

**Facultad de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras
Universidad Externado de Colombia**

Proyecto de Grado

Plan estratégico de mejoramiento empresarial: Administraciones GAB

Paula Barriga Rodrigues

Director: Carlos Augusto Vizcaya Guarín

Bogotá, febrero de 2019

Índice de Contenido

Línea de investigación: Desarrollo y gestión empresarial	11
INTRODUCCIÓN.....	11
PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA	12
JUSTIFICACIÓN.....	13
OBJETIVOS	14
Objetivo General	14
Objetivos específicos.....	14
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	15
MARCO TEÓRICO	17
Ciclo administrativo	17
Cinco fuerzas de Porter.....	17
Ciclo PHRA	18
KAIZEN.....	19
Modelo Thompson	20
ANTECEDENTES Y CONTEXTUALIZACIÓN.....	21
Contextualización	21
Aspectos territoriales	21
Aspectos económicos	22
Alojamiento	22
La población	23
Aspectos legales	23
Aspectos culturales.....	24
Aspectos ambientales	24
Antecedentes y la empresa.....	25
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	27
Datos básicos de la empresa	27
Distribución empresarial.....	27
Propietarios	27

El gerente	28
Mercado y competencia	28
Servicios ofrecidos	29
Planta de cargos.....	29
Planta de personal.....	30
Estructura organizacional	30
Relaciones externas	31
Estrategias de servicio	31
Factores clave de éxito	31
Factores críticos del entorno	31
Factores críticos internos	31
Expectativas e intereses	32
DIAGNÓSTICO INTERNO.....	33
Competencias internas de Administraciones GAB	33
Capacidad comercial:	33
Capacidad logística:	34
Capacidad financiera:	35
Capacidad directiva:	36
Evaluación a nivel de resultados:	37
Evaluación final capacidad estratégica de los procesos:	38
Capacidad de gestión de los procesos:	39
Resultados evaluación interna general:	39
Evaluación de factores internos	41
Fortalezas:	41
Debilidades:	41
Matriz de evaluación del factor interno	42
Medición del clima laboral	43
Tiempos para realizar labores:	43
Retribución salarial:	44
Relación con cargos superiores:	44
Satisfacción de trabajar en la empresa:	45
.....	45
Comunicación:	45
.....	46
Relaciones interpersonales:	46
.....	46
Definición de funciones:	46
Apoyo:	47

Toma de decisiones:	47
Participación en actividades culturales:	48
Calificación general del clima laboral:	48
DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	50
Fuerzas y fuentes competitivas de Administraciones GAB.....	50
Nivel de rivalidad entre competidores existentes:	50
Insumos sustitutos:	51
Riesgo de ingreso:	51
Poder de negociación de los proveedores:.....	52
Poder de negociación de compradores:	52
Evaluación de factores externos.....	52
Oportunidades	52
Amenazas.....	53
Matriz de evaluación del factor externo	53
Matriz del perfil de la competencia	54
EVALUACIÓN INTERNA-EXTERNA.....	56
Contraste MEFE y MEFI.....	56
PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL	58
Matriz DOFA:	58
Planteamiento de la propuesta FA1: Planteamiento de un direccionamiento estratégico empresarial.	60
Análisis DOFA.....	60
Objetivo	60
Estrategia	60
Meta.....	63
Responsable	63
Fechas	63
Presupuesto	63
Indicador.....	63
Planteamiento de propuesta DO1: Realizar alianzas estratégicas con empresas de servicios complementarios.	
.....	64
Análisis DOFA.....	64
Objetivo	64
Estrategia	64
Meta.....	66
Responsable	66
Fechas	66
Presupuesto	66
Indicador.....	67
Planteamiento de propuesta DO2: Diseño de marca atractiva y representativa de la empresa:	68
Análisis DOFA.....	68
Objetivo	68
Estrategia	68

Meta.....	74
Responsable	74
Fechas	74
Presupuesto	74
Indicador.....	74
Planteamiento de propuesta DO3: Alianzas estratégicas con instituciones educativas del sector de La Candelaria:	
Análisis DOFA.....	75
Objetivo	75
Estrategia	75
Meta.....	77
Responsable	77
Fechas	77
Presupuesto	77
Indicador.....	77
Planteamiento de propuesta DA1: Mejoramiento de los procesos:.....	
Análisis DOFA.....	78
Objetivo	78
Estrategia	78
Meta.....	82
Responsable	82
Fechas	82
Presupuesto	82
Indicador	82
Planteamiento de propuesta DA2: Capacitación del cliente interno:	
Análisis DOFA.....	83
Objetivo	83
Estrategia	83
Meta.....	85
Responsable	85
Fechas	85
Presupuesto	85
Indicador.....	85
Planteamiento de propuesta DA3: Creación de medios de comunicación con los clientes.....	
Análisis DOFA.....	86
Objetivo	86
Estrategia	86
Meta.....	91
Responsable	91
Fechas	91
Presupuesto	91
Indicador.....	91
Planteamiento de propuesta FO1: Desarrollo de una red social de la compañía.	
Análisis DOFA.....	92
Objetivo	92
Estrategia	92
Meta.....	93
Responsable	93
Fechas	93
Presupuesto	93
Indicador.....	93

Planteamiento de propuesta FA2: Portafolio de servicios para cada tipo de cliente:	94
Análisis DOFA.....	94
Objetivo	94
Estrategia	94
Meta.....	96
Responsable	96
Fechas	96
Presupuesto	96
Indicador.....	96
Planteamiento de propuesta FA3: Mejorar las condiciones imagen, sostenibilidad y seguridad del sector de La Candelaria.	97
Análisis DOFA.....	97
Objetivo	97
Estrategia	97
Meta.....	97
Responsable	97
Fechas	97
Presupuesto	97
Indicador	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
Conclusiones	99
Recomendaciones.....	99
REFERENCIAS	101
ANEXOS	104
Anexo 1. Propietarios:	104
Anexo 2. Planta de personal:.....	105
Anexo 3. Encuesta de medición de clima organizacional:	106
Anexo 4. Mapa estratégico:	108
Anexo 5. Presupuestos:.....	109
Anexo 6. Indicadores:.....	110
Anexo 7. Formato alianzas:	111
Anexo 8. Documentación de procesos:	112
Anexo 9. Formato encuesta Sitú:	113
Anexo 10. Solicitud estadía:	114
Anexo 11. Método lista de atributos:	115

Índice de Figuras

FIGURA 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	16
FIGURA 2. CICLO ADMINISTRATIVO	17
FIGURA 3. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	18
FIGURA 4. CICLO DE PHRA.....	19
FIGURA 5. LA SOMBRILLA DE KAIZEN	19
FIGURA 6. MODELO DE THOMPSON.....	20
FIGURA 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	30
FIGURA 8. EVALUACIÓN INTERNA GENERAL.....	40
FIGURA 9. MATRIZ MEFE-MEFI	56
FIGURA 10. MODELO DE THOMPSON	60
FIGURA 11. OBJETIVOS DE LAS ALIANZAS	65
FIGURA 12. TIPOS DE LAS ALIANZAS.....	66
FIGURA 13. DISEÑO DE MARCA.....	69
FIGURA 14. TIPOLOGÍA DE CLIENTES ADMINISTRACIONES GAB	70
FIGURA 15. CADENA DE VALOR CABAÑAS CASCIELLO	79
FIGURA 16. MAPA DE PROCESOS CABAÑAS CASCIELLO.....	80
FIGURA 17. SÍMBOLOS ESTÁNDAR PARA DIAGRAMAS DE FLUJO.....	81

Índice de Tablas

TABLA 1. NÚMERO DE CABAÑAS O APARTAESTUDIOS	27
TABLA 2. PARTICIPACIÓN SOBRE INGRESOS.....	29
TABLA 3. PLANTA DE CARGOS	30
TABLA 4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO.....	42
TABLA 5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO.....	54
TABLA 6. PERFIL DE LA COMPETENCIA.....	55
TABLA 7. ANÁLISIS DOFA	58
TABLA 8. OBJETIVOS VS ESTRATEGIAS	62
TABLA 9. NECESIDADES Y DESEOS DE LOS CLIENTES DE ADMINISTRACIONES GAB	70

Índice de Gráficas

GRÁFICO 1. CAPACIDAD COMERCIAL	33
GRÁFICO 2. CAPACIDAD LOGÍSTICA	34
GRÁFICO 3. CAPACIDAD FINANCIERA	35
GRÁFICO 4. CAPACIDAD DIRECTIVA.....	36
GRÁFICO 5. EVALUACIÓN FINAL RESULTADOS.....	37
GRÁFICO 6. CAPACIDAD ESTRATÉGICA DE PROCESOS	38
GRÁFICO 7. CAPACIDAD GESTIÓN DE PROCESOS.....	39
GRÁFICO 8. TIEMPOS PARA REALIZAR LABORES	43
GRÁFICO 9. RETRIBUCIÓN SALARIAL	44
GRÁFICO 10. RELACIÓN CON CARGOS SUPERIORES	44
GRÁFICO 11. SATISFACCIÓN DE TRABAJAR EN LA EMPRESA.....	45
GRÁFICO 12. COMUNICACIÓN.....	45
GRÁFICO 13. RELACIONES INTERPERSONALES.....	46
GRÁFICO 14. DEFINICIÓN DE FUNCIONES.....	46
GRÁFICO 15. APOYO	47
GRÁFICO 16. TOMA DE DECISIONES	47
GRÁFICO 17. PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES CULTURALES	48
GRÁFICO 18. CALIFICACIÓN CLIMA LABORAL.....	48
GRÁFICO 19. ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER.....	50

Índice de Imágenes

IMAGEN 1. LOCALIDADES DE BOGOTÁ.....	21
IMAGEN 2. NOMBRE CABAÑAS CASCIELLO.....	72
IMAGEN 3. LOGO CABAÑAS CASCIELLO.....	73
IMAGEN 4. TARJETA DE PRESENTACIÓN ANTIGUA.....	76
IMAGEN 5. TARJETA DE PRESENTACIÓN CABAÑAS CASCIELLO VISTA FRONTAL.....	76
IMAGEN 6. TARJETA DE PRESENTACIÓN CABAÑAS CASCIELLO VISTA POSTERIOR	77
IMAGEN 7. PÁGINA WEB CABAÑAS CASCIELLO - PORTADA.....	87
IMAGEN 8. PÁGINA WEB CABAÑAS CASCIELLO – QUIÉNES SOMOS.....	88
IMAGEN 9. PÁGINA WEB CABAÑAS CASCIELLO – NUESTRA HISTORIA.....	88
IMAGEN 10. PÁGINA WEB CABAÑAS CASCIELLO – DÓNDE ESTAMOS UBICADOS	88
IMAGEN 11. PÁGINA FACEBOOK CABAÑAS CASCIELLO – PORTADA	89
IMAGEN 12. PÁGINA FACEBOOK CABAÑAS CASCIELLO – FOTOS	89
IMAGEN 13. PÁGINA FACEBOOK CABAÑAS CASCIELLO – OPINIONES.....	90
IMAGEN 14. PÁGINA FACEBOOK CABAÑAS CASCIELLO –ESTADÍSTICAS	90

Línea de investigación: Desarrollo y gestión empresarial

Esta línea utiliza diferentes modelos analíticos para lograr la competitividad empresarial por este motivo se toma como enfoque para este trabajo de grado (Grupo de investigación Turismo y Sociedad - Universidad Externado de Colombia, s.f.).

Introducción

El presente plan estratégico de mejoramiento empresarial de la empresa Administraciones GAB se realizará en un lapso de año y medio (2017-2018). El estudio se basa en la empresa Administraciones GAB que se dedica a la prestación de servicio de alojamiento a estudiantes, profesores, profesionales del sector y turistas en el centro de Bogotá.

El tipo de prestación se clasifica como *aparta hotel* debido a que el alojamiento se caracteriza por ser apartamentos totalmente independientes, en este caso cabañas, que integran una unidad de explotación y administración además de ofrecer servicios complementarios (NTSH 010, 2008). Sin embargo, los aparta hoteles no son la única competencia que tiene el negocio, sino que también lo son los hostales los cuales son diferentes en aspectos como sus habitaciones semi-privadas y baños comunes.

El número de aparta hoteles que ofrece la empresa GAB ubicados en el centro de la capital fue aumentando desde el año 1994 hasta llegar a 7 aparta hoteles que conforman un total de 70 cabañas que cuentan con una gran variedad de comodidades destinadas a estudiantes caracterizado por un ambiente colonial muy representativo de la zona la cual garantiza que el cliente viva una experiencia ciento por ciento Candelaria. Además, Las cabañas fueron restauradas bajo la aprobación de las oficinas de control de Patrimonio Cultural y Ministerio de Cultura (G. Barriga, comunicación personal, 14 de marzo de 2017).

Igualmente, los aparta hoteles han aumentado su participación en el mercado bogotano al igual que los hostales. Los aparta hoteles en Bogotá están localizados en su mayoría en la localidad de Chapinero (73%) seguidos por las localidades de Usaquén (9%) y Teusaquillo (9%) (Instituto Distrital de Turismo, 2012).

Administraciones GAB se encuentra ubicada en la zona de La Candelaria la cual tiene muy poca participación de negocios de aparta hoteles con respecto a las demás localidades a pesar de que actualmente se encuentren en construcción nuevos proyectos en su entorno. Por otro lado, La Candelaria es característica de los viajeros que se inclinan hacia la opción del hostel debido a los cómodos precios y los servicios que en estos se ofrece. Es por este motivo, que el 48% de los hostales de la capital se encuentran en dicha zona de interés turística (Instituto Distrital de Turismo, 2012).

Planteamiento de la problemática

Actualmente, es importante que la empresa empiece a innovar ya que está perdiendo ocupación por largas temporadas esto debido al surgimiento no solo de mayor cantidad de hostales sino también de nuevos proyectos de aparta hoteles destinados al mismo tipo de clientes (estudiantes y profesores).

Entre los competidores anteriormente mencionados se encuentra la residencia universitaria *CityU* la cual ofrece en arrendamiento un total de 700 apartamentos exclusivamente para los docentes y estudiantes de las universidades del centro. Es importante destacar que este tipo de proyectos son comunes en países desarrollados pero para el caso colombiano es una novedad que puede convertirse en una amenaza completa para la empresa (Florez, 2016). Asimismo, existen otras empresas en la zona de La Candelaria que también ofrecen el servicio de alojamiento en aparta hoteles como lo son Edificio Bacatá, Livinn y el hotel Continental.

Debido a dicha coyuntura y al entorno actual, que se caracteriza por el aumento continuo de la competencia, la empresa es necesario innovar y lograr un diferenciador atractivo ante los ojos del cliente para que tome a Administraciones GAB como su mejor opción. El constante surgimiento de nuevos competidores y la diversificación de los clientes van a hacer que la demanda de la empresa disminuya y es por eso por lo que desde ahora se deben crear estrategias para no quedarse estancada en un entorno constantemente cambiante.

Justificación

Partiendo de la premisa que durante las dos décadas que tiene la empresa no se ha desarrollado ni implementado ninguna medida de innovación empresarial, es fundamental tomar partido en este momento para impedir que la empresa pierda mercado a futuro.

La investigación beneficiará, en primer lugar, a la empresa en general debido a que al aportar en su mejoramiento se evidenciará un aumento en sus ventas y su ocupación. En segundo lugar, se encuentra el cliente interno, es decir sus empleados, quienes también podrán participar en dicho proceso que hará que mejore el clima organizacional y los motivará aún más.

En tercer lugar, el cliente se verá muy beneficiado ya que el presente trabajo también busca analizar aspectos que generen un valor agregado al producto para que el comprador tenga mayor valor percibido hacia el negocio y, asimismo, crear una ventaja y una diferenciación frente a la competencia.

Adicionalmente, es necesaria la implementación de un plan de mejoramiento empresarial en la actualidad debido a la coyuntura por la que está atravesando la empresa por motivo de la aparición de nuevos competidores como los hostales y posteriormente la construcción en masa de residencias estudiantiles.

Por último, al ser un negocio familiar hay mayor interés en la investigación que aportará al crecimiento y desarrollo empresarial para lograr ser sostenible al paso de los años y no que en un futuro se vea afectada gravemente con problemas irreversibles o sin solución.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un plan estratégico de mejoramiento empresarial para Administraciones GAB.

Objetivos específicos

- Describir e identificar la situación actual de la empresa.
- Realizar un diagnóstico interno de la empresa por medio de la determinación de sus fortalezas y debilidades.
- Realizar un diagnóstico externo de la empresa por medio de la determinación de sus amenazas y oportunidades.
- Evaluar los aspectos internos y externos de la empresa e identificar la necesidad de aplicar un mejoramiento continuo.
- Proponer estrategias concretas de mejoramiento empresarial que puedan ser aplicadas a la organización.
- Formular un plan de mejoramiento para la compañía, tomando como base en los anteriores elementos, hallazgos y propuestas por medio del direccionamiento estratégico.

Aspectos metodológicos

La metodología que se va a utilizar para el desarrollo del plan estratégico de mejoramiento se divide de la siguiente manera: en primer lugar, se debe hacer un análisis exploratorio para dar una visión general y de manera aproximada a la realidad de la empresa (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991). Para esto es necesario tener utilizar métodos descriptivos y explicativos para encontrar causas y hechos que afecten a la empresa ya sea en el ámbito interno o externo. Adicionalmente, el método analítico estará presente durante toda la investigación ya que se debe descomponer la empresa por partes significativas para poder estudiarlas, analizarlas, evaluarlas y posteriormente lograr generar una propuesta de valor a la empresa que permita y asegure su durabilidad en el tiempo (Hernández et al., 1991).

Así mismo, el proyecto de basará en la metodología propuesta por el profesor Carlos Augusto Vizcaya Guarín, la cual incluye etapa de identificación con un mapa estratégico de mejoramiento empresarial, un mapa táctico y por último una fase de aplicación o materialización de las propuestas (C. Vizcaya, comunicación personal, 08 de agosto de 2017).

Para lograr el correcto desarrollo del plan, es necesario recurrir a fuentes primarias debido a que se realizarán contantemente entrevistas a los miembros de la empresa así como a sus clientes y competidores. Por otro lado, se utilizarán fuentes secundarias para lograr el correcto análisis de los datos propuesto por diferentes autores especializados en cada uno de los temas que facilitarán el diagnóstico actual de la empresa y ayudarán a lograr una correcta propuesta de mejoramiento. Además, la investigación estará basada en libros de autores que se dediquen a los temas específicos de dicha investigación, artículos, noticias de los medios de comunicación, páginas web, estados financieros de la organización así como documentos que puedan ser facilitados para ser analizados (Hernández et al., 1991).

Las herramientas que serán utilizadas para lograr la investigación involucran entrevistas y encuestas a integrantes de la empresa, clientes actuales y competencia. Seguido por la observación del comportamiento de la empresa y el ambiente interno y externo en el que se desarrolla.

A continuación, se expone en el gráfico el paso a paso metodológico para cumplir con los objetivos de dicho trabajo:

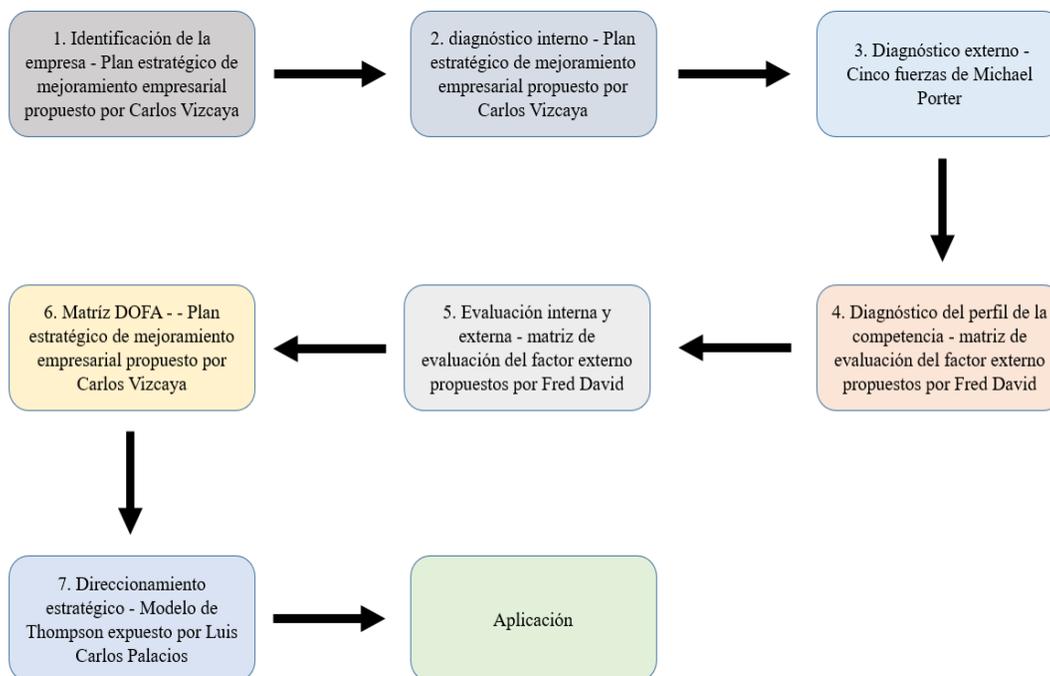


Figura 1. Aspectos metodológicos

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, se realiza una identificación y descripción de la empresa que incluye contextualización, datos generales informativos sobre la empresa, propietarios, gerente, competencia, servicios ofrecidos, estructura organizacional, entre otros. Luego de haber identificado de manera general la empresa a trabajar se da inicio al proceso de diagnóstico organizacional que involucra el diagnóstico interno propuesto por el profesor Carlos Vizcaya y el diagnóstico externo con base en las cinco fuerzas expuestas por Michael Porter y el diagnóstico de perfil de la competencia propuesto por Fred David.

Luego de haber realizado el diagnóstico de los aspectos internos y externos que afectan a la empresa, se desarrolla una evaluación organizacional por medio de la matriz de evaluación que propone Fred David por medio de la cual se puede identificar la posición de la empresa para evidenciar la necesidad de un mejoramiento continuo.

En seguida de identificar que la empresa deberá realizar procesos continuos de mejoramiento, se acude a la matriz DOFA la cual ayudará a identificar de manera clara una a una las estrategias de mejoramiento empresarial.

Por último, se utilizará el Modelo Thompson que servirá de guía para la aplicación y el paso a paso de este trabajo.

Marco teórico

Ciclo administrativo

La planeación es analizada desde hace más de media década por Henri Fayol (1940) quién propuso un modelo para el análisis de los elementos de la administración. Desde este momento, surge la idea de la importancia de tener una etapa antes del desarrollo de una empresa en la cual se pueda planear para tomar correctas decisiones dentro de las organizaciones.



Figura 2. Ciclo administrativo

Fuente: Elaboración propia con base en el esquema del ciclo administrativo de Henri Fayol

Como se puede observar, el llamado ciclo administrativo refleja las etapas propuestas para el desarrollo de administración industrial y general y el primer proceso resaltado por el autor es la previsión o planeación.

Dicha etapa es fundamental para el mundo de los negocios y según Fayol su significado es el de calcular el porvenir o lo que pueda suceder en un futuro a la organización y de esta manera estar preparado para confrontarlo. La forma más conveniente para la previsión es la realización de un programa de acción ya que este refleja el camino que se debe seguir y en donde se hayan identificado los futuros acontecimientos con precisión para lograr que la empresa esté preparada para un periodo determinado de tiempo (Fayol, 1940).

Cinco fuerzas de Porter

La estrategia competitiva propuesta por el maestro Porter involucra que la empresa elija el sector industrial correcto y comprenda las cinco fuerzas mejor que sus competidores (Porter, 1987).

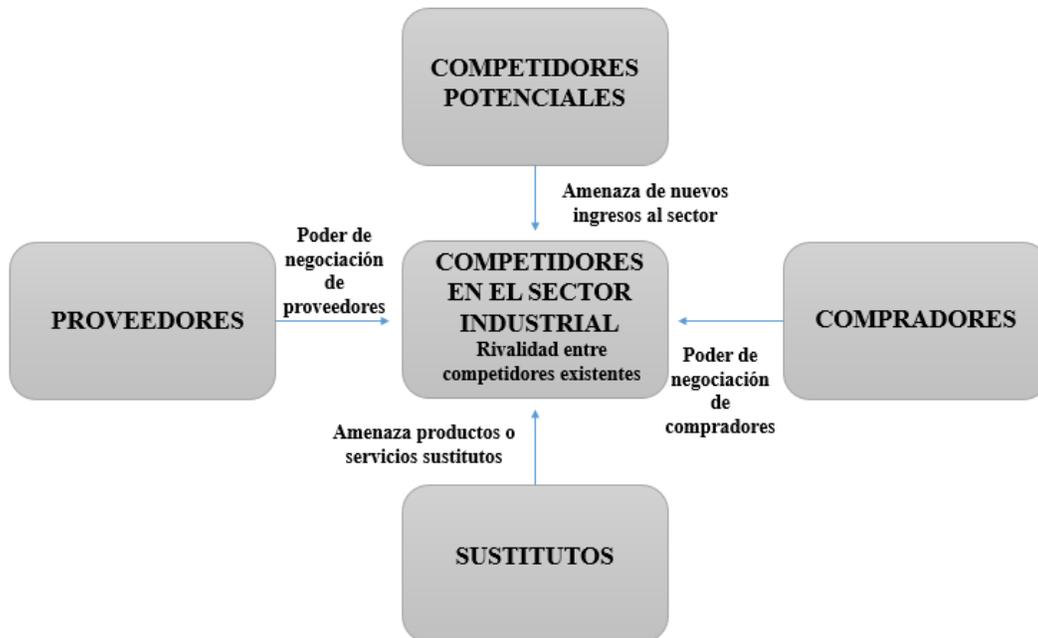


Figura 3. Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia con base en la teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter

Porter menciona la importancia de la identificación de una empresa dentro de las cinco fuerzas y propone que la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. Para su correcto desarrollo es necesaria la aplicación de tres estrategias genéricas para lograr un buen desempeño sobre el promedio industrial. Dichas estrategias son el liderazgo de costo, diferenciación y enfoque (Porter, 1987).

Ciclo PHRA

El conocido *Ciclo de PHRA*, enfatiza en la necesidad de que exista una constante interacción entre la investigación, diseño, producción y ventas para lograr dicha calidad y al mismo tiempo la satisfacción de los clientes (Imai, 1989).

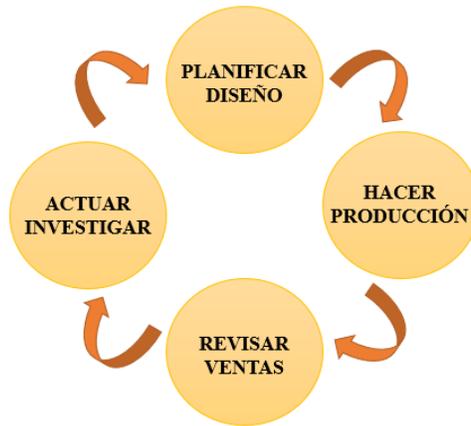


Figura 4. Ciclo de PHRA

Fuente: Elaboración propia con base en el ciclo de PHRA presentado por Masaaki Imai basado en Deming

KAIZEN

El modelo KAIZEN se refiere al mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo, es decir un mejoramiento continuo que involucra a todos los integrantes de una organización (Imai, 1989).



Figura 5. La sombrilla de KAIZEN

Fuente: Elaboración propia con base en la sombrilla de KAIZEN de Masaaki Imai

La sombrilla de KAIZEN evidencia el pensamiento japonés orientado al proceso y desarrollo de estrategias que aseguren un mejoramiento continuo involucrando a todos los

niveles de la jerarquía organizacional. Se resalta la importancia de no dejar pasar un día sin que se haya hecho una mejora en algo de la organización (Imai, 1989).

El modelo KAIZEN propone las 5S del continuo mejoramiento, orientada a la calidad total, las cuales son: *Seiri*, desechar lo que no se necesita; *Seiton*, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; *Seiso*, limpiar el sitio de trabajo y los equipos para prevenir el desorden; *Seiketsu*, preservar altos niveles de organización y limpieza y *Shitsuke*, crear hábitos basados en las 4's anteriores (Bortolotti, 2014).

Modelo Thompson

El modelo Thompson plantea un paso a paso para realizar una correcta planeación estratégica. El primer paso, se establece que el concepto de negocio debe estar plasmado en la misión; el segundo paso, desarrollo de una visión estratégica; el tercer paso, establecer objetivos para cumplir la visión; el cuarto paso, establecer las estrategias para alcanzar dichos objetivos; el quinto paso, aplicar las estrategias; finalmente, supervisar los avances de estas.

