

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA KAPIKUA SAS EN EL PERIODO
2023-2027 UBICADA EN BOGOTÁ D.C

YULI NAYIHT VARON NARANJO

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ
2022

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA KAPIKUA SAS EN EL PERIODO
2023-2027 UBICADA EN BOGOTÁ D.C

Trabajo de Grado: Monografía

YULI NAYIHT VARON NARANJO

Benjamín Andrés Manjarres Zárate
Magister en Administración de Organizaciones

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACATATIVÁ
2022

Nota de Aceptación

Firma Del presidente De Jurado

Firma De Jurado

Firma De Jurado

Facatativá, Cundinamarca - mayo, 2022

DEDICATORIA

Esta tesis la quiero dedicar a:

En primer lugar, a Nuestro Padre celestial por permitirme estar aquí en pie y junto a los seres más importantes de mi vida.

A mi hermana Mary que desde el cielo me ha dado la fuerza necesaria para seguir adelante

A mi madre María quien con su apoyo incondicional me dio las fuerzas necesarias para poder continuar con este maravilloso sueño.

A mi motor de vida, mi hijo, David Mateo, cada día a su lado se ha convertido en el mejor, gracias, hijo por nunca dejarme rendir.

A mi amor bello Ricardo Parra por haber confiado en mis capacidades e impulsado a cumplir un sueño, por su comprensión y cariño.

A mis hermanos, sobrinos y demás familiares mil gracias por compartir conmigo esta alegría.

Finalmente quiero dedicar este proyecto a todos mis amigos por apoyarme cuando más lo necesite, por extender su mano en momentos difíciles.

AGRADECIMIENTOS

Quiero extender inicialmente mi agradecimiento a la universidad de Cundinamarca, por haberme permitido ser un integrante de este establecimiento y poder recibir los conocimientos impartidos por los docentes, que tiene la facultad de Administración de Empresas.

Agradezco también a mi director de trabajo de grado, el Doctorante Benjamín Andrés Manjarrez Zarate por haberme brindado la oportunidad de recurrir a sus conocimientos, y por todo el apoyo ofrecido en toda mi trayectoria en la universidad especialmente en este maravilloso proceso.

De una forma muy especial agradezco al Magister Odair Triana Calderón, por su apoyo incondicional que permitió la culminación de mi carrera profesional.

Para finalizar, también quiero agradecer a mis compañeros de clase durante todos los semestres, ya que gracias a ellos pude formar un alto nivel de compañerismo, amistad y apoyo moral.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	¡Error! Marcador no definido.
1. TITULO, AREA Y LINEA	20
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	21
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	22
3. OBJETIVOS	23
3.1. OBJETIVO GENERAL	23
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:	23
4. JUSTIFICACION	¡Error! Marcador no definido.
5. MARCO REFERENCIAL	25
5.1. MARCO TEÓRICO	25
5.2. MARCO CONCEPTUAL	29
5.3. MARCO INSTITUCIONAL	30
5.4. MARCO LEGAL	32
6. DISEÑO METODOLÓGICO	34
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	36
6.3. POBLACION Y MUESTRA	36
6.4. FUENTES DE INFORMACION	36
7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE KAPIKUA SAS	37
7.1. ENTREVISTA	38
7.2. ANALISIS EXTERNO	38
7.2.1. Matriz POAM	39
7.2.2. Matriz de Perfil Competitivo	42
7.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE	44
7.2.4. Matriz Cinco Fuerzas de Porter	46
7.3. ANALISIS INTERNO	51

7.3.1.	Matriz de Perfil de Capacidades Internas	51
7.3.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI	55
7.4.	ANALISIS CRUZADO	57
7.4.1.	Matriz de la Evaluación de la Posición Estratégica y la Acción PEYEA 57	
7.4.2.	Matriz Fuerzas Interna y Externa	60
7.4.3.	Matriz de Vulnerabilidad	61
8.	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCION	64
8.1.	FODA CRUZADO	64
8.2.	MATRIZ DE REFLEXION ESTRATEGICA	68
8.3.	MATRIZ BEHAVIORAL SCIENCE TECHNOLOGY	74
8.4.	MATRIZ MCPE	75
8.5.	PLANES DE ACCION	80
8.6.	PLAN DE ACCION GENERAL	86
8.7.	CUADROS DE MONITORIA	88
9.	EVALUACION FINANCIERA DE LA PROPUESTA ESTRATEGICA	93
9.1	DASHBOARD	93
9.2.	SIMULADOR FINANCIERO	96
9.2.1.	Valor Presente Neto	98
9.2.2.	Tasa de Interés de Retorno	98
9.3.	PROPUESTA DE MISIÓN	99
9.4.	PROPUESTA DE VISIÓN	99
9.5.	PROPUESTA DE MEGA	99
9.6.	PROPUESTA DE PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	100
9.6.1.	Principios Corporativos Kapikua SAS	100
9.6.2.	Valores Corporativos Kapikua SAS	100
9.7.	MAPA ESTRATEGICO	101
9.8.	PROPUESTA DE ORGANIGRAMA	103
	CONCLUSIONES	105
	RECOMENDACIONES	106
10.	ANEXOS	107

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Grafica PEYEA.....	59
Ilustración 2: Grafica Matriz IE	60
Ilustración 3: Grafica de Vulnerabilidad.....	62
Ilustración 4: Mapa Estratégico	102
Ilustración 5: Organigrama de Procesos	104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz POAM.....	40
Tabla 2: Matriz MPC	43
Tabla 3: Matriz EFE	45
Tabla 4: Matriz cinco fuerzas de Porter	47
Tabla 5: Matriz PCI	52
Tabla 6: Matriz EFI.....	56
Tabla 7: Matriz PEYEA	58
Tabla 8: Matriz Vulnerabilidad	62
Tabla 9: FODA Cruzado	65
Tabla 10: MRE Reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada	69
Tabla 11: MRE Adaptación de tecnología sistematizada para la información financiera a las nuevas reformas legales en tributación	69
Tabla 12: MRE Estructuración de procesos en las áreas estratégicas	70
Tabla 13: MRE Capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global.....	70
Tabla 14: MRE Inversión financiera para aprovechamiento de políticas de competitividad, reservando parte de la cartera recuperada	71
Tabla 15: MRE Penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa	71
Tabla 16: MRE Diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana	72
Tabla 17: MRE Logística exclusiva del servicio.....	72
Tabla 18: MRE Financiación externa a través de créditos a mediano plazo	73
Tabla 19: MRE Estandarización de operaciones con impacto ambiental.....	73
Tabla 20: Matriz BST	74
Tabla 21: Matriz MCPE.....	76
Tabla 22: Plan de Acción Reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada.....	81
Tabla 23: Plan de acción Estructuración de procesos de las áreas estratégicas ..	81
Tabla 24: Plan de Acción Logística exclusiva del servicio.....	82
Tabla 25: Plan de Acción Inversión financiera para aprovechamiento de políticas de competitividad, reservando parte de la cartera recuperada	82
Tabla 26: Plan de Acción Penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa	83
Tabla 27: Plan de Acción Diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana	83

Tabla 28: Plan de Acción Financiación Externa a través de Créditos a mediano plazo	84
Tabla 29: Plan de acción Adaptación de tecnología sistematizada para la información financiera a las nuevas reformas legales en tributación	84
Tabla 30: Plan de Acción Capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global	85
Tabla 31: Plan de Acción Estandarización de operaciones con impacto ambiental	85
Tabla 32: Plan de acción General.....	87
Tabla 33: Cuadro de Monitoria Reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada.....	88
Tabla 34: Cuadro de monitoria Estructuración de procesos en las áreas estratégicas	88
Tabla 35: Cuadro de Monitoria Logística exclusiva del servicio	89
Tabla 36: Cuadro de Monitoria Inversión financiera para aprovechamiento de políticas de competitividad, reservando parte de la cartera recuperada	89
Tabla 37: Cuadro de Monitoria Penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa.....	90
Tabla 38: Cuadro de Monitoria Diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana	90
Tabla 39: Cuadro de Monitoria Financiación externa a través de créditos a mediano plazo	91
Tabla 40: Cuadro de Monitoria Adaptación de tecnología sistematizada para la información financiera a las nuevas reformas legales en tributación	91
Tabla 41: Cuadro de Monitoria Capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global	92
Tabla 42: Cuadro de Monitoria Estandarización de operaciones con impacto ambiental	92
Tabla 43: Dashboard	93
Tabla 44: Ingresos Proyectados	96
Tabla 45: Presupuesto del Plan Estratégico.....	97
Tabla 46: Flujo de Caja Proyectado.....	98
Tabla 47: VPN Y TIR	99

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista	107
Anexo 2: Pagina de Facebook Kapikua Resort.....	110

RESUMEN

Para lograr que Kapikua SAS evolucione en la actividad económica que se trazó, es necesaria la realización un plan estratégico, si bien es sabido que lleva pocos años ofreciendo sus servicios, ha demostrado ser un negocio prometedor y rentable. Para Kapikua SAS es preciso realizar un dicho plan, ya que en los pocos años que lleva comercializando sus servicios, se observa que es un negocio que no pierde auge. Sin embargo, se observa que el lugar que ocupa de posicionamiento frente a sus competidores es inferior, motivo por el cual el proyecto presentado se realizó pensando en sus necesidades de proyección, acorde a un crecimiento proporcional por periodo trabajado.

El soporte teórico que se tuvo en cuenta fueron los libros escritos por Elizabeth Vidal, Rafael Pérez, Andrés Fernández y Humberto Serna, los cuales señalan distintas perspectivas que se manejan adecuadamente con las herramientas sugeridas, para tener el control de la información que se requiere y así poder llegar a encontrar las mejores posibilidades para que la organización crezca de la manera como todos esperan. Igualmente, la metodología utilizada en este trabajo fue, cualitativa – interpretativa, según la interpretación del autor Roberto Hernández Sampieri, que amplía la indagación de los datos, teniendo en cuenta las interrogativas que se puedan cruzar en el camino de la investigación.

En la realización de los objetivos planteados, como punto de partida se analiza la situación actual de la empresa, en donde se encuentra que esta tiene diferentes oportunidades que en el momento no ha sabido aprovechar, tiene también debilidades, las cuales dejan a la compañía en situación de vulnerabilidad, y es también en las que se debe trabajar en el menor tiempo posible. Por otra parte, se encuentra que Kapikua SAS no tiene definido una estructura organizacional, por lo cual sus objetivos no son claros y no hay un horizonte definido. Es importante que las directivas tengan claras las necesidades de la organización en pro del crecimiento de la misma, y en el momento de tomar decisiones de reinversión lo hagan acertadamente, y esto será a través de análisis objetivos que se plantearan en la presente propuesta.

Posteriormente, se efectuaron diferentes estrategias pensando en las ventajas que se tienen en el entorno de la organización, como por ejemplo la reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada, la estructuración de los procesos en las áreas estratégicas y la penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa. En estas se valoró el impacto, la factibilidad y la atracción de cada una de las estrategias, para saber cuál era la más prioritaria e importante de realizar. También para las diez estrategias se desarrolló un plan de acción, que indica paso por paso lo que se debe hacer para llevar a cabo cada una de ellas.

Entre otros se desarrollaron también recomendaciones, estas para abarcar más detalladamente las situaciones que por razones de pertinencia no corresponden individualmente a las propuestas planteadas, pero que obviamente tendrán repercusiones en el general de las actividades que se presentan como pilares para llegar a la meta, que es el fortalecimiento integral de la organización.

Palabras clave: Diagnostico, estrategia, indicadores de gestión, organización y plan de acción.

ABSTRACT

In order for Kapikua SAS to evolve in the economic activity that was outlined, it is necessary to carry out a strategic plan, although it is known that it has been offering its services for a few years, it has proven to be a promising and profitable business. For Kapikua SAS it is necessary to carry out such a plan, since in the few years that it has been marketing its services, it is observed that it is a business that is not losing momentum. However, it is observed that the place it occupies in terms of positioning compared to its competitors is inferior, which is why the project presented was carried out with its projection needs in mind, according to a proportional growth per period worked.

The theoretical support that was taken into account were the books written by Elizabeth Vidal, Rafael Pérez, Andrés Fernández and Humberto Serna, which point out different perspectives that are handled properly with the suggested tools, to have control of the information that is required and thus being able to find the best possibilities for the organization to grow in the way that everyone expects. Likewise, the methodology used in this work was qualitative - interpretive, according to the interpretation of the author Roberto Hernández Sampieri, which broadens the investigation of the data, taking into account the questions that may cross the path of the investigation.

In carrying out the stated objectives, as a starting point, the current situation of the company is analyzed, where it is found that it has different opportunities that at the moment it has not been able to take advantage of, it also has weaknesses, which leave the company in situation of vulnerability, and it is also the ones that must be worked on in the shortest time possible. On the other hand, it is found that Kapikua SAS does not have a defined organizational structure, so its objectives are not clear and there is no defined horizon. It is important that the directives are clear about the needs of the organization in favor of its growth, and when making reinvestment decisions they do it correctly, and this will be through objective analyzes that will be proposed in this proposal.

Subsequently, different strategies were carried out thinking about the advantages that the organization has in the environment, such as reinvestment in infrastructure to maximize installed capacity, the structuring of processes in strategic areas and market penetration based on in a campaign of expectation. In these, the impact, feasibility and attractiveness of each of the strategies were assessed, to know which was the highest priority and most important to carry out. An action plan was also developed for the ten strategies, which indicates step by step what must be done to carry out each of them.

Among others, recommendations were also developed, these to cover in more detail the situations that for reasons of relevance do not correspond individually to the proposed proposals, but that will obviously have repercussions in the general of the activities that are presented as pillars to reach the goal, which is the integral strengthening of the organization.

Keywords: Diagnosis, strategy, management indicators, organization and action plan.

INTRODUCCIÓN

Se presenta en el sector hotelero Kapikua SAS esta es una empresa que lleva en el mercado 3 años aproximadamente, debido a su falta de experiencia no ha podido alcanzar una ventaja competitiva frente a sus competidores, los cuales son grandes hoteles turísticos de gran reconocimiento. A pesar de que en estos pocos años la organización ha tenido gran acogida por parte de los clientes, es importante pensar en crecer y evolucionar como sociedad de negocios, ya que es con esta mentalidad que se puede avanzar en los mercados. Por tal motivo se hace necesario como primera medida, realizarle un diagnóstico a la organización para conocerla en todos sus detalles y así poder generar diferentes propuestas estratégicas, que le den la posibilidad a mediano plazo de generar mejores resultados para los grupos de interés que la rodean.

De acuerdo al diagnóstico realizado y gracias a la ayuda de la directora administrativa de la empresa, y otros colaboradores, se pudo recabar diferente información que permitió el conocimiento del entorno externo e interno de la organización, la interpretación llevo a el análisis de la situación actual de la empresa, para posteriormente lograr la visualización del panorama cruzando las diferentes variables y factores, con lo cual se pronostican diferentes situaciones que se pueden presentar, se espera que estas visualizaciones lleven a Kapikua SAS a crear las estrategias adecuadas para su positiva proyección.

Como resultado de esta fase del trabajo se presentan diez propuestas, estas se valoran teniendo en cuenta diferentes elementos como; la matriz de reflexión estratégica que ofrece una perspectiva de la reacción generada por los stakeholders de la organización, también una contra estrategia de respuesta a cada consecuencia. Las siguientes herramientas que se tuvieron en cuenta fueron la matriz BST y la MCPE, las cuales ayudan a indicar la propuesta estratégica más factible y de mayor atracción a la organización, tomando en cuenta su poder de reacción y los factores externos e internos de la organización. De la misma manera, se realizó la evaluación financiera de la organización que ayuda a tomar la decisión de realizar este plan estratégico, se entrega complementariamente la propuesta de misión, visión, mega, principios y valores estratégicos, y organigrama.

Para la realización de esta monografía se utilizó la metodología de tipo cualitativo interpretativo, la cual armoniza la búsqueda y análisis de los datos con las diferentes inquietudes que pueden surgir alrededor de la investigación, teniendo en cuenta toda la información que se puede encontrar en el entorno de la organización, dando respuesta a los objetivos general y específicos de la presente investigación.

Se toma como herramienta teórica el diagnostico organizacional y la planeación estratégica, teniendo como autores principales a Elizabeth Vidal con su libro Diagnostico Organizacional Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital, en el cual se encontró un apoyo de las herramientas más significativas para el desarrollo de la auditoría externa e interna, por otro lado se acudió a Humberto Serna, que en su libro Gerencia Estratégica Teoría - Metodología - Alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión, se obtiene el conocimiento del análisis cruzado y de vulnerabilidad que puede presentar el entorno de la organización, como también parte de la estructura estratégica para realización, por ejemplo del FODA cruzado y planes de acción.

1. TITULO, ÁREA Y LÍNEA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA KAPIKUA SAS EN EL PERIODO 2023-2027 UBICADA EN BOGOTÁ D.C

ÁREA: Administración y Organizaciones

LÍNEA: Desarrollo Organizacional

PROGRAMA: Administración de Empresas

TEMA: Planeación Estratégica

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

KAPIKUA SAS es una empresa que presta servicios de hospedaje y eventos turísticos; esta nace en la ciudad de Santa Marta en el departamento del Magdalena, aprovechando un terreno heredado por tres miembros de una familia, estos vieron la oportunidad para realizar estas actividades lúdicas, ofreciendo este producto a familias y empresas, en la propiedad se prestan servicios de alojamiento con capacidad instalada de veinte personas. Por otra parte, la formalización legal se realizó en Bogotá, ofertando sus servicios también allí y en municipios aledaños.

La extensión aproximada de la propiedad es de cincuenta mil metros cuadrados, con acceso a playa privada y piscina, por ser tan amplia la zona verde se presta para la realización de eventos con una capacidad calculada para doscientas personas.

De acuerdo con información proporcionada por la actual administración de KAPIKUA SAS, afirman que a pesar tener contratos de alquiler hasta del año 2023; la empresa tiene la necesidad de crear un plan estratégico definido, que permita el posicionamiento en el mercado, tanto con clientes como con sus competidores y así generar ventas superiores que puedan dar mejores resultados y permitan seguir manteniendo una rentabilidad positiva.

El tener contratos hasta de un año de programación, no es una noticia del todo buena como se podría pensar, ya que esta pequeña programación saca a flote la incapacidad de Kapikua de ofrecer más de un evento a la vez, puesto que su capacidad instalada es mínima y no le permite a la organización realizar trabajos extras que le permitan generar otras y mejores ganancias

Según los estados financieros de (Cuellar, 2020) describe que la compañía registró para el periodo 2020 un patrimonio de 84 millones, incrementado más del 100% con respecto al 2019, pero, por otro lado, sus pasivos se incrementaron mucho más dado que, paso en el 2019 de 68 millones a 232 millones en el 2020, creando así la necesidad de desarrollar un plan estratégico que le permita realizar un manejo financiero más equilibrado, así como también estrategias en el área comercial y administrativa.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características debe poseer el diseño de un plan estratégico desarrollado en la empresa KAPIKUA SAS para los años 2023 al 2027?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual de la compañía KAPIKUA SAS?

¿Es necesario realizar un monitoreo estratégico para la empresa KAPIKUA SAS en sus planes de acción?

¿Es viable financieramente realizar un plan estratégico en la empresa KAPIKUA SAS?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico para la empresa KAPIKUA SAS para el periodo 2023 al 2027 con el aprovechamiento de herramientas administrativas, que le permitan la obtención del reconocimiento deseado en el sector, la perduración y sostenibilidad en el tiempo.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar la situación actual de la empresa KAPIKUA SAS tanto en el ámbito interno como en el externo a través del desarrollo de herramientas administrativas, permitiendo la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes en el desarrollo de su objeto social.
- Proponer estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos en la elaboración del diagnóstico para el logro del reconocimiento por medio de la formulación de planes de acción.
- Evaluar el costo financiero de la propuesta de aplicación del plan estratégico mediante un análisis de indicadores de evaluación económica.

4. JUSTIFICACIÓN

A través del tiempo diferentes autores, han enfocado sus esfuerzos en determinar la manera más efectiva de lograr mejores resultados en las organizaciones, por medio de la implementación de las herramientas administrativas, con el fin de obtener resultados favorables, conforme a las necesidades cambiantes del entorno, alineadas con la perspectiva de los emprendedores.

De acuerdo con lo mencionado por Michael Porter, la estrategia competitiva se encuentra ligada a la diferenciación a través de una serie de acciones a largo plazo, definiendo procesos y destinación de los recursos necesarios para hacer realidad los objetivos planteados.

De acuerdo a la formulación del problema anteriormente descrita, se puede evidenciar la necesidad que tiene KAPIKUA SAS de definir un plan estratégico, mediante planes de acción, que faciliten la implementación de herramientas administrativas que ayuden a su crecimiento organizacional.

Para la realización de este proyecto se tomó como referencia teórica a Elizabeth Vidal en el diagnostico organizacional, Humberto Serna, Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro, en lo concerniente a la planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones; también se tuvo en cuenta lo planteado en los objetivos, se sugirieron propuestas, que influyan de manera positiva en el crecimiento y posicionamiento en el mercado de la organización, frente a sus competidores directos e indirectos.

La metodología utilizada para la realización de esta monografía, fue la investigación de tipo cualitativo interpretativo, esta permitió la interpretación de las respuestas que se obtuvieron en la entrevista realizada a los colaboradores de la empresa Kapikua SAS, se logró también la identificación y evaluación de la situación actual de la empresa, utilizando diferentes herramientas del diagnóstico estratégico, posteriormente empleando la estructura de los planes de acción, se muestran más detalladamente las actividades que se deben llevar a cabo para el buen desarrollo de las estrategias propuestas, las cuales serán en pro del fortalecimiento general de la compañía, adaptación al entorno donde se desenvuelve y desarrollo interno de la organización en cada uno de sus procesos.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEÓRICO

Dirección estratégica

La dirección estratégica definida y alineada a objetivos, permite que las organizaciones tengan una herramienta para lograr las metas propuestas y alcanzar el posicionamiento que se quiere en el mercado. Se presenta como referencia un fragmento de la definición de la dirección estratégica del artículo: el rol de la dirección estratégica en las empresas:

De la manera cómo la organización analice y aprenda de sus entornos interno y externo, y sepa retroalimentarse de esto, definirá el éxito de su dirección, por ende, creará estrategias encaminadas a obtener los objetivos trazados y a llevar a cabo las mismas, esto será con el fin de satisfacer los requerimientos de los grupos de interés, los cuales son pilares fundamentales en las organizaciones. (Arano et al., 2011, p. 30)

El análisis estratégico, permite que una organización identifique cuáles son las mejoras que debe tener para poder mantenerse en el mercado y dar un direccionamiento acertado. “Con ello, las empresas consiguen mejorar su rendimiento a través tanto de un ajuste estratégico adecuado”. (Johnson, 2006)

El modelo presentado en este trabajo es un plan estratégico, para la realización de este, se debe inicialmente realizar un análisis con la ayuda de herramientas que permiten el diagnóstico de la organización, como por ejemplo las matrices; EFI, EFE, 5 fuerzas de Michael Porter y DOFA entre otras. También se pueden implementar planes de acción, los cuales dirigen la estrategia procurando el fortalecimiento y la optimización de los recursos de la empresa. Luego de obtener los resultados del diagnóstico organizacional, se evalúan las condiciones administrativas, permitiendo crear un plan estratégico que le dé a la empresa mejores alternativas para llevar a cabo sus objetivos propuestos. “Se define como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización”. (Vidal, 2004, p. 45)

Los planes de acción identifican, describen y contextualizan la estrategia ya definida para el área en la que se va a desarrollar, sin embargo, según (Serna, 2008, p. 250): “El plan estratégico debe ser conocido e internalizado por quienes lo elaboraron y van a participar en su ejecución”, lo que conlleva a que toda la organización deberá

estar alineada a las metas y actividades propuestas en cada plan de acción, para que los resultados sean efectivos.

