

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
DEL HOTEL POSADA CAMINO GUANACAS

DERLI PIEDAD VALENCIA GONZÁLEZ
YURY ALEJANDRA ESCOBAR CHAVARRO

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
NEIVA
2013

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
DEL HOTEL "POSADA CAMINO GUANACAS"

DERLI PIEDAD VALENCIA GONZÁLEZ
Código: 2009181606

YURY ALEJANDRA ESCOBAR CHAVARRO
Código: 2009179285

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Administrador de empresas

Director:
ALEXANDER QUINTERO BONILLA
Magister

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
NEIVA
2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DE JURADO:

FIRMA DE JURADO:

Neiva, 29 de octubre de 2013.

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto es el resultado del apoyo del Hotel Posada Camino Guanacas, por el cual hacemos llegar un especial agradecimiento a las propietarias, la Señora Martha Ligia Ovalle y su hija María Claudia Durán Ovalle, quienes fueron las persona que dedicaron su tiempo y conocimientos para realizar este estudio.

Especial agradecimiento a nuestro director, el profesor Alexander Quintero Bonilla, quien con su vasto conocimiento y arduo trabajo, guió este tema con mucho interés, hasta lograr que hoy sea una realidad.

A nuestra Universidad, Decana, Jefe de Programa y Profesores, quienes durante toda la carrera estuvieron aportando conocimientos y ánimo para que hoy logremos nuestro sueño de ser profesionales “en Administración de Empresas”.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| CAPITULO I. PLANTEAMIENTO E INTRODUCCIÓN..... | 12 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 12 |
| 1.2 Objetivo General..... | 12 |
| 1.3 Objetivos Específicos | 13 |
| 1.4 Justificación..... | 13 |
| 1.5 Alcance..... | 13 |
| 1.6 Limitaciones | 13 |
| 1.7 Organización del documento | 14 |
| 2 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... | 16 |
| 2.1 Administración de Pymes | 16 |
| 2.2 Referentes..... | 18 |
| 2.2.1 La estrategia competitiva..... | 18 |
| 2.3 Marco conceptual | 18 |
| 2.3.1 Estrategia | 18 |
| 2.3.2 Planeación..... | 19 |
| 2.3.3 Planeación Estratégica..... | 19 |
| 2.3.4 Direccionamiento Estratégico: | 19 |
| 2.4 Marco legal..... | 20 |
| 2.5 Producción de petróleo..... | 22 |
| 2.6 Inversión en el sector infraestructura de hotelería y turismo en Colombia | 22 |
| 3 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA..... | 24 |
| 3.1 Fuentes | 24 |
| 3.1.1 Primarias | 24 |
| 3.1.2 Secundarias | 24 |
| 3.2 Técnicas..... | 24 |
| 4 CAPÍTULO IV. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DIAGNÓSTICO INTERNO..... | 25 |
| 4.1 Antecedentes | 25 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.2 | Reseña Histórica | 25 |
| 4.3 | Origen del nombre | 26 |
| 4.4 | Misión | 26 |
| 4.5 | Visión | 27 |
| 4.6 | Ubicación..... | 27 |
| 4.7 | Productos y servicios..... | 27 |
| 4.8 | Planeación..... | 27 |
| 4.8.1 | Establecimiento de objetivos | 27 |
| 4.8.2 | Desafíos de la competencia..... | 28 |
| 4.8.3 | Necesidades de los clientes | 28 |
| 4.9 | Proceso de presupuesto..... | 28 |
| 4.10 | Enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas | 29 |
| 4.11 | Declaración de la política de calidad..... | 29 |
| 4.12 | Planes de contingencia..... | 29 |
| 4.13 | Asignación de recursos basado en metas establecidas | 29 |
| 4.14 | Estilo de dirección | 30 |
| 4.14.1 | Moral de la gerencia | 30 |
| 4.14.2 | Estilo de dirección | 30 |
| 4.14.3 | Liderazgo de la gerencia | 30 |
| 4.15 | Organización autoridad y poder | 30 |
| 4.15.1 | Estructura organizacional evidenciada por un organigrama..... | 30 |
| 4.15.2 | Asignación de cargos según área específicas | 31 |
| 4.15.3 | Comunicación directa entre jefe y subordinado | 31 |
| 4.15.4 | Toma las decisiones | 31 |
| 4.16 | Personal | 31 |
| 4.16.1 | Tipos de contratación | 31 |
| 4.16.2 | Proceso de selección..... | 31 |
| 4.16.3 | Entrenamiento y capacitación de empleados..... | 31 |
| 4.16.4 | Sistema de administración de pagos y salarios | 32 |
| 4.17 | Control..... | 32 |

| | | |
|--------|---|-----------|
| 4.17.1 | Sistema de control financiero..... | 32 |
| 4.17.2 | Sistema de control de calidad..... | 32 |
| 4.17.3 | Salud ocupacional | 32 |
| 4.18 | Marketing..... | 32 |
| 4.18.1 | Nivel de satisfacción de los clientes..... | 33 |
| 4.18.2 | Opinión de los clientes en cuanto a la calidad de los servicios prestados por el hotel | 33 |
| 4.19 | Preferencia de los clientes..... | 33 |
| 4.19.1 | Pronóstico del mercado y las ventas | 33 |
| 4.19.2 | Rentabilidad de los diferentes servicios que ofrece el hotel..... | 33 |
| 4.19.3 | Objetivos de fijación de precios | 33 |
| 4.19.4 | Cobertura del mercado | 34 |
| 4.19.5 | Objetivos publicitarios del hotel | 34 |
| 4.20 | Financiamiento | 34 |
| 4.20.1 | Gestión de la información contable..... | 34 |
| 4.20.2 | Evolución de las ventas del hotel durante los últimos 3 años..... | 35 |
| 4.20.3 | Establecimiento de indicadores financieros para conocer la liquidez, rentabilidad, crecimiento y capacidad de endeudamiento del hotel..... | 35 |
| 4.21 | Procesos | 36 |
| 4.21.1 | Ubicación de las instalaciones del hotel | 36 |
| 4.21.2 | Diseño las instalaciones del hotel..... | 36 |
| 4.22 | Capacidad | 36 |
| 4.22.1 | Pronóstico de la demanda total | 36 |
| 4.23 | Liquidez..... | 37 |
| 4.24 | Tecnología..... | 37 |
| 5 | CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO EXTERNO..... | 41 |
| 5.1 | Variables económicas..... | 41 |
| 5.1.1 | Tamaño y participación del mercado | 41 |
| 5.1.2 | Demanda..... | 42 |
| 5.2 | Comportamiento del mercado..... | 42 |
| 5.3 | Precios promedio..... | 42 |

| | | |
|--------|---|-----------|
| 5.4 | Producto interno bruto | 43 |
| 5.5 | Apuestas productivas | 44 |
| 5.6 | Niveles de gastos e inversión por parte del estado en cuanto al sector turístico | 44 |
| 5.7 | Mercado hotelero..... | 45 |
| 5.7.1 | Desempleo y mercado hotelero | 46 |
| 5.8 | Comportamiento del sector hotelero en el mundo, en Colombia, en el Huila y en Paicol | 46 |
| 5.9 | Infraestructura | 47 |
| 5.10 | Cultural y psicosocial..... | 47 |
| 5.11 | Hábitos de consumo..... | 48 |
| 5.11.1 | Perfil del cliente | 48 |
| 5.11.2 | Segmentación demográfica | 48 |
| a. | Edad..... | 48 |
| b. | Estilo de vida | 48 |
| 5.11.3 | Tipo de cliente y frecuencia de uso..... | 49 |
| 5.11.4 | Motivaciones del consumidor..... | 49 |
| 5.11.5 | Factores psicológicos | 49 |
| 5.12 | Social | 50 |
| 5.12.1 | Delincuencia común | 50 |
| 5.12.2 | Control del terrorismo | 50 |
| 5.13 | Variables de la competencia..... | 50 |
| 5.13.1 | Tipos de hoteles y ubicación..... | 50 |
| 5.13.2 | Competencia directa..... | 50 |
| 6 | CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA | 51 |
| 6.1 | La competencia | 51 |
| 6.2 | Competencia indirecta | 51 |
| 6.3 | El modelo de las cinco fuerzas de Porter..... | 53 |
| 6.3.1 | Poder de negociación del comprador / cliente | 53 |
| 6.3.2 | Poder de negociación de proveedores | 54 |
| 6.3.3 | Amenaza de nuevos ingresos..... | 54 |

| | | |
|---------|--|-----------|
| 6.3.4 | Amenaza de servicios sustitutos..... | 54 |
| 6.3.5 | Barreras de entrada..... | 55 |
| 6.4 | Problemática | 55 |
| 6.4.1 | Enfoque tecnológico Vs enfoque competitivo | 56 |
| 6.4.1.1 | <i>Beneficios e inconvenientes del uso de las tecnologías de la información en el sector hotelero.....</i> | 56 |
| 7 | CAPÍTULO VII. ANÁLISIS Y RESULTADOS | 61 |
| 7.1 | Planeación estratégica | 61 |
| 7.2 | Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)..... | 61 |
| 7.3 | Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) | 64 |
| 7.4 | Matriz interna y externa (IE)..... | 66 |
| 7.5 | Matriz del perfil competitivo | 68 |
| 7.6 | Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA) | 68 |
| 7.6.1 | Posición estratégica interna..... | 69 |
| 7.6.2 | Posición estratégica externa..... | 69 |
| 8 | CAPÍTULO VIII. PROSPECTIVA..... | 73 |
| 8.1 | Matriz de impacto cruzado..... | 73 |
| 8.1.1 | Fortalezas..... | 73 |
| 8.1.2 | Debilidades..... | 74 |
| 8.1.3 | Amenazas | 76 |
| 8.1.4 | Oportunidades..... | 77 |
| 8.2 | Hipótesis..... | 79 |
| 9 | CAPÍTULO IX. ESCENARIOS..... | 80 |
| 9.1 | Técnica prospectiva de los escenarios | 80 |
| 9.2 | Escenario | 80 |
| 9.2.1 | Elementos constitutivos de un escenario | 80 |
| 9.2.2 | La mejor administración sin delegar | 81 |
| 9.2.3 | Rumbo a la expansión | 82 |
| 9.2.4 | Guarda el orden, que el orden te guardara a ti | 83 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 84 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla No. 1. Evolución del estado financiero del Hotel Posada Camino Guanacas | 35 |
| Tabla No. 2. Oferta hotelera en el municipio de Paicol | 41 |
| Tabla No. 3. Apoyo trasversal al desarrollo de las regiones por parte del gobierno nacional..... | 45 |
| Tabla No. 4. Listado de establecimientos inscritos en el Registro Nacional de Turismo..... | 51 |
| Tabla No. 5. Establecimiento de alojamiento y hospedaje en el municipio de Tesalia | 52 |
| Tabla No. 6. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) | 61 |
| Tabla No. 7. Matriz EFI | 61 |
| Tabla No. 8. Matriz EFE..... | 64 |
| Tabla No. 9. Matriz EFE..... | 64 |
| Tabla No. 10. Datos totales matriz interna y externa | 67 |
| Tabla No. 11. Representación de las regionales | 67 |
| Tabla No. 12. Factores de calificación de la matriz del perfil competitivo | 68 |
| Tabla No. 13. Matriz del perfil competitivo | 68 |
| Tabla No. 14. Cuadro de calificación de matriz de posición estratégica y evaluación de la acción..... | 68 |
| Tabla No. 15. Cuadro de fortalezas financieras | 69 |
| Tabla No. 16. Cuadro ventajas competitivas | 69 |
| Tabla No. 17. Cuadro de estabilidad medioambiental | 69 |
| Tabla No. 18. Cuadro de fortalezas de la industria | 69 |
| Tabla No. 19. Resultados de la matriz PEEA | 70 |
| Tabla No. 20. Matriz DOFA..... | 71 |
| Tabla No. 21. Matriz de impacto cruzado - Fortalezas..... | 73 |
| Tabla No. 22. Matriz de impacto cruzado - Debilidades..... | 75 |
| Tabla No. 23. Matriz de impacto cruzado - Amenazas | 76 |
| Tabla No. 24. Matriz de impacto cruzado – Oportunidades | 77 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico No. 1. Participación de hoteles por habitación disponible en el municipio de Paicol | 41 |
| Gráfico No. 2. Participación de los hoteles por cama disponible en el municipio de Paicol | 42 |
| Gráfico No. 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter | 53 |
| Gráfico No. 4. Matriz de Porter | 56 |
| Gráfico No. 5. Matriz interna | 67 |
| Gráfico No. 6. MATRIZ PEEA | 70 |
| Gráfico No. 7. Matriz de impacto cruzado - Fortalezas | 74 |
| Gráfico No. 8. Matriz de impacto cruzado – Debilidades | 75 |
| Gráfico No. 9. Matriz de impacto cruzado - Amenazas | 77 |
| Gráfico No. 10. Matriz de impacto cruzado - Oportunidades | 78 |

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO E INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas se desarrollan en ambientes abiertos influenciados por cambios constantes, de ahí parte la importancia de analizar los diferentes factores que se manifiestan en el entorno, con el propósito de buscar estrategias que generen ventajas competitivas mediante un análisis estratégico del mismo.

Las pequeñas empresas en Colombia, atraviesan por una problemática interna y externa que ha ocasionado la baja productividad e inestabilidad en el mercado. La interna siendo la carencia de planeación, organización, dirección y control, sumado a la escasez de recurso humano, financiero y tecnológico. Que impide a las pequeñas empresas crear ventajas competitivas. (URIBE, 1999).

En cuanto a los factores externos están presentes los influenciados por el entorno, como la competencia, la globalización, la normatividad impartida por los gobiernos de turno, los cuales intervienen en el medio en que se desenvuelve la empresa y afectándola directamente.

Estas pequeñas empresas, no rompen el paradigma de que al estar orientadas a un sector tradicional y específico, también es requisito ser competentes y no confiarse de las variables que según ellas controlan. Las Pymes deben aprovechar sus fortalezas, todos aquellos recursos de la empresa y las oportunidades del mercado para orientarlas hacia una estrategia adecuada a ella pero sin olvidar los objetivos de desempeño de la organización.

Hotel Posada Camino Guanacas ubicado en el centro del municipio de Paicol, inicio sus operaciones en el año 2006, empezó con pocos recursos y ha ido creciendo en el transcurso de estos seis años; gracias a la labor de la gerente ha logrado expandir las instalaciones del hotel, posicionar la marca y sanear los pasivos. No obstante la problemática que se presenta es que se lleva una administración empírica, centralizada e informal, debido a la falta de preparación administrativa y financiera, que no le permiten establecer la rentabilidad del negocio y la falta de apoyo gubernamental para reglamentar los demás hoteles de la zona.

1.2 Objetivo General

Generar una propuestas de direccionamiento estratégico para el Hotel Posada Camino Guanacas, a partir de un diagnóstico y análisis empresarial basado en técnicas gerenciales y planeación estratégica.

1.3 Objetivos Específicos

- ❖ Analizar el entorno interno
- ❖ Analizar el entorno externo
- ❖ Establecer los objetivos de desempeño de la empresa
- ❖ Identificar los factores que se vinculan a las ventajas competitivas y comparativas
- ❖ Plantear un análisis prospectivo del hotel
- ❖ Presentar un informe final con la propuesta de direccionamiento estratégico.

1.4 Justificación

Es importante que en la actualidad las Pymes en Colombia hagan un cambio en su enfoque administrativo, ya que se encuentran en un arduo ambiente de negocios donde sobreviven únicamente los mejores.

Hacer un estudio desde el enfoque estratégico es importante para la Pyme por el hecho que compite de manera directa dentro del nicho de mercado en el que se encuentra. Es por eso que se deben implementar nuevas estrategias en la organización para la generación de una ventaja competitiva.

La empresa en general necesita adaptarse a los cambios del entorno y no confiarse, en el caso del Hotel Posada Camino Guanacas, sería importante detectar sus fortalezas y debilidades para poder aprovechar lo mejor que sabe hacer y las oportunidades que el mercado le está ofreciendo.

1.5 Alcance

- ❖ El estudio se basará en la información interna de la empresa Hotel Posada Camino Guanacas
- ❖ El proyecto deberá considerar el entorno del sector hotelero en el municipio de Paicol Huila.
- ❖ El estudio se desarrollará conforme a los objetivos de desempeño de la empresa.
- ❖ El presente proyecto de investigación será basado en fuentes de datos secundarios referentes al sector hotelero.

1.6 Limitaciones

- ❖ El estudio se desarrollará únicamente para dicha empresa.
- ❖ El proyecto es una propuesta de mejora para la empresa, no significando la implementación de ésta.

- ❖ La investigación documental tomará en cuenta fuentes de datos secundarios para el análisis del mercado.

1.7 Organización del documento

La investigación tendrá como fin develar los posibles resultados que se obtendrían si se lleva a cabo la propuesta para lograr una ventaja competitiva. Esta propuesta estratégica comenzará con la explicación de los objetivos del estudio dando las bases sobre las que se analizarán los distintos factores decisivos que afecten el éxito de ésta. Al final, se llegará a un pronóstico de la empresa en el mediano y largo plazo.

- ❖ Capítulo I. Planteamiento e introducción: En esta primera parte se planteará el problema de estudio y las causas del mismo como un reflejo de la situación actual de las Pymes vinculadas al sector hotelero en Colombia. Contiene los objetivos generales y específicos de estudio que darán las bases para identificar y analizar las variables que afectan a una empresa en cuanto al direccionamiento estratégico; así como los alcances y limitaciones del mismo.
- ❖ Capítulo II. Marco Teórico: En esta etapa se definirán los conceptos básicos para el buen rendimiento del proyecto. Se mencionará palabras y términos claves como la definición de estrategia, direccionamiento estratégicos; se tendrá en cuenta el marco legal. Se hará énfasis en las herramientas requeridas para la toma de decisiones, como el análisis de la cadena de valor, las 5 fuerzas de Porter con adaptación hacia los servicios y el análisis DOFA, se hará mención de los autores que sustentan lo anterior.
- ❖ Capítulo III. Metodología: Se dará seguimiento en este paso conforme a los pasos metodológicos de investigación de Hernández, Fernández y Baptista. Se aplicarán las herramientas decisivas para analizar las distintas áreas de la empresa. El propósito será que al obtener esta información se podrán formular posibles propuestas de mejoramiento para la empresa.
- ❖ Capítulo IV. Descripción de la empresa y diagnóstico interno: Incluye información general del objeto de estudio – localización, descripción, giro, antecedentes y situación actual. Se dará a conocer la Misión, la Visión y los objetivos de desempeño de la empresa para obtener un panorama adecuado e iniciar con el análisis de las distintas áreas dentro del mismo.
- ❖ Capítulo V. Diagnóstico externo: Se estudiarán las variables económica, como el tamaño y la participación del mercado, la oferta y demanda, local, el comportamiento del mercado, los precios promedios del sector, la influencia de las apuestas productivas y cuál es el aporte de este sector al PIB regional.

- ❖ Capítulo VI. Análisis de la competencia: se analizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter y su influencia en la empresa, la problemática del sector hotelero, la influencia de las TIC's, se comparará el enfoque tecnológico vs el enfoque competitivo y cómo se pueden utilizar todas las herramientas tecnológicas para beneficio del hotel.
- ❖ Capítulo VII Análisis y resultados: Con la información obtenida con antelación se realizará un análisis general de la empresa, de igual forma se identificarán las debilidades y oportunidades de la empresa. Se evaluarán los resultados cualitativos y cuantitativos de las pruebas y los estudios realizados.
- ❖ Capítulo VIII. Prospectiva: Se realizará una matriz de impacto cruzado con información obtenida de la empresa, que consiste en una exploración del futuro (prospectiva) sobre la base de una serie de eventos que pueden o no ocurrir dentro de un horizonte temporal considerado, donde se plantearán diversas hipótesis.
- ❖ Capítulo IX. Escenarios: Los escenarios constituyen la principal técnica para la exploración de futuros posibles y tienen por objeto realizar un examen exhaustivo de las alternativas en la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa. Por lo anterior se construirán tres (3) escenarios, en función de un modelo de proyección del presente en dirección de un futuro posible.
- ❖ Capítulo X. Propuesta de direccionamiento estratégico y conclusiones: Esta última parte incluye las recomendaciones derivadas del estudio. Se formulará una propuesta de direccionamiento estratégico para el Hotel Posada Camino Guanacas.

