

**REESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA  
EL HOTEL SAN FRANCISCO DEL MUNICIPIO DE UBATÉ**

SANDRA LISSETHE HERRERA RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UBATÉ  
2021

**REESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA  
EL HOTEL SAN FRANCISCO DEL MUNICIPIO DE UBATÉ**

SANDRA LISSETHE HERRERA RODRÍGUEZ

ALEXANDER NIÑO MENDIVELSO

DOCENTE

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UBATÉ

2021

## **RESUMEN**

El hotel San Francisco es el más grande y antiguo a nivel urbano, situado estratégicamente en municipio de Ubaté, su infraestructura y servicio ha logrado mantener una buena imagen. En este momento el hotel no cuenta con un direccionamiento estratégico, tampoco hay una planeación y dirección para las nuevas competencias que exige el mercado en este sector turístico, la falta de una visión en la organización dificulta el resultado de los procesos y los objetivos.

Ante esta problemática, se define la necesidad de plantear al Hotel san Francisco un direccionamiento estratégico que le permita tener una clara visión de su objeto social, sus objetivos, políticas, y el claro desarrollo de sus procesos para asignar a los empleados, con estrategias que le den una alta competitividad en la región.

## **SUMMARY**

The San Francisco Hotel is the largest and oldest hotel in the city, strategically located in the municipality of Ubaté, its infrastructure and service has managed to maintain a good image. At the moment the hotel does not have a strategic direction, nor is there a planning and direction for the new competencies demanded by the market in this tourism sector, the lack of a vision in the organization hinders the result of the processes and objectives.

Faced with this problem, the need is defined to propose to the Hotel San Francisco a strategic direction that allows it to have a clear vision of its social object, its objectives, policies, and the clear development of its processes to assign the employees, with strategies that give it a high competitiveness in the region.

## **SÍNTESE**

O hotel de São Francisco é o maior e mais antigo a nível urbano, estrategicamente localizado no município de Ubaté, as suas infra-estruturas e serviços têm conseguido manter uma boa imagem. Neste momento o hotel não tem uma direcção estratégica, não há planeamento e direcção para as novas competências que o mercado exige neste sector turístico, a falta de uma visão na organização dificulta o resultado dos processos e objetivos.

Face a este problema, define a necessidade de elevar o Hotel São Francisco a uma direcção estratégica que lhe permita ter uma visão clara da sua finalidade empresarial,

dos seus objectivos, políticas, e o claro desenvolvimento dos seus processos de atribuição de empregados, com estratégias que dêem uma elevada competitividade na região.

## TABLA DE CONTENIDO

1	TÍTULO .....	8
1.1	ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	8
3	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
3.1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	9
4	OBJETIVOS .....	10
4.1	OBJETIVO GENERAL .....	10
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
5	JUSTIFICACIÓN .....	11
6	MARCO REFERENCIAL .....	12
6.1	MARCO TEÓRICO .....	12
6.2	MARCO CONCEPTUAL .....	14
6.2.1	Direccionamiento estratégico. ....	14
6.2.2	Diagnostico organizacional. ....	15
6.2.3	Estrategia. ....	15
6.2.4	Oportunidades y amenazas. ....	15
6.2.5	Fortalezas y debilidades. ....	15
6.2.6	DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) .....	15
6.2.7	Cuadro de mando integral. ....	16
6.2.8	Principios organizacionales. ....	17
6.2.9	Misión. ....	17
6.2.10	Visión.....	17
6.3	MARCO GEOGRÁFICO.....	18
6.4	MARCO INSTITUCIONAL.....	18
6.4.1	Políticas Internas del Hotel San Francisco Mi Casita. ....	18
6.4.2	Política Ambiental.....	20
6.4.3	Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	21
6.4.4	Política de Sostenibilidad.....	22
7	DISEÑO METODOLÓGICO.....	23

7.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	23
7.2	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	23
7.3	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.....	24
8	CAPITULO 1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	25
8.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	25
8.2	ANÁLISIS INTERNO.....	36
9	CAPITULO 2 FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS.....	46
10	CAPITULO 3 PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTATEGICO.....	52
10.1	FILOSOFIA INSTITUCIONAL.....	52
10.1.1	Misión.....	52
10.1.2	Visión.....	53
10.1.3	Valores.....	53
10.1.4	Organigrama.....	53
10.2	PLAN ESTRATÉGICO.....	54
10.3	CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	60
11	RECURSOS .....	63
12	PRESUPUESTO .....	64
13	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	65
14	CONCLUSIONES.....	66
15	RECOMENDACIONES .....	67
16	BIBLIOGRAFÍA.....	68

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 POAM político .....	25
Tabla 2 POAM social.....	27
Tabla 3 POAM económico.....	28
Tabla 4 POAM competitivo.....	30
Tabla 5 POAM tecnológico.....	31
Tabla 6 POAM geográfico .....	33
Tabla 7 Matriz de Evaluación de Factores Externos. (M.E.F.E.).....	35
Tabla 8 PCI directivo .....	37
Tabla 9 PCI talento humano.....	38
Tabla 10 PCI financiero .....	40
Tabla 11 PCI competitivo .....	41
Tabla 12 PCI tecnológico .....	43
Tabla 13 Matriz de Evaluación de Factores Internos. (M.E.F.I.).....	45
Tabla 14 Matriz Interna y Externa. (M.I.E.).....	46
Tabla 15 Hoja de trabajo formulación estrategias .....	47
Tabla 16 Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).....	48
Tabla 17 Plan estratégico.....	54
Tabla 18 Acciones para objetivos de plan estratégico .....	57
Tabla 19 Cuadro de manto integral .....	60
Tabla 20 Presupuesto .....	64
Tabla 21 Cronograma de actividades.....	65

## LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1 Ubicación Hotel San Francisco .....	18
Imagen 2 Organigrama .....	54

# 1 TÍTULO

Reestructuración del plan de direccionamiento estratégico para el hotel san francisco del municipio de Ubaté.

## 1.1 ÁREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN

Área: Administración y Organizaciones

Línea: Desarrollo organizacional y Regional



### **3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Hotel San Francisco, se encuentra ubicado en un punto estratégico y comercial en el Municipio de Ubaté, gracias a ello se ha podido mantener durante más de veinte años, siendo el Hotel más antiguo y de más prestigio del Municipio; pero el no contar con un direccionamiento estratégico, ha hecho que en este momento el hotel no disponga la documentación necesaria para controlar sus procesos, siendo estos la guía de orientación hacia cada área, y aunque que hay un conocimiento empírico sobre la diferentes funciones en la administración del hotel, para los empleados no hay una información clara y socializada sobre las funciones, niveles jerárquicos y reglamento interno en general.

Por otra parte, tampoco hay una planeación y dirección para las nuevas competencias que exige el mercado en este sector turístico, y aunque se ha dado una gran inversión a la infraestructura y cómodos espacios a los clientes, la falta de una visión en la organización da como resultado falta de claridad de parte de los empleados, en los procesos a realizan, y de los objetivos requeridos.

El no contar con un direccionamiento estratégico, la falta de control y seguimiento de los procesos en los que se incurre el área administrativa y el servicio al cliente a través del tiempo ha causado grandes falencias en las diferentes áreas del Hotel; ello puede generar insatisfacción de los servicios sin que la empresa pueda detectarlos para darle su debida corrección.

Aunque la administración funciona dentro de los términos básicos, la ausencia de la documentación que, de un direccionamiento claro de los procesos y funciones de la empresa, permite que muchas labores se retrasen, las funciones no se deleguen a tiempo, falta de comunicación, falta de compromiso y en general, un mayor esfuerzo del necesario para cumplir con el debido proceso.

Ante esta problemática, se define la necesidad de plantear al Hotel san Francisco un direccionamiento estratégico que le permita tener una clara visión de su objeto social, sus objetivos, políticas, y el claro desarrollo de sus procesos para asignar a los empleados, con estrategias que le den una alta competitividad en la región.

#### **3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué herramintas Gerenciales pueden mejorar la competitividad del Plan de Direccionamiento estratégico del Hotel San Francisco del Municipio de Ubaté?

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Reestructurar el Plan de direccionamiento estratégico para el Hotel San Francisco del municipio de Ubaté.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar el Hotel San Francisco del municipio de Ubaté Cundinamarca para realizar direccionamiento estratégico.
- Formular estrategias gerenciales que permitan resignificar el plan de direccionamiento estratégico del Hotel San Francisco.
- Proponer un plan de direccionamiento estratégico que permita mejorar la competitividad de la organización del Hotel San Francisco del Municipio de Ubaté Cundinamarca.

## 5 JUSTIFICACIÓN

El hotel San Francisco es el más grande a nivel urbano del Municipio de la Villa de San Diego de Ubaté, con un ambiente tranquilo y agradable, situado estratégicamente en municipio de Ubaté, en la zonas financiera y comercial del municipio, a pocas cuadras del centro administrativo de la ciudad, a la basílica menor de Ubaté, y muy cerca a los diferentes sitios de interés turístico y cultural.

Por su trayectoria es el hotel más antiguo de Ubaté, y por su gran sentido de compromiso en la atención a sus visitantes, ha logrado mantener una favorable imagen tanto para los habitantes de la Provincia, como para los visitantes que tienen el gusto de llegar a sus instalaciones.

Ante la ausencia del direccionamiento estratégico y la planeación estratégica en esta empresa, se resalta la importancia de tener una planeación y control constante de sus funciones para identificar sus debilidades y trabajar sobre ellas; esta planeación de igual manera, deberá ser consecuente con su filosofía empresarial que es la misión, visión y objetivos, conceptos pilares para un buen desempeño de la organización en su área empresarial.

Por lo cual, la empresa Hotel San Francisco como se mencionó anteriormente, ha logrado crecer progresivamente en el sector hotelero del municipio, y el conocimiento de sus diferentes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, es la base para ofrecer estrategias que sean competitivas en un mercado.

Para toda organización es fundamental tener claro un direccionamiento estratégico, es la definición de estos conceptos lo que da a la empresa la seguridad de tener una clara visión de sus funciones, dar a conocer a sus empleados que se está haciendo y cuáles son los objetivos organizaciones, y como puede controlar sus procesos para estar en un mejoramiento continuo.

## 6 MARCO REFERENCIAL

### 6.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este proyecto del Hotel San Francisco se tiene en cuenta el direccionamiento estratégico, junto con la planeación, dirección y control del mismo.