Estrategia

La estrategia es parte una fundamental en el desarrollo de actividades que beneficiaran a la organización, y como resultado se deberá obtener mejor posicionamiento en el mercado. “La determinación de los fines y objetivos básicos de una organización a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos” (Chandler, 1962).

Una empresa logra alcanzar buenos objetivos, cuando es dirigida por personas capaces de llevar a cabo estrategias, que permitan dirigir la organización de la forma correcta. “la importancia de la estrategia en la empresa surge entonces después de que se cuenta con una administración verdaderamente profesional” (Ogliastri, 2000).

Estructura y estrategia

Calderón (2017). El logro de los objetivos depende de que la organización tenga una estructura que encamine hacia ellos. Los objetivos son inherentes a las estrategias, por tal motivo es apenas lógico que las estrategias y la estructura de una compañía estén ligadas de la misma manera. El autor Alfred Chandler investigó esta relación a través del análisis de distintas compañías norteamericanas, llego a la conclusión que cuando se suscitaban cambios en la estrategia de la corporación, estas repercutían directamente en la estructura de la organización, que respaldaban la estrategia.

Por otra parte, se ha demostrado también que algunos diseños estructurales funcionan de mejor manera con otras estrategias organizacionales. Se puede tener como referencia que cuando en la estructura orgánica, no se sella herméticamente la información, las innovaciones fluyen de mejor manera, mientras que, si, por otro lado, la estrategia es mecanizar funciones y funcionarios, el control de los costos será llevado de una manera más satisfactoria. (Robins, 2010)

Es importante implementar estrategias que se adecuen a la organización, que lleven a impactos positivos dentro de su estructura, buscar estabilidad interna para beneficio de los colaboradores y de la organización en general, permitiendo el uso adecuado de todos sus recursos y el cumplimiento de sus objetivos.

Para que una organización se pueda enfocar en la creación de una estrategia, que le permita dar un crecimiento positivo, se hace necesario conocer las falencias que

la empresa tiene, luego definir cuál es la mejor alternativa en el momento ejecutar el desarrollo de sus proyecciones.

“estrategia es la manera como una empresa se expande a largo plazo y compromete parte sustancial de sus recursos humanos y de su capital” (Ogliastri, 2000).

Planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica es un tema que toma tiempo ejecutar con éxito, ya que, si a corto plazo no satisfacen los resultados, se empezará a ver como un rotundo fracaso, por tal motivo, se hará muy difícil su consecución y desarrollo a largo plazo, y es posible que se intente redireccionar y por tal, perder el rumbo de orientación que llevaba la organización. (Ogliastri, 2000)

Un plan estratégico en una organización es puesto en marcha para ayudar a fomentar el crecimiento general. Lograr poner en marcha dicho plan estratégico que permita dar resultados positivos no es algo fácil, sin embargo, si se obtiene información de calidad, tanto interna como externa, las amenazas y oportunidades, las fortalezas y debilidades, se podrán crear planes que ayuden a generar resultados positivos, para la organización y sus grupos de interés.

Planes de acción

Para (Serna, 2008), los planes de acción: “son tareas que debe realizar cada área para concretar las estrategias, haciendo seguimiento y monitoria en el momento de su ejecución”. Generar un plan de acción, para dar cumplimiento a unas estrategias que fueron desarrolladas por los integrantes de una organización, permite planear actividades y verificar que los objetivos logren satisfacer las necesidades planteadas inicialmente.

Principios Organizacionales

“Son el conjunto de principios, creencias y valores de una organización, son el soporte de la cultura organizacional” (Serna, 2008).

Las empresas fundamentan sus principios en muchos casos de acuerdo a la moral, ética y creencias que tienen sus fundadores o dueños, las cuales transmitirán a cada uno de sus colaboradores, áreas y demás grupos con que interactúan.

Diagnóstico

El diagnóstico es un medio por el cual se comparan dos escenarios, el primero es el actual, que es el que se conoce por medio de la indagación y la recolección de información, el segundo sería el ya definido que es el que se presenta como obvio solo por el hecho de que se dijo que así era desde un principio, pero que igual se puede usar como punto de partida. (Vidal, 2004)

Se evidencia con esto, la importancia que se tiene el realizar un correcto diagnóstico en una organización, ya que de esta forma se puede formular un plan estratégico adecuado, que ayude a la mejora en cada proceso de la empresa.

Modelos de Planeación Estratégica

Los modelos de planeación estratégica son herramientas que apoyan para el análisis de la identificación de la situación de la organización, también ayudan a entender cuál es el estado en el que esta se encuentra y se puede observar cuales son las falencias para poder tomar decisiones acertadas frente al problema identificado.

Algunos de los modelos utilizados fueron:

- FODA, esta fue tomada del libro de Humberto Serna, el autor explica que el análisis FODA es un método complementario que integra los factores internos y externos, el impacto en el proyecto presente, consiste en que permitirá entender el contexto de la empresa globalmente, y ayudara al desarrollo de las estrategias distinguiendo ventaja competitiva, intentando aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, implementando las oportunidades para mitigar las amenazas futuras.(Serna, 2008, pp. 185-186)
- Reflexión Estratégica, es una herramienta de la planeación estratégica que sirve para analizar qué consecuencias tendría llevar a cabo la estrategia en la organización, el impacto que tiene la reflexión estratégica, consiste en mitigar los posibles efectos secundarios negativos que se desarrollen, al implementar una determinada estrategia. (Fernández, 2004, p. 160)
- Behavioral Science Technology, es una herramienta que identifica la viabilidad de la estrategia, si es factible o no para la organización, su propósito es que dicha estrategia, esté encaminada a la misión, visión y objetivos de la organización, por tal motivo su impacto es importante, ya que muestra la ruta más acertada para no hacer utilizar, ningún recurso en vano. (Pérez, 2013, p. 249).
- Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica, esta matriz permite evaluar las estrategias propuestas, con base en la realidad financiera de la organización, sus prioridades y los factores clave de la misma, tiene semejanza con la anterior, pero está enfocada directamente con la parte de

la financiación, por tal motivo su impacto consiste en no generar expectativas, con algo que económicamente no se pueda realizar. (Hernández, 2017)

5.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Estrategias:** Las estrategias buscan comunicar y definir, a través de objetivos acciones, recursos y políticas la forma en cómo se desean llevar a cabo los propósitos de la empresa. (Serna, 2008). El impacto de las estrategias dependerá de la aplicación y disciplina con que se realicen en el momento determinado, ya que son herramientas importantes que se deben trabajar de acuerdo a los planes presentados, de esta forma permitirá a sus dirigentes y colaboradores alcanzar objetivos y dar resultados paulatinos positivos en la empresa, así KAPIKUA SAS aplicando dichas opciones les facilitaría llegar a sus metas.
- **Plan:** Es el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.(García, 2018, p. 9) El plan es la base para seguir unos objetivos y poder dar una guía a KAPIKUA SAS, el impacto será conseguir paso a paso los resultados anhelados y poder llegar a la implementación total, se deben tener estas directrices las cuales deberán ser aplicadas por todas las áreas de la compañía, para que así, de esta manera lleven a resultados positivos.
- **Administración:** Según (Torres Hernández, 2014, p. 1), es la capacidad para alcanzar los objetivos en las organizaciones con el esfuerzo de los demás. Para un administrador es de gran importancia que se tenga en cuenta el proceso que haya señalado, el impacto e influencia que ejerza el encargado de hacerlo va a permitir designar los recursos correctamente y de tal forma, poder dar resultados óptimos a cada una de las tareas asignadas.
KAPIKUA SAS deberá ejecutar un plan que le permita dar claridad en el alcance sus objetivos mediante una administración de los recursos disponibles, la persona que lidera el general de planes y también cada proceso, son los encargados de hacer que cada pequeña directriz se cumpla con el mínimo de fallas, ya que de esto depende el porcentaje final de margen de error del conjunto.
- **Organización:** La organización es un sistema compuesto de subsistemas y definido por límites que lo identifican en relación con el suprasistema ambiental. (Universidad San Martín de Porres, 2018, p. 64). Cada empresa tiene claridad de lo fundamental que es el buen desarrollo e implementación de estrategias, que permitan a cada área cumplir con el alcance de objetivos, pero se debe tener

en cuenta que cada área debe estar comprometida a cumplir con su parte, y es allí donde el impacto se va a ver reflejado en el sistema general, tal cual cómo funciona un equipo, para que así la organización consiga sus objetivos en conjunto, la falencia de algunas áreas podría afectar la labor de las otras, por esto la importancia de que se trabaje como piezas de un mecanismo, y que cada una responda mínimo por lo que le asignaron.

- **Indicadores de gestión:** Definen con claridad el comportamiento del producto o servicio, son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones. (Serna, 2008, p. 293), los indicadores de gestión le permitirán a KAPIKUA SAS tener un mejor control del alcance de sus objetivos, el impacto de saberlos elegir se verá reflejado en la parte esencial de cada proceso, para esta compañía será primordial elegir correctamente estos indicadores, para medir el comportamiento y trazabilidad de cada mejora propuesta.
- **Diagnostico estratégico:** Es el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. (Serna, 2008, p. 72), KAPIKUA SAS debería trabajar la matriz en donde se evidencie las oportunidades y amenazas dando soluciones según las necesidades encontradas, este es un paso fundamental, ya que el impacto que genere la pertinencia de cada factor determinara los hallazgos, que es de donde se gestan las determinaciones que se tomaran para bien del negocio.
- **Direccionamiento estratégico:** Es el resultado de obtener y procesar información sobre el entorno al igual que las condiciones internas de la organización. (Serna, 2008, p. 58), la idea es que la organización tenga una dirección, la cual sea capaz de visualizar cada paso, evaluar su entorno es el primer paso, pero el impacto real se verá reflejado en las consecuencias que traigan las decisiones de dicho direccionamiento, guiar por ese camino es de gran importancia, ya que los planes iniciales encontraran tropiezos que requieran estrategias que redireccionen al objetivo trazado, de allí la relevancia de la preparación de los elegidos a llevar esta misión a cabo.

5.3. MARCO INSTITUCIONAL

La organización KAPIKUA SAS fue fundada el 29 de mayo de 2019, por Claudia De Valenzuela Toro y Mateo Andrés De Valenzuela Drasites, se identifica con numero de NIT: 901.289.481-9, está ubicada en: calle 74 No 1 - 86 apartamento 402, Bogotá, hace parte del sector terciario ya que su principal actividad es prestar el servicio hotelero, la fase en que se encuentra este negocio es de crecimiento, ya que lleva en el mercado 2 años, demostrando resultados favorables, como se puede

ver en su capital en el transcurso de este tiempo, (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021). Los directivos de las empresas son, el gerente general Claudia De Valenzuela Toro y el suplente del gerente De Valenzuela Drasites Mateo Andrés. Los colaboradores que hacen parte de la compañía son 9, en la parte administrativa hay 5 cargos, mientras que en el área operativa existen 4.

La cultura organizacional de Kapikua está enfocada a la calidad del servicio teniendo como base a la satisfacción y respuesta positiva por parte de los clientes, se recalca que como empresa no se ha establecido partes importantes que definen la cultura organizacional como; misión, visión, valores y principios corporativos. La algunos de los datos importantes que se evidencian son; el nombre Kapikua del hotel viene de un árbol que sembró la persona que dejó la herencia, quien fue el padre de los actuales dueños de la propiedad, por tal motivo, y en honor a él, los directivos decidieron llamarlo de esta manera. Según la información suministrada, se entiende que la cultura organizacional de la empresa es medianamente estable, puesto que, se tienen los mismos empleados desde la apertura del Hotel, y la antigüedad de estos ha permitido que con el tiempo se moldeen a lo planteado por las directivas. Por otra parte, existen algunos conflictos en las actividades al no tener manuales de funciones incorporados, en general la estructura organizacional necesita ser más trabajada, así mejorara también el clima laboral y no se generarán ambigüedades, al momento de realizar los procesos de trabajo. Por último, se sabe que hay un reglamento interno, pero este no cumple con los estándares requeridos, para ser publicado de la manera correspondiente.

El tipo de sociedad escogido por los accionistas es sociedad de acciones simplificada. La sociedad tendrá como objeto principal la prestación del servicio hotelero, el alojamiento, la alimentación y todos los demás servicios básicos y complementarios y/o accesorios al de alojamiento, la administración de portafolio de inmuebles y la realización de todo tipo de actividades relacionadas con la inversión, estructuración, dirección, administración, promoción, ejecución, desarrollo y gerencia de todo tipo de proyectos inmobiliarios, incluidas las actividades relacionadas con la arquitectura e ingeniería, así como la inversión, adquisición, dirección, administración, operación y venta de hoteles (Cámara de Comercio de Bogotá, 2021)

La empresa se encuentra ubicada en la clase del sector 5519, Otros tipos de alojamiento para visitantes, en esta clase incluye, la provisión de alojamiento temporal en unidades habitacionales, también su actividad secundaria en el sector con código CIIU 8230 Organización de convenciones y eventos comerciales, la cual incluye la organización, promoción y gestión de acontecimientos tales como exposiciones empresariales o comerciales, convenciones, conferencias y reuniones. Estén incluidas o no la gestión de esas instalaciones y la dotación de personal necesario para su funcionamiento. También en el Sector con código CIIU 5621 Actividades de catering para eventos y otros servicios de comidas. Esta clase

incluye la provisión de servicios de comida, con base en acuerdos contractuales con el cliente, que se realiza en el lugar, por él señalado, y para un evento específico.

El tamaño de Kapikua SAS, según la página (Álvarez, 2015), artículo 2.2.1.13.2.1 y la resolución 2225 de 2019 del DANE, la clasifica como microempresa, también según el ingreso por actividad ordinaria \$ 114.739.838, ya que son menos de veintitrés mil quinientos sesenta y tres Unidades Valor Tributario (23.563 UVT), de acuerdo con el Decreto 957 del 2019.

5.4. MARCO LEGAL

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país para mejorar su competitividad y su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado. (*Conozca más | MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*, 2021) Para el desarrollo de este marco se tendrán en cuenta las leyes más destacadas y generales que rigen la Hotelería y el Turismo. De acuerdo con esta normativa KAPIKUA SAS, cumple con los requisitos legales para mantenerse en el mercado, poder generar confianza y atraer clientes sustanciales.

- Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, Decreto 1074 de 2015 fue editado por el decreto número 2 063 de 2018, en donde se especifica las directrices y requisitos de la forma de registro e inscripción, en la cámara de comercio. (Decreto 2063 de 2018, 2018)
La empresa hasta el momento cumple a cabalidad con los requisitos necesarios para poder ejercer sin contratiempo alguno, pero la posible negativa a evaluar los diferentes cambios, a causa del incremento del capital, al igual como de la cantidad de empleados y ampliación o variación de la actividad económica, tendría consecuencias, ya que, entre otras cosas, se vería la empresa inmersa en otras obligaciones, debido a estos cambios. Para esto es importante por parte de las directivas el conocimiento de este compilado de leyes que trae el decreto 1074 del 2015.

- Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020, "por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia". (Ley 2069 de 2020, 2020), es importante para esta empresa ya que propicia la sostenibilidad y consolidación de las empresas.

En Colombia el emprendimiento se ha convertido en la mejor alternativa en los hogares debido a la pandemia, ya que la ruptura de la economía trajo consecuencias negativas. KAPIKUA SAS, debe lograr que esta ley de emprendimiento o marco regulatorio promueva a la organización a mejores condiciones, ya que al ser regulado el emprendimiento, el crecimiento de estas empresas también trae bienestar social y equidad en la población, también que al ser de carácter regional de acuerdo a cada realidad, lleva consigo beneficios específicos del estado a este tipo de actividad económica, junto con entidades como el ICETEX Sena, cajas de compensación entre otras, las cuales apoyan el emprendimiento desde la educación superior para el desarrollo empresarial, lo cual impacta positivamente Kapikua, ya que siendo una empresa formal estaría en posibilidades de acceder a los beneficios ofrecidos por dicha ley.

- Ley 2068 del 31 de diciembre de 2020, "por el cual se modifica la Ley general de Turismo y se dictan otras disposiciones". (Senado de la república, 2020), conserva, protege y aprovecha los atractivos turísticos de la industria turística. La empresa aprovecha su ubicación para fortalecer sus actividades y así garantizar su sostenibilidad y desarrollo, lo cual está bien, pero con esta ley se deberá tener en cuenta las regulaciones en cuanto a los hábitats naturales, las pólizas obligatorias para hospedados, y los lineamientos en lo que compete a menores de edad y la forma legal, en cómo se deben hospedar con su adulto responsable, entre otras. Los beneficios tributarios con que también cuenta rigen a partir de su expedición, pero es responsabilidad de la empresa ejecutar estas normas, para así no perder estos beneficios y a la vez no verse involucrada en sanciones, que serían inconvenientes en estos momentos donde se debe de ser austero.

- Decreto 1311 del 20 de octubre de 2021, "por el cual se reglamenta el artículo 50 del Decreto Ley 410 de 1971 y se establece una alternativa contable para mitigar los efectos del cambio de tarifa del impuesto de renta en el periodo gravable 2021" (Lombana, 2021).

El gobierno ha desarrollado diferentes estrategias para contribuir en la reactivación de la economía del país, de esta forma KAPIKUA SAS ha ido obteniendo mejoras evidentes frente al desarrollo de sus actividades propuestas. Es necesaria la transparencia cuando se quiere obtener beneficios tributarios, ya que a través de los estados financieros que deben estar disponibles para la autoridad competente, es la forma correcta de

acceder a estos, lo cual es una responsabilidad importante, ya que una desatención, no solo rompería la posibilidad de beneficios como el de amortizar el impuesto de renta, sino que generaría inconvenientes con el sistema tributario, traducidos en gastos para la organización.

- Decreto 1031 del 1 de septiembre de 2021, "por el cual se reglamenta el numeral 1 del artículo 53 de la Ley 2068 de 2020, referente a los auxilios, subsidios o apoyos que se brinden a los prestadores de servicios turísticos afectados por declaratoria de estado de emergencia o situación de desastre del orden nacional, departamental o municipal" (Senado de la república, 2020).

La empresa aprovecha las oportunidades que ofrece el gobierno para poder brindar mejores servicios a sus clientes y de esta manera la organización se mantiene firme con sus proyectos de crecimiento. No obstante, se debe tener en cuenta que esta ley es de tipo altruista y la organización debe tener como políticas, actividades que involucren el bienestar general de la comunidad, o al menos que su único fin no corresponda al lucro de la organización, ya que después de cada subsidio del estado, generalmente viene la supervisión de ellos y verificación de para que fines, se designaron mencionados recursos.

- Decreto 297 de 2016 "Por el cual se reglamenta la exención del impuesto sobre las ventas para los servicios turísticos, establecida en el literal d) del artículo 481 del Estatuto Tributario, modificado por el artículo 55 de la Ley 1607 de 2012", el cual idéntica a los exentos del IVA, que son las personas del exterior que le hayan comprado a las empresas del país. (Santos, 2016). Sería de gran importancia para un negocio hotelero relativamente pequeño, acceder a este tipo de exenciones, por tal motivo la importancia de tener costumbres de cooperativismo que ayuden al negocio, en el caso de este decreto, se accede a través de agencias operadoras u hoteles inscritos en el registro nacional de turismo, lo cual es algo que beneficia no solo en el tema comercial, sino también en el tributario.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se recurrió a la metodología cualitativa – interpretativa, ya que el enfoque cualitativo "Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar

las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. (Hernández Sampieri et al., 2014)

El aporte y procesamiento de datos analizados, genera como resultado una serie de hipótesis, los cuales es responsabilidad del investigador, el talento está en encausarlos correctamente de acuerdo a los factores que intervienen, teniendo en cuenta toda la información captada y sin dar por hecho que alguna sea de menos valor, así mismo ocurre con las posibles ideas que pueda retener de los diferentes actores que intervienen, ya que debido a la experiencia que puedan tener en el tema, sus aportes pueden ser determinantes para el éxito de lo investigado y del trabajo en general.

Por lo anterior, el investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Así, en el centro de la investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos. (Hernández Sampieri et al., 2014)

Alcance de la Investigación

El objetivo principal de la investigación es descriptivo;

La investigación descriptiva busca dar a conocer en detalle las diferentes situaciones que se presentan, como también la manera en que lo hacen, muestra que fue lo que sucedió con los diferentes integrantes o agrupaciones de lo analizado, hace una narración específica de las características de cada situación y los agentes que la componen y constituyen, describe también cada cualidad y las condiciones en las que se encuentran. Lo que en realidad no buscan sugerir es cuales fueron las causas que generaron la situación, pero si tener un punto de partida, para posteriormente llevar una medida de lo que se pueda avanzar, haciendo énfasis en la caracterización de lo que se quiere presentar. (Arias, 2012, p. 20).

Esto será una base fundamental para la investigación que se realizará para la empresa KAPIKUA SAS, ya que permitirá por medio del método utilizado (cualitativo) y la recolección de datos (entrevista), realizar un análisis más profundo de la información obtenida y poder observar con resultados verídicos la situación actual dentro de la empresa. De esta forma se logrará identificar el impacto que genera la falta de una estructura organizacional adecuada, e iniciar la debida formulación de direccionamiento estratégico que permita a la empresa tener impactos positivos.

6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se implementará el método inductivo-deductivo ya que a través de la inducción se establecen generalidades y se deducen varias conclusiones. El método deductivo tiene diferentes pasos; la observación, formulación de una hipótesis, verificación, tesis, ley y teoría. Por otro lado, la deducción se trata de empezar con un conocimiento general y pasar a uno particular, es decir las generalidades son puntos de partida para realizar suposiciones y llegar a nuevas conclusiones lógicas para situaciones específicas (Jiménez & Jacinto, 2017)

Este método inductivo permitirá tener resultados mediante una investigación lógica, desarrollada por una persona encargada de recolectar los datos, de tal forma se logre un plan estratégico, que cumpla con proyecciones impuestas en la organización. El método deductivo influirá en el resultado que genere los datos recolectados y se verificará causas y consecuencias, por los cuales KAPIKUA SAS necesita un plan estratégico para seguir cumpliendo y creciendo a cabalidad.

6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

El objeto población de estudio, Se define población como: “Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 174) se escogieron a los colaboradores de la empresa Kapikua SAS, comenzando con el área administrativa, que serían 4 integrantes y luego con la parte operativa que son 5, muestra no probabilística o dirigida: “Es el subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 174), a los que se les realizara diferentes preguntas para saber cuál es la percepción de los colaboradores frente a la gestión organizacional y turística dela empresa. Debido a que estas personas son las que están viviendo en el entorno de la organización, por lo tanto, sus respuestas darían claridad a la percepción de Kapikua SAS frente su gestión administrativa.

6.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

El instrumento de recolección de datos que se tendrá en cuenta para esta investigación será la entrevista que “se define como una reunión para conversar e

intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández Sampieri et al., 2014), y debido a que la entrevista se divide en 3 grupos, la que se aplicará para este caso es la entrevista semi estructurada ya que es una guía de preguntas, sin embargo, el entrevistador puede agregar preguntas en caso de ser necesario.

Método de Entrevista

“Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura” (Hernández Sampieri et al., 2014)

La entrevista es una herramienta de recolección de datos cualitativos sobre un tema relevante, situaciones o personas a través de testimonios directos o de especialistas en el asunto a tratar. Las entrevistas permiten investigar, analizar e informar, Ver **Anexo 1**.

ANÁLISIS DE DATOS

En cuanto al análisis de datos, según (Hernández Sampieri et al., 2014), dice que el propósito del análisis cualitativo cumple con ciertos requisitos;

1 La exploración de datos, se llevó a cabo la identificación de las respuestas dadas a cada pregunta, 2 Estructura, se organizó por pregunta, 3 Descripción, se describió las experiencias de los participantes según sus respuestas, 4 Interpretación, debido a la estructura de las preguntas se les dio sentido a las respuestas según el objetivo de cada una, 5 Comprender a profundidad el contexto que rodea a los datos, darle sentido a la respuesta de cada participante, 6 Se reconstruye los hechos e historias del porqué de la respuesta, 7 Se vincula los resultados con el conocimiento disponible y 8 Se genera una teoría fundamentada en los datos, esté será de forma (P 271).

