

**PROCESO DE FORTALECIMIENTO A EMPRESAS DEL SECTOR
TURISTICO HOSPEDAJE DEL MUNICIPIO DE RESTREPO (META)**

ALEJANDRA BARRIOS GONZÁLEZ
ASTRID CAROLINA VILLAMIL RINCÓN

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLAVICENCIO
2017

Nota de aceptación

JAVIER DIAZ
Director Centro de Investigaciones
Facultad de Ciencias Económicas

GUILLERMO ALEJANDRO QUIÑONEZ
Director Trabajo de Grado

VÍCTOR JULIO VILLAMIZAR RODRIGUEZ
Director Programa de Administración de Empresas

AUTORIDADES ACADÉMICAS

JAIRO IVÁN DIAZ CARREÑO
Rector

DORIS CONSUELO PULIDO GONZALEZ
Vicerrector Académico

JOSÉ MILTON PUERTO GAITÁN
Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE
Decano Facultad de Ciencias Económicas

VICTOR JULIO VILLAMIZAR RODRIGUEZ
Director de Programa Administración de Empresas

AUTORIDADES ACADÉMICAS

JAIRO IVÁN DIAZ CARREÑO
Rector

DORIS CONSUELO PULIDO GONZALEZ
Vicerrector Académico

JOSÉ MILTON PUERTO GAITÁN
Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE
Decano Facultad de Ciencias Económicas

VICTOR JULIO VILLAMIZAR RODRIGUEZ
Director de Programa Administración de Empresas

Tabla de Contenido

Resumen	9
Abstract	10
1. Planteamiento del problema	11
2. Justificación	14
3. Objetivos	16
3.1. General	16
3.2. Específicos	16
4. Marcos de Referencia	17
4.1. Marco Geográfico	17
4.2. Marco Teórico	18
4.2.1. Planeación Estratégica	18
4.2.2. Perspectiva integradora desde la Gerencia Estratégica.	20
4.2.3. Modelo de Diagnostico FOLA	21
4.2.4. Famiempresas	23
4.2.5. Ponencia “El reto de las PYMES en Villavicencio”	23
4.3. Marco Conceptual	24
4.4. Marco Legal	24
4.4.1. Turismo Departamental en el Meta	24
4.4.2. Política Pública de Turismo del Meta	25
4.4.3. Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019. “El Meta, Tierra de Oportunidades: Inclusión, Reconciliación y Equidad”	27
4.4.4. Plan de Desarrollo municipal de Restrepo (Meta) 2016-2019.	29
4.4.5. Ley General de Turismo-Ley 300 de 1996.	29
4.4.6. Norma de Calidad Turística para Alojamientos.	30
5. Diseño Metodológico	33
5.1. Tipo de estudio	33
5.2. Técnica de recolección de datos	34
5.3. Instrumento de recolección de datos	34
6. Resultado y análisis de resultados	36
6.1. Diagnósticos Organizacionales	36
6.1.1. Macroentorno	36
6.1.2. Microentorno	41
6.1.3. Entorno competitivo	55
6.1.4. Matrices	56
6.1.5. Resultados de las Matrices	73
6.1.6. FOLA Analítica	88
6.1.7. Diagramas de Red	98
6.1.8. Factores Críticos	109
6.1.9. Planes de Acción	113
6.2. Plataforma Estratégica	118
6.2.1. Finca Hotel Santa Helena	118
6.2.2. Finca Los Naranjitos	121
6.2.3. Hotel Las Acacias	124
6.3. Acompañamiento	127

6.3.1. Finca Hotel Santa Helena	127
6.3.2. Finca Los Naranjitos	134
6.3.3. Hotel Las Acacias	136
Medidas de Salud Ocupacional y de Emergencias	143
Conclusiones	146
Recomendaciones	147
Lista de referencias	148
Anexos	152

Lista de tablas

Tabla 1	57
Matriz de Diagnóstico Externo (MADE) Finca Santa Helena	57
Tabla 2	59
Matriz de Diagnóstico Interno (MADI) Finca Hotel Santa Helena	59
Tabla 3	62
Matriz de Diagnóstico externo Finca Los Naranjitos	62
Tabla 4	64
Matriz de Diagnóstico Interno Finca Los Naranjitos	64
Tabla 5	67
Matriz de Diagnóstico externo Hotel Las Acacias	67
Tabla 6	69
Matriz de Diagnóstico Interno Hotel Las Acacias	69
Tabla 8	89
FOLA Analítica cuadrante Fortalezas-Amenazas Finca Hotel Santa Helena	89
Tabla 9	90
FOLA Analítica Limitantes-Amenazas y Limitantes-Oportunidades Finca Hotel Santa Helena	90
Tabla 10	92
FOLA Analítica Fortalezas-Oportunidades Finca Los Naranjitos.	92
Tabla 11	93
FOLA Analítica Fortalezas-Amenazas Finca Los Naranjitos.	93
Tabla 12	94
FOLA Analítica Limitantes-Oportunidades Finca Los Naranjitos.	94
Tabla 13	95
FOLA Analítica Limitantes-Oportunidades Finca Los Naranjitos.	95
Tabla 14	96
FOLA Analítica Fortalezas-Oportunidades y Fortalezas-Amenazas Hotel Las Acacias.	96
Tabla 15	97
FOLA Analítica Limitantes-Oportunidades y Limitantes-Amenazas Hotel Las Acacias.	97
Tabla 16	110
Factores críticos resultantes para la Finca Hotel Santa Helena.	110
Tabla 17	111
Factores críticos resultantes para la Finca Los Naranjitos	111
Tabla 18	112
Factores críticos resultantes para el Hotel Las Acacias	112
Tabla 19	114
Plan de acción Finca Hotel Santa Helena	114
Tabla 20	115
Plan de acción Finca Los Naranjitos.	115
Tabla 21	116
Plan de acción Hotel Las Acacias	116

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación geográfica del municipio de Restrepo, Meta, Colombia.	17
Figura 2. Proceso de Planeación y Gerencia estratégica	20
Figura 3. Modelo de Perspectiva integradora desde la Gerencia Estratégica	20
Figura 4. Principales motivos para viajar por el Meta y medio de transporte predilecto para ello.	28
Figura 5. Diagrama de Red Cuadrante ofensivo Finca Hotel Santa Helena	98
Figura 6. Diagrama de Red Cuadrante protectorio Finca Hotel Santa Helena	99
Figura 7. Diagrama de Red Cuadrante Defensivo Finca Hotel Santa Helena	99
Figura 8. Diagrama de Red Cuadrante Preventivo Finca Hotel Santa Helena	100
Figura 9. Diagrama de Red Cuadrante Ofensivo Finca Los Naranjitos	101
Figura 10. Diagrama de Red Cuadrante Defensivo Finca Los Naranjitos	102
Figura 11. Diagrama de Red Cuadrante Protectorio Finca Los Naranjitos	103
Figura 12. Diagrama de Red Cuadrante Preventivo Finca Los Naranjitos	104
Figura 13. Diagrama de Red Cuadrante Ofensivo Hotel Las Acacias	105
Figura 14. Diagrama de Red Cuadrante Defensivo Hotel Las Acacias	106
Figura 15. Diagrama de Red Cuadrante Protectorio Hotel Las Acacias	107
Figura 16. Diagrama de Red Cuadrante Preventivo Hotel Las Acacias	108
Figura 17. Encuentro de entrega de informe final al empresario, el señor Eduardo Herrera.	128
Figura 18. Encuentro en el campo de operaciones de la empresa junto con parte de sus socios.	129
Figura 19. Reunión con la Junta de Socios de la Finca Hotel Santa Helena para presentar el diagnóstico, resultados y estrategias tendientes a buscar el mejoramiento a largo plazo de la empresa.	130
Figura 20. Reunión con la contadora de la empresa dentro de la Finca Hotel Santa Helena..	131
Figura 21. Reunión con el gerente, Eduardo Herrera, su esposa y socia, la señora Luz Helena y la contadora de la empresa.	132
Figura 22. Formato de Satisfacción del Servicio Prestado	133
Figura 23. Encuentro con la gerente y una de las socias de revisión del informe final entregado.	134
Figura 24. Encuentro con la gerente, Carmen Rosa Ardila, para la realización de la plataforma estratégica de la empresa.	135
Figura 25. Encuentro con la propietaria, la señora Myriam Garzón, en la entrega del informe final.	136
Figura 26. Capacitación en uso de paquetes básicos a la propietaria, la señora Myriam Garzón.	137
Figura 27. Reunión con el personal del Hotel las Acacias, su propietaria y las pasantes.	138
Figura 28. Formato Inventario de Productos a la venta para el Hotel Las Acacias.	139
Figura 29. Formato Pago de Nómina.	140
Figura 30. Formato Pago de Bonificaciones a empleados	141
Figura 31. Formato Satisfacción al cliente	142

Resumen

En éste estudio se pretendía analizar el por qué las empresas de turismo de hospedaje en el municipio de Restrepo (Meta) tenían una baja competitividad dentro de éste y por qué sus empresas no han logrado posicionarse dentro del mercado local ni mucho menos del departamental o regional. Para lograrlo, el tipo de estudio fue cualitativo e inductivo con el fin de conocer la realidad de cada una de las empresas; todo ello, a través de entrevistas participativas realizadas a los propietarios de las empresas de hospedaje participantes y visitas de campo que evaluaron la situación de éstas y buscaron conocer la percepción de quienes trabajan en cada empresa.