Dentro del direccionamiento estratégico se encuentran varios componentes que se interrelacionan para dar un resultado óptimo, “a partir de la misión y el diagnóstico estratégico, la organización define su visión (imagen futura deseada), el plan estratégico y su contraparte operativa, la estructura y la cultura organizacional, el presupuesto y el sistema de evaluación”<sup>1</sup>

El éxito de estos componentes en la empresa, es lograr que todos estén alineados a la planeación y gestión estratégica de la organización.

De otro lado, también esta Humberto Serna<sup>2</sup>, quien considera que el direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Para llegar al direccionamiento estratégico se debe realizar la formulación de la estrategia empresarial, para esto, Banguero, Carrillo y Aponte<sup>3</sup> plantean estos modelos:

El primero se divide de la siguiente manera:

Formulación de misión y visión estratégica

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Qué queremos hacer y a donde queremos llegar?
- ¿Cómo lo hacemos para llegar donde queremos llegar?

Elección de caminos de acción

- ¿Cuáles inversiones realizar?
- ¿Cuáles actividades llevar a cabo?
- ¿Cómo complementar las diversas actividades?

---

<sup>1</sup> BANGUERO Lozano, H. E., CARRILLO Rodríguez, L. A., & APONTE Jaramillo, E. (2018). Planeación y gestión estratégica de las organizaciones: conceptos, métodos y casos de aplicación. Cali: Programa editorial Universidad Autónoma de Occidente. P. 15.

<sup>2</sup> SERNA, G. H. (2014). Gerencia Estratégica. 11<sup>a</sup>. ed. Bogotá: 3R Editores.

<sup>3</sup> BANGUERO Lozano, H. E., CARRILLO Rodríguez, L. A., & APONTE Jaramillo, E. Óp. Cit. P. 15.

- Resultados
- ¿Cómo obtener un resultado superior y como medirlo?

Por otra parte, en el segundo modelo presenta el siguiente proceso:

- Visión y misión
- Objetivos
- Análisis externo e interno
- Alternativas estratégicas y selección
- Resultados

De igual forma, Serna<sup>4</sup> presenta la formulación de estrategias con tres ejes principales; la definición de los objetivos funcionales, el diseño de los planes de acción (teniendo en cuenta el presupuesto), llegando a las estrategias funcionales; luego de lo cual debe realizarse un respectivo monitoreo y auditoria de la ejecución de las estrategias.

Y aunque hay más modelos sobre cómo realizar una formulación de estrategias, también es importante saber que cada empresa identifique cual es el modelo óptimo de acuerdo a sus necesidades, y lo ajuste de la manera que lo considere pertinente.

Este proceso esta usado para el proyecto está basado en el modelo de proceso estratégico de Fred David, quien describe que “El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia”<sup>5</sup>

Estos tres pasos se describen de la siguiente forma:

“La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.”<sup>6</sup>

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> SERNA, G. H, Óp. Cit.

<sup>5</sup> DAVID, F. (2003). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: Pearson Educacion. P. 5.

<sup>6</sup> Ibid., p. 5.

<sup>7</sup> Ibid., p. 6.

“La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.”<sup>8</sup>

Teniendo en cuenta por lo cual, que en el desarrollo del proyecto se realizó la formulación de estrategias luego de finalizado el diagnóstico organizacional, con estas estrategias y en base al cuadro de mando integral, se organizan las estrategias que van enfocadas a cuatro perspectivas, la financiera, del cliente, de procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

Según Kaplan y Norton<sup>9</sup>, “el cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.”

El cuadro de mando integral constituye en una gran herramienta para las empresas innovadoras que buscan realizar una efectiva gestión estratégica, donde se destacan los siguientes procesos:

- “Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.”<sup>10</sup>

## **6.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **6.2.1 Direccionamiento estratégico.**

Se refiere a la alineación de todos los componentes de la gestión, a saber, la misión, el diagnóstico estratégico, la visión, la estrategia, los programas y proyectos, la organización, las personas (cultura organizacional), el presupuesto y el sistema de evaluación de los resultados para que todos marchen en la misma dirección.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Ibid., P. 6.

<sup>9</sup> KAPLAN, R., & NORTON, D. (2012). Cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000. P. 21.

<sup>10</sup> Ibid., P. 23.

<sup>11</sup> BANGUERO Lozano, H. E., CARRILLO Rodríguez, L. A., & APONTE Jaramillo, E, Óp. Cit.

### **6.2.2 Diagnostico organizacional.**

“Incluye a auditoria del entorno, la competencia, la cultura corporativa y las fortalezas y debilidades internas, es responder a las preguntas ¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy?”<sup>12</sup>

### **6.2.3 Estrategia.**

Según Jorge Tarziján<sup>13</sup> la estrategia empresarial establece que una empresa debe especificar sus objetivos, desarrollar planes de acción y asignar sus recursos para cumplir con tales objetivos.

### **6.2.4 Oportunidades y amenazas.**

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo.<sup>14</sup>

### **6.2.5 Fortalezas y debilidades.**

Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.<sup>15</sup>

### **6.2.6 DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)**

De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias

---

<sup>12</sup> AMAYA Amaya, J. (2005). Gerencia: Planeación & estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación. RecursosdeGerencia.com. P. 18.

<sup>13</sup> TARJIZAN Martabit, J. (2018). Fundamentos de estrategia empresarial. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.

<sup>14</sup> DAVID, F, Óp. Cit. P. 10.

<sup>15</sup> Ibid., P. 11.

alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de éstas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva.<sup>16</sup>

### **6.2.7 Cuadro de mando integral.**

“El CMI es una herramienta que ofrece una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial el sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar el nivel de competitividad en el largo plazo.”<sup>17</sup>

Para cumplir este modelo de objetivos e indicadores, se toman en cuenta las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, de procesos internos, del cliente y la financiera.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

“Esta perspectiva identifica la infraestructura precisa para mantener un proceso de mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales:

- a) las personas,
- b) los sistemas y
- c) los procedimientos utilizados en la organización.”<sup>18</sup>

- Perspectivas de los procesos internos.

“Esta perspectiva se centra en la mejora o modificación de los procesos operativos existentes. Consiste en una cadena de valor que se inicia con el proceso de innovación (identificar las necesidades de los clientes y desarrollar soluciones para ellas), sigue a través de los procesos operativos (entrega de productos y servicios) y termina con el servicio postventa.”<sup>19</sup>

- Perspectivas del cliente.

“El conocimiento de la perspectiva del cliente, permite a los directivos identificar los segmentos de clientes y mercados en los que deberá competir la unidad de negocio, y las medidas a establecer en los segmentos seleccionados.”<sup>20</sup>

- Perspectivas financieras.

---

<sup>16</sup> HILL, C. W., & JONES, G. R. (2009). Administración estratégica. Ciudad de México: McGraw Hill/ Interamericana Editores SA de CV. P. 18.

<sup>17</sup> CENTREM. (06 de 2006). El cuadro de mando integral (CMI). CENTREMETAL.LURGIC, UPMBALL. P.5.

<sup>18</sup> Ibid., P. 10

<sup>19</sup> Ibid., P. 14

<sup>20</sup> Ibid., P. 18



“Esta perspectiva resume las consecuencias económicas del conjunto de los objetivos perseguidos y las estrategias aplicadas para su consecución. De esta manera, los indicadores financieros expresarán si la estrategia de una empresa, y si su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la creación de valor y equilibrio aceptable.”<sup>21</sup>

#### **6.2.8 Principios organizacionales.**

Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.<sup>22</sup>

#### **6.2.9 Misión.**

“Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.”<sup>23</sup>

#### **6.2.10 Visión.**

“Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. Debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.”<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Ibid., P. 21

<sup>22</sup> SERNA, G. H, Óp. Cit. P. 72.

<sup>23</sup> Ibid., P. 72.

<sup>24</sup> Ibid., P. 72.

## 6.3 MARCO GEOGRÁFICO

El desarrollo del proyecto se realizará en el Hotel San Francisco calle 9 #8-08 en Ubaté, Cundinamarca, para la recolección de la información; en caso de que no sea posible presencialmente, se efectuara por medios virtuales apropiados como correo electrónico y mensajería instantánea.

Imagen 1 Ubicación Hotel San Francisco



Fuente: GOOGLE. (s.f.). GOOGLE MAPS. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Hotel+San+Francisco/@5.3113345,-73.8132603,15z/data=!4m8!3m7!1s0x8e4>

## 6.4 MARCO INSTITUCIONAL

El Hotel San Francisco ha desarrollado una serie de políticas que le ha permitido cumplir con los servicios ofrecidos, tanto para el desarrollo de labores de los empleados, como los derechos y obligaciones del cliente.

### 6.4.1 Políticas Internas del Hotel San Francisco Mi Casita.

- Los huéspedes y colaboradores del HOTEL SAN FRANCISCO MI CASITA, deben cumplir con los protocolos de bioseguridad, para controlar la propagación del virus COVID – 19.
- El hotel, podrá en cualquier momento, disponer el cambio de habitación y el Huésped deberá aceptarlo.
- El registro de entrada del HUÉSPED al HOTEL se hace con un documento, cedula de ciudadanía, pasaporte o cedula de la comunidad andina.