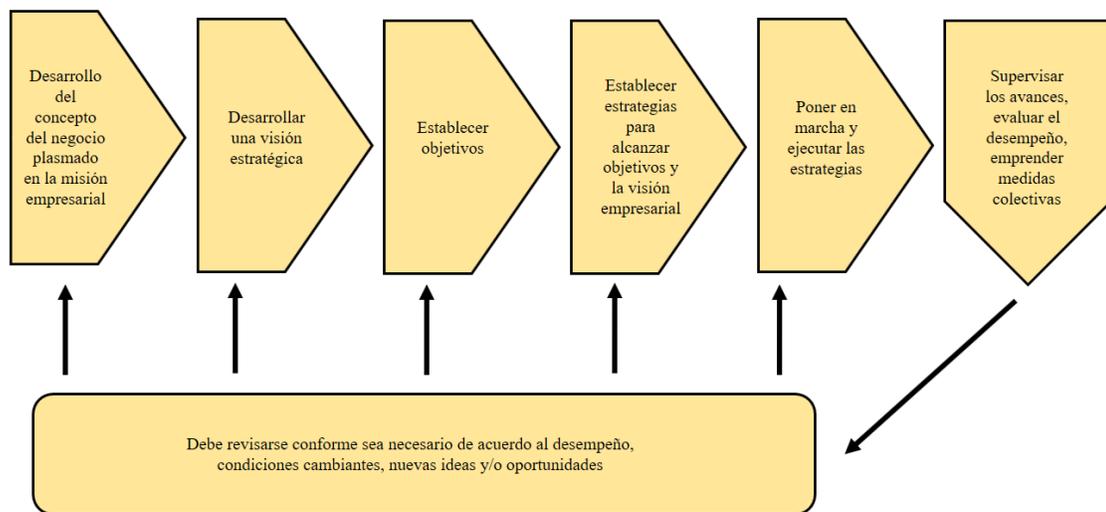


Figura 6. Modelo de Thompson

Fuente: Elaboración propia adaptada del Modelo de Thompson expuesto por Luis Carlos Palacios en el libro Dirección Estratégica.

Antecedentes y contextualización

Contextualización

Aspectos territoriales

Bogotá es la capital de Colombia y se encuentra ubicada en el centro del país. Se caracteriza por localizarse en la cordillera oriental de Los Andes y tiene una extensión de aproximadamente 33 kilómetros de sur a norte y 16 kilómetros de oriente a occidente (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015).

Se encuentra en una zona intertropical lo que hace que su clima sea muy variado, así como las épocas de lluvia que se resaltan de marzo a mayo y de septiembre a noviembre. Adicionalmente, su altura es de 2.625 metros sobre el nivel del mar (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2015).

La ciudad está dividida en 20 localidades como se muestra a continuación:



Imagen 1. Localidades de Bogotá

Fuente: Observatorio ambiental de Bogotá. Secretaría Distrital de Ambiente.

Al ser La Candelaria la ubicación de la empresa Administraciones GAB, en el observatorio ambiental de Bogotá propuesto por la Secretaría Distrital de Ambiente, se muestra que la localidad de La Candelaria se constituye como la más pequeña de la ciudad ya que tiene un total de 206 ha y se encuentra urbanizada en su totalidad. Adicionalmente, cuenta con 185 manzanas que constituyen un total de 34 barrios (Secretaría Distrital de Ambiente, s.f.).

La Candelaria es el lugar donde se ubican las más importantes entidades del Distrito y del país así como el mayor número de universidades y es el sitio con mayor interés en términos patrimoniales (Instituto Distrital de Patrimonio Cultural, s.f.). La localidad fue constituida mediante la Ley 1 de 1992 que reglamenta la división territorial de Bogotá y asimismo se le

numeró como la localidad 17. Esta es de gran importancia debido a que está relacionada con la fundación de la ciudad así como por caracterizarse por ser el sector más antiguo de la capital y acoger acontecimientos históricos que le dieron origen a la nación colombiana que se conoce hoy en día (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2007).

Aspectos económicos

La Secretaría de Desarrollo Económico afirma que la ciudad de Bogotá es el núcleo y motor de la economía del país debido a que su PIB representa el 30% del de toda Colombia. Aporta una gran participación en las diferentes actividades económicas del país lo que hace que tenga una diversidad y un dinamismo llamativo que la convierten en una ciudad con potencial y prosperidad específicamente en el mercado interno (Secretaría de Desarrollo Económico, 2015).

Bogotá al representar el 22% de la población del país, cuenta con un Producto Interno Bruto por habitante de \$20.464.904 y en dicha ciudad, se ubica la tercera parte del total de las empresas de Colombia. Además, el sector de servicios es el que más aporta en la estructura económica de la capital ya que representan el 61% de su PIB (Secretaría de Desarrollo Económico, 2015).

Hacia futuro, Bogotá y sus alrededores tienen perspectivas de transformación y se proyecta que para los próximos años sea una mega ciudad con una población que supere a los 10 millones de habitantes lo que la convertirá en un gran atractivo para la inversión, actividades productivas, empleos y desarrollo económico (Secretaría de Desarrollo Económico, 2015).

Específicamente en la localidad de La Candelaria, se encuentran aproximadamente 6.193 establecimientos productivos de los cuales un 33% son comerciales seguidos por un 26% de servicios. Adicionalmente, su tasa de desempleo es del 17.86% y la tasa de ocupación es del 49.38% teniendo en cuenta que el número de personas catalogadas dentro del grupo de población inactiva es de 8.899 (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2007).

Alojamiento

Según el Instituto Distrital de Turismo, la localidad que cuenta con mayor número de hoteles es Teusaquillo (27%) seguida por Chapinero (21%) y La Candelaria representa únicamente un 6%. De este porcentaje se encuentran aproximadamente 559 habitaciones, 945 camas y 19 aparta hoteles (Instituto Distrital de Turismo, 2012).

En cuanto a los hostales, la localidad de La Candelaria es la que lidera con un 48% de los hostales de la ciudad seguido por Fontibón con menos del 10%, Teusaquillo y Chapinero (Instituto Distrital de Turismo, 2012).

En cuanto a los aparta hoteles, que son el objeto de investigación de este trabajo, la localidad de Chapinero es la que posee la mayoría con un 73%, seguida por Usaquén (9%), Teusaquillo (9%) y La Candelaria con un 1% (Instituto Distrital de Turismo, 2012).

El número aproximado de viviendas que se encuentran en la localidad de La Candelaria es de 7.765 de los cuales un 23.77% son casas, 55.47% apartamentos y 20.61% tipo cuarto. Adicionalmente, en cuanto a sus condiciones de ocupación, un 95.56% se encuentran

ocupadas con personas presentes, 3.59% desocupadas y 0.84% se encuentran desocupadas por uso temporal (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2007).

Asimismo, según la Cámara de Comercio, del total de servicios que se prestan en La Candelaria, el 13% representa servicios inmobiliarios y de alquiler y el 12% de hoteles. A pesar que se pueden ver muchos tipos de alojamientos en este sector, en el 2006 solo habían registrado como prestadores de servicios de alojamiento (hoteles, hostales y aparta hoteles) 20 empresas de las cuales 16 eran microempresas y tres pymes (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007).

La población

La región de Bogotá cuenta con una población de 10.415.904 habitantes lo que representa el 22% del total de la población Colombiana (Secretaría de Desarrollo Económico, 2015). Según el DANE del año 2005, el número total de habitantes de la candelaria es de 23.727 y la mayor cantidad se encuentra en una edad joven con una capacidad laboral productiva de los cuales los hombres representan aproximadamente 12.234 de personas y las mujeres 11.493 (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2007).

Diariamente ingresan a la localidad 300.000 personas lo que representan en promedio 12 personas por cada residente. Asimismo, según el diagnóstico cultural y artístico de la población flotante, el barrio de Las Aguas y La Concordia en su mayoría son estudiantes; en Centro Administrativo y Catedral, funcionarios públicos y turistas y Santa Bárbara, Belén y Egipto, arrendatarios de inquilinatos por noche (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2007).

Al ser Administraciones GAB una empresa dedicada a la prestación del servicio de alojamiento para estudiantes, profesores y turistas, es necesario entender el comportamiento de estos.

Por un lado, existe un alto número de universidades con sede en La Candelaria y esta es una de las razones por las cuales presenta un alto número de población flotante y su dinamismo en aspectos económicos. Algunas de las universidades son: América, Andes, Autónoma, Colegio Mayor Odontológico, CUN, Externado, Gran Colombia, Libre, Rosario y Salle (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2007).

Por otro lado, el Instituto Distrital de Turismo segmenta a los turistas dentro de los cuales están dos tipos que son característicos de la empresa en estudio los cuales son: No residentes de origen nacionales, son viajeros cuyo lugar de residencia habitual es de origen nacional pero diferente a Bogotá y los no residentes de origen internacional, que son viajeros que residen en ciudades no nacionales. Ambos tipos hacen parte del turismo receptor (Instituto Distrital de Turismo, 2012). De un total de 23.528.512 turistas que pernoctaron en la ciudad en el año 2010, 6.859.813 fueron no residentes de origen nacional y 901.861 no residentes de origen internacional (Instituto Distrital de Turismo, 2012).

Aspectos legales

El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo es el encargado de legislar las Normas Técnicas Sectoriales que competen a los prestadores de servicios turísticos y hoteleros.

Dentro de estas las que impactan directamente a los que prestan los servicios de alojamiento son las siguientes dos:

Primero, la NTSH 002 para establecimientos de alojamiento y hospedaje la cual aplica para personas que realizan funciones de atención a clientes en establecimientos hoteleros y otros tipos de alojamiento. Segundo, NTSH 010 de aparta hoteles, requisitos de planta y servicios que tiene como objetivo establecer los requisitos para asegurar la calidad del servicio (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.).

Adicionalmente, en términos de impuestos el centro de la ciudad representa el 5.9% del total que es recaudado en toda la ciudad y en cuanto al recaudo del ICA, representa el 12.9% del total de Bogotá (Secretaría Distrital de Planeación, 2010).

Aspectos culturales

El Instituto Distrital de Patrimonio Cultural, tiene como prioridad dentro de sus principales tareas la recuperación integral del centro histórico de La Candelaria debido a la existencia de un notable deterioro. Se define el centro histórico todo lo que abarca la ciudad histórica desde hace cuatro siglos delimitada desde los cerros orientales hasta la zona de la Plaza España y Las Cruces (Instituto Distrital de Patrimonio Cultural, s.f.).

Por otro lado, La Candelaria posee una gran importancia histórica reflejado mediante el decreto 264 del 12 de febrero de 1963 cuando fue declarada zona de conservación y monumento nacional. Además, dicha localidad es catalogada según el inventario PlaMEC como la que posee mayor oferta cultural de Bogotá ya que cuenta con más de 35 escenarios culturales los cuales son utilizados en su mayoría por no residentes del sitio y por una gran cantidad de turistas (Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, 2007).

Aspectos ambientales

En aspectos generales, La Candelaria fue catalogada por la Secretaria Distrital de Ambiente como la localidad en el nivel más bajo de áreas verdes per cápita. Esto debido a la alta densidad de urbanización en el territorio y que no se cuenta con espacios de esparcimiento ecológico y ambiental. Todo esto produce que dicha localidad presente un alto grado de deterioro ambiental (Secretaría Distrital de Ambiente, s.f.).

Entre los indicadores ambientales importantes para destacar se encuentran los árboles plantados y el uso del recurso del agua. Por un lado, el indicador de árboles se soporta en los estudios realizados por el Jardín Botánico de Bogotá y el Dane, muestra que para el año 2016 el número de árboles de la localidad es de 0.3 con respecto al número de sus habitantes. Dicha cifra tuvo un descenso con respecto al año anterior insignificante pero un aumento de 0.1086 con respecto al año 2014. Por otro lado, la cobertura residencial y legal del acueducto se registra desde el año 2012 con un 99.99% lo que quiere decir que solo un 0.01% de la localidad no cuenta con dicho servicio (Secretaría Distrital de Ambiente, s.f.).

Antecedentes y la empresa

La historia de las residencias destinadas al uso estudiantil se remonta al siglo pasado en el continente europeo más específicamente en España en el año 1910. Surge de la Institución Libre de Enseñanza y de la Junta de Ampliación de Estudios cuyos objetivos eran crear instituciones orientadoras en Europa que lograran sacar a España de su atraso y aportaran a la vida intelectual para disminuir los altos índices de analfabetismo existentes en esa época (De Villena, 2011).

En 1915 la residencia se traslada a su sede en Madrid en la Colina de los Chopos en donde tuvo lugar el director Alberto Jiménez Fraud quién se caracterizó por fomentar el pensamiento y diálogo interdisciplinar. Así mismo, La Residencia proponía que la enseñanza universitaria podría complementarse por medio de la creación de un ambiente intelectual y de convivencia (Residencia de Estudiantes, 2017).

Dicho concepto hizo de La Residencia un espacio de difusión de la modernidad española y por este motivo dentro de los residentes se encontraron figuras importantes de la cultura del siglo XX como lo son el poeta Federico García Lorca, el pintor Salvador Dalí y el científico Severo Ochoa (Residencia de Estudiantes, 2017).

Posteriormente, este concepto fue cambiando y se ha relacionado este tipo de residencias como un espacio para compartir culturas y vivir en una residencia en Estados Unidos es una decisión casi tan importante como la elección de la universidad a la cual se va a inscribir. Surgen entonces casas nombradas *lenguaje houses* que agrupan hablantes nativos de un idioma en concreto (Shareamerica, s.f.).

Las residencias estudiantiles en Estados Unidos se volvieron muy comunes pero debido a la empresa CA Ventures se realizó en Santiago de Chile el primer proyecto fuera de EE. UU. llamado Livinn Santiago. Funciona con el mismo concepto norteamericano, el estudiante paga por una mensualidad que incluye luz, agua, gas, cable y wifi y así mismo tiene acceso a gimnasio, impresiones, entre otras comodidades (Sepúlveda, 2017).

El concepto ha existido en Bogotá sin embargo no se había visto en gran magnitud hasta principios del año 2017 con el proyecto CityU ubicado en la zona de La Candelaria que tiene una capacidad de alojar hasta 1.713 personas. Dicha idea surge debido a la constante llegada de estudiantes extranjeros que buscaban un lugar para vivir cerca a sus casas de estudio. La idea no solo se dedicaba a dichos extranjeros sino también a personas de otras regiones a los mismos bogotanos que deseaban tener mejor calidad de vida al no gastar tiempo en trancones para llegar a la universidad (Baena, 2017).

Administraciones GAB surge en un lugar estratégico, La Candelaria, para dar solución de estadía a un mercado de extranjeros, tanto profesionales, estudiantes, profesores y turistas. Es una empresa fundada en el año 1994 por el señor Guillermo Alberto Barriga (GAB), quien es administrador de empresas, y algunos socios. La idea surgió por parte de dos italianos, Tomasso Casciello y Antonio Casciello, el primero economista y el segundo ingeniero mecánico. Los hermanos italianos vieron la oportunidad de negocio de ofrecer servicios de alojamiento independientes debido a la demanda por la cercanía a las

universidades y al hecho de estar ubicados en una zona de gran interés turístico (ZIT) (G. Barriga, comunicación personal, 14 de marzo de 2017).

A medida que fueron pasando los años, fueron surgiendo otros negocios de hostales que fueron tomando participación en el mercado de a pocos. Sin embargo, la empresa se enfocó en un nicho de mercado específico el cual incluye a profesores y estudiantes de las universidades ubicadas en La Candelaria (G. Barriga, comunicación personal, 14 de marzo de 2017).

Aspectos generales de la empresa

Datos básicos de la empresa

Nombre: Administraciones GAB
Fecha de iniciación: 20 de junio de 1994
E-mail: gabgab6@hotmail.com
Naturaleza jurídica: Restauradas bajo la figura de vivienda multifamiliar
Nit: 19.442.869
Dirección: Calle 12 F # 2 – 91
Ciudad: Bogotá, Colombia
Teléfono: 3360500
Número de oficinas: 1
Ubicación: La Candelaria, Bogotá

Distribución empresarial

La empresa está compuesta por ocho casas cada una con un número determinado de cabañas o aparta estudios que oscilan entre 1 hasta 17 para un total de 71 hospedajes disponibles. La división se muestra a continuación:

Nombre Casa	Número de cabañas o apartaestudios
Casa Escondida	11
Ventorrillo	12
Los Alpes	10
Casa Bruselas	6
Casa Los Andes	17
Puerta Grande	12
Casa Roci	1
Las Nieves	2
Total Cabañas y apartaestudios	71

Tabla 1. Número de cabañas o apartaestudios

Fuente: Elaboración propia con base en información brindada por la empresa.

Propietarios

Teniendo en cuenta la distribución del número de cabañas por casa, se realizó una investigación para saber cómo era la distribución de las utilidades de acuerdo con los porcentajes que poseen cada uno de los socios de la empresa. Dicha distribución se muestra en el anexo 1.

Como se puede observar, la empresa posee un total de 11 propietarios distribuidos por porcentajes en las diferentes casas.

A pesar de tener tantos propietarios, en la empresa no se ha establecido una junta directiva específica. Por lo cual, las decisiones son tomadas por parte del gerente quién es una persona de confianza para todos los socios de la organización.

El gerente

Guillermo Alberto Barriga Pinzón, es socio y administrador de Administraciones GAB. Es profesional en Administración de Empresas de la Universidad de La Salle del año 1983. Adicionalmente, cuenta con una amplia experiencia laboral de 30 años que abarca la gestión de organizaciones agropecuarias, cultivo de flores y empresas de alojamiento. Durante más de dos décadas, Guillermo ha sido el representante legal de la organización y el gerente.

Al indagar por las fortalezas de este personaje, por un lado, se concluye que es un gerente alegre que estimula el buen clima organizacional, las relaciones públicas, posee liderazgo además de ser respetado y estimado por parte del personal de trabajo debido a su constante preocupación por el bienestar del equipo de trabajo y sus familiares.

Por otro lado, el gerente manifiesta que ha tenido malas experiencias con los abogados por lo cual él mismo ha tenido que tomar el papel d abogado al momento de enfrentar problemas jurídicos que son frecuentes en la organización, Se considera que una gran debilidad de este líder es no estar capacitado en ámbitos jurídicos específicos por lo que la carrera de Administración de empresas no ahonda temas específicos que pueden enfrentar las empresas día a día sino que por el contrario, es muy general.

Mercado y competencia

Administraciones GAB tiene gran influencia sobre un mercado que abarca estudiantes, profesores, turistas y profesionales del sector que se encuentran interesados en residir en el centro histórico de La Candelaria en la capital de Colombia. La mayoría se debe a que son extranjeros que vienen a Colombia a realizar sus estudios o a trabajar, específicamente en La Candelaria, por lo que la empresa es un lugar ideal debido a su ubicación y a sus comodidades. Los clientes pueden tener una duración de estadía de días, meses y hasta años dependiendo del fin al que vengán a la capital. Sin embargo, es importante destacar que también el alojamiento es una opción para los locales quienes encuentran en la empresa un lugar ideal para estar cerca a sus casas de estudio o trabajos. Esto debido a que el empeoramiento del tráfico en Bogotá puede hacer que un desplazamiento de un punto a otro, dentro de la misma ciudad, tarde horas.

Teniendo en cuenta los principales clientes mencionados anteriormente, se realizó un análisis de estos de acuerdo con su participación sobre los ingresos para así saber cuáles son los que aportan más en las ganancias de la empresa y cuáles aportan menos:

Tipo de cliente	% Participación sobre los ingresos
Estudiantes	40%
Profesores	20%
Turistas	10%
Profesionales del sector	30%

Tabla 2. Participación sobre ingresos

Fuente: Elaboración propia con base en información brindada por la empresa.

Como se puede observar, el tipo de cliente más importante para Administraciones GAB son los estudiantes, seguido por los profesionales del sector de La Candelaria, los profesores y por último los turistas.

Así mismo, los principales competidores de la organización se identificaron de acuerdo al tipo de cliente o al tipo de servicio prestado de la siguiente manera: City U y Livinn, ciudadelas universitarias destinadas únicamente a estudiantes; Edificio Bacatá y Edificio Continental, construcciones que ofrecen aparta estudios que pueden ser destinados a profesores, estudiantes, turistas o profesionales del sector y finalmente, los hostales de la zona de La Candelaria que pueden hospedar desde los turistas hasta estudiantes que vengan por poco tiempo a la ciudad.

Es importante resaltar que dicha competencia ha venido incrementando de manera exponencial en los últimos 4 años, por lo que anteriormente la empresa únicamente competía con los hostales.

Servicios ofrecidos

La empresa ofrece tres tipos de servicios: alojamiento, lavandería y limpieza. Sin embargo, el único que genera ingresos es el servicio de alojamiento debido a una política implantada en la organización la cual se basa en que los servicios que se hagan de lavandería y limpieza no van a ser lucrativos para la organización, sino que dichos ingresos son para las empleadas que presten el servicio. Por lo cual, se ha pactado que debe hacer un trato entre el cliente y la aseo directamente. Esto hace que los ingresos de las que realizan ese trabajo pueden variar mes a mes de acuerdo con la cantidad de servicios que se realicen sin que cambie su salario base.

Planta de cargos

La empresa cuenta con ocho cargos diferentes entre los cuales el que tiene mayor participación es el de servicios de mantenimiento y limpieza seguidos por los toderos como se muestra a continuación:

Denominación	Número
Gerente	1
Secretaria	1
Todero	2
Servicios de mtto y aseo	8
Asesor jurídico	1
Contadora	1
Ingeniero de sistemas	1
Electricista	1

Tabla 3. Planta de cargos

Fuente: Elaboración propia con base en información brindada por la empresa.

Planta de personal

De acuerdo con los cargos existentes en la empresa se hizo un análisis en el que se recolectó información de los empleados y de acuerdo con el cargo se relacionó su nivel educativo, el salario mensual y el tipo de contrato como se muestra en el anexo 2.

La empresa cuenta con solo tres empleados con un tipo de contrato de tiempo completo y el resto de los trabajadores de medio tiempo, además de contar con el apoyo de empleados externos como el asesor jurídico y la contadora. Y los toderos, ingenieros, entre otros, que brindan su apoyo en ocasiones excepcionales.

Estructura organizacional

La empresa actualmente no cuenta con un organigrama establecido. Sin embargo, de acuerdo con el análisis desarrollado se puede deducir que la empresa se encuentra con una estructura organizacional como se muestra a continuación:

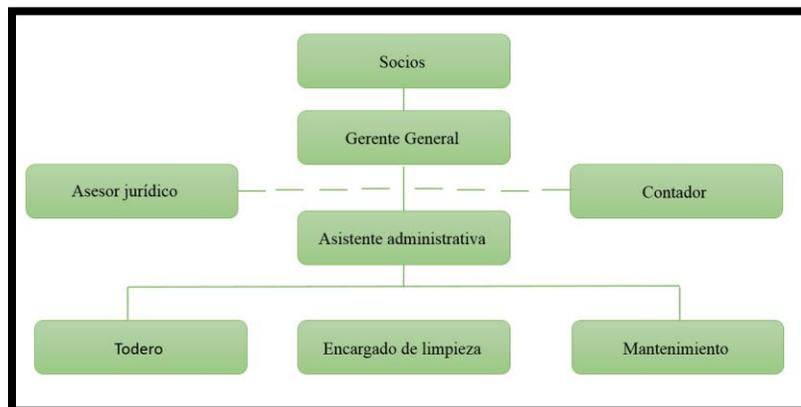


Figura 7. Estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia con base en información brindada por la empresa.

Relaciones externas

Administraciones GAB se relaciona con diferentes entidades externas. La principal es Migración Colombia debido a que se deben reportar los extranjeros que se hospedan en la empresa a diario por ley. Adicionalmente se relaciona con entidades públicas como la Alcaldía de La Candelaria y la Inspección de Policía de Santa Fe. Así mismo, es reconocido por algunas de las universidades del sector de La Candelaria como la Universidad de Los Andes.

Estrategias de servicio

La organización se caracteriza por brindar un excelente servicio y ha sido resaltado por muchos de sus clientes como un lugar que brinda un servicio con valor agregado único que no se consigue en otro lugar. Esto debido a que las personas encargadas de cada una de las casas se preocupan por los clientes llegando a dar una experiencia de un ambiente familiar. Algunos de los clientes han llegado a decir que el ambiente y el servicio es tan agradable que se sienten en su propia casa.

A futuro, es importante que la empresa apropie este valor agregado y lo potencialice para poder ser un atractivo ante los ojos del cliente al momento de elegir a Administraciones GAB frente a la competencia.

Factores clave de éxito

El éxito de la empresa se ha basado por su servicio, como se mencionó anteriormente, así como por su infraestructura debido a que las cabañas son tipo colonial y están rodeadas de naturaleza. Lo anterior le brinda al cliente una experiencia única debido a que puede tener una completa tranquilidad dentro de una ciudad tan agitada y ruidosa como lo es Bogotá.

Adicionalmente, se puede considerar que un factor clave para la sostenibilidad de la empresa durante el tiempo son los bajos precios comparados con los de la competencia.

Factores críticos del entorno

La constante aparición de competidores en la misma zona en la que se encuentra la empresa ha hecho que haya más del doble de la oferta que apenas existía hace algunos pocos años. Además, el aumento de la inseguridad en La Candelaria hace que algunos de los clientes estén prevenidos y piensen dos veces antes de hospedarse en la zona con el fin de evitar atracos o robos.

Factores críticos internos

La empresa se ha venido desarrollando varios años gracias a los conocimientos administrativos de su gerente. Sin embargo, es necesario que se organicen internamente y que existan funciones y cargos claros dentro de la empresa. Así mismo, la empresa debe tener

la capacidad de adaptarse a los cambios que se presenten en el entorno desde adentro. Un ejemplo puede ser la importancia de la utilización de una página web o de redes sociales que hoy en día son canales fundamentales para los clientes al momento de elegir una empresa de alojamiento.

Expectativas e intereses

Administraciones GAB es una empresa que se encuentra interesada en apostar a la innovación ya que entiende que el mercado en la actualidad ofrece experiencias únicas a los clientes lo que los hacen elegir unas empresas sobre otras. Así mismo, entiende que se encuentra en un punto importante en el cual debe adaptar nuevos procesos debido a las tendencias que se están generando. Su principal interés es la sostenibilidad económica en el tiempo y el bienestar y crecimiento personal de sus empleados. Busca también mejorar su infraestructura, el servicio y la experiencia que les brinda a sus clientes para así poder administrar de una mejor manera sus ingresos.

Diagnóstico interno

Competencias internas de Administraciones GAB

Para realizar el diagnóstico interno de la empresa se utilizó la metodología de Mapa Estratégico de Mejoramiento propuesto por el profesor Carlos Vizcaya. Esta analiza diferentes competencias internas de la empresa clasificando diferentes aspectos en cinco categorías: gran debilidad (GD), leve debilidad (LD), equilibrio (E), leve fortaleza (LF) y gran fortaleza (GF). La clasificación se realizó con apoyo del gerente de la empresa quién identifica de una manera clara cada uno de los aspectos a evaluar.

Capacidad comercial:

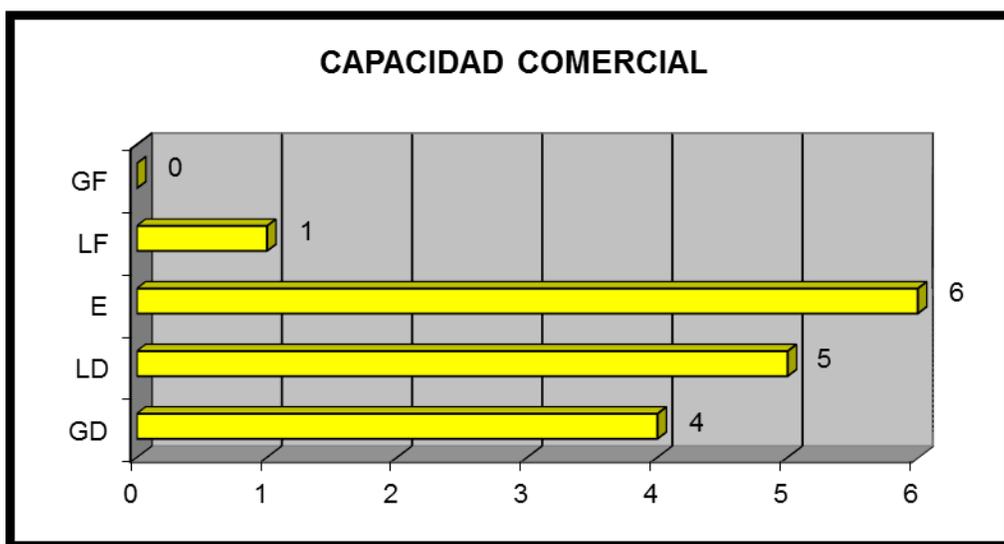


Gráfico 1. Capacidad comercial

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya.