Para tener un análisis más profundo, se realizó un diagnóstico a través de una FOLA Analítica que analizó aquellos factores internos y externos que podían afectar o mejorar la oportunidad de cada empresa dentro del mercado. Para ello, se utilizaron matrices de diagnóstico interno y externo (MADE y MADI). Los resultados evidenciaron que la baja competitividad de las empresas participantes de hospedaje en el municipio de Restrepo, se debe principalmente a la mala administración en planeación estratégica y en finanzas; e incluso, el factor que más impedía realizar las estrategias se concentró en la poca claridad frente a la estructura organizacional de estas empresas.

PALABRAS CLAVE: Competitividad, famiempresas, estructura organizacional, estrategias.

Abstract

This study sought to analyze why tourism companies hosting in the municipality of Restrepo (Meta) had low competitiveness within it and why their companies have not managed to position in the local market, much less the departmental or regional . To achieve this, the type of study was qualitative and inductive order to know the reality of each of the companies; all through participatory interviews with the owners of the companies participating hosting and site visits evaluating the situation of women and sought to know the perception of those working in each company.

For a more thorough analysis, a diagnosis through a FOLA Analytics I analyze those internal and external factors that could affect or improve the timeliness of each company in the market place. To do this, they matrices internal and external diagnosis (MADE and MADI) were used. The results showed that the low competitiveness of participating hosting companies in the municipality of Restrepo, is mainly due to mismanagement in strategic planning and finance; and even the factor that prevented performing strategies focused on the lack of clarity in front of the organizational structure of these companies.

KEY WORDS: Competitiveness, family businesses, organizational structure, strategies.

1. Planteamiento del problema

Es un hecho que a medida que transcurre el tiempo, la relevancia del turismo en la economía del país se ha incrementado de manera considerable; ya que, el sector turismo recibió cerca de \$5000 millones de dólares entre el 2011 y el 2014. Lo cual, ha logrado posicionar el turismo como el segundo sector generador de divisas para el país después de la exportación de combustibles y minerales. (Revista Dinero, 2015). Éste, sin duda es resultado del gran potencial que tiene Colombia como espacio turístico, pues, es rico en biodiversidad, ecosistemas y paisajes.

El actual presidente de la República de Colombia, Juan Manuel Santos, enfatizó en un gobierno donde la paz será construida hacia el turismo y desde éste. En la Asamblea n° 21 de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Santos aduce observar un gran potencial en ésta actividad y menciona que muchos extranjeros e incluso personas nacionales se abstienen de viajar a Colombia a causa del conflicto armado presente por más de cincuenta años y que aún sigue latente. No obstante, hace referencia a Sri Lanka, el cual, posterior a su conflicto armado, elevó aproximadamente en un 34% el turismo tan solo en el primer año de la desaparición del conflicto armado; por ello, estima que en Colombia no sería diferente. (Noticias CMI, 2015)

Lo dicho por el mandatario no es ajeno a la realidad, pues según cifras de ProColombia, el país ha crecido cerca de un 12% en materia de turismo, mientras el resto del mundo a una razón del 3,9 %. (Portafolio, 2015). Esto le ha permitido convertir al turismo en uno de los sectores más importantes dentro de la economía nacional incluso con mayor generación de ingresos que productos como el café, las flores y el petróleo.

Por su parte, el entonces gobernador Alan Jara Urzola (2012 - 2015) en su intervención en el Foro denominado “Turismo, Paz y Posconflicto” afirmó que para lograr un desarrollo turístico en el país y por supuesto en la región de los Llanos Orientales, es necesario consolidar la paz en concordancia con el medio ambiente precisamente desde los campos colombianos. (Gobernación del Meta, 2014). Por lo tanto, es claro que el turismo puede llegar a convertirse en la actividad generadora de riqueza número uno no solo en la región de la Orinoquia sino en toda Colombia.

La infraestructura consolidada en la región ha permitido que el turismo en la región se desarrolle como principal actividad económica; ya que, cuenta con uno de los corredores viales en mejor estado del país, lo cual, ha propiciado el incremento del afluente de turistas vía terrestre. Adicionalmente, cuenta con cercanía a la capital del país, lo que llama la atención de los turistas cuyo interés es hacia destinos con clima cálidos; ya que, muchos de éstos, vienen de la capital del país.

Se puede observar como el potencial que tiene Restrepo como destino turístico y de descanso ha estado aumentando, ya que, según datos del Observatorio Turístico del Instituto de Turismo del Meta, tan solo en semana santa el 72,61 % de los visitantes al departamento decidieron alojarse en sitios rurales en comparación a un 60 % registrado para el año 2014; lo cual, evidencia que el turismo religioso y natural es el de mayor atractivo y preferencia para los turistas que visitan el municipio como opción para sus visitas a los llanos colombianos. (Observatorio Turístico del Meta, 2.015).

Sin embargo, cabe resaltar la falta de explotación y reconocimiento de las empresas turísticas a nivel local y no porque el mercado no esté a su favor sino por aspectos organizacionales dentro de éstas que impiden incrementar sus ingresos y que sean reconocidas

dentro de la región. Muchas de las empresas constituidas son de forma empírica y no tienen los elementos básicos que les permitan a sus propietarios generar las mejores estrategias y ver con mayor claridad si las acciones que se están ejecutando hacen en verdad rentable sus negocios.

El turismo en Restrepo (Meta) es una actividad muy importante pero el problema para que ésta actividad sea desarrollada con el potencial a que tiene lugar, se debe precisamente a una baja promoción generada por una desarticulación de quiénes prestan los servicios turísticos, la debilidad del sector turístico junto con una competencia bastante desleal en términos de precios y muchas veces también se debe por una mala prestación en los servicios. (Alcaldía de Restrepo, 2012). Por ello, el entonces alcalde del municipio, Antonio Cuellar Vargas (2012 – 2015), orientó su plan de desarrollo hacia un mejor posicionamiento del sector turístico del municipio incentivando a su vez la gestión de forma sostenible de las riquezas naturales con que cuenta el territorio.

Por lo cual, se hace evidente la necesidad que tienen las empresas del sector turístico por mejorar la baja competitividad que tienen actualmente ante el potencial que tiene Restrepo para desarrollar tal actividad. Entonces, conviene preguntar ¿qué proceso de fortalecimiento permitiría mejorar a las empresas del sector turístico -hospedaje- en el municipio de Restrepo (Meta)?

2. Justificación

Colombia a nivel internacional se ha ido posicionando como un destino turístico potencial, es por ello, que las empresas prestadoras de servicios turísticos deben fortalecerse a nivel empresarial. No obstante, y teniendo en cuenta que un alto porcentaje de empresas en Colombia son familiares; es importante generar espacios que propicien el crecimiento organizacional de éstas, convirtiéndolas en empresas productivas y sostenibles que no solo generen un desarrollo para sus propietarios sino también para sus colaboradores y empleados en general.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante desarrollar espacios de conocimiento y aprendizaje, en donde se fortalezcan las empresas del sector turístico del municipio de Restrepo (Meta) y que lleguen a ser empresas competentes y eficaces no solo respecto a empresas locales sino con empresas a nivel nacional que conduzcan al posicionamiento de éste municipio como uno de los principales destinos turísticos a nivel nacional en incluso a nivel internacional.

Muchas de las empresas observadas en el municipio de Restrepo son organizaciones familiares que usualmente no cuentan con una estructuración y un desarrollo organizacional adecuado, por lo que, se pretende que dichas empresas mejoren la baja productividad que tienen actualmente a través de un fortalecimiento que les permita aumentar de manera sustancial su rendimiento; lo cual, promueva una mejor calidad de vida para sus empresarios, colaboradores, aliados, ente municipal y regional.

No obstante, una mejora en la competitividad de las empresas turísticas a nivel regional y nacional les permitirá atraer mayor cantidad de turistas; lo que se traduce en un mayor ingreso no solo para ellos sino para todo el sector comercial, productivo y de servicios localizados en la

región. Lo anterior, podría generar un mayor énfasis tanto del municipio como de la gobernación del departamento para que se incentiven inversiones en pro del crecimiento del turismo tales como el mejoramiento de la malla vial, creación de nuevos espacios de esparcimiento, entre otros, que consolidarían el gran potencial de desarrollo que tiene el municipio de Restrepo (Meta).

Adicionalmente, es importante destacar la repercusión que ello traería a la Universidad de los Llanos; pues, teniendo en cuenta el enfoque de mejoramiento que tiene hacia la región de la Orinoquia, le permitiría extender el conocimiento en cada uno de los sectores productivos de la región, generando desarrollo a la población en los Llanos Orientales y de paso dar cumplimiento a su misión y visión en la región. A su vez, permitiría ratificar a la universidad

En tanto, para las empresas participantes de turismo del sector –Hospedaje- tendrán un alto impacto económico; ya que, podrán convertirse en empresas productivas, rentables y ejemplo a seguir para empresas locales y regionales.

Finalmente, el impacto hacia las pasantes al realizar el presente proyecto les permitirá la aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera como administradoras de empresas, lo que, validará su aprendizaje y las fortalecerá dentro de un ambiente real que les proporcionará mayores habilidades y competencias tanto profesionales como personales; es decir, una formación como profesionales integrales que impulsarán el desarrollo a nivel local, regional y nacional.