- Todos los huéspedes se deben registrar y suministrar los datos personales para el registro hotelero y para la planilla de REGISTRO DE CONDICIONES DE SALUD HUÉSPEDES (COVID).
- EL HOTEL, tiene derecho de retención sobre el equipaje y bienes de posesión del HUÉSPED, derechos que se harán efectivos por el incumplimiento de las obligaciones por parte del HUÉSPED. En este caso EL HOTEL podrá retener en prenda los mencionados equipajes y bienes durante un plazo de treinta (30) días, contado
- A partir de la fecha del incumplimiento vencido, el cual, EL HOTEL podrá disponer libremente de los objetos pignorados y con su producto cubrir las obligaciones pendientes incluyendo interés más un (20%) por concepto de costos y gastos. El excedente, si lo hubiere, será puesto a disposición del HUÉSPED y en caso de déficit quedan a salvo las acciones del acreedor.
- SI EL HOTEL se encuentra en la imposibilidad de cumplir una reservación aceptada por escrito, siempre que haya prepago o se ve forzado a terminar anticipadamente el hospedaje a plazo determinado, deberá obtener alojamiento para el huésped en otro establecimiento de tarifa similar, Si la tarifa del sucedáneo es inferior, EL HOTEL reembolsará a diferencia al HUÉSPED y si es superior se asumirá por EL HOTEL, el cual reembolsará la diferencia al HUÉSPED y si es superior se asumirá por EL HOTEL. La decisión será siempre del HOTEL, pero procurará que en lo posible no haya diferencia de tarifa.
- EL HUÉSPED se compromete a utilizar los muebles, equipos y en general, las facilidades del HOTEL de manera adecuada, conservándolas en el estado que se encuentran, por tanto, responderá por cualquier daño o pérdida de los elementos y bienes del HOTEL, hasta por la culpa leve. En caso de pérdida o daño total o parcial de los bienes del HOTEL por causa atribuible al HUÉSPED o sus dependientes
- EL HUÉSPED, reconocerá la autoridad del Gerente del HOTEL, en caso de controversia o conflicto, así como el derecho a inspección a vigilancia que los funcionarios del HOTEL tienen para garantizar la adecuada utilización de las unidades habitacionales de uso común. Este derecho se ejercerá de manera razonable e inclusive la facultad de penetrar o registrar la habitación cuando a juicio del gerente del HOTEL sea preciso.
- No se permite el acceso de personas no registradas a las habitaciones de los huéspedes.
- El hotel tiene prohibido a sus clientes fumar en las habitaciones de acuerdo a la ley nacional antitabaco.
- Las toallas del hotel no pueden ser retiradas de la habitación por ninguna causa
- Está prohibido el uso o consumo de drogas alucinógenas en las instalaciones del hotel, de conocerse el uso de estas, el hecho será notificado a las autoridades pertinentes.
- El hotel no se hace responsable por artículo de valor que no haya sido dejado para su custodia.
- Las llaves de las habitaciones deben ser entregadas en la recepción del hotel, la pérdida de una llave implica el remplazo de la cerradura para seguridad de los huéspedes. En caso de pérdida por parte del visitante esta se le será cobrada en su totalidad. Adicional a esto, si la llave no se encuentra en la recepción, la habitación se entiende que está ocupada y no se le realizara aseo.

- No está permitido el ingreso de mascotas.
- El hotel advierte al Huésped que la explotación y el abuso sexual de menores de edad en el país, es castigado penal y civilmente conforme a las disposiciones legales vigentes. No se apoya ni se promueve este ni ningún otro tipo de explotación.
- El hotel se reserva el derecho de admisión.<sup>25</sup>

#### **6.4.2 Política Ambiental.**

EL HOTEL SAN FRANCISCO MI CASITA, comprometida con el medio ambiente decide incluir dentro de su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, actividades que promuevan preservación y respeto por los recursos naturales durante el desarrollo de sus actividades de Alojamiento en hoteles, hostales y apartahoteles, por ello con ayuda de las normas que estipula la entidad reguladora del medio ambiente diseña e implementa mecanismos que minimicen los daños o consecuencias causadas en el desarrollo de las actividades diarias.

Los principios básicos que rigen dicha Política Medioambiental son los siguientes:

- Optimizar el consumo de los recursos naturales y las materias primas.
- Aumentar la eficiencia energética y utilizar energéticos más limpios.
- Prevenir y minimizar la generación de cargas contaminantes.
- Prevenir, mitigar, corregir y compensar los impactos ambientales sobre la población y los ecosistemas.
- Adoptar tecnologías más limpias y prácticas de mejoramiento continuo.
- Minimizar y aprovechar los residuos sólidos.
- Llevar a cabo una gestión ambiental adecuada a la realidad de nuestra organización y a nuestras actividades y servicios, intentado con ello mejorar nuestra gestión desde la sostenibilidad.
- Dar formación continua y adecuada al personal para mejorar la implicación y capacitación de sus labores con criterios de respeto al medio ambiente.
- Promover entre los contratistas y proveedores el cumplimiento de nuestra Política Ambiental.
- Mejorar constantemente nuestra actuación ambiental y evaluarla periódicamente, consiguiendo con ello, la mejora ambiental de nuestra organización.
- Cumplir con todos los requisitos establecidos por la legislación medioambiental vigente, los requisitos legales de aplicación específica al sector.
- Evaluar los aspectos ambientales asociados a nuestras actividades, indicando y llevando a cabo las medidas adecuadas, para maximizar los beneficios y evitar, minimizar o corregir los riesgos.
- Aplicar el principio básico de prevención de la contaminación desde la planificación y evaluación de decisiones.

---

<sup>25</sup> HOTEL SAN FRANCISCO. (s.f.). Políticas. Ubaté, Cundinamarca, Colombia. P. 1.

- Practicar la utilización sostenible de los recursos naturales y materias primas, así como fomentar el uso eficiente de la energía y realizar prácticas de reutilización y reciclado de los residuos generados por la actividad.

En consecuencia, todos los trabajadores, proveedores, contratistas y demás partes interesadas se adaptarán a los lineamientos establecidos en la presente, contribuyendo al mejoramiento continuo de procesos, que apoye al bienestar e integridad de nuestros trabajadores.<sup>26</sup>

### **6.4.3 Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.**

El HOTEL SAN FRANCISCO MI CASITA, busca ser la más competitiva en el Sector hotelero, por lo cual estamos comprometidos en propiciar el mejoramiento de las condiciones de trabajo, salud y seguridad de todos los niveles de nuestra organización; trabajadores, contratistas y partes interesadas.

Mediante el desarrollo del sistema de seguridad y salud en el trabajo, este sistema, está orientado al desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua, que incluye políticas, planificación, organización, aplicación, evaluación, acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que pueden afectar la seguridad y salud en el trabajo en toda nuestra cadena de valor.

La Empresa asume la responsabilidad de proteger la salud y la seguridad de todos los trabajadores independientemente de su vinculación laboral en los diferentes ambientes de trabajo, por tanto, mantiene unas condiciones seguras y saludables en los lugares de trabajo.

El responsable asignado por la empresa para liderar el desarrollo del sistema de seguridad y salud en el trabajo, cuenta con el apoyo de la alta gerencia, mediante el compromiso de los mismos con las actividades de seguridad y salud en el trabajo.

Hay un firme Compromiso para cumplir con la Legislación Colombiana en seguridad y salud ocupacional establecidas por el Ministerio de la Protección Social (Actual Ministerio del Trabajo) y de otra índole que haya suscrito la Compañía.

Para el cumplimiento de esta Política y el logro de los objetivos propuestos de la alta dirección, permanentemente orientarán sus esfuerzos y destinarán los recursos físicos, económicos y talento humano requeridos para la oportuna identificación, valoración e intervención de los peligros que puedan generar accidentes de trabajo, enfermedades laborales y emergencias, así como los que se requieren para el desarrollo efectivo de actividades y programas que contribuyen a fortalecer la eficiencia de los trabajadores, la competitividad y buena imagen organizacional.

El HOTEL SAN FRANCISCO MI CASITA, según la normativa del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo se plantea un objetivo general y unos objetivos

---

<sup>26</sup> Ibid., P. 4.

específicos que encaminan a que las acciones a corto plazo se cumplan y se mantenga en constante actualización y desarrollo dicho sistema.<sup>27</sup>

#### **6.4.4 Política de Sostenibilidad.**

El HOTEL SAN FRANCISCO MI CASITA, consciente de la importancia de mantener un desarrollo turístico sostenible, y asumiendo los principios adoptados específicamente en la Norma Técnica Sectorial NTS-TS 002, se compromete a llevar a cabo una gestión sostenible de sus actividades mediante la adopción de compromisos orientados a prevenir, eliminar o reducir el impacto en nuestras actividades e instalaciones, así como optimizar la sostenibilidad del HOTEL SAN FRANCISCO MI CASITA, mejorando su comportamiento con el entorno.

De esta manera, nos comprometemos a motivar y capacitar a nuestro personal con acciones de concientización sobre los principios del turismo sostenible y la legislación vigente, proyectándolos a promover las buenas prácticas medio ambientales tanto internas como externas y luchar en contra de la explotación sexual y comercial de niños, niñas y adolescentes.

Uno de nuestros principales objetivos es perfeccionar la gestión sostenible, asumiendo los compromisos de mejora continua y satisfacción del cliente, en todos los ámbitos de la sostenibilidad: social, económico y ambiental.

Esta política de turismo sostenible se actualizará siempre que las circunstancias lo requieran, adoptando y publicando, en ambos casos nuevos objetivos de sostenibilidad.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Ibid., P. 7.

<sup>28</sup> Ibid., P. 10.

## **7 DISEÑO METODOLÓGICO**

Teniendo en cuenta que el Hotel San Francisco no cuenta con información documentada sobre su actividad comercial, se debe iniciar con el planteamiento de la misión, visión y objetivos con los que la empresa se sienta plenamente identificada; luego se continua con un diagnostico organización que permita conocer cuáles son las condiciones actuales de la empresa con la aplicación de matrices como la matriz MEFI (matriz de evaluación de factores internos), MEFE (matriz de evaluación de factores externos), MCPE (matriz competitiva de planeación estratégica) y la DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), PCI (perfil de capacidades internas), con las cuales se determinen las estrategias más eficientes de acuerdo a la condiciones internas y externas del hotel.

Luego de tener planteadas las estrategias, se debe consolidar un plan estratégico que tenga en cuenta objetivos a corto y mediano plazo sobre las estrategias encontradas, además de los indicadores de control para su autoría.

De igual forma, se ajusta un documento final de direccionamiento estratégico para el Hotel San Francisco, con la filosofía institucional y direccionamiento estratégico determinados anteriormente.

Por otra parte, se deben realizar los diferentes formatos y protocolos necesarios que permitan llevar a cabo el plan estratégico en la organización.

### **7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación inicialmente será descriptiva, ya que se van a determinar las condiciones reales de la organización Hotel San Francisco con las diferentes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza que presenten, para luego plantear un plan estratégico adecuado.

### **7.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para iniciar con un diagnostico general del funcionamiento y manejo administrativo de la empresa, se realizará una entrevista al administrados y a los diferentes empleados con preguntas abiertas que ayuden a establecer cuál es la cultura organizacional que hay en el momento, y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ellos precisen.

### **7.3 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.**

Con la información obtenida de las diferentes entrevistas, se procede a ejecutar las diferentes matrices planteadas que son MEFI, MEFE, MCPE, DOFA y PCI con las cuales se establecerán las estrategias sólidas para un plan estratégico de acuerdo a las necesidades detectadas.



## 8 CAPITULO 1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para el desarrollo del proyecto se realiza el desarrollo del objetivo específico de realizar un diagnóstico organizacional, con lo cual se realiza un análisis externo y un análisis interno de la empresa.