Para evaluar la capacidad comercial actual de la empresa se tuvo en cuenta 14 aspectos. Como se evidencia en la gráfica, las calificaciones se encuentran en su mayoría entre gran debilidad y equilibrio, lo que significa que en aspectos internos es necesario hacer énfasis en dicho aspecto.

GD: la empresa no cuenta con un plan de acción comercial de trabajo por lo que las áreas de la empresa no pueden tener conocimiento de este. Además, la empresa no desarrolla constantemente nuevos productos o servicios lo que puede afectarla a futuro si no está en una constante innovación con respecto a su competencia y actualmente no se evalúa el impacto de los servicios prestados a sus clientes ni se cuenta con algún tipo de encuesta de satisfacción.

LD: La empresa no identifica con claridad su portafolio de servicios, marketing mix o un enfoque estratégico, no tiene claro el posicionamiento que busca obtener en sus clientes, no tienen cuantificada la rentabilidad que le genera cada tipo de cliente ni poseen una estrategia para maximizar su valor, no existen estrategias claras de promoción, precio y portafolio de

servicios y finalmente no proporciona un medio claro para que sus clientes puedan expresar sugerencias o satisfacción.

E: La empresa conoce su segmento de mercado, pero no su potencial, tiene parcialmente detectadas las necesidades y los satisfactores de sus clientes, posee una base de datos actualizada pero poco dinámica de sus clientes, cuenta con un personal poco capacitado, pero puede informar adecuadamente a los clientes debido a su experiencia y tiene identificado sus principales competidores, aunque no su participación en el mercado.

LF: Como fortaleza, Administraciones GAB tiene claros los elementos singlares y definidos que la diferencian de sus competidores y sobre las cuales se puede trabajar para generar valor agregado y potencializar la organización.

Capacidad logística:

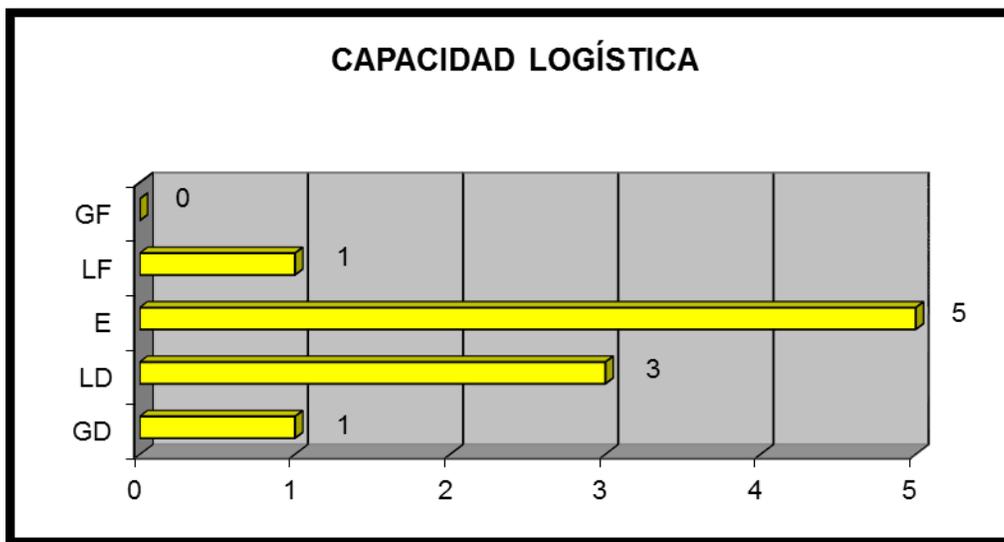


Gráfico 2. Capacidad logística

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya.

Para evaluar la capacidad logística que tiene la empresa se evaluaron 10 aspectos y se evidencia que la mayoría se encuentra entre gran debilidad y equilibrio.

GD: La empresa no cuenta con manuales de procesos con los cuales se pueda operar o asesorar a los usuarios

LD: No posee en su totalidad equipos y tecnología que cumplan con las expectativas de los clientes y aporten productividad a la empresa, no cuenta con convenios con proveedores aparte de aseguradoras, debido a la ausencia de tecnologías no hay controles establecidos y afectivos para su utilización.

E: La empresa cuenta con licencias requeridas para la prestación de servicios independiente sin embargo, si desea presar servicios más enfocados al turismo deberá evaluar aspectos legales, los empleados están capacitados con respecto a la tecnología que se maneja dentro

de la organización a pesar de que no sea significativa, la ubicación física de los equipos es adecuada para su funcionamiento y utilización y cuenta con adecuado servicio por parte de los proveedores de las tecnologías instaladas.

LF: Los procesos de servicio de la empresa son flexibles para que puedan ser utilizados por sus diferentes tipos de cliente.

Capacidad financiera:

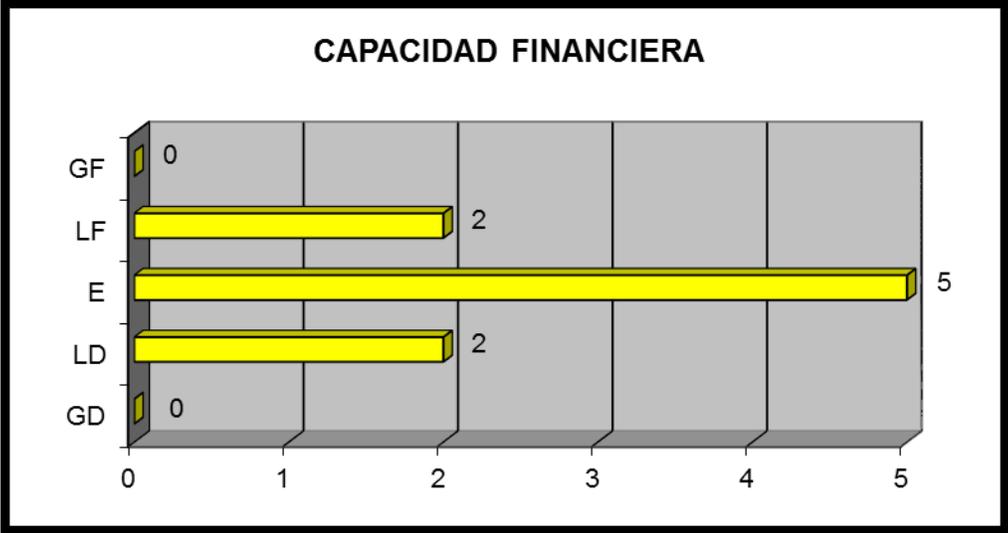


Gráfico 3. Capacidad financiera

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya.

Para evaluar la capacidad financiera se tuvo en cuenta 9 aspectos los cuales se encuentran entre leve debilidad y lev fortaleza, lo que significa que la empresa se encuentra mejor en este aspecto al compararlo con los demás.

LD: No hay claridad en el conocimiento de la rentabilidad financiera de la empresa y cada uno de sus servicios y tampoco se ha hecho una correcta evaluación y proyección empresarial para los próximos años.

E: Posee un sistema contable y de costos que podría mejorarse, aunque provee la información necesaria para la toma de decisiones, cuenta con cierto porcentaje de facilidades para financiera nuevas operaciones o servicios, cuenta con el capital de trabajo necesario para atender a sus obligaciones y necesidades y los socios aportan los recursos de acuerdo con lo planteado en la sociedad.

LF: se conocen las utilidades sociales que genera la empresa y se generan recursos que aseguren su sostenibilidad económica en el tiempo.

Capacidad directiva:

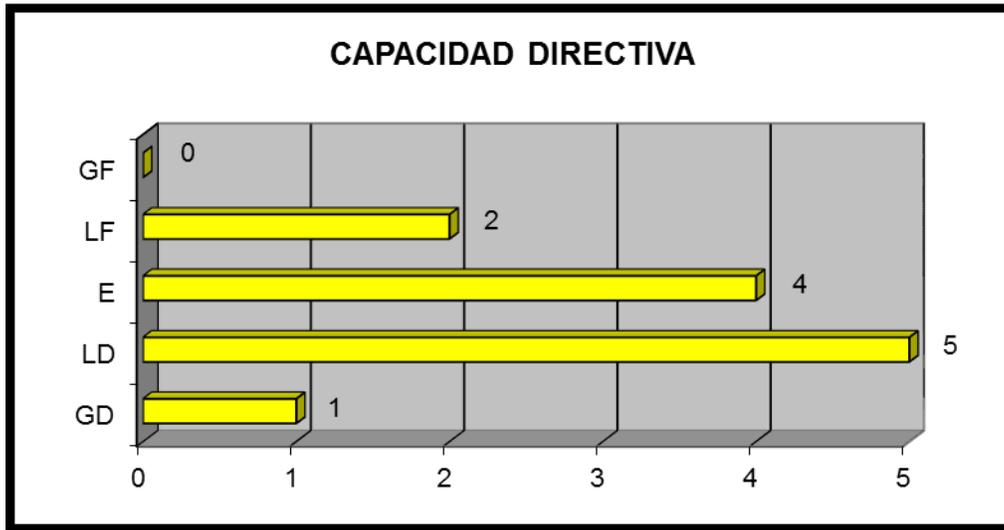


Gráfico 4. Capacidad directiva

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya.

Para evaluar la capacidad directiva de la empresa se tuvo en cuenta 12 aspectos y es importante resaltar que la parte directiva y de toma de decisiones se encuentra únicamente en manos del gerente.

GD: La empresa no dispone de información sobre el sector ni de análisis de competitividad y productividad con respecto al sector.

LD: La empresa no tiene definido un proceso de planeación que guíe la toma de decisiones, no tiene una velocidad de respuesta positiva frente a los cambios existentes en el entorno, no analiza frecuentemente dicho sector, no cuenta con acciones planeadas para fortalecer la calidad total de la empresa como lo son normas y capacitaciones y no se han diseñado o aplicado estrategias de fortalecimiento empresarial.

E: La empresa cuenta con un desarrollo interno de habilidades que debe ser trabajado, cuenta con habilidades para atraer y retener personal creativo, su personal se involucra con los objetivos y estrategias que tenga la organización y se realiza una correspondiente formulación presupuestal

LF: Cuenta con una estructura organizacional y un equipo humano coherente con sus necesidades y existe una adecuada comunicación interna y externa para el desarrollo de sus actividades correctamente.

Evaluación a nivel de resultados:

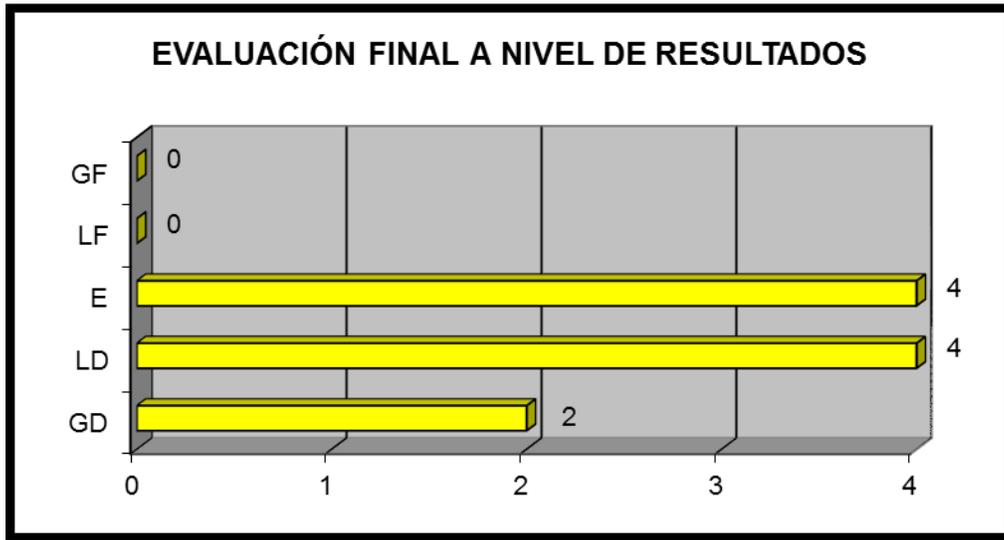


Gráfico 5. Evaluación final resultados

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya.

Para evaluar los resultados de la organización se tuvo en cuenta 10 aspectos los cuales se encuentran en su totalidad entre gran debilidad y equilibrio.

GD: La empresa no cuenta con convenios de cooperación internacionales ni regionales.

LD: La empresa cuenta con pocos convenios de cooperación con entidades locales, no forma parte activa de la cadena de valor en el sector que se encuentra, no ha buscado de manera significativa realizar una integración con otras empresas y no posee un alto impacto en el sector desde su gestión.

E: Las acciones previstas en los presupuestos se han cumplido de manera satisfactoria, la puesta en operación de la empresa se realiza dentro de los planes y expectativas anteriores y la rentabilidad recibida por los socios cumple con sus expectativas.

Evaluación final capacidad estratégica de los procesos:

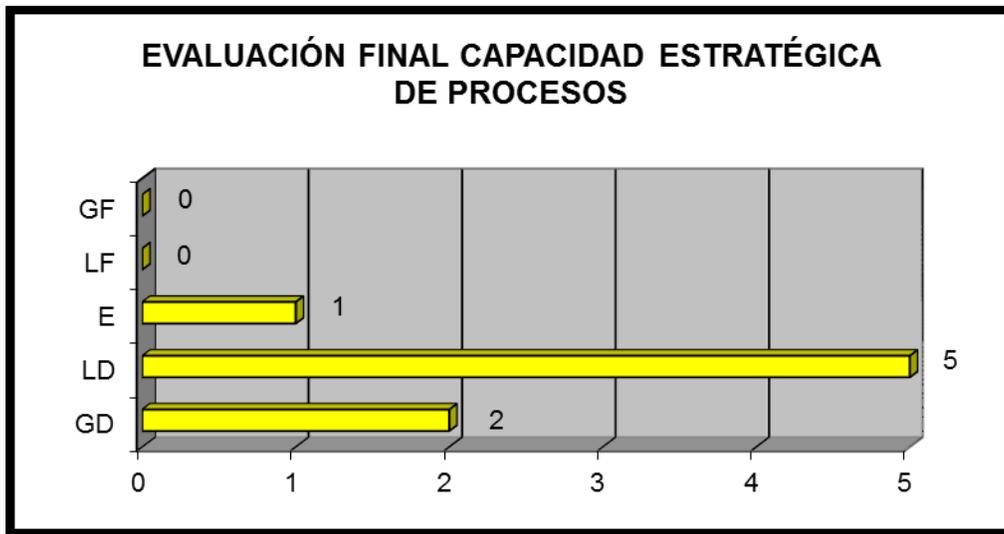


Gráfico 6. Capacidad estratégica de procesos

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya.

Se evaluaron 8 aspectos los cuales se encuentran en su mayoría clasificados como leve debilidad.

GD: La organización no evaluación eficacia de los procesos con respecto a su competencia y tampoco existen mecanismos que relacionen los objetivos con la gestión del día a día y sus respectivos resultados.

LD: No se han establecido objetivos claros relacionados con el análisis de valor de los procesos, no se han establecido con claridad las competencias claves de éxito enfocadas al mejoramiento de los procesos o costos de no calidad, no existe coherencia entre la estructura de los procesos, la cultura organizacional y la estrategia, no cuenta con indicadores estratégicos u operativos que soporten los procesos realizados diariamente y la estructura de la organización está basada más en funciones que en procesos.

E: La empresa identifica desde el direccionamiento estratégico un enfoque de gerenciamiento de procesos, aunque no se aplique de manera satisfactoria.

Capacidad de gestión de los procesos:

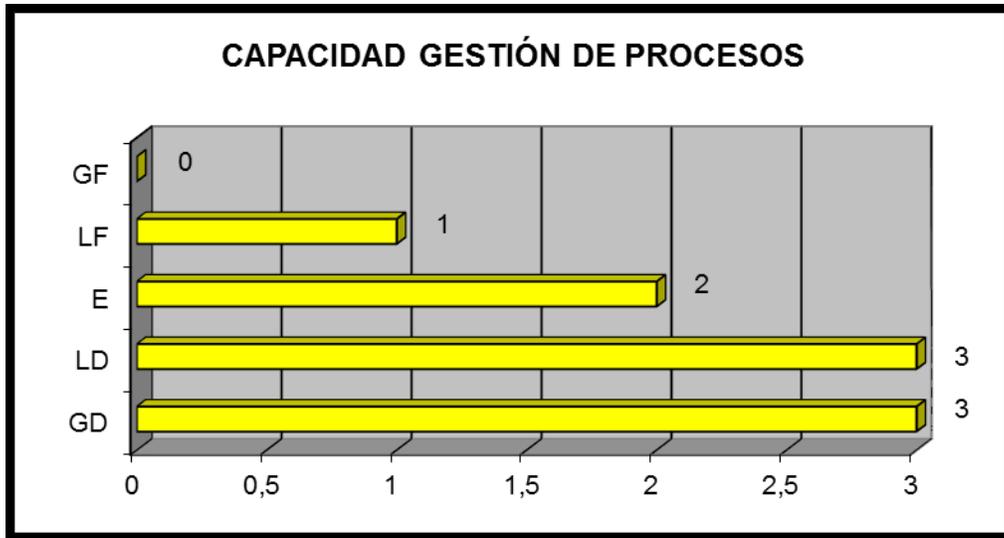


Gráfico 7. Capacidad gestión de procesos

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya.

Para este la capacidad de gestión de procesos se evaluó 9 aspectos los cuales se encuentran en su mayoría clasificados como debilidad.

GD: No se han establecido mecanismos de verificación de los procesos, no tiene un cuadro de objetivos comparativos que identifique una matriz de relaciones entre procesos y no se establecen los niveles de eficacia y eficiencia de los procesos de apoyo.

LD: No se identifica con claridad los procesos estratégicos de dirección, macroprocesos y los procesos fundamentales y de apoyo, no se evalúa el nivel de calidad y eficiencia de los procesos, no se han estandarizado las diferentes actividades, controles e indicadores de los procesos.

E: Se identifican los insumos de los procesos y se conocen los requisitos esperados por los clientes internos de los procesos.

LF: Se conocen a la perfección los proveedores de los diferentes procesos.

Resultados evaluación interna general:

De acuerdo con los resultados encontrados en la evaluación interna general se deduce que a pensar que la empresa tenga capacidades más desarrolladas que otras, posee una gran debilidad al no tener capacidades que tengan un porcentaje significativo lo que resalta la importancia de aplicar un plan estratégico de mejoramiento empresarial enfocado en

aumentar todas las capacidades de manera general. A continuación, se grafican los resultados de las diferentes capacidades de acuerdo con su respectiva evaluación.

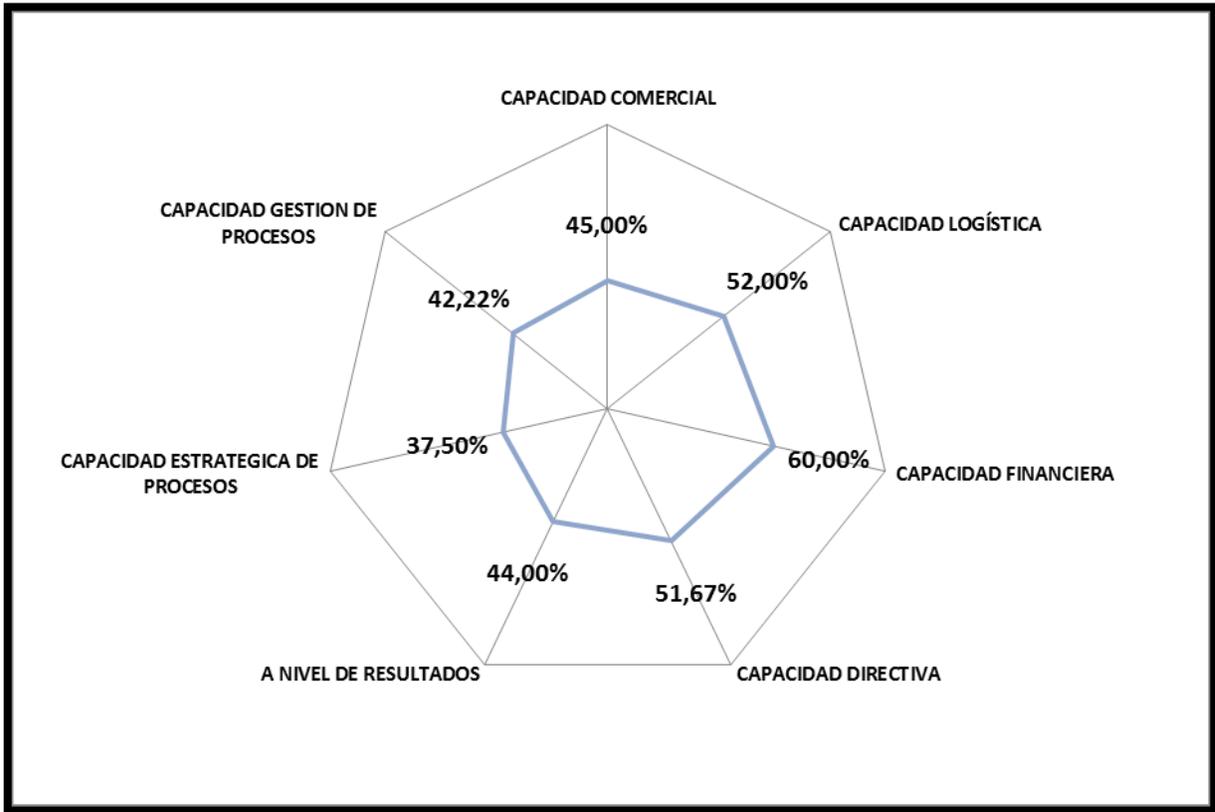


Figura 8. Evaluación interna general

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya.

El fuerte de la empresa se encuentra en la capacidad financiera (60%) debido a que el gerente es un administrador de empresas que cuenta con el apoyo de un contador para gestionar y controlar de manera correcta los procesos de la empresa, así como realizar una óptima toma de decisiones que no afecte de manera negativa a la organización.

En segundo lugar, se encuentra la capacidad logística (52%) debido a que han sabido adaptar los procesos de acuerdo con el tipo de cliente y así mismo, al tener pocos equipos, como lo son los equipos de lavandería y limpieza general, y tecnología, la empresa se encuentra en equilibrio con respecto a niveles de ocupación de los equipos, su funcionamiento, utilización y la capacitación de los empleados para realizar un correcto uso.

Luego se encuentra la capacidad directiva (51,67%) debido a que la empresa cuenta con un equipo humano coherente con sus necesidades que buscan darle al cliente el mejor servicio, existe una excelente comunicación que hace que el desarrollo de las actividades de haga de forma adecuada, la empresa busca retener al personal altamente creativo que pueda aportar en su constante crecimiento y formula presupuestos para lograr materializar los planes que se proponen.

Se debe ahondar más en la parte de capacidad estratégica de procesos (37,5%) ya que la empresa debe identificar claramente cuáles son sus procesos para poder evaluar su eficacia y poderse comparar con respecto al sector o a su competencia, poder establecer objetivos para generar valor en dichos procesos, establecer estrategias enfocadas al mejoramiento de dichos procesos que tengan coherencia con la estrategia y de esta manera lograr que la estructura organizacional este basada en procesos y no en funciones. Debido a la baja capacidad estratégica de los procesos como consecuencia se genera una baja capacidad de gestión de estos (42,22%) seguida por la capacidad a nivel de resultados (44%) ya que la empresa necesita tener nuevos convenios con entidades ya sea locales o regionales para poder darse a conocer, así como realizar actividades o alianzas con el objetivo de poder fortalecer la integración con otras empresas del sector.

La capacidad comercial (45%) debido a que hace falta identificar su servicio de tal manera que se pueda realizar un mercadeo que vaya de la mano con su enfoque estratégico, debe tener claro el posicionamiento que desea tener ante el mercado, así como la rentabilidad que le genera cada grupo de clientes. Adicionalmente, necesita tener estrategias claras de promoción, precio, modelo de venta, servicio al cliente y portafolio de sus servicios. Debe preocuparse en desarrollar constantemente nuevos servicios que le generen un valor agregado a la empresa y crear medios para que sus clientes puedan expresar sus opiniones y así lograr una retroalimentación constante del servicio prestado.

Evaluación de factores internos

A partir del análisis se pudo identificar las siguientes fortalezas y debilidades que posee la empresa:

Fortalezas:

1. Equipo humano coherente con las necesidades de la empresa.
2. Buena comunicación interna y clima organizacional.
3. La empresa genera recursos que aseguran su sostenibilidad en el tiempo.
4. Procesos flexibles para los diferentes tipos de cliente.

Debilidades:

1. La empresa no identifica de manera clara los procesos por ende no evalúa su eficacia y no se establecen estrategias para su mejoramiento.
2. No se desarrollan nuevos servicios que permita aumentar el valor agregado de la empresa.
3. La compañía no posee convenios o alianzas con empresas locales o regionales.
4. Falta de estrategias claras de promoción y ausencia de una marca característica del servicio que se presta.
5. Inexistencia de medios dedicados a los clientes para expresar sus opiniones o realizar retroalimentaciones.

6. Falta de inversión en capacitación del personal.

Matriz de evaluación del factor interno

Para realizar el diagnóstico de la matriz de evaluación del factor interno de la empresa se utilizó la metodología de Mapa Estratégico de Mejoramiento propuesto por el profesor Carlos Vizcaya que se realiza con base a la teoría de la matriz de evaluación del factor interno propuesto por Fred David.

Esta matriz es una herramienta que resume las fortalezas y debilidades de una organización en aspectos claves de gerencia, finanzas, mercadeo, investigación, producción y desarrollo (David, 1988).

Así mismo, evalúa de acuerdo con su importancia las fortalezas (4 o 3) y las debilidades (2 o 1). Posteriormente se ponderan todos los factores dándoles un porcentaje que será multiplicado por la evaluación para arrojar un total que se cruza luego con la matriz MEF. Para este caso, el resultado de dicha evaluación califica a los factores internos con un 2,52.

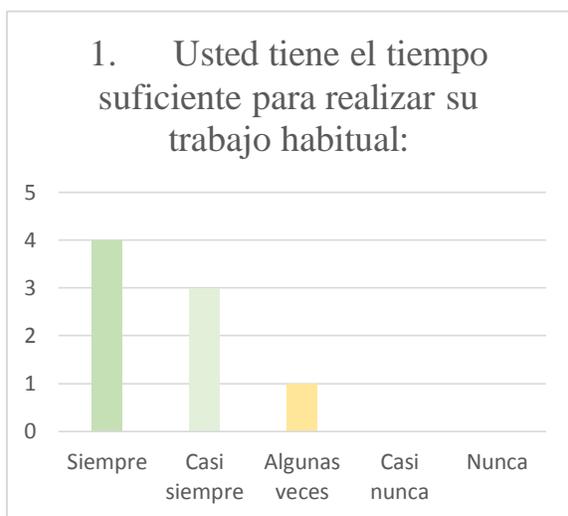
FORTALEZAS				
	FACTOR CRÍTICO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
1	Equipo humano coherente con las necesidades de la	8%	4	0,32
2	Buena comunicación interna y clima organizacional	12%	4	0,48
3	La empresa genera recursos que aseguran su sostenibilidad en el tiempo	16%	4	0,64
4	Procesos flexibles para los diferentes tipos de cliente	10%	3	0,3
	SUBTOTAL FORTALEZAS	46%		1,74
DEBILIDADES				
	FACTOR CRÍTICO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
1	La empresa no identifica de manera clara los procesos por ende no evalúa su eficacia y no se establecen estrategias para su mejoramiento	12%	2	0,24
2	No se desarrollan nuevos servicios que permita aumentar el valor agregado de la empresa	6%	1	0,06
3	La compañía no posee convenios o alianzas con empresas locales o regionales	8%	1	0,08
4	Falta de estrategias claras de promoción y ausencia de una marca característica del servicio que se presta	12%	2	0,24
5	Inexistencia de medios dedicados a los clientes para expresar sus opiniones o realizar retroalimentaciones	8%	1	0,08
6	Falta de inversión en capacitación del personal	8%	1	0,08
	SUBTOTAL DEBILIDADES	54%		0,78
	TOTAL	100%		2,52

Tabla 4. Matriz de evaluación del factor interno

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya basado en la teoría de evaluación del factor interno de Fred David.