Para el análisis de los resultados arrojados por la entrevista, se realizó un análisis de datos sistematizado, puesto que las entrevistas se realizaron de manera virtual y la recolección de la información quedó registrada en una base de datos la cual ayudó a separar las repuestas por pregunta apoyando en los dos primeros pasos de este proceso.

7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE KAPIKUA SAS

7.1. ENTREVISTA

La información de Kapikua se recolectó con una entrevista implementada a los integrantes de la organización empezando con la directora administrativa, y sus colaboradores.

Los resultados obtenidos guiaron la investigación para elegir los factores del entorno interno, y así poder realizar las diferentes matrices y su respectivo análisis.

Se logro interpretar de las respuestas de la directora administrativa que:

La estructura organizacional y la gestión y dirección estratégica; son las falencias que causan más problemas o situaciones de conflicto entre los colaboradores del hotel. Sin embargo. Existen ciertas bases organizacionales que se encuentran claramente desarrolladas, por lo que, aunque no están estipulados se encuentran diferentes principios en la organización que apoyan al desarrollo de la misma.

Frente al marketing y logística de la organización, se evidencia que la publicidad se deja a la experiencia que tienen los clientes de la empresa ya que ellos se encargan de contar lo vivido en el hotel y de esta manera llegan más clientes potenciales al hotel, la otra forma de publicitar es por Facebook, la red social ayuda a que se observe el establecimiento y la organización de diferentes eventos realizados anteriormente. Se señala que el hotel tiene participación en el mercado por un factor demográfico, que es la estratificación de los posibles clientes.

Para el área financiera el dinero que se define como anticipos se utiliza para el pago de impuestos y mantenimiento, lo que hace que, si un cliente no quiere llegar a culminar el servicio, debe disfrutar el anticipo realizado equivalente a días en el hotel y el servicio de playa privada, esto quiere decir que es una política infundada de la empresa, la no devolución de dinero.

7.2. ANÁLISIS EXTERNO

Para la realización de este objetivo se desarrollaron 8 matrices que evaluaron los factores externos e internos de la empresa, se realizó un análisis para cada una de las matrices realizadas, en donde se justifica el impacto de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, en la organización, identificando factores claves de éxito en los cuales se podría fortalecer, desarrollar y optimizar los recursos de la empresa.

Se analizó la parte externa y después la parte interna utilizando herramientas como: matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), matriz de perfil competitivo (MPC), matriz de evaluación de factores externos (EFE), análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter, matriz de perfil de capacidades internas (PCI), Matriz de evaluación de factores internos (EFI), matriz de perfil de evaluación de la posición estratégica y la acción (PEYEA), matriz interna - externa (IE) y la matriz de vulnerabilidad.

7.2.1. Matriz POAM

Esta matriz evidencia las oportunidades y amenazas, basado en la calificación alta media o baja de cada factor externo identificado según su orientación sea: política, económica, tecnológica, legal, ambiental o global, teniendo en cuenta el impacto que influye en la organización según (Serna, 2008, p. 151), el resultado de su elaboración permite presentar la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, en cuanto al grado como el impacto de cada factor sobre el negocio.

Tabla 1: Matriz POAM

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FACTORES ECONOMICOS									
CRECIMIENTO PIB 2021 SECTOR TURISMO	X						X		
INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN COLOMBIA					X		X		
INCREMENTO DEL NIVEL DE INFLACION					X		X		
INCREMENTO TURISTICO EXTRANJERO		X					X		
TASA DE DESEMPLEO				X			X		
TASA DE CAMBIO			X					X	
POLÍTICA DE CONSUMO	X							X	
TASA DE INTERÉS (Alivos Económicos)			X						X
COMPETITIVIDAD SECTORIAL				X				X	
REFORMAS TRIBUTARIAS			X						X
FACTOR POLÍTICOS									
PLANES DE GOBIERNO	X							X	
PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL POT		X					X		
POLÍTICAS TURISMO SOSTENIBLE					X			X	
CLIMA ELECTORAL EN COLOMBIA		X						X	
POLITICA DE COMPETITIVIDAD TURISTICA		X					X		
POLITICAS PUBLICAS EN MATERIA DE INFRAESTRUCTURA VIAL					X			X	
POLÍTICAS DE INFRAESTRUCTURA TURISTICA		X					X		
POLÍTICA DE INMIGRACION - EMIGRACION	X						X		
TENDENCIA POLITICA		X						X	
ESTABILIDAD POLÍTICA				X			X		
FACTORES LEGALES									
NORMATIVIDAD APLICADA AL SECTOR (RNT)	X							X	
REFORMAS LEGALES	X						X		
CUMPLIMIENTO DERECHO COMERCIAL		X							X
CUMPLIMIENTO DERECHO LABORAL			X						X
LEY 1558 DE 2012 (PROMOCION Y DESARROLLO SECTOR TURISTICO)		X						X	
NORMATIVIDAD COVID-19					X				X
NIIF-NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA					X				X
LEY 2068 31 DE DICIEMBRE DEL 2020 (FOMENTAR LA SOSTENIBILIDAD TURISTICA)	X							X	
MODIFICACIONES LEGISLACION DE LA SALUD					X			X	
DESREGULACIÓN DEL SECTOR TURISTICO (INFORMALIDAD)				X				X	

FACTORES SOCIO CULTURALES									
HABITOS CONSUMO (VIAJES)		X						X	
NIVEL DE VIDA O ESPERANZA			X						X
ESTRUCTURA DE EDAD DE LA POBLACIÓN		X					X		
DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA POBLACIÓN					X		X		
PRESENCIA DE GRUPOS AL MARGEN DE LA LEY				X			X		
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL		X						X	
TENDENCIAS TURISTICAS	X						X		
CONDUCTAS DE CONSUMO		X						X	
NIVEL DE SEGURIDAD Y DELICUENCIA					X		X		
CRECIMIENTO DE LA POBLACION		X						X	
FACTORES TECNOLÓGICO									
REDES SOCIALES		X					X		
AVANCES TECNOLÓGICOS		X						X	
DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRONICO			X				X		
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			X				X		
MARKETING DIGITAL (PUBLICIDAD Y ANUNCIOS)		X						X	
GLOBALIZACION DE LA INFORMACION			X						X
CAPACIDAD TECNOLÓGICA DE LA COMPETENCIA				X			X		
TECNOLOGÍAS EMERGENTES					X			X	
INVERSION DE TECNOLOGIA EN EL SECTOR TURISTICO EN COLOMBIA				X				X	
RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO					X		X		
FACTORES GLOBALES									
PAÍSES QUE LIDERAN EN EL SECTOR TURISTICO	X							X	
CAPTAR SEGMENTO DE MERCADO GLOBAL		X						X	
ACUERDOS COMERCIALES CON PAÍSES ALEDAÑOS			X						X
ALIANZAS ESTRATEGICAS Y PROCESOS DE INTEGRACION			X					X	
COMPETITIVIDAD GLOBAL				X			X		
GLOBALIZACION TURISTICA (COMPETIDORES EXTRANJEROS)				X			X		
GUERRA RUSIA-UCRANIA					X			X	
EMPRESAS QUE LIDERAN EL MERCADO TURISTICO HOTELERO EN COLOMBIA (PREFERENCIAS)				X				X	
HOTELES RESORT LIDERES EN EL MUNDO				X				X	
CONFLICTO COMERCIAL ENTRE EEUU Y CHINA					X			X	
FACTORES DEL ENTORNO AMBIENTAL									
CONSUMO DE RECURSOS NATURALES		X							X
SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL				X				X	
PROGRAMA NACIONAL VACUNACION DE COVID-19					X			X	
CONTAMINACION AMBIENTAL				X			X		
POLÍTICAS AMBIENTALES DEL ESTADO			X					X	
CONSERVACION DE LA BIODIVERSIDAD (INVASIÓN DE HABITAD NATURAL)			X					X	
MANEJO DE RESIDUOS			X					X	
FOMENTACION DEL ECOTURISMO		X					X		
CERTIFICACION DE LA NORMA ISO 14001		X					X		
BUENAS PRACTICAS AMBIENTALES			X					X	

Fuente: Propia

Análisis

Observando la matriz POAM se evidencia que existe alguna diferencia aprovechable entre el porcentaje oportunidades y amenazas ya que las primeras presentan un total de 61% afortunadamente, frente al 39% de las últimas, lo que podría ser ventaja para la empresa teniendo en cuenta que el impacto favorece en muchos de los factores, sin embargo, hay que saber desarrollar estrategias para enfrentarse a las amenazas que se presentan, una de estas es la competitividad del sector, ya que es importante para la empresa comenzar a posicionarse frente a los grandes hoteles resort de la ciudad, para alcanzar renombre en cuanto a su marca.

También es importante implementar las normas sanitarias que se han desarrollado para contrarrestar el COVID-19, ya que esta es una amenaza para el hotel, no seguir los protocolos para evitar la expansión de esta pandemia. Por otra parte, es clave implementar nuevas tecnologías, como por ejemplo la red 5G, esto ya que es esencial para los clientes extranjeros y así también estar a la vanguardia del resto del mundo. Por último, se debe tener en cuenta las disposiciones que se generan acerca del ecoturismo y calidad del ambiente, ya que son los paisajes el atractivo turístico de Santa Marta, tratar de prevenir la contaminación ambiental para poder hacer buen uso de estos recursos naturales.

7.2.2. Matriz de Perfil Competitivo

La matriz del perfil competitivo identifica las diferencias competitivas en el mercado de la empresa frente a la competencia, con base en factores internos y externos, en donde se da un peso a cada factor dependiendo de la importancia que tenga, evaluando su respuesta, dando como resultado el nivel y la fuerza relativa de las organizaciones. (Vidal, 2004, p. 99)

Marriott Resort Playa Dormida Hotel, es uno de los pertenecientes al complejo hotelero de esta firma, este con sede en Santa Marta, departamento del Magdalena, entre su atractivo principal está que tiene acceso al mar con playa privada, su dirección es calle 23 # 1C-37. Cuenta con 168 de habitaciones y tiene una capacidad de atención de 350 personas simultáneamente, para actividades mayores dispone de 4 salones de eventos, su recurso humano es de 150 personas aproximadamente, de acuerdo a la temporada de cada periodo anual (Marriott, 2020).

El Hotel Zuana Beach Resort presta sus servicios de Spa y centro de convenciones en la ciudad de Santa Marta en el departamento del Magdalena, está ubicado en la

carrera. 2 # 6-80, en el barrio Bello Horizonte, sector de la playa bandera Azul, para brindar su servicio este tiene a disposición 331 habitaciones, es reconocido por su cocina tradicional y variedad de platos colombianos, también cuenta con 8 salones para eventos, en donde su principal especialidad es la organización de las bodas. Entre otros atractivos ofrece prestaciones de alto standing como zona wellness con hidromasaje, gimnasio y pista de tenis (Zuana, 2021).

Por último, se presenta a el hotel Kali Hotels, el cual fue construido en el año 2011, presta sus servicios de hospedaje en la ciudad de Santa Marta, su ubicación es en Casa Isabella la cual se encuentra en la carrera 2 # 19 – 20, A pesar de su tamaño y corta trayectoria, Kali Hotels ya cuenta con una certificación a la excelencia otorgada en el año 2021, su estructura es de 2 pisos, la cual fue diseñada con un estilo clásico, pero con las facilidades que brindan las comodidades modernas, es el más modesto de todos los hoteles presentado pero al igual se presentan de él buenas referencias de acuerdo a las tarifas.

Tabla 2: Matriz MPC

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PESO	ORGANIZACIÓN MUESTRAL		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		COMPETIDOR 3	
		KAPIKUA SAS		MARRIOTT RESORT		ZUANA BEACH RESORT		KALI HOTELS	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
DIRECCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6	1	0,2
INVERSION EN PUBLICIDAD	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
CALIDAD DEL SERVICIO	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
LEALTAD DEL CLIENTE	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,5	2	0,5
EVENTOS PERSONALIZADOS	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	0,2	2	0,4	4	0,8	4	0,8	2	0,4
TOTAL	1		2,4		3,3		3		1,9

Fuente: Propia

Análisis

En la matriz de perfil competitivo aparece KAPIKUA SAS con puntaje de 2,4; lo que indica que en el momento es débil competitivamente, y se encuentra por debajo de otras organizaciones mejor ubicadas, siendo apenas natural ya que la empresa cuenta con 3 años en el mercado y en la actualidad se está recuperando de la situación en que la pandemia dejó a la mayoría de organizaciones, especialmente las de este tipo de actividad económica, las cuales se vieron obligadas a una larga pausa en sus labores y aun a la fecha no han visto fortalecimiento en su reactivación.

Examinando sus competidores se observa, MARRIOTT RESORT, obtuvo un puntaje de 3,3; es un hotel muy reconocido no solo en Santa Marta, sino también a nivel internacional, es una empresa hotelera que en la actualidad tiene 9 hoteles en Colombia, esta organización cuenta con diferentes servicios y precios, lo cual hace que sea una de las mejores empresas del sector como se puede ver en la calificación que alcanzó en cada factor. El segundo competidor es ZUANA RESORT, este consiguió un puntaje de 3,0; el direccionamiento administrativo se esfuerza en llegar a la calidad de su servicio, siendo uno de sus factores más destacado por los clientes en su página web y redes sociales, lo que lo hace popular entre los hoteles de Santa Marta, lo cual se refleja en el factor de posicionamiento y como consecuencia el que más ponderación recibió.

KALI HOTELS, con un puntaje de 1,9; es un hotel medianamente reconocido a la hora de buscar alojamiento, aunque no ofrece las mismas condiciones de los otros dos competidores, quienes están mejor calificados en muchos de los aspectos analizados en la matriz, es un hotel buscado por clientes promedio en cuanto a su exigencia y recursos, los cuales se conforman con los niveles de servicio que Kali ofrece, tales como su comodidad, precios bajos y servicio al cliente. Se estima que estos resultados se dieron de esta manera, debido al poder económico de cada firma, así como también por la trayectoria de cada uno, la cual genera la experiencia correspondiente para enfrentar el mercado de la manera como lo han venido haciendo, y por tales motivos se ubican en la posición que quedaron.

7.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

La matriz EFE evalúa los factores externos, llevando a un total de ponderación, este resultado obtenido de la calificación de los factores dependiendo si son oportunidad o amenazas, brindan una escala en donde se tiene como referencia 2,5 si está por debajo quiere decir que no sabe aprovechar las oportunidades y por otro lado está expuesto a las amenazas que se presentan, si está en medio quiere decir que tienen un equilibrio entre oportunidades y amenazas, y si es mayor significa que aprovecha las oportunidades y es una organización preparada frente al entorno (Vidal, 2004, p. 99).

Tabla 3: Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
CRECIMIENTO PIB 2021 SECTOR TURISMO	0,07	3	0,21
INCREMENTO TURISTICO EXTRANJERO	0,08	4	0,32
PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL POT	0,04	3	0,12
POLITICA DE COMPETITIVIDAD TURISTICA	0,03	3	0,09
POLÍTICAS DE INFRAESTRUCTURA TURISTICA	0,05	3	0,15
POLÍTICA DE INMIGRACION - EMIGRACION	0,02	3	0,06
REFORMAS LEGALES	0,05	2	0,1
ESTRUCTURA DE EDAD DE LA POBLACIÓN	0,03	3	0,09
TENDENCIAS TURISTICAS	0,03	4	0,12
REDES SOCIALES	0,03	2	0,06
DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRONICO	0,04	2	0,08
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	0,05	2	0,1
FOMENTO AL ECOTURISMO	0,03	1	0,03
CERTIFICACION DE LA NORMA ISO 14001	0,06	1	0,06
TOTAL			1,59
AMENAZAS			
INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN COLOMBIA	0,01	3	0,03
INCREMENTO DEL NIVEL DE INFLACION	0,05	1	0,05
TASA DE DESEMPLEO	0,04	2	0,08
ESTABILIDAD POLÍTICA	0,02	2	0,04
DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA POBLACIÓN	0,04	2	0,08
PRESENCIA DE GRUPOS AL MARGEN DE LA LEY	0,06	2	0,12
NIVEL DE SEGURIDAD Y DELICUENCIA	0,04	2	0,08
CAPACIDAD TECNOLÓGICA DE LA COMPETENCIA	0,01	1	0,01
RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO	0,05	2	0,1
COMPETITIVIDAD GLOBAL	0,02	2	0,04
GLOBALIZACION TURISTICA (COMPETIDORES EXTRANJEROS)	0,02	2	0,04
CONTAMINACION AMBIENTAL	0,03	2	0,06
TOTAL	1		0,73
total ponderado			2,32

Fuente: Propia

Análisis

Con un ponderado total de 2,32 se evidencia que la empresa KAPIKUA SAS, no tiene en su mayoría de factores referentes a oportunidades, una buena capacidad de respuesta, excepto por algunas que no lo dejan caer como es el caso de las

tendencias turísticas, lo cual es un incierto para la organización, pues se trata de un tema que internamente no se controla, al igual que el incremento en la llegada de turistas extranjeros.

En lo que tiene que ver con las amenazas, la situación es muy parecida, ya que se considera que son muy bajas sus capacidades de respuesta para la mayoría de los factores, en los pocos que sí, igual que en las oportunidades son en los que menos tiene influencia como el caso de la inversión extranjera directa, pero aun así solo presenta una respuesta apenas por encima del promedio. Por este motivo y considerando su calificación se concluye que se debe trabajar mucho en las capacidades de respuesta de la empresa, ya que de esto dependerá que salga a flote con respecto a la competencia, que podría condenar a KAPIKUA SAS a su desaparición.

7.2.4. Matriz Cinco Fuerzas de Porter

Esta matriz, identifica las fuerzas de la industria frente a la capacidad de respuesta que tiene la empresa y su impacto en el sector. Esto se realiza evaluando algunos factores por cada fuerza identificada que son; poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de nuevos competidores, Amenaza de ingreso de servicios sustitutos y la intensidad de la rivalidad de los competidores. El resultado de esta matriz es un análisis que nos indica si el sector es atractivo o no, y el por qué según las calificaciones obtenidas de cada factor. (Serna, 2008, p. 157)

Tabla 4: Matriz cinco fuerzas de Porter

FUERZAS	PÉRCEPCIÓN			IMPACTO		
	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA
1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES						
TECNOLOGIAS EMERGENTES		X			X	
CALIDAD DE MATERIAS PRIMAS			X			X
FLEXIBILIDAD EN VOLUMENES	X				X	
TERCERIZACION DE SERVICIOS		X			X	
FORMAS DE ENTREGA		X		X		
ACUERDOS COMERCIALES			X		X	
2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES						
SENSIBILIDAD AL PRECIO (Disposición)		X				X
DIFERENCIACION DEL SERVICIO (valor agregado)	X				X	
VARIABILIDAD DE SERVICIOS		X				X
TAMAÑO Y CONCENTRACION DE LOS COMPRADORES		X				X
COSTOS DE SUSTITUCION DEL COMPRADOR		X		X		
EFFECTIVIDAD DEL SERVICIO			X			X
3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES						
ECONOMIAS DE ESCALA	X				X	
COMPETITIVIDAD EN PRECIOS		X				X
RENTABILIDAD DEL SECTOR		X				X
ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCION		X			X	
CALIDAD DEL SERVICIO			X			X
RECURSOS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS	X					X
4. AMENAZA DE INGRESOS DE SERVICIOS SUSTITUTOS						
ALIANZAS ESTRATEGICAS	X					X
IMPACTO EN EL MERCADO		X		X		
INVERSION EN PUBLICIDAD		X				X
RELACION CALIDAD/PRECIO FRENTE A LOS ORIGINALES	X				X	
PROPENSION DE LOS CONSUMIDORES (TENDENCIA A SUSTITUIR)		X			X	
ECONOMIA INFORMAL	X					X
5. INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES						
CONCENTRACION DEL NUMERO DE COMPETIDORES	X					X
TRAYECTORIA EN EL MERCADO		X			X	
TECNICA ACTUALIZADA EN VENTAS	X					X
PORTAFOLIO DE SERVICIOS		X				X
ACUERDOS DE COLUSION ENTRE COMPETIDORES	X				X	
MOVIMIENTOS CORPORATIVOS	X					X

Fuente: Propia

Análisis

1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Para el sector turístico, en la ciudad de Santa Marta existen variedad de proveedores, lo que para el hotel Kapikua SAS es una gran ventaja en lo que tiene que ver la oferta disponible, lo cual hace al sector atractivo, ya que puede tener el poder de negociación, para integrar a su empresa a los proveedores de mejor servicio, calidad y tiempo de respuesta le dé, para esto es importante tener acuerdos comerciales sólidos en donde se obtenga la mejor relación de las dos partes.

Pero se considera que a pesar de la oferta existente la organización tiene limitaciones como por ejemplo la flexibilidad o no de contratar grandes volúmenes, también la poca capacidad de manejar mano de obra y asesoramiento, lo cual lo pone en desventaja en el momento de ver cómo puede negociar acuerdos con los proveedores, ya que estos por obvias razones priorizarían tratos con empresas grandes, que le puedan brindar mejores condiciones o mayores cantidades, con lo cual ganarían más, por tal motivo serían más restrictivos con los servicios y precios que le puedan ofrecer a Kapikua.

2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

El servicio al cliente es un factor muy importante, es por esto que la efectividad de este va ligado a la forma en como sean tratados estos actores, ya que siempre se busca excelente calidad a buen precio, para muchos clientes es importante otros atributos como responsabilidad social empresarial y ambiental. KAPIKUA SAS cuenta con algunos de los factores antes mencionados, pero tiene que implementar estrategias de innovación ya que en el mercado se cuenta con diferentes propuestas, se debe implementar nuevas formas de servicio haciendo inversión en nuevas tecnologías, y nuevas prácticas que ayuden al medio ambiente y hasta estos puntos cuenta con algunas ventajas para comerciar.

En lo que tiene que ver con sus falencias, es importante fortalecerse en temas como la diferenciación del servicio, ya que el valor agregado puede ser una herramienta importante para solventar debilidades, como las que presenta en el momento imponer precios, puesto que los gastos que se generan no dan para obtener un punto de equilibrio, o rentabilidad que juegue

a su favor. Por el anterior motivo su poder de negociación con los compradores se ve condicionado ya que no puede incrementar los valores de su servicio, y los consumidores de su producto tendrían la opción de optar por otros prestadores que puedan suministrar de mejor manera precio y servicio, por tal motivo se considera que no sería atractivo el sector si no se mejoran las condiciones negativas mencionadas.

3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

El mercado turístico actualmente tiene muchos competidores y en este, existen Hoteles de mayor categoría, calidad y trayectoria; lo que permite que el cliente busque otras alternativas de uso. Cada cliente busca empresas o proveedores que cuenten con mejor tecnología, lo que hace que se mantengan en el mercado captando clientes y fidelizándolos, esto genera que se garantice una perdurabilidad de los servicios y al mismo tiempo cuidan de sus consumidores, los que a su vez pueden recomendarlos para atraer nuevos clientes. KAPIKUA SAS necesita mejorar su canal de información y comunicación para que más personas lo conozcan globalizadamente, ya que su localización es una ventaja competitiva para la empresa al ser un atractivo turístico.

Ha esto se suma que en Colombia el nivel de nuevos emprendimientos en los últimos años ha subido considerablemente, lo cual pone en amenaza a Kapikua, ya que se le añaden nuevas preocupaciones y retos, la capacidad instalada de la empresa analizada no es una de las mejores (quizás a causa también de sus escasos recursos financieros), en comparación con las otras organizaciones que manejan una economía de escala más favorable, por lo cual pueden ganar en servicio y en precio, y llegado el caso de que las nuevas compañías también aporten una inversión considerable a estos temas, podrían relegar a la empresa que está siendo objeto de estudio, a posiciones menos privilegiadas dentro del mercado, bajo estas condiciones el sector dejaría de ser atractivo de seguir así la tendencia.