3. Objetivos

3.1. General

Fortalecer estratégicamente a las empresas participantes de hospedaje del sector turístico (hospedaje) en el municipio de Restrepo (Meta) para el primer semestre del 2016

3.2. Específicos

Diagnosticar organizacionalmente a las empresas de hospedaje del sector turístico de Restrepo (Meta) vinculadas al proyecto.

Formular la visión, misión, objetivos estratégicos, principios y valores para cada una de las empresas de hospedaje del sector turístico del municipio de Restrepo (Meta)

Acompañar la implementación del plan de mejoramiento para cada una de las empresas de hospedaje del sector turístico en el municipio de Restrepo (Meta) durante el primer semestre del año 2016

4. Marcos de Referencia

4.1. Marco Geográfico

Esta investigación fue realizada en el municipio de Restrepo (Meta, Colombia), que cuenta en su zona urbana con 27 barrios y una zona rural conformada por 19 veredas. Tiene una superficie de 434 km² y es reconocido por ser la capital salinera del Departamento del Meta.

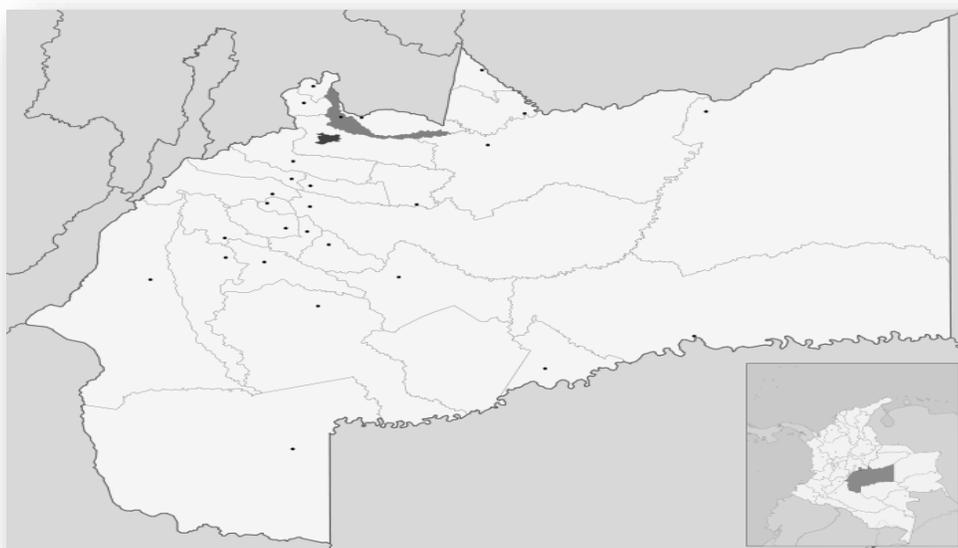


Figura 1. Ubicación geográfica del municipio de Restrepo, Meta, Colombia.

Nota Fuente: Alcaldía de Restrepo –Meta-. (2013).

Restrepo se encuentra ubicado a 10 Km de Villavicencio, a 4° 16'' Latitud Norte y 73° 34'' 25'' de Latitud Oeste del Meridiano de Greenwich y a 570 metros sobre el nivel del mar, que le permite registrar una temperatura media de 25,8 °C. Limita al norte con el municipio de Medina (Cundinamarca), por el occidente con los municipios de San Juanito, El Calvario y Villavicencio, por el sur con Villavicencio y Puerto López, y por el oriente con Puerto López y

Cumarál. Cuenta a su vez, con 5 cuencas hidrográficas: Quebrada Salinas, Río Upin, Río Caney, Caño Caibe y Río Guacavía chiquito; afluentes de la Cuenca del Río Guatiquia. (Alcaldía de Restrepo, 2012)

Tiene una población proyectada de 10.628 habitantes para éste 2016 (DANE); los cuales ocupan su tiempo en actividades relacionadas al área de comercio, hotelería y turismo.

Es reconocido como la “Capital Salinera” debido a la extracción artesanal de sal en la Veredas Salinas y en el sitio Las Campanas; es denominado también como la capital mundial del Pan de Arroz; no obstante, goza de gran fama como atractivo de turismo religioso que le permiten consolidarse como un sitio tranquilo para el disfrute de los visitantes y residentes. También es referenciado por el “Turismo Religioso”, por la exquisitez del “Pan de Arroz” (Alcaldía de Restrepo, 2012)

Al referirse al ámbito empresarial, Restrepo tiene cerca de 320 negocios según los datos reportados por la Cámara de Comercio de Villavicencio (CCV); éstas, representan tan solo el 0,96% de las existentes en el Meta. De las 320, el 50% (160 negocios) se dedican al comercio, el 20% (65 empresas) en hotelería y restaurante. Lo anterior, indica el desarrollo empresarial que tienen los residentes y el impulso que ha tenido el turismo en éste municipio. (Alcaldía de Restrepo, 2012)

4.2. Marco Teórico

4.2.1. Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso a través del cual se obtiene, procesa y analiza información tanto interna como externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro (Serna Gómez, 2008). Evidentemente, la

planeación que se haga antes y durante el funcionamiento de la empresa es de vital importancia para ésta al permitirle una mayor claridad de la situación presente y futura que puede ocurrir y así lograr una retroalimentación continua cuya finalidad sea la consolidación de estrategias cuya finalidad sea el crecimiento y solvencia de la empresa.

Dentro del proceso de planeación y gerencia estratégica (ver figura n° 2), es fundamental la realización de un diagnóstico para redireccionar los procesos y el accionar de la empresa teniendo en cuenta que cuenta con una serie de fortalezas que pueden consolidarse en oportunidades, así como, unas debilidades que pueden atraer con mayor rapidez amenazas desde el entorno.



Figura 2. Proceso de Planeación y Gerencia estratégica

Nota Fuente: Humberto Serna. *Gerencia estratégica*.

4.2.2. Perspectiva integradora desde la Gerencia Estratégica.

La perspectiva integradora vista desde la gerencia estratégica es un modelo desarrollado por Alejandro Quiñonez, Magister en Dirección y Administración de empresas, sobre el que se definen dos objetos de gestión como lo son la empresa durante su funcionamiento y la idea de negocio.

Dentro del proceso de gerencia administrativa, establece (Quiñonez Mosquera A. , 2012):

El nivel inicial o próximo comprende los proveedores, clientes (potenciales y actuales), inversores y colaboradores con los que cuenta la empresa u organización. Al referirse a los clientes, enfatiza en las subdivisiones en las cuales éstos se clasifican y sobre los que la empresa debe prestar bastante atención a cuál de ellos prefiere tener para su organización.

El segundo nivel comprende aliados (verticales y horizontales), distribuidores, coopecencia y competencia (directa e indirecta).

Finalmente, se encuentran aspectos de tipo ambiental, socio-cultural, tecnológico, económico y político-legal.

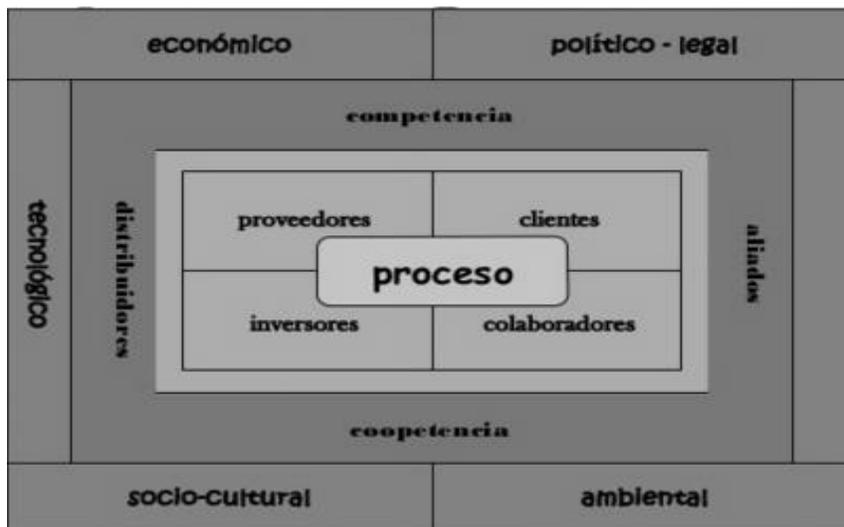


Figura 3. Modelo de Perspectiva integradora desde la Gerencia Estratégica

Nota Fuente: Quiñonez M., Guillermo A. (2014).

4.2.3. Modelo de Diagnostico FOLA

Es el modelo diseñado por Guillermo Quiñonez Mosquera en base a los conceptos descritos por Humberto Serna en su libro *Gerencia Estratégica sobre POAM* (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio) y el PCI (Perfil de Capacidad Interna).

El PCI permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que el entorno pueda presentarle a ésta. Para ello, evalúa factores como (Serna Gómez, 2008):

Capacidad Directiva

Capacidad Competitiva

Capacidad Financiera.

Capacidad Tecnológica.

Capacidad del Talento Humano.

El POAM le permite a quien lo realiza, identificar las amenazas y oportunidades potenciales que pueda tener una empresa u organización. Por lo tanto, para su realización es necesario tener en cuenta (Serna Gómez, 2008):

Factores económicos.

Factores políticos.

Factores sociales.

Factores tecnológicos.

Factores geográficos.

