevitable de cara a la obtención de información nueva, sintetizada en estrategias genéricas y provenientes de la etapa de investigación. El procedimiento que se debe surtir se comprende mejor observando la matriz DOFA”. (Restrepo, s.f. Documento Electrónico)

Procedimiento para diligenciar la matriz DOFA:

Como se ha dicho reiteradamente se trata de un proceso signado por la creatividad y el análisis a fondo de una serie de variables que, al interrelacionarlas, van dando origen a familias de estrategias genéricas que deben ser descritas. El gráfico que se señala a continuación permite aclarar la idea:

- 1- Incluir las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en las correspondientes retículas de la matriz cuidándose de incorporar la misma información que se definió en las matrices MEFE, MEFI.
- 2- Una vez incluida la información aludida, se analiza sistemáticamente para encontrar en cada posición estratégica los posibles interceptos o coordenadas que dan origen a una estrategia genérica.
- 3- Una vez definida la coordenada se identifica como una estrategia genérica.
- 4- Dicha estrategia genérica se considera posible

5- Después de definida se describe detalladamente

El resultado de la matriz DOFA es una serie de estrategias genéricas descritas fruto de un proceso de reflexión sistemático de la información obtenida en el análisis de situación.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Fortalecimiento organizacional: Se considera la capacidad adquirida de los miembros de una organización y de la misma organización para lograr condiciones óptimas para su desarrollo.

Análisis prospectivo: Es una herramienta para la creación de escenario bien sea favorables o desfavorables dentro de la organización u otro campo de acción.

Diagnostico estratégico: Herramienta administrativa para el análisis interno de la organización y de su entorno próximo para la toma de decisiones.

Nivel óptimo de competitividad: En síntesis, se trata de hacer que la organización llegue punto de auge donde sea reconocido por los competidores y por el público objetivo.

Factores diferenciadores: Características que toma la organización frente a los competidores, dichas características pueden ser sobre la calidad en el servicio y/o producto, ofertas variadas, ofertas únicas.

Competidores: Son organizaciones consideradas amenazas, que pueden ser de la misma industria o de industrias adyacentes que ofrezcan el mismo o mejor servicio que nuestra organización y en algunos casos servicios sustitutos que puede atraer el mismo público del segmento al cual pretendemos llegar.

Falencias: Inconsistencias o errores que se detectan luego de un estudio investigativo.

Objetivos estratégicos: Estándares alcanzables planteados dentro de la organización para alcanzar un buen funcionamiento de la misma.

Amenazas: Probabilidad de ocurrencia de un evento o resultado no deseable, con una cierta intensidad en un cierto sitio y en un cierto periodo de tiempo. Está constituida por los factores de riesgo externos, que pueden ser modificables, pero más a menudo no lo son. (Cardona O.D. & Sarmiento J.P, 1991)

Auditoria: Se origina como una necesidad social generada por el desarrollo económico, la complejidad industrial y la globalización de la economía, que han producido empresas sobredimensionadas en las que se separan los titulares del capital y los responsables de la gestión. Se trata de dotar de la máxima transparencia a la información económico-financiera que suministra la empresa a todos los usuarios, tanto directos como indirectos.

Base de datos: Conjunto estructurado de datos registrados sobre soportes accesibles por ordenador para satisfacer simultáneamente a varios usuarios de forma selectiva y en tiempo oportuno. (Delobel, 1982)

Comunicación: Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala. (B.F. Lomonosov)

Comunicación organizacional: Puntualiza en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación. (Martín, 1995).

Diagnóstico: Un método de conocimiento y análisis del desempeño de una empresa o institución, interna y externamente, de modo que pueda facilitar la toma de decisiones. (Andrade de Souza, 1968.)

Dirección Estratégica: Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (Fred R. David, 2003)

Estrategias: Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de los recursos de la empresa. (Fred R. David, 2003)

Estudio de impacto: Término que indica si el proyecto tuvo un efecto en su entorno en términos de factores económicos, técnicos, socio-culturales, institucionales y medioambientales. (OCDE, 1992)

Evaluación: Implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia. (Koontz, 1990).

Indicadores: Los indicadores son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto. (Bauer, 1966)

Matriz FODA: Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Thompson y Strikland, 1998)

Matriz MEFI: Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Motivación: Es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador. (Sexton, 1977)

Organización: Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera.

Plan de Acción: Compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas. Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. (Duran Esquivel Gabriel. 2004)

Planeación estratégica: Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Jairo Amaya, 2005).

4.4 MARCO LEGAL

La Ley 300 de 1996, por la cual se expide la Ley General de Turismo donde se reconoce esta industria como esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y que cumple una función social.

El decreto 1820 de 2015. Por el cual se dictan medidas dentro del estado de emergencia para incentivar la actividad económica y la creación de empleo.

Decreto número 463 del 17 de marzo del 2016 el cual modificó su versión original (Decreto 920 del 2009) que contempla una reglamentación a la renta exenta por 30 años para los hoteles construidos entre el 1 de enero del 2003 y el 31 de diciembre del 2017 (con avance de más del 61% de construcción a la fecha).

5. METODOLOGÍA

5.1 PLAN METODOLÓGICO

El estudio se enmarca en el tipo de estudio descriptivo con enfoque cualitativo, ya que pretende identificar los factores claves dentro de los procesos internos y variables externas que afectan la empresa, para lo anterior, se precisa en primera instancia la elaboración de un diagnóstico que permita identificar el contexto del mercado en el que se desarrolla Akel House Hotel. Posteriormente, se hará una revisión de la conceptualización del negocio incluyendo misión, visión, políticas, valores e identidad general de la empresa, que proyecten el direccionamiento del Hotel. Finalmente, se diseñarán estrategias acordes con los objetivos organizacionales, que permitan el logro de los mismos con el fin de optimizar el desempeño de la empresa, y así, contribuir con la competitividad.

5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes Primarias

Para la recolección de la información, se cuenta con se utilizará el método de observación directa, ya que se tiene acceso a la totalidad de la documentación del hotel. Además, se practicará la indagación persona a persona bien ya sean clientes o colaboradores dentro de la organización, para incluir información que no se refleje en los documentos.

Por otro lado, el constante acompañamiento de una persona con cargo administrativo y otra persona de planta para la aclaración de dudas e interrogantes que puedan surgir durante la labor investigativa.

Fuentes Secundarias

Las principales fuentes de información secundaria será los archivos históricos del Hotel desde su apertura, reseñas de los clientes arrojados por el portal web que maneja las reservas de dicho lugar, autores importantes sobre la planeación estratégica y por último artículos científicos de relevancia sobre dicho tema.

6. ASPECTOS DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL PROYECTO

6.1 CRONOGRAMA

En el siguiente cronograma se detallan las actividades que se llevaron a cabo, durante la elaboración y presentación final del presente trabajo.

Tabla 1. Cronograma.