Medición del clima laboral

Dentro del análisis interno empresarial se decidió indagar sobre el nivel de satisfacción del cliente interno por medio de una encuesta de medición de clima laboral (Ver anexo 3) propuesto por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Para lograr realizarlo de la mejor manera, se propone una metodología que consta de cinco pasos: Capacitación, directivos y personal capacitado e informado; Adecuación de encuesta de clima laboral, encuesta afinada; aplicación de encuestas, aplicadas a todo el personal de la organización; resultados, tabulación y resultado encontrados; priorización de aspectos a tener en cuenta en el plan de mejoramiento, planes de acción (COPEME, Ford Foundation, Catholica Relief Services, & Oxfam Novib, 2009). La encuesta fue aplicada a la totalidad de empleados de planta (ocho) para indagar su satisfacción y los resultados se pueden observar a continuación:

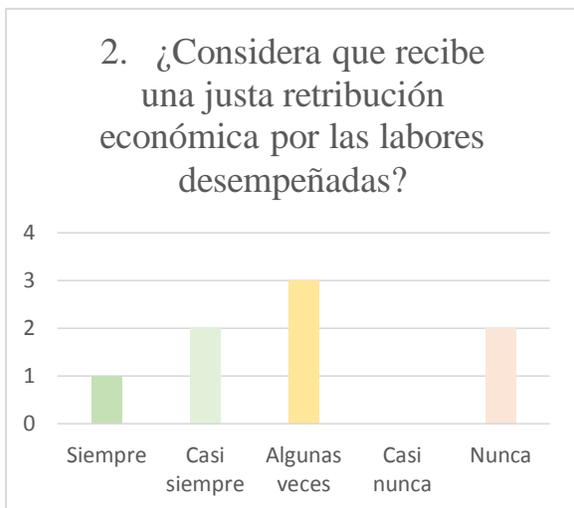


Tiempos para realizar labores:

Como se puede observar, el 50% de los empleados considera que puede realizar su trabajo habitual en las horas laborales. El 37.5% considera que casi siempre puede hacerlo y solo una persona considera que algunas veces.

Gráfico 8. Tiempos para realizar labores

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de encuesta basado en *Medición del clima laboral para IMF's* del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa.



Retribución salarial:

Esta es la pregunta más susceptible que tener respuestas negativas. Como se puede observar, al ser una encuesta anónima los empleados se sienten en la libertad de expresar lo que sienten, dos de los empleados consideran que su pago debería ser mayor, 3 empleados consideran que algunas veces es justa la retribución y el 37.5% de los empleados considera que es justa.

Gráfico 9. Retribución salarial

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de encuesta basado en *Medición del clima laboral para IMF's* del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa.



Relación con cargos superiores:

En esta pregunta se evidencia claramente el liderazgo del gerente de la empresa ya que sus empleados lo ven como una persona que los guía y en quién pueden confiar para expresar sus opiniones. Adicionalmente, se muestra que la empresa les da relevancia a los aportes de los empleados ya que son ellos los que tienen contacto directo con el cliente y conocen día a día lo que sucede en la organización.

Gráfico 10. Relación con cargos superiores

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de encuesta basado en *Medición del clima laboral para IMF's* del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa.

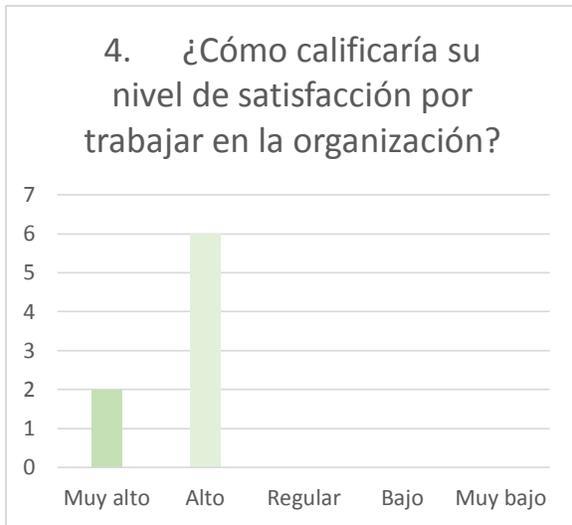


Gráfico 11. Satisfacción de trabajar en la empresa

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de encuesta basado en *Medición del clima laboral para IMF's* del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa.

Satisfacción de trabajar en la empresa:

Como se puede observar, la totalidad de los trabajadores se encuentran satisfechos o muy satisfechos en pertenecer a la empresa. Esto puede servir como una fortaleza debido a que cuando el cliente interno se encuentra bien, el cliente externo va a notarlo y va a existir un excelente servicio al cliente.

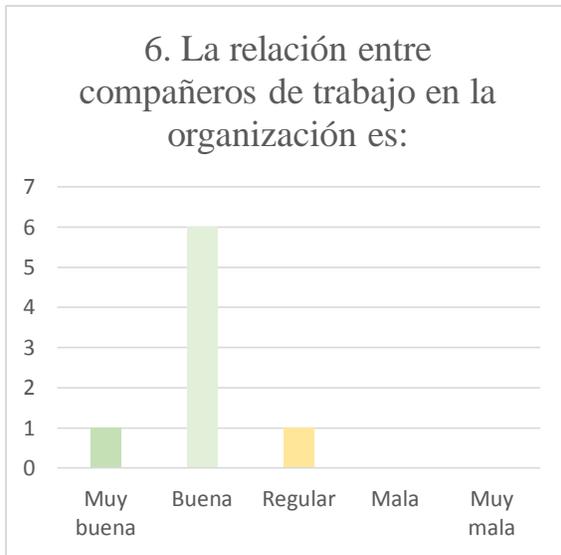


Gráfico 12. Comunicación

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de encuesta basado en *Medición del clima laboral para IMF's* del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa.

Comunicación:

La comunicación asertiva entre los compañeros de trabajo y los jefes es fundamental para el buen desarrollo de un clima organizacional. Como se observa en el gráfico el 75% de los empleados consideran que existe una buena comunicación lo que puede motivarlos en el trabajo y el 25% manifiesta que algunas veces la comunicación no es óptima para el trabajo.

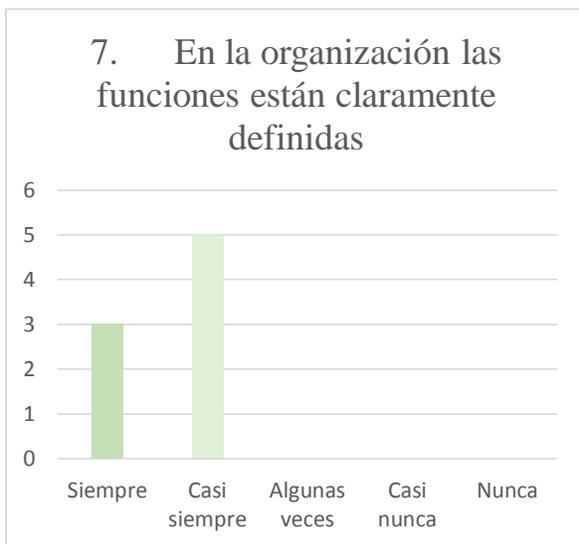


Relaciones interpersonales:

Para asegurar un buen clima organizacional es necesario que entre los mismos empleados existan buenas relaciones y por medio de la encuesta se puede identificar que el 87.5% de los encuestados considera que existen buenas relaciones y solo una persona opina que es regular.

Gráfico 13. Relaciones interpersonales

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de encuesta basado en *Medición del clima laboral para IMF's* del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa.

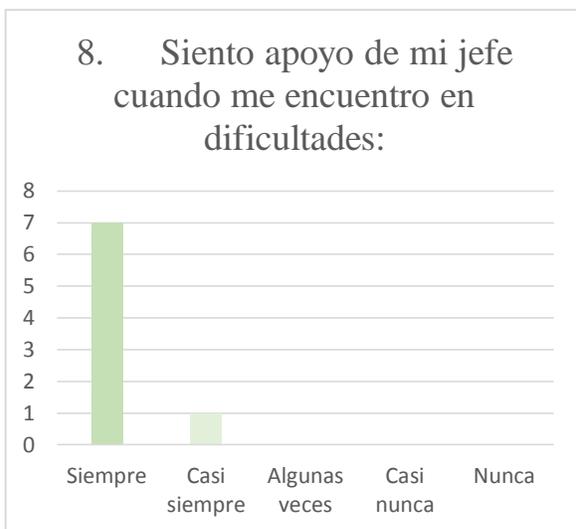


Definición de funciones:

Al definir las funciones de cada uno de los empleados, existe total claridad de las labores a desarrollar y por ende se asegura la efectividad en los procesos empresariales. Como se evidencia en el gráfico, todos los empleados consideran que sus funciones se encuentran claras.

Gráfico 14. Definición de funciones

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de encuesta basado en *Medición del clima laboral para IMF's* del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa.



Apoyo:

La totalidad de los empleados considera tener apoyo por parte de su superior por lo que se ratifica la idea de que existe una buena relación entre jefe y empleado y que se desarrolla el liderazgo de manera positiva.

Gráfico 15. Apoyo

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de encuesta basado en *Medición del clima laboral para IMF's* del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa.



Toma de decisiones:

Dentro de una organización es fundamental que los empleados se encuentren lo suficientemente capacitados como para tomar decisiones en sus labores de día a día sin tener que consultar todo con su jefe a no ser que sea un caso relevante. En la empresa se evidencia que los empleados se sienten con autonomía de tomar dichas decisiones lo que hace que su opinión sea importante.

Gráfico 16. Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de encuesta basado en *Medición del clima laboral para IMF's* del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa.



Participación en actividades culturales:

Según la encuesta aplicada a los empleados de la organización, se evidencia que el 87.5% considera importante las actividades culturales que se realizan dentro de la organización lo cual puede ser un aspecto para potencializar la satisfacción y motivación del cliente interno.

Gráfico 17. Participación en actividades culturales

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de encuesta basado en *Medición del clima laboral para IMF's* del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa.

Calificación general del clima laboral:

De acuerdo con los resultados arrojados en la encuesta se puede concluir que la mayoría de los empleados consideran entre bueno y muy bueno el clima laboral en el que desarrollan generalmente su trabajo como se muestra a continuación:

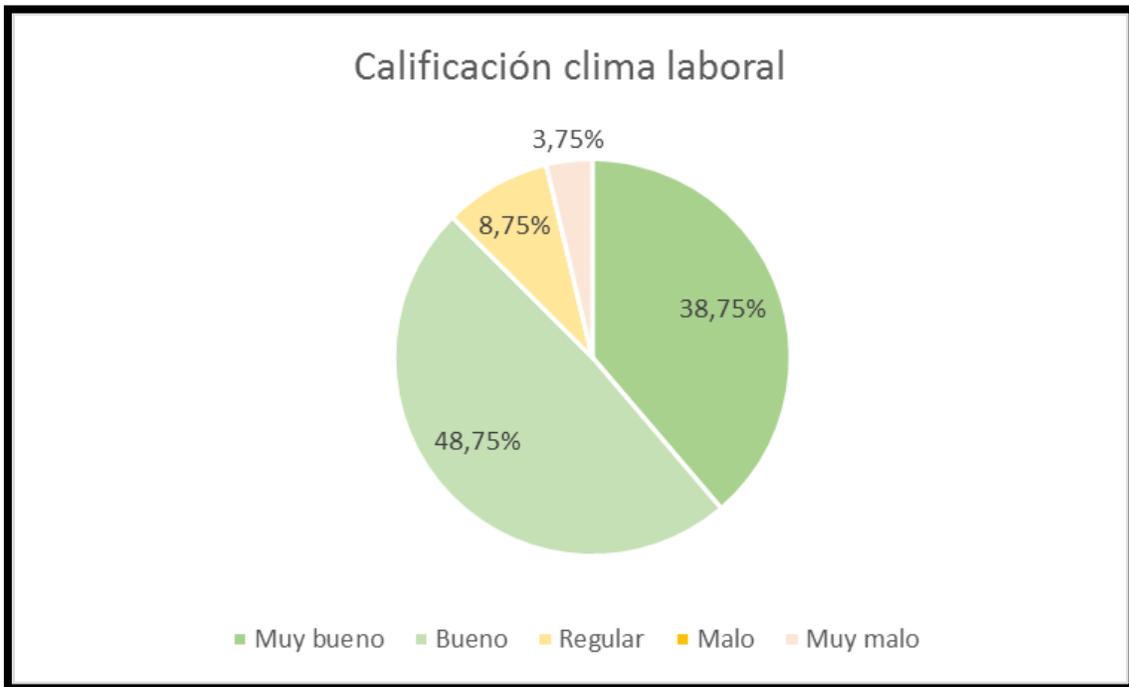


Gráfico 18. Calificación clima laboral

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de medición de clima laboral propuesto por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

Al relacionar todos los resultados se puede concluir que el clima organizacional de la empresa es bueno lo cual debe ser aprovechado ya que existe un personal motivado que puede aportar al mejoramiento empresarial y a la experiencia y satisfacción del cliente.

Diagnóstico externo

Fuerzas y fuentes competitivas de Administraciones GAB

Para realizar el diagnóstico interno de la empresa se utilizó la metodología de Mapa Estratégico de Mejoramiento propuesto por el profesor Carlos Vizcaya. Esta se realiza con base a la teoría de las fuerzas que regulan la competencia de un sector propuestos por Michael Porter y la se ordenaron los conceptos de acuerdo con los criterios de acuerdo con la intensidad de las fuerzas en el mercado con las siguientes posibilidades: inexistente, medio bajo, equilibrio, medio alto o alto. La clasificación se realizó con apoyo del gerente de la empresa quién identifica de una manera clara cada uno de los aspectos a evaluar. Los resultados se reflejan en la siguiente gráfica:

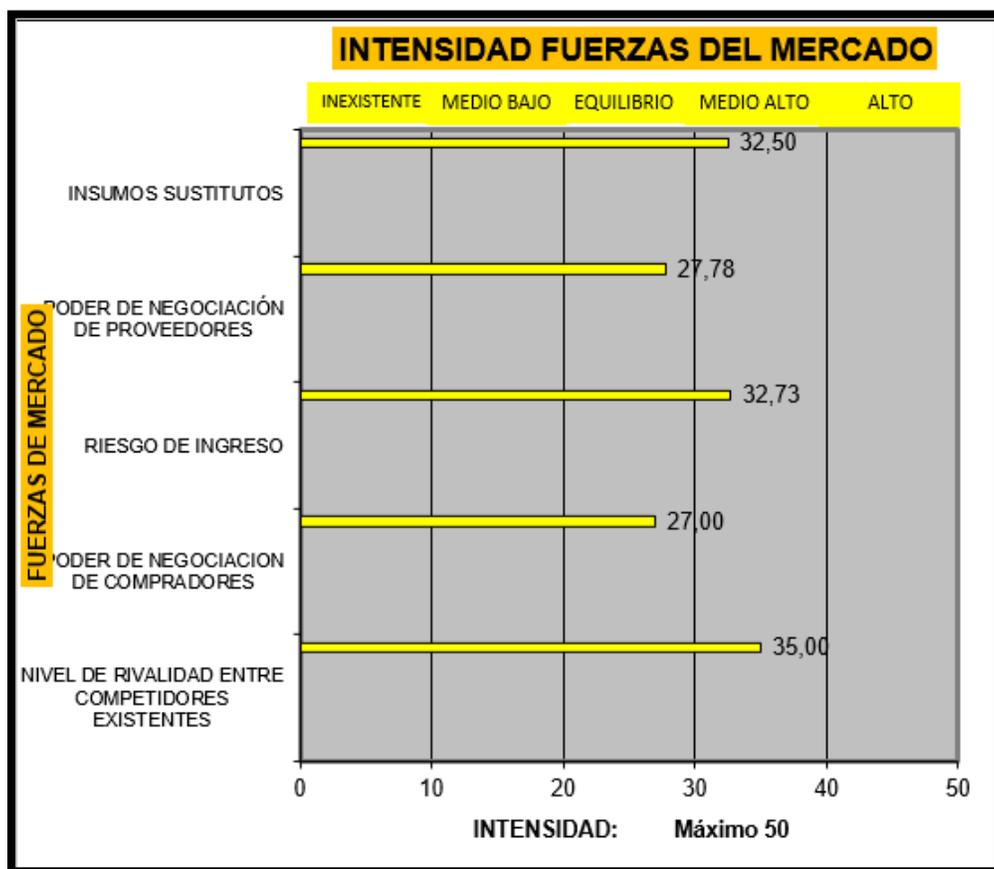


Gráfico 19. Análisis fuerzas de Porter

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya con base en la teoría de las fuerzas que regulan la competencia de un sector propuestos por Michael Porter.

Nivel de rivalidad entre competidores existentes:

La fuerza que tiene mayor intensidad es la de rivalidad entre competidores que se refiere a la lucha entre los actuales competidores para lograr una posición dentro del mercado que involucra la cantidad de competidores, el crecimiento del sector, productos los servicios con falta de diferenciación, costos fijos elevados, inversiones para incrementos de capacidad, impedimentos para abandonar el sector y las diferentes estrategias e ideas sobre el cómo competir (Porter, 1979). Como se observa, esta fuerza tiene un total de 35 puntos sobre 50 lo que lo posiciona en Medio-Alto. Lo anterior debido a que la competencia de la empresa (City U o Livinn), han desarrollado niveles de crecimiento en la capacidad instalada que son sorprendentes evidenciando una alta velocidad de crecimiento en el sector además de estar localizados lugares estratégicos. Esto se ve reflejado en los activos especializados que han adaptado para el servicio al cliente como lo son los gimnasios y las lavanderías lo que hace que sus costos fijos de salida del sector sean muy altos. Así mismo, se evidencia la independencia de una empresa con otra ya que no existe ningún tipo de alianza estratégica entre los competidores y todos desarrollan sus actividades y procesos haciendo caso omiso a lo que suceda en el sector en el que se desarrollan que en este caso son los estudiantes y maestros de las universidades.

Insumos sustitutos:

Los servicios sustitutos son una amenaza para cualquier empresa ya que limitan las posibilidades de que un sector pueda establecer los precios de venta ya que al no mejorar la calidad o crear un tipo de diferenciador por medio del mercadeo, el sector verá reducidos sus beneficios al dar paso a que los servicios sustitutos entren en dicho mercado (Porter, 1979). Esta es la segunda fuerza con mayor participación para la organización (33,33 puntos) ya que es una empresa dedicada a las largas estadías debido a que sus clientes suelen ser estudiantes o profesores que cursan o asisten a la universidad como mínimo tres meses o profesionales del sector que tienen contratos de seis meses. Es por este motivo que con el surgimiento de otras empresas prestadoras de servicios de alojamiento como lo son Airbnb, se convierten en una fuerte amenaza de sustitución ya que muchas veces los clientes prefieren alquilar un apartamento que se adapte exactamente con lo que ellos necesitan, al precio que desean en el lugar más conveniente. Es por este motivo que los desempeños de estos sustitutos tienen a mejorar, así como a mantener sus altos rendimientos y sus costos. Sin embargo, puede que sus precios en un futuro no se mantengan igual al legalizar estos establecimientos y obligarlos a pagar los impuestos.

Riesgo de ingreso:

Esta es una amenaza que refleja la facilidad que tienen nuevas empresas de ingresar al sector y estas dependen de los obstáculos que existan y la reacción de los actuales competidores para poder posicionarse (Porter, 1979). Para la empresa esta es la tercera fuerza con 32,73 puntos de 50. Esto debido a que en los últimos años se ha evidenciado un crecimiento exponencial de la competencia reflejando el interés de otras empresas por ingresar a dicho

mercado, así como la deficiencia en las barreras de entradas que ponen las empresas existentes en el mercado como lo es Administraciones GAB. Lo anterior se ve reflejado en los altos niveles de inversión, la capacidad de endeudamiento de los competidores, los costos de cambio de procesos, las tecnologías utilizadas y la curva de aprendizaje. Sin embargo, es necesario resaltar que las empresas no desarrollan actividades compartidas, tienen poca experiencia en el mercado, se encuentran en proceso de posicionar la marca, sus servicios y los precios.

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores pueden convertirse en una amenaza al utilizar su poder de negociación por medio del aumento de los precios o en temas de reducción de la calidad de los bienes o servicios que ofrecen (Porter, 1979). Esta fuerza se clasificó con un 27, 78 puntos lo que significa que no es una fuerza que genere una amenaza debido a que la empresa al prestar únicamente un servicio de alojamiento y lavandería requiere de insumos o materiales que pueden ser comprados a diversos proveedores que tienen varios productos sustitutos con bajos costos al momento de cambiar de proveedor lo que hace que se elijan de acuerdo con criterios básicos como lo es el precio.

Poder de negociación de compradores:

Del mismo modo que los proveedores pueden hacer efectivo su poder de negociación, los clientes también pueden llegar a influenciar en temas como bajar precios, exigir mayor calidad en los productos o servicios (Porter, 1979). Esta es la fuerza que tiene menor intensidad (27 puntos) para Administraciones GAB debido a que esta se caracteriza por fidelizar a sus clientes por lo que muchos de estos no se preocupan por la competencia, sino que muchas veces eligen a la empresa por la experiencia vivida anteriormente o por sus bajos precios. Lo anterior también se debe al equilibrio del nivel de utilidades del comprador asociadas con el servicio que se vende y el impacto que este genera sobre el margen de rentabilidad del comprador. Así mismo, es importante resaltar que las ventas se encuentran concentradas en pocos clientes que le dan importancia al insumo en los procesos, así como la deficiencia en temas de conocimiento de los procesos por parte del cliente.

Evaluación de factores externos

A partir del análisis se pudo identificar las siguientes oportunidades y amenazas que posee la empresa:

Oportunidades

1. Deficiencia de la competencia en la curva de experiencia.
2. Pocas empresas vinculadas al sector que permiten a la empresa tener mayor participación en el mercado.

3. Posibilidad de posicionar una marca que refleje un servicio diferenciado.
4. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas.

Amenazas

1. Pocas barreras de entrada para las empresas que desean ingresar a competir en el mercado en el que se encuentra la empresa.
2. Tendencias a mejoras del desempeño de los sustitutos.
3. Alta velocidad de crecimiento del sector.
4. Concentración de ventas en pocos clientes.

Matriz de evaluación del factor externo

Para realizar el diagnóstico de la matriz de evaluación del factor externo de la empresa se utilizó la metodología de Mapa Estratégico de Mejoramiento propuesto por el profesor Carlos Vizcaya que se realiza con base a la teoría de la matriz de evaluación del factor externo propuesto por Fred David.

Esta técnica busca enfocar las oportunidades y amenazas económicas, culturales, demográficas, sociales, geográficas, políticas, jurídicas, tecnológicas y competitivas en aspectos claves para la organización (David, 1988).

La matriz de evaluación del factor externo evalúa de acuerdo con su importancia las oportunidades (4 o 3) y las amenazas (2 o 1). Posteriormente se ponderan todos los factores dándoles un porcentaje que será multiplicado por la evaluación para arrojar un total que se cruza luego con la matriz MEFI. Para este caso, el resultado de dicha evaluación califica a los factores externos con un 2,68.

OPORTUNIDADES				
	FACTOR CRÍTICO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
1	Deficiencia de la competencia en la curva de	8%	3	0,24
2	Pocas empresas vinculadas al sector que permiten a la empresa tener mayor participación en el mercado	8%	3	0,24
3	Posibilidad de posicionar una marca que refleje un servicio diferenciado	20%	4	0,8
4	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas	20%	4	0,8
	SUBTOTAL OPORTUNIDADES	56%		2,08
AMENAZAS				
	FACTOR CRÍTICO	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
1	Pocas barreras de entrada para las empresas que desean ingresar a competir en el mercado en el que se encuentra la empresa	10%	1	0,1
2	Tendencias a mejoras del desempeño de los sustitutos	8%	1	0,08
3	Alta velocidad de crecimiento del sector	10%	1	0,1
4	Concentración de ventas en pocos clientes	16%	2	0,32
	SUBTOTAL AMENAZAS	44%		0,6
	TOTAL	100%		2,68

Tabla 5. Matriz de evaluación del factor externo

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya con base en la teoría de la matriz de evaluación del factor externo propuestos por Fred David.

Matriz del perfil de la competencia

Para realizar el diagnóstico del perfil de la competencia de la empresa se utilizó la metodología de Mapa Estratégico de Mejoramiento propuesto por el profesor Carlos Vizcaya que se realiza con base a la teoría de la matriz de perfil competitivo propuesto por Fred David. La matriz de perfil competitivo es una herramienta de entrada por medio de la cual se resume la información principal sobre los competidores con base en factores claves y ponderaciones y permiten identifica y evaluar los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores de la empresa (David, 1988).

Para aplicar la matriz del perfil de la competencia a la empresa primero se identificaron los competidores directos de Administraciones GAB de acuerdo con el segmento de mercado en el que se enfocan los cuales son: City U, Livinn, Edificio Bacatá y los hostales de La Candelaria. Posteriormente, se identificaron los factores críticos de éxito de las empresas del sector los cuales son: competitividad en precios, ubicación, calidad del servicio, diversidad de servicios ofrecidos, instalaciones especiales, conectividad, facilidades de pago, requisitos o barreras para la compra, zonas verdes, seguridad, equipamiento, privacidad, independencia y la integración vertical hacia adelante. Luego, se le dio un porcentaje de ponderación a cada factor de acuerdo con su importancia que posteriormente es multiplicado por la calificación (1 bajos a 4 altos). Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

FACTOR CRÍTICO	PONDERACIÓN	ADMINISTRACIONES GAB		CITY U		LIVINN		EDIFICIO BACATÁ		HOSTALES	
		CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
Competitividad en precios	10%	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Ubicación	9%	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Calidad del servicio	10%	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Diversidad de servicios ofrecidos	7%	2	0,14	4	0,28	4	0,28	3	0,21	1	0,07
Instalaciones especiales	7%	1	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	1	0,07
Conectividad	10%	3	0,3	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Facilidades de pago	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Requisitos o barreras para la compra	4%	3	0,12	4	0,16	4	0,16	3	0,12	1	0,04
Zonas verdes	5%	4	0,2	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Seguridad	8%	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Equipamiento	7%	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	1	0,07
Privacidad	7%	4	0,28	2	0,14	2	0,14	4	0,28	1	0,07
Independencia	6%	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24	1	0,06
Integración vertical hacia adelante	5%	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
TOTAL	100%		3,23		3,35		3,30		2,81		2,1

Tabla 6. Perfil de la competencia

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya con base en la teoría de la matriz de evaluación del factor externo propuestos por Fred David.

Al realizar dicho análisis se puede notar que el competidor más importante para la empresa en la actualidad es City U y Livinn debido a factores críticos que tienen altos y que Administraciones GAB carece los cuales son: calidad del servicio, instalaciones especiales, seguridad, conectividad y la diversidad de los servicios que se ofrecen. Sin embargo, Administraciones GAB se caracteriza por tener altos factores críticos como la competitividad en precios con respecto a las otras empresas, sus zonas verdes que es un factor difícil de encontrar dentro de La Candelaria, la privacidad e independencia de cada una de las cabañas que hacen que el cliente se sienta más cómodo.

Evaluación interna-externa

Contraste MEFE y MEFI

Para realizar el diagnóstico MEFE y MEFI de la empresa se utilizó la metodología de Mapa Estratégico de Mejoramiento propuesto por el profesor Carlos Vizcaya que se realiza con base a la teoría de la matriz interna-externa (IE) propuesta por Fred David.

Los resultados de la matriz IE están basados en dos dimensiones clave: en un eje, los resultados totales ponderados del factor interno (MEFI) y en el otro, los resultados ponderados del factor externo (MEFE) (David, 1988).