Por lo tanto, para el FOLA es necesaria la identificación y evaluación de dos aspectos: la MADI (Matriz de Diagnostico Interno) y la MADE (Matriz de Diagnóstico Externo). La MADI tiene en cuenta variables relacionadas a aspectos como lo son (Quiñonez Mosquera A. , 2012):

Propuesta de Valor (definición, claridad, apropiación, difusión)

Proceso (Capacidad, infraestructura, logística, etc.)

Dirección (Liderazgo, delegación de autoridad, planeación estratégica, diagnostico estratégico, control estratégico, estructura organizacional, etc.)

Mercadeo (Conocimiento, precio, promoción, distribución, relaciones públicas, etc.)

Finanzas (Análisis de costos, estado de resultados, endeudamiento, utilidades, flujo de caja, etc.)

Talento humano (motivación, capacitación, remuneración, productividad, rotación, clima y cultura organizacional, etc.)

Investigación, Desarrollo e Innovación.

Tecnología (uso de web, uso de bases de datos, uso de software, etc.)

Clientes

Proveedores (tiempo de relación, calidad, eficiencia, etc.)

Inversores.

Colaboradores (Compromiso, pertenencia, etc.)

La MADE es el diagnóstico que se realiza al entorno externo que rodea a una organización u empresa. Para ello, se tienen en cuenta factores como:

Aspectos económicos (ingreso Per Cápita, salario mínimo, tasas de interés, etc.)

Aspectos Políticos (Seguridad, Corrupción, Relaciones con entes territoriales, etc.)

Aspectos Legales

Aspectos Ambientales (Cambio climático, grupos ambientalistas,

Aspectos Sociales (Niveles socioeconómicos, composición de las familias, etc.)

Aspectos Culturales

Aspectos Tecnológicos

Aspectos Competitivos (Fuerza de marca, imagen corporativa, etc.)

4.2.4. Famiempresas

Una famiempresa o empresa familiar es aquella cuya toma de decisiones está influenciada por los miembros de una familia y quienes muchas veces son los que poseen una influencia suficiente para controlarla. Usualmente, incorporan como visión estratégica que las generaciones futuras lleven a cabo una continuidad de ésta. (Carlock & Florent-Treacy, 2007)

En Colombia, cerca del 70% de las empresas son de tipo familiar y la preocupación sobre éstas, radica en que la rentabilidad es menor a causa de los elevados costos y gastos de personal (Semana, 2015). Por ello, es importante generar procesos que permitan que las empresas turísticas, que muchas veces son consideradas famiempresas, puedan retroalimentar sus procesos mediante un fortalecimiento en aspectos críticos que podrían considerarse como los factores generadores del éxito que tanto esperan.

4.2.5. Ponencia “El reto de las PYMES en Villavicencio”

Es una ponencia realizada por Alejandro Quiñonez, Magister en Dirección y Administración de empresas quien sostiene el gran reto que tienen las empresas ante la falta de fortalecimiento para llegar a ser sostenible con el pasar del tiempo. Ya que, la información que se presenta en textos y demás medios informativos aportan sinnúmero de metodologías para que las empresas logren alcanzar el éxito; sin embargo, llega a ser inútil aterrizándolo a la realidad que vive el departamento del Meta y por lo cual no generan el resultado que se buscaría encontrar.

Se refiere también al modelo de Perspectiva Integradora expuesto por él, en el que considera al proceso interno de la organización haciendo una relación con los grupos de interés a fin de establecer factores que le permitan lograr la sostenibilidad en las empresas. (Quiñonez M., 2015)

4.3. Marco Conceptual

Agroturismo: Es un tipo de turismo especializado en el que el turista se involucra con el campesino en labores agrícolas. Se desarrolla en actividades relacionadas a la agricultura, ganadería u otra actividad, buscando con ello generar un ingreso adicional a la economía rural (MinComercio, Industria y Turismo, 1996)

Establecimiento de Alojamiento y Hospedaje: Es el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación servicios básicos mediante el contrato de hospedaje. (ICONTEC, 2006)

Famiempresa: son organizaciones comerciales en las cuales la toma de decisiones está influenciada por los miembros de una familia capaces de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla. Estas empresas tienen como parte de su visión estratégica que las siguientes generaciones le den continuidad a la empresa llevando las riendas de esta.

Hotel: Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. (MinComercio, Industria y Turismo, 2011)

4.4. Marco Legal

4.4.1. Turismo Departamental en el Meta

Ante la riqueza hídrica y de recursos naturales presentes en el departamento del Meta, el ente gubernamental ha mostrado su gran interés e importancia por conservar y estimular el turismo en la zona de los Llanos Orientales.

Es por ello, que en 2010 se lanzó el Plan Maestro de Turismo encabezado por el gobernador para ese entonces el mandatario Alan Jara Urzola. Allí da cuenta de los existentes prestadores de servicios turísticos para esos años y menciona a su vez como la creación de las diversas rutas que conducen a los demás municipios (Ruta del amanecer llanero, ruta del embrujo llano y ruta del piedemonte llanero) no hacen alusión de sus nombres según el producto que están ofertando.

El objetivo del Plan Maestro de Turismo del Meta 2010 fue la generación de una serie de estrategias encaminadas a mejorar el entrenamiento hacia la micro y pequeña empresa, el fomento de redes empresariales entre ellas, mejoramiento de calidad en el servicio y producto que éstas ofrecen, entre otras. (Instituto de Turismo del Meta, 2010).

Para el caso objetivo del municipio de Restrepo (Meta), fueron consideradas las siguientes estrategias encaminadas a mejorar las ofertas comerciales dentro de la ruta a la cual pertenece, la del Piedemonte Llanero, y qué son (Instituto de Turismo del Meta, 2010):

Adecuación de los accesos al manantial de la Virgen (trazar un sendero para evitar la deforestación y contaminación ambiental en temporada de peregrinaciones)

Diseño del producto cultural, en referencia a los amasijos que se producen en el municipio; considerando el proceso de elaboración y horneado de los mismos y teniendo en cuenta la presencia de un significativo número de fábricas.

Inclusión en la promoción institucional de su riqueza gastronómica.

4.4.2. Política Pública de Turismo del Meta

La Política pública de turismo para el departamento del Meta fue proferida durante la anterior administración del exgobernador Alan Jara Urzola con el propósito de otorgar una estabilidad y sensibilidad en los procesos así como de brindar una igualdad para todos los agentes participantes e interesados en las diversas actividades turísticas (Instituto de Turismo del Meta, 2014).

Para su realización, fue necesario un diagnóstico a nivel departamental del turismo, oferentes y demandantes de éste. Sumado a ello, se tuvo en cuenta conclusiones presentadas por el diagnóstico realizado en el informe IPSOS ejecutado por la firma Napoleón Franco que fueron (Instituto de Turismo del Meta, 2014):

El departamento del Meta tiene mucho potencial turístico, sus paisajes son el atractivo más reconocido y un porcentaje de personas que no han visitado el departamento, ha contemplado la posibilidad de hacerlo.

Los visitantes lo hacen en promedio 4 veces por año, comparado al promedio de personas en Colombia que viajan 3 veces al año.

Quienes han visitado al Meta en su mayoría provienen de Bogotá y van por turismo o por ir a visitar a sus familiares y amigos.

La construcción de la marca “Meta” podría ayudar a aumentar la tasa de visitas al departamento pues muchas de las personas desconocen lo que ofrece el Meta. Para la construcción de ésta marca, es importante tener en cuenta que actividades buscan las personas y cuales está el departamento capaz a ofrecer o desarrollar.

La seguridad es un factor importante por el que el Meta no es considerado como un destino turístico.

En tanto, la Política Pública de Turismo para el departamento del Meta establece:

Fortalecimiento institucional y empresarial

Planificación y organización de los municipios con vocación turística.

Consolidación de un Sistema de Información Turística para el departamento.

Formalización de los operadores y prestadores de servicios turísticos.

Conformación de cadenas de valor.

Financiación para la industria turística del Meta.

Consolidar experiencias únicas con el producto turístico: Turismo de naturaleza, aventura y ecoturismo, rutas turísticas del Meta, turismo aéreo sobre el llano infinito, turismo de agua, ríos para la aventura, gastronomía del llano, fusión de colores y sabores, turismo de ciencia, étnico y cultural del Llano.

Cabe destacar que las empresas del sector turístico del municipio de Restrepo presentan falencias financieras, logísticas y estratégicas; por lo cual, no son productivas ni competitivas a nivel regional. Por ello, es oportuno involucrar a los prestadores de servicios turísticos para que éstos conozcan la Política Pública de Turismo del departamento del Meta a fin de que la comprendan completamente y procedan a implementarla para así estructurar y ejecutar los cambios enfocados en lo establecido de forma legal. Lo anterior, es clave para promover el desarrollo del turismo en el municipio explotando el potencial natural, cultural, gastronómico y religioso existente.

4.4.3. Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019. “El Meta, Tierra de Oportunidades: Inclusión, Reconciliación y Equidad”

El Plan de Desarrollo 2016 – 2019 fue diseñado por la administración de la Gobernadora Marcela Amaya para cumplir a cabalidad con lo pactado durante la campaña política. Dentro de éste, se puede encontrar una política relacionada con el Turismo; ya que, pone en consideración

que el departamento tiene atractivos turísticos naturales que son potenciales pero que no ha tenido una gran respuesta efectiva y de calidad para quienes lo demandan y no logrando superar las expectativas de un turismo cada vez más exigente.