### 8.1 ANÁLISIS EXTERNO

Para iniciar el diagnostico organizacional se da como inicio la evaluación del entorno del hotel, teniendo en cuenta unos factores externos como el político, social, económico, tecnológico y competitivo

Tabla 1 POAM político

<b>Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio. (P.O.A.M)</b>							
<b>AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETIVA.</b>							
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>VALORACIÓN CUANTITATIVA</b>						<b>VALORACIÓN CUALITATIVA.</b>
<b>POLITICOS</b>	<b>AMENAZAS</b>			<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>IMPACTO</b>
	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Incremento de la participación ciudadana					x		Es importante que la ciudadanía se involucre en los acuerdos y alianzas que se han realizado por entidades municipales para el crecimiento económico de la región
Falta de credibilidad en algunas instituciones del Estado.		x					La credibilidad en las instituciones de apoyo a las empresas está muy baja y genera una amenaza debido a los casos de escándalos políticos que se han venido

						presentando en los últimos meses
Clima político del país			x			Actualmente en el país hay mucha inestabilidad por la baja aprobación a las actuaciones de la presidencia, y a los escándalos políticos que involucran personal de altos cargos gubernamentales.
Corrupción		x				La corrupción política conlleva a lo que los colombianos pierdan la confianza en la democracia, dejando la oportunidad a que algunos dirigentes se favorezcan entre sí en la clase alta y se aumente la desigualdad en el país.
NIIF					x	Estas normas que incluyen el decreto 2496 de 2015, son las que permiten asegurar la información financiera y contable de la organización, y da paso a una gran oportunidad para la empresa para su mejoramiento continuo.
Ley tributaria			x			El aumento de los impuestos para las pequeñas y medianas empresas es una gran amenaza para las finanzas de los colombianos, llevando a la quiebra de muchas empresas.
Estímulo a las mipymes				x		Por medio de la ley 590 de 200 se dictan disposiciones con el fin de promover mipymes, lo que llega a ser una gran oportunidad para las instituciones que están generando empleo en la región.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2 POAM social

<b>Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. (P.O.A.M)</b>							
<b>AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETIVA.</b>							
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>VALORACIÓN CUANTITATIVA</b>					<b>VALORACIÓN CUALITATIVA.</b>	
<b>SOCIALES</b>	<b>AMENAZAS</b>			<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>IMPACTO</b>
	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Políticas salariales					x		Para las organizaciones la política salarial que son las leyes y normas con respecto al ámbito laboral, son una gran ventaja para la contratación de personal dando paso al desarrollo regional
La pobreza			X				La pobreza es un factor de alto impacto para la imagen que da el municipio a los diferentes visitantes, y trae consigo el aumento de la desigualdad, desempleo e inseguridad.
Desempleo	x						Los altos índices de desempleo sumado a las malas condiciones laborales de trabajos informales que existen, disminuyen la calidad de vida de los habitantes de la provincia.
Surgimiento de empresas					x		El surgimiento de empresas en la región y municipios aledaños da la posibilidad a que más personas tengan una

							estabilidad económica y se mejore el turismo al municipio.
Inversión social					X		La inversión social que pueda hacer el estado o terceros es una gran oportunidad para la expansión económica y social de la región.
Seguridad pública	x						El aumento de la pobreza, desempleo y los aumentos en los impuestos, han producido que se aumente la inseguridad en la región, lo que implica una amenaza a la organización.
Calidad de vida en la región			X				La creciente pobreza en el país lleva a una notoria desigualdad y distancia entre niveles sociales, trayendo consigo a que disminuya la calidad de vida de los habitantes del municipio y de sus alrededores.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3 POAM económico

<b>Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. (P.O.A.M)</b>							
<b>AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA.</b>							
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>VALORACIÓN CUANTITATIVA</b>						<b>VALORACIÓN CUALITATIVA.</b>
<b>ECONÓMICOS</b>	<b>AMENAZAS</b>			<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>IMPACTO</b>
	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Comercio electrónico						x	El comercio electrónico es una gran ventaja por la globalización de la información para todo tipo de público, por lo tanto, las

							personas pueden buscar información del hotel antes de trasladarse.
Grado de desarrollo económico de la región.						x	Se considera una oportunidad ya que se ha presentado un ligero crecimiento en la economía del municipio por la apertura económica de los últimos meses debido al cierre económico por la pandemia.
Índice de desempleo			X				El desempleo puede afectar directamente al hotel, debido a que puede presentar una disminución en la demanda de los servicios de personas que visitan el lugar como turistas o por temas laborales.
Devaluación		x					Debido a que dinero nacional comienza a perder valor, la cantidad de bienes que antes se compraban con cierta suma de dinero, ahora tienden a disminuir, por lo tanto, se reduce la demanda de ciertos servicios, como es el hotelero.
Globalización						x	La globalización representa una oportunidad para dar a conocer el hotel a nivel nacional, resaltando la trayectoria y reconocimiento del mismo al mercado objetivo.
Inflación		x					Con la inflación, al incrementar de precios los bienes y servicios hay una disminución en el consumo y

							esto afecta directamente a todo tipo de empresas.
Reforma tributaria		x					La reforma tributaria afecta todas las empresas por los impuestos no solo a nivel empresarial, por el aumento de costos y gastos, sino a la disminución del nivel de ingresos de la población.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4 POAM competitivo

<b>Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. (P.O.A.M)</b>							
<b>AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETIVA.</b>							
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>VALORACIÓN CUANTITATIVA</b>						<b>VALORACIÓN CUALITATIVA.</b>
<b>COMPETITIVOS</b>	<b>AMENAZAS</b>			<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>IMPACTO</b>
	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Entorno dinámico que obliga al cambio continuo						x	Un entorno que obligue al cambio continuo en una gran oportunidad para que el hotel desarrolle herramientas tecnológicas que permitan al usuario acceder al servicio de forma más fácil.
Posicionamiento						x	Por su larga trayectoria en la región, el hotel tiene gran posicionamiento en la región, siendo conocido por su calidad en el servicio.
Personal calificado					x		El hotel cuenta con el personal necesario para realizar todas las labores

							necesarias en el desarrollo de los servicios.
Alianzas estrategias						x	Se pueden buscar alianzas estrategias con el fin de disminuir intermediarios entre la empresa y los consumidores, para un precio más bajo del producto.
Precios de los competidores	x						Algunas empresas que tienen la misma actividad de la empresa, dan precios más bajos lo que se convierte en una gran amenaza para la empresa.
Nuevos competidores		x					La aparición de nuevas empresas hoteleras en la región implica una amenaza para la empresa, pudiendo disminuir el número de clientes actuales.
Nuevos clientes en el mercado						x	Es una gran oportunidad para buscar nuevos segmentos de clientes hacia quienes dirigir el producto no solo a nivel regional sino departamental.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5 POAM tecnológico

<b>Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. (P.O.A.M)</b>			
<b>AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA.</b>			
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>VALORACIÓN CUANTITATIVA</b>		<b>VALORACIÓN CUALITATIVA.</b>
<b>TECNOLÓGICOS</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>IMPACTO</b>

	-1	-2	-3	1	2	3	
Globalización de la información						x	Con la globalización de la información, el hotel tiene una gran oportunidad para dar a conocer los servicios que ofrece a nivel de la región y aun a nivel nacional.
Telecomunicaciones					x		El avance en el uso de las telecomunicaciones permite que la empresa pueda darse a conocer más fácilmente por el internet, y llegando a más personas que con una publicidad tradicional.
Automatización de procesos	x						La baja efectividad en la automatización de los procesos administrativos del hotel, preceden una amenaza para responder a los acelerados cambios que se dan en el medio.
Uso de las bases de datos					x		El uso de bases de datos es una gran oportunidad para evaluar los servicios e investigar aspectos de mejora, así como de invitar a los clientes en promociones y descuentos que se les puedan realizar.
Resistencia al cambio tecnológico			x				La resistencia a realizar los cambios tecnológicos necesarios por parte del hotel puede provocar bajo consumo por parte de los clientes del servicio.
Redes sociales						x	Las redes sociales son una gran oportunidad para dar a conocer los diferentes servicios que ofrece el hotel, además de promover el



							turismo a la región para su beneficio.
Inversión tecnológica	x						Se ha invertido en algunas herramientas y recursos tecnológicos, pero se requiere actualizar algunos equipos de cómputo y programas que puede manejar la parte administrativa.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6 POAM geográfico

<b>Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. (P.O.A.M)</b>							
<b>AUDITORIA EXTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETIVA.</b>							
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>VALORACIÓN CUANTITATIVA</b>						<b>VALORACIÓN CUALITATIVA.</b>
<b>GEOGRAFICO</b>	<b>AMENAZAS</b>			<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>IMPACTO</b>
	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Ubicación						x	El hotel San Francisco se encuentra ubicado cerca de un parque principal y a la estación de policía del municipio de Ubaté, además que tiene cercanía a las dos calles más comerciales del municipio.
Condiciones climáticas					x		Aunque en el municipio se presenta un clima frío, el hotel tiene la capacidad de la prestación del servicio óptimo para este tipo de clima.

Circulación de personas cerca de la institución						x	El hotel se encuentra en la zona centro del municipio de Ubaté, por lo que tiene gran ventaja para darse a conocer visualmente a los transeúntes.
Condiciones ambientales					x		Las condiciones ambientales del hotel y sus alrededores son adecuadas para el desarrollo de los servicios que presta.
Acceso a servicios públicos						x	El hotel está ubicado en un lugar del municipio donde tiene total acceso a todos los servicios públicos requeridos por el usuario, así como el acceso a compra de víveres y demás que se requieran.
Espacio en infraestructura					x		Dadas las instalaciones que tiene el hotel, es claro que cuenta con el espacio físico necesario para que los clientes se sientan en total confort.
Expansión física		x					El hotel ha realizado la remodelación y ampliación de algunos espacios, pero ya no cuenta con más disponibilidad de espacio para ampliar sus instalaciones.

Fuente: elaboración propia.

Dado las matrices realizadas, las amenazas de más alto impacto resultan ser de lo factor económico y político, ya que por los cambios producidos por la pandemia muchos sectores económicos incluido el hotelero sufrió una recesión, pero dada la trayectoria y estabilidad que ha tenido el hotel San Francisco en la región, logro mantenerse y actualizar algunas herramientas tecnológicas para aumentar su público.

Por otra parte, las amenazas políticas que más incurren son las reformas tributarias que afectan duramente a las medianas y pequeñas empresas, con el aumento de impuestos y requisitos para mantenerse como una empresa.

Con estos aspectos evaluados, se realiza una matriz MEFE (matriz de evaluación de factores externos), donde se resume la posición de la empresa frente a estas oportunidades y amenazas halladas.