4. AMENAZA DE INGRESO DE SERVICIOS SUSTITUTOS

"Actualmente se presentan diferentes servicios sustitutos en este mercado como lo son; el gambling y alquiler de apartamentos, casa, casaquinta entre otros, por los días que el usuario solicite. También en eventos, hay salones y diferentes lugares que disponen de instalaciones para realizarlos, además se están creando otros servicios lúdicos que llaman la atención al

consumidor, haciendo que estos se muestren interesados en estas nuevas formas de recreación. Sin embargo, KAPIKUA SAS es una empresa en crecimiento que tiene la oportunidad de desarrollar diferentes estrategias, que incrementen su desempeño como organización frente a las demás.

Como los servicios sustitutos que amenazan el sector, están ligados también a tecnología y temas de esta índole, el ponerse al día también significaría para Kapikua inversión, lo cual dañaría la relación calidad precio y costo, pero ignorar esto lo pondría en desventaja al momento de pensar en nuevas alianzas, que es uno de los factores que menos le favorece. Sumado a esto las residencias de la población local informalmente están prestando servicios de hospedaje, un fenómeno recurrente en la mayoría de destinos turísticos del país, generando un trauma en la rentabilidad de las empresas que se dedican de forma legal a esta actividad económica, lo cual genera un impacto negativo en el sector, puesto que es una práctica muy difícil de controlar, a pesar de esto, el sector sigue siendo atractivo, puesto que es geográficamente una zona muy visitada y la tendencia de los turistas es de llegar constantemente a las playas."

5. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Existen muchos competidores nacionales e internacionales que llegan a paraísos turísticos como Colombia y Centroamérica, tienen varios años de trayectoria en el mercado, y se ubican donde la demanda es extensa y variada, el turismo es un sector con amplitud de opciones para explotar, por esto se encuentran muchos servicios innovadores. Estos competidores intentan incursionar y mantenerse en nuevos segmentos, con servicios innovadores, variando su calidad y la forma en que se da el servicio, con el fin de dominarlos, para no perder su posición en el mercado.

Teniendo en cuenta que las organizaciones buscan una mejor posición, y una porción más grande del mercado, suelen ser agresivas de acuerdo a su situación y a las ventajas que tengan para poder ofertar dentro de dicho mercado. Se conoce también que esta actividad económica, tiene temporadas de alza, en las cuales podrían los ofertantes no dar abasto, pero cuando se está en épocas de escases turística, de acuerdo a sus posibilidades y el manejo en escala de cada organización, se presenta una baja en las tarifas de los grandes proveedores del servicio hotelero y turístico, y es ahí cuando empresas medianas como Kapikua se ve en dificultades por estar en desventaja, por ende el sector se vuelve poco atractivo, puesto que no puede responder con la misma intensidad, a la rivalidad que le proponen

los competidores de mayor escala, lo que genera resultados negativos en sus dividendos.

Luego de la realización del diagnóstico de la parte externa de la organización, se evidencia que Kapikua tiene diferentes oportunidades, pero no tiene el conocimiento o la capacidad para aprovecharlas, se encuentran entre estas las tendencias turísticas, la publicidad en el ámbito digital, las nuevas tecnologías en el servicio hotelero. También hay algunas que se aprovechan como el caso del apoyo monetario, que se realizó por parte del gobierno para apalancar los negocios en tiempos de Covid-19, también cumplir con las normas regentes acerca de todo lo relacionado con el turismo y la inversión extranjera en postpandemia. Igualmente, en cuanto a las amenazas como lo son competitividad sectorial y global, y la globalización turística, no existe el conocimiento ni la competencia para afrontarlas como empresa. No obstante, Teniendo en cuenta las dificultades que surgieron en el periodo de la pandemia, se entiende por qué no ha surgido el desarrollo de actividades para beneficiarse de las oportunidades propuestas, además del tiempo tan corto que lleva en el mercado.

7.3. ANÁLISIS INTERNO

A continuación, se muestra el diagnóstico de la parte interior de la compañía, en donde se encontrará la evaluación de los factores internos, fortalezas y debilidades de la empresa Kapikua SAS.

7.3.1. Matriz de Perfil de Capacidades Internas

Esta matriz evalúa las fortalezas y debilidades que tiene la compañía, mediante la división de las capacidades de la misma, como lo son; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva o de mercadeo, Capacidad Financiera, Capacidad tecnológica o de producción y la Capacidad del talento humano. Se identifican diferentes factores por capacidad interna, si es debilidad o fortaleza y su impacto en la organización. (Serna, 2008, p. 169)

Tabla 5: Matriz PCI

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
COMUNICACION Y COORDINACION EN LOS PROCESOS		X						X	
LIDERAZGO APROPIADO		X						X	
EFICIENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO	X								X
GESTIÓN ESTRATÉGICA					X		X		
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN						X		X	
ELABORACION DE PLANEACION ESTRATEGICA				X			X		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				X			X		
MEDICIÓN DE RENDIMIENTOS Y DESEMPEÑO				X				X	
DIRECCIÓN EMPRESARIAL					X			X	
TOMA DE DECISIONES ALINEADAS A OBJETIVOS			X				X		
CAPACIDAD COMPETITIVA O DE MERCADO									
ORIENTACION AL MERCADO			X				X		
ATENCIÓN AL CLIENTE Y FIDELIZACIÓN			X				X		
SISTEMA CAPTACION DE NUEVOS CLIENTES					X		X		
IMPLEMENTACION DE UN CRM					X			X	
INVERSION EN MARKETING						X	X		
FORTALECIMIENTO EN LA CALIDAD DEL SERVICIO	X							X	
PÁGINA WEB MUESTREO DE SERVICIOS				X			X		
POLÍTICA DE PRECIOS, DESCUENTOS Y PROMOCIONES			X						X
INVESTIGACION DE MERCADOS						X	X		
SISTEMA DE INFORMACIÓN COMERCIAL			X					X	
CAPACIDAD FINANCIERA									
INVERSION EN INVESTIGACION & DESSARROLLO				X			X		
ESTRUCTURA, MEDIOS Y TAREAS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA			X				X		
IMPLEMENTACION DE NIIF					X				X
LIQUIDEZ MONETARIA			X				X		
CONTROL DE ACREEDORES			X					X	

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA			X				X		
RENTABILIDAD, RETORNO DE LA INVERSIÓN					X			X	
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO						X		X	
HERRAMIENTAS DE LA GESTIÓN FINANCIERA			X					X	
CONTROL DE DEUDORES	X						X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA O DE PRODUCCIÓN									
GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO	X						X		
REMODELACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA			X				X		
GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL					X			X	
CAPACIDAD DE HOSPEDAJE						X	X		
EQUIPOS ADECUADOS		X					X		
POLÍTICA DE CALIDAD				X				X	
TERCERIZACIÓN DE PROCESOS INTERNOS				X				X	
VALOR AGREGADO AL SERVICIO			X				X		
ACCESO A LA INFORMACIÓN						X		X	
SITUACIÓN DE LA TECNOLOGÍA			X					X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO				X			X		
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO				X			X		
CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADOS			X				X		
PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA				X			X		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA				X				X	
GESTIÓN DE LA RENOVACIÓN		X						X	
POLÍTICA DE REMUNERACIONES						X			X
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL			X				X		
SUSTITUCIÓN DEL PERSONAL						X			X
POLÍTICA DE EVALUACIÓN				X				X	

Fuente: Propia

Análisis

La empresa KAPIKUA SAS en la capacidad directiva ejerce diferentes decisiones que como organización la hace eficiente, como el trabajo en equipo, el liderazgo por parte de la administración hacia los colaboradores, también en su forma de realizar los procesos, sin embargo, debe establecer la planeación estratégica, estructura organizacional y gestión estratégica, ya que estos factores ayudan a que la empresa tenga un rumbo, pues la implementación de objetivos desarrolla el crecimiento y fortalecimiento como empresa.

Por otro lado, en la capacidad competitiva, es importante publicitar y realizar una campaña de expectativa de manera global los servicios que se ofrecen, ya que de esta manera se generan más clientes potenciales, igualmente la investigación de mercados, ayuda al posicionamiento en el mercado, y a estabilizar las políticas importantes en el área de mercadeo. La capacidad tecnológica es relevante, entonces integrar programas de calidad y cuidado del medio ambiente es importante, también realizar el mejor uso del espacio para poder mejorar la capacidad instalada y poder realizar más de un evento por día.

Con respecto a la gestión del área contable que tiene la empresa, es necesario el control del dinero que entra como utilidad a la empresa, puede ser un programa de retorno de inversión, para que se pueda obtener tasa de retorno positiva, teniendo en cuenta la capacidad de endeudamiento, pensar luego en la implementación de normas NIIF. En cuanto al talento humano es necesario que se conforme con mayor solidez esta área para la motivación de los colaboradores.

En general se presentan en la MATRIZ PCI en su mayoría debilidades con un porcentaje del 54%, se observa que muchas de estas son de alto impacto, es importante comenzar a tomar acciones sobre estas falencias. Igualmente, existen fortalezas que ocupan tan solo el 46% de los factores presentados, además son de nivel bajo lo que no da mucha ventaja y muchas son de impacto alto, y al ser de relevancia se debe comenzar a fortalecer estas y además controlar cada una de las áreas internas para obtener un mejor funcionamiento.

7.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

La matriz EFI, evalúa los factores internos más importantes de la empresa, tiene similitud a la matriz EFE, puesto que también da un total ponderado entre las calificaciones de fortalezas y amenazas, sin embargo, esta tiene una diferencia, y es que en su calificación 4 y 3 representa a las fortalezas y 2 y 1 las debilidades. Según sea su calificación, 2,5 siendo el promedio. Si es mayor es una empresa fuerte internamente, si es medio significa que existe una proporción en sus fortalezas y debilidades, si es menor quiere decir que la empresa es débil internamente. (Vidal, 2004, p. 293)

Tabla 6: Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
TOMA DE DECISIONES ALINEADAS A OBJETIVOS	0,04	3	0,12
ATENCIÓN AL CLIENTE Y FIDELIZACIÓN	0,06	4	0,24
ESTRUCTURA, MEDIOS Y TAREAS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA	0,03	3	0,09
FLUIDEZ MONETARIA	0,04	3	0,12
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA	0,03	3	0,09
CONTROL DE DEUDORES	0,03	4	0,12
GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO	0,04	4	0,16
REMODELACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA	0,03	3	0,09
EQUIPOS ADECUADOS	0,04	3	0,12
VALOR AGREGADO AL SERVICIO	0,04	3	0,12
CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADOS	0,03	3	0,09
ORIENTACIÓN AL MERCADO	0,04	3	0,12
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	0,02	3	0,06
Total	0,47		1,54
DEBILIDADES			
GESTIÓN ESTRATÉGICA	0,06	1	0,06
ELABORACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	0,03	1	0,03
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0,05	2	0,1
MEDICIÓN DE RENDIMIENTOS Y DESEMPEÑO	0,03	1	0,03
SISTEMA CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES	0,05	2	0,1
INVERSIÓN EN MARKETING	0,04	1	0,04
PÁGINA WEB MUESTREO DE SERVICIOS	0,05	1	0,05
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	0,05	1	0,05
INVERSIÓN EN INVESTIGACIÓN & DESARROLLO	0,05	1	0,05
CAPACIDAD DE HOSPEDAJE	0,05	2	0,1
GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO	0,02	2	0,04
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	0,03	2	0,06
PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA	0,02	1	0,02
Total	0,53		0,51
TOTAL	1,00		2,05

Fuente: Propia

Análisis

La empresa Kapikua en la matriz EFI presenta un ponderado de 2,05, lo que indica que es bastante en lo que se tiene que mejorar, por ser tan débil internamente, este resultado se puede deber a que no tiene una estructura organizacional definida, lo que la califica muy mal en lo que tiene relación a la gestión estratégica, tampoco objetivos a los cuales se puedan alinear las decisiones que se toman, para que la empresa pueda evolucionar. Esta compañía debe implementar estrategias para

mejorar en factores como la medición de desempeño y rendimiento, así crecer en el programa de mejora continua, mejorar procesos no solo es la meta pues se presentan debilidades como la capacidad en el hospedaje, la cual es un tema crítico al momento de aprovechar las altas temporadas, en la mayoría de los factores determinantes de éxito en las fortalezas, aun siéndolo no son tan relevantes, ya que, en temas como la selección de personal y el análisis e interpretación de datos de la información financiera, es mucho lo que hay que trabajar. Se destacan de manera aislada el mantenimiento y la fidelización del cliente, pero se puede crecer a un nivel más competitivo y así consolidarse.

7.4. ANÁLISIS CRUZADO

El análisis cruzado se hace para evaluar los cambios que pueden ocurrir, al surgir un conjunto de eventos, el diagnóstico realizado con las matrices desarrolla diferentes pronósticos de lo que puede suceder al interactuar con posibles amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades identificadas en la empresa (Martín, 2018).

7.4.1. Matriz de la Evaluación de la Posición Estratégica y la Acción PEYEA

La Matriz PEYEA establece la posición actual que tiene la organización, esto se logra evaluando dos dimensiones, que son las internas en donde se identifican la fuerza financiera y la ventaja competitiva, y las externas que se refiere a la estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria. Su calificación da como resultado un punto en el plano cartesiano, en donde el eje X es la parte interna y el eje Y representa la parte externa; es así como según el punto que indique cada eje, realizada la calificación se reconoce en que cuadrante se encuentra la empresa, puede ser conservadora, agresiva, competitiva y defensiva. Dependiendo de la posición se realiza un análisis del porque se encuentra en esta posición (Vidal, 2004, p. 140).

Tabla 7: Matriz PEYEA

FUERZAS	CALIFICACIÓN
FUERZA FINANCIERA FF	
INVERSION EN I&D	1
ESTRUCTURA, MEDIOS Y TAREAS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA	2
IMPLEMENTACION DE NIIF	1
ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA	3
RENTABILIDAD, RETORNO DE LA INVERSION	1
TOTAL	1,6
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE EA	
CRECIMIENTO PIB 2021 SECTOR TURISMO	-5
INCREMENTO TURISTICO EXTRANJERO	-3
REDES SOCIALES	-5
INCREMENTO DEL NIVEL DE INFLACION	-6
TENDENCIAS TURISTICAS	-1
TOTAL	-4
PROMEDIO EJE Y	-2,4
VENTAJA COMPETITIVA VC	
ORIENTACION AL MERCADO	-5
ATENCION AL CLIENTE Y FIDELIZACION	-2
SISTEMA CAPTACION DE NUEVOS CLIENTES	-6
IMPLEMENTACION DE UN CRM	-6
INVERSION EN MARKETING	-5
TOTAL	-4,8
FUERZA DE LA INDUSTRIA	
ACUERDOS COMERCIALES	2
EFFECTIVIDAD DEL SERVICIO	4
CALIDAD DEL SERVICIO	5
TAMAÑO Y CONCENTRACION DE LOS COMPRADORES	1
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	2
TOTAL	2,8
PROMEDIO EJE X	-1

Fuente:

Propia

Análisis

59

fortalecimiento de la empresa. Teniendo en cuenta estos factores tan influyentes para la organización, se podrían generar ideas que la encaminen al fortalecimiento estratégico.

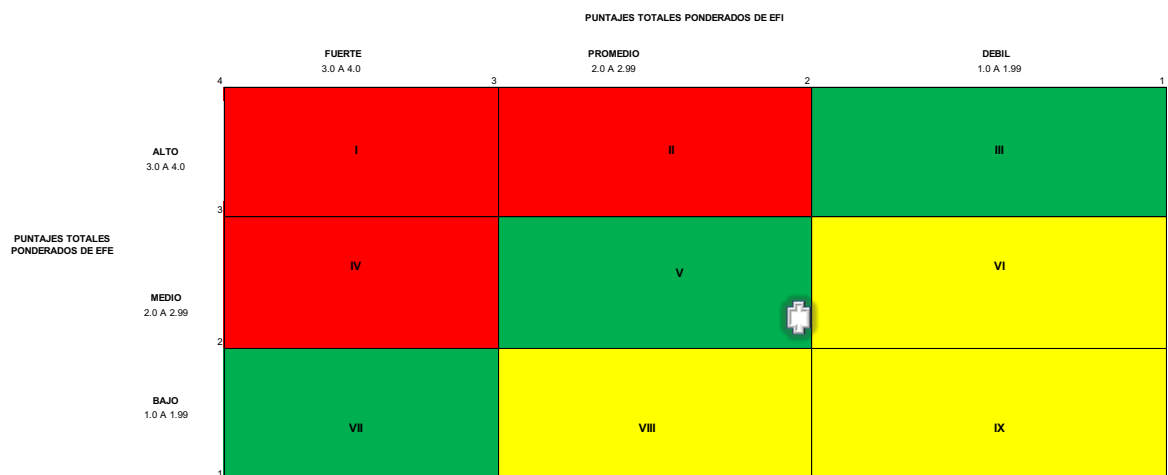
7.4.2. Matriz Fuerzas Interna y Externa

Esta matriz se divide en 9 cuadrantes, la cual la ubicación de la empresa se puntúa con los resultados ponderados de las matrices EFE (en el eje y) – EFI (en el eje x), el cruce de estos dos puntos ubica a la empresa en uno de los cuadrantes los cuales se dividen de la siguiente manera:

Cuadrantes **I, II y IV** Crecer y Construir, son las empresas que tienen puntaje ponderado fuerte en las fuerzas externas e internas, lo que puede dar como resultado que la empresa implemente estrategias agresivas, **cuadrantes III, V y VII** Conservar y Mantener, significa que la organización está en una posición débil o promedio en su entorno, se puede desarrollar estrategias de menor inversión ya que en estos cuadrantes no está en posición de hacerlo.

Y por último los cuadrantes **VI, VIII y IX** Conservar y Desinvertir, **representa** los cuadrantes más débiles en el resultado de las matrices EFI y EFE, que quiere decir que hay que cosechar y desinvertir, las estrategias más utilizadas para la organización ubicada en este cuadrante se encuentran: disminuir los gastos fijos, reducción de personal, desinversión, vender antes de que se pierda su cartera (Marco Ríos Pita, 2020).

Ilustración 2: Grafica Matriz IE



Fuente: Propia

Análisis

En la matriz IE, se realiza una relación entre los totales ponderados en las matrices EFE con un puntaje de 2,2; que quiere decir que hace falta tomar las oportunidades que brinda el entorno, y EFI con 2,05; que describe la necesidad de identificar las falencias para encaminarse como organización, al buen desarrollo de cada una de las áreas.

La empresa Kapikua se ubica en el cuadrante número V, lo que significa que es promedio y se mantiene en la integración del mercado y el desarrollo de sus servicios, se considera que debe ser discreto a la hora de tomar decisiones y aplicar diferentes estrategias, sobre todo en las decisiones financieras en los temas de inversión y gasto.

Tiene posibilidades de crecer y así cambiar de cuadrante, dependiendo de las decisiones que se tomen. Kapikua SAS, es una empresa que puede llegar a fortalecerse, si aplica estrategias que soporten las debilidades o amenazas que se presentan. Por otra parte, también se deben aprovechar las oportunidades y fortalezas presentadas, para satisfacer las necesidades de los clientes y así mejorar el posicionamiento en donde se encuentra, a través del aumento y mejoramiento en su portafolio de productos y del valor agregado que puede ofrecer con respecto a la competencia.

7.4.3. Matriz de Vulnerabilidad

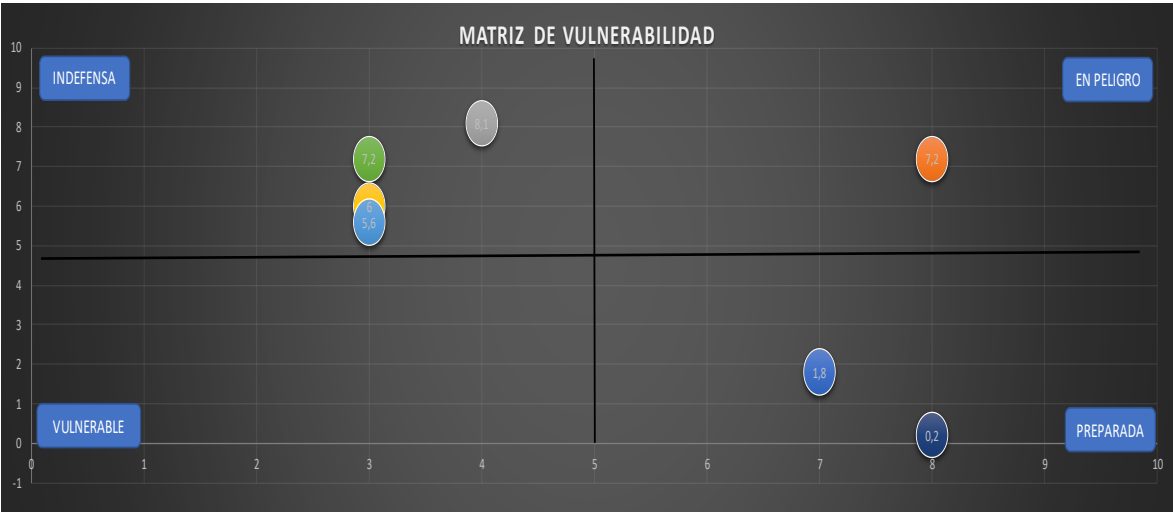
La matriz de vulnerabilidad ayuda a reconocer el nivel en que las fortalezas clave de la organización, responden frente a las amenazas que enfrenta en su entorno. Para la realización de esta se debe identificar los puntales o fortalezas clave, luego se relaciona cada puntal con una amenaza, también se evalúa las consecuencias de que ocurra la amenaza, lo que da como resultado una perspectiva de su probabilidad de ocurrencia, el impacto que tendría en la organización y la capacidad de respuesta de la organización hacia la amenaza. También cada “puntal versus amenaza”, se ubican en un cuadrante, los cuales son indefensa, en peligro, vulnerable y preparada (Serna, 2008, p. 191).

Tabla 8: Matriz Vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD							
PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA 0-10	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA 0-1	REACCIÓN 0-10	IMPACTO *PROBABILIDAD	GRADO DE VULNERABILIDAD
ATENCIÓN AL CLIENTE Y FIDELIZACIÓN	DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA POBLACIÓN	La distribución geográfica de la población afecta la atención al cliente y fidelización, cuando no se tiene en cuenta la tendencia del momento que tiene las mayorías a la hora de viajar.	4	0,45	7	1,8	PREPARADA
REMODELACION DE LA INFRAESTRUCTURA	RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO	La resistencia al cambio tecnológico afecta a la remodelación de la infraestructura, cuando no se tienen en cuenta la innovación para que los cambios sean efectivos a largo plazo	9	0,8	8	7,2	EN PELIGRO
FLUIDEZ MONETARIA	INCREMENTO DEL NIVEL DE INFLACION	El estado de flujo de efectivo se ve afectado cuando el incremento de la inflación influye negativamente en los gastos y por ende el precio final del servicio prestado	9	0,9	4	8,1	INDEFENSA
VALOR AGREGADO AL SERVICIO	COMPETITIVIDAD GLOBAL	La competencia global ofrece diferentes servicios que dan a los clientes diferenciación en las experiencias de sus viajes turísticos, lo que puede opacar el valor agregado del servicio que presta Kapikua	8	0,75	3	6	INDEFENSA
CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTABILIDAD POLÍTICA	La estabilidad política afecta el clima organizacional, porque se puede generar la llegada de nuevos competidores del exterior que brinden mejores condiciones a los empleados. Lo que afectaría la relación entre colaboradores y empleador de KAPIKUA puesto que al enterarse procurarían ponerse al nivel de sus colegas	8	0,7	3	5,6	VULNERABLE
ORIENTACION AL MERCADO	GLOBALIZACION TURISTICA	La competencia que genera la globalización turística afecta la orientación al mercado de Kapikua cuando se está preparado para ciertas culturas y para otras no, dejando necesidades insatisfechas en los nuevos consumidores	9	0,8	3	7,2	INDEFENSA
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	TASA DE DESEMPLEO	Si la tasa de desempleo se encuentra en niveles bajos, afectaría la selección del personal si no se encuentra suficiente personal adecuado para el puesto ofertado por la empresa.	2	0,1	8	0,2	PREPARADA

Fuente: Propia

Ilustración 3: Grafica de Vulnerabilidad



Fuente: Propia

Análisis

Puntal 1 Atención al Cliente y Fidelización: Este puntal se encuentra preparado ya que el servicio está hecho generalmente a la preferencia del público, y por el momento cumple con las expectativas del cliente.