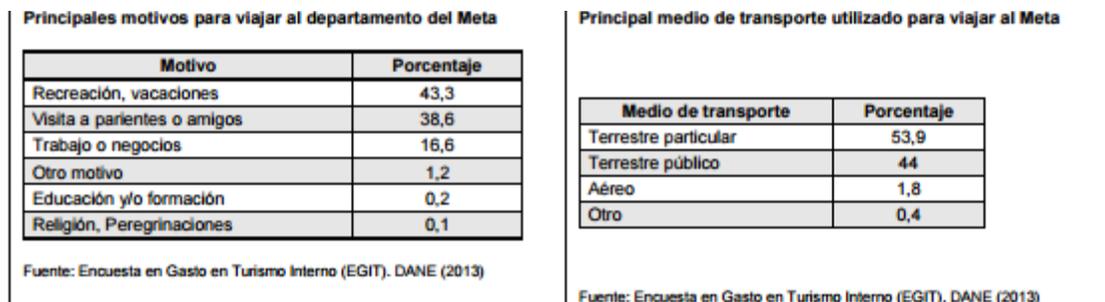


Figura 4. Principales motivos para viajar por el Meta y medio de transporte predilecto para ello.

Nota Fuente: Página web Gobernación del Meta (2016).

Y es que ante el posible fin del conflicto en Colombia, en éste plan de desarrollo se enfatiza en la importancia del turismo para la economía del departamento y así. Por ello, se pretende trabajar alrededor de un clúster para afianzar el lema “Meta, Somos la ruta natural”. Por ello, se trabajará en:

Competitividad turística: la oportunidad del Meta:

- a) Construcción y mejoramiento de la infraestructura turística
- b) Todos por un turismo sostenible con alma llanera
- c) Promoción turística
- d) Turismo, talento natural del meta: aporte para la paz (Gobernación del Meta, 2016)

Las famiempresas del municipio de Restrepo deben involucrarse y conocer los planes de desarrollo de las administración departamental y municipal; ya que, a través de éstos pueden involucrar de manera más activa a las diversas autoridades para que apoyen el turismo a fin de

que sea visto como un potencial para el departamento e incluso para la región de los Llanos Orientales.

4.4.4. Plan de Desarrollo municipal de Restrepo (Meta) 2016-2019.

Es el plan realizado por la administración de Cesar Augusto Robayo denominado “Restrepo, experiencia, compromiso y resultados”. Teniendo en cuenta, la posición geográfica estratégica que tiene el municipio y la variabilidad de climas propicios para diversos cultivos, hacen que Restrepo sea considerado uno de los atractivos naturales ideales dentro del departamento. Por lo cual, se busca:

Crear un instituto de turismo en el municipio

Formular un plan de Desarrollo Turístico para Restrepo

Implementar agenda para la oferta de servicios turísticos y culturales promoviendo el turismo religioso y el ecoturismo

Construcción de un malecón en el río Upin

Construcción de un punto de información turístico. (Alcaldía de Restrepo, 2016)

Respecto a lo anterior, es importante que los empresarios reconozcan la importancia de generar y crear alianzas estratégicas con la autoridad municipal; pues, es evidente que es un factor importante dentro de sus diversos planes el impulso hacia la actividad turística. El problema ha radicado en que posiblemente por desarticulación o falta de planeación y proyección, el potencial turístico del municipio no ha sido explotado en verdad. No obstante, las empresas prestadoras de servicios turísticos deben restablecer los vínculos con las entidades locales, crear o renovar las estrategias actuales para así promover el desarrollo de su municipio.

4.4.5. Ley General de Turismo-Ley 300 de 1996.

Nace ante el creciente interés e importancia de la actividad turística para el desarrollo del país. Contempla la formulación, diseño y ejecución de un Plan Sectorial de Turismo que contendrá la recolección de los Planes Sectoriales de Desarrollo a nivel Departamental, Distrital y Municipal. (Ministerio de Industria y Comercio, 1996)

La presente norma fue actualizada bajo la Ley 1558 del 2012, la que modifica por ejemplo, los aportantes a contribuciones parafiscales por la promoción del turismo y los que son:

Hoteles, centros vacacionales, servicios de alojamiento prestados por clubes sociales.

Viviendas dedicadas al uso turístico, hospedaje no permanente.

Agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas y operadoras.

Oficinas de representaciones turísticas

Empresas dedicadas a la operación de turismo de naturaleza o de aventura

Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones; excepto, universidades e instituciones de educación superior

Arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional.

Dentro de los artículos que son de especial cuidado e importancia para quienes desarrollen actividades turísticas como lo efectúan las empresas analizadas para el presente proyecto, es el proceso de inscripción y obtención del Registro Nacional de Turismo (RNT) que a su vez es un requisito de obligatoriedad ante la cámara de comercio en cada uno de los departamentos. (Congreso de Colombia, 2012)

4.4.6. Norma de Calidad Turística para Alojamientos.

NTSH-008. Alojamientos rurales, requisitos de planta y servicios

Busca establecer parámetros de calidad en los establecimientos de alojamiento rural con el fin de garantizar al cliente la calidad en infraestructura y servicio. Para evaluar la calidad en el

servicio se tienen en cuenta aspectos relacionados con la planta y la accesibilidad, con los servicios y la normatividad legal.

Entre los requisitos de planta se encuentran los relacionados con la edificación, estacionamiento, áreas verdes, espacios públicos, recepción, corredores/pasillos, baños públicos, ventilación, habitaciones, áreas recreativas, zona de alimentos y/o bebidas. Para los requisitos de servicio se tiene en cuenta los relacionados con el servicio del establecimiento, servicio de equipaje, atención a quejas, registro y acomodación (check in), cancelación de cuenta y salida (Check Out), reservas, seguridad, servicio de restaurante. (ICONTEC, 2011)

Los prestadores de servicios turísticos en el municipio de Restrepo que se dedican al servicio de hospedaje y alojamiento, deben tener conocimiento y claro entendimiento de la norma; ya que, ésta les permite cumplir a cabalidad las exigencias legales; a su vez, le permite tener un servicio óptimo.

NTSH 001. Establecimientos de alojamiento y hospedaje. Norma de competencia laboral. Realización de actividades básicas para la prestación del servicio.

Es una norma aplicable para personas que realizan funciones relacionadas con la prestación del servicio en establecimientos de alojamiento y hospedaje.

Entre los requisitos está la competencia de la persona que labora cuya presentación personal debe ser acorde al manual de procedimientos, debe conocer las normas de higiene y aseo, saber interpretar los manuales de procedimientos que tenga el lugar, buen manejo de software y sistemas de información, servicio al cliente, manejo de equipos y elementos. (ICONTEC, 2003)

Es importante que las empresas turísticas de hospedaje en el municipio de Restrepo (Meta) conozcan ésta norma; ya que, es importante velar por el talento humano que compone a la empresa pues ellos son la representación constante dentro del negocio.

NTS-TS 002. Establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH). Requisitos de sostenibilidad.

Brinda los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económicos que deben tener los establecimientos de alojamiento y hospedaje para así obtener la calidad turística; están definidos bajo dos niveles: el nivel básico de sostenibilidad y el nivel alto de sostenibilidad.

Entre los requisitos generales de sostenibilidad para ambos niveles hay de tipo legal, contar con un sistema de gestión para la sostenibilidad que debe contener una política sostenible, unos programas de gestión, su respectivo monitoreo y seguimiento, identificar las compras efectuadas, las personas responsables, programas de capacitación a empleados, información para clientes/huéspedes y planes de emergencia.

A su vez, especifica requisitos de tipo ambiental como lo son: información y buen uso de las áreas naturales, protección de flora y fauna presente, gestión sostenible de agua, de energía, manejo de residuos, manejo de contaminación atmosférica, auditiva y visual. En los aspectos económicos deben promover capacitaciones a las comunidades locales. (ICONTEC, 2006)

Actualmente, la sostenibilidad es un factor importante dentro y fuera de un negocio y las empresas del sector turístico –hospedaje- no son ajenas a ello. Es por ello, que los empresarios vinculados al proyecto deben reconocer si su empresa cuenta con los requisitos de sostenibilidad; ya que, contar con el certificado de sostenibilidad le permitirá ser reconocida.

5. Diseño Metodológico

5.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio conveniente para la realización del proyecto fue cualitativo; ya que, a diferencia de los demás métodos, éste se interesa más en conocer cómo se origina el asunto que se buscaba resolver. (Vera V.). No obstante, presenta unas características básicas que describen este método de estudio haciendo referencia a Fraenkel y Wallen, que son:

El ambiente natural en que se da el problema es la fuente directa y primaria de la investigación.

La recolección de datos es mayormente verbal

Énfasis del investigador tanto en el proceso como en el resultado

Análisis de datos se origina más inductivamente

Importancia de la opinión de los sujetos participantes sobre el asunto que se investiga.

Es por ello, que la investigación fue a su vez inductiva al partir de la realidad que tiene el empresario y lo que se pudo conocer de la empresa. Tuvo un corte descriptivo; ya que, la investigación se fundamentó sobre una realidad en concreto.