2 CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración de Pymes

Pymes es un abreviado que se utiliza comúnmente para definir a la pequeña y mediana empresa, existen características que hacen notar una de otra, aunque en este apartado nos enfocaremos a la pequeña empresa. El común denominador es:

- a. Su crecimiento es lento y casi siempre es antes de que la diversidad de sus operaciones lo provoque.
- b. Se dice que las actividades ejecutivas se ven reflejados en una sola persona.
- c. En cuanto abastecimiento, la adquisición se torna más fácil por el hecho de que se tiene un previo reconocimiento del panorama.
- d. La producción se apoya básicamente en la mano de obra y los procesos de fabricación se caracterizan por ser artesanales.
- e. El capital de la empresa y la propiedad ésta casi siempre es individual (Dickson 1974).

Por otro lado cabe mencionar que en Colombia la mayor parte de la pequeña empresa corresponde a las empresas familiares y de aquí se parte el hecho que es difícil encontrar una diferencia entre ambas. Según (Dickson 1974) uno de los errores a los que se enfrentan frecuentemente las empresas pequeñas es el factor de minimizar costos con respecto a salarios, y con esto se llega a un problema a corto plazo. Muchas veces el factor administrativo es el que desencadena otra variable, ya que las personas que están al frente de éstos no están preparados para manejar ciertas situaciones, como el de hacer una buena inversión, estudiar las posibilidades de mercado o no tiene la preparación suficiente para hacer una buena expansión del negocio.

Una ventaja que se tiene al ser pequeña empresa es la flexibilidad, la cierta simplicidad y las relaciones personales que pueden llegar a ser una ventaja competitiva con base a una administración adecuada. (Mercado, 1995).

(DAVID, 2003) define la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar su objetivos, lo cual implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación, el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

De ahí, establece un modelo global que representa un enfoque claro y práctico para formular, aplicar y evaluar estrategias, partiendo de la identificación de la

misión, los objetivos y las habilidades de la organización. Dicho proceso debe ser dinámico y continuo, porque no termina jamás.

La administración estratégica permite que la organización tome parte activa en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede aprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino; el mayor beneficio es que las empresas tengan mejores estrategias gracias a la utilización de un enfoque sistemático, lógico y racional para elegir la mejor alternativa en el momento oportuno.

(MINTZBERG, 1991) presenta cinco definiciones de estrategia: como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva y a su vez lleva a cabo algunas reflexiones sobre las interrelaciones de lo que ello representa.

Como **plan** asegura que es una especie de curso de acción conscientemente determinado, para abordar una situación concreta.

Como **pauta de acción** es una maniobra que le permite a la empresa sobreponerse a su competencia.

Como **patrón** es un modelo que influye en el comportamiento mediante un flujo de acciones, que hacen que produzca una conducta deseada, ya sea de forma intencional o no.

Como **posición** es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos suelen llamar “medio ambiente”, es la fuerza mediadora o “acoplamiento”, según (HOFER & SCHENDEL, 1978), entre organización y medio ambiente, o sea, en el contexto interno y externo de la empresa.

Como **perspectiva** mira hacia el interior de la organización con una visión más amplia. En este punto la estrategia implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

De igual forma (PRAHALAD & HAMEL, 1990) afirman que las competencias centrales de la empresa son parte medular del paradigma de la administración estratégica, que pretende dar respuesta a los retos planteados por el constante cambio del mercado, mediante un análisis del ambiente externo e interno de la empresa, de la competencia, y de cómo influyen las tecnologías de información en el desempeño de la empresa frente a sus competidores.

Como perspectiva, la administración estratégica mira hacia el interior de la organización, pero con una visión amplia, que posee una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas. La estrategia es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, por medio de sus intenciones y sus acciones.

(VILLEGAS) expone que cualquier organización para poder sobrevivir en un medio cada vez más turbulento debe poseer una estrategia que le permita obtener una sólida ventaja competitiva y poder alcanzar con éxito los objetivos que se ha trazado. Define la gerencia estratégica como la formulación, implementación y evaluación de las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

2.2 Referentes

2.2.1 La estrategia competitiva

Significa escoger en forma deliberada ciertas actividades o procesos para entregar al cliente una exclusiva mezcla de valor agregado, que le permita a la empresa generar un posicionamiento de valor único dentro de un nicho de mercado establecido mediante la calidad del producto y/o servicio, logrando la satisfacción del mismo.

Comúnmente la necesidad de la estrategia nace de las externalidades como cambios en la tecnología o en los hábitos de comportamiento del mercado o del consumidor. A razón de esto se crea el reto de establecer una estrategia como un asunto de cultura organizacional, que requiere de un líder, el cual debe llevar a buen término el proceso que en principio es de por sí abstracto.

El gerente es quien debe identificar cuáles son los cambios que se requieren y cuáles las necesidades de los usuarios. Pero también debe establecer los límites que no pueden ser traspasados por la organización, determinando la porción del nicho de mercado que se trabajará y con cuales productos y servicios se contará para lograrlo, de igual forma el gerente como buen líder debe mantener una estricta disciplina y una excelente comunicación interna en el día a día. (DAVID, 2003)

2.3 Marco conceptual

El modelo de análisis teórico que se va a utilizar en el presente trabajo es el direccionamiento estratégico, para lo cual es importante definir los siguientes conceptos:

2.3.1 Estrategia

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

2.3.2 Planeación

Como lo indica (Definición.D), es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. Es frecuente que la planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles. El sujeto o la organización, deberá escoger la opción que le resulte más propicia para solucionar el problema en cuestión e iniciar la puesta en marcha de un plan.

De igual forma es posible clasificar la planeación de distintas maneras dependiendo del contexto, según las expectativas temporales, la amplitud y la especificidad. De este modo puede hablarse de planeación a corto plazo, planeación técnica y planeación estratégica (objeto de estudio), entre otros.

2.3.3 Planeación Estratégica

Según (Definición.D), es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de la empresa u organización; la planeación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La gestión o management comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas.

En este sentido, es importante que todas las personas vinculadas a la gerencia puedan desarrollar sus conocimientos y comprender con exactitud las necesidades de la empresa, para que la planeación estratégica les permita interactuar con un mundo dinámico y en constante evolución.

2.3.4 Direccionamiento Estratégico:

Es una disciplina que compila tres estrategias fundamentales e interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad. Como se puede apreciar en la siguiente figura.

2.4 Marco legal

Según (Actualicese.com), para crear un hotel y ponerlo en marcha, es necesario verificar una lista de requisitos tales como:

- ❖ Cumplir con todas las normas referentes al uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación expedidos por la entidad competente del respectivo municipio. La ubicación de los tipos de establecimientos será determinada dentro del POT, expedido por los respectivos concejos municipales, teniendo en cuenta que en ningún caso podrán desarrollarse actividades cuyo objeto sea ilícito de conformidad con las leyes
- ❖ Cumplir con las condiciones sanitarias y ambientales según el caso descritas por la ley 9 de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia.
- ❖ Cumplir con las normas vigentes en materia de seguridad.
- ❖ Obtener y mantener vigente la matrícula mercantil, tratándose de establecimientos de comercio.
- ❖ Comunicar en las respectivas oficinas de planeación o quien haga sus veces de la entidad territorial correspondiente, la apertura del establecimiento. Esto se debe hacer dentro de los 15 días siguientes a la apertura del mismo. Esta notificación se puede hacer por medios virtuales (artículo 4 del Decreto 1879 de 2008)
- ❖ Cancelar los impuestos.
- ❖ **REGISTRO NACIONAL DE TURISMO:** Exhibir la prueba de su inscripción en el “Registro Nacional de Turismo”. Este registro se exige en el Artículo 13 de la Ley 1101 de noviembre de 2006 para todas aquellas empresas alistadas en el artículo 12 de esa misma ley entre las cuales figuran hoteles, centros vacacionales, campamentos, viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanente.
- ❖ **MATRICULA MERCANTIL ANTE LA CÁMARA DE COMERCIO:** La Matrícula Mercantil es un medio de identificación del comerciante y de su establecimiento de comercio, así como medio de prueba de existencia de uno y de otro.

Por disposición legal, los comerciantes, sean personas naturales o jurídicas, están obligadas a matricularse en el Registro Mercantil que lleva la Cámara de Comercio y matricular allí mismo su empresa o negocio. La matrícula se debe renovar anualmente, dentro de los tres primeros meses del año. En caso de no ejercer actividad comercial alguna, debe cancelar su Matrícula Mercantil.

- ❖ **RUT:** El Registro Único Tributario -RUT- constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto de renta y no contribuyentes declarantes de ingresos y patrimonio, los responsables del régimen común, los pertenecientes al régimen simplificado, los agentes retenedores, los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros; y los demás sujetos de obligaciones administradas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - (DIAN).
- ❖ **NIT:** Número de Identificación Tributaria - NIT constituye el número de identificación de los inscritos en el RUT. Permite individualizar a los contribuyentes y usuarios, para todos los efectos en materia tributaria, aduanera y cambiaria (artículo 4º del Decreto 2788 de 2004), y en especial para el cumplimiento de las obligaciones de dicha naturaleza. (DIAN).
- ❖ **LEGALIDAD EN LA CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS:** Al momento de contratar un empleado para hacer uso de sus servicios se debe realizar todo el proceso relacionado con las prestaciones sociales y de la misma manera pagarle un salario correspondiente a la actividad que desempeñe.

Los hoteles que cumplan con estos requisitos podrán en su momento pedir certificación por medio de la adjudicación de estrellas, las cuales son equivalentes a la calidad del servicio que se presta en cada establecimiento. La mayor cantidad de estrellas alcanzadas son cinco. Al igual que en el sector restaurador, esta categorización es definida de acuerdo a estándares internacionales y asegura los altos modelos de calidad que el hotel maneja.

La Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco) e Icontec evalúan los hoteles dependiendo de varias pautas: Competencias laborales, prestación del servicio, criterios de alojamiento y hospedaje.

El no estar en un proceso de certificación de calidad con el Icontec no acarrea sanción para el establecimiento. Pero sí es un factor importante en el posicionamiento del negocio, la confianza del cliente y la recordación de la marca ante el comercio. (Labarra.com)

Es importante mencionar que según (findeter) una oportunidad grande que tienen los hoteles legalmente constituidos es la oportunidad de participar en la adjudicación de créditos para el desarrollo de infraestructura para el sector turismo en áreas relacionadas con la construcción, adecuación y dotación de establecimientos y edificaciones hoteleras y de interés turístico, así como la puesta en marcha de actividades turísticas no convencionales.

Algunas leyes y normatividades que regulan al sector hotelero son:

- ❖ **Resolución 0657 de 2005 de Abril 08):** Por la cual se reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan sus servicios en Colombia.
- ❖ **LEY 300 DE 1996:** Por la cual se establece la ley general de turismo.
- ❖ **Ley 9 de 1979:** Por la cual se dictan medidas sanitarias.
- ❖ **Decreto 1879 de 2008**
- ❖ **Ley 1101 de noviembre de 2006**

2.5 Producción de petróleo

La Posada se construye para satisfacer la necesidad que había en Paicol, ya que no contaba con ningún hotel para alojar al personal de las empresas de hidrocarburos.

La licencia ambiental resolución número (0370) 26 de febrero del 2009, “por la cual se otorga una licencia ambiental global para el proyecto área de producción cañada norte y se toman otras determinaciones”. Localizado en las veredas Domingo Arias y san Matías jurisdicción del municipio de Paicol, departamento del Huila. El área para producción de hidrocarburos, denominado Área de Producción Cañada Norte (Departamento del Huila), incluyendo la ampliación, tiene una extensión aproximada de 1875,6 hectáreas; donde se determina el permiso para la explotación de 121 pozos petroleros y cuarenta plataformas multipozo, en las cuales se proyecta perforar tres pozos por plataforma, proceso que es dinámico y que se evalúa teniendo en cuenta que a nivel nacional de cada veinte pozos uno sale positivo para extracción de petróleo, comparado con los pozos petroleros de Paicol que tienen un 90% de resultado positivo para extracción de hidrocarburos. La producción de petróleo está estimada para 50 años. (Ministerio de Ambiente)

2.6 Inversión en el sector infraestructura de hotelería y turismo en Colombia

Según (Proexport Colombia) Grandes actores de la hotelería nacional y mundial han invertido en Colombia generando un aumento de aproximadamente 11 mil habitaciones nuevas en los últimos siete años. La inversión en hotelería en este mismo periodo pasó de US\$ 24.8 millones a US\$ 1.700 millones.

Colombia se está consolidando como un importante destino dentro del circuito de cruceros del Caribe con sus tres puertos en Cartagena, Santa Marta y San Andrés. En los últimos cinco años los visitantes en cruceros se multiplicaron por seis (315.304 en 2011).

- ❖ El crecimiento del turismo extranjero a Colombia está por encima del promedio mundial, así como notable crecimiento de turismo de negocios, reuniones y eventos.
- ❖ Trabajadores con excelente formación y vocación de servicio.
- ❖ Los destinos turísticos en Colombia están siendo reconocidos mundialmente.
- ❖ Ubicación estratégica y conectividad.
- ❖ Inversión creciente en hotelería y cada vez más empresas multinacionales están invirtiendo en Colombia.

3 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Fuentes

3.1.1 Primarias

- ✓ Entrevistas con la propietaria del hotel
- ✓ Encuesta a clientes del hotel de forma aleatoria
- ✓ Archivos del hotel
- ✓ Registros contables y financieros del hotel

3.1.2 Secundarias

- ✓ Información y registros de COTELCO
- ✓ Información y registros de INVESTINHUILA
- ✓ Información y registros de la alcaldía de Paicol
- ✓ Información y registros de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- ✓ Registro Nacional de Turismo
- ✓ Banco de la República
- ✓ Dane
- ✓ Plan de Desarrollo Departamental y Municipal
- ✓ Plan estratégico de emprendimiento del departamento del Huila

3.2 Técnicas

- ✓ Entrevistas con la propietaria del hotel
- ✓ Encuestas a clientes
- ✓ Registro escrito
- ✓ Textos y conferencias
- ✓ Investigación en la web y de campo sobre el sector y la industria

4 CAPÍTULO IV. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y DIAGNÓSTICO INTERNO

4.1 Antecedentes

La investigación tiene su origen en el desarrollo del curso Política de la empresa de noveno semestre de administración de empresas, en el cual se realiza un trabajo práctico que consiste en buscar una empresa que facilite la adquisición de información de la misma y a su vez realizar un estudio profundo con el fin de poner en práctica los conocimientos teóricos en cuanto a estrategias gerenciales, prospectiva, diagnóstico interno y externo con el objetivo de establecer hipótesis y escenarios en los cuales se muestre el posible futuro de la misma.

El Hotel "Posada Camino Guanacas", es la empresa que se eligió para realizar el proyecto de diagnóstico y propuesta de direccionamiento estratégico, debido a que su propietaria se mostró de acuerdo en facilitar la información requerida para la identificación tanto de las debilidades y fortalezas que posee el hotel, como de las amenazas y oportunidades que existen en su entorno, con el fin de establecer estrategias que le permitan al hotel crecer y posicionarse en el mercado local como uno de los mejores en su ramo.

4.2 Reseña Histórica

Martha Ligia Ovalle Ovalle, oriunda de Santander, Médica Veterinaria Zootecnista egresada de la Universidad del Tolima, quien desde hace 23 años vive en el municipio de Paicol, convencida del potencial turístico del municipio, situado al suroccidente del departamento del Huila y declarado nuevo destino turístico, vio la oportunidad de hacer un hotel teniendo en cuenta que el municipio en el año 2006 carecía de un lugar donde alojarse.

La Posada Camino Guanacas nació por la iniciativa de una familia Santandereana que introdujo en Paicol el concepto de servicio personalizado y cercano a los clientes, con el fin de ofrecerles la posibilidad de vivir la experiencia con un entorno colonial y el “campo con el confort de la ciudad” como el slogan de su empresa.

La Posada es el resultado de la restauración de una casona antigua, que gracias al meticuloso trabajo de su propietaria y del arquitecto Germán Arias permitió la conservación de la construcción colonial original del año 1870 por el señor Anastasio Borda.

La Posada Camino Guanacas es una empresa netamente familiar que inicio en septiembre de 2006 con la compra de una vivienda en ruinas situada en el corazón del municipio; desde ese momento se iniciaron las labores de

reconstrucción y readecuación y en diciembre de ese mismo año se realizó la inauguración del hotel.

Inicialmente se restauró la parte antigua de la casona y se habilitaron 7 habitaciones, la construcción de las zonas sociales, cocina, comedor y hamaquero. En el año 2009 se construye 4 habitaciones más y a finales del 2011 se construyen las 2 últimas para un total de 13 habitaciones.

Para finales del año 2012 se prevé terminar la construcción de la segunda etapa de la Posada, que contará con 4 habitaciones totalmente modernas, con el fin de ampliar la oferta del servicio de alojamiento.

El tipo de arquitectura colonial de la Posada Camino Guanacas, el ambiente, la decoración y la atención personalizada ha hecho que el hotel sea reconocido a nivel departamental. Hoy día esta zona destaca su homogénea construcción de calles empedradas y casas de histórica arquitectura con más de 200 años de construcción datan la buena energía de esa época.

4.3 Origen del nombre

Paicol siempre fue sitio de posada para los peregrinos que iban hacia Popayán y el Ecuador, de ahí surgió el nombre de Posada en lugar de hotel. Después en la búsqueda de su nombre se decidió Camino Guanacas, debido a que está situada sobre el Camino Real de Guanacas, que cientos de años atrás era el lugar de encuentro de viajeros procedentes de Villavieja y marcaban su paso hacia el Ecuador.

El logo de la Posada son tres mariposas que significan el núcleo familiar de la propietaria. Escogió las mariposas, porque ellas son alegres, vistosas y sencillas.

Posada Camino Guanacas, es una casona estilo colonial, con ambiente campestre e indescriptible tranquilidad, presenta los tradicionales corredores que invitan a recorrer el pasado y a la contemplación del jardín interior; en cada rincón de la casa se encuentra plasmada una historia a través de su decoración; además cuenta con un “hamaquero” lugar donde se encuentran guindadas las hamacas, rodeado de un hermoso jardín para disfrutar de un descanso a plenitud.

Todo lo anterior junto con el calor humano y cocina de los abuelos hacen de este lugar el sitio perfecto para un buen descanso.

4.4 Misión

El hotel cuenta con una misión muy bien definida, debido a que enmarca su razón de ser; el cual es la siguiente:

Posada Camino Guanacas brinda a sus clientes alojamiento, servicio de bar, restaurante, sala de conferencia, parqueadero y actividades de integración y esparcimiento. Orientados a rescatar la cultura colonial, ecológica y típica de nuestro Municipio, buscando la excelencia mediante el diseño y la atención de su propietaria; ofreciendo un lugar acogedor y familiar, promoviendo el valor de la identidad como Paicoleños creando un ambiente favorable para el crecimiento turístico.

4.5 Visión

El hotel cuenta con una visión definida en la cual podemos observar que la empresa se orienta a ser una promotora turística, se piensa que si no se limita bien puede ser contraproducente para la empresa, ya que perdería su razón de ser; la visión es la siguiente:

Para el 2020 la Posada Camino Guanacas, será un hotel reconocido en el sur del país en la prestación de servicios que promuevan el turismo rural y regional, por su posición geoestratégica que permite desplazarse y conocer la cultura y el desarrollo artesanal de diferentes lugares turísticos, siempre orientados al mejoramiento continuo, el crecimiento turístico de Paicol y la atención a nuestros clientes.

4.6 Ubicación

La posada Camino Guanacas se encuentra ubicada en todo el corazón del municipio, por detrás del templo parroquial (Patrimonio Arquitectónico), en la calle 6 N° 5- 20.

4.7 Productos y servicios

La posada Camino Guanacas cuenta con 13 habitaciones amplias, con baño privado y servicio de Televisión por cable, también ofrece los servicios de restaurante, sala de conferencias, parqueadero, lavandería y actividades de integración y esparcimiento en la Eco-Aldea La Victoria.

4.8 Planeación

4.8.1 Establecimiento de objetivos

Los objetivos de la empresa no se encuentran establecidos de manera escrita, pero se puede observar que la gerente si los tiene claros al momento de tomar decisiones, capacitar a los empleados y ofrecer un servicio de calidad.

4.8.2 Desafíos de la competencia

El hotel estudia los motivos que llevan a los clientes a hospedarse en otros hoteles y con base en ello busca la mejora continua de las instalaciones y de los servicios.

4.8.3 Necesidades de los clientes

El hotel se anticipa a las necesidades de los clientes, puesto que cuenta con un variado portafolio, el cual han elaborado teniendo en cuenta que las personas que se alojan allí son empleados del sector de hidrocarburos, principalmente, y por tal motivo necesitan de servicios adicionales.

De igual forma se le da importancia al turismo y por esta razón se tiene un paquete turístico para aquellas personas que deseen hacer uso de este.

Dadas las circunstancias, el hotel ofrece los siguientes servicios:

4.8.3.1 Producto principal

La Posada Camino Guanacas ofrece el servicio de hospedaje para satisfacer una necesidad del cliente. Este servicio representa la solución a la carencia de hoteles en el municipio de Paicol.