Puntal 2 Remodelación de la Infraestructura: Este se encuentra en peligro porque es necesario realizar cambios de innovación para estar a la vanguardia, y en el momento no se tiene en cuenta como una prioridad.

Puntal 3 Estado de Flujo de Efectivo: El puntal estado flujo de efectivo se encuentra indefenso ante la situación del incremento de la inflación, ya que la empresa en el momento no tiene la solvencia económica para mitigar la amenaza.

Puntal 4 Valor Agregado al Servicio: Se encuentra indefenso, ya que en el momento la competencia global presenta muchas posibilidades, en donde el cliente puede tomar la decisión que prefiera y el valor agregado que se tiene en Kapikua no es tan competitivo.

Puntal 5 Cultura y Clima Organizacional: El clima organizacional de la empresa es vulnerable, porque de esta amenaza influirá mucho la motivación de los colaboradores, así mismo el servicio que depende de ellos directamente

Puntal 6 Orientación al Mercado: Este puntal se encuentra en el cuadrante indefenso, porque no se ha hecho análisis de las diferentes culturas que pueden llegar a solicitar los servicios que presta Kapikua, y quizás se pueda prestar una atención errónea, por malas costumbres o interpretaciones.

Puntal 7 Selección y Contratación del Personal: Este puntal en Kapikua se encuentra en el cuadrante de preparado, ya que en Colombia generalmente la tasa de desempleo es alta, por lo que es muy fácil para la empresa reemplazar el cargo que sea necesario.

En cuanto al análisis interno se puede concluir de acuerdo a lo que se observa que Kapikua, a pesar de ser una empresa fundada relativamente hace poco tiempo, ha obtenido una evolución bastante favorable, lo que ocasiona que los líderes de la misma no se proyecten más ampliamente y piensen en avanzar a pasos más grandes, por tal motivo se empieza a observar un estancamiento, ya que las principales debilidades que se deben empezar a trabajar, son la falta de gerencia estratégica, la estructuración de la organización, evaluación y desempeño de los procesos, y las funciones realizadas por los colaboradores. Aunque también es de destacar que existen diferentes fortalezas que la hacen destacar frente a la

competencia de los microempresarios de la zona, como lo son la calidad del servicio, el liderazgo de la gerente y el trabajo de equipo.

En lo referente al diagnóstico en general se concluye que Kapikua es una empresa que puede generar una excelente rentabilidad gracias a sus ventajas competitivas, también es posible que no necesite de un largo plazo, para que pueda convertirse en una mediana empresa, gracias a sus posibilidades de crecimiento, sin embargo, existen debilidades que no han sido tomadas en cuenta por los directivos para contrarrestarlas, por lo tanto, limitan las oportunidades reduciéndolas a las circunstancias de un negocio pequeño. Para llegar a mejorarlas y tomar decisiones que ayuden a estructurar la compañía, en áreas claves como lo son la de marketing y la estructuración organizacional de la empresa, se deben apoyar en una planeación estratégica, definiendo objetivos claros y pertinentes, para que no se incurra en un error y llevar al estancamiento que la puede dejar como microempresa.

8. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN

En este espacio se evidencia las matrices que ayuda a crear las estrategias adecuadas para la organización, con base en su entorno externo e interno, también se implementa los planes de acción, que ayudan a generar el procedimiento que se debe llevar a cabo, con cada una de las estrategias.

8.1. FODA CRUZADO

Esta matriz es una herramienta que ayuda a identificar las estrategias necesarias para la organización que se ha diagnosticado, para que pueda tener un fortalecimiento y crecimiento en su área interna, teniendo en cuenta el entorno que lo rodea. Para poder realizar esta matriz, se complementa de las matrices EFE y EFI, que identifican los factores de éxito externas e internas, con el cruce de estos, se obtienen ideas estratégicas, señaladas como; **FO**: Son estrategias ofensivas y/o agresivas, **FA**: Son defensivas, **DO**: Son de adaptación, **DA**: Son de supervivencia (Serna, 2008, p. 188).

Tabla 9: FODA Cruzado

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
KAPIKUA SAS	F1. TOMA DE DECISIONES ALINEADAS A OBJETIVOS	D1. GESTIÓN ESTRATÉGICA (Objetivos claros)
	F2. ATENCIÓN AL CLIENTE Y FIDELIZACIÓN	D2. ELABORACION DE PLANEACION ESTRATEGICA
	F3. ESTRUCTURA, MEDIOS Y TAREAS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA	D3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
	F4. FLUIDEZ MONETARIA	D4. MEDICIÓN DE RENDIMIENTOS Y DESEMPEÑO (Procesos)
	F5. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION FINANCIERA	D5. SISTEMA CAPTACION DE NUEVOS CLIENTES
	F6. CONTROL DE DEUDORES	D6. INVERSION EN MARKETING
	F7. GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO	D7. PÁGINA WEB MUESTREO DE SERVICIOS
	F8. REMODELACION DE LA INFRAESTRUCTURA	D8. INVESTIGACION DE MERCADOS
	F9. EQUIPOS ADECUADOS	D9. INVERSION EN INVESTIGACION & DESSARROLLO
	F10. VALOR AGREGADO AL SERVICIO	D10. CAPACIDAD DE HOSPEDAJE
	F11. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADOS	D11. GESTION DEL RECURSO HUMANO
	F12. ORIENTACION AL MERCADO	D12. GESTION DEL TALENTO HUMANO
	F13. SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	D13. PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. CRECIMIENTO PIB 2021 SECTOR TURISMO	F1+F7+F8+F9+O2+O3+O5 Reversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada	D1+D2+D13+O4+O11+O14 Estructuración de procesos en las áreas estratégicas
O2. INCREMENTO TURISTICO EXTRANJERO		
O3. PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL POT		
O4. POLITICA DE COMPETITIVIDAD TURISTICA		
O5. POLÍTICAS DE INFRAESTRUCTURA TURISTICA	F1+F3+F6+O4+O5+O7 Inversion financiera para aprovechamiento de políticas de competitividad, reservando parte de la cartera recuperada.	D5+D6+D7+O8+O9+O10+O11+O13 Penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa
O6. POLÍTICA DE INMIGRACION - EMIGRACION		
O7. REFORMAS LEGALES		
O8. ESTRUCTURA DE EDAD DE LA POBLACIÓN		
O9. TENDENCIAS TURISTICAS		
O10. REDES SOCIALES	F1+F3+F4+F5+F9+O4+O5+O7 Adaptacion de tecnologia sistematizada para la informacion financiera a las nuevas reformas legales en tributacion	D5+D7+D10+O2+O9+O12 Diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana
O11. DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRONICO		
O12. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
O13. FOMENTO DEL ECOTURISMO		
O14. CERTIFICACION DE LA NORMA ISO 14001		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN COLOMBIA	F1+F4+F5+A2+A4+A10 Logistica exclusiva del servicio	D11+D12+D13+A10 Capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global.
A2. INCREMENTO DEL NIVEL DE INFLACION		
A3. TASA DE DESEMPLEO		
A4. ESTABILIDAD POLÍTICA		
A5. DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA POBLACIÓN	F1+F11+F13+A8+A9+A10 Financiacion externa a través de créditos a mediano plazo	D2+D4+D13+A9+A12 Estandarizacion deoperaciones con impacto ambiental
A6. PRESENCIA DE GRUPOS AL MARGEN DE LA LEY		
A7. NIVEL DE SEGURIDAD Y DELICUENCIA		
A8. CAPACIDAD TECNOLÓGICA DE LA COMPETENCIA		
A9. RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO		
A10. COMPETITIVIDAD GLOBAL		
A11. GLOBALIZACION TURISTICA (COMPETIDORES EXTRANJEROS)		
A12. CONTAMINACION AMBIENTAL		

Fuente: Propia

Análisis de las Estrategias:

Teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades de la organización, se le quiere maximizar a la empresa en el nivel de aforo de consumidores, por medio de la reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada, en lo que tiene que ver con su ampliación; se busca es aumentar la capacidad de servicios prestados, para que el hotel pueda atender mayor cantidad de clientes a la vez, aprovechando el terreno disponible que tiene sin explotar, de esta manera se podrían atender varios eventos o de mayor magnitud a la vez, se ganaría en diversificación y en cantidad, lo que llevaría a Kapikua a obtener mejores resultados en sus rendimientos y ganancias.

Se plantea la necesidad de proyectar la Inversión financiera para aprovechamiento de políticas de competitividad, reservando parte de la cartera recuperada, se refiere al control parcial de las utilidades, para ser destinadas invirtiendo en portafolios financieros que generen un porcentaje de ganancias, no destinarla en gastos generados por la organización, sino que tenga unas bases económicas para que la empresa tenga un fondo en el futuro, el cual evitaría a su vez que se paguen intereses por posibles créditos.

En lo que tiene que ver con la adaptación de tecnología sistematizada, para la información financiera a las nuevas reformas legales en tributación, esta estrategia se piensa para obtener un sistema que evidencie los pagos de tributación, a la hora de realizar pagos o recibirlos, para que así se pueda separar los ingresos de los tributos, de esta manera Kapikua estaría siempre al día con este tema, ya que no manejaría en su base estos dineros, puesto que se llevarían directamente al destinatario final.

En el cruce DO, Estructuración de procesos en las áreas estratégicas, se trata de que la empresa tenga una estandarización de los procesos implementados en la organización, de esta manera impactarían directamente en las actividades de cada área, en la cual se podrá tener claridad en el desarrollo de sus procesos, trayendo consigo una trazabilidad y control por cada sección liderada lo que hará más fácil el trabajo de cada responsable.

La penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa, el desarrollar esta campaña, brinda una ampliación del mercado a la empresa captando nuevos y potenciales clientes, no se trata de abandonar lo que ya se ha ganado a nivel local, se procura es expandir sus horizontes a través de este programa integrando a la región, poniéndola en el lugar que se merece para los intereses de Kapikua, un importante mercado que sin duda generaría ganancias significativas para el crecimiento de la organización.

Diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana, esta es otra manera en que una nueva segmentación de los mercados puede hacer parte de la empresa. Por una parte, se considera que Kapikua no está explotando su toda capacidad de acuerdo con la extensión de su propiedad, y sumado a esto, los días de operación son mínimos, por esto se busca generar horarios nuevos de servicio, para que el negocio tenga más posibilidades económicas, con las cuales pueda proyectarse financieramente y así llevar a cabo más fácilmente otras estrategias que sin duda van a necesitar financiamiento

En este cruce fortalezas y Amenazas, se puede aprovechar como estrategia la logística exclusiva del servicio, para una organización que ofrece un servicio es importante tener aliados estratégicos, que le provean y a la vez le faciliten la calidad y la prestación de este, es por esto que en la estrategia se quiere la compra en grandes cantidades proporcionalmente, a lo que se necesita y al tamaño de la empresa o en caso de así requerirlo. Se quiere tomar las buenas prácticas económicas, como es explotar cada temporada del año, aprovisionándose de productos cuando tienen en el mercado tendencia a la baja, de esta manera se minimizarían los gastos. Esto a la vez garantizaría en gran medida, un trato preferencial por parte de los proveedores, en el cual saldrían beneficiados los clientes, puesto que se le transmitiría los beneficios de esta exclusividad y servicio.

En la estrategia, Financiación externa a través de créditos a mediano plazo, el objetivo es prepararse para obligaciones económicas que conllevan los gastos de funcionamiento de la organización, es por esto que se recomienda analizar y realizar anticipadamente los planes de crédito con plazos no tan extensos, para no caer en manos de las entidades financieras, en el momento de presentarse a solicitar este capital con afanes, debido a la urgencia del momento, y por tales motivos caer en deudas de largo plazo, las cuales comprometerían los activos de la empresa, por tener una mayor tasa de interés. Como segunda medida se busca garantizar el cumplimiento de las responsabilidades para así no entorpecer el funcionamiento normal de las actividades de la empresa.

Esta propuesta no es independiente al resto de las estrategias, va de la mano con varios de los programas propuestos, se considera que la capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global, es indispensable, la formación de los empleados es una meta que deberían implementar la mayoría de las organizaciones, ya que con estas aptitudes dentro de los integrantes de una actividad económica, se manejaría un nivel más alto de calidad en productos y servicios, en lo cual se ganaría por partida triple, ya que se gana individualmente como organización pues aumenta las posibilidades de crecer, también el sector económico se fortalecería mucho más, y por último los empleados generarían competencias que le darán más posibilidades de realizarse tanto ellos como su

familia, lo cual impactaría en la actitud y el clima laboral, en donde el mercado y los clientes serían mayormente beneficiados.

Uno de los temas que no se pueden hoy en día dejar de lado, es el cuidado de la naturaleza, es por esto que se considera de gran importancia, la Estandarización de operaciones con impacto ambiental; se define como el cuidado del medio ambiente al momento de desarrollar los procesos de la organización, es importante tener en cuenta la sostenibilidad, no solo porque sea una exigencia legal, sino porque ya que se depende de estos recursos para llevar a cabo la actividad económica. Por otro lado, existen repercusiones a nivel legislativo que hacen necesaria la implementación de procesos sostenibles, en los cuales se habla claramente del mínimo impacto que se debe tener en los ecosistemas objeto de explotación, como a la vez también ofrecen programas con ventajas a las organizaciones, que trabajen de la mano con este tema el cual es responsabilidad e interés general.

8.2. MATRIZ DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

Esta matriz ayuda a entender cuáles serían las reacciones o consecuencias que se desarrollan por parte de los grupos de interés que hacen parte del entorno de la organización, al tomar cualquier decisión, en este caso la de llevar a cabo las estrategias, también se evidencia una estrategia de respuesta para cada agente afectado por la propuesta, y que contramedidas se deben esperar (Fernández, 2004, p. 160)

Tabla 10: MRE Reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada

Estrategia básica	Reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada		
AGENTES AFECTADOS	Reacciones o Consecuencias	Estrategias de Respuesta	Reacciones Residuales
Directivos / Propietario	rechazo a que la inversión se realizara, empleando las utilidades	Apalancamiento de la inversión con un ahorro programado para llevar a cabo esta propuesta	Aumentaría el tiempo para la fecha de ejecución
Clientes	Incomodidades para los clientes	Realización las obras cuando no hayan eventos	El tiempo proyectado para la obra se extendería
Proveedores	Incremento de confianza por posibilidad de aumento de negocios	No Aplica	No Aplica
Colaboradores	Confianza en la estabilidad laboral	No Aplica	No Aplica
Competidores	Aumentan la demanda de sus productos y servicios	Apresuramiento en las adecuaciones programadas	Creería el costo de la obra realizada

Fuente: Propia

Tabla 11: MRE Adaptación de tecnología sistematizada para la información financiera a las nuevas reformas legales en tributación

Estrategia básica	Adaptación de tecnología sistematizada para la información financiera a las nuevas reformas legales en tributación		
AGENTES AFECTADOS	Reacciones o Consecuencias	Estrategias de Respuesta	Reacciones Residuales
Directivos / Propietario	Retardos por falta de capacitación	Formación en manejo de nueva tecnología	Entorpecimiento en las programaciones
Clientes	Descordinación con los nuevos lineamientos	Capacitación para los grupos correspondientes	Reproceso en las gestión
Proveedores	Demora por los nuevos procedimientos	Disponibilidad para colaborar a estos agentes	Incrementan las labores cotidianas
Colaboradores	Agilización de los procesos	No Aplica	No Aplica
Competidores	Disminuirán sus ventajas competitivas	No Aplica	No Aplica

Fuente: Propia

Tabla 12: MRE Estructuración de procesos en las áreas estratégicas

Estrategia básica	Estructuración de procesos en las áreas estratégicas		
AGENTES AFECTADOS	Reacciones o Consecuencias	Estrategias de Respuesta	Reacciones Residuales
Directivos / Propietario	Desacuerdo entre directivos y/o propietarios con respecto a las ideas disponibles	Generación de debate para argumentar las ideas	Manipulaciones al momento de argumentar
Clientes	Aceptación por las mejoras en los procesos	No Aplica	No Aplica
Proveedores	Aceptación	No Aplica	No Aplica
Colaboradores	Inconformidad por el cambio de la forma en que se hace el trabajo	Capacitación y Comunicación	Agotamiento por toda la información
Competidores	Afectación en su poder de negociación	No Aplica	No Aplica

Fuente: Propia

Tabla 13: MRE Capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global

Estrategia básica	Capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global.		
AGENTES AFECTADOS	Reacciones o Consecuencias	Estrategias de Respuesta	Reacciones Residuales
Directivos / Propietario	Reprogramación en las actividades	Cumplimiento en los horarios para evitar sumar fallas	Presión a los colaboradores
Clientes	Posibles retrasos	Ampliación de Horarios	Se extenderían las jornadas
Proveedores	Aumentos en tiempos de espera	Distribución de horarios de descansos	Cambio en el comportamiento de los servicios internos
Colaboradores	Incremento del estrés laboral	Planeación de más beneficios para motivarlos	Se generan compromisos como también desatenciones
Competidores	Se verán obligados a tener los mismos planes	No Aplica	No Aplica

Fuente: Propia

Tabla 14: *MRE Inversión financiera para aprovechamiento de políticas de competitividad, reservando parte de la cartera recuperada*

Estrategia básica	Inversion financiera para aprovechamiento de politicas de competitividad, reservando parte de la cartera recuperada		
AGENTES AFECTADOS	Reacciones o Consecuencias	Estrategias de Respuesta	Reacciones Residuales
Directivos / Propietario	Austeridad en los gastos	Revisión de gastos esenciales	Decrecimiento en los recursos
Clientes	Ajuste a politicas de cartera	Acuerdos de pago	Disminucion de cartera
Proveedores	Aceptación	No Aplica	No Aplica
Colaboradores	acoplarse a nuevos lineamientos	No Aplica	No Aplica
Competidores	solo le impactaría si los resultados son positivos	No Aplica	No Aplica

Fuente: Propia

Tabla 15: *MRE Penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa*

Estrategia básica	Penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa		
AGENTES AFECTADOS	Reacciones o Consecuencias	Estrategias de Respuesta	Reacciones Residuales
Directivos / Propietario	Participacion activa en nuevas responsabilidades	Comunicación asertiva entre colaboradores y jefes	posibles faltas de comunicación y participacion entre las partes
Clientes	Aceptacion, ya que daría el concepto informativo de los servicios que presta la empresa	No aplica	No Aplica
Proveedores	Ampliacion del portafolio de necesidades	No Aplica	No Aplica
Colaboradores	Inquietudes acerca de sus nuevos roles	Socializaciones y retroalimentaciones permanentes	Visiones de proyeccion dentro de la organizacion
Competidores	Intensificar su proceso de marketing	Invertir en el desarrollo de su marca en la region	Captar mas clientes

Fuente Propia

Tabla 16: *MRE Diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana*

Estrategia básica	Diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana		
AGENTES AFECTADOS	Reacciones o Consecuencias	Estrategias de Respuesta	Reacciones Residuales
Directivos / Propietario	Rechazo al tener que contratar mas personas por mas tiempo	Incrementar horas de trabajo por la misma remuneracion a los empleados ya contratados	conflicto entre Directivos y Empleados
Clientes	Aceptacion	No aplica	No aplica
Proveedores	Aceptacion	No aplica	No aplica
Colaboradores	Rechazo por mas trabajo sin remuneracion	Incentivarlos de otra manera que no sea monetaria	conflicto entre Directivos y Empleados
Competidores	Incentidumbre por nuevos servicios de la competencia	Trabajar en reserva hasta obtener resultados	Aproclacion de la informacion de la familia Kapikua

Fuente: Propia

Tabla 17: *MRE Logística exclusiva del servicio*

Estrategia básica	Logistica exclusiva del servicio		
AGENTES AFECTADOS	Reacciones o Consecuencias	Estrategias de Respuesta	Reacciones Residuales
Directivos / Propietario	Deberán estar al día con los cambios de la economia	Retroalimentacion en la fluctuabilidad de las materias e insumos	Aprovechamiento de los productos con tendencia a la baja
Clientes	Se beneficiaran de las ofertas del momento	No aplica	No Aplica
Proveedores	Podran ofrecer mejores condiciones	Negociación en mejores condiciones	Amortiguaria la austeridad programada
Colaboradores	Tendran mas material disponible para ofrecer	No aplica	No Aplica
Competidores	Se veran obligados a mejorar su portafolio	Precaución a la desiciones de contingencia	Se ganara en posicionamiento

Fuente: Propia

Tabla 18: MRE Financiación externa a través de créditos a mediano plazo

Estrategia básica	Financiación externa a través de créditos a mediano plazo		
AGENTES AFECTADOS	Reacciones o Consecuencias	Estrategias de Respuesta	Reacciones Residuales
Directivos / Propietario	Más análisis en las entidades financieras	Capacitación para entender dicha actividad	Ajuste de actividades y compromisos
Clientes	Aceptación	No aplica	No Aplica
Proveedores	Aceptación	No aplica	No Aplica
Colaboradores	Facilidad para procesos y actividades	No aplica	No Aplica
Competidores	Sentirían la competencia más fuerte	Seguimiento a los resultados	Ajustes a las actividades pertinentes

Fuente: Propia

Tabla 19: MRE Estandarización de operaciones con impacto ambiental

Estrategia básica	Estandarización de operaciones con impacto ambiental		
AGENTES AFECTADOS	Reacciones o Consecuencias	Estrategias de Respuesta	Reacciones Residuales
Directivos	Preparación para las nuevas políticas	Capacitación en las normas ambientales	Cambio en algunas prácticas
Clientes	Aceptación	No aplica	No Aplica
Proveedores	Socialización de nuevas prácticas ambientales comunes	Comunicación de lineamientos entre organizaciones	Ajustes en las nuevas disposiciones
Colaboradores	Formación en normas ambientales sostenibles	Retroalimentación en las disposiciones de cada actividad	Confusión por novedades en los procesos
Competidores	Obligación de implementar normas ambientales	No Aplica	No Aplica

Fuente: Propia

8.3. MATRIZ BEHAVIORAL SCIENCE TECNOLOGY

Esta matriz se implementa para saber cuál es la estrategia más prioritaria, calculando la factibilidad en recursos y el poder que puede tener cada estrategia calificada de 1 a 3 siendo 1 el más bajo y 3 el más alto. La calificación más alta de una sola estrategia es 9 lo cual indicaría que es la más relevante para realizar ya que es muy poderosa y fácil de desarrollar con los recursos disponibles en la organización (Pérez, 2013, p. 197)

Tabla 20: *Matriz BST*

OPCIONES ESTRATEGICAS	FACTIBILIDAD	PODER	Total= Fact*poder
ACTIVIDADES ESTRATEGICAS			
Reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada	1	2	2
Adaptacion de tecnologia sistematizada para la informacion financiera a las nuevas reformas legales en tributacion	2	2	4
Estructuración de procesos en las áreas estratégicas	3	2	6
Capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global.	2	1	2
Inversion financiera para aprovechamiento de politicas de competitividad, reservando parte de la cartera recuperada.	3	2	6
Penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa	2	2	4
Diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana	3	3	9
Logistica exclusiva del servicio	2	3	6
Financiacion externa a través de créditos a mediano plazo	2	3	6
Estandarizacion de operaciones con impacto ambiental	2	2	4

Fuente: Propia

Análisis

La matriz BST presenta como la estrategia más factible para poder ejecutar; la diversificación de servicios para nuevos mercados basado en eventos entre semana, ya que en tiempo inmediato se puede desarrollar esta idea, pues se puede disponer de los recursos existentes para comenzar a dar a conocer nuevos eventos,

las ventajas que presenta frente a las demás, le dan mayor grado de factibilidad, puesto que la inversión que requiere sería de menor cuantía, puesto que no requiere cambiar en general ningún presupuesto, y más bien aprovecharía la capacidad instalada y repotenciaría las utilidades con los mismos activos que ya tiene Kapikua.