Fecha Actividad.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.
1-Descripción del problema	■							
2-Marco referencial		■						
3-Diseño metodológico			■					
4-Trabajo de campo				■	■			
5-Análisis de información						■	■	
6-Presentación de resultados								■

Fuente. Elaborada por los autores

6.2 PRESUPUESTO

Tabla 2. Presupuesto

DESCRIPCIÓN	valor unitario en efectivo	Total
Recursos:		
Transporte	250.000	250.000
Papelería	120.000	120.000
Alimentación y refrigerios	180.000	180.000
Servicio de informática (internet, uso de computador)	90.000	90.000
TOTAL	640.000	640.000

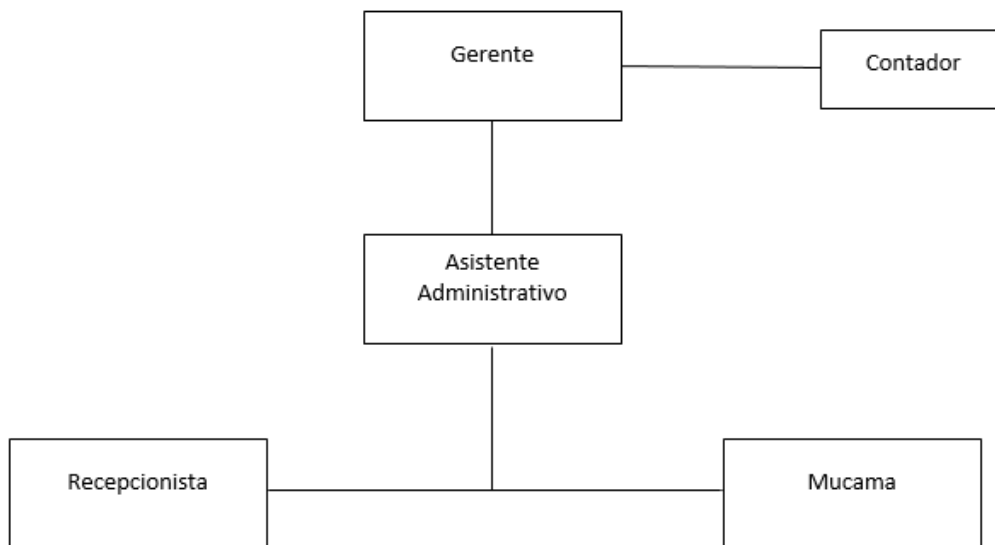
Fuente. Elaborada por los autores

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Organigrama

Imagen 2. Organigrama Akel House Hotel



Fuente: Elaborada por los autores

Misión

Ofrecer a nuestros clientes, de calidad con el fin de generar experiencias memorables. A través de personal calificado, que apasionado por su trabajo brinda una actitud cálida y alegre, despertando la admiración y el respaldo de la comunidad regional cumpliendo con la legislación vigente, basados en nuestro sistema de gestión de sostenibilidad.

Imagen 3: Fachada Akel House Hotel



Fuente: <http://www.akelhouse.com/>

Visión

En el 2020 el Hotel Akel House ofrecerá servicios de excelente calidad, cimentado en procesos estandarizados en busca de un desarrollo continuo con las ayudas tecnológicas e innovación. Seremos reconocidos como una de las mejores alternativas en los diferentes segmentos de mercado, para esto se contará con un grupo de colaboradores aptos y apasionados a brindar una experiencia memorable a nuestros clientes, superando sus expectativas en todo momento.

Valores

Profesionalismo: Ofrecemos nuestro intelecto y experiencia para cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

Trasparencia: Cimentar nuestras acciones sobre este principio, creando así un lazo de confianza con nuestros clientes.

Servicio: Poseer vocación y arrojo al satisfacer con las necesidades de nuestros clientes.

Calidad: Brindar a nuestros clientes un servicio único, apoyado por un grupo de colaboradores altamente calificado buscando la excelencia en todos nuestros procesos.

Identidad: Akel House Hotel pretende ser identificado por un excelente servicio y buena imagen, la cual se ve reflejado en la pulcritud y orden de nuestras instalaciones, en busca siempre del bienestar que merecen nuestros clientes.

Compromiso: Con dedicación y honestidad, a través de sus colaboradores, buscando satisfacer a los clientes con eficiencia, comprometidos con la elegancia y confort, para beneficio de los mismos, quienes son nuestra razón de ser.

Objetivos corporativos

- Ofertar y desarrollar un producto único en el mercado.
- Distinguirnos por el compromiso en la prestación del servicio.
- Poseer un conjunto de colaboradores apto para cada función.
- Implementar el trabajo en equipo como maniobra organizacional eficiente.
- Brindar experiencias positivas a los clientes.
- Desarrollar nuestras operaciones con las consignas de eficiencia y efectividad.

- Promocionar la industria turística buscando el progreso de la ciudad y sus atractivos.
- Ejercer políticas legales de sostenibilidad en toda el área operacional del hotel.

7.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO QUE AFECTAN POSITIVA O NEGATIVAMENTE A LA ORGANIZACIÓN

7.2.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Tabla 3. Análisis DOFA Akel House Hotel

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con restaurante (sistema outsourcing) • Falta de proveedores. • Carencia o no suministro de mantenimiento a la infraestructura por su antigüedad. • Conflicto organizacional por desacuerdos administrativos (familiares). • Falta de reconocimiento de la marca. • Competidores con ventaja en organización corporativa. • No se cuenta con base de datos de los clientes. • Sistemas de comunicación no formal. • Escasa disponibilidad de personal operativo para cubrir grandes eventos. • Pocos programas de fidelización de clientes. • Insuficientes parqueaderos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ubicación estratégica y clásica arquitectura. ● Espacios con características monoambientales, con capacidad para acoger varios segmentos (corporativos, grupos y familias) ● Facilidad para los empleados de crecimiento y de rotación a los hoteles de la misma cadena. ● Sistema de quejas y sugerencias ● Marketing virtual. ● Variedad de lo ofertado frente a la competencia. ● Hotel casi temático con infraestructura colonial
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Zonas turísticas cercanas. ● Canales múltiples de publicidad nacional e internacional. ● Cartagena destino de congresos y eventos. ● Apertura al turismo de salud. ● Web como herramienta. ● Destino turismo corporativo. ● Posconflicto como dinamizador del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia ubicada a pocos metros. • Problemas de seguridad. • Aparición de competencia constante. • Crisis financiera reduce el flujo de turistas. • Precios bajos de la competencia. • Utilización de productos sustitutos (hostales) • Economía compartida (AirBnB) • Hotelería informal

<ul style="list-style-type: none"> • Destino turístico atractivo para turistas nacionales e internacionales. • Remodelaciones de la infraestructura del Aeropuerto Internacional Rafael Núñez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estímulos del gobierno. • Sobreoferta con vocación de lavado de activos. • Entrada de nuevos competidores al mercado.
--	---