4.8.3.2 Servicios auxiliares

El hotel Posada Camino Guanacas, presta los servicios de restaurante, parqueadero y lavandería.

4.8.3.3 Productos y servicios de apoyo

- ❖ La Posada cuenta con dos fincas que se alquilan a los huéspedes “Las Marías” y “La Victoria”.
- ❖ La posada maneja el “Paquete Turístico Guanacas”.

4.9 Proceso de presupuesto

El hotel no manejan un proceso de presupuesto, ya que no se tienen documentados los estados financieros, sólo se tiene una cuenta bancaria donde las empresas consignan el valor de las cuentas de cobro de los servicios suministrados. Cubriendo el pago de servicios y gastos generales con los ingresos diarios recibidos en efectivo.

4.10 Enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas

Aun siendo una empresa pequeña maneja un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones, ya que las acciones van encaminadas al logro de los objetivos del hotel, se está a la vanguardia de los cambios que realiza la competencia. En la formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la organización y la determinación de las amenazas y oportunidades externas.

4.11 Declaración de la política de calidad

El hotel cuenta con una política de calidad bien establecida la cual se menciona a continuación:

La Posada Camino Guanacas encamina todos sus esfuerzos a la prestación del servicio turístico integral en el cual incluye alojamiento, servicio de restaurante, piscina para niños, bar, parqueadero, paquetes turísticos regionales y rurales, ofreciendo caminatas ecológicas, senderismo, barranquismo, baño en la quebrada, piscina de agua corriente, dentro de un entorno ecológico y tradicional; buscando satisfacer las expectativas y necesidades del turista, basados en el mejoramiento continuo de nuestras instalaciones, calidad de los servicios y desarrollo integral y personal.

4.12 Planes de contingencia

Aunque el hotel ha logrado identificar los riesgos que están asociados al objeto de su negocio y ha tratado de determinar la vulnerabilidad a distintos desastres, aún no ha planificado una adecuada respuesta a emergencias dentro de sus limitaciones; no obstante ha hecho mejorar en sus instalaciones previendo desastres como son el establecimiento de rutas de evacuación, la compra de extintores, botiquín de primeros auxilios.

4.13 Asignación de recursos basado en metas establecidas

El hotel asigna los recursos de acuerdo a las metas establecidas previamente, puesto que cualquier modificación que se realiza en la planta física, va de acuerdo a una meta definida por la organización, donde se ha determinado la cuantía del proyecto de inversión.

4.14 Estilo de dirección

4.14.1 Moral de la gerencia

Se evidencia una moral alta en la gerencia, ya que su propietaria se encuentra en dicho cargo y por tal motivo siempre está atenta a los sucesos que se desarrollen en pro o en contra del crecimiento y buen funcionamiento del hotel.

La gerente siempre busca que el hotel este funcionando de manera correcta en pro del bienestar y la satisfacción de sus clientes y empleada, propendiendo por la seguridad de los mismos, con el fin de garantizar que en el normal desarrollo de las actividades no corran riesgos, generando motivación y un ambiente propicio.

4.14.2 Estilo de dirección

Se observa la implementación de un **estilo directivo, ya que la gerente es quien toma las decisiones y** no toma en cuenta la opinión de sus subordinados, es ella quien imparte las instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben ejecutarse cada una de las tareas, para luego examinar su cumplimiento.

4.14.3 Liderazgo de la gerencia

Se observa liderazgo y emprendimiento por parte de la gerencia, puesto que desde su creación, se evidencia el crecimiento de la infraestructura física, con el fin de suplir la demanda y generar en los clientes un ambiente de confort y tranquilidad en cada uno de los espacios que conforman el hotel.

De igual forma se aumentó la popularidad del mismo gracias a la gestión administrativa que ha transmitido por los medios necesarios para que las personas que llegan al municipio de Paicol, escojan el hotel como su lugar de alojamiento.

4.15 Organización autoridad y poder

4.15.1 Estructura organizacional evidenciada por un organigrama

El hotel tiene una estructura informal poco deseable, ya que carece de una estructura organizacional evidenciada en un organigrama, dado que es una empresa de carácter familiar administrada por su propietaria; quien es la persona que realiza la mayoría de las funciones, puesto que no delega.

Para el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en el hotel, la gerente tiene una colaboradora que es la empleada de servicio. Por esta razón no ha considerado la implantación de un organigrama, ya que solo hay dos personas que se emplean en realidad.

4.15.2 Asignación de cargos según área específicas

El hotel no ha realizado la asignación de cargos, según las áreas específicas de este, debido a que sólo cuenta con dos empleados, la gerente y la empleada del servicio. La gerente se encarga de la administración general del hotel, en tanto que la empleada desarrolla los procesos concernientes a los servicios generales, como el aseo del hotel, preparación de alimentos, servicio de habitación, entre otros.

4.15.3 Comunicación directa entre jefe y subordinado

Se evidencia una relación cordial entre la gerencia y su subordinada, lo cual ha creado una comunicación de doble vía, permitiendo a la administración generar un ambiente propicio fomentado por la confianza, tendiente a obtener acceso a las quejas u opiniones que ésta tenga con respecto a sus actividades, de igual forma que al comportamiento y necesidades de los clientes.

4.15.4 Toma las decisiones

Quien toma todas las decisiones en el hotel es la gerente, ya que ella es la encargada de la administración total del hotel, y tiene bajo su responsabilidad el correcto funcionamiento del mismo.

4.16 Personal

4.16.1 Tipos de contratación

Se observa que el hotel no cuenta con políticas de contratación y simplemente llevan a cabo una contratación directa, en forma verbal e indefinida, que le pueden generar problemas de tipo legal y acarrear sanciones económicas, si por algún motivo el empleador decide terminar el contrato de forma unilateral.

4.16.2 Proceso de selección

En el hotel no llevan a cabo procesos de selección ni los requerimientos del cargo. Siendo un municipio pequeño, carece de personal con formación profesional para desempeñar funciones de tipo hotelero, por tal motivo cuando se contrata al empleado es por recomendación personal.

4.16.3 Entrenamiento y capacitación de empleados

El hotel no tiene establecido un programa de entrenamiento y capacitación que le permita al empleado un desempeño eficiente, aunque la administradora realiza la inducción y explicación de las labores que debe desarrollar el empleado.

4.16.4 Sistema de administración de pagos y salarios

La administración del hotel no realiza el pago de prestaciones sociales (salud, pensión y riesgos profesionales), no genera comprobantes de egresos donde se estipule el salario de la nómina, aunque éste es mensual y durante el mes, los empleados solicitan avances de acuerdo a sus necesidades.

Este aspecto es sumamente grave para la organización, puesto que si un empleado se enferma o a tiene un accidente laboral, la empresa debe correr con todos los gastos médicos e indemnizaciones por tal concepto.

4.17 Control

4.17.1 Sistema de control financiero

El gerente no tiene control financiero de la empresa, sólo lleva un libro diario de contabilidad donde registra los ingresos y egresos del día y una cuenta bancaria para que los clientes empresariales consignen el costo de los servicios prestados.

4.17.2 Sistema de control de calidad

El sistema de control de calidad del hotel es básico y se realiza de manera informal al finalizar los procesos por parte del gerente, quien supervisa las actividades que realizan los empleados.

4.17.3 Salud ocupacional

El hotel no ha establecido políticas concernientes a la salud ocupacional de la empresa y al mejoramiento de la calidad de vida del empleado; aunque cuenta con elementos básicos como la ruta de evacuación y un punto de encuentro, en caso de presentarse una emergencia; un botiquín; un extintor ubicado a la entrada del hotel, la empleada carece de conocimiento para su adecuado uso en caso de presentarse alguna anormalidad.

4.18 Marketing

Para analizar el mercado hotelero del municipio de Paicol se realizó una encuesta con el fin de conocer las necesidades y percepción de los clientes; se crearon preguntas cerradas que darían respuesta a variables básicas que influyen en el acceso a este tipo de servicios. A partir de esto se concluye lo siguiente:

4.18.1 Nivel de satisfacción de los clientes

El nivel de satisfacción de los clientes en general es bueno en todos los servicios que ofrece el hotel, pero muestran mayor satisfacción en aspectos como atención por parte del personal, la comunicación con el gerente, manejo de peticiones, sugerencias, quejas o reclamos; muestran inconformidad con el horario de atención de la recepción.

4.18.2 Opinión de los clientes en cuanto a la calidad de los servicios prestados por el hotel

Aunque los clientes no expresan su conformidad con la calidad del servicio del hotel de una manera específica, muestran altos grados de satisfacción en cuanto a los horarios establecidos para el servicio de restaurante, la atención por parte de los empleados, el servicio de habitación, el servicio de parqueadero y el servicio de lavandería. Estas acotaciones por parte de los clientes muestran que aunque se sienten a gusto con los servicios prestados tienen pequeñas inconformidades que son expuestas ante la gerencia por medio de las sugerencias.

4.19 Preferencia de los clientes

Según la encuesta realizada a los clientes les agrada el confort que ofrece el hotel principalmente con un 33% de aceptación, en segundo lugar se observa la ubicación con un 27%, en tercer y cuarto lugar están los servicios prestados y la economía de los precios, ambos con un 20%.

4.19.1 Pronóstico del mercado y las ventas

Se evidencia que el hotel no pronostica los mercados y las ventas, debido a que la gerencia no ha considerado importante establecer el porcentaje mercado objetivo que presenta el municipio y su relación en cuanto a las ventas.

4.19.2 Rentabilidad de los diferentes servicios que ofrece el hotel

La gerencia no tiene establecida la rentabilidad del negocio, solo sabe que éste es rentable porque vive de ello y puede ahorrar para reinvertir en la infraestructura del hotel, lo cual le generara dificultades económicas a corto y largo plazo, puesto que al desconocer cuál es el rendimiento de la inversión realizada no se puede establecer la eficacia de su gestión.

4.19.3 Objetivos de fijación de precios

El hotel tiene ha establecido los precios de acuerdo a la acomodación y tipo de habitación; para lo cual Una habitación con cama doble para una persona \$25.000

y para dos \$35.000. Una habitación con dos camas sencillas para una persona \$20.000 y para dos \$30.000. Si son grupos se realiza un descuento.

Los precios del hotel son inferiores a la competencia, debido a que el hotel tiene en cuenta la capacidad de pago de las personas que llegan al municipio buscando un lugar dónde hospedarse y con base en esta información ha clasificado las habitaciones para que sean asequibles y de esta forma atraer a un mayor número de clientes.

4.19.4 Cobertura del mercado

El hotel no tiene establecida la cobertura del mercado de manera formal ya que ésta depende del número de camas disponibles en el hotel. Por lo general las habitaciones viven con poca disponibilidad, al ser mayor la demanda que la oferta.

4.19.5 Objetivos publicitarios del hotel

Los objetivos publicitarios del hotel no están escritos ni bien formulados, ya que están en la cabeza de la gerente, básicamente son:

- a. Dar a conocer el hotel por medio de publicidad en diferentes medios de comunicación como son:
 - ❖ La página web de Paicol,
 - ❖ En el servicio Navette de Coomotor presentan un video donde muestran a Paicol, la Posada y los sitios turísticos,
 - ❖ En la emisora de Paicol,
 - ❖ Una valla publicitaria en la entrada de Paicol,
 - ❖ En la Guía Turística de Rutas por Colombia,
 - ❖ Clientes satisfechos que traen más clientes (voz a voz).
- b. Establecer un slogan que invite a los clientes a hospedarse en el hotel, como es: “El campo con el confort de la ciudad”; donde el hotel indica que el huésped va a encontrar las mismas comodidades que encuentra en la un hotel de la ciudad, pero con la ventaja de estar en el campo y de respirar aire puro.

4.20 Financiamiento

4.20.1 Gestión de la información contable

El hotel por ser una estructura informal, tiene un déficit en el manejo y gestión de la información contable, debido a que esta no se encuentra documentada y no se tienen registros contables donde se pueda observar cómo ha sido la gestión de la información contable.

4.20.2 Evolución de las ventas del hotel durante los últimos 3 años

El hotel no cuenta con soportes financieros físicos que muestren la evolución de las ventas, la siguiente información se recopiló con el testimonio de la gerente:

Tabla No. 1. Evolución del estado financiero del Hotel Posada Camino Guanacas

| | 2009 | 2010 | 2011 |
|--------------------------|--------------|--------------|---------------|
| VENTAS | \$50.936.900 | \$52.728.300 | \$40.986.700 |
| GASTOS ADMON | \$20.500.000 | \$21.000.000 | \$26.000.000 |
| PASIVO | \$40.000.000 | \$20.000.000 | 0 |
| PATRIMONIO | | | \$120.000.000 |
| MUEBLES Y ENSERES | | | \$50.000.000 |

Fuente: Propietaria Hotel

Esta variación de las ventas se debió a que disminuyó el ingreso de la cantidad de empresas de hidrocarburos, lo cual afectó negativamente la demanda de habitaciones; de igual forma la competencia bajo sus precios, lo que obligo al hotel a realizar un reajuste que dio como resultado la disminución de los precios.

Por otra parte la competencia indirecta, afectó de manera circunstancial los ingresos, puesto que en muchas casas del municipio, ha construido habitaciones para arrendar informalmente a costos muy bajos, de igual forma algunas empresas por economía optan por arrendar casas y ubicar allí a sus empleados.

En cuanto a los gastos de administración estos han aumentado, debido a que todos los productos han incrementado sus precios, al igual que el salario de los empleados.

Para el año 2011 a 31 de Diciembre la empresa no poseía pasivo, es decir, las deudas que se adquirieron inicialmente para comprar la propiedad, restaurarla y posteriormente amoblarla, habían sido saldadas.

4.20.3 Establecimiento de indicadores financieros para conocer la liquidez, rentabilidad, crecimiento y capacidad de endeudamiento del hotel

El hotel no cuenta con indicadores financieros que midan la liquidez, la rentabilidad, el crecimiento y mucho menos la capacidad de endeudamiento, puesto que carece de información financiera que le permita elaborar su estructura en el balance general, y contemplar la eficiencia en la cobertura de costos y

gastos, de igual forma el grado de contribución de los ingresos operacionales del en el estado de resultados.

4.21 Procesos

4.21.1 Ubicación de las instalaciones del hotel

Las instalaciones del hotel se encuentran estratégicamente localizadas desde su creación la gerente tuvo en cuenta que la localización del hotel era la propicia para su buen funcionamiento, puesto que se encuentra ubicada en el centro de Paicol y es de fácil acceso.

4.21.2 Diseño las instalaciones del hotel

Las instalaciones se encuentran estratégicamente diseñadas, con el fin de satisfacer todas las necesidades de los clientes, y teniendo en cuenta que el hotel está construido en estilo colonial, se propende crear un ambiente agradable para el cliente.

Una de las mejoras que se realizó recientemente, fue la remodelación de dos habitaciones que no contaban con baño privado, con el fin de mejorar la infraestructura y brindarles mayor comodidad a los clientes.

4.21.2.1 Desarrollo tecnológico

El hotel no cuenta con un sistema informático que le permita manejar su contabilidad, ingreso y salida de huéspedes, entre otros; por lo cual carece de desarrollo tecnológico, en cuanto al servicio de clientes alquilan módems los huéspedes que desean conectarse a internet.

4.22 Capacidad

4.22.1 Pronóstico de la demanda total

La demanda total se pronostica de manera informal, ya que se tienen establecidos los días que llegan clientes habitualmente (fidelizados) cada ocho días, además se tienen clientes permanentes y en cuanto al ingreso de personal de la petrolera dos de los clientes permanentes informan la llegada de nuevas empresas, por tal motivo se decidió ampliar la planta física, construyendo cuatro habitaciones totalmente modernas para satisfacer los gustos y las necesidades de los clientes.

4.23 Liquidez

El activo circulante a corto plazo es un punto a su favor, ya que el hotel dispone de una caja menor donde acumulan todo el dinero recibido por parte de la recepción y hospedaje de personas que llegan a alojarse y pagan en efectivo.

Igualmente la propietaria tiene una cuenta de ahorros en la cual las compañías petroleras consignan el valor del alojamiento del personal que se hospeda durante el tiempo que laboran en los pozos petroleros de esta zona.

Este hecho le permite al hotel liberarse de deudas a corto plazo de manera inmediata, teniendo en cuenta que la propietaria del hotel no tiene deudas por pagar a largo plazo.

4.24 Tecnología

La hotelería tiene su origen antes de Cristo y ha evolucionado a la par con las diferentes etapas históricas de la humanidad. Viajes de empresarios, comerciantes y personas en general para atender situaciones de orden comercial, político, cultural, religioso y social, fueron el punto de partida para la construcción de casonas ubicadas estratégicamente al lado de iglesias, parques, galerías y lugares concurridos, así como a orillas de los caminos donde cabía la posibilidad de que el cansancio hiciera buscar descanso a los viajeros que por allí transitaban.

En Colombia, la hotelería ha tenido diversas facetas al igual que en otros países. Inicialmente fue primitiva y rudimentaria dadas las precarias condiciones de construcción y comodidad de las posadas que prestaban el servicio de hospedaje a viajeros y comerciantes.

Cuando inicia el comercio entre las poblaciones, se vio la necesidad de construir paradores y pequeños hoteles para que las personas que frecuentaban estos lugares en busca de intercambio de productos o mejores condiciones socioeconómicas encontrarán un lugar donde alojarse.

Desde la época de los aborígenes hasta comienzos del siglo XIX, el río Magdalena era la única vía de conexión entre la costa atlántica y el interior del país. Por él transitaban cantidades de viajeros con sus productos para distribuirlos por todo el territorio nacional y de esta manera realizar el intercambio de mercancías en los departamentos que atravesaba el río.

La concurrencia de personas, llevó a varios puertos fluviales a construir hospedajes para los visitantes y fue así como en Honda en 1889, se inaugura el Hotel América, que actualmente funciona y que es considerado como el primero

en la Hotelería colombiana. Doce años después y debido al escaso progreso del país se construye en Cali el Menéndez y en 1918 el Lusitania en Ibagué.

En la capital de la república el distinguido señor Daniel Pombo, fundó el 17 de abril de 1921 el Hotel Regina, ubicado sobre la calle real y en la más elegante mansión de Bogotá, con 18 habitaciones, algunas con baño privado las que eran distinguidas exclusivamente para damas. Fue el primer hotel que utilizó uniformes vistosos para los empleados, de corte inglés, y botones dorados, es decir, el más lujoso hasta el momento, iniciando con este una etapa sobresaliente ya que en adelante y en forma paulatina se inauguraron muchos hoteles al norte y sur del territorio y en varias ciudades de la costa atlántica que ayudaron al florecimiento del turismo nacional. (Valcuende).

Desde ese momento y hasta la actualidad el sector hotelero crece muy de la mano con el turismo, pues el país ha presentado un incremento en este aspecto. Se puede evidenciar que Colombia es visitada por turistas de muchos países que se sienten atraídos por la diversidad de paisajes naturales, de igual forma los colombianos disfrutan recorriendo los destinos turísticos de las diversas regiones como el eje cafetero, Cartagena, San Andrés, San Agustín, Santa Marta, Tierradentro, entre muchos otros. Este importante suceso ha conllevado a la construcción de importantes y reconocidos hoteles en varias ciudades del país que en varios casos conservan su existencia como el Dann Monasterio en Popayán (1973), el Prado en Barranquilla (1929); el caribe en Cartagena (1946), el continental (1948), el Tequendama (1953) y el Hilton en Bogotá (1970), el intercontinental en Medellín (1972), el Chicalá en Neiva.

Importante también el crecimiento empresarial del país en ciudades como Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, que ha llevado a los hoteles a realizar grandes cambios encaminados en mejorar la capacidad y la calidad de sus servicios, teniendo en cuenta los gustos y necesidades de los huéspedes, el constante cambio de la sociedad y la evolución en las herramientas que facilitan la atracción y satisfacción de los viajeros y la revolución de las TICS. (Andrade & Porras).

Una de las tecnologías más utilizadas por estas empresas para ampliar la visibilidad de su oferta comercial, es el uso de sitios Web entre las cuales se destacan las páginas web, por medio de las cuales los hoteles dan a conocer su portafolio de servicios, los precios, fotografías que muestran a los clientes las instalaciones de las mismas y un sistema de reserva de acuerdo a los gustos o necesidades del huésped. Redes sociales como Facebook y twitter, son utilizadas para darse a conocer de una manera mucho más rápida debido a su cobertura.

La seguridad es un aspecto muy importante, que garantiza la tranquilidad de las personas que se hospedan en los hoteles así como de los empleados y propietarios, por lo cual la mayoría de los hoteles del país cuentan con sistemas de seguridad que incluyen guardas, tarjetas llave de control, cámaras de video, cerraduras electrónicas, alarmas y cajillas de seguridad.