8.4. MATRIZ MCPE

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) es una herramienta que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad (Fernández, 2004)

Tabla 21: Matriz MCPE

KAPIKUA SAS		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4		ESTRATEGIA 5		ESTRATEGIA 6		ESTRATEGIA 7		ESTRATEGIA 8		ESTRATEGIA 9		ESTRATEGIA 10	
		Reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada		Adaptación de tecnología sistematizada para la información financiera a las nuevas reformas legales en tributación		Estructuración de procesos en las áreas estratégicas		Capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global.		Inversión financiera para aprovechamiento de políticas de competitividad, reservando parte de la cartera		Penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa		Diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana		Logística exclusiva del servicio		Financiación externa a través de créditos a mediano plazo		Estandarización de operaciones con impacto ambiental	
FORTALEZA	VALOR	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
TOMA DE DECISIONES ALINEADAS A OBJETIVOS	0,04	3	0,120	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
ATENCIÓN AL CLIENTE Y FIDELIZACIÓN	0,06	4	0,24	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	1	0,06	1	0,06
ESTRUCTURA, MEDIOS Y TAREAS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA	0,03	2	0,06	3	0,09	4	0,12	3	0,09	4	0,12	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	4	0,16	4	0,16	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	2	0,06	4	0,12	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06
CONTROL DE DEUDORES	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06	4	0,12	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06
GESTIÓN DEL MANTENIMIENTO	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08
REMODELACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA	0,03	4	0,12	2	0,06	2	0,06	4	0,12	1	0,03	1	0,03	3	0,09	3	0,09	2	0,06	1	0,03
EQUIPOS ADECUADOS	0,04	3	0,12	1	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04	1	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16
VALOR AGREGADO AL SERVICIO	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	2	0,08	4	0,16	3	0,12	4	0,16	2	0,08	4	0,16
CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADOS	0,03	2	0,06	1	0,03	4	0,12	2	0,06	1	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06	4	0,12	3	0,09
ORIENTACIÓN AL MERCADO	0,04	3	0,12	1	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08	4	0,16	4	0,16	1	0,04	1	0,04	2	0,08
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL	0,02	2	0,04	1	0,02	4	0,08	2	0,04	1	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04	4	0,08	3	0,06

DEBILIDAD																					
GESTIÓN ESTRATÉGICA (Objetivos claros)	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24
ELABORACION DE PLANEACION ESTRATEGICA	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1
MEDICIÓN DE RENDIMIENTOS Y DESEMPEÑO (Procesos)	0,03	2	0,06	1	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06	3	0,09
SISTEMA CAPTACION DE NUEVOS CLIENTES	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	1	0,05	1	0,05	2	0,1
MARKETING y PUBLICIDAD	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	1	0,04	1	0,04	1	0,04
PÁGINA WEB MUESTREO DE SERVICIOS	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05
INVESTIGACION DE MERCADOS	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05
INVERSION EN INVESTIGACION & DESSARROLLO	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	4	0,2	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15
CAPACIDAD DE HOSPEDAJE	0,05	4	0,2	1	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1	1	0,05
GESTION DEL RECURSO HUMANO	0,02	3	0,06	1	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06	4	0,08	2	0,04
GESTION DEL TALENTO HUMANO	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	4	0,12	2	0,06
PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA	0,02	3	0,06	2	0,04	4	0,08	4	0,08	2	0,04	2	0,04	3	0,06	3	0,06	4	0,08	4	0,08

OPORTUNIDADES																					
CRECIMIENTO PIB 2021 SECTOR TURISMO	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07	1	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	1	0,07	2	0,14
INCREMENTO TURISTICO EXTRANJERO	0,08	3	0,24	3	0,24	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32	1	0,08	2	0,16	3	0,24
PLAN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL POT	0,04	4	0,16	2	0,08	1	0,04	1	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	1	0,04	2	0,08	3	0,12
POLITICA DE COMPETITIVIDAD TURISTICA	0,03	4	0,12	3	0,09	1	0,03	1	0,03	3	0,09	2	0,06	4	0,12	1	0,03	2	0,06	3	0,09
POLITICAS DE INFRAESTRUCTURA TURISTICA	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	1	0,05	1	0,05	3	0,15
POLITICA DE INMIGRACION - EMIGRACION	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	1	0,02	3	0,06	2	0,04
REFORMAS LEGALES	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15
ESTRUCTURA DE EDAD DE LA POBLACIÓN	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06	2	0,06
TENDENCIAS TURISTICAS	0,03	3	0,09	1	0,03	2	0,06	4	0,12	2	0,06	3	0,09	4	0,12	1	0,03	2	0,06	4	0,12
REDES SOCIALES	0,03	4	0,12	1	0,03	2	0,06	4	0,12	2	0,06	4	0,12	4	0,12	1	0,03	1	0,03	2	0,06
DESARROLLO DEL COMERCIO ELECTRONICO	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	4	0,16	2	0,08	4	0,16	4	0,16	1	0,04	1	0,04	1	0,04
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1	2	0,1	4	0,2
FOMENTACION DEL ECOTURISMO	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	3	0,09	1	0,03	2	0,06	4	0,12
CERTIFICACION DE LA NORMA ISO 14001	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	4	0,24	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	4	0,24

AMENAZAS																					
INVERSION EXTRANJERA																					
DIRECTA EN COLOMBIA	0,01	2	0,02	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01	2	0,02	2	0,02	1	0,01	1	0,01
INCREMENTO DEL NIVEL DE INFLACION	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,15	1	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1	2	0,1
TASA DE DESEMPLEO	0,04	3	0,12	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16	1	0,04
ESTABILIDAD POLÍTICA	0,02	2	0,04	1	0,02	2	0,04	1	0,02	3	0,06	2	0,04	3	0,06	3	0,06	3	0,06	3	0,06
DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA POBLACIÓN	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04
PRESENCIA DE GRUPOS AL MARGEN DE LA LEY	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
NIVEL DE SEGURIDAD Y DELICUENCIA	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
CAPACIDAD TECNOLÓGICA DE LA COMPETENCIA	0,01	1	0,01	3	0,03	1	0,01	1	0,01	2	0,02	2	0,02	3	0,03	2	0,02	3	0,03	3	0,03
RESISTENCIA AL CAMBIO TECNOLÓGICO	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
COMPETITIVIDAD GLOBAL	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04	4	0,08	3	0,06	3	0,06	3	0,06	1	0,02	3	0,06	3	0,06
GLOBALIZACION TURISTICA (COMPETIDORES EXTRANJEROS)	0,02	3	0,06	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	3	0,06	3	0,06	1	0,02	3	0,06	3	0,06
CONTAMINACION AMBIENTAL	0,03	2	0,06	4	0,12	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	4	0,12
SUMATORIA NIVEL GRADO DE ATRACCION	2		5,7		4,3		4,98		5,1		4,9		4,67		5,9		3,96		4,14		4,78

Fuente: Propia

Análisis

En la matriz CPE Las estrategias más destacadas para promover su implementación son, inicialmente, la diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana, ya que esta estrategia atrae una nueva segmentación del mercado, y a la vez aprovecha las instalaciones los días que no corresponden a fines de semana que es cuando por lo general está el hotel con menos visitantes, y por ende con más capacidad de tener servicio disponible.

Por otro lado, la estrategia de la reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada es la que le dará al hotel la oportunidad de aprovechar todo su terreno, para que se realicen diferentes eventos en un mismo día, aumentaría sus niveles de aforo de gran manera.

Por último, la estrategia que posteriormente obtuvo mejor calificación fue, la de Capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global, con un puntaje de 5,1, ya que es la falta de preparación lo que hace que este recurso sea incompetente, y al no potenciarlo como corresponde, dará como consecuencia una baja capacidad de respuesta en los servicios que presta Kapikua, frente a los clientes y el mercado global.

8.5. PLANES DE ACCIÓN

Esta herramienta sirve para identificar paso a paso la realización de cada estrategia, desarrollando; objetivo, meta, actividades responsables, recursos, duración de estrategia y acción de seguimiento. Gracias a este desglose la herramienta genera un proceso de cada estrategia para que se viable su realización (Serna, 2008, p. 285).

Tabla 22: *Plan de Acción Reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada*

Perspectiva:	Proceso Interno							
Estrategia:	Reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada							
Objetivo estratégico:	Aumentar el aforo de clientes en un 100% para los próximos dos años							
Meta:	Realizar el 25% de la construcción en cada periodo semestral							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Nueva infraestructura de Kapikua SAS	Plan Estratégico	Crecimiento de infraestructura	1. Realizar el diseño de la obra 2. revisar el presupuesto de la construcción 3. Buscar apalancamiento para llevar a cabo la construcción 4. Solicitar la licencia 5. Realizar el estudio de suelos y calculo estructural 6. Proyección del tiempo que tomara la construcción 7. Contratar el personal de la obra 8. iniciar la construcción	Directivos y gestión administrativa	Recursos Financieros y Humanos	2 años	\$ 500.000.000	Control de Materiales, de acuerdo a lo proyectado y concertado con la constructora

Fuente: Propia

Tabla 23: *Plan de acción Estructuración de procesos de las áreas estratégicas*

Perspectiva	Proceso Interno							
Estrategia:	Estructuración de procesos en las áreas estratégicas							
Objetivo estratégico:	Mejorar el funcionamiento de las áreas en un 50% en los próximos 5 años							
Meta:	Desarrollar la gestión estratégica de cada área de la empresa en un 25% cada periodo anual							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Gestión Estratégica Kapikua SAS	Plan Estratégico	Estructuración Estratégica	1. Diagnosticar los procesos en las áreas 2. Analizar las oportunidades de mejora en las áreas 3. evaluar la factibilidad de nuevas actividades 4. Gestionar los costos que se puedan generar 5. Selección de medios a emplear 6.. Realización de ajustes de acuerdo a las necesidades 7. Identificación de un equipo idóneo para estructuración de los procesos 8. Programar actividades de capacitación	Directivos y gestión administrativa	Financieros, Talento humano	5 años	\$ 10.000.000	Valoración de la productividad y el desempeño de los personal en el desarrollo del proceso

Fuente: Propia

Tabla 24: Plan de Acción Logística exclusiva del servicio

Perspectiva		Proceso Interno						
Estrategia:		Logística exclusiva del servicio						
Objetivo estratégico:		fortalecer las alianzas estratégicas en un 30% con los proveedores en 3 años						
Meta:		Negociar con proveedores estratégicos en un 70% en cada periodo anual						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Logística programada de Kapikua SAS	Estratégico	Logística	1. Identificar cuales son los servicios ofrecidos 2. Analizar las diferentes actividades 3. Observar las tendencias de aceptabilidad del usuario 4. Identificar las épocas de cosecha de productos específicos 5. Realizar alianzas estrategias con distintos proveedores 6. Ejecutar los pedidos preferiblemente con dos periodos mensuales de anticipación 7. Trabajar con proveedores que manejen pagos contra entrega 8. Elegir proveedores que sean flexibles en las cantidades solicitadas	Gestión Logística	Financiero, talento humano, Proveedores	5 años	\$ 8.000.000	Análisis del comportamiento de costos y presupuesto

Fuente: Propia

Tabla 25: Plan de Acción Inversión financiera para aprovechamiento de políticas de competitividad, reservando parte de la cartera recuperada

Perspectiva		Financiera						
Estrategia:		Inversión financiera para aprovechamiento de políticas de competitividad, reservando parte de la cartera recuperada						
Objetivo estratégico:		Apalancar los proyectos de la empresa en un 30% con recursos propios de la organización durante 3 años						
Meta:		Invertir en un 10% las ganancias de la empresa en 1 año						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Reserva Financiera Kapikua SAS	Estratégico	Financiero	1. Diagnosticar el estado de la cartera 2. Generar políticas de cartera 3. Destinar el porcentaje referido a la reserva 4. Analizar los diferentes productos y portafolios financieros 5. Estudiar diferentes entidades financieras 6. Observar el interés que mas convenga discriminando por periodos 7. Escoger el portafolio financiero más atractivo 8. Realizar las inversiones en diferentes productos	Directivos, Gestión Financiera	Financiero	3 Años	\$ 5.000.000	Comportamiento y control de políticas de cartera Seguimiento a los movimientos financieros de los portafolio escogidos

Fuente: Propia

Tabla 26: *Plan de Acción Penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa*

Perspectiva		Marketing							
Estrategia:		Penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa							
Objetivo estratégico:		posicionar la marca Kapikua a nivel nacional y regional en un 40% en los próximos 4 años							
Meta:		Aumentar el reconocimiento de la marca en un 10% en cada periodo anual							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento	
Penetración en el mercado Kapikua SAS	Estrategia de mercadeo	Marketing	1. Identificar el público a quien se va a dirigir la campaña. 2. Identificar las necesidades del mercado 3. Preparar opciones en el portafolio de servicios 4. Establecer los medios y/o canales adecuados para llegar al público objetivo. 5. Crear un evento para dar a conocer el servicio. 6. Conectarse con los clientes potenciales mediante distintos medios 7. Presentar los servicios y sus alternativas 8. Evaluar la capacidad de respuesta que tiene la campaña frente al público objetivo	Gestión de ventas, Marketing	Financiero, talento humano	4 años	\$ 15.000.000	Comparación de ventas antes de la campaña y después de esta. Conteo de nuevos clientes	

Fuente: Propia

Tabla 27: *Plan de Acción Diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana*

Perspectiva		Marketing							
Estrategia:		Diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana							
Objetivo estratégico:		Ampliar la segmentación del mercado de Kapikua en un 45% en 4 años							
Meta:		Atender mínimo 48 eventos cada semestre entre semana							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento	
Servicios Diversificados de Kapikua SAS	Estratégico	Marketing y logística	1. Identificar necesidades del mercado. 2. Generar eventos con servicios para organizaciones o grupos 3. Promocionar el espacio libre para eventos 4. Dar a conocer al cliente los servicios ofertados 5. Realizar presupuesto de los eventos cotizados 6. Agendar eventos con anticipación 7. Realizar preparación para cada evento 8. Retroalimentación para la mejora continua	Gestión Logística, y de Marketing	Financiero, Talento Humano	4 años	\$ 5.000.000	Evaluación del agendamiento de los eventos entre semana Encuesta de percepción del cliente sobre la tenencia de estos eventos.	

Fuente: Propia

Tabla 28: Plan de Acción Financiación Externa a través de Créditos a mediano plazo

Perspectiva	Financiera							
Estrategia:	Financiación externa a través de créditos a mediano plazo							
Objetivo estratégico:	Soportar los gastos operacionales en un 80% durante los próximos 3 años							
Meta:	Cumplir con el 50% las responsabilidades financieras en los siguientes dos periodos anuales							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Financiación a mediano plazo de Kapikua SAS	Plan Estratégico	Financiero	1. Analizar la necesidad real de los créditos a solicitar 2. Identificar las Entidades Financieras 3. Estimar que tasas de interés ofrecen 4. Evaluar que tasas de interés se han manejado 5. Generar políticas de endeudamiento 6. Iniciar una reserva para solventar los créditos adquiridos 7. Elegir que entidad ofrece mejores tasas de interés 8. Aprobar los créditos prioritarios según decisiones	Gestión Financiera	Financiero, talento humano	3 años	\$ 2.000.000	Controlar los movimientos crediticios Evaluar las condiciones de los compromisos financieros

Fuente: Propia

Tabla 29: Plan de acción Adaptación de tecnología sistematizada para la información financiera a las nuevas reformas legales en tributación

Perspectiva	Financiera							
Estrategia:	Adaptación de tecnología sistematizada para la información financiera a las nuevas reformas legales en tributación							
Objetivo estratégico:	Mantener en un 100% el control de los tributos declarados y pagados en los próximos 5 años							
Meta:	Implementar un sistema que controle los movimientos tributarios en un 20% anualmente							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Adaptación de sistema Financiero Kapikua SAS	Plan Estratégico - financiero	Financiero	1. Identificar las necesidades tributarias que se dan en cada transacción 2. Definir el programa que con idoneidad requiere la organización 3. Identificar los proveedores que instalen los servicios requeridos. 4. Adiestrar al personal en las nuevas directrices 5. Ejecutar los cambios progresivamente. 6. Capacitaciones a los usuarios del programa dentro de la empresa. 7. Delegar al responsable del proceso 8. controlar paz y salvos en el ente de control	Gestión Financiera	Financiero Talento Humano	5 años	\$ 15.000.000	Seguimiento y control de cada movimiento de tributación

Fuente: Propia

Tabla 30: Plan de Acción Capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global

Perspectiva	Talento humano							
Estrategia:	Capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global.							
Objetivo estratégico:	Aumentar la satisfacción de los clientes en un 60% en sus requerimientos en los siguientes 3 años							
Meta:	Mejorar las competencias y hábitos de trabajo de colaboradores en un 20% por cada periodo anual							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Capacitación del talento humano Kapikua SAS	Plan Estratégico - Talento humano	Recurso humano y atención al cliente	1. Diagnosticar los problemas inherentes a la hora de prestar el servicio. 2. Identificar el problemas más prioritario a solucionar 3. Crear un programa de capacitación que se adapte a horarios, respuesta a las necesidades de los clientes y conformidades del personal 4. Llevar a cabo las sesiones 5. Seguimiento a la evolución del personal 6. Verificación de lo aprendido 7. Valoración de los resultados obtenidos en la aplicación de cada recurso capacitado 8. Retroalimentación de la formación	Gestión humana	Talento Humano, Espacio de capacitación, Financiero	3 años	\$ 6.000.000	Realizar la evaluación de desempeño Evaluar lo visto durante el tiempo de formación Seguimiento al Feedback de los clientes

Fuente: Propia

Tabla 31: Plan de Acción Estandarización de operaciones con impacto ambiental

Perspectiva	Proceso Interno							
Estrategia:	Estandarización de operaciones con impacto ambiental							
Objetivo estratégico:	Incrementar la calidad y el reconocimiento de la organización en un 50% en los próximos 5 años							
Meta:	Establecer programas de gestión ambiental desde comienzos del año 2023 en un 10% anualmente							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
Programas con impacto ambiental Kapikua SAS	Plan Estratégico	Gestión Ambiental Administrativa	1. investigación de programas eco ambientales. 2. Contratación de asesorías para la implementación 3. Identificación de puntos clave de mejoras 4. Realizar alternativas de mejoras. 5. Implementación de alternativa. 6. Realizar seguimiento y control. 7. Evaluación de alternativas. 8. Ver posibilidad a mediano plazo de implementar norma ISO 14001	Directiva, Administrativa	Financiero, Empleados, Asesorías	5 años	\$ 14.000.000	Auditorias de las nuevas operaciones ambientales

Fuente: Propia

8.6. PLAN DE ACCIÓN GENERAL

Esta herramienta agrupa los elementos más relevantes de los planes de acción específicos, para entender el presupuesto general de las estrategias, y de las limitaciones de cada estrategia.

Tabla 32: Plan de acción General

Responsable:	Gerencia general								
Unidad Estratégica:	KAPIKUA SAS								
Indicador de éxito global	Indicadores de actividad: N° actividades iniciadas/N° Actividades Planeadas								
Estrategias	Objetivos	Responsables	Lugar (Dónde?)	Duración	Recursos Necesarios	Meta	Limitaciones	Presupuesto	
Reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada	Aumentar el aforo de clientes en un 100% para los próximos dos años	Directivos y gestión administrativa	Dentro de la empresa	2 años	Recursos Financieros y Humanos	Realizar el 25% de la construcción en cada periodo semestral	Recurso Financiero o forma de apalancamiento	\$ 500.000.000	
Estructuración de procesos en las áreas estratégicas	Desarrollar la gestión estratégica de cada área de la empresa en un 25% cada periodo anual	Directivos y gestión administrativa	Dentro de la empresa	5 años	Financieros, Talento humano	Mejorar el funcionamiento de las áreas en un 50% en los próximos 5 años	Intención real del área administrativa de desarrollarlo	\$ 10.000.000	
Logística exclusiva del servicio	Fortalecer las alianzas estratégicas en un 30% con los proveedores en 3 años	Gestión Logística	Dentro de la empresa	5 años	Financiero, talento humano, Proveedores	Negociar con proveedores estratégicos en un 70% en cada periodo anual	Capacidad de almacenamiento como también probabilidades de conservar productos perecederos	\$ 8.000.000	
Inversión financiera para aprovechamiento de políticas de competitividad, reservando parte de la cartera recuperada	Apalancar los proyectos de la empresa en un 30% con recursos propios de la organización durante 3 años	Directivos, Gestión Financiera	Dentro de la empresa	3 Años	Financiero	Invertir en un 10% las ganancias de la empresa en 1 año	Solvencia de pago de los clientes para seguir las políticas de cobro de la organización	\$ 5.000.000	
Penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa	posicionar la marca Kapikua a nivel nacional y regional en un 40% en los próximos 4 años	Gestión de ventas, Marketing	Dentro de la empresa	4 años	Financiero, talento humano	Aumentar el reconocimiento de la marca en un 10% en cada periodo anual	Que la campaña no llegue al ámbito regional ya que esta entrada turística deja mas lucro que la local, a causa del mal enfoque a los clientes potenciales	\$ 15.000.000	
Diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana	Ampliar la segmentación del mercado de Kapikua en un 45% en 4 años	Gestión Logística, y de Marketing	Dentro de la empresa	4 años	Financiero, Talento Humano	Ampliar la segmentación del mercado de Kapikua en un 45% en 4 años	Recurso humano para cumplir con los tiempos de organización	\$ 5.000.000	
Financiación externa a través de créditos a mediano plazo	Soportar los gastos operacionales en un 80% durante los próximos 3 años	Gestión Financiera	Dentro de la empresa	3 años	Financiero, talento humano	Cumplir con el 50% las responsabilidades financieras en los siguientes dos periodos anuales	El tiempo de transición para lograr el 100% de personal y equipos funcionando debido a la inversión que generaría	\$ 2.000.000	
Adaptación de tecnología sistematizada para la información financiera a las nuevas reformas legales en tributación	#REF!	Gestión Financiera	Dentro de la empresa	5 años	Financiero Talento Humano	Implementar un sistema que controle los movimientos tributarios en un 20% anualmente	Que el recurso humano no este del todo capacitado para el manejo de la herramienta implementada	\$ 15.000.000	
Capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global.	Aumentar la satisfacción de los clientes en un 60% en sus requerimientos en los siguientes 3 años	Directivos y gestión administrativa	Dentro de la empresa	3 años	Talento Humano, Espacio de capacitación, Financiero	Mejorar las competencias y hábitos de trabajo de colaboradores en un 20% por cada periodo anual	Rechazo por parte de los colaboradores a causa de sus costumbres de trabajo arraigadas	\$ 6.000.000	
Estandarización de operaciones con impacto ambiental	aumentar la calidad y el reconocimiento de la organización en un 50% en los próximos 5 años	Gestión humana	Dentro de la empresa	0	0	Establecer programas de gestión ambiental desde comienzos del año 2023 en un 10% anualmente	Desinterés de la organización por ver la estrategia mas como un gasto que como una inversión	\$ 14.000.000	
TOTAL									\$ 580.000.000

Fuente: Propia

8.7. CUADROS DE MONITORIA

Es un sistema en donde se le da seguimiento y monitoria teniendo en cuenta los indicadores de gestión, debe tenerse en cuenta un periodo determinado para evaluar la realización de cada estrategia, es ejecutado por el nivel más alto de cada área (Serna, 2008, p. 327)