Fuente. Realizado por los autores

Tabla 04. Justificación de los factores claves de éxito Akel House Hotel

Factores claves de éxito	
DEBLIDADES	JUSTIFICACIÓN
No cuenta con restaurante (sistema outsourcing)	El hecho de no contar con un servicio de restaurante propio hace que se tenga la necesidad de subcontratar este servicio, lo que deja bajas utilidades. Por otro lado, muchos de los huéspedes se ven en la necesidad de salir a tomar alimentos, lo que en muchas ocasiones genera incomodidad a los clientes.
Falta de proveedores.	El hotel no cuenta con proveedores fijos, sino que según las necesidades así busca diferentes proveedores, lo que genera un desgaste administrativo.
Conflicto organizacional por desacuerdos administrativos (familiares).	Se presentan conflictos de intereses entre los socios (dueños) del hotel por intereses particulares que afectan el desarrollo del mismo.
Carencia o no suministro de mantenimiento a la infraestructura por su antigüedad.	A la fecha, la edificación no cuenta con un plan de mantenimiento que permita mitigar problemas de la infraestructura.
Falta de reconocimiento de la marca.	Aún no se conoce la marca Akel House Hotel en toda Cartagena
FORTALEZAS	JUSTIFICACIÓN
Ubicación estratégica y clásica arquitectura.	El estar en el centro de la ciudad, cerca de monumentos, sitios históricos y contar con una arquitectura clásica, atrae a turistas nacionales y extranjeros
Marketing virtual.	Se cuenta con mercadeo virtual. El hotel está adscrito a las páginas de búsqueda más utilizados por los turistas a nivel nacional e internacional.

Sistema de quejas y sugerencias	Se cuenta con un canal de sugerencias y quejas on line, que el huésped puede utilizar para mejorar y brindar un excelente servicio.
Facilidad para los empleados de crecimiento y de rotación a los hoteles de la misma cadena.	Se propende por brindar un excelente ambiente de trabajo, los empleados tienen la opción de capacitación y ascenso dentro de la cadena de hoteles.
Espacios con características monoambientales, con capacidad para acoger varios segmentos (corporativos, grupos y familias)	Se cuenta con planes para los distintos tipos de requerimientos ya sean familiares, empresariales, lo que permite abarcar una amplia demanda.
Variedad de lo ofertado frente a la competencia.	El hotel tiene un portafolio amplio de servicios para cubrir una amplia demanda de servicios requeridos por los clientes.
OPORTUNIDADES	JUSTIFICACIÓN
Zonas turísticas cercanas.	El hotel está en una zona central que permite al turista visitar distintos sitios de interés, sin emplear mucho tiempo en su desplazamiento.
Web como herramienta de maniobra operacional.	El uso de una plataforma le permite al cliente elegir fechas de ingreso y egreso, tipo de planes, y demás servicios ofrecidos, desde la comodidad de su hogar. Lo que ahorra tiempo para el cliente y para el hotel.
Apertura al turismo por salud.	Una tendencia a nivel mundial es el turismo con fines recreativos para mitigar estrés y otras patologías. Lo anterior hace que se cuente con una demanda potencialmente levada.
Postconflicto como dinamizador del sector	Tomar el acuerdo entre las Farc EP y el gobierno nacional como nicho de mercado, atrayendo turismo extranjero que alguna vez fue ahuyentado por la antigua situación de violencia que atravesó el país.
Canales múltiples de publicidad nacional e internacional.	El hotel está adscrito a distintas páginas de búsqueda, y medios de información tanto nacional como internacional.
Cartagena destino de congresos y eventos.	Además de ser un destino turístico como pocos en el mundo, cada vez más la ciudad se potencializa como destino para albergar eventos y congresos de gran escala.

AMENAZAS	JUSTIFICACION
Competencia ubicada a pocos metros.	Existen muchos establecimientos que ofrecen el servicio de hospedaje en el sector.
Problemas de seguridad.	La inseguridad es uno de los problemas que afecta la zona donde se encuentra ubicado el hotel.
Aparición de competencia constante.	Por ser una ciudad turística, constantemente se abren nuevos establecimientos que ofrecen los servicios de hotelería.
Crisis financiera reduce el flujo de turistas.	Los problemas económicos a nivel nacional hacen que se reduzca la demanda de los servicios hoteleros.
Precios bajos de la competencia.	Con el fin de captar clientes, la competencia ha centrado su esquema de captación en el precio, haciendo que muchos clientes elijan los hoteles de bajo costo, independientemente de la calidad del servicio.
Utilización de productos sustitutos (hostales)	Por un tema de costos, cada vez más turistas están utilizando los servicios de hostales, que son más económicos.

Fuente. Realizado por los autores

Las principales virtudes de la identificación de los factores claves de éxito son: que proporciona un soporte efectivo para el proceso de planificación, proporciona información que puede impactar en la posición competitiva de la organización, es un concepto que es bien aceptado y recibido por la gerencia, ya que es simple y facilita la comunicación, y permite realizar y promover el proceso de análisis estructurado y en cascada por toda la organización. En la mayoría de las industrias existen generalmente de tres a seis factores que determinan su éxito, estas actividades clave deben ser realizadas de la mejor manera para conseguir el éxito de la organización (González y Rodenes, 2007).

Para la identificación de los factores claves de éxito en la Empresa Akel House Hotel se utilizó el análisis DOFA, el resultado fueron varias debilidades entre ellas: no cuenta

con restaurante (sistema outsourcing), falta de proveedores, carencia o no suministro de mantenimiento a la infraestructura por su antigüedad, conflicto organizacional por desacuerdos administrativos (familiares), falta de reconocimiento de la marca, competidores con ventaja en organización corporativa, no se cuenta con base de datos de los clientes, sistemas de comunicación no formal, escasa disponibilidad de personal operativo para cubrir grandes eventos, pocos programas de fidelización de clientes e insuficientes parqueaderos.

Igualmente, se identificaron varias fortalezas entre ellas las de mayor preponderancia: espacios con características monoambientales, con capacidad para acoger varios segmentos (corporativos, grupos y familias), facilidad para los empleados de crecimiento y de rotación a los hoteles de la misma cadena, marketing virtual y contar con un hotel casi temático con infraestructura colonial.

Por el lado de los factores externos, se encontraron diferentes oportunidades: zonas turísticas cercanas, canales múltiples de publicidad nacional e internacional, Cartagena destino de congresos y eventos, apertura al turismo de salud, posconflicto como dinamizador del sector, destino turístico atractivo para turistas nacionales e internacionales.

Finalmente, las amenazas encontradas de mayor incidencia: competencia ubicada a pocos metros, problemas de seguridad, aparición de competencia constante, crisis financiera reduce el flujo de turistas, utilización de productos sustitutos (hostales), economía compartida (AirBnB), estímulos del gobierno.