Dicha matriz se divide en tres regiones importantes: crecer y desarrollar (verde-ataque), en las cuales se pueden desarrollar estrategias intensivas (desarrollo del mercado o producto, penetración en el mercado) o integrativas (integración hacia atrás, adelante u horizontal); resista (amarillo), generalmente utilizan estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos; elimine (rojo-desposeer), esta es la situación más preocupante ya que indica que la empresa no posee un futuro sostenible (David, 1988). A continuación, se muestran los resultados del análisis de la matriz interna-externa de Administraciones GAB:

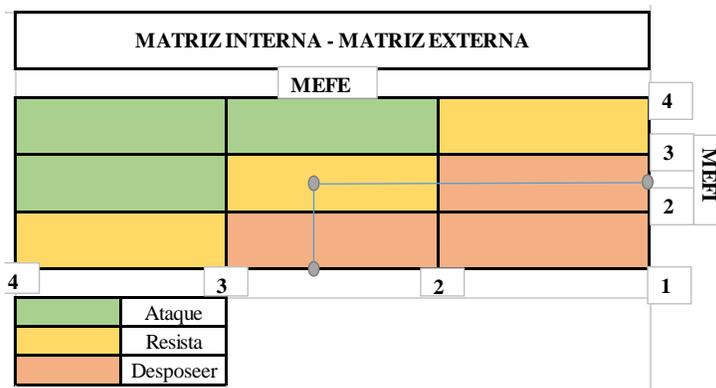


Figura 9. Matriz MEFE-MEFI

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya con base en la teoría de la matriz de evaluación del factor externo propuestos por Fred David.

Como se puede observar, al realizar el análisis de la matriz de evaluación de los factores internos y la de los externos se encuentra que la primera tiene un puntaje de 2,52 y la segunda de 2,68. En ambos casos, se considera que se encuentra en un grado medio por encontrarse entre el 2 y 3. Esto significa que, al cruzar ambas matrices, la empresa se encuentra en el punto (2.52, 2.68) que refleja que la empresa se encuentra en un estado de retener o mantenerse. Esto es bueno debido a que varias de las empresas del sector puede que se encuentren con menores puntuaciones debido a la importancia de debilidades y amenazas que pueden comprometer de cierta forma su desempeño a futuro. Sin embargo, Administraciones GAB debe trabajar en su posicionamiento en el mercado por medio de

mejoramiento de sus procesos para lograr encontrarse en una posición más favorable en la actual que le permita crecer continuamente y ser exitosa.

Plan estratégico de mejoramiento empresarial

Existen tres niveles para el planteamiento de estrategias dentro de una organización: nivel institucional o estratégico, busca que se implementen métodos necesarios para poner en práctica una idea; nivel táctico o funcional, decide las acciones que se llevarán a cabo y las direcciona a un área específica; nivel operacional, corresponde al desarrollo de tareas con el propósito de generar valor agregado a los productos o servicios (Palacios, 2016, p. 21-23). Para el presente trabajo, como se ha mencionado, se realizarán las estrategias relacionadas con el nivel institucional o estratégico. En esta, se realiza una actividad racional que implica la identificación de las oportunidades y amenazas del ambiente mientras se evalúan sus limitaciones y fortalezas (Palacios, 2016, p. 21).

Matriz DOFA:

Posición DO	Posición FO
Realizar alianzas estratégicas con empresas de servicios complementarios (D2, D3, O4)	Desarrollo de una red social de la compañía (F1, F4, O3)
Diseño de marca atractiva y representativa de la empresa (D4, O2, O3)	
Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas del sector de La Candelaria (D3, O4)	
Posición DA	Posición FA
Análisis y mejoramiento de los procesos (D1, D2, A1)	Planteamiento de un direccionamiento estratégico (F3, A3)
Capacitación del cliente interno (D1, D6, A2)	Creación de un portafolio de servicios para cada tipo de cliente (F4, A4)
Creación de medios de comunicación con los clientes (D5, A4)	Mejoramiento de las condiciones de imagen, sostenibilidad y seguridad del sector de La Candelaria (F4, A1, A3)

Tabla 7. Análisis DOFA

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya con base en la teoría del análisis DOFA.

A partir del análisis DOFA realizado anteriormente, se planteó un mapa estratégico (Ver anexo 4) según el modelo propuesto por el profesor Carlos Vizcaya en su libro Gerencia Para el Siglo XXI (Vizcaya, 2011). Dicho mapa sirve como una herramienta que facilita el

planteamiento de estrategias innovadoras para la compañía que actúen como puntos de partida para el proceso de mejoramiento empresarial.

Las anteriores, están orientadas al logro de ventajas competitivas por medio de la minimización de las amenazas externas y el desarrollo de las potencialidades interiores de la organización. Dichas estratégicas corporativas se basan en tres ámbitos: producto/servicio y su diversificación, tipo de empresa y su integración (vertical u horizontal) y en el proceso de ventas de productos o servicios (Palacios, 2016, p. 21-22).

Por este motivo, es ideal dar inicio al plan estratégico de mejoramiento empresarial de Administraciones GAB con la propuesta que abarca el direccionamiento empresarial para que este sirva como base para las demás propuestas.

Planteamiento de la propuesta FA1: Planteamiento de un direccionamiento estratégico empresarial.

Partiendo del hecho de que la empresa actualmente no cuenta con un direccionamiento estratégico claro que le permita identificar sus valores, su misión y su visión, es necesaria la implementación de un modelo que permita establecer objetivos y estrategias para lograr un mejoramiento continuo y asegurar la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Análisis DOFA

La propuesta se sustenta de acuerdo con las siguientes fortalezas y amenazas detectadas en el análisis DOFA:

- F3: La empresa genera recursos que aseguran su sostenibilidad en el tiempo.
- A3: Alta velocidad de crecimiento del sector.

Objetivo

Construir una base de direccionamiento estratégico para la empresa.

Estrategia

Para realizar el direccionamiento estratégico se propone la utilización del *Modelo de Thompson* que consiste en cinco pasos que para efectos de este proyecto se va a adicionar uno más, el primero:

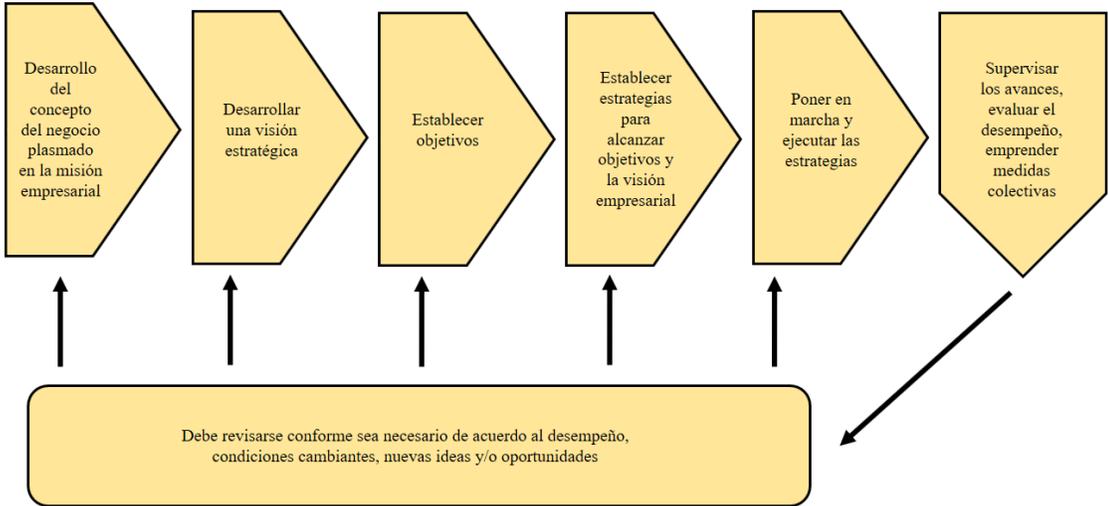


Figura 10. Modelo de Thompson
Fuente: Elaboración propia adaptada del Modelo de Thompson expuesto por Luis Carlos Palacios en el libro Dirección Estratégica.

- **Paso 1: Definir el concepto del negocio y plasmarlo en una misión:** La misión es la definición del negocio, menciona cuál es su actividad global. Declara de forma duradera objetivos que diferencian a la organización de otras similares además de incluir el propósito, la filosofía, el tipo de empresa, los clientes, productos o servicios que ofrece y su mercado objetivo (Vizcaya, 2011. p.26).

Teniendo en cuenta lo anterior y las definiciones para la construcción de una misión empresarial planteadas por el profesor Carlos Vizcaya, se propone la siguiente misión para Administraciones GAB:

Misión:

“Administraciones GAB es una empresa que se dedica a la prestación del servicio de alojamiento, en la zona de interés turística de La Candelaria, a profesores, estudiantes, turistas y profesionales del sector. Ofrece un hospedaje único con un estilo rústico y colonial rodeado de abundante naturaleza, además, cuenta con un personal dispuesto a ayudar creando un ambiente familiar que hace sentir al cliente como si estuviera en su propio hogar. Busca ser una empresa atractiva ante el cliente al momento de elegir un hospedaje cercano a su casa de estudio o trabajo y aspira aportar en el crecimiento personal de sus colaboradores, así como apoyarlos con facilidades crediticias para que puedan comprar su casa propia.”

- **Paso 2: Formular una visión a donde la organización necesita ser dirigida:** La visión es la definición de escenarios futuros en los cuales se desarrollarán actividades de la empresa que abarcan temas concretos situacionales, de competencia, mercado, clientes, entre otros. Es una descripción amplia y detallada de lo que se quiere alcanzar e involucra las unidades estratégicas de negocio o unidades funcionales (Vizcaya, 2011, p.27).

Teniendo en cuenta lo anterior y las definiciones para la construcción de una visión empresarial planteadas por el profesor Carlos Vizcaya, se propone la siguiente misión para Administraciones GAB:

Visión:

“Para el año 2022, la empresa busca ser reconocida por la excelencia de sus servicios enfocados especialmente en el mercado de profesores, estudiantes, turistas y profesionales del sector de La Candelaria ofreciendo facilidades en servicios complementarios como parqueadero, alimentos y bebidas. Adicionalmente, Administraciones GAB desea contar con procesos eficientes y tener una estrategia que le permita generar mayores ingresos.”

- **Paso 3: Establecer objetivos ligados con la misión empresarial:** Los objetivos que se quieran plantear en un plan estratégico de mejoramiento empresarial deben partir

del fundamento de ser congruentes con la misión y la visión de la empresa. Adicionalmente, deben ser realistas, realizables, desafiantes, mirar hacia el futuro, con especificidad de tiempo, deben envolver grupos de trabajo y contener indicadores claros (Vizcaya, 2011, p.27).

- **Paso 4: Establecer estrategias para alcanzar los objetivos:** Las estrategias con aquellas acciones preestablecidas que tienen como fin el cumplimiento de objetivos que buscan el aseguramiento de la sostenibilidad de la empresa en la industria en la que se desarrolla (Vizcaya, 2011, p.31).

Teniendo en cuenta lo anteriormente definido como objetivos y estrategias y el análisis DOFA se presentan las siguientes propuestas de estrategias de mejoramiento para Administraciones GAB:

Análisis DOFA	
Objetivo	Estrategia
Incorporar al portafolio de la compañía servicios complementarios a los que posee actualmente como parqueadero, restaurante, recreación, gimnasio, entre otros	Realizar alianzas estratégicas con empresas d servicios complementarios
Contar con un elemento de posicionamiento estratégico en la mente de los clientes	Diseño de una marca atractiva para la empresa
Contar con alianzas con universidades e instituciones educativas que puedan servir como fuente de demanda	Realizar alianzas estratégicas con universidades e instituciones educativas del sector de La Candelaria
Incrementar la efectividad, productividad y calidad de los servicios ofrecidos	Mejoramiento de los procesos
Mejorar las competencias del equipo de trabajo en términos de bilinguismo, atención al cliente y primeros auxilios	Inversión en capacitación laboral
Contar con medios de comunicación digital para retroalimentar los sevicios basados en las opiniones de los clientes	Creación de medios de comunicación con los clientes
Crear una base de datos de clientes que pueda ser utilizada para marketing y seguimiento	Desarrollo de una red social de la compañía
Poder ofrecer a cada tipo de cliente los servicios que espera y está dispuesto a pagar	Construir el portafolio de servicios de acuerdo a cada tipo de cliente
Contribuir para que La Candelaria sea un lugar turístico más atractivo	Mejorar las condiciones de imagen, sostenibilidad y seguridad del sector de La Candelaria

Tabla 8. Objetivos vs Estrategias

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Mapa Estratégico propuesto por el profesor Carlos Vizcaya.

- **Paso 5: Ejecutar las estrategias eficaz y eficientemente:** A lo largo del presente plan estratégico de mejoramiento se estarán especificando el paso a paso de las estrategias que debe implementar la compañía para lograr el cumplimiento de sus objetivos, su misión y visión.
- **Paso 6: Evaluación del funcionamiento de las estrategias propuestas:** De acuerdo con las situaciones por las que pase la empresa. De esta manera, se deberán

hacer ajustes a los objetivos o estrategias de acuerdo al entorno cambiante o a las nuevas oportunidades o ideas innovadoras (Palacios, 2016, p. 60).

Meta

Al finalizar julio, contar con un direccionamiento estratégico claro para todos los miembros de la organización.

Responsable

Guillermo Barriga - Gerente General y Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas.

Fechas

- Inicio: 01/05/18
- Terminación: 01/08/18

Presupuesto

Para la presente propuesta se calcula un total aproximado de inversión de \$801.242. Para más detalles ver anexo 5.

Indicador

Para esta propuesta se propone un indicador llamado *Cumplimiento del plan estratégico*. Para más detalles ver anexo 6.

Ya habiendo establecido un direccionamiento estratégico para Administraciones GAB, se podrá proceder al desarrollo de las demás propuestas planteadas para el mejoramiento de la organización. Es importante resaltar que, así como se evidenció en la primera estrategia, la idea es mostrar el paso a paso a seguir por la organización para cumplir con todos los objetivos. Al ser un trabajo que se ha estado aplicando a la vida real desde el inicio, habrá algunas propuestas en las que se mostrará la aplicación real en la organización al tiempo que se hace la descripción del paso a paso.

Planteamiento de propuesta DO1: Realizar alianzas estratégicas con empresas de servicios complementarios.

Partiendo del hecho de que la competencia ofrece a sus clientes varios servicios complementarios como lo son el parqueadero, restaurante, recreación, gimnasio, entre otros, y que para Administraciones GAB no es rentable realizar altas inversiones en activos fijos a corto plazo, se propone realizar alianzas estratégicas con empresas de servicios complementarios en la cual pueda existir un gana-gana. Por un lado, los clientes de Administraciones GAB se verían beneficiados con descuentos para dichos servicios. Por otro lado, las empresas que deseen realizar la alianza, que se encuentren en La Candelaria, podrán contar con una mayor demanda.

Análisis DOFA

La propuesta se sustenta de acuerdo con las siguientes debilidades y oportunidades detectadas en el análisis DOFA:

- D2: No se desarrollan nuevos servicios que permita aumentar el valor agregado de la empresa.
- D3: La compañía no posee convenios o alianzas con empresas locales o regionales.
- O4: Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas.

Objetivo

Incorporar al portafolio de la compañía servicios complementarios a los que posee actualmente como parqueadero, restaurante, recreación, gimnasio, entre otros.

Estrategia

En el libro de Direccionamiento Estratégico de Luis Carlos Palacios, en quinto capítulo se menciona y especifica el tema de las alianzas estratégicas. Las alianzas estratégicas en el ámbito empresarial han sido utilizadas como métodos para enfrentar la competencia, como es el caso de Administraciones GAB, para elevar estándares de calidad, innovación, generar valor agregado y competitividad. Dichas alianzas permiten a la empresa acceder a muchos más recursos que benefician la prestación de sus servicios para sobrevivir en mercados cambiantes y atraer mayor dinero para invertir (Palacios, 2016, p. 128).

A continuación, se muestra el paso a paso que se propone a la empresa para la implementación de alianzas estratégicas con servicios complementarios al del alojamiento:

- **Paso 1: Encuesta:**

Se pretende realizar en primera medida una indagación sobre la preferencia de servicio complementario que requiere o necesita cada tipo de cliente (turista, estudiante, profesor y profesional del sector).

- **Paso 2: Análisis de posibles alianzas:**

Indagar las empresas prestadoras de servicios complementarios al alojamiento que se encuentren dentro del sector de La Candelaria. Posteriormente, realizar un mapa que identifique las empresas de servicios complementarios y lo que tienen en sus catálogos.

- **Paso 3: Selección y visita:**

Seleccionar las empresas a las cuales se les va a proponer la alianza y realizar un Itinerario de visitas a dichas empresas para identificar condiciones.

- **Paso 4: Objetivo de la alianza:**

En esta primera parte se busca definir qué pretenden lograr las alianzas ya que con objetivos diferentes jamás se podrá realizar una alianza con éxito (Palacios, 2016, p. 129).

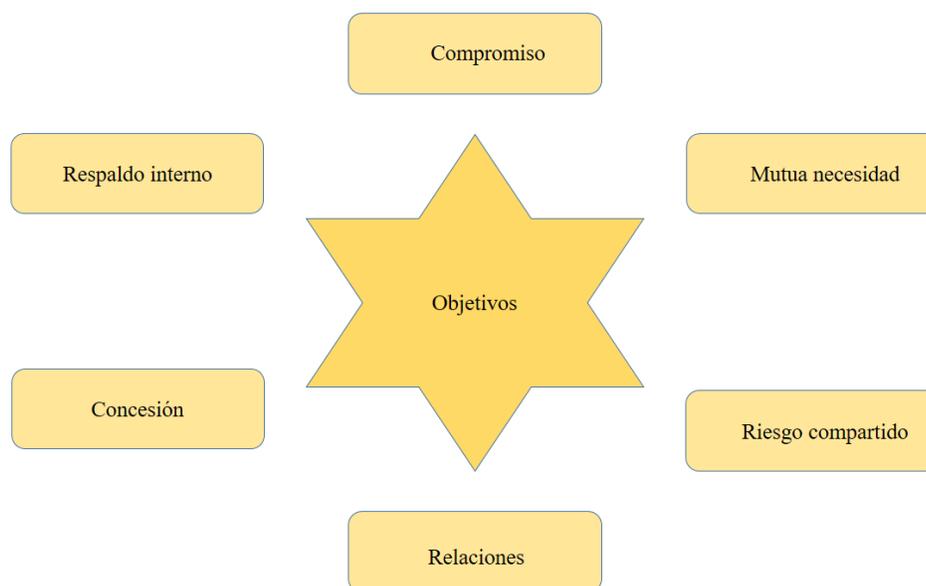


Figura 11. Objetivos de las alianzas

Fuente: Elaboración propia adaptada del gráfico de Objetivo de alianzas expuesto por Luis Carlos Palacios en el libro Dirección Estratégica.

- **Paso 5: Definir el tipo de alianza:**

Las alianzas pueden ser: de cooperación, empresas trabajan juntas sin un acuerdo obligatorio; contractuales, cuando se desean establecer compromisos explícitos; equitativas, compromisos mutuos y compartir el control; cadenas, comprenden varios tipos de alianzas; consorcios, se abarcan varias firmas (Palacios, 2016, p. 132).

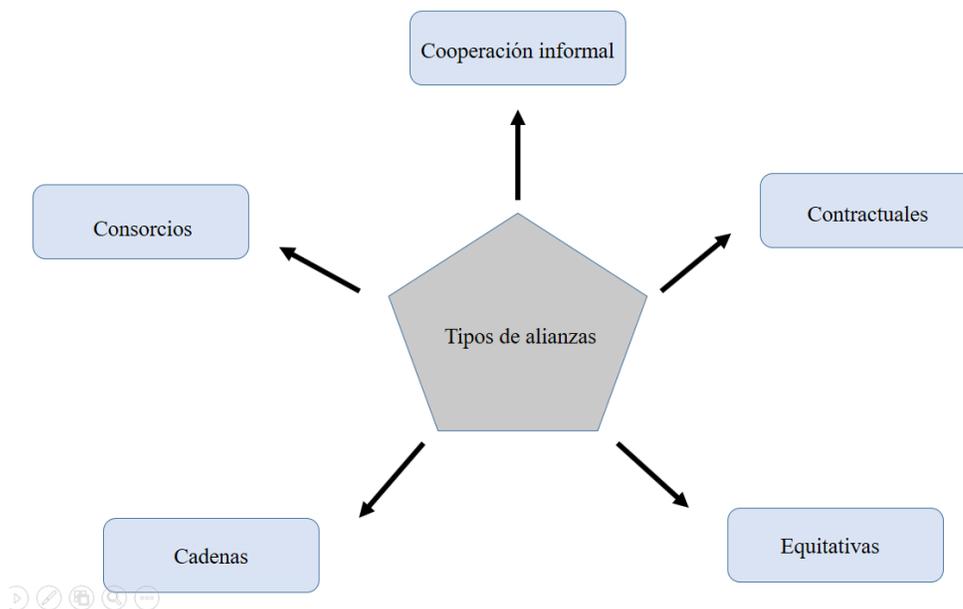


Figura 12. Tipos de las alianzas

Fuente: Elaboración propia adaptada del gráfico de Tipos de alianzas expuesto por Luis Carlos Palacios en el libro Dirección Estratégica.

- **Paso 6: Definir el uso o fin de la alianza:**

Existen cuatro métodos para obtener ventajas de una alianza: actividades internas, buscan ofrecer un valor único a los clientes con habilidades difíciles de emular; adquisiciones, adquirir empresas; convenios a distancia, más que todo con proveedores para lograr bienes básicos para funcionar; alianzas estratégicas, proporciona oportunidades para el desarrollo de capacidades junto a diferentes socios, clientes, proveedores, competidores, distribuidores, instituciones académicas, gubernamentales y otras industrias (Palacios, 2016, p. 135).

Vea el Anexo 7 para identificar el modelo de plantilla que se propone para las alianzas de la empresa.

Meta

A más tardar en el mes de julio del 2018 contar con tres convenios.

Responsable

Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas.

Fechas

- Inicio: 01/04/2018
- Terminación: 30/06/2018

Presupuesto

Para la presente propuesta se calcula un total aproximado de inversión de \$911.242. Para más detalles ver anexo 5.

Indicador

Para esta propuesta se propone un indicador llamado *Número de alianzas con empresas de servicios complementarios*. Para más detalles ver anexo 6.

Planteamiento de propuesta DO2: Diseño de marca atractiva y representativa de la empresa:

La empresa actualmente no es reconocida por los clientes con un nombre específico y su nombre, Administraciones GAB, no refleja realmente su misión y su actividad, prestación del servicio de alojamiento. Es por este motivo que se propone a la empresa la implementación de medidas de mercadeo que incluyan el diseño de una marca atractiva para la empresa. Es por este motivo que se propone un nombre innovador y una marca que contenga logotipo, isotipo, imagotipo, slogan y colores representativos. Todo esto con el fin de que el consumidor identifique la empresa además de recordarla.

Análisis DOFA

La propuesta se sustenta de acuerdo con las siguientes debilidades y oportunidades detectadas en el análisis DOFA:

- D4: Falta de estrategias claras de promoción y ausencia de una marca característica del servicio que se presta.
- O2: Pocas empresas vinculadas al sector que permiten a la empresa tener mayor participación en el mercado.
- O3: Posibilidad de posicionar una marca que refleje un servicio diferenciado.

Objetivo

Contar con un elemento de posicionamiento estratégico en la mente de los clientes.

Estrategia

Para el diseño de la marca empresarial se propone el modelo expuesto por el profesor de la Universidad de Cornell, Robert Kwortnik, el plantea seis pasos para lograr consolidar una marca como se muestra a continuación:

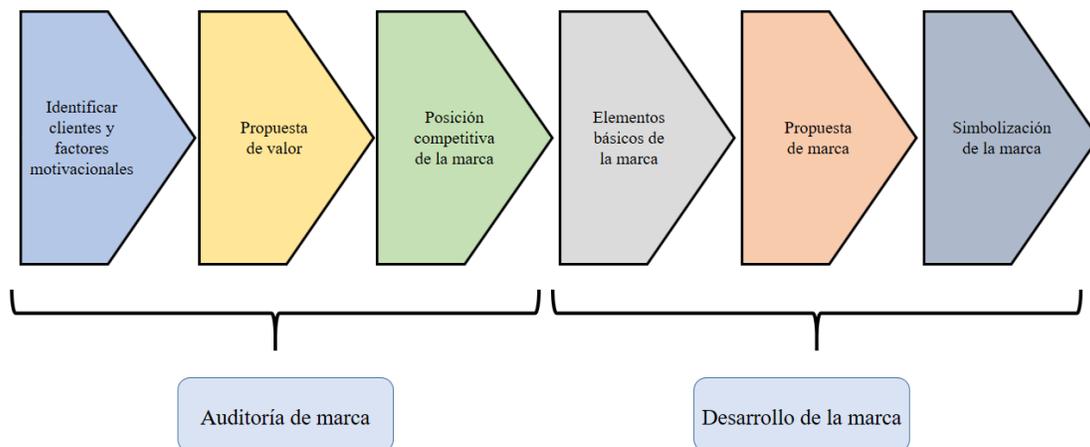


Figura 13. Diseño de marca

Fuente: Elaboración propia adaptada del gráfico de Diseño de marca expuesto por Robert Kwortnik en el artículo *Positioning a Place: Developing a Compelling Destination Brand* del Cornell Hospitality Report.

Los primeros tres pasos son los de la auditoría de marca, los cuales identifican el valor de la marca y cómo la experiencia de la marca aborda las amplias necesidades y también deseos de los diferentes tipos de clientes (Kwortnik, 2011, p. 9).

- **Paso 1: Identificación de clientes y factores motivacionales:**

En primer lugar, se debe identificar los tipos de clientes objetivos de la empresa ya que estos van a ser a los cuales se les dirija la marca. Seguido de dicha identificación, se busca analizar a dichos consumidores en cuanto a necesidades y los factores que los motivan. Lo anterior, se puede realizar por medio de encuestas o entrevistas con cada tipo de cliente para tener mayor claridad y que sea de manera más real (Kwortnik, 2011, p. 10).

A continuación, se realiza la segmentación de mercado de acuerdo con los datos facilitados por el gerente de Administraciones GAB. Es importante resaltar que dicha segmentación va a ser la misma utilizada en las demás propuestas:

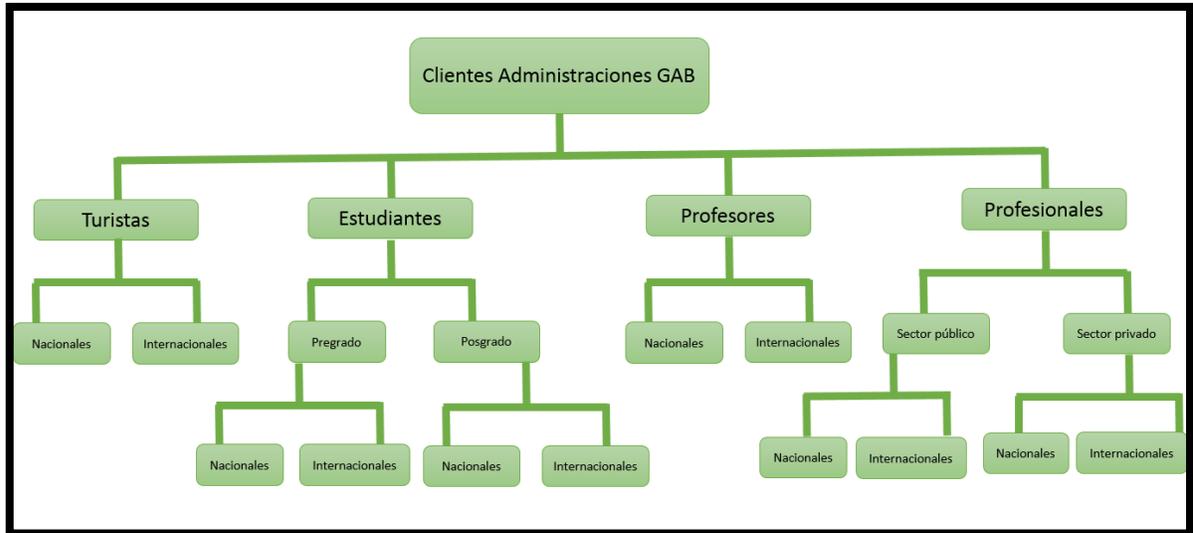


Figura 14. Tipología de clientes Administraciones GAB

Fuente: Elaboración propia con base en los datos facilitados en comunicación personal con el gerente de la empresa.

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, Administraciones GAB tiene muy claro el tipo de cliente al que ha atendido por más de dos décadas. Estos son los turistas, que pueden ser nacionales o internacionales; los estudiantes, pueden ser de pregrado o posgrado y a su vez internacionales o nacionales; los profesores, pueden ser nacionales o internaciones; los profesionales del sector pueden ser del sector público o privado y a su vez internacionales o nacionales.