También, tuvo un enfoque de tipo relativista con modo estudio de caso, sobre el cual, se apoyó en entrevistas a los empresarios participantes del sector hospedaje en el municipio de Restrepo. El corte fue de tipo etnográfico; ya que, el estudio recae de forma directa sobre las personas miembros de la empresa; por tanto, constituye a su vez un modo de investigación

participativa que permitió conocer comportamientos y factores que permitieron conocer el asunto que se dispuso a tratar. (Murillo & Martínez, 2010)

5.2. Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos que se utilizó fue con entrevistas estructuradas y semi-estructuradas sobre los grupos de empresarios a través de entrevistas y visitas de campo a las empresas de hospedaje del sector de Restrepo (Meta); todo ello, se hizo con el fin de conocer la situación actual tanto interna como externa de la organización. A su vez, se respaldó con una técnica observacional que permitió denotar la verdadera situación interna de la empresa más allá de la percepción vista por los empresarios.

Concluida la etapa de entrevistas a los empresarios de empresas de hospedaje, se indagó sobre la existencia de la misión, visión y objetivos en cada una de las empresas a fin de, diseñar y poner en práctica dicha plataforma estratégica.

Cabe aclarar que, el número de empresas participantes en el proyecto fue de 3 en el sector hospedaje del municipio de Restrepo (Meta) con las cuales se empezó el presente proyecto de fortalecimiento ante la baja participación por los empresarios y la poca colaboración ante la promoción por parte de las autoridades municipales e institucionales.

5.3. Instrumento de recolección de datos

Se utilizó como instrumento de recolección de datos la matriz MADI y MADE teniendo en cuenta la información y calificación de los diferentes aspectos incluidos en cada una de éstas tanto por los empresarios como por las pasantes quienes tuvieron una opinión más objetiva de la situación en cada una de las empresas. A partir de ello, se procedió a elaborar la FOLA analítica

para sintetizar la información obtenida y así determinar los factores claves de éxito para cada una de las empresas del sector turístico –Hospedaje- del municipio de Restrepo (Meta).

Cuando se tuvieron identificados los factores claves de éxito y los factores críticos en cada empresa, se les dio a conocer los resultados obtenidos para así establecer junto con ellos un plan de mejoramiento en cada empresa teniendo en cuenta unas estrategias encaminadas a fortalecer sus factores generadores de éxito y a reducir el impacto de sus factores críticos para así obtener un mejoramiento en la competitividad de cada empresa.

6. Resultado y análisis de resultados

Para el desarrollo del presente proyecto, las empresas participantes en el proyecto del sector hospedaje fueron:

Finca Hotel Santa Helena

Hotel Las Acacias

Finca Los Naranjitos

6.1. Diagnósticos Organizacionales

El primer paso para identificar los problemas que tenían éstas empresas fue la realización del diagnóstico tanto interno como externo a través de dos tipos de matrices, una interna (MADI) y una externa (MADE) cuyo análisis produjera la FOLA Analítica; que permitió conocer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en cada una de las empresas participantes y que sin duda alguna generan que la competitividad de éstas se vea afectada.

6.1.1. Macroentorno

El diagnóstico externo permite analizar y evaluar los factores del entorno exterior de la organización, lo cual permite identificar tanto las amenazas como las oportunidades, y de esta manera establecer estrategias que permitan contrarrestar las amenazas del entorno o aprovechar en el caso de las oportunidades.

6.1.1.1. Entorno Económico

Actualmente, la económica colombiana ha tenido diversos efectos ante la baja en los ingresos del petróleo en la región; ya que, la mayoría de los clientes recurrentes o potenciales en cuanto al sector hospedaje dentro de la región y el municipio, eran personas relacionadas de manera directa o indirecta a dicha actividad económica o que disfrutaban su descanso en familia recurriendo al turismo por Restrepo.

No obstante, aunque el país presenta una economía poco dinámica, se destaca que el turismo se verá beneficiado en parte por el creciente interés de extranjeros por la gran biodiversidad existente en el país.

Por otra parte, cabe destacar la afectación que conlleva las altas tasas de inflación que han estado creciendo en los últimos meses; lo cual, provoca que los costos para los operadores de servicios turísticos se eleven y recurran a elevar sus precios, lo que provoca una disminución de turistas locales o nacionales.

6.1.1.2. Entorno Político

Colombia en la actualidad se está enfrentando a uno de los cambios políticos más relevantes en los últimos años, debido al proceso de paz que se lleva a cabo en Cuba por parte del gobierno nacional y el grupo armado ilegal más importante a lo largo de los años FARC-EP (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia, Ejército Popular); lo cual, significa una transición importante para el país en materia de transformación.

Dichos acuerdos buscan un crecimiento para el país, ya que, se busca disminuir las tasas de crimen, índices de violencia, narcotráfico y demás que afectan social, política, cultural y económicamente a la ciudadanía en general. Por ende, se busca estimular el sistema financiero, y así, generar crecimiento y desarrollo en términos generales, principalmente en las áreas rurales.

Respecto a las políticas tributarias, es cierto que existe incertidumbre por la inestabilidad y las decisiones que se tomarán a causa de la mala situación fiscal por la que atraviesa Colombia y en quienes los principales afectados serían: el sector empresarial con la reforma tributaria, reforma a los aranceles y la reforma al estatuto aduanero.

Teniendo en cuenta lo anterior, se identificó que en un grado importante se ven afectadas las empresas del sector hospedaje, debido a que, el conflicto armado, la inestabilidad en las políticas tributarias y la relación con los entes gubernamentales afecta de manera indirecta a las organizaciones.

6.1.1.3. Entorno Legal

La ley general de turismo está diseñada principalmente para establecer lineamientos y fortalecer la participación del sector con los entes territoriales y así fortalecer el turismo. Se garantiza que el Estado protegerá y otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades turísticas, recreacionales y demás, como también a todas las actividades que estén relacionadas con el turismo dentro del territorio nacional. Se mencionan las atribuciones otorgadas a las cámaras de comercio por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para inscribir en el Registro Único Tributario (RUT), a todos los prestadores de servicios turísticos según lo establecido en el artículo 12 de dicha ley.

Las Normas Técnicas Sectoriales (NTS) son exclusivas de las Unidades Sectoriales de Normalización que bajo el apoyo del Ministerio de Industria Comercio y Turismo y el gobierno; buscan mejorar y crear prácticas de calidad y turismo sostenibles y a su vez de la mano con las resoluciones 0650 de 2008 y 5757 de 2013. Existe una norma sectorial para cada componente turístico; hoteles, alojamiento, restaurantes, bares entre otros.

A su vez, es importante mencionar las disposiciones legales que deben cumplir los operadores de turismo en el sector hospedaje con el fin de cumplir dichas normas si quieren obtener el Certificado en el Registro Nacional de Turismo (RNT) para el año 2017 que los acredita de forma legal para dedicarse a las actividades turísticas.

Las normas de calidad turística, el POT, las normas ambientales y las normas de turismo sostenible conforman este entorno, no obstante, cabe destacar su relevancia ya que dichos aspectos afectan a las organizaciones de manera indirecta, por lo cual, no son considerados como amenazas, sino por el contrario como oportunidades en un largo plazo.

6.1.1.4. Entorno Ambiental

El entorno ambiental es un aspecto que afecta de manera directa a las empresas, ya que, Restrepo es considerado un atractivo turístico natural dentro de la región. A su vez, el ambiente puede considerarse una amenaza para las empresas en cuanto a la disponibilidad de materias primas, el costo de encontrarlas, la afectación de cambios climáticos brusco para los visitantes, etc.

6.1.1.5. Entorno Social

El departamento del Meta cuenta con una de las mejores mallas viales del país, y se espera que con las nuevas vías 4G, disminuya la distancia actual con la capital del país.

A nivel social se destaca que el departamento del Meta en los últimos años ha disminuido los índices de inseguridad, debido a que, existe mayor presencia de las fuerzas militares a lo largo del país. Sin embargo, la delincuencia común es la que ha deteriorado la imagen de la región, principalmente en Villavicencio y municipios aledaños.

A pesar de ello, el municipio no registra altos índices de delincuencia común, lo cual, genera tranquilidad a los habitantes y turistas que allí arriban, y que puede considerarse como una oportunidad para las operadores de servicios turísticos en el municipio.

Por otra parte, debido a la apertura económica que se llevó a cabo con Estados Unidos en años anteriores, ha generado que exista en el país una mayor la llegada de turistas extranjeros, los cuales en gran mayoría hablan únicamente su lengua nativa, muchas veces se hace necesario que los operadores turísticos se capaciten en manejo de idiomas especialmente en el uso del inglés.

6.1.1.6. Entorno Cultural

El interés por la cultura llanera es uno de los factores más comunes para quienes visitan el departamento del Meta; por lo que, el turismo se torna apetecible, sus tradiciones, costumbres, y paisajes que permiten explorar nuevas experiencias. Es por esto y otras cosas más que, muchas empresas de turismo a nivel nacional ofrecen dentro de sus principales paquetes turísticos, planes dentro de la región de los llanos orientales.

En el análisis, se determinó que factores como el interés por la cultura llanera, el tiempo de ocio familiar, las actividades recreativas y la tendencia de los planes turísticos pueden representar para las empresas de turismo en una oportunidad a un corto plazo, mediano y largo plazo.

6.1.1.7. Entorno Tecnológico

Con la facilidad en el uso y manejo del internet en la actualidad, los programas de capacitación por parte del gobierno en las TIC buscan disminuir el analfabetismo tecnológico, y así, lograr hacer uso eficiente de las herramientas tecnológicas para mejorar la comunicación y el acercamiento; disminuyendo las brechas a nivel nacional e internacional.