Se toman de la matriz POAM las oportunidades y amenazas más relevantes, y se mide con un valor en PESO, para determinar su nivel de importancia para la empresa sumando un total de 1.

Luego se da una calificación donde las oportunidades se califican de la siguiente forma:

- 3: oportunidad media
- 4: oportunidad alta

Y las amenazas se evalúan de la siguiente forma:

- 2: amenaza media
- 1: amenaza alta

Y después se multiplica el peso por la calificación de cada aspecto para hallar el peso ponderado, y a partir de la suma de todos los pesos ponderados se halla la calificación para la matriz MEFE.

El resultado ponderado por debajo de 2.5 caracteriza a las organizaciones donde las amenazas están afectando drásticamente la empresa, mientras que las calificaciones por encima de 2.5 indican que las oportunidades del medio resaltan como ventaja para la empresa.

Tabla 7 Matriz de Evaluación de Factores Externos. (M.E.F.E.)

<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos. (M.E.F.E.)</b>			
<b>FACTOR</b>	<b>PES O</b>	<b>CALIFICACIO N</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Comercio electrónico	0,08	4	0,32
Grado de desarrollo económico de la región.	0,06	3	0,18

Posicionamiento	0,09	4	0,36
Alianzas estrategias	0,07	3	0,21
Nuevos clientes en el mercado	0,07	3	0,21
Globalización de la información	0,09	4	0,36
Redes sociales	0,08	4	0,32
Ubicación	0,07	4	0,28
<b>AMENAZAS</b>			
Ley tributaria	0,08	1	0,08
Clima político del país	0,06	1	0,06
La pobreza	0,06	2	0,12
Nuevos competidores	0,06	2	0,12
Índice de desempleo	0,08	1	0,08
Resistencia al cambio tecnológico	0,05	2	0,1
	1		2,8

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al resultado de la matriz MEFE de 2,8 se puede evidenciar que hasta el momento las oportunidades existentes y de mayor impacto para la empresa han estado por encima de las amenazas, por lo tanto, se deben aprovechar más las oportunidades relacionadas con las tecnologías de la información y el posicionamiento actual del hotel. Por otra parte, se destacan las amenazas de la ley tributaria para las empresas y el índice de desempleo, ya que el hotel cuenta con usuarios que viajan por temas labores.

## 8.2 ANÁLISIS INTERNO

Luego de determinados los factores externos de mayor repercusión para el hotel, se procede a realizar un diagnóstico interno donde se identifiquen las fortalezas y debilidades más relevantes.

Tabla 8 PCI directivo

<b>Perfil de Capacidad Interna.</b>							
<b>AUDITORIA INTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETIVA.</b>							
<b>ASPECTO INTERNO</b>	<b>VALORACIÓN CUANTITATIVA</b>						<b>VALORACIÓN CUALITATIVA.</b>
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	<b>Debilidades</b>			<b>Fortalezas</b>			<b>IMPACTO</b>
	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Comunicación		x					En la organización es considerada una debilidad por que no es efectiva la comunicación, las iniciativas de coordinación de actividades y la información en toma de decisiones no se transmite rápidamente por la falta en la utilización de los recursos existentes.
Direccionamiento estratégico			x				Son claros los objetivos a lograr por parte administrativa de la organización, pero no está bien estructurado el direccionamiento estratégico y los planes a desarrollar.
Estructura de la organización				x			La estructura organizacional está bien definida, y de forma organizada se distribuyen funciones y labores.
Cumplimiento de objetivos	x						El cumplimiento de metas ha sido progresivo a través de los años, pero no se han registrado por lo cual es difícil medir si se han cumplido totalmente.
Imagen corporativa						x	La empresa cuenta con una buena imagen a nivel regional con respecto a la atención de los clientes que ya tiene fidelizados por su cumplimiento y responsabilidad.
Control gerencial		x					En la organización hay un control gerencial con respecto a las decisiones que se deben tomar para el

							mejoramiento de los procesos, pero no hay un plan de acción para evaluar dicho control.
Plan estratégico			x				No hay un plan estratégico que permita visualizar a la empresa en un crecimiento objetivo en la región.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9 PCI talento humano

<b>Perfil de Capacidad Interna.</b>							
<b>AUDITORIA INTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA.</b>							
<b>ASPECTO INTERNO</b>	<b>VALORACIÓN CUANTITATIVA</b>						<b>VALORACIÓN CUALITATIVA.</b>
<b>CAPACIDAD TALENTO HUMANO</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza.</b>			<b>IMPACTO</b>
	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Ambiente Organizacional.						x	La organización cuenta con un ambiente laboral en óptimas condiciones tanto en infraestructura física, en dotación, y mantenimiento de las áreas y buenas condiciones para los colaboradores para generar ese buen ambiente de trabajo.
Ausentismo					x		No se reporta ausentismo en el hotel, ya que se maneja en general el contrato por prestación de servicios, y de esta manera cada personal cumple con sus labores específicas.
Índices de desempeño		x					En el hotel no hay un documento que reporte los índices de desempeño de los colaboradores.

Rotación de personal	x					Se presenta un bajo nivel de rotación en la parte operativa del hotel, lo cual genera que no haya confiabilidad de los clientes hacia el personal del hotel.
Motivación				x		En la empresa no se tienen establecidos incentivos para los colaboradores, aunque se considera que los empleados son motivados en su labor por la justa remuneración y el buen ambiente organizacional del hotel.
Sentido de pertenencia					x	Por el buen ambiente organizacional y apoyo hacia los colaboradores, se tiene un gran sentido de pertenencia hacia la institución.
Nivel de remuneración				x		El nivel de remuneración a los empleados y personal por prestación de servicios son de acuerdo a las actividades que realicen.
Selección de personal			x			Actualmente no hay establecido un proceso de selección por áreas o funciones, solo se hace una selección por parte del área administrativa.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10 PCI financiero

<b>Perfil de Capacidad Interna.</b>							
<b>AUDITORIA INTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETIVA.</b>							
<b>ASPECTO INTERNO</b>	<b>VALORACIÓN CUANTITATIVA</b>			<b>VALORACIÓN CUALITATIVA.</b>			
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza.</b>			<b>IMPACTO</b>
	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Liquidez y disponibilidad de fondos internos					x		En la empresa se cuenta con la disponibilidad y liquidez de los recursos para invertir en proyectos habiendo un control de los presupuestos.
Capacidad de endeudamiento						x	Teniendo en cuenta que las instalaciones son propias, el hotel tiene el respaldo para acceder a créditos bancarios para innovar los equipos, muebles e infraestructura de la organización.
Manejo de caja		x					En la entrada de ingresos de maneja un sistema de caja en recepción que no es muy controlada, y se puede prestar para fraudes.
Estabilidad de costos						x	Los costos varían de acuerdo a la demanda del servicio, pero siempre se buscan proveedores que ofrezcan productos económicos y de calidad.
Rentabilidad					x		La organización tiene ingresos necesarios para contar con una solidez financiera para pagar todos los costos y gastos que se



							presenten, y obtener una rentabilidad.
Habilidades para competir con precios				x			Los precios del servicio en el hotel para la categoría en la que se encuentra, están en un promedio con los del mercado.
Pago a proveedores						x	El hotel realiza pagos en efectivo a los proveedores de los diferentes insumos con un máximo de 30 días, por lo que no presenta deudas con proveedores.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11 PCI competitivo

<b>Perfil de Capacidad Interna.</b>							
<b>AUDITORIA INTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETIVA.</b>							
<b>ASPECTO INTERNO</b>	<b>VALORACIÓN CUANTITATIVA</b>						<b>VALORACIÓN CUALITATIVA.</b>
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza.</b>			<b>IMPACTO</b>
	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Calidad del servicio						x	El hotel brinda un servicio con alta calidad, dando un gran reconocimiento y fidelización de clientes.
Publicidad					x		El hotel tiene en este momento una página de internet y redes sociales donde se pueden conocer los servicios que ofrece.

Cubrimiento de la demanda						x	La empresa tiene cubierta su demanda, ya que oferta varios servicios dependiendo de las necesidades del cliente, para atenderlos en excelentes condiciones.
Participación en el mercado						x	Se cuenta con una gran participación en el mercado de la región, teniendo disponibilidad y horarios 24/7 para brindar el servicio a los usuarios.
Portafolio de servicios						x	El hotel cuenta con servicio de hospedaje de habitación, apartahotel, restaurante, parqueadero y salón de eventos, donde se adapta a las necesidades de los clientes
Prestigio y reconocimiento						x	Por la excelente atención a los clientes, y las confortables instalaciones el hotel cuenta con un gran reconocimiento en la provincia y sus alrededores.
Medios de comunicación						x	El hotel cuenta con página web, opción de reserva por plataformas como booking, y manejo de redes sociales para dar a conocer los servicios.
Fidelización del cliente						x	Debido a la excelencia en prestación de los diferentes servicios, se ha logrado fidelizar clientes en la región.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12 PCI tecnológico

<b>Perfil de Capacidad Interna.</b>							
<b>AUDITORIA INTERNA PARA UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE COMPETIVA.</b>							
<b>ASPECTO INTERNO</b>	<b>VALORACIÓN CUANTITATIVA</b>			<b>VALORACIÓN CUALITATIVA.</b>			
<b>CAPACIDAD TECNÓLOGICA</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza.</b>			<b>IMPACTO</b>
	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
Procesos automatizados			x				Algunos de los procesos, aunque tienen formatos y protocolos para su desarrollo, no han sido actualizados o automatizados para su mejor efectividad.
Hardware				x			El hotel cuenta con equipos de cómputo y maquinarias necesarias para cumplir con los servicios ofrecidos.
Nivel de tecnología en la organización				x			En la organización se cuenta con los equipos de cómputo y tecnología básica para la administración y operación del servicio, así como en las diferentes habitaciones y apartahoteles.
Página web						x	La página web, cuenta con toda la información para que el cliente pueda determinar cuál es el servicio que necesita, cuáles son los precios estándar, y dejar la información solicitada para que el hotel se ponga en contacto y confirmar la reserva.
Capacidad de innovación				x			Debido a los constantes cambios en el ámbito hotelero, la empresa ha renovado sus herramientas tecnológicas para que cualquier

							tipo de cliente pueda acceder a los servicios que solicita.
Software contable			x				La organización no cuenta con un software contable, ya que únicamente se envía la información organizada a la contadora.

Fuente: elaboración propia.