En las habitaciones las tarjetas llave de control, que permiten el acceso a las mismas solo para los huéspedes y de alguna manera cumplen el papel de identificación dentro del hotel. Estas llaves pueden cumplir diversas funciones ya que aparte de reemplazar las llaves convencionales de metal y ofrecer un grado de comodidad sirven para realizar tareas como encender o apagar la luz o el televisor y de otros electrodomésticos que se encuentren en la habitación y de esta manera contribuir también a la disminución de gastos en el consumo de energía y permitir que todos los elementos queden apagados en el momento en el que la persona salga de la habitación.

Las cerraduras electrónicas se adaptan a las necesidades de los hoteles y ya sea por medio de tarjetas de chip o bandas magnéticas permiten controlar el ingreso de empleados, huéspedes o cualquier otra persona relacionada. Este proceso se lleva a cabo por medio de un software especializado que permite llevar un estricto control en entradas principales y en las puertas de las habitaciones en general. Este sistema le proporciona al establecimiento una imagen de modernidad, control, seguridad y tranquilidad. Las cajillas de seguridad o cajas fuertes, proporcionan seguridad y comodidad con una gestión sencilla y efectiva.

Para mejorar la comodidad de los huéspedes, los hoteles cuentan con servicios adicionales como televisión por cable, internet Wi – Fii, aire acondicionado, ventanería anti ruido, memory foam pads, menú de almohadas, servicio de agua caliente, camas queen o King size, room service, lobby- bar, detectores de humo, teléfono con discado directo, salones de conferencia con servicio de fax, fotocopiadora y video beam, gimnasio, spa.

Otro aspecto importante es la certificación de muchos de estos establecimientos con el sello ambiental colombiano “SAC”, reglamentada por la resolución 1555 de 2005, que promueve la oferta de servicios ecológicos, la cual se realiza de manera voluntaria, como una estrategia comercial que brinda una ventaja competitiva ya que los clientes perciben un valor agregado que no encuentran en otras empresas que no cuentan con este instrumento de diferenciación ambiental.

Constantemente los propietarios y administradores de estos establecimientos amplían y mejoran la calidad de sus servicios en pro de la atracción de clientes, lo cual favorece su reconocimiento y rentabilidad. En su búsqueda constante realizan consultas con expertos de talla internacional que les proporcionan la información y

asesoría necesaria para estar a la par con el crecimiento de este sector, de la tecnología y de las grandes inversiones que realizan extranjeros en la creación y adquisición de acciones en cadenas de hoteles de gran reconocimiento.

En el departamento del Huila, el crecimiento de este sector es amplio, teniendo en cuenta que esta región cuenta con una diversidad natural y cultural de reconocimiento nacional e internacional, como lo es el parque arqueológico de San Agustín, el desierto de la Tatacoa, las termas de Rivera, la caja de Agua en Paicol, el embalse de Betania, el nevado del Huila, la cueva de los guácharos, Neiva, entre otros sitios de entretenimiento y recreación familiar.

Cuenta con una gran cantidad de hoteles, tanto en Neiva como en diferentes municipios que han encontrado una oportunidad para crear empresa, los cuales han evolucionado de acuerdo a las condiciones de este territorio.

Hoteles como Terrazas de San Agustín, alberga unas instalaciones con spa, gimnasio, restaurante, televisión por cable, mini bar, servicio de lavandería, fax, fotocopiadora, sistema de reservas.

En Neiva existen reconocidos hoteles como el Matamundo, el Merlot Hotel Boutique, el Antigua Real, el Americano Neiva, el Plaza, el Chicala, Casa Pablo, que además de los servicios ya descritos cuentan salas de reuniones, centro de negocios, guarda equipaje, cambio de moneda, internet wifi, parqueadero, aire acondicionado, caja fuerte, vigilancia privada, entre otros.

La evolución de estos establecimientos es lenta comparada con hoteles de otras ciudades. El sector hotelero del departamento está adaptándose a los cambios tecnológicos pero existe poco apoyo por parte del gobierno, escases de recursos económicos y desinterés por parte de los propietarios que provocan el estancamiento y el no reconocimiento de los mismos a nivel nacional. Cada día los huéspedes son más exigentes y desean encontrar en los hoteles algo más que un lugar donde pasar uno o varios días.

5 CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO EXTERNO

5.1 Variables económicas

5.1.1 Tamaño y participación del mercado

5.1.1.1 Oferta

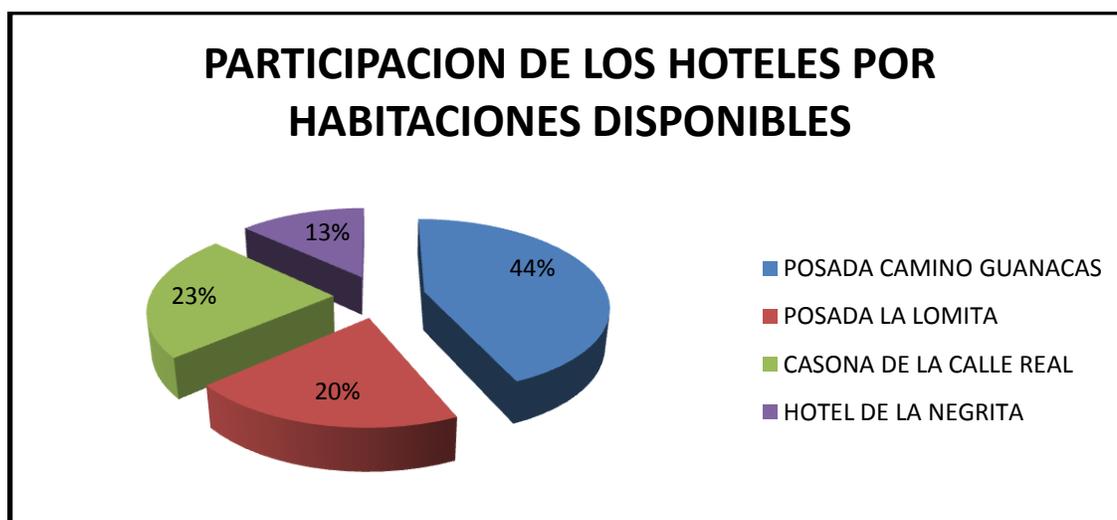
En la actualidad hay una oferta de 30 habitaciones que cuentan con 48 camas disponibles, y de forma ilegal existen 15 casas de familia que aportan 25 habitaciones, que alquilar a personal de las empresas vinculadas al sector de hidrocarburos.

Tabla No. 2. Oferta hotelera en el municipio de Paicol

| HOTEL | HABITACIONES | CAMAS |
|-------------------------|--------------|-----------|
| Posada Camino Guanacas | 13 | 21 |
| Posada La Lomita | 6 | 10 |
| Casona De La Calle Real | 7 | 12 |
| Hotel De La Negrita | 4 | 5 |
| TOTAL | 30 | 48 |

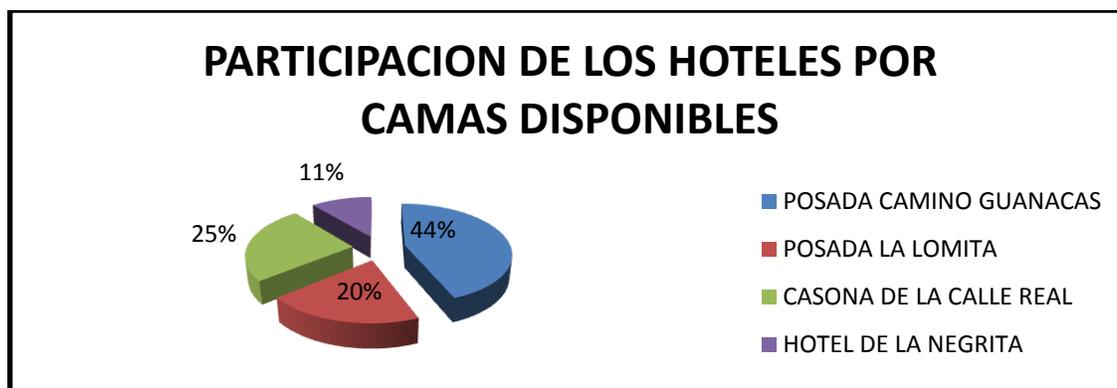
Fuente: Investigación

Gráfico No. 1. Participación de hoteles por habitación disponible en el municipio de Paicol



Fuente: Investigación

Gráfico No. 2. Participación de los hoteles por cama disponible en el municipio de Paicol



Fuente: Investigación

5.1.2 Demanda

El sector de hidrocarburos es el que mayor demanda servicios de alojamiento, en la actualidad se encuentran 45 empleados de la petrolera viviendo en el municipio de Paicol, estas personas tienen contratos de 6 meses y un año, en los hoteles establecidos se encuentran hospedados 37 personas en hoteles y 8 en casas de familia.

Por otra parte tenemos los huéspedes foráneos que son personal vinculado externamente a la petrolera como mecánicos o personal de mantenimiento que realizan visitas esporádicas para la revisión y mantenimiento de la maquinaria pesada, de igual forma vendedores, comerciantes y agricultores de empresas ubicadas en la ciudad de Neiva que realizan correrías en la región y se hospedan durante una o dos noches a la semana.

5.2 Comportamiento del mercado

El porcentaje de personal vinculado al sector de hidrocarburos se ha establecido en un 70% el porcentaje de ocupación de los hoteles del municipio, en tanto que tan solo el 30% del total de la ocupación es de vendedores, comerciantes y personal de la zona rural.

5.3 Precios promedio

- ❖ **Posada Camino Guanacas.** Cuenta con 13 habitaciones, donde dispone de 21 camas, el precio de la habitación por noche oscila entre \$20.000 y \$30.000; en la actualidad se está construyendo 4 habitaciones totalmente modernas donde se ubicaran 6 camas.

- ❖ **Posada La Lomita.** Propiedad de la señora Carmelita Durán, fue dada al servicio en el año 2007. Cuenta con 6 habitaciones donde se ubican 10 camas. El precio por noche oscila entre \$10.000 y 20.000 por persona. Las habitaciones no cuentan con baño privado.
- ❖ **Casona De La Calle Real.** Dada al servicio en el año 2010. Cuenta con 7 habitaciones, donde dispone de 12 camas, el precio de la habitación por noche es de \$30.000; para grupos el hotel cobra por persona a \$15.000; en la actualidad tiene una ocupación de tres habitaciones que cuenta en total con cinco camas, dichas habitaciones están ocupadas por el sector de hidrocarburos.
- ❖ **Hotel de la Negrita.** Cuenta con 4 habitaciones dadas al servicio a finales del 2012, donde dispone 5 camas; en la actualidad está construyendo 5 habitaciones más. El precio por noche oscila entre \$15.000 y 20.000 por persona.
- ❖ **Casas de Familias.** Existen 15 casas de familia que poseen entre 1 y 3 habitaciones, que suman 25 habitaciones, para alquilar a personal de las empresas vinculadas al sector de hidrocarburos, en las cuales cobran entre \$10.000 y \$20.000 por noche, de igual forma arriendan las habitaciones sin amoblar a un precio mensual de \$250.000.

Estas casas de familia se han convertido en un verdadero dolor de cabeza para los hoteles legales del municipio, ya que afectan el normal desarrollo de la actividad, puesto que al ser ilegales, no pagan impuestos, las condiciones de higiene y salubridad son mínimas, lo que genera enfermedades, no prestan los servicios adecuadamente, no pagan empleados y por ende pueden bajar sus precios, ocasionando competencia ilegal y desleal.

Por su parte el gobierno local en cabeza del señor alcalde no ha tomado los correctivos necesarios para poner en cintura a todas aquellas familias que prestan en sus casas el servicio de alojamiento ilegal, quizá por la falta de empleo y oportunidades de trabajo que vive la localidad.

5.4 Producto interno bruto

En el primer semestre de 2012 la variación fue de 5,2%, esto es, 0,4 puntos por encima del total. En el segundo trimestre se destaca la variación trimestral del sector hoteles y restaurantes (4,6%) que estuvo 3,0 puntos porcentuales por encima del PIB total (1,6%); la variación porcentual anual frente al mismo período de 2011 fue de 6,5%, esto es, 1,6 puntos porcentuales por encima del PIB total. (Ministerio de Comercio).

Lo anterior muestra el auge que está teniendo el sector hotelero en el presente año, ya que se puede observar el fortalecimiento que ha tenido con respecto al año inmediatamente anterior.

5.5 Apuestas productivas

El departamento del Huila tiene como Visión ser en el año 2020 el corazón verde de Colombia, pacífico, solidario y emprendedor; líder de una región dinámica donde florecen los sueños de todos. El Huila le apuesta al turismo cultural y ecológico. (Investihuila).

La apuesta productiva de servicios, señala textualmente: “Convertir al Huila en el primer destino colombiano de turismo ecológico y cultural para el mercado doméstico e internacional, con una oferta de productos innovadores, diferentes, especializados y de calidad”; lo anterior favorece al municipio de Paicol, ya que cuenta con múltiples atracciones naturales únicas en el mundo y de ahí su apelativo “Villa de las maravillas naturales.”

5.6 Niveles de gastos e inversión por parte del estado en cuanto al sector turístico

El municipio de Paicol carece de un plan sectorial de desarrollo turístico, por lo tanto no brinda información acerca de cuánto dinero se invierte o se piensa invertir en materia turística, ni cuáles van a ser las obras que fortalecerán este sector.

En el ámbito departamental, en el mapa de oportunidades se observa que se ha identificado como un sector estratégico en la agenda de productividad al Turismo, enfocado en el turismo ecológico y cultural, dadas las riquezas que tiene el departamento en estos aspectos. Donde el municipio de Paicol es un gran beneficiado, por los atractivos naturales que posee. Aunque para explotar estos atractivos, depende de las condiciones regionales y de las políticas de los gobiernos nacional, departamental y local.

Tabla No. 3. Apoyo transversal al desarrollo de las regiones por parte del gobierno nacional

| Huila | Millones de Pesos | | | | |
|---|-------------------|----------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Pilar/Objetivo/Sector/Programa | Central | Descentra- lizado | Privado | SGP | Total 2011/2014 |
| Apoyos transversales al desarrollo regional | 59.936 | - | - | 375.797 | 435.733 |
| Acción Social | 4.388 | - | - | - | 4.388 |
| Plan nacional de consolidación territorial - PNCT | 4.388 | - | - | - | 4.388 |
| COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO | 2.702 | - | - | - | 2.702 |
| Apoyo al sector artesanal | 71 | - | - | - | 71 |
| Turismo como motor de desarrollo regional | 2.631 | - | - | - | 2.631 |
| HACIENDA | - | - | - | 37.797 | 37.797 |
| FONPET | - | - | - | 78.405 | 78.405 |
| Municipio rivereños Magdalena | - | - | - | 13.600 | 13.600 |
| Propósito general - SGP | - | - | - | 283.792 | 283.792 |
| PLANEACIÓN | 52.846 | - | - | - | 52.846 |
| Apoyo regional a través de recursos de regalías | 52.846 | - | - | - | 52.846 |
| Total General | 2.590.015 | 57.296 | 4.875.989 | 2.770.694 | 10.293.995 |

Fuente: Dane

En la tabla anterior se observa que el recurso invertido en el sector de turismo como motor de desarrollo regional es mínimo, ya que es tan sólo el 4% del total del apoyo transversal.

5.7 Mercado hotelero

En Colombia el mercado hotelero ha tenido un crecimiento considerable en comparación con años anteriores, lo cual se ha dado por la inversión extranjera y de particulares en la creación de hoteles y el fortalecimiento del turismo. (Ministerio de Comercio)

En el departamento del Huila el mercado hotelero es un sector que apenas se empieza a explotar, falta mucha inversión por parte del sector público, como es el caso de infraestructura de la malla vial, seguridad, creación de exenciones para nuevos inversionista; ya que el departamento cuenta con una diversidad de sitios turísticos que si son bien aprovechados se convertirán en polo de desarrollo de la región, lo que generará mejorar las condiciones de vida de los habitantes de este territorio.

En Paicol, el mercado hotelero es reducido debido a que es un municipio pequeño, y aunque cuenta con diversidad de sitios turísticos de tipo religioso y natural, como el templo parroquial Santa Rosa de Lima, donde se realizan múltiples eventos religiosos en fechas específicas del año, que atrae gran cantidad de turistas; además de sus maravillas naturales como son: la caja de agua; el cerro de San Jacinto, quebradas la motilona, la venta, las delicias, (Municipio de Paicol), entre otras que aún no han sido aprovechados turísticamente.

5.7.1 Desempleo y mercado hotelero

Las actividades asociadas a la industria del turismo corresponden aproximadamente a 7,5% de los ocupados en el total nacional. Para el 2010, de las personas ocupadas en actividades relacionadas con el turismo, 38,6% se desempeñaban en empresas dedicadas al transporte y el 31,1% en restaurantes.

Las actividades de esparcimiento recogieron 22,4% de la ocupación en turismo, mientras que en actividades relacionadas con el alojamiento se encontró 6,2% de los ocupados en esta industria. En la industria del turismo se presenta la misma composición que para el mercado laboral por sexo a nivel nacional, donde la tasa de ocupación para los hombres (65,1%) casi duplica la tasa de las mujeres (34,7%).

La participación de los empleados independientes para los años 2008 a 2010 estuvo por encima de 56%, mientras que los asalariados representaron 44% del total de ocupados en la industria turística. (Ministerio de Comercio).

5.8 Comportamiento del sector hotelero en el mundo, en Colombia, en el Huila y en Paicol

El promedio de crecimiento de empleo en el sector hotelero entre enero y agosto de 2012, fue de 3.1%. Los ingresos reales de hoteles han crecido 8.6% este año, hasta el mes de agosto, período en el cual estos establecimientos presentaron una ocupación de casi 53%, nivel por encima del promedio histórico desde 2005, cuando fue de 51,6%.

En medio de la desaceleración de las economías del mundo, el turismo sigue siendo uno de los sectores más dinámicos, con crecimientos en materia de viajeros circulando por los diversos países, e ingresos de éstos por concepto de esta industria. Colombia no se escapa de esta tendencia y por ello se trabaja en el mejoramiento de la infraestructura, entre otras actividades, en el cual el año pasado se invirtieron 76.900 millones de pesos, en tanto que en el primer semestre de este año se hizo por valor de 71.000 millones.

Los principales países emisores de visitantes del exterior hacia Colombia fueron Estados Unidos (21,4%), Venezuela (13,9%) y Ecuador (6,8%). Las ciudades más visitadas por los viajeros del exterior fueron Bogotá (52,3%), Cartagena (12,7%) y Medellín (9,8%) y los principales motivos de viaje fueron los relacionados con vacaciones, recreo y ocio (65,2%), negocios y motivos profesionales (11,9%); y trabajo (10,5%). Los residentes colombianos se alojaron en hoteles entre enero y agosto principalmente por ocio (45,7%), negocios (41,7%) y convenciones (8,7%). (Ministerio de Comercio).

5.9 Infraestructura

La red vial (terrestre y fluvial) es de 280 Kilómetros de longitud. Permite la actividad económica y social del Municipio en donde el comercio y la economía giran alrededor de ella.

La comunicación con la red nacional se realiza mediante las carreteras Paicol - Neiva- La plata. Actualmente, la vía se encuentra con paso restringido debido a la caída del puente el paso del colegio, lo que ha disminuido gravemente la economía del municipio y el flujo de turistas a la región, y sobre todo la entrada de compañías de hidrocarburos el año anterior, es decir el 2010, pues estos necesitan entran de maquinaria pesada y grande lo que les dificulto entrarla por otras vías alternas por condiciones regulares de las vías.

El principal proyecto de inversión que beneficiará al municipio de Paicol y en el cual los comerciantes de la zona le apuestan, es a la construcción de la doble calzada Neiva – La Plata – Popayán, ya que con esta construcción se mejorará de manera significativa la infraestructura de este corredor vial; por lo cual se piensa que se fortalecería en gran medida el turismo y por ende la demanda de hoteles.

5.10 Cultural y psicosocial

Colombia está pasando por una época de auge económico, aspecto que entre otras cosas, muestra los beneficios para los habitantes, puesto que se están elevando los índices de empleo, y de esta manera las personas invierten más en su recreación, dedicándoles tiempo y dinero a sus vacaciones.

En el departamento está promoviendo por medio de la visión Huila 2020 el desarrollo del turismo, sector que ha venido creciendo en los últimos años a nivel nacional. Adicional a esto es importante destacar el papel que juegan los precios en cuanto a las actividades de turismo y hoteleras para los turistas, debido a que se encuentran paquetes turísticos con facilidades de pago y a buenos precios; de la misma manera los hoteles fijan precios competentes de acuerdo a las posibilidades económicas de cada persona.