Para el desarrollo de la marca es necesaria la identificación de necesidades y deseos de todos los tipos de cliente. Para el caso de Administraciones GAB se realizaron entrevistas con representantes de cada grupo de clientes y se identificaron las siguientes:

Necesidades	Deseos
Lugar cómodo	Escapar de la agitada y ruidosa ciudad
Equipamiento - amoblado	Ambiente agradable, tranquilo, natural y a la vez rústico
Cercano al sitio de trabajo o estudio	Sentirse en un ambiente familiar y casero
No tener que preocuparse por realizar grandes desplazamientos en la ciudad para llegar al sitio de trabajo o estudio	Escapar de la tecnología para vivir una experiencia colonial
No tener que preocuparse por los trancones de la ciudad	Poder hospedarse en un lugar fuera de lo común
Mejor calidad de vida al descansar	Excelencia en el servicio

Tabla 9. Necesidades y deseos de los clientes de Administraciones GAB

Fuente: Elaboración propia basado en los datos recolectados en las entrevistas.

Al analizar las necesidades y los deseos de los clientes de Administraciones GAB, se evidencia que el alojamiento debe estar dirigido a clientes que quieran vivir una experiencia colonial, en un ambiente rodeado de naturaleza y tranquilo y a su vez, que se encuentre ubicado en un lugar cercano a donde estudian o trabajan.

- **Paso 2: Propuesta de valor:**

Para construir la propuesta de valor de Administraciones GAB se tuvo en cuenta la metodología utilizada por el profesor Freddy Zapata de la Universidad de Los Andes en el diplomado *Emprende*. En este, se afirma que la propuesta de valor debe constar por tres partes: definición, en la cual se habla sobre la historia empresarial, el lugar donde se ubica y el servicio o producto que ofrece; tipo de cliente, se especifica el segmento de mercado al que está dirigida la empresa; el diferenciador, se exponen los factores y elementos que hacen de la empresa diferente a la competencia y que cumplan con las necesidades y deseos del cliente (F. Zapata, comunicación personal, 25 de mayo, 2017).

Por lo anterior, se propone a la organización la siguiente propuesta de valor:

“Administraciones GAB es una empresa ubicada en el centro histórico de La Candelaria que ha alojado por más de dos décadas a profesores, estudiantes, turistas y profesionales del sector en sus acogedoras cabañas coloniales. Cada una de sus casas cuenta con un ambiente natural agradable y tranquilo además de ofrecer cabañas equipadas para que sus huéspedes se sientan cómodos y puedan vivir un viaje al pasado colonial típico de La Candelaria. La empresa se caracteriza por la excelencia del servicio gracias a su personal que hace de la estadía del cliente una experiencia única que evoca el calor de hogar.”

- **Paso 3: Posición competitiva de la marca:**

En este paso se debe realizar la diferenciación de la promesa marca con características específicas que pueden ser físicas o enfocadas en los diferentes tipos de experiencia. Por lo anterior, la promesa de marca debe estar entrelazada con la experiencia que se le va también a prometer al cliente. Se mencionan todos los aspectos que pueden causar una diferenciación con respecto a la competencia y que puedan convertirse en símbolos para el cliente (Kwortnik, 2011, p. 10-11).

En un Focus Group realizado con el gerente, dos de los empleados y tres clientes, se analizó que los principales factores de diferenciación de Administraciones GAB es su arquitectura colonial, rústica, rodeada de naturaleza y tranquilidad. Sin embargo, se pudo evidenciar que el hecho de que la empresa ofrezca un tipo de alojamiento en cabañas lo hace especial y sobresaliente con respecto a sus competidores ya que estos están más enfocados en la construcción de grandes edificios inteligentes y tecnológicos. No hay que dejar de lado el

hecho de que existen clientes, sobre todo los europeos, que prefieren vivir una experiencia colonial en una cabaña por encima de la tecnología.

Por todo lo anterior se llega a la conclusión de la importancia de que la empresa pase a tener un nombre representativo del servicio al que presta y que a su vez tenga un factor diferenciador. Por este motivo, se decide proponer a la empresa la utilización de nombre *Cabañas Casciello*: Cabañas, debido a que el término es atractivo para los clientes y Casciello, por la historia de la empresa, se quiere hacer un homenaje a los hermanos Tommaso y Antonio Casciello quienes fueron los fundadores de la organización.



Imagen 2. Nombre Cabañas Casciello
Fuente: Elaborado por el diseñador gráfico Henry León.

Los tres últimos pasos van dirigidos al desarrollo de la marca como tal que incluyen la creación de una promesa y transmitirla en un concepto. Adicionalmente, reflejan la forma en que se va a entregar la marca al cliente (Kwortnik, 2011, p. 9).

- **Paso 4: Elementos básicos de la marca:**

Los elementos de marca son temas fundamentales que se ven reflejados en la motivación del cliente para obtener el producto o servicio y estos pueden incluir historias, mensajes y hasta imágenes. Adicionalmente, los elementos deben motivar a vivir una experiencia única e innovadora y crear memorias (Kwortnik, 2011, p. 12).

Por lo anterior se propone una marca que incluya los siguientes elementos:

- *Historia*: Relacionada con los hermanos Casciello plasmada en el nombre de la empresa.
- *Mensaje*: Plasmar la idea de que es un lugar rústico, colonial, pero a la vez rodeado de naturaleza.
- *Motivacional*: Plasmar la imagen de los balcones que son típicos en La Candelaria y esencial en la promesa que se entrega al cliente al asegurar un sitio así cuando se vaya a hospedar en una de las cabañas.

- *La cabaña*: Eje central de la marca que sirva para atraer a los clientes.
- *Faroles y tejados*: Típicos de la arquitectura antigua del centro histórico de la ciudad de Bogotá.
- *Colores*: Blanco, simbolizando la tranquilidad, el escape del ruido y de la ciudad agitada; Verde, simbolizando la naturaleza y los colores que realmente identifican a las cabañas; Dorado, simbolizando el calor de hogar, así como la leyenda del dorado.

- **Paso 5: Promesa de marca:**

La promesa de marca es el mismo slogan el cual consta de una frase que refleja la experiencia del producto o servicio que se le ofrece al cliente. Para la elaboración del slogan de Cabañas Casciello se tuvo en cuenta en primer lugar la propuesta de valor basada en las necesidades y deseos de sus clientes objetivos por lo cual se propone que sea: *Vive La Candelaria*.

- **Paso 6: Simbolización de la marca:**

Este es el último paso y es como tal la creación de la marca basándose en todos los cinco pasos anteriores. Por lo anterior, se propone la siguiente marca para Cabañas Casciello:



Imagen 3. Logo Cabañas Casciello

Fuente: Elaborado por el diseñador gráfico Henry León.

- **Paso 7: Registro de la marca:**

Para efectos de este proyecto, se agregará este último paso aterrizado a la legislación colombiana en cuanto al tema de registro de marcas.

- *Clasificación de la marca:* según la Clasificación Internacional de Niza que cuenta con 34 clases de productos y 11 de servicios y una lista en orden alfabético de servicios y productos con más de 11.600 indicaciones (Lizarazu, 2014, p. 58).
- *Solicitud:* Debe ser realizada ante la Superintendencia de Industria y Comercio y se deberá indicar la clase de marca y enumerar los productos o servicios que se van a comercializar con la misma (Lizarazu, 2014, p. 60).
- *Presentación de la solicitud:* El formato de petición será erradicado con los anexos que indique la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia (Lizarazu, 2014, p. 62).
- *Examen de forma:* La oficina nacional competente se encargará de verificar si la marca cumple con los requisitos e indicadores establecidos en la ley colombiana (Lizarazu, 2014, p. 64).
- *Oposición:* Una vez publicada la marca se puede generar la oposición dentro de los 30 días hábiles a su publicación (Lizarazu, 2014, p. 65).
- *Examen de fondo y decisión:* Vencido el plazo, la oficina nacional competente hará el proceso de examen de fondo sobre el registro de la marca y luego conceder o rechazarla (Lizarazu, 2014, p. 66).

Meta

Tener una marca representativa de la empresa para inicio del año 2018.

Responsable

Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas.

Fechas

- Inicio: 01/11/2017
- Terminación: 01/01/2018

Presupuesto

Para la presente propuesta se calcula un total aproximado de inversión de \$951.242. Para más detalles ver anexo 5.

Indicador

Para esta propuesta se propone un indicador llamado *Aplicación de la marca*. Para más detalles ver anexo 6.

Planteamiento de propuesta DO3: Alianzas estratégicas con instituciones educativas del sector de La Candelaria:

Así como se proponen realizar alianzas estratégicas para mejorar el portafolio de servicios que se ofrecen a los clientes con otras empresas que ofrezcan productos y servicios complementarios a los del alojamiento, se propone la implementación de una política que busque realizar alianzas estratégicas constantemente con instituciones educativas del sector de La Candelaria tales como universidades, centros de lenguas y educación.

Análisis DOFA

La propuesta se sustenta de acuerdo con las siguientes debilidades y oportunidades detectadas en el análisis DOFA:

- D3: La compañía no posee convenios o alianzas con empresas locales o regionales.
- O4: Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas.

Objetivo

Contar con alianzas con universidades que puedan servir como fuente de demanda.

Estrategia

Se propone a la empresa manejar sus relaciones claves como alianzas. En este caso, las relaciones claves se plantean entre la organización y las instituciones educativas que se encuentran situadas en el centro histórico de La Candelaria.

Partiendo del hecho de que Bogotá es la capital del país y La Candelaria es el centro histórico de la ciudad que contiene a las más importantes universidades del país, muchos de los estudiantes y profesores de dichas instituciones educativas provienen de diferentes destinos del país o del mundo. Es viable la implementación de relaciones claves como alianzas estratégicas debido a que muchas veces el alojamiento es una barrera para muchos de los profesores y estudiantes que vienen a vivir a la capital. Esta propuesta busca que por medio de la alianza haya un gana-gana: para la empresa, ya que va a aumentar su ocupación y para las instituciones educativas, debido a que podrán ofrecer a Cabañas Casciello como la solución a algunos de sus problemas que significa salir de su ciudad natal.

Para esto, se proponen cinco pasos a seguir:

- **Paso 1:** Investigar la totalidad de universidades e instituciones educativas situadas en el centro histórico de La Candelaria.
- **Paso 2:** Realizar un mapa que identifique cada una de las universidades e instituciones educativas y su cercanía a la empresa.
- **Paso 3:** Indagar el contacto directo de promoción universitaria o ventas dentro de cada una de las instituciones.

- **Paso 4:** Realizar un itinerario de visitas a las instituciones para exponer la propuesta de valor de la empresa y cómo Cabañas Casciello puede ser parte de la solución para el incremento de la demanda de las instituciones educativas.
- **Paso 5:** Facilitar folletos e información de contacto que puedan ser dados a los clientes potenciales en las oficinas de promoción de las instituciones educativas y universidades.

Para efectos de estas alianzas de ha cambiado el tipo de tarjeta de presentación con el que se contaba anteriormente:

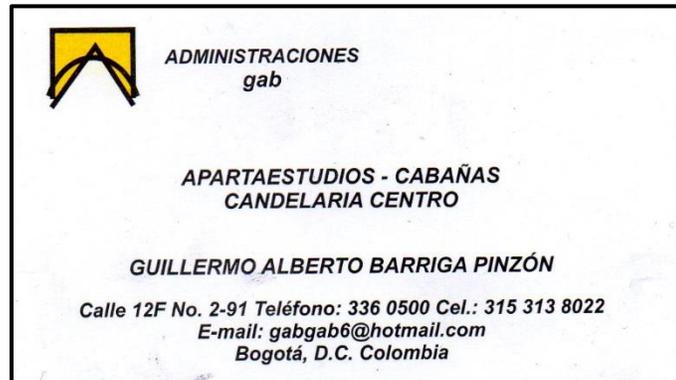


Imagen 4. Tarjeta de presentación antigua

Fuente: Administraciones GAB

Lo anterior, con el motivo de que la anterior tarjeta no es atractiva ante los ojos del cliente además de carecer de colores representativos, y una marca y nombre que plasme la misión de la empresa y su propuesta de valor.

Por este motivo, se presenta la propuesta de la nueva tarjeta de presentación que será utilizada para la promoción desde las instituciones educativas:



Imagen 5. Tarjeta de presentación Cabañas Casciello vista frontal

Fuente: Elaborado por el diseñador gráfico Henry León.

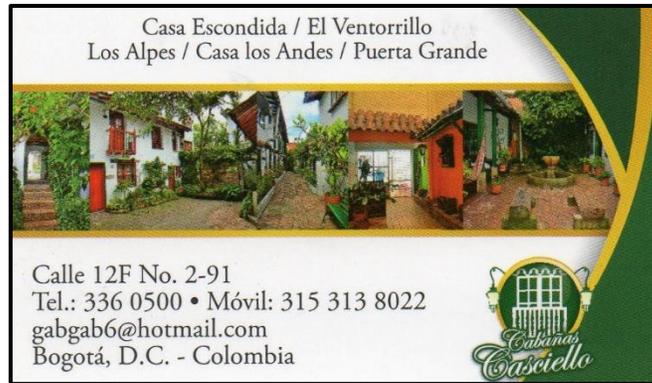


Imagen 6. Tarjeta de presentación Cabañas Casciello vista posterior
Fuente: Elaborado por el diseñador gráfico Henry León.

Meta

Tener convenio con al menos una universidad para el mes de agosto del 2018.

Responsable

Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas.

Fechas

- Inicio: 01/04/2018
- Terminación: 30/07/2018

Presupuesto

Para la presente propuesta se calcula un total aproximado de inversión de \$1.241.242.
Para más detalles ver anexo 5.

Indicador

Para esta propuesta se propone un indicador llamado *Número de alianzas con instituciones educativas*. Para más detalles ver anexo 6.

Planteamiento de propuesta DA1: Mejoramiento de los procesos:

Partiendo del hecho de que la empresa presta el servicio de alojamiento y que dichos procesos no se encuentran documentados, se propone realizar el análisis de los procesos de dicho servicio para poder establecer una política de mejoramiento con el propósito de incrementar su efectividad y productividad.

Análisis DOFA

La propuesta se sustenta de acuerdo con las siguientes debilidades y amenazas detectadas en el análisis DOFA:

- D1: La empresa no identifica de manera clara los procesos por ende no evalúa su eficacia y no se establecen estrategias para su mejoramiento.
- D2: No se desarrollan nuevos servicios que permita aumentar el valor agregado de la empresa.
- A1: Pocas barreras de entrada para las empresas que desean ingresar a competir en el mercado en el que se encuentra la empresa.

Objetivo

Incrementar la efectividad, productividad y calidad de los servicios ofrecidos.

Estrategia

Para que una empresa logre los resultados que planea en un nivel estratégico, es necesaria la gestión de sus actividades y sus recursos como procesos esto con el objetivo de que sus sistemas de gestión sean más eficientes, eficaces y efectivos (Ríos, 2013, p. 17).

Para efectos de este trabajo se proponen siete pasos para lograr el mejoramiento de los procesos partiendo del hecho de que la organización no los tiene identificados:

- **Paso 1: Cadena de valor:** La cadena de valor se define como el conjunto integral de bienes físicos, servicios e información con las cuales, las compañías pueden proporcionar un valor a sus clientes. Dichas actividades se dividen en nueve categorías genéricas. Las actividades relacionadas con la logística interna, producción, logística externa, mercadeo y servicio pos venta se denominan primarias y la infraestructura de la empresa, la gestión de los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las compras se denominan actividades de apoyo (Porter, 1985, p. 111). Teniendo en cuenta que la empresa no posee una cadena de valor identificada, se propone la siguiente:

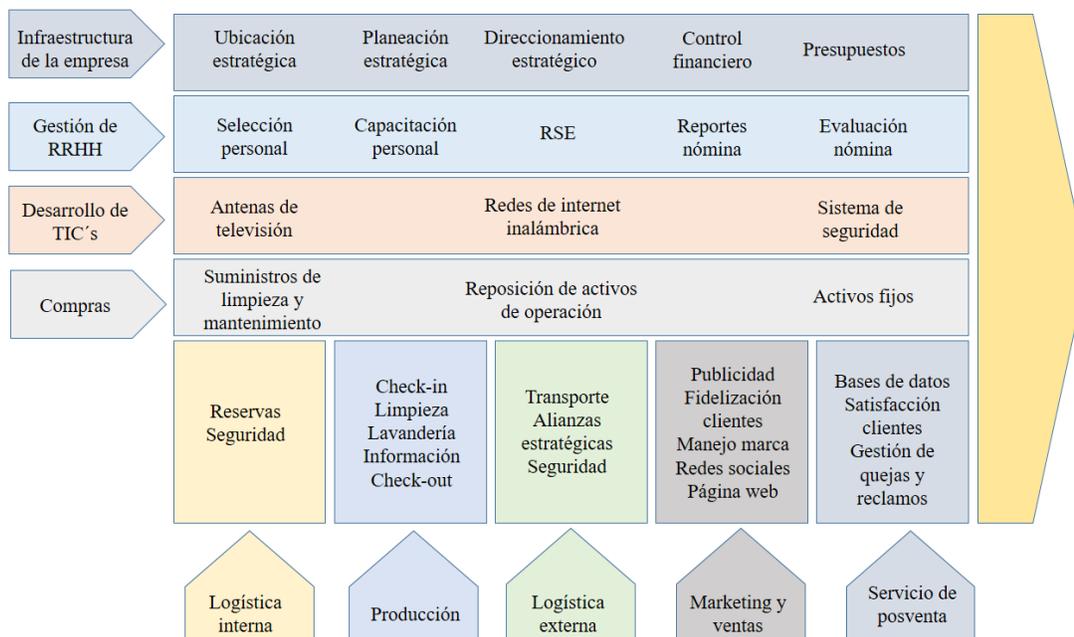


Figura 15. Cadena de valor Cabañas Casciello

Fuente: Elaboración propia con base en la cadena de valor propuesta por Michael Porter en su libro *Ser Competitivos*.

- Paso 2: Mapa de procesos de la empresa:** Es la manera más sencilla para representar los procesos de una organización y su clasificación. Estos pueden ser representados en tres posibles estructuras: en orden PHVA, clasificación por tipo de proceso o según la norma NTC ISO 9001-20000 (Ríos, 2013, p. 24). Se propone a la empresa la realización del mapa estratégico por tipo de procesos: estratégicos, responsabilidad de la dirección; operativos, ligados directamente con la prestación del servicio; soporte, los que soportan los procesos operativos (Ríos, 2013, p. 23). Teniendo en cuenta lo anterior, el mapa de procesos de la empresa sería el siguiente:



Figura 16. Mapa de procesos Cabañas Casciello

Fuente: Elaboración propia con base en el mapa de procesos de clasificación de tres tipos propuesta por Ricardo Ríos en su libro *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión*.

- **Paso 3: Definición y caracterización de los procesos:** La descripción del proceso es escribir paso a paso lo que sucede durante el desarrollo del mismo ya que permite el conocimiento de la integración de los diferentes planes de la organización (Sosa, 1998, p. 29).

Para lograrlo, se deben definir y caracterizar los siguientes aspectos por cada uno de los procesos: nombre del proceso, objetivo del proceso, indicador de medición, alcance, responsabilidades de los actores del proceso, descripción del proceso y recursos necesarios para su realización (Sosa, 1998, p. 30).

Se ha diseñado un formato para Cabañas Casciello en el cual se podrá realizar la documentación de cada uno de los procesos descritos e identificados en el paso 2 (Ver anexo 8).
- **Paso 4: Identificación de los procesos operativos:** Para este trabajo se propone a la empresa la identificación de los subprocesos que componen el proceso de servicio de alojamiento los cuales son: reservas, check-in, limpieza, lavandería, check-out y la evaluación del servicio al cliente.
- **Paso 5: Representación gráfica de los Procesos:** Para este paso, se propone a la empresa el dibujo de los diagramas de flujo de cada uno de sus subprocesos. Los diagramas de flujo son la representación gráfica de las actividades que conforman un procesos (Harrington, 1992, p. 97). Para lograrlo, se muestra a continuación los símbolos estándar para los diagramas de flujo:

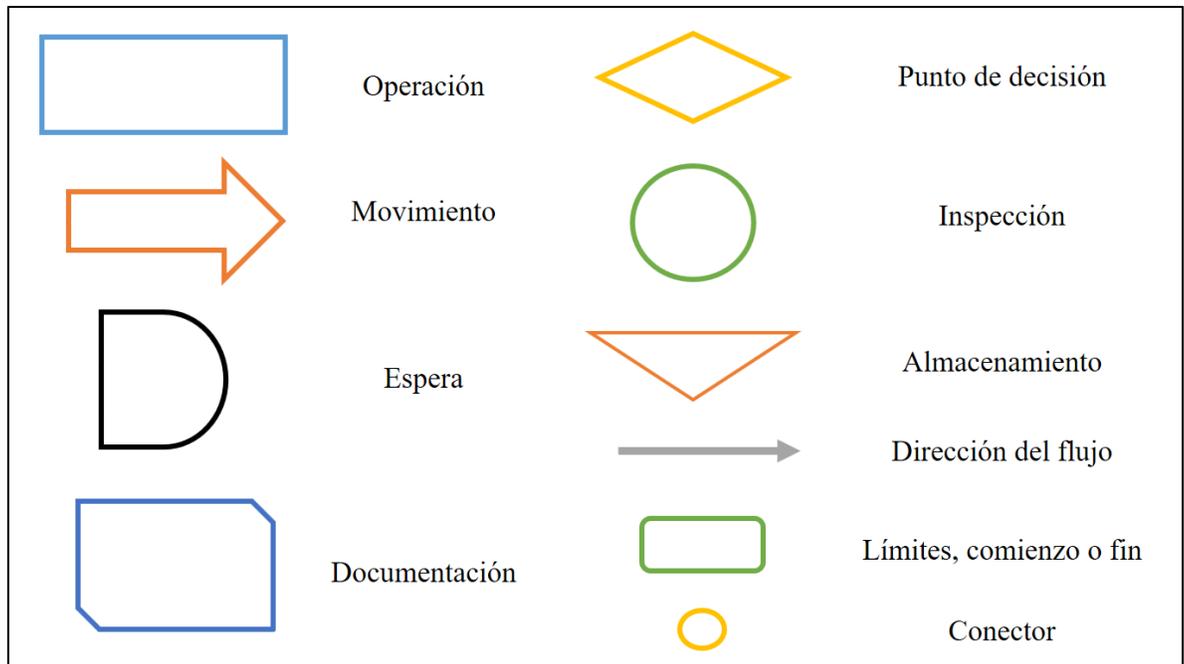


Figura 17. Símbolos estándar para diagramas de flujo

Fuente: Elaboración propia con base en la tabla de símbolos estándar para diagramas de flujo propuesta por James Harrington en su libro *Mejoramiento de los procesos de la empresa*.

- **Paso 6: Análisis de los procesos:** Después de tener definido y documentado el procedimiento se inicia el análisis de este. Esto se realiza de acuerdo al cumplimiento que se esté logrando con respecto al objetivo de cada proceso realizado en el paso 4, el cual puede estar medido por sus indicadores de gestión (Sosa, 1998, p. 30).

Para poder responder esta pregunta se debe contar con:

 - Contar con información de al menos tres meses representativos
 - Contar con una serie de datos reales en un periodo en las que se hayan presentado todas las condiciones posibles del proceso
 - Saber en qué porcentaje se está cumpliendo la prestación excelente del servicio a la primera vez (Sosa, 1998, p. 32).
- **Paso 7: Mejoramiento de los procesos:** El mejoramiento de los procesos deberá estar dividido en tres partes:

 - *Mejoramiento continuo:* este proceso se refiere al mejoramiento continuo de los procesos basándose en sus objetivos, auditorías internas, revisión por la gerencia, el análisis de los datos, así como acciones preventivas y correctivas (C. Vizcaya, comunicación personal, 12 de mayo, 2018).
 - *Acción correctiva:* Estas acciones permitirán identificar la causa de la no conformidad de los clientes y realizar planes de acción que tengan como objetivo eliminar dichas causas correctivas (C. Vizcaya, comunicación personal, 12 de mayo, 2018).

- *Acción preventiva:* En este se determinan las no conformidades potenciales que puedan tener los clientes y sus causas correctivas (C. Vizcaya, comunicación personal, 12 de mayo, 2018).

Meta

A más tardar para el mes de septiembre del 2018 haber analizado los procesos y aplicado la estrategia de mejoramiento.

Responsable

Guillermo Barriga - Gerente General.

Fechas

- Inicio: 01/05/2018
- Terminación: 01/09/2018

Presupuesto

Para la presente propuesta se calcula un total aproximado de inversión de \$841.242. Para más detalles ver anexo 5.

Indicador

Para esta propuesta se propone un indicador llamado *Procesos documentados*. Para más detalles ver anexo 6.

Planteamiento de propuesta DA2: Capacitación del cliente interno:

La empresa no realiza capacitaciones constantes a su equipo de trabajo. Es por este motivo que se propone la inversión en capacitación laboral en tres diferentes temas: bilingüismo, debido a que más de la mitad de los clientes que se encuentran hospedados su idioma natal no es el español por lo que se estaría agregando valor al servicio al momento de que el cliente no tenga gran dificultad en comunicarse con los empleados; atención al cliente, a pesar de que los clientes han manifestado su conformidad con el servicio, es necesario que se realicen capacitaciones que tengan como consecuencia el incremento de la satisfacción del cliente; primeros auxilios, este último es fundamental para brindarle un mejor servicio a los clientes ya que los empleados se encontrarán capacitados en casos de emergencia.

Análisis DOFA

La propuesta se sustenta de acuerdo con las siguientes debilidades y amenazas detectadas en el análisis DOFA:

- D1: La empresa no identifica de manera clara los procesos por ende no evalúa su eficacia y no se establecen estrategias para su mejoramiento.
- D6: Falta de inversión en capacitación del personal.
- A2: Tendencias a mejoras del desempeño de los sustitutos.

Objetivo

Mejorar las competencias del equipo de trabajo en términos de bilingüismo, atención al cliente y primeros auxilios.

Estrategia

La capacitación, es un proceso que tiene con fin el desarrollo del cliente interno en términos de competencias, habilidades, conocimientos y actitudes las cuales son necesarias para la obtención de objetivos de la empresa, el área y el puesto de trabajo (Hurtado, 2015, p. 112). Para efectos de esta estrategia, se propone a la empresa la formación y el entrenamiento propuestos por el profesor Ramiro Hurtado en seis pasos:

- **Paso 1: Detección de necesidades de capacitación:**

Antes de realizar cualquier estrategia o programa de capacitación, es importante saber las necesidades actuales que posee el equipo de trabajo de la organización. Para lograrlo, se puede hacer una entrevista directamente con los titulares de los diferentes puestos respecto al tema de bilingüismo, primeros auxilios y servicio al cliente (Hurtado, 2015, p. 113).

- **Paso 2: Definición de los objetivos de formación:**

Una vez realizado el primer paso, se podrá definir el tipo de capacitación más conveniente, si debe ser a nivel individual o grupal y a partir de esta definición, se podrán definir los

objetivos que se quieren alcanzar para definir el Plan Anual de Capacitación y sus correspondientes metodologías (Hurtado, 2015, p. 115).

- **Paso 3: Elección de los métodos adecuados de entrenamiento:**

Al tener establecidos unos objetivos claros, se procederá a la elección del método de formación o capacitación de la organización los cuales pueden ser los siguientes (Hurtado, 2015, p. 116):

- *Talleres magistrales:* Charlas presenciales tipo aula de clases donde se desarrollan conceptos sobre un tema específico (Hurtado, 2015, p. 116).
- *Entrenamiento en el puesto de trabajo:* Se aprovechan las herramientas y equipos del puesto de trabajo para capacitar al empleado con ayuda de un experto en el tema, el jefe inmediato o un compañero que domine el tema (Hurtado, 2015, p. 116).
- *Talleres virtuales:* Estrategias pedagógicas que permiten aprender en diferentes horarios o tiempos libres y a ritmos de estudio acordes al trabajo (Hurtado, 2015, p. 116).
- *Foros, congresos, conferencias:* Estrategias externas a la organización en las cuales existen expositores especializados en el tema a mejorar (Hurtado, 2015, p. 116).
- *Cursos complementarios:* Estrategias de capacitación por medio de entidades educativas formales en las cuales la organización subsidia parcialmente o paga totalmente el valor de la formación (Hurtado, 2015, p. 117).
- *Multiplicadores de capacitación:* En este tipo de capacitación se elige a una persona o un grupo de personas para formar quien posteriormente servida de efecto multiplicador al formar y transmitir la información a sus compañeros de trabajo (Hurtado, 2015, p. 117).

- **Paso 4: Definición del plan anual de capacitación:**

Para lograr los objetivos planteados anteriormente y cumplir con las metodologías, costos y programas de formación es necesaria la implementación de un Plan Anual de Capacitación ya que por medio de este se podrá organizar mes a mes en el año, los temas de desarrollar de manera lógica y evitando recargar a los empleados con jornadas que afecten su actividad laboral (Hurtado, 2015, p. 118).