7.3 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS EN AKEL HOUSE HOTEL

7.3.1 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EN AKEL HOUSE HOTEL

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos MEFI Akel House Hotel

MATRÍZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI) DE AKEL HOUSE HOTEL			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	VALOR	PONDERACION
FORTALEZAS			
1. Hotel casi temático, infraestructura colonial.	0,15	4	0,6
2. Variedad en las ofertas.	0,10	4	0,4
3. Marketing virtual.	0,05	2	0,1
4. Cuenta con personal que presta excelente servicio en atención al cliente.	0,15	4	0,6
5. Opción de crecimiento a los empleados.	0,10	3	0,3
DEBILIDADES			
6. Competidores llevan ventaja en organización corporativa.	0,10	1	0,1
7. No contar con base de datos de los clientes	0,05	2	0,1
8. Sistemas de comunicación no formal.	0,10	2	0,2
9. Falta de reconocimiento de la marca.	0,05	2	0,1
10. Escasa disponibilidad de personal operativo para cubrir grandes eventos.	0,05	3	0,15
11. Pocos programas de fidelización para los clientes corporativos del hotel.	0,05	3	0,15
12. Insuficientes parqueaderos.	0,05	2	0,1
TOTAL	1,00		2,9

Fuente. Elaborada por los autores

Tabla 6. Justificación matriz de evaluación de factores internos MEFI Akel House Hotel

ITEM	FACTORES DETERMINANTES DE EXITOS	PESO RELATIVO	JUSTIFICACION
FORTALEZAS			
1	Hotel casi temático, infraestructura colonial.	0,6	La zona en la que se encuentra el hotel representa el estilo colonial que atrae a turistas nacionales y extranjeros
2	Variedad en las ofertas.	0,4	Los turistas buscan diferentes ofertas en cuanto a los servicios hoteleros.
3	Opción de crecimiento a los empleados.	0,3	Se propende por la continuidad y continuo aprendizaje de los empleados, lo que genera calidad en el servicio.
4	Marketing virtual	0,05	Facilidad para los clientes en sus reservas y resolución de inquietudes.
5	Excelente servicio por parte del personal	0,6	El personal es altamente capacitado y comprometido con el servicio.
DEBILIDADES			
6	Competidores llevan ventaja en organización corporativa.	0,1	El hotel no tiene un año de experiencia en el mercado.
7	No contar con base de datos de los clientes	0,1	Es importante puesto que se puede conocer el punto de vista del cliente y así mejorar la calidad de los servicios.
8	Sistemas de comunicación no formal.	0,2	Los mecanismos de comunicación formales generan confianza al momento de realizar las negociaciones con los clientes
9	Falta de reconocimiento de la marca.	0,1	No se ha masificado la marca en la ciudad de Cartagena

10	Escasa disponibilidad de personal operativo para cubrir grandes eventos	0,15	Se necesita contratar más personal para atender las diferentes necesidades de turismo de la demanda
11	Pocos programas de fidelización para los clientes corporativos del hotel.	0,15	Se necesita diseñar programas que conlleven a la fidelización de los clientes, hacia los productos ofertados.
12	Insuficientes parqueaderos.	0,1	Se configura como una necesidad ofrecer parqueaderos para los visitantes.

Fuente. Elaborada por los autores

7.3.2 INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ EFI.

Esta Matriz nos muestra permite formular las debilidades y fortalezas que se pueden encontrar dentro de las empresas. Para el caso de la Matriz de Factores Internos, destacando que lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si el medio ambiente interno de la misma es favorable o desfavorable.

La Matriz de Akel House Hotel cuenta con 6 factores determinantes de éxitos divididos así: 6 fortalezas y 6 debilidades el cual nos indica que las fortalezas y las debilidades de esta empresa se presentan en igual proporción. Según los resultados obtenidos de **2.9** nos dice que, aunque no es una empresa que está del todo mal, debe de minimizar las debilidades 4 y 6 pues no cuentan con una organización corporativa sólida de la empresa y por qué presentan falencias en sus canales de comunicación.

7.3.3 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EN AKEL HOUSE HOTEL

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos MEFE Akel House Hotel

MATRÍZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS			
(MEFE) AKEL HOUSE HOTEL			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO RELATIVO	VALOR	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
1. Zonas turísticas cercanas.	0,10	3	0,30
2. Apertura al turismo por salud.	0,10	4	0,40
3. Cartagena es un destino turístico muy atractivo para turistas nacionales e internacionales.	0,15	3	0,45
4. La ciudad es epicentro de turismo de congresos y eventos a nivel nacional e internacional.	0,05	3	0,15
5. Remodelaciones de la infraestructura del Aeropuerto Internacional Rafael Núñez y de la Terminal de Transporte de Cartagena.	0,05	2	0,10
6. Web como herramienta de maniobra operacional.	0,10	3	0,30
AMENAZAS			
7. Competencia ubicada a pocos metros.	0,10	1	0,10
8. Utilización de productos sustitutos (hostales).	0,10	1	0,10
9. Entrada de nuevos competidores al mercado.	0,10	3	0,30
10. Apertura de nuevos y modernos hoteles	0,10	3	0,30
11. Problemas de seguridad.	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,55

Fuente. Elaborada por los autores

Tabla 8. Justificación matriz de evaluación de factores internos MEFE Akel House Hotel

ITEM	FACTORES DETERMINANTES DE EXITOS	PESO RELATIVO	JUSTIFICACION
OPORTUNIDADES			
1	Zonas turísticas cercanas.	0,3	Las cercanías a los sectores turísticos brindan una oportunidad al hotel
2	Apertura al turismo por salud.	0,4	El aumento de los planes vacacionales como opción recreativa y de salud
3	Cartagena es un destino turístico muy atractivo para turistas nacionales e internacionales.	0,45	Cartagena como patrimonio histórico y cultural es un destino de alta demanda
4	La ciudad es epicentro de turismo de congresos y eventos a nivel nacional e internacional.	0,15	Diferentes congresos son celebrados en la ciudad
5	Remodelaciones de la infraestructura del Aeropuerto Internacional Rafael Núñez y de la Terminal de Transporte de Cartagena	0,1	Las condiciones de acceso a la ciudad por cielo y tierra potencializan la llegada de turistas.
6	Web como herramienta de maniobra operacional.	0,3	Es importante estar conectado y disponible para los clientes las 24 horas del día.
AMENAZAS			
7	Competencia ubicada a pocos metros.	0,1	Se observa un aumento en el número de establecimientos que ofrecen servicios de alojamiento

8	Utilización de productos sustitutos (hostales).	0,1	Se observa el incremento del turismo relámpago. Estas personas prefieren alojamientos menos sofisticados a bajos costos.
9	Entrada de nuevos competidores al mercado.	0,3	Nacimiento de nuevos prestadores de servicio hotelero, aprovechando los beneficios tributarios
10	Apertura de nuevos y modernos hoteles	0,3	La entrada de nuevo capital ha permitido que cadenas hoteleras reconocidas hagan altas inversiones en el sector.
11	Problemas de seguridad.	0,05	La zona en que desarrolla las operaciones es considerada insegura.

Fuente. Elaborada por los autores

7.3.4 INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ EFE.

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFE para Akel House Hotel es de **2.55** lo que indica que la Situación externa es favorable, ya que predominan las

oportunidades como la apertura al turismo de diferentes tipos como también el ambiente que lo rodea, la tecnología, y la logística. Por otra parte, es importante no sólo evaluar el comportamiento de sus clientes, sino también el ambiente competitivo del cual se rodea, es decir, conocer a sus competidores para tener éxito en su estrategia.