La recreación y el esparcimiento está cobrando valor en el diario vivir de las personas y por esta razón son cada vez mayores las cantidades de personas que invierten en la recreación propia y de sus familias; por tales motivos se visualiza un futuro prometedor para el sector hotelero.

5.11 Hábitos de consumo

5.11.1 Perfil del cliente

- ✓ **Individual:** personas que llegan al hotel a buscar hospedaje por motivo de trabajos realizados en el municipio.
- ✓ **Familiar:** familias que llegan al municipio a conocer los atractivos turísticos, a respirar paz y tranquilidad que les ofrecemos.
- ✓ **Institucional:** colegios, universidades y empresas como el Sena, que llegan al municipio a realizar diversas actividades.
- ✓ **Industrial:** empresas petroleras que llegan al municipio a explotar este hidrocarburo, y necesitan alojar al personal.

5.11.2 Segmentación demográfica

a. Edad

- ❖ **Jóvenes (18 a 30 años):** por lo general son personas solteras que llegan al municipio a vivir la aventura, pues Paicol fue declarado nuevo destino turístico. Llegan a la Posada a hospedarse una noche o el fin de semana.
- ❖ **Adultos (31 a 50 años):** son personas casadas con hijos que llegan a la Posada a descansar, a retirarse un poco del agite de la ciudad, a olvidarse de los problemas, pues Paicol ofrece un turismo religioso, y por la arquitectura colonial de las calles y las casas hace de este lugar un sitio propicio para el descanso.

b. Estilo de vida

- ✓ Los estilos de vida como parte de una dimensión colectiva y social, comprende tres aspectos interrelacionados:
 - ❖ **En lo material,** el estilo de vida se caracteriza por manifestaciones de la cultura material: vivienda, alimentación, vestido.
 - ❖ **En lo social,** según las formas y estructuras organizativas: tipo de familia, grupos de parentesco, redes sociales de apoyo y sistemas de soporte como las instituciones y asociaciones.

- ❖ **En el plano ideológico**, los estilos de vida se expresan a través de las ideas, valores y creencias que determinan las respuestas o comportamientos a los distintos sucesos de la vida.

5.11.3 Tipo de cliente y frecuencia de uso

✓ **Se pueden clasificar en:**

- ❖ **Clientes potenciales:** personas que llegan a Paicol pero no se hospedan en la Posada.
- ❖ **Clientes de primera vez:** personas que llegan a conocer el lugar y a hospedarse por primera vez.
- ❖ **Clientes habituales o cautivas del servicio:** clientes que siempre buscan el servicio de hospedaje en la Posada.
- ❖ **Lealtad al servicio:** existen personas que llegan a Paicol y siempre van a hospedarse a la Posada.

5.11.4 Motivaciones del consumidor

La decisión de hacer compra del servicio de hospedaje radica en el reconocimiento de unas necesidades como:

- ❖ **Necesidades fisiológicas:** el ser humano necesita reposo y descanso, la Posada ofrece el servicio de hospedaje para cubrir esta necesidad primaria de descanso, pues después de un largo horario de trabajo necesita Recuperar las energías gastadas, tanto físicas como mentales. La más evidente es el sueño, pues proporciona descanso físico y mental.
- ❖ **Necesidad de alimentación:** la Posada como servicio adicional ofrece el restaurante, que permite que las personas puedan suplir la necesidad de sed y hambre, por medio de comidas nutritivas y con un toque casero.
- ❖ **Necesidad de seguridad o anticipación:** se le brinda seguridad al usuario, por medio de unas habitaciones bien diseñadas.
- ❖ **Necesidad de afiliación:** les ofrecemos a los clientes un ambiente familiar.

5.11.5 Factores psicológicos

- ❖ **Motivación:** es una necesidad lo suficientemente estimulada como para impulsar al individuo a buscar la satisfacción de las necesidades anteriormente mencionadas.
- ❖ **Percepción:** por medio de la publicidad buscamos generar estímulos en las personas por medio de los sentidos para que se sientan motivados y conozcan la Posada.

5.12 Social

5.12.1 Delincuencia común

Paicol es un municipio que en la actualidad no presenta problemas de este tipo, es un lugar seguro porque las personas que lo conforman son trabajadoras y honestas. Sus habitantes están dedicados a sus labores diarias, como el trabajo y el estudio principalmente.

5.12.2 Control del terrorismo

Paicol es un municipio que no presenta eventos o sucesos terroristas, lo cual indica que está vigilado y controlado por las autoridades competentes como lo son la policía y el ejército nacional, quienes se encuentran en la zona urbana del municipio, en sus alrededores y en la vía haciendo controles a los vehículos y las personas que por ahí transitan.

5.13 Variables de la competencia

5.13.1 Tipos de hoteles y ubicación

En la actualidad en el municipio de Paicol cuenta con cuatro hoteles reconocidos en el municipio; que son los siguientes:

- ✓ Hotel Posada Camino Guanacas (objeto de estudio)
- ✓ Posada La Lomita
- ✓ Casona De La Calle Real
- ✓ Hotel De la Negrita

Los cuatro hoteles, se encuentran ubicados estratégicamente en el área central del municipio, y prácticamente ofrecen los mismos servicios de alojamiento, restaurante, parqueadero, lavandería y salón para eventos y reuniones sociales.

5.13.2 Competencia directa

Para la implementación del análisis de competencia se tendrán en cuenta como competencia directa los siguientes hoteles:

- ✓ Posada La Lomita
- ✓ Casona De La Calle Real
- ✓ Hotel De la Negrita

Debido a que se encuentran ubicados en el municipio de Paicol y prácticamente prestan los mismos servicios a precios son similares.

6 CAPÍTULO VI. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

6.1 La competencia

Tabla No. 4. Listado de establecimientos inscritos en el Registro Nacional de Turismo

| Nombre: Tipo de Prestador : ESTABLECIMIENTO DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE | | | | | | | | |
|--|--------|--|------------------------------------|----------------|----------------------------------|----------|-------------------------|-----------------------------|
| No Registro | Estado | Tipo de prestador | Nombre comercial | Municipio | Dirección | Teléfono | Correo Electrónico | Gerente |
| 17119 | Activo | Establecimiento de alojamiento y hospedaje | POSADA CAMINO GUANACAS | PAICOL / HUILA | Calle 6 No 5 20 | 8378264 | NI | MARIA DORA OVALLE DE OVALLE |
| 23208 | Activo | Establecimiento de alojamiento y hospedaje | POSADA CAMINO GUANACAS LA VICTORIA | PAICOL / HUILA | Carrera 11 Barrio Centro Tesalia | 8378264 | mariacla_31@hotmail.com | MARIA CLAUDIA DURAN OVALLE |

Fuente: Registro Nacional de Turismo / PAICOL

Con esta información se observa que la competencia no se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Turismo, es decir que no están cumpliendo con los requisitos legales para ser un establecimiento de alojamiento y hospedaje.

6.2 Competencia indirecta

La competencia indirecta se basa en hoteles y hospedajes del municipio de Tesalia que dista a tan sólo 14 kilómetros, a continuación se muestra un cuadro con las especificaciones de hoteles legalmente constituidos en el municipio de Tesalia.

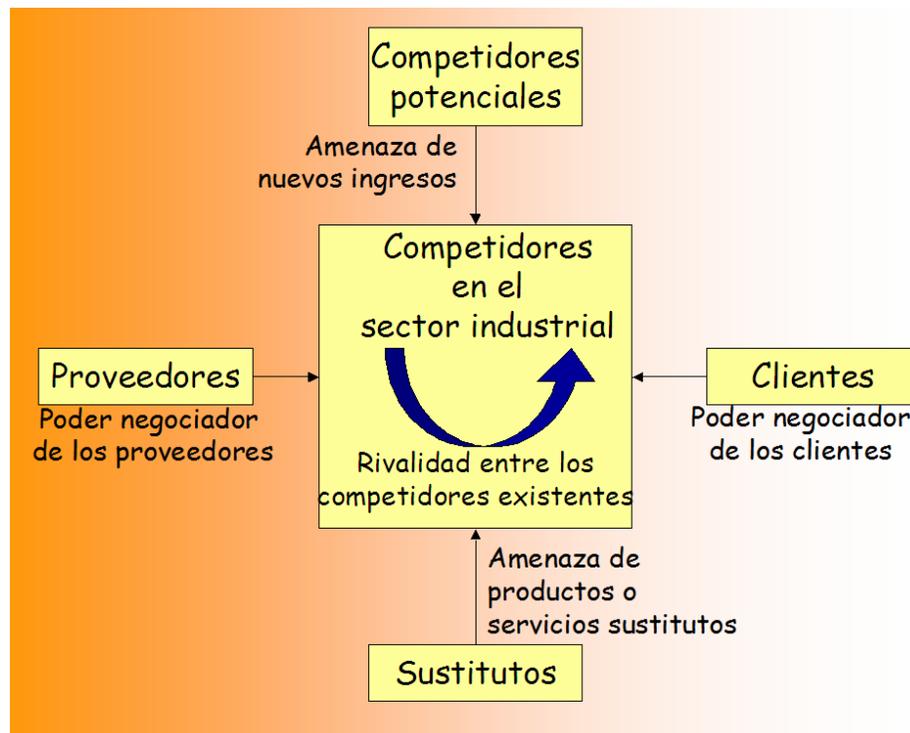
Tabla No. 5. Establecimiento de alojamiento y hospedaje en el municipio de Tesalia.

| Nombre: Tipo De Prestador : Establecimiento De Alojamiento Y Hospedaje | | | | | | | | |
|--|--------|--|---------------------------------|------------------------|-------------------|------------|----------------------------------|--------------------------|
| No Registro | Estado | Tipo De Prestador | Nombre Comercial | Municipio | Dirección | Teléfono | Correo Electrónico | Gerente |
| 20926 | Activo | Establecimiento de alojamiento y hospedaje | Hotel Castillo De San Fernando | Tesalia / Huila | Calle 6 No 6 17 | 8377397 | Castillo_Sanfernando@Hotmail.Com | Gabriel Pérez Sánchez |
| 20983 | Activo | Establecimiento de alojamiento y hospedaje | Hotel La Posada Del Rey Esteban | Tesalia / Huila | Calle 6 No 6 41 | 8377138 | Posada.Rey.Esteban@Gmail.Com | Reinaldo Pérez González |
| 21481 | Activo | Establecimiento de alojamiento y hospedaje | Casona Valle Escondido | Tesalia / Huila | Carrera 9 No 4 75 | 8377294 | Gualyosso@Hotmail.Com | Andrés Felipe Osso Gualy |
| 21560 | Activo | Establecimiento de alojamiento y hospedaje | Hotel Cañaverales | Tesalia / Huila | Carrera 9 No 5 29 | 3175027287 | Jose-Acosta-1068@Hotmail.Com | José Acosta Arrieta |
| 22000 | Activo | Establecimiento de alojamiento y hospedaje | Hotel Brasilia De Tesalia | Tesalia / Huila | Calle 6 No 6 25 | 8377094 | Cnnyg@Hotmail.Com | Yaqueline Benítez Cumbe |
| 22681 | Activo | Establecimiento de alojamiento y hospedaje | Hotel Alkala Tesalia | Tesalia / Huila | Calle 3a No 3 25 | 8377383 | Hotelalkalatesalia@Hotmail.Com | Magnolia Florez Avilés |

Fuente: Alcaldía de Tesalia

6.3 El modelo de las cinco fuerzas de Porter

Gráfico No. 3. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Porter)

6.3.1 Poder de negociación del comprador / cliente

Para los consumidores de los servicios de Hospedaje y Turismo, la información sobre el destino turístico, actividades disponibles y las alternativas de hospedaje tienen alto valor e influencia sobre la decisión final del consumidor.

Por ende es necesario recalcar que la Internet es una fuente de información para este tipo de clientes, puesto que es un recurso importante para el contacto directo con el prestador de servicios o en su caso con la agencia representante del mismo.

El cliente al estar informado de todos los servicios ofrecidos en el destino deseado, obtiene un mayor poder de negociación. Por ello es de alta importancia contar con una página web propia del hotel que contenga información detallada y actualizada e influir en la toma de decisión de los consumidores potenciales. Como consecuencia la empresa se ve forzada a ofrecer servicios de alta calidad a precios competitivos.

6.3.2 Poder de negociación de proveedores

Posada Camino Guanacas es una empresa prestadora de servicio de hospedaje, lo que le permite prescindir de proveedores específicos de materia prima, productos genéricos y de limpieza, artículos de decoración, mobiliario y equipo; reduciendo así el poder de negociación de los mismos.

Esto es debido a la existencia de una diversidad de marcas y proveedores ofertantes además de lo mencionado anteriormente. Esto permite conseguir la mejor calidad de productos y el precio adecuado por ellos, beneficiando las finanzas del negocio. Esto a su vez permite al negocio la sustitución de los productos en caso de alguna variación en los precios o el cambio fácil de proveedor de los mismos. Además, el mercado de dichos productos permite la negociación de ser necesario, de crédito por parte de algún proveedor sin la necesidad de establecer un contrato de exclusividad de compra-venta.

En cuanto a proveedores de Telefonía, Internet y Televisión Satelital, teniendo establecido los servicios con un determinado proveedor y en caso de un cambio de proveedor, los costos del mismo se vuelven significantes debido al tiempo que se necesita para la instalación o desinstalación del servicio, el cual ocasionaría molestias a los clientes.

6.3.3 Amenaza de nuevos ingresos

El crear nuevos hoteles no se ve como una amenaza pues la Posada cuenta con una buena trayectoria, ya tiene unos clientes fidelizados, además se necesitan más camas para ofrecer a empresas petroleras que demandan gran cantidad de estas y que el hotel no logra satisfacer por completo esta necesidad.

6.3.4 Amenaza de servicios sustitutos

Los servicios sustitutos que se pueden analizar son principalmente los servicios de hospedaje informal que ofrecen personas del común en sus casas.

Estas personas adecuan en sus viviendas habitaciones para arrendar a un precio bajo, esto en comparación con el valor establecido por la prestación del servicio del hotel. El valor que las personas pagan por estas habitaciones es bajo debido a las condiciones en las cuales son arrendadas, es decir, no cuentan con las características y comodidades que les brinda un hotel, como lo son, el baño privado, televisor, ventilador, una buena cama y un buen colchón. Es de anotar que el precio que pagan las personas por el arriendo de estas habitaciones no incluye los servicios de aseo y para aquellas personas que tienen vehículo no se tiene un parqueadero.

Las personas que más hacen uso de estas habitaciones son los empleados del sector de hidrocarburos, con el fin de ahorrar el dinero que les dan por concepto de viáticos. Ellos prefieren alojarse en un lugar con regulares condiciones y con limitantes que pagar un poco más por un buen servicio.

6.3.5 Barreras de entrada

En general no existen barreras de entrada a este mercado.

- ❖ Por ser un sector de servicios que no necesita una fuerte inversión de capital para comenzar a operar.
- ❖ Las políticas gubernamentales no delimita la entrada de nuevos competidores, debido a que no se necesitan permisos especiales y concesiones. Cualquier persona que desee abrir un hotel en el municipio de Paicol, puede hacerlo.
- ❖ En la prestación de servicios de hotel, la tradición, el reconocimiento y la se considera como la barrera más fuerte de entrada; estamos hablando de empresas con más de 6 años de experiencia, con índices de crecimientos sostenidos

6.4 Problemática

El turismo carece de conciencia, es decir, que la gente no se da cuenta que sus zonas son potenciales turísticos, que deben aprender a tomarse en serio este sector. Hace falta promoción y estímulos para que los paicoleños creen que son buenos para el turismo.

Las principales limitantes para el desarrollo turístico en el Huila es la baja competitividad y falta de mercadeo, las cuales están referidas principalmente en:

- ❖ Escasa inversión en el sector
- ❖ Baja infraestructura de servicios básicos(Vías, Energía Eléctrica, Agua Potable y Saneamiento Básico)
- ❖ Limitada infraestructura turística
- ❖ Dificultades de orden público
- ❖ Débil Institucionalidad del Turismo
- ❖ Baja capacidad empresarial del sector
- ❖ Reducida oferta
- ❖ Pocos mercados emisores
- ❖ Turismo de bajo perfil.

6.4.1 Enfoque tecnológico Vs enfoque competitivo

6.4.1.1 Beneficios e inconvenientes del uso de las tecnologías de la información en el sector hotelero

Las TIC's se han convertido en una fuente de ventajas competitivas y en un arma estratégica, especialmente en sectores donde la información juega un papel fundamental en la descripción, promoción y distribución de sus productos. Pueden ser requisitos para formar alianzas estratégicas, desarrollar canales de distribución innovadores y nuevas vías de comunicación con proveedores y clientes (Buhalis, Main 1998).

Existe una relación directa entre la mejora del funcionamiento de los procesos internos de la empresa y la mejora del servicio ofrecido a los clientes. Las TI deben mejorar el funcionamiento de estos procesos creando información relevante e incrementando la comunicación entre los diferentes departamentos o unidades funcionales del hotel, evitando las ineficiencias (Minghetti 2003).

En la siguiente figura se detallan los beneficios obtenidos por la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las cadenas hoteleras. En el esquema se ve como todos los beneficios se centran en el cliente.

Gráfico No. 4. Matriz de Porter



Fuente: (Porter)

Para mejorar el grado de satisfacción del cliente es necesaria la introducción de técnicas como “data warehouse”, “data mining” o “Customer Relationship Management”. Estas técnicas permiten recopilar y consolidar datos del cliente de todos los puntos de contacto con él, antes, durante y después de su estancia. Así nos permite mantener un historial completo y ofrecerle lo que quiere cuando lo quiere (Cline 1999, Olsen, Connolly 2000). De hecho en los hoteles grandes los directivos piensan que realmente se consigue mejorar la satisfacción del cliente con el uso de las TI (Van Hoof et al. 1995).

La incorporación de nuevas tecnologías no está sin embargo exenta de riesgos. Según un estudio de la OASIS un 90% de los proyectos de TI no alcanzan los objetivos, un 80% están por encima del presupuesto o tiempo de implementación esperados, un 40% fallan completamente o son abandonados, en menos del 40% el personal está preparado para explotar satisfactoriamente el sistema y solo entre un 10% y un 20% obtiene exitosamente todos los objetivos (Baker, Wild & Sussmann 1998, Moules 1996).

El incremento de la productividad cuando se aplican innovaciones tecnológicas ha sido discutido. Algunos estudios enuncian que mediante la aplicación de tecnologías de la información se obtienen mejoras en el funcionamiento de la empresa, pero otros enuncian que no hay relación entre productividad y la aplicación de estas tecnologías o que incluso hay un efecto negativo en su aplicación. Sigala (2002) en un estudio en hoteles de 3 estrellas del Reino Unido llega a la conclusión que para obtener beneficio es necesario aprovechar las capacidades de integración, información y transformación que tienen estas tecnologías, así como hacer un uso más estratégico.

El cambio del sistema de información en una empresa es un momento crítico. La empresa debe dejar de trabajar con un sistema que ya es conocido por los usuarios y que cumple una serie de requerimientos mínimos para dar soporte a los procesos críticos de la empresa, para pasar a trabajar con un nuevo sistema cuyo rendimiento no es conocido a priori. Para evitar riesgos se puede optar por un periodo de convivencia de los dos sistemas, lo que provoca duplicar el trabajo, o bien hacer la transición de forma acumulativa cambiando no todo el sistema a la vez sino realizar el cambio por departamentos o unidades funcionales.

Durante el proceso de cambio es necesario vencer las posibles resistencias al cambio que se puedan presentar. Para ello puede ser útil la presencia de un “champion”, persona de cierto prestigio en la empresa que sea capaz de promocionar el uso del nuevo sistema y convertir las posibles resistencias en cooperación por parte del personal.

Un punto clave es la formación del personal antes, durante y después de la puesta en funcionamiento del nuevo sistema. Especialmente crítico es en un sector como

el hotelero donde muchos de los usuarios que van a utilizar el sistema tienen un perfil de formación bajo.

6.4.1.2 *Nuevas tendencias en la tecnología para hoteles*

Que la tecnología avanza a pasos agigantados, ya no es novedad para nadie. Y que hay que adaptarse rápidamente a los cambios y sacar el mejor provecho posible de las nuevas tecnologías disponibles, tampoco es noticia. Y seguro ya muchas empresas hoteleras están conscientes de que la mejor manera de sobresalir y estar un paso adelante en la competencia del mercado, es ofreciendo servicios adecuados a los nuevos estilos de vida de la actualidad, tan íntimamente ligados a los avances tecnológicos. En este artículo se presentan las 10 principales tendencias en la tecnología para hoteles, que marcarán el rumbo en cuanto a las nuevas estrategias de marketing, y también influirán en el modo en que se gestiona un hotel y en los servicios que el cliente espera le sea ofrecido. (LOGISMIC SOFTWARE).