En base al análisis realizado por la matriz PCI (perfil de capacidad interna), el hotel presenta sus mayores debilidades en cuanto al área directiva y de talento humano, ya que no cuenta con la documentación como un plan estratégico y un direccionamiento estratégico de la empresa para tener clara su filosofía y de igual forma medir sus procesos. Esto ocasiona que se retrasen el cumplimiento de objetivos que tenga la administración.

Considerando los factores internos evaluados, se realiza una matriz MEFI (matriz de evaluación de factores internos), donde se toman las fortalezas y debilidades de mayor impacto para el hotel.

Luego se da una calificación donde las fortalezas se califican de la siguiente forma:

- 3: fortaleza media
- 4: fortaleza alta

Y las debilidades se evalúan de la siguiente forma:

- 2: debilidad media
- 1: debilidad alta

Y después se multiplica el peso por la calificación de cada aspecto para hallar el peso ponderado, y a partir de la suma de todos los pesos ponderados se halla la calificación para la matriz MEFI.

El resultado ponderado por debajo de 2.5 caracteriza a la empresa con mayores debilidades, mientras que las calificaciones por encima de 2.5 muestran que la empresa ha logrado destacar sus fortalezas.

Tabla 13 Matriz de Evaluación de Factores Internos. (M.E.F.I.)

<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos. (M.E.F.I.)</b>			
<b>FACTOR</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Imagen corporativa	0,09	4	0,36
Ambiente Organizacional.	0,07	3	0,21
Capacidad de endeudamiento	0,06	3	0,18
Estabilidad de costos	0,06	3	0,18
Calidad del servicio	0,09	4	0,36
Fidelización del cliente	0,08	4	0,32
Página web	0,09	4	0,36
<b>DEBILIDADES</b>			
Direccionamiento estratégico	0,09	1	0,09
Plan estratégico	0,09	1	0,09
Selección de personal	0,06	2	0,12
Procesos automatizados	0,07	2	0,14
Software contable	0,07	2	0,14
Comunicación	0,08	1	0,08
	1		2,63

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la matriz MEFI, el resultado de 2,63 indica que la organización ha mantenido sus fortalezas por encima de sus debilidades, siendo las fortalezas de mayor impacto la imagen corporativa, la calidad del servicio y la pagina que web, que han permitido al hotel mantenerse y lograr reconocimiento a través del tiempo en la región. De igual forma, se identifican las debilidades de mayor impacto el direccionamiento estratégico, el plan estratégico y la comunicación, poniendo en desventaja la estructura y mejoramiento continuo del hotel.

## 9 CAPITULO 2 FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS

Para la formulación de estrategias para este plan de direccionamiento, se realiza la matriz MIE teniendo en cuenta los resultados obtenidos por la MEFE (matriz de evaluación de factores externos) y MEFI (matriz de evaluación de factores internos), donde se ubica a la empresa en un cuadrante, y de esta manera conocer cuáles son las estrategias que debe buscar.

- En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes 1, 2 o 4 es cosechar o enajenar. Las empresas exitosas logran una cartera de negocios cuya posición se ubica en este cuadrante.
- En segundo lugar, las divisiones que se ubican en los cuadrantes 3, 5 o 7 se dirigen mejor por medio de estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos.
- En tercer lugar, una recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes 6, 8 o 9 es crecer y construir. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal).

Tabla 14 Matriz Interna y Externa. (M.I.E.)

Matriz Interna y Externa. (M.I.E.)		Promedio Ponderado MEFI		
		Alto 3-4	Medio 2-2,99	Bajo 1-1,99
Promedio ponderado MEFE	Alto 3-4	1	2	3
	Medio 2-2,99	4	5	6
	Bajo 1-1,99	7	8	9

Fuente: elaboración propia.

Dado este resultado en la gráfica, se evidencia la necesidad de implementar estrategias que se enfoquen en conservar y mantener las oportunidades y fortalezas establecidas, y crear planes que las mejoren a través del tiempo.

Se continua a desarrollar una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), que se formula en base a los resultados encontrados en las matrices POAM y PCI del diagnóstico organizacional.

La hoja de trabajo presenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de mayor impacto para el hotel.

Tabla 15 Hoja de trabajo formulación estrategias

<b>D.O.F.A. (Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas)</b>	
<b>EMPRESA: HOTEL SAN FRANCISCO</b>	
<b>HOJA DE TRABAJO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Imagen corporativa	Direccionamiento estratégico
Ambiente Organizacional.	Plan estratégico
Estabilidad de costos	Selección de personal
Calidad del servicio	Procesos automatizados
Fidelización del cliente	Software contable
Página web	Comunicación
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Comercio electrónico	Ley tributaria
Grado de desarrollo económico de la región.	Clima político del país
Alianzas estrategias	La pobreza
Nuevos clientes en el mercado	Nuevos competidores
Redes sociales	Índice de desempleo
Ubicación	Resistencia al cambio tecnológico

Fuente: elaboración propia.

Con esta hoja de trabajo se inicia la formulación de estrategias con el DOFA cruzado.

Tabla 16 Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

<b>D.O.F.A. (Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas)</b>		
<b>EMPRESA: HOTEL SAN FRANCISCO</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Imagen corporativa	Direccionamiento estratégico
	Ambiente Organizacional.	Plan estratégico
	Estabilidad de costos	Selección de personal
	Calidad del servicio	Procesos automatizados
	Fidelización del cliente	Software contable
	Página web	Comunicación
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
Comercio electrónico	Proponer alianzas a empresas locales que requieran trasladar constantemente personal al municipio, dando tarifas flexibles.	Aumentar los canales de venta, de los servicios del Hotel.
Grado de desarrollo económico de la región.	Reforzar el uso de redes sociales y pagina web para dar a conocer el hotel tanto para habitantes de la región que requieran sus servicios, como clientes departamentales y nacionales.	Determinar en el plan estratégico la búsqueda de nuevos clientes en el mercado, abarcando todos los municipios de la región de Ubaté, y a nivel departamental.
Alianzas estrategias	Resaltar la ubicación e instalaciones que tiene el hotel en la publicidad	Involucrar a los colaboradores en el compromiso de contribuir a logro de objetivos.



Nuevos clientes en el mercado	Identificar nuevos segmentos de clientes hacia quienes dirigir atención a nivel regional y departamental, y así lograr fidelizar más clientes, tomando en cuenta la calidad que caracteriza la empresa.	Constituir una departamentalización clara para la empresa con base en el organigrama, teniendo en cuenta que la organización tiene el espacio en infraestructura óptimo para satisfacer las necesidades de la misma.
Redes sociales		
Ubicación	Diseñar un programa de servicio al cliente, midiendo su nivel de satisfacción, para mantener su lealtad	Promover actividades de bienestar laboral de los colaboradores, como celebración de fechas especiales, capacitaciones, entre otras.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Ley tributaria	Enfocar la publicidad en la calidad de la atención y de las instalaciones, como la trayectoria que tiene el hotel a nivel regional.  Tener presencia en Trivago y/o paginas similares, donde los clientes puedan conocer y acceder a los servicios y ofertas del Hotel.	Definir procedimientos, funciones, misión, visión, valores, entre otros, para realizar plan estratégico que direcciona el norte del negocio
Clima político del país		
La pobreza		Diseño de un plan estratégico que permita tener los objetivos claros de la empresa, y ser altamente competitivos en el mercado.
Nuevos competidores	Actualizar la página web del Hotel, crear la opción de hacer reservas en línea, además de tener más presencia en redes sociales.	Garantizar que los trabajadores tengan conocimiento de las plataformas donde se encuentra el hotel, y de esta forma darlo a conocer a los clientes e interesados en los servicios.
Índice de desempleo		
Resistencia al cambio tecnológico	Promover alianza con empresas de transporte	Mejorar la comunicación de las áreas de trabajo con espacios de integración y aprendizaje para que todo el equipo de

	terrestre para ofertar los servicios del hotel.	trabajo pueda dar a conocer sus puntos de vista.
--	---	--

Fuente: elaboración propia.

### Estrategias FO

- Proponer alianzas a empresas locales que requieran trasladar constantemente personal al municipio, dando tarifas flexibles.
- Reforzar el uso de redes sociales y pagina web para dar a conocer el hotel tanto para habitantes de la región que requieran sus servicios, como clientes departamentales y nacionales.
- Resaltar la ubicación e instalaciones que tiene el hotel en la publicidad
- Identificar nuevos segmentos de clientes hacia quienes dirigir atención a nivel regional y departamental, y así lograr fidelizar más clientes, tomando en cuenta la calidad que caracteriza la empresa.
- Diseñar un programa de servicio al cliente, midiendo su nivel de satisfacción, para mantener su lealtad

### Estrategias DO

- Aumentar los canales de venta, de los servicios del Hotel.
- Determinar en el plan estratégico la búsqueda de nuevos clientes en el mercado, abarcando todos los municipios de la región de Ubaté, y a nivel departamental.
- Involucrar a los colaboradores en el compromiso de contribuir a logro de objetivos.
- Constituir una departamentalización clara para la empresa con base en el organigrama, teniendo en cuenta que la organización tiene el espacio en infraestructura óptimo para satisfacer las necesidades de la misma.
- Promover actividades de bienestar laboral de los colaboradores, como celebración de fechas especiales, capacitaciones, entre otras.

### Estrategias FA

- Enfocar la publicidad en la calidad de la atención y de las instalaciones, como la trayectoria que tiene el hotel a nivel regional.
- Tener presencia en Trivago y/o paginas similares, donde los clientes puedan conocer y acceder a los servicios y ofertas del Hotel.
- Actualizar la página web del Hotel, crear la opción de hacer reservas en línea, además de tener más presencia en redes sociales.
- Promover alianza con empresas de transporte terrestre para ofertar los servicios del hotel.

### Estrategias DA

- Definir procedimientos, funciones, misión, visión, valores, entre otros, para realizar plan estratégico que dirija el norte del negocio
- Diseño de un plan estratégico que permita tener los objetivos claros de la empresa, y ser altamente competitivos en el mercado.
- Garantizar que los trabajadores tengan conocimiento de las plataformas donde se encuentra el hotel, y de esta forma darlo a conocer a los clientes e interesados en los servicios.
- Mejorar la comunicación de las áreas de trabajo con espacios de integración y aprendizaje para que todo el equipo de trabajo pueda dar a conocer sus puntos de vista.

Las estrategias encontradas tal como lo sugiere la matriz M.I.E., permite que la organización conserve y mantenga fortalezas muy destacadas que han dado gran reconocimiento al Hotel, como la calidad del servicio y el reconocimiento del hotel a nivel regional, por otra parte, con estas estrategias se busca aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el medio al hotel.