Tabla 33: Cuadro de Monitoria Reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada

Proyectos estratégicos:	Nueva infraestructura de Kapikua SAS		
Estrategia:	Reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada		
Responsables:	Directivos y gestión administrativa		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
1. Realizar el diseño de la obra 2. revisar el presupuesto de la construcción 3. Buscar apalancamiento para llevar a cabo la construcción 4. Solicitar la licencia 5. Realizar el estudio de suelos y calculo estructural 6. Proyección del tiempo que tomara la construcción 7. Contratar el personal de la obra 8. iniciar la construcción	Realizar el 25% de la construcción en cada periodo semestral	Rotación de Materiales y Materias Primas: Materiales empleados en el mes/inventario de materiales Consumo de materiales: metro material solicitado/metro de material construido Índice de cumplimiento: N° de pedidos entregados en cumplimiento/ Total de pedidos Índice de rentabilidad: Valor ganado/Coste Real Índice de productividad: Producción de un proceso/Gasto del proceso	Semestral

Fuente: Propia

Tabla 34: Cuadro de monitoria Estructuración de procesos en las áreas estratégicas

Proyectos estratégicos:	Gestión Estratégica Kapikua SAS		
Estrategia:	Estructuración de procesos en las áreas estratégicas		
Responsables:	Directivos y gestión administrativa		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
1. Diagnosticar los procesos en las áreas 2. Analizar las oportunidades de mejora en las áreas 3. evaluar la factibilidad de nuevas actividades 4. Gestionar los costos que se puedan generar 5. Selección de medios a emplear 6.. Realización de ajustes de acuerdo a las necesidades 7. Identificación de un equipo idóneo para estructuración de los procesos 8. Programar actividades de capacitación	Mejorar el funcionamiento de las áreas en un 50% en los próximos 5 años	Capacitación a empleados: N° empleados capacitados/N° Empleados de la empresa Procesos Estandarizados: N° de procesos estandarizados/N° de procesos totales Mejoramiento de procesos: Procesos mejorados/Procesos actuales Asesoría de jefes: N° de reuniones de asesorías realizadas/N° de reuniones programadas Ejecución del presupuesto asignado: Monto ejecutado a la fecha/Monto presupuesta asignado	Anual

Fuente: Propia

Tabla 35: Cuadro de Monitoria Logística exclusiva del servicio

Proyectos estratégicos:	Logística programada de Kapikua SAS		
Estrategia:	Logística exclusiva del servicio		
Responsables:	Gestión Logística		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
1. Identificar cuales son los servicios ofrecidos 2. Analizar las diferentes actividades 3. Observar las tendencias de aceptabilidad del usuario 4. Identificar las épocas de cosecha de productos específicos 5. Realizar alianzas estrategias con distintos proveedores 6. Ejecutar los pedidos preferiblemente con dos periodos mensuales de anticipación 7. Trabajar con proveedores que manejen pagos contra entrega 8. Elegir proveedores que sean flexibles en las cantidades solicitadas	Negociar con proveedores estratégicos en un 70% en cada periodo anual	Cumplimiento de niveles de stock: N° de veces fuera del nivel de inventario/N° de mediciones de inventario Cumplimiento del plan de aprovisionamiento: entrega de proveedores/ pedidos realizados a proveedores= ≤ 1 Indicadores de rentabilidad: Compras a Credito del periodo/promedio de cuentas por pagar. Indicadores administrativos: # de empresas vinculadas a los planes /# de empresas que apoyan los planes Seguimiento a procesos: # de procesos realizados por organización y sistemas / # total de procesos planeados a desarrollar.	Semestral

Fuente: Propia

Tabla 36: Cuadro de Monitoria Inversión financiera para aprovechamiento de políticas de competitividad, reservando parte de la cartera recuperada

Proyectos estratégicos:	Reserva Financiera Kapikua SAS		
Estrategia:	Inversión financiera para aprovechamiento de políticas de competitividad, reservando parte de la cartera recuperada		
Responsables:	Directivos, Gestión Financiera		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
1. Diagnosticar el estado de la cartera 2. Generar políticas de cartera 3. Destinar el porcentaje referido a la reserva 4. Analizar los diferentes productos y portafolios financieros 5. Estudiar diferentes entidades financieras 6. Observar el interés que mas convenga discriminando por periodos 7. Escoger el portafolio financiero más atractivo 8. Realizar las inversiones en diferentes productos	Invertir en un 10% las ganancias de la empresa en 1 año	Margen de utilidad: Utilidad bruta / Ventas Rentabilidad del patrimonio: Utilidad neta / Patrimonio Rotación de cartera: Ventas Crédito en el periodo/ Promedio de ventas por cobrar Rotación de activo total: Ventas netas/Activo total Rotación de ventas: Ventas netas/ Cuentas por cobrar +Filiales afiliadas	Anual

Fuente: Propia

Tabla 37: Cuadro de Monitoria Penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa

Proyectos estratégicos:	Penetración en el mercado Kapikua SAS		
Estrategia:	Penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa		
Responsables:	Gestión de ventas, Marketing		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
1. Identificar el público a quien se va a dirigir la campaña. 2. Identificar las necesidades del mercado 3. Preparar opciones en el portafolio de servicios 4. Establecer los medios y/o canales adecuados para llegar al público objetivo. 5. Crear un evento para dar a conocer el servicio. 6. Conectarse con los clientes potenciales mediante distintos medios 7. Presentar los servicios y sus alternativas 8. Evaluar la capacidad de respuesta que tiene la campaña frente al público objetivo	Aumentar el reconocimiento de la marca en un 10% en cada periodo anual	Participación total en el mercado: Ventas totales de la empresa en la categoría/ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría. Eficacia en ventas: N° de clientes en cartera/ N° de Clientes activos. Eficacia en ventas - Distribución: N° de clientes en cartera/N° total de clientes del mercado objetivo. Avisos emitidos: N° total de avisos emitidos en medios/N° total de avisos programados a emitir Oportunidad de respuesta: N° de solicitudes atendidas en x tiempo/N° solicitudes atendidas	Semestral

Fuente: Propia

Tabla 38: Cuadro de Monitoria Diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana

Proyectos estratégicos:	Servicios Diversificados de Kapikua SAS		
Estrategia:	Diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana		
Responsables:	Gestión Logística, y de Marketing		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
1. identificar necesidades del mercado. 2. Generar eventos con servicios para organizaciones o grupos 3. Promocionar el espacio libre para eventos 4. Dar a conocer al cliente los servicios ofertados 5. Realizar presupuesto de los eventos cotizados 6. Agendar eventos con anticipación 7. Realizar preparación para cada evento 8. Retroalimentación para la mejora continua	Atender mínimo 48 eventos cada semestre entre semana	Seguimiento de servicios elaborados: N° de servicios realizados por la organización/N° Total de servicios a desarrollar Estadísticas y gráficos del comportamiento del evento en su lanzamiento: N° Total de eventos promocionados*100/N°total de eventos proyectados. Índice de eventos: N° de eventos realizados/N° de eventos planeados Índice de rentabilidad: Margen de rentabilidad/Margen Total Contribución por evento: Margen individual/Margen Total	Semestral

Fuente: Propia

Tabla 39: Cuadro de Monitoria Financiación externa a través de créditos a mediano plazo

Proyectos estratégicos:	Financiación a mediano plazo de Kapikua SAS		
Estrategia:	Financiación externa a través de créditos a mediano plazo		
Responsables:	Gestión Financiera		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
1. Analizar la necesidad real de los créditos a solicitar 2. Identificar las Entidades Financieras 3. Estimar que tasas de interés ofrecen 4. Evaluar que tasas de interés se han manejado 5. Generar políticas de endeudamiento 6. Iniciar una reserva para solventar los créditos adquiridos 7. Elegir que entidad ofrece mejores tasas de interés 8. Aprobar los créditos prioritarios según decisiones consensuadas	Cumplir con el 50% las responsabilidades financieras en los siguientes dos periodos anuales	Endeudamiento sobre activos totales: Total pasivo/Total activo Endeudamiento o apalancamiento total: Total pasivo/Total patrimonio Apalancamiento a corto plazo: Pasivo corriente/Patrimonio Apalancamiento Financiero: Pasivos totales con entidades financieras/Patrimonio Rentabilidad sobre ventas: Utilidad Neta/(Ventas netas*100)	Anual

Fuente: Propia

Tabla 40: Cuadro de Monitoria Adaptación de tecnología sistematizada para la información financiera a las nuevas reformas legales en tributación

Proyectos estratégicos:	Adaptación de sistema Financiero Kapikua SAS		
Estrategia:	Adaptación de tecnología sistematizada para la información financiera a las nuevas reformas legales en tributación		
Responsables:	Gestión Financiera		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
1. Identificar las necesidades tributarias que se dan en cada transacción 2. Definir el programa que con idoneidad requiere la organización 3. Identificar los proveedores que instalen los servicios requeridos. 4. Adiestrar al personal en las nuevas directrices 5. Ejecutar los cambios progresivamente. 6. Capacitaciones a los usuarios del programa dentro de la empresa. 7. Delegar al responsable del proceso 8. controlar paz y salvos en el ente de control	Mejorar el funcionamiento de las áreas en un 50% en los próximos 5 años	Propuestas aprobadas por gerencia en cuanto a mejoramiento Tecnológico: N° propuestas de mejoramiento aprobadas / N° propuestas de mejoramiento presentadas Propuestas realizadas en cuanto a mejoramiento tecnológico: N° Propuestas de mejoramiento ejecutadas/ N° Propuestas de mejoramiento presentadas Necesidades de conocimiento, aplicaciones de software: N° de personas que conocen y aplican un programa o versión específica/N° personas que aplican un programa genérico equidad del sistema tributario: Número de contribuyentes que aportan el X % de la recaudación / Número total de contribuyentes activos niveles de cumplimiento: Pagos totales realizados / Montos totales declarados	Anual

Fuente: Propia

Tabla 41: Cuadro de Monitoria Capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global

Proyectos estratégicos:	Capacitación del talento humano Kapikua SAS		
Estrategia:	Capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global.		
Responsables:	Gestión humana		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
1. Diagnosticar los problemas inherentes a la hora de prestar el servicio. 2. Identificar el problemas más prioritario a solucionar 3. Crear un programa de capacitación que se adapte a horarios, respuesta a las necesidades de los clientes y conformidades del personal 4. Llevar a cabo las sesiones 5. Seguimiento a la evolución del personal 6. Verificación de lo aprendido 7. Valoración de los resultados obtenidos en la aplicación de cada recurso capacitado 8. Retroalimentación de la formación	Mejorar las competencias y hábitos de trabajo de colaboradores en un 20% por cada periodo anual	Capacitación a empleados: N° empleados capacitados/N° Empleados de la empresa Ausentismo a las sesiones programadas: Horas personas ausentes/Total de horas de la capacitación Índice de participación: Total de sugerencias recibidas/Total de empleados Índice de referenciación competitiva global: Estándares de desempeño globales de la empresa/Estándares de desempeño de los mejores Medición de eficiencia en la satisfacción con los planes de capacitación: (Sumatoria puntaje de respuestas positivas / puntaje máximo)*100	Semestral

Fuente: Propia

Tabla 42: Cuadro de Monitoria Estandarización de operaciones con impacto ambiental

Proyectos estratégicos:	Programas con impacto ambiental Kapikua SAS		
Estrategia:	Estandarización de operaciones con impacto ambiental		
Responsables:	Directiva, Administrativa		
Actividades y Acciones	Meta	Indicadores de Gestión	Periodicidad
1. investigación de programas eco ambientales. 2. Contratación de asesorías para la implementación 3. Identificación de puntos clave de mejoras 4. Realizar alternativas de mejoras. 5. Implementación de alternativa. 6. Realizar seguimiento y control. 7. Evaluación de alternativas. 8. Ver posibilidad a mediano plazo de implementar norma ISO 14001	Establecer programas de gestión ambiental desde comienzos del año 2023 en un 10% anualmente	Medición de eficiencia del mejoramiento continuo: Total auditorias recibidas * 100 / Total auditorias programadas Eficacia en la implementación norma ISO 14001: N° total de actividades implementadas *100/N° Total de actividades Programadas Desperdicios: Total desperdicios / Total producción Desechos: Desechos reciclables/desechos totales Índice de permisos: N° de permisos obtenidos/N° de permisos requeridos	Anual

Fuente: Propia

9. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA

9.1 DASHBOARD

Es un cuadro de mando que divide en 4 perspectivas relevantes de la empresa; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, y conocimiento. Divide las estrategias según la perspectiva indicado en el plan de acción, se muestra las metas, indicadores, tiempo de duración y la medición concreta mes a mes, de lo que se debe realizar. Este formato se realiza para cada año, así la empresa puede observar el desarrollo de cada indicador, brinda una estructura de gestión estratégica, que genera la visión de éxito competitivo a futuro (Cáceres, 2012).

Tabla 43: Dashboard

INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL																		
INTRODUCCIÓN DE METAS O INDICADORES PREVISTOS					PERIODO 2027													
					METAS Meses													
PERSPECTIVA	NUM OBJ	OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO MEDICIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
FINANCIERA	F1	Apalancar los proyectos de la empresa en un 30% con recursos propios de la organización durante 3 años	Margen de utilidad	Anual												0,44		
			Rentabilidad del patrimonio	Anual												0,62		
			Rotacion de cartera	Anual												0,58		
			Rotacion de activo total	Anual												0,33		
			Rotacion de ventas	Anual												0,01		
	F2	Mantener en un 100% el control de los tributos declarados y pagados en los próximos 5 años	Propuestas aprobadas por gerencia en cuanto a mejoramiento Tecnologico	Anual													0,5	
			Propuestas realizadas en cuanto a mejoramaiento tecnologico	Anual													0,2	
			Necesidades de conocimiento, aplicaciones de software	Anual													0,5	
			equidad del sistema tributario	Anual													0,1	
			niveles de cumplimiento	Anual													1,67	
	F3	Soportar los gastos operacionales en un 80% durante los próximos 3 años	Endeudamiento sobre activos totales: Total pasivo/Total activo	Anual													2,76	
			Endeudamiento o apalancamiento total: Total pasivo/Total patrimonio	Anual														1,57
			Apalancamiento a corto plazo: Pasivo corriente/Patrimonio	Anual														232
			Apalancamiento Financiero: Pasivos totales con entidades financieras/Patrimonio	Anual														0
			Rentabilidad sobre ventas: Utilidad Neta/(Ventas netas*100)	Anual														0,01

PERSPECTIVA	NUM	OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO MEDICIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	OBJ															
CLIENTES	C1	posicionar la marca Kapikua a nivel nacional y regional en un 40% en los próximos 4 años	Participacion total en el mercado	semestral						0,2						0,2
			Eficacia en ventas	semestral						0,11						0,11
			Eficacia en ventas - Distribucion	semestral						0,1						0,1
			Avisos emitidos	semestral						0,2						0,4
			Oportunidad de respuesta	semestral						0,5						0,5
	C2	Ampliar la segmentación del mercado de Kapikua en un 45% en 4 años	Seguimiento de Servicios elaborados	semestral						0,38						0,75
			Estadísticas y graficos del comportamiento del evento en su lanzamiento	semestral						0,13						0,25
			Indice de eventos	semestral						0,5						1
			Indice de rentabilidad	semestral						0,61						0,61
			Contribucion por evento	semestral						0,25						0,25

PERSPECTIVA	NUM _OBJ	OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO MEDICIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PROCESOS INTERNOS	P1	Aumentar el aforo de clientes en un 100% para los próximos dos años	Rotacion de Materiales y Materias Primas:	semestral						0,05						0,05
			Consumo de materiales	semestral						100%						7%
			Indice de cumplimiento	semestral						10%						10%
			Indice de rentabilidad	semestral						0,29						0,29
			Indice de productividad	semestral						0						0
	P2	Mejorar el funcionamiento de las áreas en un 50% en los próximos 5 años	Capacitacion a empleados	Anual												22%
			Procesos Estandarizados:	Anual												0,2
			Mejoramiento de procesos	Anual												0,2
			Asesoría de jefes	Anual												100%
			Ejecucion del presupuesto asignado	Anual												10%
	P3	fortalecer las alianzas estratégicas en un 30% con los proveedores en 3 años	Cumplimiento de niveles de stock	semestral						0,08						0,08
			Cumplimiento del plan de aprovisionamiento	semestral						0,83						1
			Indicadores de rentabilidad	semestral						3,33						3,33
			Indicadores administrativos	semestral						1,13						1,13
			Seguimiento a procesos	semestral						0,05						0,1
	P4	aumentar la calidad y el reconocimiento de la organización en un 50% en los próximos 5 años	Medicion de eficiencia del mejoramiento continuo	Anual												16,7
			Desperdicios	Anual												4%
			Desechos	Anual												20%
			Eficacia en la implementacion norma ISO 14001	Anual												0,25
			Indice de permisos	Anual												0,25

PERSPECTIVA	NUM _OBJ	OBJETIVOS	INDICADORES	TIPO MEDICIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	A2	Aumentar la satisfacción de los clientes en un 60% en sus requerimientos en los siguientes 3 años	Capacitacion a empleados	Semestral												0,11
			Ausentismo a las sesiones programadas	Semestral												0,05
			Indice de participacion	Semestral												0,67
			Indice de referenciacion competitiva global	Semestral												0,16
			Medicion de eficiencia en la satisfaccion con los planes de capacitacion	Semestral												77,8

Fuente: Propia

Este formato dashboard, es una demostración gráfica de la implementación de cada indicador, usado para medir el desarrollo de la estrategia, algunos son semestrales

y otros anuales, también es un estándar de lo que representa cada objetivo estratégico a fin de llevarlo a cabo y poder conocer la eficacia de cada estrategia propuesta.

9.2. SIMULADOR FINANCIERO

Las proyecciones financieras son necesarias para evaluar si la inversión a realizar es beneficiosa o no para esto se tiene en cuenta diferentes factores como, el valor presente neto, la tasa interna de retorno (Triana, 2021, p. 234)

Tabla 44: *Ingresos Proyectados*

EVALUACION FINANCIERA DEL PLAN ESTRATEGICO Ingresos proyectados								
	AÑO 2021	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	TOTAL
Ventas por año	439.869.700	452.963.155	466.446.358	480.330.911	494.628.761	509.352.211	524.513.928	3.368.105.024
	13.093.455	13.483.203	13.884.553	14.297.850	14.723.449	15.161.717	15.613.031	

Fuente: Propia

En esta tabla se encuentra la proyección de los ingresos basado en el último año de ventas (2021), aumentado año por año gracias al promedio de la inflación, teniendo en cuenta la inflación de los años 2020, 2021 y 2022, del último se tomó la inflación del último trimestre.

Tabla 45: *Presupuesto del Plan Estratégico*

EVALUACION FINANCIERA DEL PLAN ESTRATEGICO	
ESTRATEGIA	PRESUPUESTO
Reinversión en infraestructura para maximizar la capacidad instalada	\$ 500.000.000
Estructuración de procesos en las áreas estratégicas	\$ 10.000.000
Logística exclusiva del servicio	\$ 8.000.000
Inversión financiera para aprovechamiento de políticas de competitividad, reservando parte de la cartera recuperada	\$ 5.000.000
Penetración en el mercado con base en una campaña de expectativa	\$ 15.000.000
Diversificación de servicios para nuevos mercados, basado en eventos entre semana	\$ 5.000.000
Financiación externa a través de créditos a mediano plazo	\$ 2.000.000
Adaptación de tecnología sistematizada para la información financiera a las nuevas reformas legales en tributación	\$ 15.000.000
Capacitación del recurso humano para enfrentar la competitividad global.	\$ 6.000.000
Estandarización de operaciones con impacto ambiental	\$ 14.000.000
Total	\$ 580.000.000

Fuente: Propia

En este cuadro se exponen cada una de las propuestas estratégicas y el presupuesto para su realización.

9.2.1. Valor Presente Neto

El VPN es una herramienta financiera que permite conocer si el proyecto a realizar será rentable, trayendo el valor presente de los flujos de caja de la empresa menos el total del valor de la inversión, se obtiene así la viabilidad de desarrollar o no el proyecto (Triana, 2021, p. 250).

9.2.2. Tasa de Interés de Retorno

La TIR es la tasa de perdidas o ganancias que se puede generar al llevar a cabo un proyecto, quiere decir los beneficios al cubrir los costos y gastos de la inversión dejando así un porcentaje de retorno al realizar la inversión, ayuda a la toma de decisiones ya que revela la factibilidad de invertir en las estrategias propuestas (Triana, 2021, p. 250).

Tabla 46: *Flujo de Caja Proyectado*

CALCULO VPN Y TIR							
INVERSION	580.000.000						
	Año 0	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
Flujo de Caja neto anual	- 580.000.000	452.963.155	466.446.358	480.330.911	494.628.761	509.352.211	524.513.928

Fuente: Propia

En esta tabla se presenta la proyección de los años, en los que se va a llevar a cabo la propuesta del plan estratégico.

Tabla 47: VPN Y TIR

Tasa de descuento	10.00%
VPN a cinco años	\$1.528.337.453,43
TIR a cinco años	76%

Fuente: Propia

En la tabla VPN y TIR se observa que el valor presente neto a cinco años es de 1.528.337.453,43, lo que indica la viabilidad que tiene el proyecto, igualmente la favorabilidad con la que cuenta su realización, ya que el valor que genera es positivo. Por otra parte, también se puede ver que la tasa interna de retorno es de 76%, lo que quiere decir de acuerdo a este valor, que es rentable la realización de este plan estratégico.

9.3. PROPUESTA DE MISIÓN

Ofrecemos experiencias de esparcimiento y recreación a todos nuestros clientes, en un escenario mágico e inigualable, el cual te llevará a disfrutar la aventura de vivir.

9.4. PROPUESTA DE VISIÓN

Kapikua en el próximo quinquenio será reconocida como la empresa líder en la región caribe, para el desarrollo de eventos recreativos, brindando altos estándares de calidad y servicio, para una experiencia de ensueño.

9.5. PROPUESTA DE MEGA

Diferenciar a Kapikua de las demás marcas hoteleras de Santa Marta en un 50% en los próximos 5 años creando una experiencia inigualable en la calidad de atención al cliente

9.6. PROPUESTA DE PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

9.6.1. Principios Corporativos Kapikua SAS

- **CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN:** La meta principal en KAPIKUA SAS, es poder llegar a la cima convirtiéndose de esta forma en la empresa número 1 en su gremio.
- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** Ser constante en la satisfacción de los requerimientos de los clientes permite llevar una excelente relación que proporciona resultados positivos.
- **CALIDAD EN EL SERVICIO:** Trabajar con calidad a la primera genera confianza y se logra la fidelización por parte de nuestros clientes.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** La estrecha colaboración entre los empleados para el desarrollo de las distintas actividades asignadas genera una excelente camaradería.