Buscando disminuir el analfabetismo tecnológico, las brechas de comunicación, y aumentar el acceso a la educación a diferentes programas en lugares totalmente alejados de las zonas rurales mediante la implementación de la internet y equipos de cómputo a comunidades, el gobierno creó un programa enfocado en las TIC para ser más eficientes en tema y dominio de la tecnología y las herramientas. El dominio y uso de las páginas web, redes sociales son canales muy certeros de comunicación que permiten vivir experiencias en tiempo real y llegar a lugares remotos en los que nunca se hubiera pensado; además de estar actualizado respecto a sucesos alrededor del mundo.

El acceso a internet y el uso de las redes sociales son las excelentes oportunidades que deben ser aprovechadas por las empresas de servicios turísticos, debido a que, si se ejecutan estrategias a través de estos, es posible expandir el alcance que poseen sus negocios, atraer y retener a su clientela, mejorando la imagen de éstos ante el entorno.

6.1.2. Microentorno

Para analizar el microentorno se tuvo en cuenta aspectos tales como propuesta de valor de la organización, las operaciones, la dirección, el área de mercadeo, el área de finanzas, el talento humano, lo relacionado a investigación, desarrollo e innovación, la tecnología implementada por la organización, los clientes, los proveedores y por último, los colaboradores.

6.1.2.1. Santa Helena

6.1.2.1.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor representa la esencia de la organización, aquello que la diferencia de la competencia y el valor agregado que brinda a sus clientes. En él se evaluaron aspectos como la definición de la propuesta, su claridad, apropiación y la difusión de la misma. Sin embargo, la finca – hotel Santa Helena no cuenta con una propuesta de valor claramente definida que pueda difundir a sus clientes y colaboradores. Esto se evidencia como una limitante, no

obstante, debe ser rápidamente mejorada, y esto será posible una vez que los empresarios conozcan y entiendan lo que hace diferente a su organización de la competencia.

6.1.2.1.2. Operaciones

Dentro del área de operaciones se evaluaron aspectos como la capacidad instalada de la empresa, la infraestructura, la logística, la definición de sus procesos, su sistema de reservaciones y todo lo concerniente al servicio que presta la organización.

La finca – hotel Santa Helena cuenta con la capacidad instalada necesaria para cubrir su demanda. Además de ello, se resalta como una de sus mayores fortalezas la atención al cliente, debido a que los clientes que han hecho recompra en el mismo, manifiestan que esta es una de las principales razones para tomar el servicio en el hotel. Sin embargo, aunque cuentan con sistema de reservas vía telefónica, correo electrónico y otros medios, no cuenta con una base de datos que le permita tener registro de los clientes y la frecuencia de su compra, convirtiéndose en una limitante que debe ser atendida progresivamente.

Lo anterior adicionalmente, dificulta el pos-servicio; ya que, al no contar con base de datos que permitan tener conocimiento del cliente y su frecuencia de compra, no le permite al hotel tener un contacto posterior al servicio, rompiendo el lazo de comunicación y evitando posiblemente acercamiento al cliente y fidelizarlo posteriormente.

6.1.2.1.3. Dirección

La dirección por parte de los propietarios se ve determinada por el señor Eduardo y su esposa, quienes están a cargo del hotel en un gran porcentaje, mientras que sus accionistas y colaboradores debido a la lejanía no presentan pertenencia a la organización; por lo cual, se dificulta y enfrasca la toma de decisiones únicamente en una persona y que limita las posibilidades u opciones para establecer estrategias y ejecutarlas.

Cuentan con una planeación estratégica definida, lo cual les permite actuar ante los inconvenientes presentes de manera oportuna. La motivación del personal es baja, y aunque cuentan con buena remuneración, no se obtienen los resultados esperados en términos de eficiencia y eficacia, lo que dificulta el mejoramiento continuo de la organización

6.1.2.1.4. Mercadeo

En el área de mercadeo en una organización es importante el conocimiento que se tenga de éste, tener claramente definidos los productos que ofrece la empresa y la segmentación del mercado al cual van dirigidos sus servicios, para que se logren generar estrategias de marketing mix (precio, plaza, promoción y distribución) que realmente promuevan el crecimiento de la empresa.

El enfoque de Finca - Hotel Santa Helena es la prestación del servicio de alojamiento turístico, sin embargo, uno de los factores diferenciadores respecto a su competencia directa es el brindar un servicio en donde su enfoque es el hacer sentir al cliente una experiencia diferente y en conexión con la naturaleza, lo cual lo hace diferenciador respecto a la competencia, y ello ha promovido la recompra de algunos clientes. No obstante, aunque se han convertido en clientes regulares, no promueven promociones, paquetes y/o descuentos, que permitan captar y fidelizar a dichos clientes.

6.1.2.1.5. Finanzas

La Finca - hotel Santa Helena cuenta con un área financiera establecida, sus procesos están establecidos y estandarizados, y su contabilidad es llevada por una contadora, lo cual permite identificar que la organización se encuentra estructurada y de esta manera, permite hacer medición de cada una de las áreas críticas, con el fin de evaluar y mejorar constantemente..

6.1.2.1.6. Talento Humano

En el área de talento humano se tuvieron en cuenta aspectos como la motivación del personal, el clima y cultura organizacional, la remuneración a los trabajadores y la rotación de los mismos.

Al ser una famiempresa, el personal de trabajo lo constituye las mismas personas que la dirigen; por lo tanto, la cultura y clima organizacional de la empresa es un aspecto positivo para ella. Sin embargo, ellos cuentan con colaboradores externos que prestan servicios de cuidado y prestación del servicio.

Lo que se pudo observar, fue la poca capacidad de toma de decisiones del que se considera el administrador y encargado de la finca.

6.1.2.1.7. Investigación, Desarrollo e Innovación

En este aspecto se evaluó si la organización realiza algún tipo de investigación interna, si desarrolla nuevos productos o hace mejoras a los ya existentes, si posee alianzas con alguna institución para realizar dichas investigaciones o si realiza innovación continua.

Evaluando los anteriores aspectos, se evidenció que la organización ha realizado algún tipo de investigación interna, ya que ha indagado a sus clientes directamente acerca de la satisfacción que poseen frente al servicio prestado y si poseen alguna sugerencia en cuanto al mismo. Adicionalmente, cuando los propietarios se dirigen a otro lugar, están atentos ante las innovaciones que se presentan en otros hoteles y la conveniencia de adoptarlos en el propio. Sin embargo, no cuentan con alianzas para investigación, dificultando el desarrollo nuevos productos, dejando a un lado la innovación.

6.1.2.1.8. Tecnología

La tecnología ha facilitado el acercamiento entre las personas, por lo mismo es una ventaja y oportunidad para la organización, el uso de la misma para realizar una conexión con los

clientes que antes no era posible, captar nuevos clientes y fidelizar los actuales a través de una página web, el uso de aplicaciones móviles o las redes sociales y la utilización de una base de datos.

En este aspecto, la organización evidencia contacto con sus clientes a través de publicidad en internet. Sin embargo, no se ha explotado en su totalidad el uso del internet con fines empresariales, ya que, únicamente la emplean para realizar reservaciones o brindar información y no para captar nuevos cliente o fidelizar los ya existentes.

6.1.2.1.9. Clientes

En el ítem clientes se evalúa el contacto que la organización posee con los mismos, si éstos realizan recompra, si la empresa ofrece descuentos y si existe una fidelización, satisfacción y vinculación emocional de los compradores con la organización.

La finca – hotel Santa Helena no cuenta con una base de datos en la que registre a los clientes que han visitado la organización y han adquirido los servicios de la misma, lo cual, explica el limitante en pos-servicio que poseen. Sin embargo, los propietarios destacan que la fidelización de clientes que tienen actualmente se basa en la atención al cliente prestada.

6.1.2.1.10. Proveedores

En Proveedores se busca evaluar la confiabilidad que transmiten, si la organización posee acuerdos especiales con dichos proveedores, si las entregas de los productos son eficientes y si son de calidad, además el tipo de pago que se realiza.

La organización no cuenta con alianzas estratégicas con proveedores locales o cercanos, por el contrario, realizan compras de contado a los proveedores del municipio, sin establecer alguna alianza que les permita disminuir los costos o beneficios adicionales en relación a sus competidores.

6.1.2.1.11. Colaboradores

En éste ítem se evalúa el tiempo en la empresa de los trabajadores, el sentido de pertenencia y el compromiso que poseen los mismos con la organización.

El personal de trabajo en la finca – hotel Santa Helena, como ya se explicó anteriormente, son los mismos miembros de la familia, y se destaca el liderazgo y motivación por parte del señor Eduardo y su esposa, sin embargo, el sentido de pertenencia por parte de los demás colaboradores es limitado, afectando la dirección de la organización, teniendo en cuenta que son pilares fundamentales para el buen funcionamiento de la misma.

No obstante, tiene una persona denominada “administrador” quién labora dentro de la empresa y reside allí mismo; pero quien, siente poca motivación en cuanto a la poca toma de decisiones considerando que lo tienen como administrador.

6.1.2.2. Los Naranjitos

6.1.2.2.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor representa la esencia de la organización, aquello que la diferencia de la competencia y el valor agregado que brinda a sus clientes. En él se evaluaron aspectos como la definición de la propuesta, su claridad, apropiación y la difusión de la misma.