Se destacan algunas estrategias formuladas de alianzas comerciales y uso de las plataformas digitales que permitan por varios canales a los clientes tener más información y acceso a los diferentes servicios que tiene el hotel; y que de igual forma. Los objetivos también se enfocan en mantener los clientes que al momento están fidelizados dando un mayor valor a los colaboradores.

## 10 CAPITULO 3 PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTATEGICO

### 10.1 FILOSOFIA INSTITUCIONAL

Luego de identificar la documentación obtenida del hotel, y de analizar los factores externos e internos existentes, se estructura una filosofía organizacional que permita tener claro cuál es la base de la organización para el planteamiento de estrategias de mejoramiento.

#### 10.1.1 Misión.

Con base en los siguientes parámetros se propone una misión para el hotel San Francisco:

- 1) Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- 2) Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la firma?
- 3) Ámbito geográfico: ¿Dónde compite la firma geográficamente?
- 4) Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- 5) Supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿Cuál es la actitud de la empresa con respecto a los objetivos económicos?
- 6) Filosofía: ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- 7) Concepto de sí misma: ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas clave de la empresa?
- 8) Preocupación por la imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la firma?
- 9) Efectividad reconciliadora: ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas clave relacionadas con la firma?
- 10) Calidad inspiradora: ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

Somos una empresa líder en la prestación de servicios hoteleros con alta trayectoria en la provincia, orientada principalmente en el área empresarial y turística, que ofrece una atención personalizada y de calidad, desarrollando un servicio que garantiza la satisfacción y las expectativas del cliente en el municipio de Ubaté. Contamos con un talento humano comprometido, instalaciones y herramientas tecnológicas en continuo desarrollo y mejoramiento para ampliar y mantener el mercado, brindando seguridad a empleados, clientes, proveedores, socios y comunidad en general., garantizando de igual forma un crecimiento administrativo y financiero de la organización.

### **10.1.2 Visión.**

Teniendo en cuenta los siguientes aspectos, se propone una visión para el hotel San Francisco:

- 1) Formulada por líderes
- 2) Definida en el tiempo
- 3) Integradora
- 4) Amplia y detallada
- 5) Posible e inspiradora
- 6) Realista y positiva
- 7) Consistente
- 8) Difundida interna y externamente

El hotel San Francisco para el año 2026 será el hotel más reconocido de la provincia de Ubaté, fomentando el desarrollo empresarial y turístico de la región, ofreciendo un servicio personalizado que permita una atención de excelente calidad, con unas instalaciones de confort para todos nuestros clientes, y estando comprometidos a través de la mejora continua con la sostenibilidad ambiental y económica de la empresa.

### **10.1.3 Valores.**

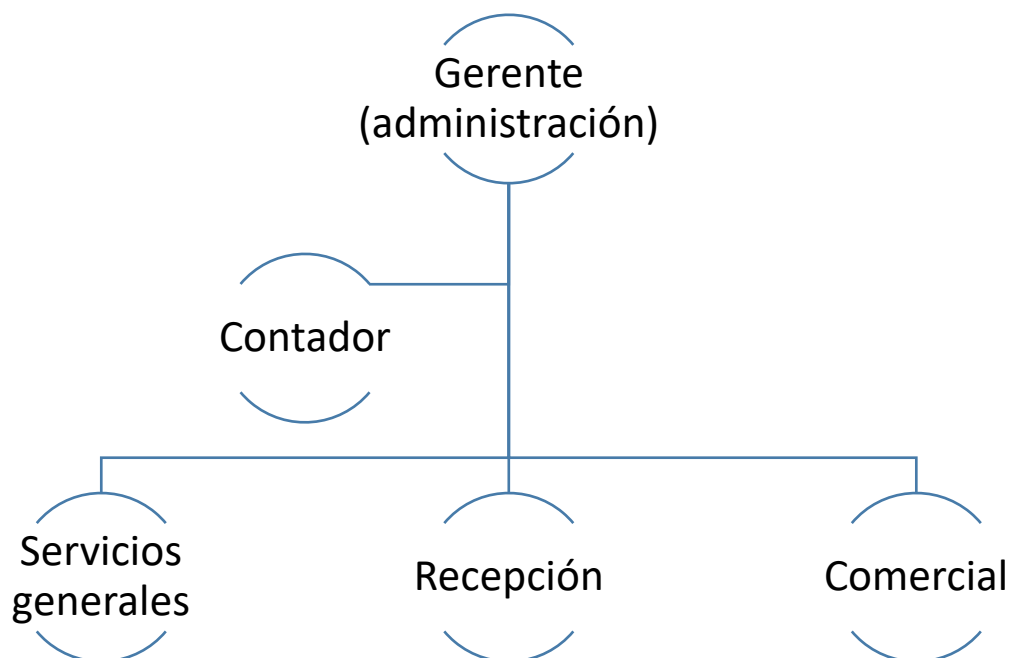
Los valores que se sugieren para el hotel San Francisco son los siguientes:

- Responsabilidad. Sabiendo que la labor que cumple cada uno de los colaboradores es de vital importancia para cumplir las expectativas del cliente.
- Trabajo en equipo. Enfatizando a los colaboradores que cuando una actividad se hace en equipo se puede lograr con mayor eficacia.
- Respeto. Resaltando el respeto entre los colaboradores y hacia el cliente es lo que permite un excelente ambiente organizacional al hotel.
- Colaboración. La actitud de colaboración y servicio hacia los compañeros de trabajo y hacia el cliente, son fundamentales para dar cumplimiento a todas las labores de la mejor manera posible.
- Calidad del servicio. Resaltar la calidad en cada proceso que se realice, permitirá al hotel mantener el reconocimiento que ha logrado a lo largo de los años.

### **10.1.4 Organigrama.**

De acuerdo a los puestos y áreas descritas por la administración, se sugiere el siguiente organigrama para el hotel San Francisco.

Imagen 2 Organigrama



Fuente: elaboración propia.

## 10.2 PLAN ESTRATÉGICO.

Luego de plantear las estrategias en el DOFA desarrollado en el capítulo anterior, se obtiene la consolidación de estrategias según los enfoques que son; financiero, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y conocimiento.

Tabla 17 Plan estratégico

ENFOQUE	ESTRATEGIA	OBJETIVO
Financiero	Proponer alianzas a empresas locales que requieran trasladar constantemente personal al municipio, dando tarifas flexibles.	Tener alianza con 2 empresas que requieran estadía en el hotel constantemente.
	Promover alianza con empresas de transporte terrestre para ofertar los servicios del hotel.	Realizar contacto inicialmente con la empresa de transporte local (rápido)

		el Carmen) en busca de un acuerdo comercial.
Cliente	Identificar nuevos segmentos de clientes hacia quienes dirigir atención a nivel regional y departamental, y así lograr fidelizar más clientes, tomando en cuenta la calidad que caracteriza la empresa.	Realizar encuesta a los clientes, identificando nuevos posibles clientes.
	Determinar en el plan estratégico la búsqueda de nuevos clientes en el mercado, abarcando todos los municipios de la región de Ubaté, y a nivel departamental.	
	Diseñar un programa de servicio al cliente, midiendo su nivel de satisfacción, para mantener su lealtad	Desarrollar programa y política de servicio al cliente.
Procesos internos	Aumentar los canales de venta, de los servicios del Hotel.	Crear dos nuevos canales de venta por internet.
	Enfocar la publicidad en la calidad de la atención y de las instalaciones, como la trayectoria que tiene el hotel a nivel regional.	Realizar un plan de marketing tradicional y digital.
	Tener presencia en Trivago y/o paginas similares, donde los clientes puedan conocer y acceder a los servicios y ofertas del Hotel.	
	Resaltar la ubicación e instalaciones que tiene el hotel en la publicidad	
	Actualizar la página web del Hotel, crear la opción de hacer reservas en línea, además de tener más presencia en redes sociales.	Realizar con la empresa que maneja la página web, mejoras y ajustes en la información que aparece en la página.
	Reforzar el uso de redes sociales y pagina web para dar a conocer el hotel tanto para habitantes de la región que requieran sus servicios, como clientes departamentales y nacionales.	

Aprendizaje y conocimiento	Diseño de un plan estratégico que permita tener los objetivos claros de la empresa, y ser altamente competitivos en el mercado.	Socializar e implementar plan de direccionamiento que enfoque la filosofía y objetivos del hotel.
	Definir procedimientos, funciones, misión, visión, valores, entre otros, para realizar plan estratégico que dirija el norte del negocio	
	Constituir una departamentalización clara para la empresa con base en el organigrama, teniendo en cuenta que la organización tiene el espacio en infraestructura óptimo para satisfacer las necesidades de la misma.	
	Involucrar a los colaboradores en el compromiso de contribuir a logro de objetivos.	Desarrollar cronogramas de actividades con los empleados que incluyan reuniones, actividades de esparcimiento y capacitación.
	Promover actividades de bienestar laboral de los colaboradores, como celebración de fechas especiales, capacitaciones, entre otras.	
	Garantizar que los trabajadores tengan conocimiento de las plataformas donde se encuentra el hotel, y de esta forma darlo a conocer a los clientes e interesados en los servicios.	
	Mejorar la comunicación de las áreas de trabajo con espacios de integración y aprendizaje para que todo el equipo de trabajo pueda dar a conocer sus puntos de vista.	