6.4.1.3 *La presencia en los medios sociales*

Internet es en la actualidad uno de los medios de comunicación que llega a mayor cantidad de personas en el mundo. Las redes sociales cobran cada vez más fuerza y su influencia se nota en la sociedad. Es por esta razón que todas las empresas del sector turístico, incluidas obviamente las del sector hotelero, deberán considerar, dentro de su estrategia de marketing, la integración de los medios sociales como parte del plan. Pero no sirve de nada ganar seguidores o fans si luego no se sabe qué hacer con ellos. Tener muchos seguidores no significa que éstos se convertirán en clientes, para lograrlo, hay que desarrollar estrategias de marketing adecuadas.

6.4.1.4 *Diseñar ofertas personalizadas*

Se deben utilizar todos los datos sobre los clientes, obtenidos a través de las distintas herramientas del e-marketing, para ofrecer paquetes personalizados, adaptados a las necesidades y las preferencias de cada cliente. El individualismo y la personalización del servicio son tendencias muy importantes, hay que aprovechar los adelantos tecnológicos para satisfacer esta demanda.

6.4.1.5 *Maximizar la utilización de diferentes canales de venta directa*

Es de fundamental importancia tener varios canales de distribución, aprovechando la tecnología para combinar distintos canales de venta directa: GDS, IDS, portales en internet, call center, etc.

6.4.1.6 Extender servicios a través de aplicaciones móviles

Cada vez mayor cantidad de personas utilizan sus móviles para planificar sus viajes, y prefieren realizar las reservas de vuelos y hoteles desde el móvil. Hay que ponerse al día y ofrecer este servicio al cliente, una aplicación móvil que permita conocer la disponibilidad del hotel, las tarifas, y que permita realizar reservas en el momento.

6.4.1.7 Comercio a través de Facebook

La integración de un motor de reservas en un perfil de Facebook es una de las herramientas tecnológicas que sin duda marcará una tendencia en la industria hotelera.

6.4.1.8 Las videoconferencias

Todo hotel que pretenda estar a la cabeza en el uso de tecnología, debe disponer de un equipo con webcam y un software adecuado, como Skype o similar, a fin de entablar video - conferencias con los clientes que lo requieran.

6.4.1.9 Servicio Wi - Fi

La creciente popularidad de la conexión Wi-Fi hará que los hoteles que ofrezcan este servicio de manera gratuita, tengan mayores posibilidades de conquistar nuevos clientes.

6.4.1.10 Más servicios adaptados a las nuevas tecnologías

Hoy en día es muy importante que un hotel pueda ofrecer cofres de seguridad con espacio para albergar una notebook, televisores con puerto USB para que el pasajero pueda visualizar sus fotos u otros archivos, plataformas para conectar el iPod al sistema de audio, etc.

6.4.1.11 Un sistema de gestión hotelera o pms moderno

Estos sistemas deben dar solución a las necesidades de información de los principales procesos que se realizan en un hotel. Algunas de las funcionalidades básicas serían:

- a. **Módulo de reservas:** permite registrar las diferentes reservas de las habitaciones del hotel llegadas a través de los diferentes canales como cartas, teléfono, fax, correo electrónico, portal de Internet o GDS. Si el PMS está conectado a un CRS global a la cadena es posible que desde el PMS de un hotel se puedan reservar habitaciones de otros hoteles de la cadena. A la base de datos que guarda las reservas se le suele nombrar "book".

- b. **Check-in, check-out, cargos al cliente:** cuando llega el cliente se hace el check-in que cambia el estado de la habitación y abre una cuenta de gastos de ese cliente, donde se le irán cargado los consumos debidos a la utilización de los diferentes servicios de que haga uso. Al hacer el check-out se liquidarán los gastos del cliente y se generarán las facturas que sean necesarias. Existen sistemas de check-in y check-out automáticos que permiten al cliente hacerlo el mismo sin pasar por recepción.
- c. **Gestión de habitaciones:** este módulo debe permitir saber el estado de la habitación en cada momento: ocupada, libre, sucia, limpia. A la base de datos que guarda el estado de las habitaciones se le suele llamar “rack”.
- d. **Historico del huésped:** base de datos donde se registran todos los historiales de los clientes: en que habitación han estado, que días, que servicios han usado... Este historial debe facilitar las diferentes acciones de marketing.
- e. **Gestión de agencias de viaje:** mantenimiento de los datos de las agencias, contratos, gestión de comisiones, facturación a agencias.

6.4.1.12 Programas de fidelización de clientes

Las aplicaciones móviles permitirán tener un contacto directo y muy personal con el cliente, permitiendo ofrecerle un servicio adaptado a sus preferencias, y permitiendo también diseñar una estrategia de fidelización personalizada, mediante encuestas post-estancia, por ejemplo. Se debe aprovechar esta estrecha relación en el cliente para lograr que se transforme en un cliente habitual.

Estas son las tendencias actuales en lo que a tecnología hotelera se refiere, pero es bien sabido que la evolución en tecnología y servicios nunca se detiene, y siempre se debe estar al tanto de las novedades, si se desea estar a la vanguardia de la competencia.

7 CAPÍTULO VII. ANÁLISIS Y RESULTADOS

7.1 Planeación estratégica

Con el fin de realizar un análisis profundo de las variables examinadas en el diagnóstico interno, a continuación se desarrolla la matriz EFI como base para identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta el hotel “Posada Camino Guanacas”.

Con el estudio de estas variables se podrá establecer si el hotel tiene fortalezas o si por el contrario existen debilidades, y de esa manera crear estrategias orientadas a sobresalir en el mercado hotelero de Paicol.

7.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

Tabla No. 6. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

| FACTOR | CALIFICACIÓN |
|-----------------|--------------|
| Fortaleza mayor | 4 |
| Fortaleza menor | 3 |
| Debilidad mayor | 2 |
| Debilidad menor | 1 |

Fuente: (VILLEGAS)

Tabla No. 7. Matriz EFI

| NÚMERO DE VARIABLE | VARIABLE | PESO A | CALIF. B | A x B | PESO POND. |
|--------------------|---|------------|----------|------------|-------------|
| V1 | Ubicación | 10 | 4 | 40 | 0.40 |
| V2 | Tradición/ alto reconocimiento | 12 | 4 | 48 | 0.48 |
| V3 | Alto grado de participación en el mercado | 7 | 4 | 28 | 0.28 |
| V4 | Alta liquidez | 7 | 3 | 21 | 0.21 |
| V5 | Impacto publicitario | 7 | 3 | 21 | 0.21 |
| V6 | Infraestructura adecuada | 11 | 3 | 33 | 0.33 |
| V7 | Servicio de parqueadero | 5 | 3 | 15 | 0.15 |
| V8 | Débil servicio al cliente | 12 | 2 | 24 | 0.24 |
| V9 | Débil clima laboral | 7 | 1 | 7 | 0.07 |
| V10 | Ausencia de sistemas de información | 9 | 2 | 18 | 0.18 |
| V11 | Dependencia gerencial | 9 | 2 | 18 | 0.18 |
| | TOTAL | 100 | | 273 | 2.73 |

Fuente: Investigación

FORTALEZAS

- **Tradición/ alto reconocimiento:** Para el hotel ha sido muy importante el grado de reconocimiento por parte de los clientes y de todas las personas que llegan al municipio, ya que este es un punto a favor para que las personas escojan el hotel como su lugar de hospedaje.

El hotel ha logrado el reconocimiento gracias a la calidad en la prestación del servicio de hospedaje y los servicios adicionales como el restaurante, el parqueadero y la lavandería ya que complementan el principal servicio que es la razón de ser del hotel.

- **Infraestructura adecuada:** La propietaria del hotel se ha preocupado siempre porque sus huéspedes se sientan a gusto cuando se alojan en el hotel y por esta razón su proceso de mejoramiento en la infraestructura del hotel es constante.

Desde su creación se ha procurado que todas las habitaciones y los espacios que conforman el hotel le proporcionen al huésped un clima de tranquilidad y confort, creando habitaciones amplias, ventiladas e iluminadas y con baño privado, un comedor amplio con suficiente capacidad de acuerdo al número de camas, espacios de descanso como el hamaquero, los patios y los jardines, y el parqueadero para que las personas sientan seguridad cuando llevan vehículos.

En la actualidad se está trabajando en la ampliación de disponibilidad en habitaciones y número de camas. Esta ampliación consta de cuatro habitaciones, las cuales se están construyendo con características especiales teniendo en cuenta las sugerencias de los clientes.

- **Ubicación:** Es una fortaleza grande porque este situado en la parte central del municipio. Esta ubicación la permite al cliente conocer fácilmente el hotel, además le ofrece ventajas como la cercanía a la catedral, a los establecimientos comerciales como tiendas y facilidades en el transporte.
- **Servicio de parqueadero:** El hotel cuenta con un buen parqueadero para brindarles comodidad y seguridad a los huéspedes.
- **Impacto publicitario:** Uno de los aspectos a los cuales se les ha dado importancia para dar a conocer el hotel, ha sido la publicidad. La propietaria ha realizado gestiones para que todas las personas del departamento y las que llegan sepan de la existencia del hotel y de la calidad de su servicio, por esta razón el impacto publicitario es grande ya que se han tenido en cuenta diferentes medios publicitarios como lo es la radio, los cohortes de publicidad que presentan en los navette de la empresa Coomotor y vallas publicitarias en la entrada del municipio de Paicol.
- **Alto grado de participación:** Esta variable es tomada como una fortaleza porque el hecho de que el hotel tenga una buena participación en el

mercado influye en el reconocimiento del mismo por parte de más personas. Es importante el papel que juegan las personas que hacen parte del sector de hidrocarburos en este aspecto porque ellos son los principales clientes del hotel.

La Posada Camino Guanacas es el hotel que más habitaciones tiene en total, pues de 30 habitaciones del total de hoteles este tiene 13 habitaciones, así el número de camas de 48 en total tiene 21 camas disponibles.

- **Alta liquidez:** Es una fortaleza porque aun cuando no se tiene un sistema financiero y contable establecido en el hotel, la propietaria ha sabido administrar los recursos generados por el hotel, evitando pérdidas y deudas. Se ha logrado tener un ahorro constante, de igual manera se está trabajando con los ingresos generados por la prestación de los servicios del hotel así como también la inversión de parte de las utilidades en la ampliación del mismo.

DEBILIDADES

- **Débil servicio al cliente:** Es una debilidad fuerte ya que los huéspedes han manifestado esta inconformidad especialmente por el escaso servicio de la recepción, pues no se cuenta con una persona de tiempo completo en este sitio.

Ausencia de sistemas de información: Es también una debilidad fuerte porque en la actualidad no se cuenta con internet, Wi-Fi, que son servicios que los clientes solicitan y de los cuales se hace uso hoy en día. De igual manera no se cuenta con un sistema de base de datos, ni de contabilidad.

- **Débil clima laboral:** Es una variable débil porque las personas que se han desempeñado como ayudantes no cumplen con todas las obligaciones que les corresponde, y por esta razón la propietaria tiene que realizar actividades que le corresponden a la empleada la mayoría de las veces.
- **Dependencia gerencial:** Todos los procesos y decisiones llevan el sello de la alta gerencia, al no estar el gerente por un largo periodo de tiempo se generaría dificultades en la subordinación de operaciones.

Como la sumatoria de A x B en la matriz EFI dio como resultado 273, que es un valor mayor a 250, se puede decir que el hotel tiene un conjunto de fortalezas que le permiten sobresalir en el mercado.

7.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

La matriz EFE, permite realizar un análisis de las variables que se han estudiado en el diagnóstico externo y que permiten establecer e identificar las oportunidades y amenazas que tiene el hotel en su entorno.

Tabla No. 8. Matriz EFE

| FACTOR | CALIFICACIÓN |
|-------------------|--------------|
| Oportunidad mayor | 4 |
| Oportunidad menor | 3 |
| Amenaza mayor | 2 |
| Amenaza menor | 1 |

Fuente: (VILLEGAS)

Tabla No. 9. Matriz EFE

| NÚMERO DE VARIABLE | VARIABLE | PESO A | CALIF. B | A X B | PESO POND. |
|--------------------|---|------------|-----------|------------|------------|
| V1 | Alta confianza y expectativas en torno al crecimiento económico | 9 | 4 | 36 | 0.36 |
| V2 | Producción de hidrocarburos | 11 | 4 | 44 | 0.44 |
| V3 | Ambiente político para los negocios | 6 | 3 | 18 | 0.18 |
| V4 | Altos desarrollos de TIC'S y sistemas de hogares inteligentes | 9 | 3 | 27 | 0.27 |
| V5 | Crecimiento del paradigma en torno a la recreación | 11 | 4 | 44 | 0.44 |
| V6 | Turismo ecológico, de aventura, religioso y cultural | 14 | 4 | 56 | 0.56 |
| V7 | Promulgación de normas reglamentarias para la creación y puesta en marcha de hoteles. | 7 | 1 | 7 | 0.07 |
| V8 | Penetración de nuevos competidores | 8 | 1 | 8 | 0.08 |
| V9 | Competencia desleal. Sector competitivo informal | 15 | 2 | 30 | 0.30 |
| V10 | Poder de negociación del cliente | 10 | 2 | 20 | 0.20 |
| | TOTAL | 100 | 25 | 290 | 2.9 |

Fuente: Investigación

OPORTUNIDADES

- **Turismo ecológico, de aventura, religioso y cultural:** Es una oportunidad mayor debido que el departamento del Huila cuenta con muchos atractivos turísticos y en el municipio de Paicol se desatacan actividades que giran en torno a esta variable. En el municipio se encuentra la “caja de agua” que es un sitio turístico muy reconocido en el departamento, se desarrollan actividades de deporte extremo en el río Páez y se encuentra la catedral que es emblemática en este municipio.

En la actualidad se habla del crecimiento del turismo en Colombia y estos argumentos están basados en las inversiones que el gobierno ha hecho a este sector, así como también la variedad de rutas nuevas que se han creado a nivel nacional e internacional, donde los extranjeros conocen con exactitud desde su país de origen los sitios turísticos que van a conocer.

- **Crecimiento económico en torno a la recreación:** Esta variable es una oportunidad mayor porque desde hace algunos años se está notando el incremento de las inversiones que las personas hacen para la recreación después de las jornadas laborales y escolares especialmente en temporadas de diciembre, enero, semana santa, junio, julio y octubre.

Es una oportunidad para el hotel porque en la medida en que estas inversiones crecen, aumentan las posibilidades de generación de ingresos para el hotel y el reconocimiento del mismo.

- **Producción de hidrocarburos:** Hay que tener en cuenta que la mayor cantidad de ingresos que se recibe es por el alojamiento de personas de este sector, pues las personas que llegan por el turismo son pocas.
- **Alta confianza y expectativas en torno al crecimiento económico:** Es una variable importante porque en la medida en que la economía aumente se espera que las condiciones de vida de los habitantes del departamento y del país mejoren significativamente y de esta manera poder destinar parte de sus ingresos a la recreación y el turismo, actividades que afectan satisfactoriamente al sector hotelero.
- **Altos desarrollos de TIC'S y sistemas de hogares inteligentes:** Es una variable importante y de igual manera una oportunidad para que el hotel encuentre las mejores alternativas en materia de tecnología para satisfacer las necesidades y sugerencias de los clientes.

En la actualidad se puede encontrar diversidad de instrumentos tecnológicos y redes que podrían ayudar a que el servicio del hotel sea más eficiente. Un ejemplo de algo muy productivo que se puede implementar es el uso y aprovechamiento de la energía solar que aun cuando genera un costo a corto y mediano plazo, en el largo plazo genera grandes beneficios.

- **Ambiente político para los negocios:** Es significativa esta variable en el desarrollo del hotel, ya que para que el sector hotelero y el turismo tenga un auge más grande es necesario que en materia política haya la suficiente disposición para apoyar proyectos que conlleven a que los negocios en este aspecto se desarrollen de la mejor manera.

AMENAZAS

- **Promulgación de normas reglamentarias para la creación y puesta en marcha de hoteles:** Esta variable es considerada como una amenaza desde el punto en que el hotel este incumpliendo con alguna norma

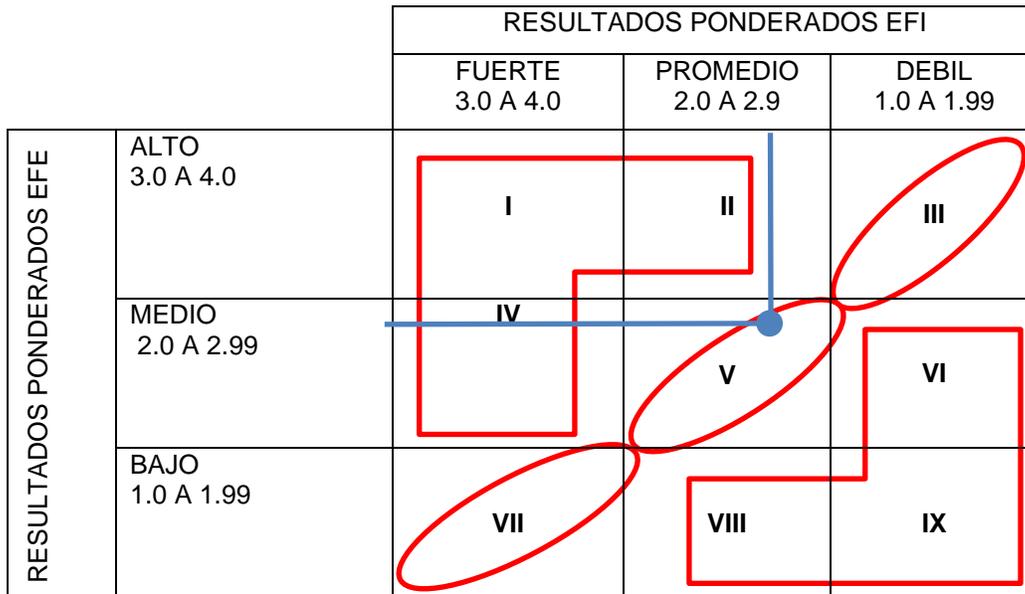
establecida para que la cumplan aquellos que pertenecen a este sector, pero también es una amenaza en la medida en que aquellos hoteles que no están debidamente registrados estén ejerciendo su actividad normalmente, como si no estuviesen incumpliendo ninguna norma.

- **Competencia desleal:** Sector competitivo informal: Esta es una amenaza mayor porque es la que afecta directamente al hotel, pues en la actualidad hay hoteles que no están constituidos completamente bajo las normas que rigen el sector hotelero, y en la misma medida exista la competencia por parte de personas que construyen habitaciones en sus casas para arrendar a un precio más bajo que el que se cobra en el hotel.
- **Penetración de nuevos competidores:** El crear nuevos hoteles no se ve como una amenaza significativa pues la Posada cuenta con una buena trayectoria, ya tiene unos clientes fidelizados, además se necesitan más camas para ofrecer a empresas petroleras que demandan gran cantidad de estas y que el hotel no logra satisfacer por completo esta necesidad.
- **Poder de negociación del cliente:** Para los consumidores de los servicios de Hospedaje y Turismo, la información sobre el destino turístico, actividades disponibles y las alternativas de hospedaje tienen alto valor e influencia sobre la decisión final del consumidor.

Al desarrollar la matriz EFE, se puede establecer que el resultado dado **290**, es mayor a 250, y por esta razón el hotel se encuentra en un entorno rodeado de oportunidades.

7.4 Matriz interna y externa (IE)

Gráfico No. 5. Matriz interna



Fuente: (VILLEGAS)

Tabla No. 10. Datos totales matriz interna y externa

| | |
|---|------|
| X= PONDERADOS TOTALES MATRIZ EFI | 2.73 |
| Y= PONDERADOS TOTALES MATRIZ EFE | 2.9 |

Fuente: datos de la investigación

Tabla No. 11. Representación de las regionales

| REPRESENTACION DE LAS REGIONES | |
|--------------------------------|--------------------------|
| I - II - IV | "CRECER Y DESARROLLARSE" |
| III - V - VII | "RETENER Y MANTENER" |
| VI - VIII - IX | "COSECHAR Y ELIMINAR" |

Fuente: (VILLEGAS)

Según la matriz "IE" POSADA CAMINO GUANACAS está ubicado en el cuadrante V, el cual recomienda estrategias de RETENER Y MANTENER algunas de ellas son:

- **Estrategia de penetración en el mercado:** Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los servicios y mercados en los que la empresa opera actualmente.
- ❖ **Estrategia de desarrollo de productos:** Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para los servicios, que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales.