7.4 PERFIL COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR OBJETO DE ESTUDIO

7.4.1 PERFIL COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA DE LA EMPRESA AKEL HOUSE HOTEL

Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo MPC

MPC			AKEL HOUSE HOTEL		HOTEL CASA LOLA LUXURE COLLECTION		HOTEL SAN ROQUE		CASA MARY	
No.	Factores determinantes de Éxito	PONDE	CALIFICACION	RESULTADO CALIFICACION	CALIFICACION	RESULTADO CALIFICACION	CALIFICACION	RESULTADO CALIFICACION	CALIFICACION	RESULTADO CALIFICACION
1	Participación en el mercado	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
2	Infraestructura de la Empresa	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39	3	0,39
3	Calidad del servicio al cliente	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3
4	Personal calificado	0,08	2	0,16	4	0,32	2	0,16	3	0,24
5	Publicidad	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1
6	Posición financiera	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21
7	Demanda de Productos	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	3	0,36
8	Tecnología	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36

9	Competitividad de Precios	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	3	0,24
10	Portafolio de productos	0,07	2	0,14	3	0,31	3	0,21	3	0,21
11	Lealtad del Cliente	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	2	0,12
	TOTAL	1,00		3,00		3,66		2,78		2,98

Fuente. Elaborada por los autores

7.4.2 INTERPRETACIÓN DE LA MPC

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. La selección de estos competidores se realiza teniendo en cuenta, que ofrecen al entorno productos y/o servicios similares, cubren los diferentes escenarios planteados en la caracterización de los clientes, y son identificados como referentes a nivel de competitividad.

La Matriz de Perfil de competitividad estaba basada en 11 factores claves de éxito con el fin de poder realizar la comparación respecto a las principales empresas dedicadas a este sector y las cuales de una u otra forma son competencia de la Empresa objeto de estudio. El valor que dio como resultado de 3,00 muestra Akel House Hotel está en una buena posición, pero bajo la cual se requiere trabajar más con el fin de poder superar a las empresas de la competencia.

Es importante resaltar que se debe de trabajar y realizar un plan estratégico con el fin de confrontar las siguientes factores tales como lo son el factor tres acerca de la atención al cliente, así como también el factor cuatro la preparación y capacitación de los empleados, al igual que el factor seis en inyectar más capital eso se vería reflejado en la adecuación de la infraestructura de la empresa y por último el factor nueve pues ya que

expandir su mercado les daría más reconocimiento en el ámbito local y así poder abarcar aquellos sectores en donde la competencia no hace presencia con el fin de aumentar su número de clientes, prestar un buen servicio y obtener mejores ganancias e utilidades.

Por otro lado, se puede observar que el Hotel Casa Luxure Collection con un puntaje de 3,66 se encuentra en un primer lugar, es nuestra competencia fuerte seguido de Casa Mary con un puntaje de 2,98 que no está muy lejos de la puntuación de nuestra empresa y por último se encuentra el Hotel San Roque con una puntuación de 2,78.

Como conclusión se puede decir que esta Matriz de Perfil Competitivo nos ayuda mucho y es de gran importancia ya que nos permite evidenciar como se encuentra la empresa frente a su competencia y que factores se deben de trabajar más y sobre los cuales se debe fortalecer con el fin de ser reconocido en la industria hotelera de la Ciudad.

7.4.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER DE LA INDUSTRIA DE LA EMPRESA AKEL HOUSE HOTEL

La dinámica interna de las Organizaciones, la velocidad y forma en que se mueve el entorno, tienen que ser concebidas como un todo a la hora de realizar análisis de los cuales se desprenderán las estrategias a implementar para lograr ser competitivos en un mercado cada vez más conmovido, y con las difíciles exigencias de satisfacer las siempre crecientes expectativas de los clientes y minimizando cada vez más los recursos desembolsados, en aras de maximizar los beneficios. Las cinco fuerzas competitivas son:

1. La amenaza de nuevos competidores.
2. La rivalidad entre los competidores.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Para realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter es importante que tengamos claro de qué forma influyen y/ o afectan. Estas fuerzas determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la Organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Tabla 10. Cinco fuerzas de Porter

Fuerzas	A	M	B	Justificación
Grado de rivalidad en la industria	x			Los oferentes en esta industria se distinguen por la competencia, dicha rivalidad bien utilizada sirve de herramienta para colocar diferencias competitivas en el mercado Akel House Hotel se distingue por utilizar dicha oportunidad.
Barrera de entrada			x	Dentro de la industria hotelera las barreras de entradas impuestas por el gobierno local, nacional y entidades reguladoras no se distinguen por la rudeza para dicha obtención, es decir es de fácil acceso.
Poder negociador de los clientes	x			Los clientes son un arma de doble filo en esta industria son los que pueden dar o no prestigio a los productos de ahí su gran nivel de inmiscuida para las operaciones en los Akel House Hotel.
Poder negociador de los proveedores		x		Los negociadores cumplen un rol medio para el trasegar de los hoteles ya que la oferta de proveedores es tan amplia que si uno no cumple tus necesidades otro dentro de buffet de oferente lo puede hacer.
Amenazas por productos sustitutos	x			La industria hotelera en el país se encuentra algo saturada la gama de ofertas es amplia de precios, temáticas, planes, etc. por ende dentro de la operación de Akel House Hotel y su nivel de interacción es alto.

Fuente. Elaborada por los autores

Analizando detalladamente las cinco (5) Fuerzas de Porter, se puede deducir que Akel House Hotel es una empresa que se encuentra en una industria de alta competitividad y mucha oferta debido a que las barreras de entrada a este mercado son escasas, y todo gracias a que los incentivos del gobierno.