- **Paso 5: Desarrollo de la capacitación:**

En este paso es trascendental contar con un Plan Anual de Capacitación para cumplir paso a paso con las fechas ya establecidas. Adicionalmente, es importante tener en cuenta que se deben realizar los contactos externos necesarios para el desarrollo de esta actividad con anticipación, se debe difundir la información de las fechas y temas de capacitación en carteleras o por medios electrónicos y se debe prever con anticipación los certificados de asistencia, equipos, recordatorios, entre otros (Hurtado, 2015, p. 119).

- **Paso 6: Evaluación y seguimiento:**

Este paso funciona como un feedback de los empleados hacia la organización en temas de la capacitación para identificar falencias y aciertos que puedan ser mejorados o potencializados en próximas capacitaciones (Hurtado, 2015, p. 120).

Meta

Para el mes de julio del 2018 iniciar el proceso de capacitación con por lo menos el 20% del total del equipo de trabajo.

Responsable

Betty Contreras - Asistente de gerencia.

Fechas

- Inicio: 01/05/2018
- Terminación: 01/07/2018

Presupuesto

Para la presente propuesta se calcula un total aproximado de inversión de \$2.231242.
Para más detalles ver anexo 5.

Indicador

Para esta propuesta se propone un indicador llamado *Personas capacitadas en los tres temas a tratar*. Para más detalles ver anexo 6.

Planteamiento de propuesta DA3: Creación de medios de comunicación con los clientes

Partiendo del hecho de que la empresa no posee medios de comunicación con sus clientes y de que hoy en día estos son fundamentales para la calidad del servicio ya que por medio digitales se puede encontrar más fácil y rápido la información de la empresa. Adicionalmente, dichos medios pueden servir para la medición de la satisfacción del cliente y así poder retroalimentar a la organización para mejorar sus procesos en términos de servicio al cliente.

Análisis DOFA

La propuesta se sustenta de acuerdo con las siguientes debilidades y amenazas detectadas en el análisis DOFA:

- D5: Inexistencia de medios dedicados a los clientes para expresar sus opiniones o realizar retroalimentaciones.
- A4: Concentración de ventas en pocos clientes.

Objetivo

Contar con medios de comunicación digital para retroalimentar los servicios basados en las opiniones de los clientes.

Estrategia

En la actualidad, la decisión de compra de un cliente ha cambiado con respecto al pasado. Las relaciones cara a cara que se vivían con el cliente han sido reemplazadas por visitas a páginas web, páginas de Facebook, blogs, entre otros, en donde los clientes pueden obtener información rápido y fácil en cuanto a precios y disponibilidad sin ningún tipo de interacción humana (Rach, 2015, p. 7).

En la red existen sitios muy útiles que constantemente ofrecen la información necesaria y por ende le da al cliente una independencia total. Además, proporcionan una experiencia previa a los clientes para realizar una compra. Ofrece a los clientes la posibilidad de indagar previamente sobre los servicios que se ofrecen para realizar la compra directamente cuando se sientan más informados (Stevens, 2012, p. 57).

Estos medios de comunicación permiten a la empresa comunicarse con más facilidad y más económicamente con sus clientes, permite ofrecer los servicios a una audiencia mucho mayor (Stevens, 2012, p. 57).

Por todo lo anterior se propone a la empresa la implementación de los siguientes pasos:

- **Paso 1: Creación de la página web de la organización:**

Para crear la página web de Cabañas Casciello, se propone tener en cuenta las siguientes condiciones de necesidades básicas de los clientes relacionados con internet propuestos por Debra Stevens:

- *Conocimiento e información:* Al comprar servicios es necesario saber sus beneficios, información detallada, precios y garantías, además de poder atraer al cliente fácilmente (Stevens, 2012, p. 58).
- *Fácil:* Los sitios web deben estar diseñados de una forma sencilla que permita al cliente encontrar lo que busca lo más rápido posible (Stevens, 2012, p. 58).
- *Trato correcto:* A pesar de que no hay un contacto cara a cara, se debe asegurar que el cliente se sienta bien tratado en las opciones que en el sitio web se presentan y en casos de que se generen preguntas o problemas responderle al cliente lo más pronto posible (Stevens, 2012, p. 59).
- *Construir el sitio web pensando en el cliente:* Ser claro en lo que se ofrece y el objetivo del sitio, encabezados claros, imágenes, descriptivos con todo tipo de información que pueda ser cuestionada por el cliente al momento de verlo (Stevens, 2012, p. 61).
- *Cerciorarse de que el sitio web de la compañía comunica la pasión por el servicio que existe en la organización:* El sitio web es una extensión de la compañía por lo que se debe plasmar en este sus valores y propuesta de valor. Hay que tener en cuenta que el cliente hace el juicio de la empresa teniendo como base este aspecto (Stevens, 2012, p. 61).

Teniendo en cuenta los anteriores *tips* para el desarrollo de la página web y la marca ya establecida, se ha desarrollado un sitio web con la ayuda de la herramienta wix. El sitio podrá ser comprado por la empresa con un dominio único por el pago de una mensualidad de 5 dólares. A continuación, se muestra la página principal de la empresa:



Imagen 7. Página web Cabañas Casciello - Portada
Fuente: Elaboración propia.

¿Quiénes somos?



Cabañas Casciello es una empresa ubicada en el centro histórico de La Candelaria que ha alojado por más de dos décadas a profesores, estudiantes, turistas y profesionales del sector en sus acogedoras cabañas coloniales. Cada una de sus casas cuenta con un ambiente natural agradable y tranquilo además de ofrecer cabañas equipadas para que sus huéspedes se sientan cómodos y puedan vivir un viaje al pasado colonial típico de La Candelaria. La empresa se caracteriza por la excelencia del servicio gracias a su personal que hace de la estadía del cliente una experiencia única que evoca el calor de hogar.

Imagen 8. Página web Cabañas Casciello – Quiénes somos
Fuente: Elaboración propia con ayuda de www.wix.com.

Nuestra Historia

Cabañas Casciello es una empresa familiar fundada hace más de dos décadas por iniciativa de dos italianos que encontraron una oportunidad de negocio dentro del centro histórico de La Candelaria. Gracias al conocimiento de los hermanos Casciello, se desarrolló un modelo de negocio basado en la construcción de cabañas estilo colonial típicos de la zona cultural y de interés turístico en la que se encuentra. Dicho proyecto fue creciendo hasta llegar a ofrecer en la actualidad 70 cabañas en 5 casas que cuentan con historias inimaginables que recrean la vida en La Candelaria en la antigüedad.



Antonio y Tomasso Casciello Dal Pozzo

Imagen 9. Página web Cabañas Casciello – Nuestra Historia
Fuente: Elaboración propia con ayuda de www.wix.com.

¿Dónde estamos ubicados?



Imagen 10. Página web Cabañas Casciello – Dónde estamos ubicados
Fuente: Elaboración propia con ayuda de www.wix.com.

- **Paso 2: Creación de una red social de la organización:**

De igual manera, se ha destacado la importancia de tener una red social por medio de la cual los clientes puedan dar a conocer sus opiniones con respecto a la empresa debido a que, en la actualidad, muchas de las decisiones de compra de un cliente dependen de los comentarios que tenga la empresa. Por este motivo, se ha creado la página de Facebook de Cabañas Casciello para que sirva también como medio de comunicación entre la empresa y los clientes tanto internos como externos.



Imagen 11. Página Facebook Cabañas Casciello – Portada
Fuente: Elaboración propia con ayuda de www.facebook.com.

De igual manera que con la página web, se le facilita al cliente la vista de la empresa lo que puede acercarlo un poco más a la experiencia de Cabañas Casciello.

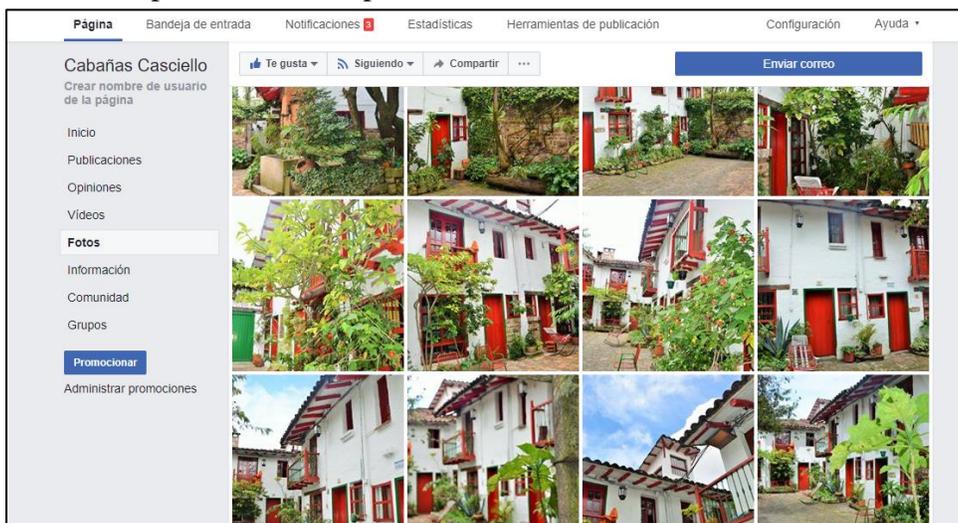


Imagen 12. Página Facebook Cabañas Casciello – Fotos

Fuente: Elaboración propia con ayuda de www.facebook.com.

Además, la página de Facebook permite a los clientes retroalimentar los procesos de la empresa, así como expresar sus opiniones.



Imagen 13. Página Facebook Cabañas Casciello – Opiniones

Fuente: Elaboración propia con ayuda de www.facebook.com.

Por último, la página de Facebook permite obtener estadísticas en cuanto términos de alcance de las publicaciones, visitas a la página entre otros indicadores que miden la efectividad de este medio de comunicación.

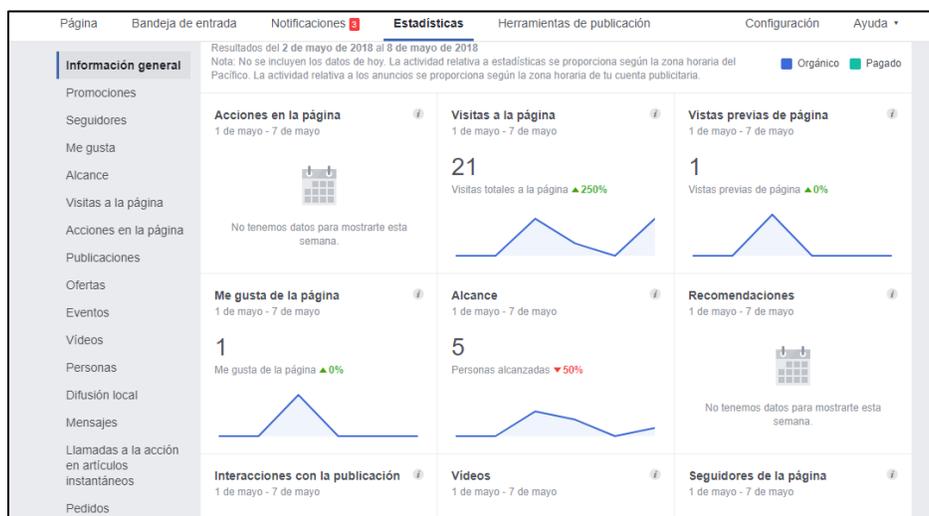


Imagen 14. Página Facebook Cabañas Casciello – Estadísticas

Fuente: Elaboración propia con ayuda de www.facebook.com.

- **Paso 3: Encuestas de satisfacción In Situ:**

Como se mencionó anteriormente, las opiniones que se publican por parte de los clientes en redes sociales pueden llegar a ser determinantes para la decisión de compra de otro cliente potencial. Es por este motivo que se propone a la empresa tener como estrategia, una

metodología para realizar la evaluación de la calidad del servicio a penas se haga el check out.

Las encuestas in situ se aplican dentro del mismo ambiente en que se encuentra el cliente al momento de realizarlas con el fin de evaluar por sí mismo el servicio recibido. Su característica principal es que debe ser de carácter directo, con preguntas cerradas y de escala y deben poder ser diligenciadas en poco tiempo (Serna, 2001, p. 45). Por lo anterior, se ha diseñado una encuesta de satisfacción al cliente in situ para que la empresa pueda aplicarla en cada check out que se realice (Ver anexo 9).

Meta

Para el mes de julio del 2018 tener por lo menos dos medios de comunicación digital.

Responsable

Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas.

Fechas

- Inicio: 01/04/2018
- Terminación: 01/07/2018

Presupuesto

Para la presente propuesta se calcula un total aproximado de inversión de \$851.242. Para más detalles ver anexo 5.

Indicador

Para esta propuesta se propone un indicador llamado *Número de medios de comunicación*. Para más detalles ver anexo 6.

Planteamiento de propuesta FO1: Desarrollo de una red social de la compañía.

Esta propuesta se encuentra muy ligada a la anterior debido a que se busca que la empresa pueda recolectar los datos del cliente al momento del check in y que estos datos sean los que alimenten constantemente una base de datos la cual pueda servir en un futuro para realizar pronósticos de ocupación de acuerdo con las temporadas, así como para el seguimiento de los clientes y promoción empresarial.

Análisis DOFA

La propuesta se sustenta de acuerdo con las siguientes fortalezas y oportunidades detectadas en el análisis DOFA:

- F1: Equipo humano coherente con las necesidades de la empresa.
- F4: Procesos flexibles para los diferentes tipos de cliente.
- O3: Posibilidad de posicionar una marca que refleje un servicio diferenciado.

Objetivo

Crear una base de datos de clientes que pueda ser utilizada para marketing y seguimiento.

Estrategia

Para lograr dicho objetivo, se proponen cinco pasos para que la empresa aplique dentro de su mejoramiento:

- **Paso 1: Diseño de formato:** Diseñar un formato de solicitud que recolecte datos importantes para poder nutrir la base de datos. Se le propone a la empresa la utilización del siguiente formato ver anexo 10.
- **Paso 2: Clasificar los datos:** Realizar la clasificación de acuerdo con el tipo de cliente para así poder realizar un análisis posterior de acuerdo con el tipo de segmento de mercado y no en base a una generalidad.
- **Paso 3: Nutrir la base de datos:** Tener una base de datos, puede ser en un Excel, en donde día a día se vayan adicionando los nuevos clientes que hacen check in. Al ser Cabañas Casciello una empresa que recibe a sus clientes por largos periodos de tiempo, hace que sea más sencillo la consolidación de la base de clientes.
- **Paso 4: Uso de la base de datos:** Utilizar estas bases de datos como una oportunidad de informar a los clientes las ofertas especiales y los productos nuevos de la empresa así como utilizar correos electrónicos para el seguimiento de los clientes fomentando la retroalimentación después de la compra y solucionando quejas (Stevens, 2012, p. 56).
- **Paso 5: Análisis de datos:** Luego de un año completo de nutrir la base de datos, se podrán sacar las tendencias de cada mes en términos de ocupación, temporadas y los tipos de clientes.

Meta

Para final de año 2018 contar con una base de al menos seis meses consecutivos.

Responsable

Guillermo Barriga - Gerente General.

Fechas

- Inicio: 01/05/2018
- Terminación: 31/12/2018

Presupuesto

Para la presente propuesta se calcula un total aproximado de inversión de \$881.242. Para más detalles ver anexo 5.

Indicador

Para esta propuesta se propone un indicador llamado *Número de clientes en bases de datos*. Para más detalles ver anexo 6.

Planteamiento de propuesta FA2: Portafolio de servicios para cada tipo de cliente:

Partiendo del hecho de que la empresa sabe su mercado objetivo y los tipos de cliente que posee, pero no desarrolla actividades especializadas para agregar valor a cada tipo de cliente, se propone construir un portafolio de servicios de acuerdo con cada tipo de cliente.

Lo anterior puede estar basado en términos de alianzas estratégicas con servicios complementarios como se expuso en las propuestas anteriores, en términos de decoración, facilidades, equipamiento o servicios básicos que requieran.

Análisis DOFA

La propuesta se sustenta de acuerdo con las siguientes fortalezas y amenazas detectadas en el análisis DOFA:

- F4: Procesos flexibles para los diferentes tipos de cliente.
- A4: Concentración de ventas en pocos clientes.

Objetivo

Poder ofrecer a cada tipo de cliente los servicios que espera y está dispuesto a pagar.

Estrategia

La idea de esta propuesta es que se pueda realizar la construcción de los servicios, pero de una forma creativa e innovadora. La creatividad vista como mudar o alterar algo introduciendo novedades y la creatividad como la capacidad de creación (Baca, 2014, p. 322). La creatividad de desarrolla cuando se crea que es lo mismo que hacer ya sea generando ideas, planteando problemas y generando posibles soluciones y dicha creatividad puede ser aplicada en el ámbito empresarial (Baca, 2014, p. 322).

Dado que vivimos en un mundo cambiante que requiere de innovación y renovación contante de sus elementos, la generación de ideas creativas, los procesos, sistemas y productos o servicios novedosos, es indispensable asegurar la sostenibilidad y competitividad en el tiempo de la compañía (Baca, 2014, p. 326).

La clave para el éxito empresarial se enmarca en términos de la incorporación de la innovación y la creatividad a la estrategia empresarial y qué mejor forma de aplicarlo que en el diseño del portafolio de cada cliente (Baca, 2014, p. 326).

La empresa debe actuar como un generador de cambios y novedades dentro de la organización para que se ajusten de manera continua a las cambiantes necesidades de los clientes. Se utilizan diferentes técnicas de creatividad que ayudan a las empresas a adaptar un pensamiento con nuevas opiniones, ideas, alternativas que antes no se habían contemplado (Baca, 2014, p. 327).

Para el presente trabajo se propone la implementación de la mezcla de dos técnicas de creatividad para el mejoramiento del portafolio de los servicios:

- **Paso 1: Lista de atributos:** Esta técnica para el mejoramiento de los productos o servicios fue creada por R.P. Crauford. Para realizarla, se hace una lista de características del producto o servicio que se desea mejorar o de los elementos con los que se puede generar algo nuevo. Posteriormente, se exploran maneras de cambiar la función de las características o de mejorarlas (Baca, 2014, p. 334).

Para efectos del trabajo se propone la tabla del listado que se utilizará para el análisis del servicio del alojamiento (Ver anexo 11). Para la realización de la segunda parte del cuadro (los factores a mejorar) se propone la utilización la segunda estrategia de creatividad.

- **Paso 2: Lluvia de ideas:** Esta técnica fue creada por Alex Osborn y se empezó a aplicar en las empresas con el fin de mejorar sus productos y servicios y que estos cubrieran las necesidades del cliente y la creación de procesos innovadores en busca del incremento de la productividad (Baca, 2014, p. 331).

Para lograrlo se debe iniciar realizando la composición del grupo de trabajo. Para este caso, la compañía puede realizar esta técnica con la totalidad del equipo de trabajo, debido a que no es un número significativo. El nivel operativo es muy importante en el aporte de las ideas ya que ellos son los que viven el contacto directo con los clientes y conocen sus necesidades.

Es necesario nombrar al director, secretario y el resto del equipo serán participantes. Además, se deben propiciar las condiciones físicas y emocionales para el ambiente del desarrollo de esta técnica tales como: ocupar un lugar cómodo, contar con material para hacer anotaciones, participantes ubicados en un mesa redonda, propiciar un ambiente motivador y de confianza, fomentar la participación activa evitando críticas y asegurar la inclusión de todas las ideas en la lista (Baca, 2014, p. 332).

- **Paso 3: Descubrimiento de los hechos:** se inicia asegurando el conocimiento del tema a tratar y el objeto de la sesión para después plantear el problema que en este caso es el análisis de las necesidades del cliente para ofrecer un mejor portafolio (Baca, 2014, p. 332).
- **Paso 4: Producción de ideas:** los participantes realizan sus aportes de ideas y pensamientos. Empiezan a asociar los temas para facilitar la generación de ideas y conceptos (Baca, 2014, p. 332).
- **Paso 5: Encuentro de soluciones:** Se desechan las ideas que no sean relevantes o no estén relacionadas directamente con el problema y luego se da orden a las ideas relevantes para realizar un listado final (Baca, 2014, p. 332).
- **Paso 6: Implementación:** Este mismo proceso deberá ser aplicado para los cuatro tipos de cliente con los que cuenta la empresa: estudiantes, profesores, turistas y profesionales del sector.

Meta

Para el año 2019 contar con un portafolio de servicios innovador para cada tipo de cliente.

Responsable

Guillermo Barriga - Gerente General y Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas.

Fechas

- Inicio: 01/07/2018
- Terminación: 01/01/2019

Presupuesto

Para la presente propuesta se calcula un total aproximado de inversión de \$1.381.242. Para más detalles ver anexo 5.

Indicador

Para esta propuesta se propone un indicador llamado *Número de portafolios*. Para más detalles ver anexo 6.

Planteamiento de propuesta FA3: Mejorar las condiciones imagen, sostenibilidad y seguridad del sector de La Candelaria.

Partiendo del hecho de que Cabañas Casciello es una empresa localizada en el sector de La Candelaria, tiene impactos sobre el sector, así como lo que ocurra en el sector la impacta directamente. Es por este motivo que se ha decidido implementar una estrategia la cual involucre a la empresa dentro de actividades o iniciativas que tengan como propósito el mejoramiento de condiciones de imagen, sostenibilidad y seguridad para así contribuir en el desarrollo del centro histórico.

Análisis DOFA

La propuesta se sustenta de acuerdo con las siguientes fortalezas y amenazas detectadas en el análisis DOFA:

- F4: Procesos flexibles para los diferentes tipos de cliente.
- A1: Pocas barreras de entrada para las empresas que desean ingresar a competir en el mercado en el que se encuentra la empresa.
- A3: Alta velocidad de crecimiento del sector.

Objetivo

Contribuir para que La Candelaria sea un lugar turístico más atractivo.

Estrategia

Para el desarrollo de esta estrategia se proponen cuatro pasos a la empresa:

- **Paso 1:** Identificar iniciativas existentes en La Candelaria en términos de imagen, sostenibilidad y seguridad.
- **Paso 2:** Identificar las organizaciones o entidades que desarrollan las diferentes iniciativas.
- **Paso 3:** Contactar dichas asociaciones u organizaciones para manifestar el interés de la organización en aportar en las iniciativas para el mejoramiento de La Candelaria.
- **Paso 4:** Analizar de qué forma la organización podría contribuir con dichas iniciativas.

Meta

Para julio tener por lo menos una alianza con alguna organización o asociación del sector.

Responsable

Betty Contreras - Asistente de gerencia.

Fechas

- Inicio: 01/04/2018
- Terminación: 01/07/2018

Presupuesto

Para la presente propuesta se calcula un total aproximado de inversión de \$801.242. Para más detalles ver anexo 5.

Indicador

Para esta propuesta se propone un indicador llamado *Número de iniciativas en las que participó la empresa*. Para más detalles ver anexo 6.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Con el anterior trabajo podemos identificar que en términos generales la organización presenta unas condiciones favorables en cuanto a su equipo humano, la comunicación interna, el clima organizacional y los recursos que aseguran su sostenibilidad en el tiempo. Adicionalmente, se evidencia la importancia del mejoramiento empresarial en temas específicos como la identificación de procesos, el desarrollo de nuevos servicios, la alianza y convenios con otras empresas, inversión en estrategias de promoción y la inversión en capacitación del personal.

Para lo anterior, se ha elaborado el plan estratégico de mejoramiento empresarial que busca contrarrestar los puntos débiles y potencializar las fortalezas a tiempo que se aprovechan las oportunidades. Dicho plan estratégico indica ser el inicio del mejoramiento de la empresa el cual deberá estar siendo aplicado y ampliado a medida del tiempo para permitir que la empresa pueda ser sostenible en el tiempo.

El plan se basa en comenzar con el planteamiento de un direccionamiento estratégico para poder cumplir todas las estrategias y posteriormente realizar alianzas estratégicas con empresas de servicios complementarios, diseñar una marca atractiva y representativa de la empresa, realizar alianzas con instituciones educativas del sector de La Candelaria, analizar y mejorar los procesos actuales, capacitar al cliente interno, crear medios de comunicación para los clientes, desarrollar una red social de la compañía, crear un portafolio de servicios para cada tipo de cliente y por último, aportar al mejoramiento de las condiciones de imagen, sostenibilidad y de seguridad del sector de La Candelaria.

Recomendaciones

Para poder implantar el plan estratégico de mejoramiento empresarial se le recomienda a la organización tener en cuenta la importancia de la existencia de un claro liderazgo, compromiso y dedicación por parte de la dirección para la ejecución del trabajo. Asimismo, el trabajo en equipo debe ser claro para saber cuál es el objetivo que alcanzar y el deber que cada integrante de la organización posee para lograrlo.

Adicionalmente, se recomienda el diseño de un programa de trabajo detallado con su respectivo mecanismo de control del cronograma mínimo mensualmente donde se establezcan los avances y se evalúe el cumplimiento. También, se debe realizar un juste en temas del presupuesto con su respectivo y detallado control.

En la medida que se vayan alcanzando los logros implantados en este plan, se deben ir evaluando las condiciones para crear la cultura del mejoramiento continuo en un ciclo de la

calidad. Asimismo, se recomienda realizar una evaluación en los resultados de satisfacción de cliente interno y externo, así como la sostenibilidad económica de la empresa luego de implantar el plan de mejoramiento para así poder detectar de manera clara el nivel de impacto de dicho proyecto.