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados para lograr las estrategias planteadas, se relacionan a continuación las acciones pertinentes y el área del hotel encargada de desarrollar dicha acción. Se dividen los objetivos que se enfocan hacia el cliente que se presentan a continuación:



Tabla 18 Acciones para objetivos de plan estratégico

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RECURSO</b>	<b>ÁREA ENCARGADA</b>
Tener alianza con 2 empresas que requieran estadía en el hotel constantemente.	Programar personal comercial para buscar alianza con las empresas de la región que requieran hospedar colaboradores de forma constante.	Numero de alianzas nuevas al año.	Humano	Administración y comercial
Realizar contacto inicialmente con la empresa de transporte local (rápido el Carmen) en busca de un acuerdo comercial.	Realizar propuesta comercial a la empresa de transporte para hacer publicidad del hotel en los puntos de venta de tiquetes y buses.	Porcentaje de clientes que referencian conocer el hotel por publicidad en transporte.	Humano, financiero	Administración y comercial
Realizar encuesta a los clientes, identificando nuevos posibles clientes.	Diseñar formatos de satisfacción del servicio, y cuestionario de mejoras sugeridas por el cliente.	Numero de encuestas realizadas mensualmente.	Humano, materiales de papelería	Atención al cliente y comercial

Desarrollar programa y política de servicio al cliente.	En base a los resultados y comentarios que se vayan recibiendo en las encuestas a clientes, desarrollar programa de servicio al cliente.	Porcentaje de aumento de satisfacción del cliente en la atención.	Humano	Administración y atención al cliente.
Crear dos nuevos canales de venta por internet.	En base a los resultados de las encuestas a los clientes, desarrollar dos canales de venta	Numero de canales de venta en funcionamiento.	Humano, financiero	Administración y comercial
Realizar un plan de marketing tradicional y digital.	Tomar resultados de las encuestas realizadas periódicamente a los clientes y de las visitas realizadas por el personal comercial para desarrollo de plan de marketing.	Implementación de plan de marketing.	Humano, financiero	Administración y comercial
Realizar con la empresa que maneja la página web, mejoras y ajustes en la información que	Evaluar con el personal comercial los aspectos que deben resaltar en la página web y redes sociales para	Número de visitas a la página diaria, semanal y mensualmente.	Humano, financiero	Administración y comercial.

aparece en la página.	su publicación y actualización periódica.			
Socializar e implementar plan de direccionamiento que enfoque la filosofía y objetivos del hotel.	De acuerdo a los objetivos y filosofía planteada, se debe socializar a todo el personal los diferentes objetivos que desarrolla este plan estratégico, y los responsables del mismo.	Numero de socializaciones y evaluaciones hechas al personal en conocimiento a los objetivos propuestos.	Humano, materiales de socialización	Administración
Desarrollar cronogramas de actividades con los empleados que incluyan reuniones, actividades de esparcimiento y capacitación.	Organizar comité de convivencia, donde el mismo personal pueda sugerir fechas para actividades del personal, y donde la administración proponga temas de socialización y aprendizaje para determinadas áreas.	Cumplimiento al cronograma propuesto para desarrollo de actividades.	Humano, financiero, materiales de trabajo	Administración y todo el personal.

Fuente: elaboración propia.

### 10.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Con estos resultados, se presenta el cuadro de mando integral, que el permitirá a la parte administrativa y gerencial tener control sobre los diferentes objetivos propuestos, y su cumplimiento de acuerdo a las acciones planteadas, y los indicadores para su respectivo control.

Tabla 19 Cuadro de mando integral

<b>ENFOQUE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ÁREA</b>
<i>Financiero</i>	Tener alianza con 2 empresas que requieran estadía en el hotel constantemente.	Programar personal comercial para buscar alianza con las empresas de la región que requieran hospedar colaboradores de forma constante.	Numero de alianzas nuevas al año.	Administración y comercial
	Realizar contacto inicialmente con la empresa de transporte local (rápido el Carmen) en busca de un acuerdo comercial.	Realizar propuesta comercial a la empresa de transporte para hacer publicidad del hotel en los puntos de venta de tiquetes y buses.	Porcentaje de clientes que referencian conocer el hotel por publicidad en transporte.	Administración y comercial
<i>Cliente</i>	Realizar encuesta a los clientes, identificando	Diseñar formatos de satisfacción del servicio, y cuestionario de	Numero de encuestas realizadas mensualmente.	Atención al cliente y comercial

*Procesos internos*

nuevos posibles clientes.	mejoras sugeridas por el cliente.		
Desarrollar programa y política de servicio al cliente.	En base a los resultados y comentarios que se vayan recibiendo en las encuestas a clientes, desarrollar programa de servicio al cliente.	Porcentaje de aumento de satisfacción del cliente en la atención.	Administración y atención al cliente.
Crear dos nuevos canales de venta por internet.	En base a los resultados de las encuestas a los clientes, desarrollar dos canales de venta	Numero de canales de venta en funcionamiento.	Administración y comercial
Realizar un plan de marketing tradicional y digital.	Tomar resultados de las encuestas realizadas periódicamente a los clientes y de las visitas realizadas por el personal comercial para desarrollo de plan de marketing.	Implementación de plan de marketing.	Administración y comercial
Realizar con la empresa que maneja la página web, mejoras y	Evaluar con el personal comercial los aspectos que deben resaltar	Número de visitas a la página diaria, semanal y mensualmente.	Administración y comercial.

	ajustes en la información que aparece en la página.	en la página web y redes sociales para su publicación y actualización periódica.		
<i>Aprendizaje y conocimiento</i>	Socializar e implementar plan de direccionamiento que enfoque la filosofía y objetivos del hotel.	De acuerdo a los objetivos y filosofía planteada, se debe socializar a todo el personal los diferentes objetivos que desarrolla este plan estratégico, y los responsables del mismo.	Numero de socializaciones y evaluaciones hechas al personal en conocimiento a los objetivos propuestos.	Administración
	Desarrollar cronogramas de actividades con los empleados que incluyan reuniones, actividades de esparcimiento y capacitación.	Organizar comité de convivencia, donde el mismo personal pueda sugerir fechas para actividades del personal, y donde la administración proponga temas de socialización y aprendizaje para determinadas áreas.	Cumplimiento al cronograma propuesto para desarrollo de actividades.	Administración y todo el personal.

Fuente: elaboración propia.

## 11 RECURSOS

- Humanos: personal para realización de las entrevistas.
- Materiales: computador, impresora, papel, esferos.
- Institucionales: asesoría de los docentes pertinentes para la realización de cada uno de los objetivos planteados en el proyecto.
- Financieros: para la impresión de las entrevistas y demás documentación que se requiera.

## 12 PRESUPUESTO

Se presenta el presupuesto promedio que será requerido para cumplir los objetivos demarcados en el proyecto.

Tabla 20 Presupuesto

Ítem	Valor total
Papelería y materiales	\$50.000
Equipo de computación	\$1.500.000
Impresiones	\$100.000

Fuente: Elaboración propia



### 13 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para el óptimo desarrollo de los objetivos planteados en el proyecto, se desarrolla un cronograma de actividades:

Tabla 21 Cronograma de actividades

Actividad General	Sub Actividades	Meses					
		1	2	3	4	5	6
Presentación Anteproyecto de investigación	Problema de investigación	X					
	Marco referencial y metodológico		X				
Diagnostico	Realizar diagnóstico de la organización		X				
Desarrollo del proyecto	Elaboración de instrumentos de recolección de información			X			
	Desarrollo instrumentos de recolección de datos			X			
	Análisis de resultados y aplicación de matrices de evaluación				X		
Diseño plan estratégico y direccionamiento estratégico	Estructurar documento de entrega para la empresa, y para la Universidad					X	
Elaboración proyecto final	Elaboración de proyecto final						X

Fuente: Elaboración propia

## 14 CONCLUSIONES

En base al diagnóstico organizacional realizado al hotel San Francisco permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como también los objetivos a corto; se resalta el hecho que es una organización reconocida en el mercado local, por su calidad y trayectoria en el municipio, adema de contar siempre con una infraestructura optima para prestar un servicio de calidad.

El Hotel San Francisco tiene potencial para incrementar su participación en el mercado, a nivel regional y nacional, mediante un trabajo comercial y publicitario, teniendo fundamento en las estrategias planteadas.

Se realizó un plan de acción para los objetivos, que se descomponen de unas acciones determinadas a unas áreas en específico que se resumen en el cuadro de mando integral, donde contiene estrategias, actividades y responsables. Con este documento se pretende que la administración realice una implementación de las estrategias formuladas, y desarrolle un control y evaluación de las mismas para identificar puntos de mejora.

El cuadro de mando integral le permite a la organización contar con una herramienta en la que los objetivos están fundamentados en la situación actual del hotel, y en sacar el máximo provecho a las oportunidades y fortalezas que destacan en el mismo. Con estas estrategias medibles, se permite monitorear el desempeño de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.

Este plan de igual forma, busca que el hotel sea aun mas competitivo a nivel regional obteniendo una mayor participación en el mercado, y de igual forma, logrando mayor reconocimiento de los clientes potenciales que tiene.

## 15 RECOMENDACIONES

Se recomienda al hotel San Francisco implementar el plan de direccionamiento estratégico y su cuadro de mando integral, ya que estas herramientas les permitirán tener una visión clara, ordenada y medible de sus actividades y procesos cotidianos, con un control y evaluación necesarios para disminuir errores y alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Es necesario que se tenga en cuenta el apoyo y motivación de equipo de trabajo para el cumplimiento de estos objetivos, siendo los colaboradores los que en primera instancia darán control y reporte de las tareas asignadas.

Se resalta que el hotel San Francisco tiene una página web que brinda una información general del hotel, pero se recomienda potencializar esta herramienta digital junto con las estrategias de mercadeo, para dar un máximo de eficacia al plan de marketing que puedan desarrollar más adelante.

Se recomienda al hotel adoptar el comité de convivencia y actividades del personal de apoyo a la organización, dando el espacio necesario para que los colaboradores tengan sentido de pertenencia por el hotel, trabajen motivados, y en las actividades programadas puedan compartir sus sugerencias para el mejoramiento del servicio que se ofrece.

## 16 BIBLIOGRAFÍA

- AMAYA Amaya, J. (2005). *Gerencia: planeación y estratégica*.
- BANGUERO Lozano, H. E., CARRILLO Rodriguez, L. A., & APONTE Jaramillo, E. (2018). *Planeacion y gestion estrategica de las organizaciones: conceptos, metodos y casos de aplicacion*. Cali: Programa editorial Universidad Autonoma de Occidente.
- CENTREM. (06 de 2006). El cuadro de mando integral (CMI). *CENTREMETAL.LURGIC, UPMBALL*, pág. 38.
- DAVID, F. (2003). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- GOOGLE. (s.f.). *GOOGLE MAPS*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Hotel+San+Francisco/@5.3113345,-73.8132603,15z/data=!4m8!3m7!1s0x8e40385c5be85a65:0x2aaabefad83d38ba!5m2!4m1!1i2!8m2!3d5.3094364!4d-73.8144158>
- HILL, C. W., & JONES, G. R. (2009). *Administracion estategica*. Ciudad de Mexico: McGraw Hill/ Interamericana Editores SA de CV.
- HOTEL SAN FRANCISCO. (s.f.). Politicas. Ubate, Cundinamarca, Colombia.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2012). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- SERNA, G. H. (2014). *Gerencia Estratégica*. 11ª. ed. Bogotá: 3R Editores.
- TARJIZAN Martabit, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Catolica de Chile.