7.5 Matriz del perfil competitivo

Tabla No. 12. Factores de calificación de la matriz del perfil competitivo

| FACTOR | CALIFICACIÓN |
|-----------------|--------------|
| Fortaleza mayor | 4 |
| Fortaleza menor | 3 |
| Debilidad mayor | 2 |
| Debilidad menor | 1 |

Fuente: (VILLEGAS)

Tabla No. 13. Matriz del perfil competitivo

| FACTORES CLAVES DE ÉXITO | PESO | POSADA CAMINO GUANACAS | | | CASONA DE LA CALLE REAL | | | POSADA LA LOMITA | | | HOTEL DE LA NEGRITA | | |
|-----------------------------|------------|------------------------|------------|-------------|-------------------------|------------|-------------|------------------|------------|-------------|---------------------|------------|-------------|
| | | CALIF. | A x B | PESO POND. | CALIF. | A x B | PESO POND. | CALIF. | A x B | PESO POND. | CALIF. | A x B | PESO POND. |
| Participación en el mercado | 30 | 4 | 120 | 1.20 | 3 | 90 | 0.90 | 3 | 90 | 0.90 | 2 | 60 | 0.60 |
| Tradición en el mercado | 15 | 4 | 60 | 0.60 | 3 | 45 | 0.45 | 4 | 60 | 0.60 | 1 | 15 | 15 |
| Servicio al cliente | 17 | 4 | 68 | 0.68 | 4 | 68 | 0.68 | 3 | 51 | 0.51 | 4 | 68 | 0.68 |
| Efectividad publicidad | 15 | 4 | 60 | 0.60 | 3 | 45 | 0.45 | 2 | 30 | 0.30 | 2 | 30 | 0.30 |
| Ubicación | 10 | 4 | 40 | 0.40 | 4 | 40 | 0.40 | 4 | 40 | 0.40 | 4 | 40 | 0.40 |
| Sistemas de información | 8 | 1 | 8 | 0.08 | 1 | 8 | 0.08 | 1 | 8 | 0.08 | 1 | 8 | 0.08 |
| Personal capacitado | 5 | 2 | 10 | 0.10 | 2 | 10 | 0.10 | 2 | 10 | 0.10 | 2 | 10 | 0.10 |
| TOTAL | 100 | | 366 | 3.66 | | 306 | 3.06 | | 289 | 2.89 | | 231 | 2.31 |

Fuente: (VILLEGAS)

Como se observa en esta matriz la POSADA CAMINO GUANACAS está siendo la líder del mercado seguido por la CASONA DE LA CALLE REAL, con una diferencia de 0.6 en el total de la matriz. Este liderazgo es debido principalmente a la mayor participación en el mercado, la tradición en el mercado y la publicidad.

7.6 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Tabla No. 14. Cuadro de calificación de matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

| CALIFICACIÓN | |
|--------------|-----|
| Lo peor | + 1 |
| Lo mejor | + 6 |
| Lo mejor | - 1 |
| Lo peor | - 6 |

Fuente: (VILLEGAS)

7.6.1 Posición estratégica interna

❖ Fortaleza financiera (FF)

Tabla No. 15. Cuadro de fortalezas financieras

| | |
|--------------------|---------------------|
| Liquidez | + 6 |
| Apalancamiento | + 4 |
| Capital de trabajo | + 6 |
| TOTAL | 16 / 3 = 5.3 |

Fuente: (VILLEGAS)

❖ Ventaja competitiva (VC)

Tabla No. 16. Cuadro ventajas competitivas

| | |
|-----------------------------|--------------------|
| Implementación tecnológica | - 3 |
| Participación en el mercado | - 1 |
| Calidad del servicio | - 2 |
| Fidelidad del cliente | - 2 |
| TOTAL | - 8 / 4 = 2 |

Fuente: (VILLEGAS)

7.6.2 Posición estratégica externa

❖ Estabilidad medio – ambiental (EM)

Tabla No. 17. Cuadro de estabilidad medioambiental

| | |
|---------------------------------------|-----------------------|
| Variación de la demanda | - 3 |
| Presión de la competencia | - 2 |
| Barreras de entrada al mercado | - 1 |
| Cambios tecnológicos | - 2 |
| Precios de los servicios competitivos | - 4 |
| TOTAL | - 12 / 5 = 2.4 |

Fuente: (VILLEGAS)

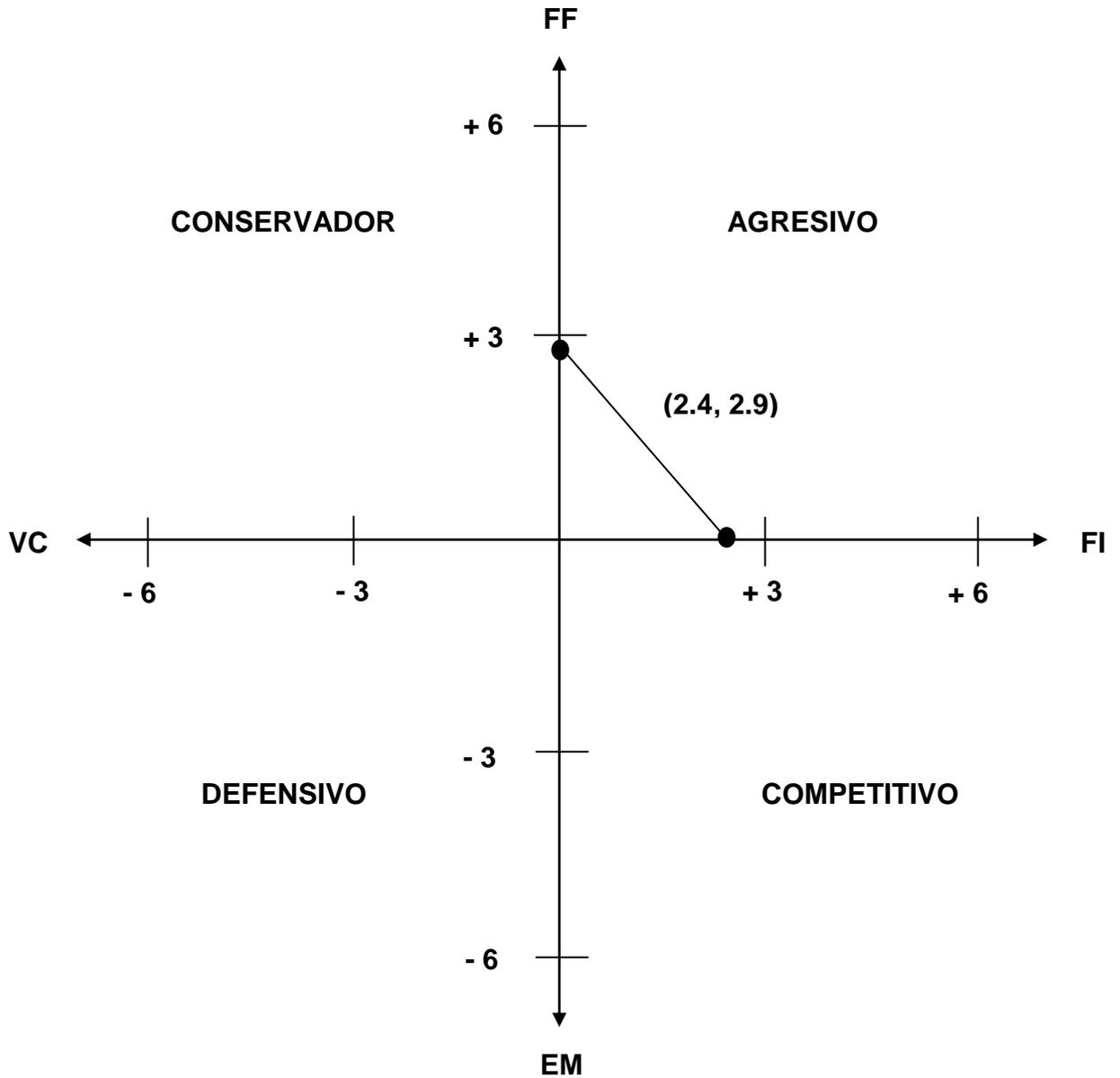
❖ Fortaleza de la industria (FI)

Tabla No. 18. Cuadro de fortalezas de la industria

| | |
|------------------------------------|---------------------|
| Potencial de crecimiento | + 4 |
| Facilidad de entrada al mercado | + 4 |
| Utilización de recursos | + 4 |
| Marco legal | + 5 |
| Servicios adicionales al hospedaje | + 5 |
| TOTAL | 22 / 5 = 4.4 |

Fuente: (VILLEGAS)

Gráfico No. 6. MATRIZ PEEA



Fuente: Datos de la investigación

Tabla No. 19. Resultados de la matriz PEEA

| | |
|--------------------|------------------|
| $Y = FF + EM$ | $X = FI + VC$ |
| $Y = 5.3 + (-2.4)$ | $X = 4.4 + (-2)$ |
| $Y = 2.9$ | $X = 2.4$ |

Fuente: datos de investigación

De acuerdo a la matriz PEEA la organización está en magníficas condiciones para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Por lo tanto la penetración del mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del servicio, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación por conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

Tabla No. 20. Matriz DOFA

| | | |
|--|---|---|
| | <p align="center">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ubicación ❖ Tradición/ alto reconocimiento ❖ Alto grado de participación en el mercado ❖ Infraestructura adecuada ❖ Servicio de parqueadero ❖ Servicio de restaurante | <p align="center">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Débil servicio al cliente ❖ Débil clima laboral ❖ Ausencia de sistemas de información ❖ Dependencia gerencial |
| <p align="center">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Alta confianza y expectativas en torno al crecimiento económico ❖ Producción de hidrocarburos ❖ Ambiente político para los negocios ❖ Altos desarrollos de TIC'S y sistemas de hogares inteligentes ❖ Crecimiento del paradigma en torno a la recreación ❖ Turismo ecológico, de aventura, religioso y cultural. | <p align="center">ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el alto grado de participación en el mercado y buscar los mecanismos para aumentar la oferta debido al personal que ingresa de la petrolera y turismo. 2. Fortalecer el portafolio de servicios debido al crecimiento del paradigma en torno a la recreación, ofreciendo el paquete turístico Guanacas. 3. Generar barreras de entrada, | <p align="center">ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar los altos desarrollos que han tenido las TIC'S para implementar sistemas de información que permita mayor confiabilidad en el servicio. 2. Mejorar el servicio al cliente y clima laboral para favorecer la sostenibilidad del hotel y aumentar la fidelidad para atraer a más clientes. |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>coaccionando a la alcaldía para que evite la informalidad en el sector hotelero, teniendo en cuenta el reconocimiento del hotel.</p> <p>4. Implementar metodologías que permitan el desarrollo normal de las actividades en caso de ausencia del gerente, que permita la toma de decisiones adecuadas</p> | |
| <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promulgación de normas reglamentarias para la creación y puesta en marcha de hoteles. • Penetración de nuevos competidores • Competencia desleal. Sector competitivo informal • Poder de negociación del cliente | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer servicios adicionales que permita adquirir ventajas competitivas y comparativas con respecto a la competencia informal. 2. Realizar estudios de precios en el mercado de tal manera que el poder de negociación del cliente no afecte los ingresos del hotel 3. Realizar campaña publicitaria resaltando los aspectos positivos del hotel como son: la calidad, el reconocimiento, la tradición y los servicios que ofrece. | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el servicio al cliente para ofrecer un valor agregado al servicio de tal manera que se disminuya la competencia desleal, y ésta no aumente el poder de negociación del cliente, lo cual afectaría el normal funcionamiento del hotel. 2. Fortalecer el clima laboral de tal manera que los empleados se sientan comprometidos con el hotel y evitar perder a un cliente. 3. Capacitar a los empleados para ofrecer un servicio de calidad que cautive a los clientes. |

8 CAPÍTULO VIII. PROSPECTIVA

8.1 Matriz de impacto cruzado

El método de impacto cruzado es un enfoque analítico de las probabilidades de un acontecimiento en un conjunto pronosticado. Estas probabilidades pueden ajustarse en virtud de las opiniones respecto de las interacciones potenciales entre los acontecimientos pronosticados. (Gordon)

VX CAUSA VY

PUNTO MEDIO: 100 / # VARIABLES

8.1.1 Fortalezas

V1: Servicio de restaurante

V2: Tradición

V3: Infraestructura física

V4: Reconocimiento

V5: Liquidez

V6: Impacto publicitario

V7: Capital de trabajo

V8: Administración directa por la propietaria

V9: Participación en el mercado

V10: Servicio de parqueadero

V11: Localización

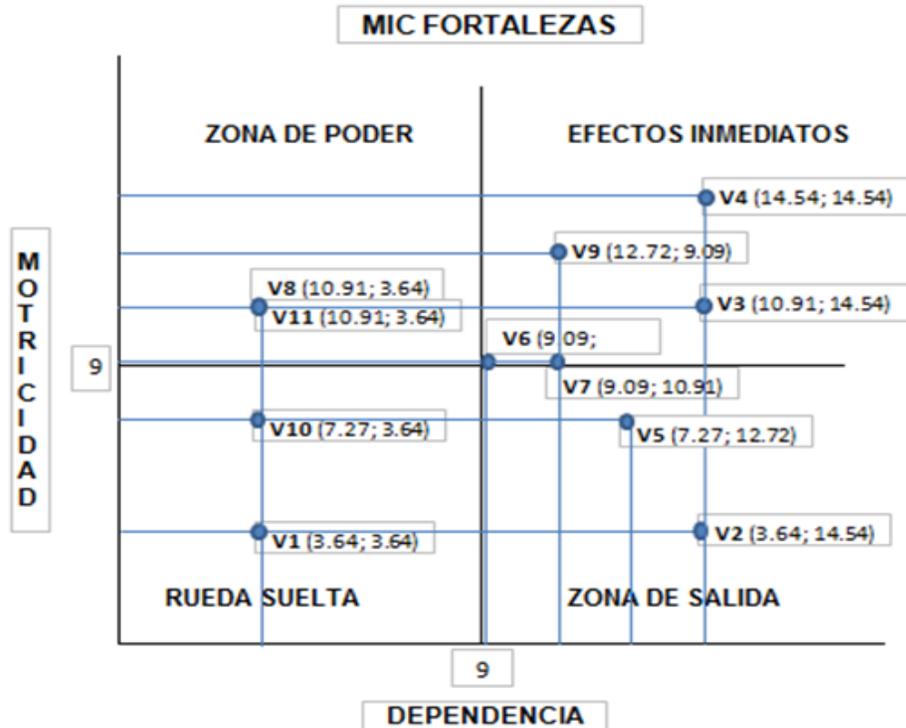
Tabla No. 21. Matriz de impacto cruzado - Fortalezas

| | | MOTRICIDAD | | | | | | | | | | | Total | % |
|-------------|-------|------------|-------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------|-----|-------|-------|
| | | V1 | V2 | V3 | V4 | V5 | V6 | V7 | V8 | V9 | V10 | V11 | | |
| DEPENDENCIA | V1 | | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3.64 |
| | V2 | 0 | | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3.64 |
| | V3 | 0 | 0 | | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 6 | 10.91 |
| | V4 | 0 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 8 | 14.54 |
| | V5 | 0 | 1 | 1 | 0 | | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | 7.27 |
| | V6 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 5 | 9.09 |
| | V7 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | | 0 | 1 | 0 | 0 | 5 | 9.09 |
| | V8 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | | 1 | 0 | 0 | 6 | 10.91 |
| | V9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | | 0 | 0 | 7 | 12.72 |
| | V10 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | 0 | 4 | 7.27 |
| | V11 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | | 6 | 10.91 |
| | Total | 2 | 8 | 8 | 8 | 7 | 5 | 6 | 2 | 5 | 2 | 2 | 55 | |
| % | 3.64 | 14.54 | 14.54 | 14.54 | 12.72 | 9.09 | 10.91 | 3.64 | 9.09 | 3.64 | 3.64 | | | |

Fuente: Datos de investigación

GRAFICAR: V1 (3.64; 3.64) – **V2** (3.64; 14.54) – **V3** (10.91; 14.54) – **V4** (14.54; 14.54) – **V5** (7.27; 12.72) – **V6** (9.09; 9.09) – **V7** (9.09; 10.91) – **V8** (10.91; 3.62) – **V9** (12.72; 0.09) – **V10** (7.27; 3.64) – **V11** (10.91; 3.64).

Gráfico No. 7. Matriz de impacto cruzado - Fortalezas



Fuente: Investigación

De acuerdo a las variables analizadas se puede observar que sus mayores fortalezas se encuentran en las variables relacionadas con la administración directa por parte de la propietaria y la localización, se debe trabajar para mejorar aspectos como el reconocimiento, la participación e en el mercado y, la infraestructura física, con el objeto de mejorar su crecimiento y participación. Se deben tomar medidas necesarias para mejorar el impacto de la servicio de restaurante y de parqueadero.

8.1.2 Debilidades

- V1:** Débil servicio al cliente
- V2:** Débil clima laboral
- V3:** Ausencia de sistemas de información
- V4:** Dependencia gerencial

- V5: Control de tipo contable
- V6: Manejo de estados financieros
- V7: Delegación de funciones
- V8: Sistema de administración y pago de salarios
- V9: Ausencia de proceso de contratación

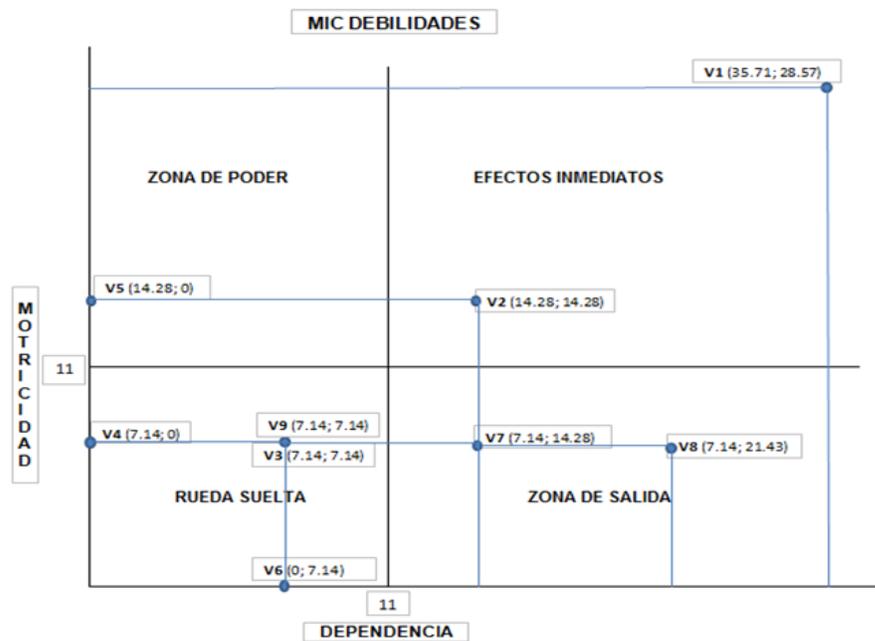
Tabla No. 22. Matriz de impacto cruzado - Debilidades

| DEPENDENCIA | MOTRICIDAD | | | | | | | | | Total | % |
|-------------|------------|-------|------|----|----|------|-------|-------|------|-------|-------|
| | V1 | V2 | V3 | V4 | V5 | V6 | V7 | V8 | V9 | | |
| V1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 | 35.71 |
| V2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 14.28 |
| V3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7.14 |
| V4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 7.14 |
| V5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 14.28 |
| V6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| V7 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7.14 |
| V8 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7.14 |
| V9 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 7.14 |
| Total | 4 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 1 | 14 | |
| % | 28.57 | 14.28 | 7.14 | 0 | 0 | 7.14 | 14.28 | 21.43 | 7.14 | | |

Fuente: Investigación

GRAFICAR: V1 (35.71; 28.57) – V2 (14.28; 14.28) – V3 (7.14; 7.14) – V4 (7.14; 0) – V5 (14.28; 0) – V6 (0; 7.14) – V7 (7.14; 14.28) – V8 (7.14; 21.43) – V9 (7.14; 7.14).

Gráfico No. 8. Matriz de impacto cruzado – Debilidades



Fuente: Investigación

Se analiza la empresa y se encuentra que, las mayores debilidades que existen en ella radican en el control de tipo contable, por lo cual la gerente debe tomar medidas urgentes para cambiar esto; por otro lado se debe dar especial importancia al clima laboral, ya que este se ve reflejado en la inestabilidad laboral de los empleados, la baja productividad y la carencia de servicio al cliente.