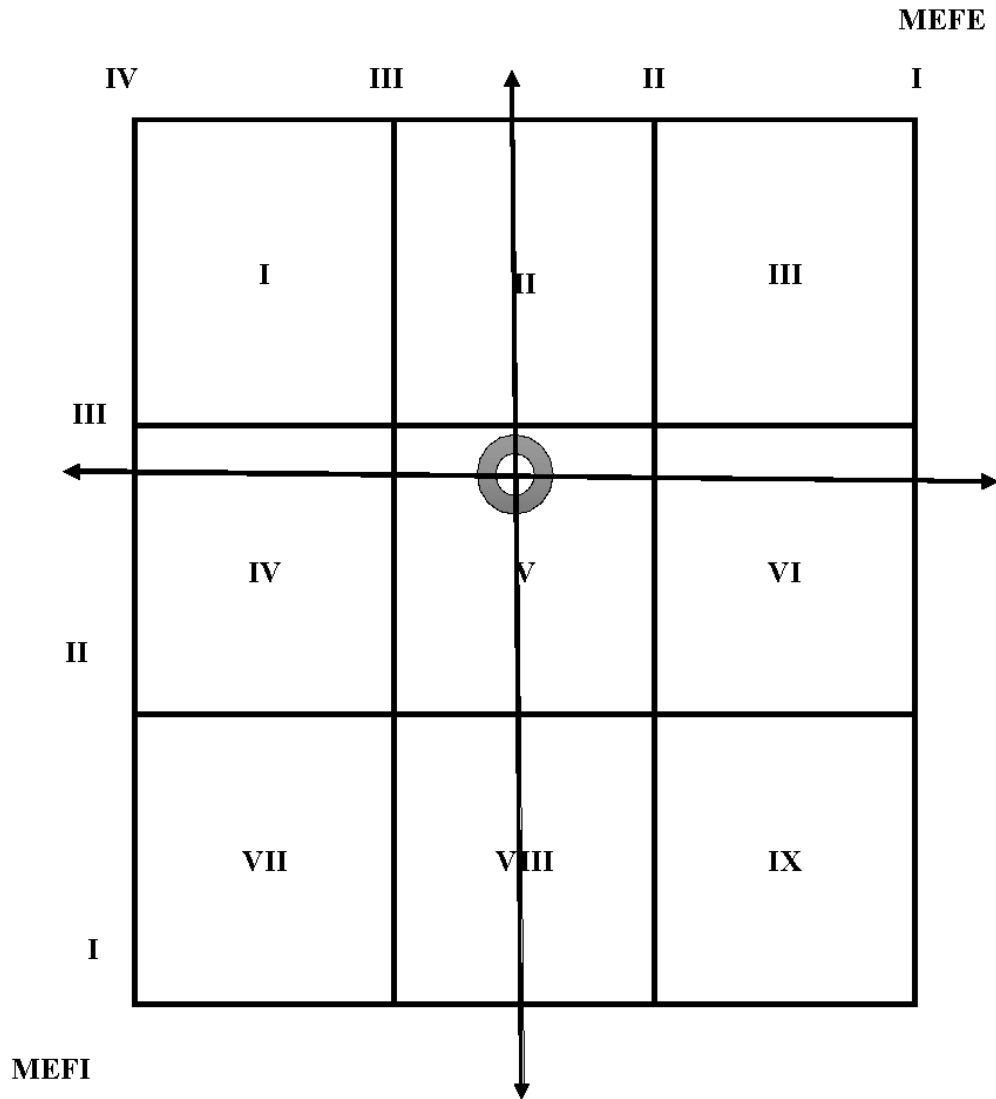
Esto hace que sea más fácil la entrada nuevas empresas siempre y cuando posean los recursos para competir. Por otra parte, se encuentra el alto nivel que tienen los clientes en la negociación, puesto que, al existir tanta competencia, ellos pueden escoger a su gusto a quien comprarle y a quien no, sin mencionar el gran poder que poseen al momento de calificar los servicios con reseñas por paginas web libres y del alcance global como lo es Google.com por esa razón la empresa debe estar en excelentes condiciones para satisfacer las necesidades del público y que su servicio sobrepase sus expectativas.

Teniendo en cuenta lo anterior, los gerentes de la empresa deben analizar muy bien las estrategias establecidas, con el propósito de mejorar su competitividad en el mercado, alcanzar objetivos y ser los preferidos en el sector al que pertenece, teniendo en cuentas que estas deben ir acorde a las exigencias de los consumidores.

7.5 ESTRATEGIAS QUE DIRECCIONEN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

7.5.1 APLICACIÓN DE MATRICES ESTRATÉGICAS

Tabla 11. Matriz Interna y Externa MIE



Fuente. Elaborada por los autores

Según los resultados de la matriz MEFE que nos arroja un total de ponderación de 2.55 y los resultados de la MEFI con un total de ponderación de 2.99, se puede entender que nuestra cartera de negocios es aceptable teniendo en cuenta el tiempo de apertura del negocio y su afán por crear un desarrollo del producto que a su vez genere un efecto domino y realizar un penetración agresiva en el mercado, del mismo modo que garantice una solidez organizacional para poder competir a la par con otras cadenas de la misma categoría que se encuentran en la zona. Su ubicación estratégica en el cuadrante de conservar y mantener arroja como resultado que la organización debe concentrar esfuerzos en:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo del producto.

Tabla 12. Matriz DOFA

<p>Factores externos</p> <p>Factores internos</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O.1. Zonas turísticas cercanas. O.2. Variedad de lo ofertado frente a la competencia. O.3. Canales múltiples de publicidad nacional e internacional. O.4. Actualización en materia hotelera. O.5. Apertura al turismo por salud. O.6. Web como herramienta de maniobra operacional.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A.1. Competencia ubicada a pocos metros. A.2. Problemas de seguridad. A.3. Aparición de competencia constante. A.4. Crisis financiera reduce el flujo de turistas. A.5. Precios bajos de la competencia. A.6. Utilización de productos sustitutos (hostales)</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D.1.No cuenta con restaurante (sistema outsourcing) D.2. Falta de proveedores. D.3. Carencia o no suministro de mantenimiento a la infraestructura por su antigüedad. D.4. Conflicto organizacional por desacuerdos administrativos (familiares).</p>	<p>DO</p> <p>Iniciar alianzas estratégicas con los proveedores (D1, D2)</p> <p>Aumentar cobertura de clientes (O1, O2, O3, O5, O6)</p> <p>Aumentar el capital con el fin de cubrir los gastos de mejora de las operaciones del hotel (D1, D3)</p>	<p>DA</p> <p>Implementar un software que muestre la ubicación exacta de los huéspedes en la ciudad. Además, existirá un botón de emergencia que enviaría una señal de alerta a los cuadrantes de policía más cercanos. (A2,)</p> <p>Dar a conocer el amplio portafolio que posee la empresa en mercados abarcados y por abarcar. (A1, A3, A6,)</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F.1. Ubicación estratégica y clásica arquitectura. F.2. Espacios con características monoambientales, con capacidad para acoger varios segmentos (corporativos, grupos y familias) F.3. Facilidad para los empleados de crecimiento y de rotación a los hoteles de la misma cadena. F.4. Sistema de quejas y sugerencias F.5. Marketing virtual.</p>	<p>FO</p> <p>Incursionar en otros nichos de mercado (turismo médico y recreativo) (F1, O1,)</p> <p>Posicionarse como el principal proveedor de servicios hoteleros de la zona. (F2, O2, O4)</p>	<p>FA</p> <p>Captar nuevos clientes por medio de asesores corporativos (A1, A3, A4, F1, F2, F5)</p> <p>Seguimiento y control a las encuestas de satisfacción (F4)</p>

--	--	--

Fuente. Elaborada por los autores

Posterior de realizar los esquemas de valoración o matrices del proyecto, se continua con las correspondientes estrategias para la potencialización en conjunto de las fortalezas y oportunidades, que estas a su vez traten de evitar o mitigar las debilidades y ayuden a generar con detalle posibles contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas potenciales.

Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente fundamentadas dentro de estándares comunes de objetividad, también de ser controlables y cuantificables, para así poder hacerle seguimiento con base a indicadores de gestión. Deben ser acciones precisas y alcanzables, no se debe caer en actividades genéricas o intangibles que puedan resultar incontrolables o imposibles de controlar a cabalidad su gestión.

Estrategias y Acciones DO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes entre la relación de las debilidades y oportunidades, desencadenando así una mitigación de las debilidades y una potencialización de las oportunidades. Para Akel House Hotel las estrategias DO son:

- Iniciar alianzas estratégicas con los proveedores (D1, D2)
- Aumentar cobertura de clientes (O1, O2, O3, O5, O6)
- Aumentar el capital con el fin de cubrir los gastos de mejora de las operaciones del hotel (D1, D3)

Estrategias y Acciones DA: Se considera las acciones que dan para la mitigación o en contingencia de debilidades y amenazas a la vez. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen

en riesgo la puesta en marcha. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto:

- Implementar un software que muestre la ubicación exacta de los huéspedes en la ciudad. Además, existirá un botón de emergencia que enviaría una señal de alerta a los cuadrantes de policía más cercanos. (A2)
- Dar a conocer el amplio portafolio que posee la empresa en mercados abarcados y por abarcar. (A1, A3, A6,)

Estrategias y Acciones FO: Son el resultado del análisis de las las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas para ejecución del proyecto. En Akel House Hotel las estrategias FO son:

- Incursionar en otros nichos de mercado (turismo médico y recreativo) (F1, O1,)
- Posicionarse como el principal proveedor de servicios hoteleros de la zona. (F2, O2, O4)

Estrategias y Acciones FA: Dentro de esta estrategia la premisa es la mitigación de las amenazas que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto, deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan, Para Akel House las estrategias FA son:

- Captar nuevos clientes por medio de asesores corporativos (A1, A3, A4, F1, F2, F5)
- Seguimiento y control a las encuestas de satisfacción (F4).

VALORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FORMULADAS

Estrategia: Iniciar alianzas estratégicas con los proveedores.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?		x				2.0
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?				x		4.0
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?			x			3.0
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?				x		4.0
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?					x	5.0
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?					x	5.0
Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?				x		4.0
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?					x	5.0
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?			x			3.0

Total	35.0
--------------	-------------

Estrategia: Aumentar cobertura de clientes.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?					x	5.0
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?			x			3.0
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?				x		4.0
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?				x		4.0
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?			x			3.0
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?				x		4.5
Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?				x		4.0
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?					x	5.0
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?			x			3.0
Total						35.5

Estrategia: Aumentar el capital con el fin de cubrir los gastos de mejora de las operaciones del hotel.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?			x			3.0
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?					x	5.0
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?					x	5.0
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?				x		4.0
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?				x		4.0
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?					x	5.0
Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?				x		4.0
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?					x	5.0
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?			x			3.0
Total						38.0

Estrategia: Implementar un software que muestre la ubicación exacta de los huéspedes en la ciudad. Además, existirá un botón de emergencia que enviaría una señal de alerta a los cuadrantes de policía más cercanos.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?		x				2.0
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?				x		4.0
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?				x		4.0
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?				x		4.0
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?		x				2.9
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?			x			3.0
Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?				x		4.0
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?					x	5.0
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?				x		4.0

Total	32.9
--------------	-------------

Estrategia: Dar a conocer el amplio portafolio que posee la empresa en mercados abarcados y por abarcar.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?		x				2.0
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?					x	5.0
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?					x	5.0
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?				x		4.0
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?				x		4.0
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?				x		4.0
Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?				x		4.0
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?					x	5.0
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?				x		4.7

Total	37.7
--------------	-------------

Estrategia: Incursionar en otros nichos de mercado (turismo- médico y recreativo).

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?					x	5.0
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?		x				2.0
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?				x		4.0
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?					x	5.0
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?				x		4.0
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?			x			3.0
Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?					x	5.0
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?				x		4.0

¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?					x	5.0
Total						37.0

Estrategia: Posicionarse como el principal proveedor de servicios hoteleros de la zona.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?				x		4.0
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?				x		4.0
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?					x	5.0
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?				x		4.0
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?				x		4.0
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?				x		4.0
Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?					x	5.0

¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?				x		4.0
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?				x		4.0
Total						38.0

Estrategia: Captar nuevos clientes por medio de asesores corporativos.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?			x			3.5
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?				x		4.0
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?			x			3.9
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?				x		4.0
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?			x			3.0
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?				x		4.0
Aceptabilidad						

¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?		x				2.0
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?					x	5.0
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?				x		4.0
Total						33.4

Estrategia: Google AdWords.

Criterio	Valoración					
	1	2	3	4	5	Total
Convivencia						
¿Explora la estrategia, las fortalezas y las oportunidades?				x		4.5
¿Ayuda a la estrategia a superar las debilidades y amenazas?				x		4.0
¿Se adecua a los objetivos y la misión de la empresa?				x		4.9
Factibilidad						
¿Pueden financiar la estrategia?					x	5.0
¿Cuenta la organización con los recursos para ampliar la estrategia?				x		4.0
¿Pueden hacer frente a las reacciones competitivas?					x	5.0

Aceptabilidad						
¿Cómo afecta la estrategia al recurso humano?				x		4.0
¿Cómo afecta la estrategia al inversionista o a los clientes?					x	5.0
¿Cómo afecta la estrategia a la comunidad?				x		4.0
Total						40.4

7.6 PLAN DE ACCIÓN ALINEADO CON LAS ESTRATEGIAS FORMULADAS

Tabla 13. Plan de acción

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO	META
Iniciar alianzas estratégicas con los proveedores	Plan de visitas comerciales con distintas entidades	Jefe de ventas	Humano	Mensual	Contar con una base de proveedores fijos
Aumentar cobertura de clientes	Programa de acciones pre y pos ventas	Jefe administrativo y logístico	Humano	Semestral	Aumentar participación de mercado un 15%
Aumentar el capital con el fin de cubrir los gastos de mejora de las operaciones del hotel	Elaborar plan de inversión de capital	Propietarios	Económicos	Anual	Ejecutar las remodelaciones en un 50% de las instalaciones
Incursionar en otros nichos de mercado (turismo médico y recreativo)	Programa de promoción en el sector minorista y mayorista	Jefe de Ventas	Humano	Semestral	Aumentar el conocimiento del consumidor sobre los servicios en un 25%
Implementar un software que muestre la ubicación exacta de los huéspedes en la ciudad. Además, existirá un botón de emergencia que enviaría una señal de alerta a los cuadrantes de policía más cercanos	Implementación de manillas con dispositivo inteligente.	Jefe administrativo y logístico	Financiero	Anual	Aumentar la percepción de seguridad en los clientes en un 25%
Dar a conocer el amplio portafolio que posee la empresa en mercados abarcados y por abarcar	Campaña publicidad online y consolidación de redes sociales.	Gerente comercial	Humano	Semestral	Incremento de la presencia online en un 25%
Captar nuevos clientes por medio de asesores corporativos	Programa de promoción en el sector minorista y mayorista	Jefe de Ventas	Humano	Semestral	Aumentar el conocimiento del consumidor sobre el servicio en un 20%
Google AdWords	Permita que potenciales clientes vean nuestra empresa mientras realizan búsqueda relacionada con hoteles en Google	Gerente comercial	Financiero	Mensual	atraer nuevos visitantes a nuestro sitio web, aumentar las ventas en línea.