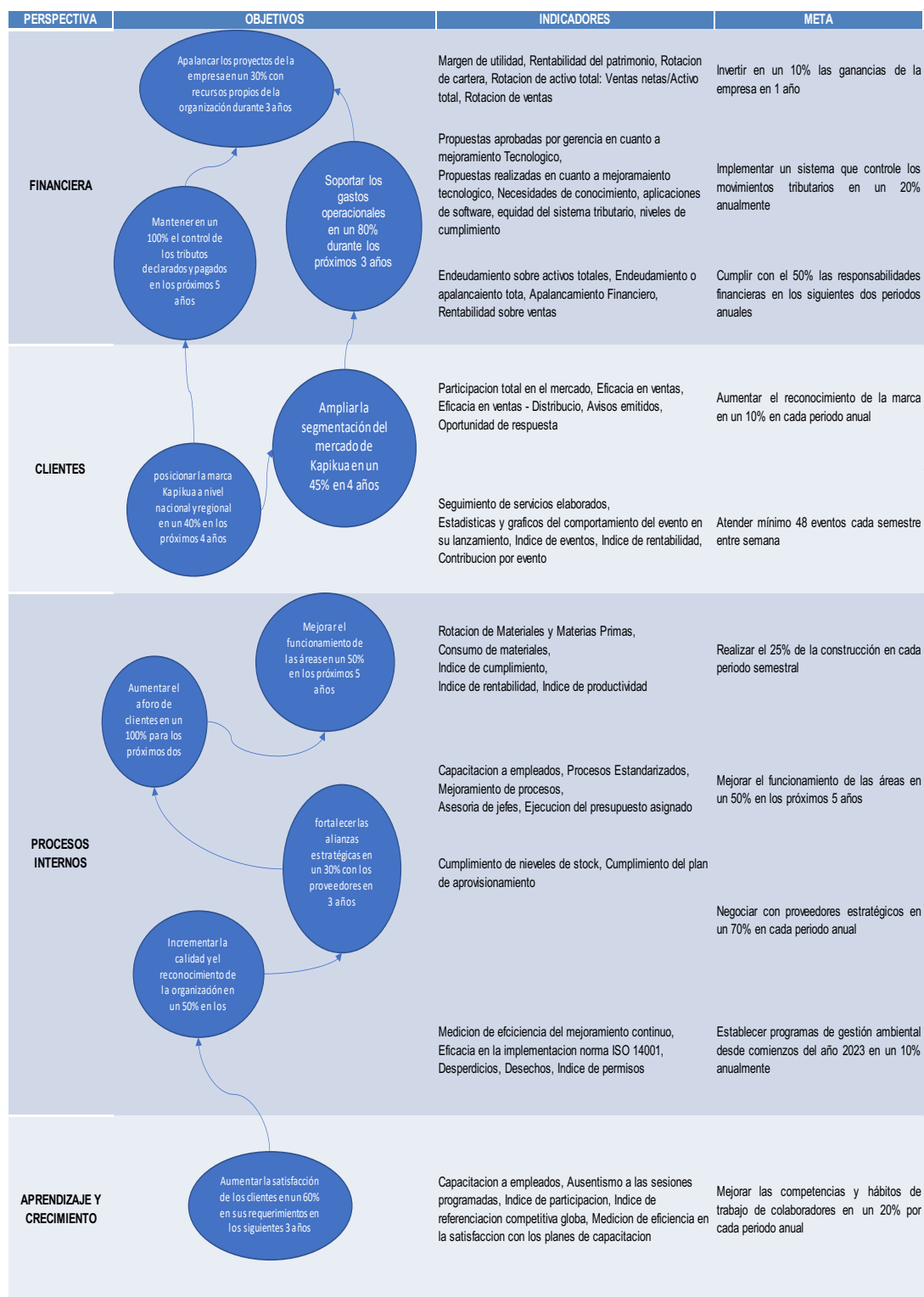
9.6.2. Valores Corporativos Kapikua SAS

- **CALIDEZ:** Para KAPIKUA SAS, la calidez es la forma más importante de mostrar al cliente afectividad, cariño y cordialidad, construyendo un puente de confianza y respeto.
- **AMABILIDAD:** Es la imagen que se refleja a todos los clientes que nos visitan ya que con alegría y fervor se ofrecen los mejores servicios.
- **CONFORT:** Buscamos que la organización cuente con los elementos necesarios para poder ofrecer a nuestros clientes bienestar, comodidad y un ambiente lleno de tranquilidad.
- **CUMPLIMIENTO:** Trabajamos con responsabilidad en pro a la mejora continua y al cumplimiento de nuestros compromisos adquiridos con nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades generando así confianza y fidelización.
- **HONESTIDAD:** En KAPIKUA SAS se trabaja garantizando confianza, seguridad e integridad, se ofrece una conducta ética donde se logra percibir lo correcto y lo no correcto.

9.7. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico sirve para entender, según la perspectiva de cada objetivo estratégico, la relación e interacción de cada uno de ellos y su generación de valor. Este se lee de abajo hacia arriba, así se puede identificar la causa-efecto. Guía a la organización en la forma de realizar los objetivos, integrando todas las áreas de la misma (Serna, 2008, p. 279)

Ilustración 4: Mapa Estratégico



Fuente: Propia

Ya que el área de aprendizaje y crecimiento es la base de este mapa, se puede deducir que es importante para Kapikua la capacitación de sus empleados, para que como política se pueda cambiar la perspectiva de la organización desde su interior, este objetivo va ligado a incrementar la calidad ambiental del establecimiento, ya que esto se complementa con el desarrollo de nuevos programas y formación para los colaboradores. Luego, el fortalecimiento de alianzas estratégicas llevará a Kapikua a ser reconocida por su calidad en el servicio de los insumos escogidos.

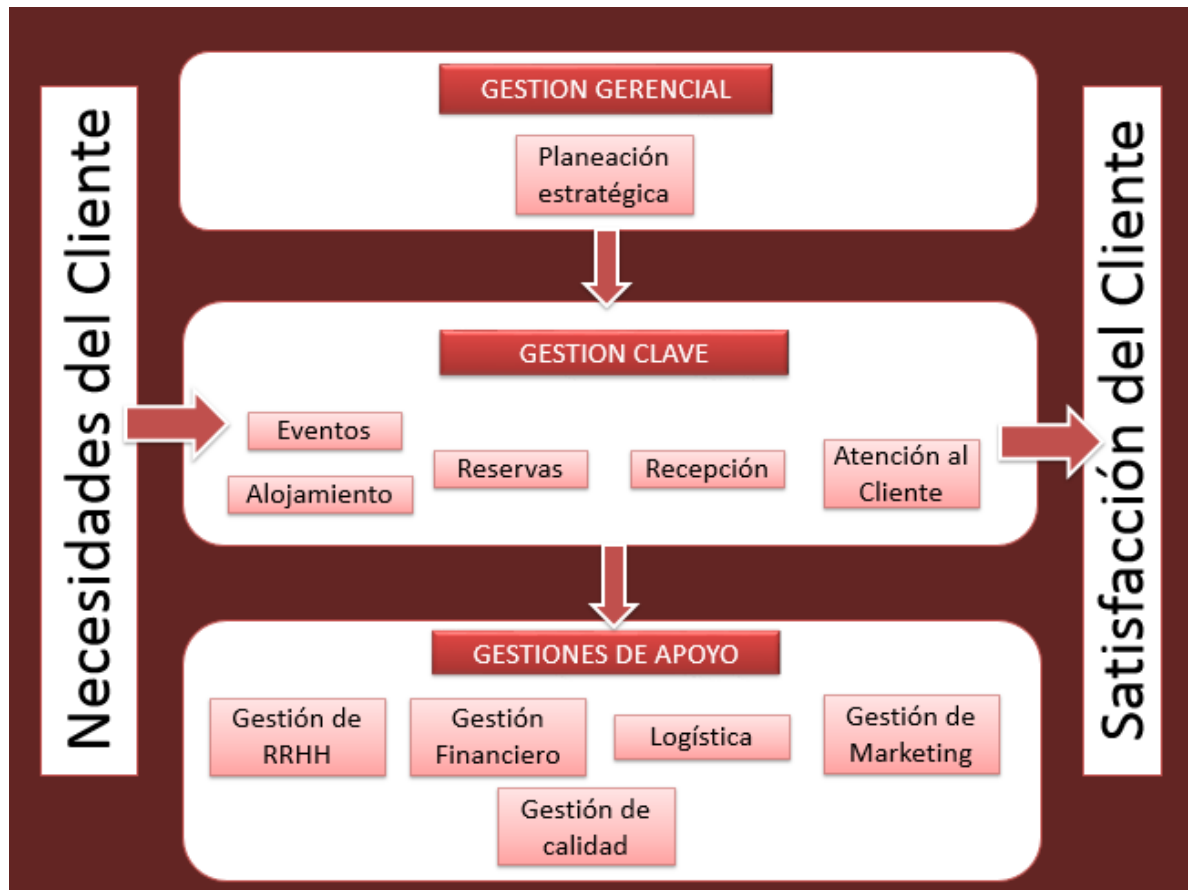
Por otro lado, el aumento en el aforo de clientes incrementara las ganancias, lo que conllevara obligatoriamente a la mejora de la estructuración de las áreas, puesto que, con base en la llegada de nuevos clientes, es necesaria por practicidad las estandarizaciones cada proceso realizado, como también capacitación ineludible para el nuevo personal que se integre a la empresa. En consecuencia, se puede empezar a desarrollar los objetivos, desde la perspectiva de cliente en donde lo que al final se quiere lograr, es el posicionamiento de Kapikua como marca, también la ampliación en la participación en el mercado frente a la competencia de la región.

Finalmente se tienen tres objetivos estratégicos, inicialmente, se requiere controlar el manejo de la tributación que se tiene temporalmente, frente a las ganancias finales, también es relevante el soporte de los gastos operacionales, para que la empresa no pierda liquidez, a la hora de llevar a cabo el mejoramiento de la organización. Por último, se tiene en cuenta la reserva de una parte de la cartera recuperada, ya que es importante contar liquidez, esencial para diferentes situaciones que se puedan presentar.

9.8. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA

La estructuración organizacional de la empresa, como mapa de procesos, inicia con la necesidad del cliente y termina con la satisfacción del mismo. Los procesos encabezados por la gestión gerencial seguidamente los procesos claves, que se refieren a los servicios principales prestados por la organización y por último la gestión de apoyo que son todas aquellas actividades que se llevan a cabo para el desarrollo de la empresa (Rincón, 2014, p. 31).

Ilustración 5: Organigrama de Procesos



Fuente: Propia

Para Kapikua SAS, es importante tener la visualización de la estructuración de distribución de su empresa, para entender la importancia de cada una de las áreas de la organización, así puede priorizar presupuestos, planes y mejoras a cada proceso integrado en su línea de trabajo.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta la realización del diagnóstico organizacional de la empresa Kapikua SAS, se concluyó que los factores claves de éxito que no se aprovechan en la empresa como las oportunidades, la falta de confrontamiento a las amenazas, las fortalezas dentro de la organización y la falta de capacidad de atender las debilidades que se presentan en la organización. Algunas de las oportunidades que se deberían aprovechar son los factores ambientales, el fomento del ecoturismo y la implementación de las normas ISO como la 14001, algunas amenazas a las que debería hacer frente como la tasa de inflación, la resistencia al cambio tecnológico, la capacidad de los competidores en tecnología, la globalización turística y la contaminación ambiental.

En consecuencia, las fortalezas importantes de esta organización son, el mantenimiento y adecuaciones de las instalaciones, la orientación del mercado. Igualmente, las debilidades que se pasan por alto son la implementación de programas de financiación y la estructuración de la organización, esto conlleva a que Kapikua no tenga un direccionamiento estratégico, por lo tanto, se encuentra en el mercado sin objetivos claros a los cuales encaminarse.

A raíz del desarrollo del diagnóstico de la situación actual de Kapikua, se proponen diez estrategias, se identificó amílicamente su desarrollo en la organización que dan como resultado que, de llegar a implementarlas, apoyarían al crecimiento, fortalecimiento y posicionamiento en el mercado de Kapikua. Lo que lograría sería, la estandarización de sus procesos por área, la ampliación de su capacidad instalada, la organización estructurada de la empresa dándole aplicación a la misión, visión y objetivo mega que facilitarían la dirección y sentido de perdurabilidad en el mercado a la empresa.

Según la evaluación financiera, realizar este proyecto tendría una inversión alta, pero la empresa podría solventarlo, ya que, en los indicadores financieros escogidos para la valoración, generaron un resultado positivo lo que significa que la inversión es viable, factible y rentable para Kapikua SAS. Igualmente teniendo en cuenta la rentabilidad del negocio en sus primeros años de creación, aseguran el crecimiento financiero de la empresa.

Se realizaron diferentes propuestas importantes para el sistema de gestión de la organización, en relevancia: misión, visión, principios y valores estratégicos, mapa estratégico de la propuesta del plan estratégico y organigrama por procesos, que establecerán bases cimentadas para que Kapikua crezca potencialmente y permitirá el posicionamiento deseado en el sector, la subsistencia y sostenibilidad a largo plazo.

RECOMENDACIONES

Se recomienda en general el desarrollo en el periodo establecido de la propuesta plan estratégico 2023 al 2027 ya que abarca la integración de las necesidades que se presentan en la organización, brindando una respuesta a cada situación identificado en la situación actual de la empresa.

Según los resultados del diagnóstico, se considera realizar alianzas estratégicas con los proveedores que sean de beneficio para la empresa. Para el servicio al cliente se debe tratar de buscar atributos, nuevas propuestas que lleven a la diferenciación en el sector y así fidelizar más clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

En cuanto a la parte ambiental es importante generar prácticas que fomenten el cuidado del medio ambiente, ya que la empresa elevaría su estatus frente a la competencia y generaría mayor margen de contribución al cobrar el servicio.

Seguidamente en el área de marketing, se recomienda mejorar los canales de información al público para que sean conocidos de manera global. Por otro lado, también el servicio prestado a los clientes que disfrutan del establecimiento debe ser mejorado frente a la tecnología y el valor agregado. Puesto que, en comparación con la competencia que aprovechan estos factores, existe una gran diferencia en el perfil competitivo de la organización de estos dos aspectos.

En el área administrativa es importante tomar en cuenta la propuesta de estructura organizacional que se presenta, ya que, con esta, Kapikua tendría objetivos claros para que los integrantes de la organización como equipo, puedan cumplir las metas propuestas y lograr el éxito del hotel como uno de los mejores de Santa Marta.

Se considera importante fortalecer el área de recursos humanos, dándole relevancia a la estipulación de los documentos sobre política, protocolos de actuación y comportamiento de los trabajadores tales como; manuales de funciones, formalidad del reglamento interno de trabajo, manuales de procesos, etc. Para mantener una comunicación alineada entre la línea de mando y operativos, cumplir con la normatividad vigente y proteger los derechos de cada empleado.

10. ANEXOS

Anexo 1: Entrevista

ENTREVISTA

Buen día mi nombre es Yuli Nayiht Varón Naranjo soy estudiante de la Universidad de Cundinamarca y estoy realizando una investigación sobre la empresa en la que usted trabaja. La idea es conocer internamente a la empresa Kapikua, en este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio.

Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para la realización del diagnóstico de la organización, para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

Fecha de la entrevista: 13 de noviembre del 2020

Nombre del entrevistado: Luz Daisy Rodríguez Calderón

Cargo del entrevistado: directora Administrativa

Preguntas y Respuestas

1. ¿De dónde nace Kapikua?

Rta. Fue colocado por el padre de la dueña de la empresa, por un árbol que sembró y se llamaba así.

2. Como es el clima organizacional en la empresa?

Rta. Ya que no hay funciones definidas, los colaboradores en ciertos momentos se disgustan y esto genera mal ambiente.

3. Existe un reglamento interno de trabajo?

Rta. Si existe, solo que no tiene las firmas necesarias para poder lo poner en marcha.

4. Que tipo de contrato tienen los colaboradores?

Rta.2. Colaboradores contrato indefinido y 2 termino fijo.

GERENCIA.

5. Tienen definida la misión?

Rta. No

6. Actualmente la compañía cuenta con unos objetivos definidos?

Rta. No

ADMINISTRATIVO.

7. La empresa cuenta con un mapa de proceso?

Rta. No

8.Como esta la gestión documental de la empresa?

Rta. Está todo al día.

CONTABLE.

9. Cuales la designación de los recursos recibidos como anticipos?

Rta. Se usan para pagar impuestos, para realizar el mantenimiento a la empresa.

10. En caso de que hay aun incumplimiento de los contratos por razones atribuibles a KAPIKUA ¿Cuál sería la forma de responder a los clientes?

Rta. Se les da a los implicados dependiendo el monto hospedaje y acceso a la playa durante los días que cubra ese anticipo.

RECURSOS HUMANOS

11. Existe una política de contratación?

Rta. No

12. Tienen establecido un sistema sancionatorio para los colaboradores?

Rta. No

13. Los colaboradores cuentan con la dotación e indumentaria necesaria para realizar sus labores?

Rta. Si con todo lo necesario.

14. Para el ingreso de los proveedores se exige que cuenten con afiliación a salud y arl?

Rta. Si, sin embargo, algunos proveedores no son muy juiciosos con eso.

COMERCIAL.

15. Manejan un portafolio de servicios?

Rta. No

16. Cuantas líneas de negocio tienen?

Rta. Dos, eventos (matrimonios) y hospedaje.

17 ¿La promoción de los servicios de KAPIKUA SAS se realiza a través de que medios?

Rta. Por medio del vozavozy por personas que han asistido a nuestras instalaciones y nose tiquetan en Facebook.

18. Tienen establecido un nicho de mercado al cual se destina el mercadeo?

Rta. Preferiblemente personas de estrato 6.

PRODUCCIÓN.

19. Se realiza mantenimiento frecuente a las instalaciones de KAPIKUA SAS?

RTA. Se hace una vez al año general.

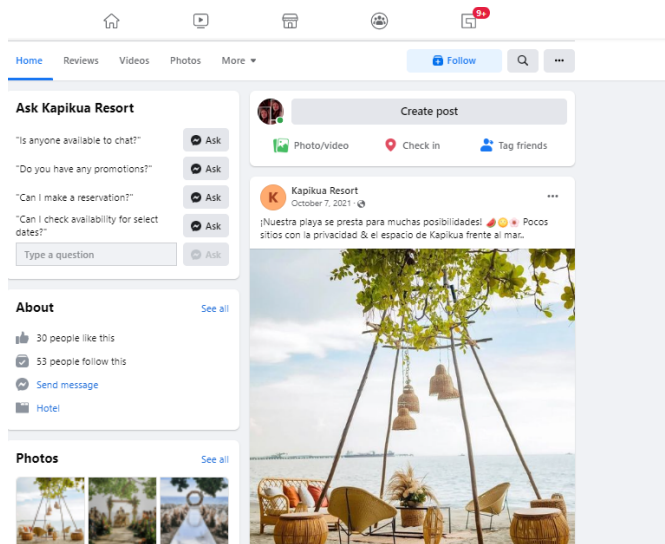
20. Manejan algún tipo de control de plagas?

Rta. Si, esta se hace frecuentemente para evitar el ingreso de insectos.

Agradezco su colaboración.

La señorita Daisy agradece por el interés en realizar mejoras y desea poder implementar nuestro plan estratégico.

Anexo 2: Pagina de Facebook Kapikua Resort



Fuente: (Kapikua Resort | Facebook, s. f.)

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, C. (2015). *Decreto 1074 de 2015 Sector Comercio, Industria y Turismo—Gestor Normativo—Función Pública* [Gestor Normativo]. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76608>
- Arano, R. M., Espinosa, F., & Arroyo, G. (2011). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*. 3.
- Arias, E. (2012). *Seminario Temático sobre Proceso de Investigación*. <https://www.ucn.edu.co/sistema-investigacion/Documents/seminario-tematico.pdf>
- Calderón, O. (2017). *Las finanzas en las organizaciones y su aporte fundamental en la sociedad*. Bogotá: Pensamiento Udecido
- Cáceres, V. (2012). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU APLICACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RUBRO PLÁSTICO: ITAM-PLAS* [Universidad Nacional de Cuyo]. https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Certificado de Existencia y Representación Legal*. Cámara de Comercio de Bogotá.
- Chandler, A. (1962). *Estrategia y Estructura: Vol. 461 de Anchor booms* (reimpresa). MIT Press.

Conozca más | MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021).

[Conozca más]. MinComercio. <https://www.mincit.gov.co/ministerio/conozco-mas>

Cuellar, D. H. (2020). *Certificación de Estados Financieros*. 11.

Esan. (2018). *VPN y TIR: Los índices para evaluar proyectos de inversión | Conexión ESAN [VPN y TIR]*. Esan Business. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/vpn-y-tir-los-indices-para-evaluar-proyectos-de-inversion-1>

Fernández, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en Empresas y Organizaciones*. Ediciones Díaz Santos.

García, J. (2018). *ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL PLAN DE VENTAS DE AGUAMAX* [Tesis, Universidad Autónoma del estado de México]. https://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/99256/TESIS_ESTRATEGIAS%20PROPUESTAS%20PARA%20EL%20PLAN%20DE%20VENTAS%20DE%20AGUAMAX.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Para%20Alfonso%20Ayala%20S%C3%A1nchez%20Plan,enmarcan%20los%20programas%20o%20proyectos.

Hernández, Cristian. (2017). *Planeamiento estratégico prospectivo: Métodos MACTOR y SMIC*. ECOES.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

- Jiménez, A. R., & Jacinto, A. O. P. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 82, 175-195. <https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>
- Johnson, G. (2006). *Análisis del entorno competitivo*. 4.
- Ley 2069 de 2020. (2020). [Ley 2069 de 2020]. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- Lombana, M. (2021). *Decreto 1311 del 20 de octubre de 2021, "por el cual se reglamenta el artículo 50 del Decreto Ley 41 | MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo* [Decreto 1311 del 20 de octubre de 2021, "por el cual se reglamenta el artículo 50 del Decreto Ley 41]. MinCIT. <https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2021/decreto-1311-del-20-de-octubre-de-2021>
- Marco Ríos Pita. (2020, julio 6). ¿QUÉ es la MATRIZ IE (INTERNA-EXTERNA)?  *Tutorial COMPLETO*  <https://www.youtube.com/watch?v=6HfdFto2tUE>
- Marriott, B. (2020). *Marriott Resort* [Santa Marta Marriott Resort Playa Dormida]. Marriott International. <https://www.espanol.marriott.com/hotels/travel/smrmc-santa-marta-marriott-resort-playa-dormida/>
- Martín, J. (2018). *Matriz de Impacto Cruzado* [Que es una matriz de impacto cruzado]. Cerem International Business School. <https://www.cerembs.co/blog/que-es-una-matriz-de-impacto-cruzado>

Ogliastri, E. (2000). *Manual de Planeación Estratégica Teoría y Método* (primera edición). Tercer Mundo.

Pérez, R. (2013). *Gerencia Estrategia corporativa* (segunda edición). Instituto Militar Aeronáutico.

Decreto 2063 de 2018, Pub. L. No. Decreto 2063, 4 (2018).
<https://www.mincit.gov.co/getattachment/minturismo/normatividad-turismo/revise-las-leyes,-decretos-y-resoluciones-en-mater/2018/decreto-2063-de-2018-por-el-cual-se-modifican-los/decreto-2063-de-2018.pdf.aspx>

Rincón, D. (2014). *ESTRUCTURACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD NTC 6001 PARA MYPE DE CONFECCIÓN “DICOOL”* [Proyecto de grado para optar por el título de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS]. UNIVERSIDAD LIBRE.

Robins, S. (2010). *ESTRUCTURAS MECANICISTAS Y ORGANICAS*. E-books.

Santos, J. Manuel. (2016). *DECRETO 297 DE 2016* [SUIN JURISCOL]. Sistema Único de información normativa. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30021720>

Senado de la república. (2020). *Ley 2068 de 2020—Gestor Normativo—Función Pública* [Ley 2068 de 2020]. Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=17255>

8

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica Teoría—Metodología—Alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión* (10ma edición). 3R Ediciones.

Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la Administración* (Segunda Edición). E-book.

Triana Calderón, O. (2021). *Matemática Financiera Básica Aplicada* (Primera ed). Editorial UCundinamarca.
[https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3602/Matemáticas Financieras Básicas Aplicadas Marzo 2022.pdf?sequence=13&isAllowed=y](https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/3602/Matemáticas_Financieras_Básicas_Aplicadas_Marzo_2022.pdf?sequence=13&isAllowed=y)

Universidad San Martín de Porres. (2018). *Introducción a la Administración. Manual para uso exclusivo de los estudiantes.*

Vidal, E. (2004). *Diagnostico Organizacional Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital* (2da edición). Ecoe Ediciones.

Zuana, B. R. (2021). *Zuana Beach Resort* [Conoce sobre Zuana]. Zuana Resort.
<https://www.zuana.com/reservas>