Referencias

- Ahmed, P., & Shepherd, C. (2012). *Administración de la innovación* (Primera). México D.F.: PEARSON.
- Albrecht, K. (1988). *Gerencia del Servicio*. (LEGIS EDITORES S.A, Ed.).
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2015). Ubicación de la Ciudad. Retrieved May 3, 2017, from <http://www.bogota.gov.co/ciudad/ubicacion>
- Baca, G. (2014). *ADMINISTRACIÓN INTEGRAL: Un enfoque de procesos*. (G. E. PATRIA, Ed.).
- Baena, M. C. (2017). Volvieron las residencias universitarias | ELESPECTADOR.COM. Retrieved October 7, 2017, from <https://www.elespectador.com/noticias/educacion/volvieron-residencias-universitarias-articulo-674173>
- Bortolotti, S. (2014). El método de las 5 "S" de Toyota: productividad y eficiencia. Retrieved May 3, 2017, from <http://comunidad.iebschool.com/iebs/emprendedores-y-gestion-empresarial/metodo-de-las-5-s/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2007). *Perfil económico y empresarial: La Candelaria*. Retrieved from http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/2916/2233_perfil_economico_la_candelaria.pdf?sequence=1
- COPEME, Ford Foundation, Catholica Relief Services, & Oxfam Novib. (2009). Clima Laboral PARA IMF'S PARA IMF'S (p. 25). Retrieved from https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- COTELCO, Viceministerio de Turismo, & ICONTEC. (2008). *Norma Técnica Sectorial: Apartahoteles*. Retrieved from https://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2008/NTSH010.pdf
- David, F. (1988). *La Gerencia Estratégica* (LEGIS). Ohio, USA.
- De Villena, L. A. (2011). La Residencia de Estudiantes (1910-1936) / Los residentes. Retrieved October 7, 2017, from <http://www.elcultural.com/revista/letras/La-Residencia-de-Estudiantes-1910-1936-Los-residentes/30152>
- Deming, E. (1982). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. (C. U. Press, Ed.). Madrid.
- Fayol, H. (1940). *Administración Industrial y General*. (La Editorial Argentina de Finanzas y Administración, Ed.).
- Florez, G. (2016). El mega proyecto inmobiliario para los universitarios en Bogotá. *Portafolio*. Retrieved from <http://www.portafolio.co/economia/infraestructura/construyen-proyecto-inmobiliario-para-estudiantes-en-bogota-500798>
- Grupo de investigación Turismo y Sociedad - Universidad Externado de Colombia. (n.d.). Desarrollo y gestión empresarial. Retrieved May 18, 2017, from

<https://www.uexternado.edu.co/administracion-empresas-turisticas-hoteleras/grupo-investigacion-turismo-sociedad/>

- Harrington, J. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. (Mc Graw Hill, Ed.).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. (McGraw-Hill, Ed.) (Tercera). México D.F.
- Hurtado, R. (2015). *Guía práctica para la gestión de Recursos Humanos* (primera). Bogotá.
- Imai, M. (1989). *KAIZEN* (Random Hou). Japón.
- Instituto Distrital de Patrimonio Cultural. (n.d.). Recuperación integral del Centro Histórico - Instituto Distrital de Patrimonio Cultural. Retrieved May 4, 2017, from <http://idpc.gov.co/recuperacion-integral-del-centro-historico/>
- Instituto Distrital de Turismo. (2012). *Observatorio de turismo de Bogotá*. Bogotá, Colombia. Retrieved from <file:///C:/Users/usuario/Downloads/910120141026154026.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Elementos de Administración: Un enfoque internacional y de innovación*. (M. G. H. Education, Ed.) (octava).
- Kwortnik, R. (2011). Positioning a Place: Developing a Compelling Destination Brand. *Cornell Hospitality Report*, 20.
- Lizarazu, R. (2014). *Manual de propiedad industrial*. (LEGIS, Ed.). Bogotá.
- Ministerio de Comercio, I. y T. (n.d.). Normas técnicas sectoriales. Retrieved May 4, 2017, from http://www.mincit.gov.co/publicaciones/16197/normas_tecnicas_sectoriales
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998). La estrategia y el elefante. *Gestión*, 3, 24–34. Retrieved from <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2010/03/02b-mintzberg-la-estrategia-y-el-elefante1.pdf>
- Palacios, L. C. (2016). *Dirección estratégica*. (ECOFE, Ed.) (segunda). Bogotá.
- Porter, M. (1979). *Ser competitivos* (DEUSTO). Barcelona.
- Porter, M. (1985). *Ser Competitivo: edición actualizada y aumentada*. (Planeta, Ed.) (5ta ed.). Harvard Business School Publishing Corporation.
- Rach, L. (2015). *The Evolution of Sales: Perspectives and Realities Defining the Modern Sales Professional*. hsmi FOUNDATION.
- Residencia de Estudiantes. (2017). Residencia de Estudiantes - Historia de la Residencia. Retrieved October 7, 2017, from <http://www.residencia.csic.es/pres/historia.htm>
- Ríos, R. (2013). *Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión*. (ICONTEC, Ed.) (Segunda).
- Secretaría de Cultura, R. y D. (2007). *La Candelaria: Observatorio de Culturas*. Bogotá. Retrieved from http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/observatorio/documentos/localidades/La_Candelaria.pdf
- Secretaría de Desarrollo Económico. (2015). Observatorio de Desarrollo Económico - La región Bogotá-Cundinamarca: dinámica económica y potencialidades. Retrieved May 4, 2017, from <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=553#sthash.ZMPc2R1o.cvRmVAVa.dpbs>
- Secretaría Distrital de Ambiente. (n.d.). Observatorio Ambiental de Bogotá. Retrieved May

- 4, 2017, from <http://oab.ambientebogota.gov.co/es/el-observatorio-y-las-localidades>
- Secretaría Distrital de Planeación. (2010). *Observatorio Centro: Parte I*. Retrieved from [http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/OperacionesEstrategicas/PLANES_ZONALES/PLAN_DE_ORDENAMIENTO_ZONAL_CENTRO/Ubicaci%F3n/Observatorio centro Primera Publicacion 2010.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/OperacionesEstrategicas/PLANES_ZONALES/PLAN_DE_ORDENAMIENTO_ZONAL_CENTRO/Ubicaci%F3n/Observatorio%20centro%20Primera%20Publicacion%202010.pdf)
- Sepúlveda, P. (2017). La evolución de las pensiones universitarias. Retrieved October 7, 2017, from <http://www.latercera.com/noticia/la-evolucion-las-pensiones-universitarias/>
- Serna, H. (2001). *¿Cómo medir la satisfacción de clientes?* (Universidad de Los Andes, Ed.).
- Shareamerica. (n.d.). Residencias estudiantiles en Estados Unidos que te harán sentir como en casa | ShareAmerica. Retrieved October 7, 2017, from <https://share.america.gov/es/tu-hogar-lejos-de-casa-elegir-una-residencia-estudiantil-adeuada/>
- Sosa, D. (1998). *Conceptos y Herramientas para la Mejora Continua*. (LIMUSA, Ed.) (Segunda).
- Stevens, D. (2012). *TIPS efectivos para el servicio al cliente*. (Trillas, Ed.). México D.F.
- Uribe, M. E. (2013). *Gerencia del Servicio: Alternativa para la competitividad*. (Ediciones de la U, Ed.). Bogotá, Colombia.
- Urwick, L. (1960). *Elementos de la Administración*. (H. Hermanos, Ed.) (sexta). Mexico.
- Vizcaya, C. A. (2011). *Gerencia para el siglo XXI*.

Anexos

Anexo 1. Propietarios:

Nombre Casa	Propietarios	% Participación sobre Utilidad Neta
Casa Escondida	Guillermo Barriga	33%
	Marcela Barriga	33%
	Gloria Barriga	33%
Casa Bruselas	Phillipe Chaetou	100%
Los Alpes	Leila Rodrigues	9%
	Luigi Bragmatarina	21%
	Francesco Burzi	70%
Casa Los Andes	Francesco Burzi	50%
	Guillermo Barriga	17%
	Marcela Barriga	17%
	Gloria Barriga	17%
Puerta Grande	Santiago Puerta	20%
	Silvana Puerta	20%
	Juan Manuel Puerta	20%
	Maria Marta Jordan	20%
	Alfonso Puerta	20%
Casa Roci	Rocio	100%
Las Nieves	Silvana Puerta	100%
	Silvana Puerta	28%
Ventorrillo	Alfonso Puerta	17%
	Santiago Puerta	36%
	Juan Manuel Puerta	19%

Anexo 1. Propietarios

Fuente: Elaboración propia con base en información brindada por la empresa.

Anexo 2. Planta de personal:

Nombre	Cargo	Nivel Educativo	Salario Mensual	Tipo Contrato				
				Termino fijo	Medio tiempo	Tiempo completo	Diario	Honorario
Empleados internos				Termino fijo	Medio tiempo	Tiempo completo	Diario	Honorario
Guillermo Barriga	Gerente	Profesional	\$ 5.260.000					
Betty Contreras	Secretaria	Bachiller	\$ 950.000	x		x		
Eduardo Carlosama	Todero	Bachiller	\$ 833.000	x		x		
Nidia Ramírez	Servicios de mtto y aseo	Primaria	\$ 635.000	x	x			
Beatriz Herrera	Servicios de mtto y aseo	Bachiller	\$ 560.000	x	x			
Dirama Ramírez	Servicios de mtto y aseo	Primaria	\$ 560.000	x	x			
Lina Castro	Servicios de mtto y aseo	Bachiller	\$ 560.000	x	x			
Rosalba Linares	Servicios de mtto y aseo	Bachiller	\$ 560.000	x	x			
Empleados Externos				Termino fijo	Medio tiempo	Tiempo completo	Diario	Honorario
Juan Pablo Garzón	Todero	Primaria	\$ 40.000				x	
Sergio Mendoza	Asesor jurídico	Profesional	\$ 200.000					x
Liliana Sierra	Contadora	profesional	\$ 300.000					x
Nancy Arroyave	Servicios de mtto y aseo	Primaria	\$ 27.000				x	
Julia Ramírez	Servicios de mtto y aseo	Primaria	\$ 27.000				x	
Nohora	Servicios de mtto y aseo	Primaria	\$ 27.000				x	
Luis Samacá	Ingeniero de sistemas	profesional	\$ 27.000					x
Ricardo Eli	Electricista	Técnico	\$ 27.000				x	

Anexo 2. Planta de personal

Fuente: Elaboración propia con base en información brindada por la empresa.

Anexo 3. Encuesta de medición de clima organizacional:



Cabañas Casciello, como una empresa que se preocupa por la satisfacción y desarrollo de sus empleados, le ofrece la posibilidad de expresar su opinión sobre las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. Por esta razón le agradecemos responder a la siguiente encuesta. **Todas las respuestas de esta encuesta son anónimas.** Seleccione únicamente una respuesta en cada una de las preguntas.

1. Usted tiene el tiempo suficiente para realizar su trabajo habitual:
5. Siempre 4. Casi siempre 3. Algunas veces 2. Casi nunca 1. Nunca
2. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?
5. Siempre 4. Casi siempre 3. Algunas veces 2. Casi nunca 1. Nunca
3. Su jefe tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones:
5. Siempre 4. Casi siempre 3. Algunas veces 2. Casi nunca 1. Nunca
4. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la organización?
5. Muy alto 4. Alto 3. Regular 2. Bajo 1. Muy bajo
5. Existe comunicación con mi grupo de trabajo y mis compañeros:
5. Siempre 4. Casi siempre 3. Algunas veces 2. Casi nunca 1. Nunca
6. La relación entre compañeros de trabajo en la organización es:
5. Muy buena 4. Buena 3. Regular 2. Mala 1. Muy mala
7. En la organización las funciones están claramente definidas
5. Siempre 4. Casi siempre 3. Algunas veces 2. Casi nunca 1. Nunca
8. Siento apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades:
5. Siempre 4. Casi siempre 3. Algunas veces 2. Casi nunca 1. Nunca

9. Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mi labor:

5. Siempre 4. Casi siempre 3. Algunas veces 2. Casi nunca 1.
Nunca

10. Participo de las actividades culturales y recreacionales que la organización realiza:

5. Siempre 4. Casi siempre 3. Algunas veces 2. Casi nunca 1.
Nunca

Agradecemos realizar comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo:

Anexo 3. Encuesta de medición de clima laboral.

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de encuesta basado en *Medición del clima laboral para IMF's* del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa.

Anexo 4. Mapa estratégico:

No.	DOF A	Propuesta	Análisis DOFA	Objetivo	Estrategia	Meta	Responsable	Inicio	Finalización	Presupuesto	Indicador
1.	FA1	Planteamiento de un direccionamiento estratégico	F3: La empresa genera recursos que aseguran su sostenibilidad en el tiempo A3: Alta velocidad de crecimiento del sector	Construir una base de direccionamiento para la empresa	1. Definir el concepto del negocio y plasmarlo en una misión 2. Formar una visión a donde la organización necesita ser dirigida 3. Establecer objetivos ligados con la misión empresarial 4. Establecer estrategias para alcanzar objetivos 5. Ejecutar estrategias eficaz y eficientemente 6. Evaluación del funcionamiento de las estrategias propuestas	Al finalizar julio, contar con un direccionamiento estratégico para todos los miembros de la organización	Guillermo Barriga Gerente General y Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas	1/05/2018	1/08/2018	\$ 801.242	Cumplimiento del plan estratégico
2	DO1	Realizar alianzas estratégicas con empresas de servicios complementarios	D2: No se desarrollan nuevos servicios que permita aumentar el valor agregado de la empresa D3: La compañía no posee convenios o alianzas con empresas locales o nacionales O4: Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas	Incorporar al portafolio de la compañía servicios complementarios a los que posee actualmente como parqueadero, restaurante, recreación, gimnasio, entre otros	1. Encuesta 2. Análisis de posibles alianzas 3. Selección y visita 4. Objetivo de la alianza 5. Definir tipo de alianza 6. Definir el uso o fin de la alianza	A más tardar en el mes de julio del 2018 contar con tres convenios	Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas	1/04/2018	30/06/2018	\$ 911.242	Número de alianzas con empresas de servicios complementarios
3	DO2	Diseño de marca atractiva y representativa de la empresa	D4: Falta de estrategias claras de promoción y ausencia de una marca característica del servicio que se presta O2: Pocas empresas vinculadas al sector que permitan a la empresa tener mayor participación en el mercado O3: Posibilidad de posicionar una marca que refleje un servicio diferenciado	Contar con un elemento de posicionamiento estratégico en la mente de los clientes	1. Identificación de clientes y factores motivacionales 2. Propuesta de valor 3. Posición competitiva de la marca 4. Elementos básicos de la marca 5. Promesa de marca 6. Simbolización de la marca 7. Registro de la marca	Tener una marca representativa de la empresa para inicio del año 2018	Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas	1/11/2017	1/01/2018	\$ 951.242	Implementación de la marca empresarial
4	DO3	Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas del sector de La Candelaria	D3: La compañía no posee convenios o alianzas con empresas locales o regionales O4: Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con otras empresas	Contar con alianzas con universidades que puedan servir como fuente de demanda	1. Investigar las instituciones del sector 2. Realizar un mapa que las identifique 3. Indagar el contacto directo 4. Itinerario de visitas 5. Facilitar folletos e información de contacto	Tener convenio con al menos una universidad para el mes de agosto del 2018	Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas	1/04/2018	30/07/2018	\$ 1.241.242	Número de alianzas con instituciones educativas
5	DA1	Análisis y mejoramiento de los procesos	D1: La empresa no identifica de manera clara los procesos por ende no evalúa su eficacia y no se establecen estrategias para su mejoramiento D2: No se desarrollan nuevos servicios que permitan aumentar el valor agregado de la empresa A1: Pocas barreras de entrada para las empresas que desean ingresar a competir en el mercado en el que se encuentra la empresa	Incrementar la efectividad, productividad y calidad de los servicios ofrecidos	1. Cadena de valor 2. Mapa de procesos de la empresa 3. Definición y caracterización de los procesos 4. Identificación de los procesos operativos 5. Representación gráfica de los procesos 6. Análisis de los procesos 7. Mejoramiento de los procesos	A más tardar para el mes de septiembre del 2018 haber analizado los procesos y aplicado la estrategia de mejoramiento	Guillermo Barriga Gerente General	1/05/2018	1/09/2018	\$ 841.242	Procesos documentados
6	DA2	Capacitación del cliente interno	D1: La empresa no identifica de manera clara los procesos por ende no evalúa su eficacia y no se establecen estrategias para su mejoramiento D6: Falta de inversión en capacitación del personal A2: Tendencias a mejoras del desempeño de los sustitutos	Mejorar las competencias del equipo de trabajo en términos de bilingüismo, atención al cliente y primer auxilio	1. Detección de necesidades de capacitación 2. Definición de los objetivos de formación 3. Elección de los métodos adecuados de entrenamiento 4. Definición del plan anual de capacitación 5. Desarrollo de la capacitación 6. Evaluación y seguimiento	Para el mes de julio del 2018 iniciar el proceso de capacitación con por lo menos el 20% del total del equipo de trabajo	Betty Contreras - Asistente de gerencia	1/05/2018	1/07/2018	\$ 2.231.242	Personas capacitadas en los tres temas a tratar
7	DA3	Creación de medios de comunicación con los clientes	D5: Inexistencia de medios dedicados a los clientes para expresar sus opiniones o realizar retroalimentaciones A4: Concentración de ventas en pocos clientes	Contar con medios de comunicación digital para retroalimentar los servicios basados en las opiniones de los clientes	1. Creación de la página web de la organización 2. Creación de una red social de la organización 3. Encuestas de satisfacción in Situ	Para el mes de julio del 2018 tener por lo menos dos medios de comunicación digital	Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas	1/04/2018	1/07/2018	\$ 851.242	Número de medios de comunicación
8	FO1	Desarrollo de una red social de la compañía	F1: Equipo humano coherente con las necesidades de la empresa F4: Procesos flexibles para los diferentes tipos de cliente O3: Posibilidad de posicionar una marca que refleje un servicio diferenciado	Crear una base de datos de clientes que pueda ser utilizada para el marketing y seguimiento	1. Diseño de formato 2. Clasificar los datos 3. Nutrir la base de datos 4. Uso de la base de datos 5. Análisis de datos	Para final de año 2018 contar con una base de al menos seis meses consecutivos	Guillermo Barriga Gerente General	1/05/2018	31/12/2018	\$ 881.242	Número de clientes en bases de datos
9	FA2	Creación de un portafolio de servicios para cada tipo de cliente	F4: Procesos flexibles para los diferentes tipos de cliente A4: Concentración de ventas en pocos clientes	Poder ofrecer a cada tipo de cliente los servicios que espera y está dispuesto a pagar	1. Lista de atributos 2. Lluvia de ideas 3. Descubrimiento de los hechos 4. Producción de ideas 5. Encuentro de soluciones 6. Implementación	Para el año 2019 contar con un portafolio de servicios innovador para cada tipo de cliente	Guillermo Barriga Gerente General y Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas	1/07/2018	1/01/2019	\$ 801.242	Número de portafolios
10	FA3	Mejoramiento de las condiciones de imagen, sostenibilidad y seguridad del sector de La Candelaria	F4: Procesos flexibles para los diferentes tipos de cliente A1: Pocas barreras de entrada para las empresas que desean ingresar a competir en el mercado en el que se encuentra la empresa A3: Alta velocidad de crecimiento en el sector	Contribuir para que La Candelaria sea un lugar turístico más atractivo	1. Identificar iniciativas existentes 2. Identificar entidades 3. Contactar entidades 4. Analizar la forma de aportar de la organización	Para julio tener por lo menos una alianza con una organización o asociación del sector	Betty Contreras - Asistente de gerencia	1/04/2018	1/07/2018	\$ 801.242	Número de iniciativas en las que participó la empresa

Anexo 4. Mapa estratégico

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya.

Anexo 5. Presupuestos:

No.	DOFA	Propuesta	Sueldo del personal que actua en la tarea	Honorarios de personas externas	Materiales utilizados para la tarea	Eventos a realizar en la tarea	Depreciación de equipos propios a utilizar	Gastos financieros	Gastos de transporte	Otros gastos	Total
1.	FA1	Planteamiento de un direccionamiento estratégico	\$ 781.242	\$ -	\$ 20.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 801.242
2	DO1	Realizar alianzas estratégicas con empresas de servicios complementarios	\$ 781.242	\$ -	\$ 20.000	\$ -	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 50.000	\$ 911.242
3	DO2	Diseño de marca atractiva y representativa de la empresa	\$ 781.242	\$ 150.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000	\$ -	\$ 951.242
4	DO3	Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas del sector de La Candelaria	\$ 781.242	\$ 150.000	\$ 200.000	\$ -	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 50.000	\$ 1.241.242
5	DA1	Análisis y mejoramiento de los procesos	\$ 781.242	\$ -	\$ 60.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 841.242
6	DA2	Capacitación del cliente interno	\$ 781.242	\$ 1.000.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50.000	\$ 2.231.242
7	DA3	Creación de medios de comunicación con los clientes	\$ 781.242	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000	\$ -	\$ -	\$ 50.000	\$ 851.242
8	FO1	Desarrollo de una red social de la compañía	\$ 781.242	\$ -	\$ 100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 881.242
9	FA2	Creación de un portafolio de servicios para cada tipo de cliente	\$ 781.242	\$ -	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200.000	\$ 1.381.242
10	FA3	Mejoramiento de las condiciones de imagen, sostenibilidad y seguridad del sector de La Candelaria	\$ 781.242	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.000	\$ 801.242

Anexo 5. Presupuestos

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya.

Anexo 6. Indicadores:

No.	DOFA	Propuesta	Nombre	Objetivo	Fórmula	Medición	Nivel de referencia	Responsable	Puntos de lectura	Periodicidad	Sistema de procesamiento	Toma de decisiones	Consideraciones
1.	FA1	Planteamiento de un direccionamiento estratégico	Cumplimiento del plan estratégico	Dar acompañamiento al cumplimiento de las estrategias de mejoramiento	$(\text{Número de estrategias implementadas} / \text{Total de estrategias propuestas}) * 100$	Porcentaje	100%	Guillermo Barriga - Gerente General y Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas	Indicadores de cada una de las propuestas	Bimestral	Excel	Si el número de estrategias a implementar no se está cumpliendo, reevaluar el paso a paso de la estrategia y modificar el paso donde haya una falencia	Hay estrategias que son más fáciles de implementar a corto plazo que otras
2	DO1	Realizar alianzas con empresas de servicios complementarios	Número de alianzas con empresas de servicios complementarios	Monitorear el número de alianzas hechas	Número de alianzas	Valor numérico	2	Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas	Formatos de alianzas	Semestral	Excel	Si el número de alianzas no se está cumpliendo, reevaluar las propuestas de beneficios que se están ofreciendo a los aliados	Únicamente se realizan en días hábiles
3	DO2	Diseño de marca atractiva y representativa de la empresa	Implementación de la marca empresarial	Aplicación de la marca	¿Se creó y aplicó la marca?	Si/No	Si	Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas	Simbolización de la marca	Anual	Excel	Si la marca no se ha aplicado, sancionar al responsable de la actividad	Ninguna
4	DO3	Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas del sector de La Candelaria	Número de alianzas con instituciones educativas	Monitorear el número de alianzas hechas	Número de alianzas	Valor numérico	2	Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas	Formatos de alianzas	Semestral	Excel	Si el número de alianzas no se está cumpliendo, reevaluar las propuestas de beneficios que se están ofreciendo a los aliados	Únicamente se realizan en días hábiles
5	DA1	Análisis y mejoramiento de los procesos	Procesos documentados	Documentación de procesos	$(\text{Procesos documentados} / \text{total de procesos de la empresa}) * 100$	Porcentaje	80%	Guillermo Barriga - Gerente General	Documentación de procesos	Bimestral	Excel	Si el número de procesos esperados por documentar no se está cumpliendo, realizar una capacitación en el tema de identificación, análisis y dibujo de procesos	Si el proceso es muy sencillo, de igual manera deberá ser documentado
6	DA2	Capacitación del cliente interno	Personas capacitadas en los tres temas a tratar	Monitorear el número de empleados capacitados al 100%	$(\text{Número de empleados capacitados} / \text{total de empleados}) * 100$	Porcentaje	60%	Betty Contreras - Asistente de gerencia	Plan Anual de Capacitaciones	Anual	Excel	Si el porcentaje de empleados capacitado no se está cumpliendo, reevaluar el tipo de capacitación y sus costos	Las capacitaciones deberán ser en preferencia hechas por el seno, virtualmente o cercanos a la zona de La Candelaria
7	DA3	Creación de medios de comunicación con los clientes	Número de medios de comunicación	Dar acompañamiento a la creación de medios de comunicación	Número de medios de comunicación	Valor numérico	2	Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas	Página web y redes de la organización	Bimestral	Excel	Si el número de medios de comunicación aplicados no se está cumpliendo, sancionar al responsable	Habrà que comprar el dominio de la página web para que esta funcione normalmente
8	FO1	Desarrollo de una red social de la compañía	Número de clientes en bases de datos	Monitorear el número de clientes registrados en la base de datos	Número de clientes registrados	Valor numérico	30	Guillermo Barriga - Gerente General	Base de datos	Semestral	Excel	Si el número de clientes registrados no se está cumpliendo, reevaluar el sistema de recolección de información	Ninguna
9	FA2	Creación de un portafolio de servicios para cada tipo de cliente	Número de portafolios	Dar acompañamiento a la creación de los portafolios para cada tipo de cliente	Número de portafolios realizados	Valor numérico	4	Guillermo Barriga - Gerente General y Paula Barriga - Encargada de mercadeo y ventas	Portafolios	Semestral	Excel	Si el número de portafolios no se está cumpliendo, reevaluar la metodología de creatividad	Ninguna
10	FA3	Mejoramiento de las condiciones de imagen, sostenibilidad y seguridad del sector de La Candelaria	Número de iniciativas en las que participó la empresa	Monitorear el número de participaciones en las que participa la organización	Número de participaciones en iniciativas	Valor numérico	2	Betty Contreras - Asistente de gerencia	Certificación de participación en iniciativas	Semestral	Excel	Si el número de participaciones no se está cumpliendo, diseñar una iniciativa que involucre a la comunidad	En La Candelaria se encuentran varias iniciativas

Anexo 6. Indicadores

Fuente: Plan estratégico de mejoramiento empresarial propuesto por Carlos Vizcaya.

Anexo 7. Formato alianzas:

	FORMATO ALIANZA ESTRATÉGICA				
	DÍA		MES		AÑO
	La presente alianza se firma entre la empresa Administraciones GAB y la empresa: _____				
Objetivos	Compromiso		Mutua necesidad		Respaldo interno
	Concesión		Riesgo compartido		Relaciones
Tipo	Cooperación informal		Cadenas		Equitativas
	Contractuales			Consorticios	
Uso	Actividades internas			Adquisiciones	
	Alianzas estratégicas			Convenios a distancia	
Interés de cada aliado					
Beneficio de cada aliado					
Duración			Fecha inicio	_/_/___	
			Fecha finalización	_/_/___	
Firma representante Administraciones GAB			Firma representante _____		

Anexo 7. Formato alianzas
 Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Documentación de procesos:

	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS EMPRESARIALES			
	Tipo de proceso	Estratégico	Operacional	Apoyo
	Nombre del proceso			
Departamento				
Área				
Responsables del proceso				
Código del proceso	Controlado	Sí		
		No		
Introducción o explicación				
Objetivo				
Alcance				
Indicadores	Nombre:		Nombre:	
Normas generales				
Responsabilidades				
Recursos				

Anexo 8. Documentación de procesos

Fuente: Elaboración propia con base en el ejemplo de un proceso propuesto por Demetrio Sosa en su libro *Conceptos y herramientas para la mejora continua*.

Anexo 9. Formato encuesta Sitú:

	OBSERVACIÓN DIRECTA - CABAÑAS CASCIELLO				
	<p>Esperamos haya tenido una grata experiencia en nuestro alojamiento. Para nosotros es muy importante su opinión, por esta razón le pedimos el favor se tome un poco de tiempo para contestar este breve cuestionario el cual nos permitirá seguir atendiéndolo como usted lo merece.</p>				
Nombre					
Ciudad - País		Teléfono			
Seleccione el nombre de la casa en la que se hospedó	Puerta Grande	El Ventorrillo	Los Alpes		
	Casa Escondida	Casa Los Andes	Otra, ¿Cuál? _____		
Nombre del empleado encargado de la casa en la que se hospedó					
<p>En la siguiente escala coloque una X en cada uno de los aspectos a evaluar según su experiencia de servicio durante su estadía en Cabañas Casciello. Tenga en cuenta que 5 es la calificación más alta y 1 la más baja.</p>					
Aspecto a evaluar	5	4	3	2	1
Calidad del servicio					
Atención de los empleados					
Disposición de los empleados					
Agilidad en la atención a problemas					
Limpieza de áreas comunes					
Equipamiento de la cabaña					
Seguridad dentro del alojamiento					
Servicio de la administración					
Servicio de limpieza					
Servicio de lavandería					
¿Recomendaría usted a un conocido los servicios de alojamiento de Cabañas Casciello?		Si		No	
Si tiene algún comentario, sugerencia, felicitación o queja por favor mencionelo a continuación					
¡Muchas gracias y esperamos su pronto regreso!					

Anexo 9. Formato encuesta In Sitú
 Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Solicitud estadia:

		SOLICITUD DE ESTADÍA Por favor rellene o seleccione los espacios en verde					
		Número de cabaña		Dirección		Fecha	__ de __ de __
Seleccione el nombre de la casa en la que se va a hospedar		Puerta Grande		El Ventorrillo		Los Alpes	
		Casa Escondida		Casa Los Andes		Otra, ¿Cuál? _____	
CUESTIONARIO DEL HUÉSPED							
Por	\$		Día	Solicito la estadia durante			Días
			Mes				Meses
El inmueble (cabaña) ubicado en la dirección:						en la ciudad de Bogotá.	
DATOS DEL HUÉSPED							
Nombre completo							
Nacionalidad							
Tipo de documento	Pasaporte		Número:				
	C.C	C.E	De:				
Domicilio				Teléfono			
Oficina				Teléfono			
Tipo de cliente	Estudiante			Profesional del sector			
	Profesor		Turista		Otro, ¿Cuál? _____		
Destinación inmueble							
E-mail							
Número de personas	1		2		3		
REFERENCIAS BANCARIAS							
Nombre del banco				Sucursal			
Nombre Tarjeta de Crédito				Ciudad			
REFERENCIAS COMERCIALES							
Nombre				Teléfono			
Nombre				Teléfono			
REFERENCIAS PERSONALES							
Nombre				Teléfono			
Nombre				Teléfono			
Observaciones	Es entendido que la presentación de esta solicitud no constituye para el arrendador compromiso de arrendar el inmueble.						
	Firma del Solicitante:						
Calle 12F # 2-91 Tel: 3-360500 cel: 315-3138022 e-mail: gabgab6@hotmail.com							
Cómo me enteré de Cabañas Casciello	Voz a voz		El Tiempo - M2		Institución educativa		
	Página web		Página Facebook		Otra, ¿Cuál? _____		
** Nos reservamos el derecho de admisión**							

Anexo 10. Solicitud estadia
 Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Método lista de atributos:

Lista de atributos servicio alojamiento	Factores a mejorar
*	*
*	*
*	*
*	*
*	*

Anexo 11. Método: Lista de atributos

Fuente: Elaboración propia basado en la tabla de lista de atributos propuesta por Gabriel Baca en el libro *Administración Integral*.