Fuente. Elaborada por los autores

8. CONCLUSIONES

En la actualidad, la aplicación de un plan estratégico es de vital importancia para cualquier empresa. A través de éste se definen las estrategias que deberán ser puestas en práctica, en un tiempo determinado, con el fin de alcanzar los objetivos y metas planteadas mediante una visión y misión. Existen muchas herramientas que facilitan la implementación de un plan estratégico.

Para Akel House Hotel, es importante la aplicación de este plan estratégico primero porque lo ayuda a desarrollarse en un mercado altamente competitivo, cambiante e innovador como lo es el mercado hotelero, segundo por ser un hotel nuevo, que pretende consolidarse como uno de los mejores del sector, y tercero porque le permite ser más competitivo frente a los demás hoteles de la ciudad.

La razón principal que llevo al grupo investigador a la realización del plan estratégico lo constituye el acelerado crecimiento del sector, donde los hoteles se ven en la obligación de competir ofreciendo un servicio de alta calidad. El aumento de la demanda del servicio por razones diversas es un elemento que jalona la calidad en los hoteles del sector. Además de lo anterior, es importante contar con un mapa de la organización que permitiera identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, y a su vez establecer acciones encaminadas al cumplimiento de la misión y la visión.

En cuanto a las amenazas, encontramos el creciente número de proyectos hoteleros de talla internacional que incrementan la competencia de este sector.

Existen procedimientos para controlar las estrategias del Plan Estratégico, pero su aplicación sola, no garantiza un nivel máximo de eficiencia y eficacia sin la colaboración y el trabajo en conjunto de todos los empleados de la organización. Por este motivo, la administración debe establecer canales de comunicación para informar al personal de la aplicación del Plan, su desarrollo y la importancia de la participación de cada uno en este proceso de cambio.

Uno de los factores esenciales para el desarrollo del plan, es el personal, el cual debe mantenerse fijo, desde que inicie hasta que finalice la ejecución del Plan Estratégico, esto con el fin de contar con un personal comprometido con los objetivos estratégicos de la organización. El constante cambio de personal dificultaría alcanzar los resultados esperados.

9. BIBLIOGRAFÍA

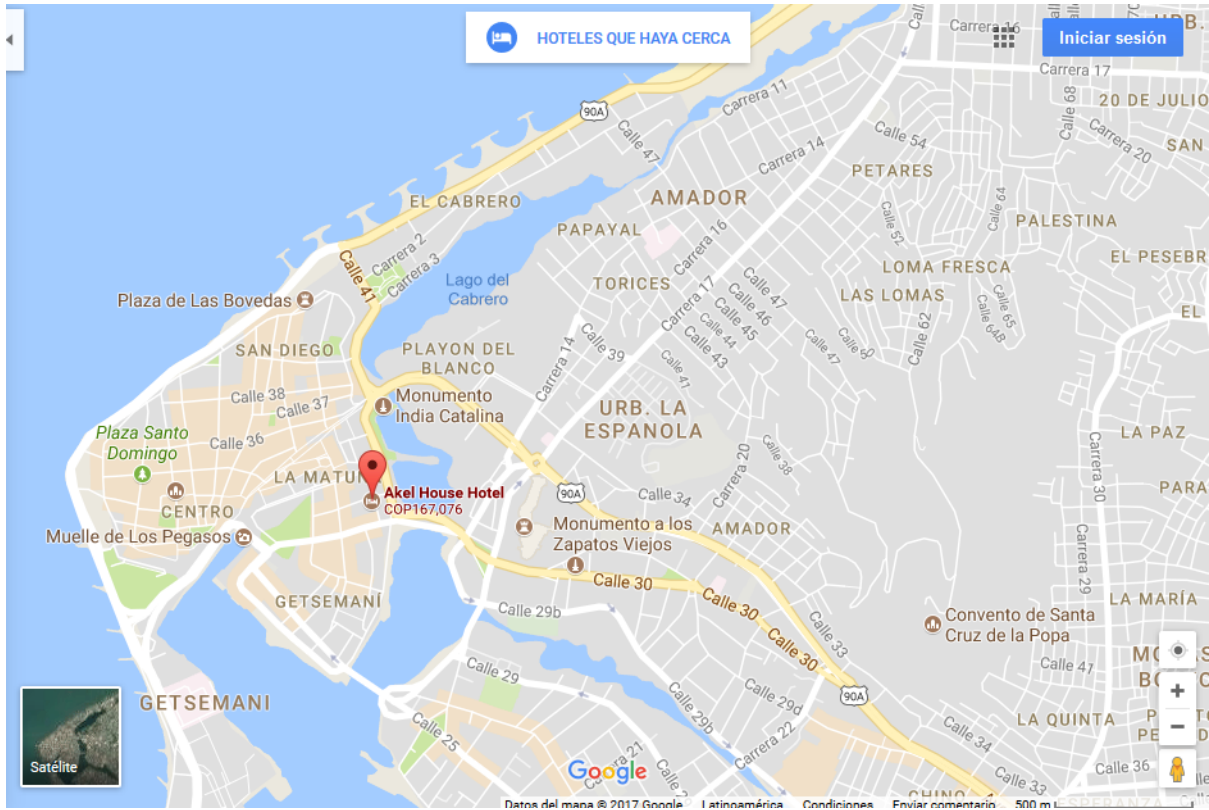
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: De la visión a la acción* (Segunda Ed.). Madrid: EditorialESIC
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (2da. Ed.). Bogotá, Colombia:Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. (3ra. Ed.). Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R. Y Fernández, C. (2006). *Metodología de la investigación*. 4ta Edición. Editorial McGraw – Hill
- Ministerio del Trabajo de la Republica de Colombia. Decreto número 1072 de 2015
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1997). *¿Qué es la estrategia?*. *Revista INCAE*, 10(1), 35-52.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Bogotá: Pirámide.
- González Bañales, D. L., & Rodenes Adam, M. (2007). Factores críticos de éxito de la industria del software y su relación con la orientación estratégica de negocio: un estudio empírico-exploratorio. *JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management*, 4(1).
- Restrepo, L. (2004) *Gestión estratégica y competitividad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Rojas Soriano Raúl (1985). *Guía para realizar investigaciones sociales*, (8va ed.) Editorial Editores P y V.

Serna, H. (2002). *Gerencia Estratégica. Planeación y gestión: teoría y metodología*. Santa Fe de Bogotá: 3R Editores.

Anexos

Anexo 1. Mapa de ubicación Akel House Hotel en la ciudad de Cartagena



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Akel+House+Hotel>

Anexo 2. Tipos de habitaciones ofrecidas por Akel House Hotel