8.1.3 Amenazas

V1: Promulgación de normas reglamentarias para la creación y puesta en marcha de hoteles

V2: Penetración de nuevos competidores

V3: Competencia desleal

V4: Poder de negociación del cliente

V5: Fluctuaciones de los precios de la competencia

V6: Sector competitivo informal

V7: Falta de restricción de servicios por parte del gobierno. Barreras de entrada

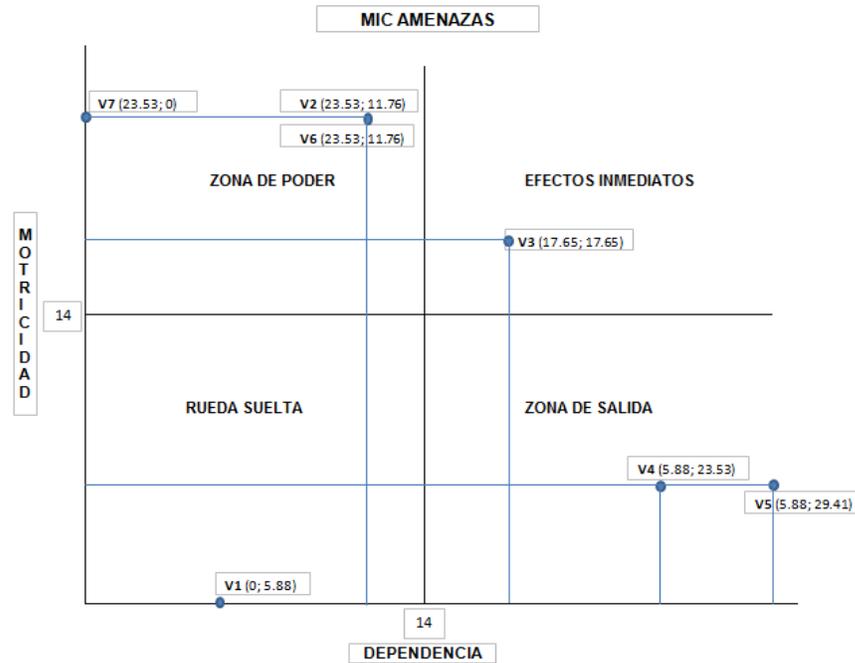
Tabla No. 23. Matriz de impacto cruzado - Amenazas

| | | MOTRICIDAD | | | | | | | Total | % |
|-------------|-------|------------|-------|-------|-------|-------|----|----|-------|-------|
| | | V1 | V2 | V3 | V4 | V5 | V6 | V7 | | |
| DEPENDENCIA | V1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | V2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 23.53 |
| | V3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 17.65 |
| | V4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5.88 |
| | V5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5.88 |
| | V6 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 23.53 |
| | V7 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 4 | 23.53 |
| | Total | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 0 | 17 | |
| % | 5.88 | 11.76 | 17.65 | 23.53 | 29.41 | 11.76 | 0 | | | |

Fuente: Investigación

GRAFICAR: V1 (0; 5.88) – V2 (23.53; 11.76) – V3 (17.65; 17.65) – V4 (5.88; 23.53) – V5 (5.88; 29.41) – V6 (23.53; 11.76) – V7 (23.53; 0)

Gráfico No. 9. Matriz de impacto cruzado - Amenazas



Fuente: Investigación

Encontramos que el hotel se encuentra amenazado por la falta de restricción de servicios por parte del gobierno, es decir las barreras de entrada, la penetración de nuevos competidores y un sector competitivo informal.

8.1.4 Oportunidades

- V1: Alta confianza y expectativas en torno al crecimiento económico
- V2: Firmas de TLC
- V3: Ambiente político para los negocios
- V4: Crecimiento del paradigma en torno a la recreación
- V5: Altos desarrollos de TIC'S y sistemas de hogares inteligentes
- V6: Turismo ecológico, de aventura, religioso y cultural
- V7: Inversión en el sector turismo
- V8: Extracción de hidrocarburos

Tabla No. 24. Matriz de impacto cruzado – Oportunidades

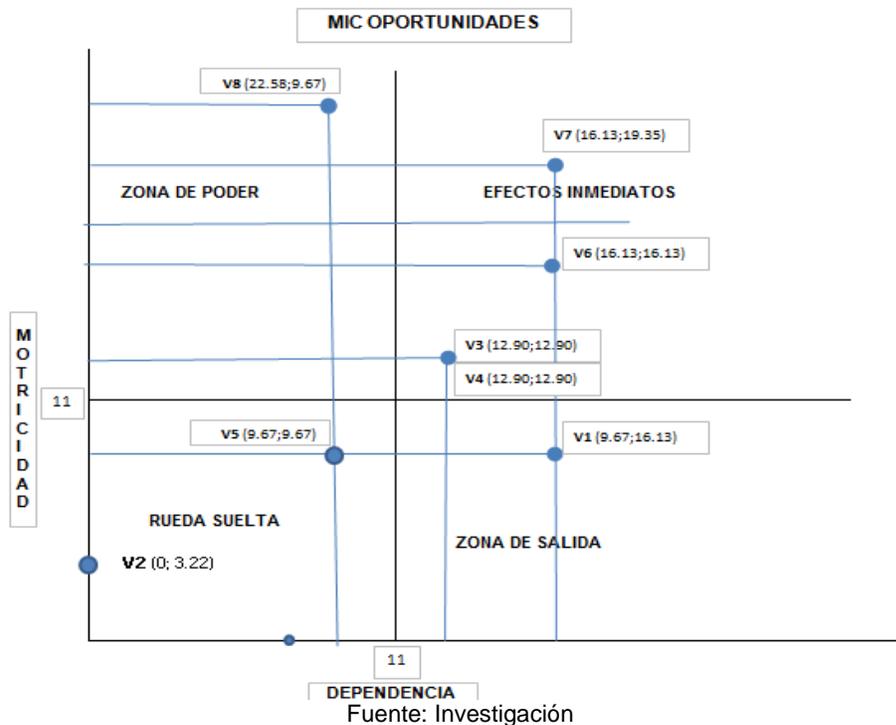
| DEPENDEN | MOTRICIDAD | | | | | | | | Total | % |
|----------|------------|----|----|----|----|----|----|----|-------|-------|
| | V1 | V2 | V3 | V4 | V5 | V6 | V7 | V8 | | |
| V1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 9.67 |
| V2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| V3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 12.90 |
| V4 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 4 | 12.90 |

| | | | | | | | | | |
|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|
| V5 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 9.67 |
| V6 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 5 | 16.13 |
| V7 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 5 | 16.13 |
| V8 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 7 | 22.58 |
| Total | 5 | 1 | 4 | 4 | 3 | 5 | 6 | 31 | |
| % | 16.13 | 3.22 | 12.90 | 12.90 | 9.67 | 16.13 | 19.35 | 9.67 | |

Fuente: Investigación

GRAFICAR: V1 (9.67; 16.13) – V2 (0; 3.22) – V3 (12.90; 12.90) – V4 (12.90; 12.90) – V5 (9.67; 9.67) – V6 (16.13; 16.13) – V7 (16.13; 19.35) – V8 (22.58; 9.67)

Gráfico No. 10. Matriz de impacto cruzado - Oportunidades



Para el mercado hotelero actual existe una gran oportunidad con la extracción de hidrocarburos en esta región del departamento, también, se debe tener especial atención en las variables con efectos inmediatos como son la inversión en el sector turístico, el desarrollo de actividades como el turismo ecológico, de aventura, religioso y cultural que tienen alta incidencia con el crecimiento del paradigma en torno a la recreación, acompañado de un ambiente político para los negocios.

8.2 Hipótesis

1. El implementar los estados financieros básicos en la organización permitirá establecer indicadores de liquidez, rentabilidad, crecimiento y capacidad de endeudamiento, los cuales medirán la efectividad de la administración y ayudaran al gerente a la toma de decisiones en forma asertiva.
2. Establecer políticas de selección, contratación y pago de personal, disminuirá la rotación continúa de empleados, permitiendo estabilidad laborar, que contribuirán a un mejoramiento en el clima organizacional y por ende una mejor prestación del servicio.
3. Capacitar al personal vinculado con la empresa en temas relacionados con la salud ocupacional, como señalización, primeros auxilios, botiquín, extintores, dotación de elementos para el desempeño de sus actividades, realización de pausas activas; disminuirá y evitará enfermedades y accidentes laborales y posibles accidentes dentro de las instalaciones del hotel.
4. Al implementar desarrollo tecnológico en el hotel mediante la instalación de software y programas contables, que permitan llevar registro de clientes de forma ágil y segura, del mismo que calcular las cuentas de cobro, disminuirá el tiempo de los procesos y se prestará un mejor servicio al cliente.
5. Estableciendo un convenio interinstitucional con los tres hoteles que se encuentran en el municipio se puede coaccionar al gobierno local para que reglamente a las familias que han optado por el alquiler de habitaciones, y a las empresas de hidrocarburos para que utilicen los servicios de los establecimiento legalmente constituidos, contribuirá al fortalecimiento del ramo.
6. La dependencia gerencial en todos los procesos y decisiones puede llegar a afectar el hotel en el momento que su dueña se ausente, pues no está documentado nada y no se tiene a una persona auxiliar que conozca profundamente el funcionamiento del hotel.

9 CAPÍTULO IX. ESCENARIOS

9.1 Técnica prospectiva de los escenarios

En el marco de la disciplina Prospectiva, los escenarios constituyen la principal técnica para la exploración de futuros posibles o plausibles. Los escenarios tienen por objeto realizar un examen lo más exhaustivo posible de las opciones y alternativas que tienen delante suyo la dirección o quienes toman las decisiones estratégicas. Cursos de acción, opciones globales o alternativas estratégicas, cada escenario apunta a ordenar los datos disponibles en función de un modelo de proyección del presente en dirección de un futuro posible, esperado, deseado o plausible. (Metodologías de la investigación).

9.2 Escenario

Un escenario se puede definir como una modelización de una situación futura esperada, que contiene secuencialmente: 1º una situación de base o diagnóstico problematizado, 2º una descripción de la trayectoria futura más plausible y los distintos cursos de acción posibles, 3º una aproximación de las situaciones o riesgos de azar que pueden manifestarse, 4º una definición del horizonte de tiempo, y 5º una descripción de la situación futura o situación de llegada.

9.2.1 Elementos constitutivos de un escenario

Todo escenario es el resultado de una selección voluntarista de las variables críticas (o consideradas críticas) dentro de una determinada situación compleja.

Hipótesis de base: el conjunto interrelacionado de premisas y variables que se supone intervendrán en el escenario.

1. Situación de base o punto de partida del escenario (en el que ocupan un lugar fundamental las variables claves): se trata de una descripción lo más exhaustiva posible de la situación presente, lo que implica también un diagnóstico problematizado (es decir, un análisis de los principales problemas existentes en el presente, priorizados según su urgencia), y a partir del cual se pretende producir una evolución en el tiempo y en los sistemas hacia un futuro determinado.
2. Trayectoria futura más plausible (descripción y análisis de los cursos de acción más posibles); se trata de describir el comportamiento en el tiempo de cada una de las variables claves seleccionadas.
3. Situaciones de riesgo o azar; donde se presenta una descripción lo más pormenorizada posible de los factores de azar e

imponderables que pueden intervenir en la trayectoria del escenario y modificarla.

4. Horizonte de tiempo (corto, mediano, largo plazo); una definición del período temporal que se supone existe entre la situación de base y la situación de llegada.
5. Situación de llegada. Se trata de una descripción de los mismos factores y variables claves seleccionados en la situación de partida o de base, a fin de dimensionar la naturaleza del cambio experimentado por cada una de ellas, así como su interrelación e interdependencia.

Los escenarios constituyen una herramienta indispensable para orientar las decisiones estratégicas.

9.2.2 La mejor administración sin delegar

El amor por todo aquello que es propio y el deseo constante de mejorar continuamente en la búsqueda de la excelencia es la fortaleza más grande de Martha Ligia Ovalle, propietaria del hotel “Posada camino guanacas”.

Desde el día en que decidió comprar aquella casona ubicada frente a su casa y remodelarla conservando su estilo colonial, para luego convertirla en un hotel, mostró su iniciativa e interés de ser la mejor en lo que hace.

Marta Ligia, como administradora y propietaria se destaca por estar pendiente de cada actividad que se desarrolla en el hotel, centralizando la mayoría de las actividades en la búsqueda constante de prestar el mejor servicio, imprimiéndole el valor agregado a cada cosa que hace, para que su hotel sea reconocido como el mejor de toda la región.

Su gestión y dirección es de admirar, ya que ha logrado que el hotel crezca a pasos agigantados, lo cual se evidencia con la demanda de las habitaciones, a tal punto que se están realizando obras para la ampliación del mismo.

En este momento de crecimiento que presenta el hotel se hace fundamental el cambio en la forma de administrarlo, pues se hace manifiesta la necesidad de contratar más personal y por ende delegar funciones, ya que una sola persona no puede realizar todas las actividades.

De igual forma es imperativo que la administración realice un manual de funciones donde se especifique cada uno de los cargos y sus responsabilidades, debido a que las empresas día a día van sufriendo cambios y es menester que los empleados estén preparados para enfrentar las novedades que se puedan presentar.

En la actualidad las personas que dirigen una empresa u organización necesitan un equipo con el cual puedan trabajar armoniosamente y en un ambiente de confianza y de autonomía cuando sea necesario. En el largo plazo la propietaria del hotel no tendrá el tiempo suficiente para realizar y dar acompañamiento en todas las actividades que se realicen debido a que habrá mayor demanda en el servicio y la calidad en la prestación del mismo deberá ser la mejor y para esto es imprescindible la ayuda de personas que tengan el conocimiento y la disposición suficiente para cumplir a cabalidad con las expectativas de los huéspedes.

De lo contrario se verá avocada al fracaso, puesto que al presentarse un caso fortuito donde la propietaria se deba ausentar, el hotel quedaría acéfalo, ya que no existe la persona con el conocimiento necesario para representarla en su ausencia.

9.2.3 Rumbo a la expansión

Cada vez las personas dedican más tiempo a la recreación y el esparcimiento, de igual forma destinan dinero para realizar viajes vacacionales mínimo una vez al año; por su parte las compañías han optado en realizar viajes con motivo de despedida de fin de año, cumpleaños de la empresa o simplemente con el fin de realizar integraciones que ayuden a mejorar el clima organizacional de la misma.

En este momento el principal cliente de la empresa, con el 70% de ocupación, es el sector de hidrocarburos, y aunque éste tiene una expectativa de vida útil de 20 a 30 años, cabe resaltar que es un recurso no renovable y en el momento en que se agoten las reservas del petróleo, el hotel entrará en quiebra.

Teniendo en cuenta que el hotel está creciendo gracias a la calidad en su servicio y el valor agregado que le imprime, es importante tener en cuenta aspectos de gran impacto como los recursos destinados por el Gobierno Nacional para realizar la doble calzada La Plata – Paletará – Popayán, con la cual resultará beneficiado el municipio de Paicol; hecho trascendental para el Hotel Posada Camino Guanacas, puesto que al aprovechar los dos factores mencionados con antelación puede comenzar a expandir su empresa, ampliando su portafolio de servicios con nuevos productos, como paquetes turísticos, los cuales varían gracias a la diversidad de atractivos que posee la región, partiendo desde el turismo religioso, pasando por el turismo natural y ecológico hasta el turismo de aventura, dando oportunidad de segmentar el mercado para una mayor cobertura.

El aprovechamiento de los recursos naturales, culturales y su ubicación geográfica, son fundamentales en su proceso de expansión, ya que el tener en cuenta sitios como la caja de agua, el río Páez, la catedral del municipio entre otros tantos lugares para la creación y ofrecimiento de paquetes turísticos no solo

aumentará su reconocimiento a nivel local, regional y nacional sino que le permitirá crecer aún más.

En el largo plazo es muy posible que las compañías petroleras se hayan retirado y si el hotel continúa dependiendo en su mayoría de la demanda por parte de este sector para ese momento será inevitable su liquidación. Si por el contrario la administración abre la mente y busca nuevas oportunidades de negocio y haciendo uso de los recursos que tiene a su alrededor, el hotel podrá continuar con el normal desarrollo de sus actividades.

9.2.4 Guarda el orden, que el orden te guardara a ti

La meta de cualquier empresa, sin lugar a dudas es, “ganar dinero”, los gerentes siempre están en la búsqueda constante de generar mayor rentabilidad en las operaciones que realizan a diario, con el objeto de arrojar resultados positivos que le permitan continuar desempeñándose en dicho cargo.

Parece inverosímil que una empresa no sepa cuál es la tasa de retorno de sus inversiones, más aun cuando se está en un sector marcado por la competencia desleal, donde no existe regulación por parte del estado, ya que este se ha hecho el de la vista gorda, quizá por ser un municipio pequeño, donde las oportunidades de empleo son escasas y las personas luchan por sobrevivir.

El hecho de no llevar un control ordenado de los recursos económicos que diariamente maneja el hotel puede conllevar a que cada día sea más difícil administrarlos, aspecto que puede generar el mal manejo de los mismos y muchas pérdidas a su propietaria.

Una empresa organizada, en proceso de crecimiento y con una administración concentrada en una sola persona como lo es el hotel Posada Camino Guanacas, necesita de un proceso estricto y serio en sus movimientos financieros, donde se realicen registros mes a mes, que incluyan los ingresos, costos y gastos, y de esta manera establecer como mínimo un balance general, estado de resultados y flujo de caja, para así determinar la tasa de retorno, liquidez, capacidad de endeudamiento y por su puestos las utilidades generadas durante el periodo contable.

Realizando este proceso puede haber una buena planificación y control, de lo contrario la empresa en el corto y mediano plazo, estaría destinada a desaparecer por la falta de planificación, organización y control.

BIBLIOGRAFÍA

Actualicese.com. (s.f.). Recuperado el 15 de 03 de 2013, de <http://actualicese.com/actualidad/2009/09/09/requisitos-que-se-exigen-para-abrir-establecimientos-de-comercio/>

Andrade, A. M., & Porras, P. J. (s.f.). Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/7073/1/124621.pdf>

DAVID, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.

Definición.D. (s.f.). Recuperado el 28 de 04 de 2013, de <http://definicion.de/estrategia/#ixzz2M6SisHAz>

Definición.D. (s.f.). Recuperado el 29 de 04 de 2013, de <http://definicion.de/planeacion-estrategica/#ixzz2M6YrboPM>

DIAN. (s.f.). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. Recuperado el 17 de 03 de 2012, de http://www.dian.gov.co/descargas/ayuda/guia_rut/content/Generalidades1.htm#1

findeter. (s.f.). Recuperado el 05 de 04 de 2012, de <http://www.findeter.gov.co/publicaciones.php?id=40025>

Gordon, T. J. (s.f.). *guajiros.udea.edu.co*. Recuperado el 03 de 12 de 2012, de http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/gordon_impacto_cruzado.pdf

HOFER, C. W., & SCHENDEL, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing Co.

Investihuila. (s.f.). Recuperado el 10 de 06 de 2012, de <http://www.investihuila.com/Descargas%20Invest%20In%20Huila/>

Labarra.com. (s.f.). *La barra*. Recuperado el 17 de 03 de 2013, de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-20/calidad/normas-tecnicas-para-restaurantes-y-hoteles.htm>

LOGISMIC SOFTWARE. (s.f.). Recuperado el 15 de 10 de 2012, de <http://www.logismic.mx/blog/turismo/10-nuevas-tendencias-en-la-tecnologia-para-hoteles/>

Metodologías de la investigación. (s.f.). Recuperado el 7 de 11 de 2012, de <http://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2010/12/10/la-tecnica-prospectiva-de-los-escenarios/>

Ministerio de Ambiente. (s.f.). Recuperado el 20 de 03 de 2012, de www.minambiente.gov.co/documentos/res_0370_260209.pdf

Ministerio de Comercio. (s.f.). Recuperado el 20 de 08 de 2012, de www.mincomercio.gov.co:
<http://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=64486>

MINTZBERG, B. J. (1991). *El proceso estratégico.* México: Quinn Prentice Hall.

Municipio de Paicol. (s.f.). Recuperado el 1 de 09 de 2012, de <http://paicol-huila.gov.co/sitio.shtml?apc=mTxx-1-&m=s>

Porter, M. E. Estrategia Competitiva. En M. E. Porter.

PRAHALAD, C. K., & HAMEL, G. P. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.

Proexport Colombia. (s.f.). Recuperado el 21 de 03 de 2012, de <http://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/infraestructura-hotelera-y-turismo.html>

URIBE, R. I. (1999). *GERENCIA DE LAS MIPYMES EN SANTAFÉ DE BOGOTÁ.* BOGOTÁ: CLEMENCIA BONILLA OLANO.

Valcuende, J. M. (s.f.). *Pasos on line.* Recuperado el 04 de 05 de 2013, de <http://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoedita/PSEedita6.pdf>

VILLEGAS, F. *Planeación estratégica.* Cali: Univalle.