Finca Los Naranjitos no cuenta con una propuesta de valor claramente definida que pueda difundir a sus clientes y colaboradores. Esto se evidencia como una limitante; no obstante, debe ser rápidamente mejorada, y esto será posible una vez que los empresarios conozcan y entiendan lo que hace diferente a su organización de la competencia.

6.1.2.2.2. Operaciones

Dentro del área de operaciones se evaluaron aspectos como la capacidad instalada de la empresa, la infraestructura, la logística, la definición de sus procesos, su sistema de reservaciones y todo lo concerniente al servicio que presta la organización

Finca los Naranjitos cuenta con la capacidad instalada necesaria para cubrir su demanda. Además de ello, se resalta como una de sus mayores fortalezas la atención al cliente, debido a que los clientes que han hecho recompra en el mismo, manifiestan que ésta es una de las principales razones para tomar el servicio de nuevo. Sin embargo, aunque cuentan con un sistema de reservas vía telefónica y correo electrónico, no cuenta con una base de datos que le permita tener registro de los clientes y la frecuencia de su compra, convirtiéndose en una limitante que debe ser atendida progresivamente.

Lo anterior adicionalmente, dificulta el pos-servicio; ya que, al no contar con base de datos que permitan tener conocimiento del cliente y su frecuencia de compra, no permite tener un contacto posterior al servicio, rompiendo el lazo de comunicación y evitando un posible acercamiento al cliente y fidelizarlo posteriormente.

6.1.2.2.3. Dirección

La dirección por parte de los propietarios se ve determinada por la señora Carmen Rosa y su esposo, quienes están a cargo de la Finca en un gran porcentaje, mientras que sus colaboradores debido a la lejanía no están involucrados en su totalidad con la organización, lo cual dificulta y enfrasca la toma de decisiones únicamente en una persona, limitando las posibilidades u opciones para establecer estrategias y ejecutarlas.

No cuentan con una planeación estratégica definida, ya que todas las labores y decisiones que se ejecutan son en gran parte empíricas. La motivación del personal efectuada por la señora Carmen Rosa actualmente es estable, ya que cuentan con buena remuneración, siendo un factor de aprovechamiento a la hora del mejoramiento continuo de la organización en relación a la pertenecía respecto a la empresa. El inconveniente radica cuando de manera temporal es reemplazada por alguna de sus hermanas, y el personal se resiente por el cambio de la dirección.

6.1.2.2.4. Mercadeo

En el área de mercadeo de una organización es importante el conocimiento que se tenga de éste, tener claramente definidos los productos que ofrece la empresa y la segmentación del mercado al cual van dirigidos sus servicios, para que se logren generar estrategias de marketing mix (precio, plaza, promoción y distribución) que realmente promuevan el crecimiento de la empresa.

El enfoque de Finca Los Naranjitos es la prestación del servicio de alojamiento turístico; sin embargo, uno de los factores diferenciadores respecto a su competencia directa es el brindar un servicio en donde su enfoque es el hacer sentir al cliente una experiencia diferente y en conexión con la naturaleza compartiendo con los más cercanos, es decir, con su círculo familiar, lo cual lo hace diferenciador respecto a la competencia, y ello ha promovido la recompra de algunos clientes

Aunque tienen clientes regulares, no promueven promociones, paquetes y/o descuentos, que permitan captar y fidelizar a dichos clientes.

6.1.2.2.5. Finanzas

Finca Los Naranjitos cuenta con un área financiera no estructurada. Sus procesos no están establecidos y estandarizados, y no cuentan con una contabilidad determinada; es decir, todo es llevado de forma empírica, lo que dificulta la identificación de la estructura en la empresa. Por ende, obstaculiza la medición de cada una de las áreas críticas, con el fin de evaluar y mejorar el desempeño periódicamente.

6.1.2.2.6. Talento Humano

En el área de talento humano se tuvieron en cuenta aspectos como la motivación del personal, el clima y cultura organizacional, la remuneración a los trabajadores y la rotación de los mismos.

Al ser una famiempresa, el personal de trabajo lo constituye las mismas personas que la dirigen y a su vez, por lo tanto la cultura y clima organizacional de la empresa es un aspecto positivo para ella. Sin embargo, adicionalmente ellos cuentan colaboradores externa que prestan sus servicios; lo cual, debe tenerse en cuenta pues el no contar con personal idóneo puede afectar a la empresa.

6.1.2.2.7. Investigación, Desarrollo e Innovación

En este aspecto se evaluó si la organización realiza algún tipo de investigación interna, si desarrolla nuevos productos o hace mejoras a los ya existentes, si posee alianzas con alguna institución para realizar dichas investigaciones o si realiza innovación continua.

Evaluando los anteriores aspectos, se evidenció que la organización de alguna manera ha realizado algún tipo de investigación interna; ya que, ha indagado a sus clientes directamente acerca de la satisfacción que poseen frente al servicio prestado y si poseen alguna sugerencia en cuanto al mismo. A su vez, han tenido en cuenta investigaciones tendientes a explotar la flora que los rodea y tratando de innovar en sus procesos de manera continua.

6.1.2.2.8. Tecnología

La tecnología ha facilitado el acercamiento entre las personas, por lo mismo, es una ventaja y oportunidad para la organización, el uso de la misma para realizar una conexión con los clientes que antes no era posible, captar nuevos clientes y fidelizar los actuales a través de una página web, el uso de aplicaciones móviles o las redes sociales y la utilización de una base de datos.

En este aspecto, la organización evidencia contacto con sus clientes a través de redes sociales como Facebook que le ha permitido tener un acercamiento con el cliente, generar mayor contacto con clientes potenciales. Sin embargo, no se ha explotado en su totalidad, ya que únicamente la emplean para realizar reservaciones o brindar información y no para captar nuevos cliente o fidelizar los ya existentes.

6.1.2.2.9. Clientes

En el ítem clientes, se evalúa el contacto que la organización posee con los mismos, si éstos realizan recompra, si la empresa ofrece descuentos y si existe una fidelización, satisfacción y vinculación emocional de los compradores con la organización.

Finca Los Naranjitos no cuenta con una base de datos en la que registre a los clientes que han visitado la organización y han adquirido los servicios de la misma; lo cual, explica el limitante en pos-servicio que poseen. Sin embargo, los propietarios destacan que la fidelización de clientes que tienen actualmente se basa en la atención al cliente prestada y las cómodas instalaciones.

6.1.2.2.10. Proveedores

En Proveedores se busca evaluar la confiabilidad que transmiten, si la organización posee acuerdos especiales con dichos proveedores, si las entregas de los productos son eficientes y si son de calidad, además el tipo de pago que se realiza.

La organización no cuenta con alianzas estratégicas con proveedores locales o cercanos, por el contrario, realizan compras de contado a los proveedores del municipio o en Villavicencio, sin establecer alguna alianza que les permita disminuir los costos o beneficios adicionales en relación a sus competidores.

6.1.2.2.11. Colaboradores

En éste ítem se evalúa el tiempo en la empresa de los trabajadores, el sentido de pertenencia y el compromiso que poseen los mismos con la organización.

El personal de trabajo en los Naranjitos, como ya se explicó anteriormente, son en parte los mismos miembros de la familia, y se destaca el liderazgo y motivación por parte de la señora Carmen Rosa y su esposo.

En cuanto a los dos empleados con que cuenta la empresa, éstos son personas comprometidos con la empresa, con colaborar en todo lo pertinente. Aunque, no participan en la mejora del servicio teniendo en cuenta que son parte fundamental dentro de éste.

6.1.2.3. *Las Acacias*

6.1.2.3.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor representa la esencia de la organización, aquello que la diferencia de la competencia y el valor agregado que brinda a sus clientes. En él se evaluaron aspectos como la definición de la propuesta, su claridad, apropiación y la difusión de la misma. Aunque el Hotel tiene claro que los diferencia de la competencia, no ha sido clara en la difusión y en una mayor apropiación de su propuesta de valor. A su vez, no hay una difusión en los empleados que son las personas más importantes dentro del servicio que presta la empresa.

6.1.2.3.2. Operaciones

Dentro del área de operaciones se evaluaron aspectos como la capacidad instalada de la empresa, la infraestructura, la logística, la definición de sus procesos, su sistema de reservaciones y todo lo concerniente al servicio que presta la organización.

El hotel las Acacias cuenta con la capacidad instalada necesaria para cubrir su demanda. Además de ello, se resalta como una de sus mayores fortalezas la atención al cliente, especialmente por el trato ameno y agradable de su propietaria. Entre sus limitantes, se encuentra

la falta de un sistema que registre los datos básicos de los clientes, los reclamos, peticiones, sugerencias.

Lo anterior adicionalmente, dificulta el pos-servicio; ya que, al no contar con base de datos que permitan tener conocimiento del cliente y su frecuencia de compra, no permite al hotel tener un contacto posterior al servicio, rompiendo el lazo de comunicación y evitando un futuro acercamiento y recompra por parte del cliente.

6.1.2.3.3. Dirección

La dirección por parte de los propietarios se ve únicamente determinada por la señora Miriam, quien está a cargo del hotel, mientras que sus colaboradores no prestan interés o pertenencia a la organización; por lo cual, dificulta y enfrasca la toma de decisiones únicamente en una persona tomar decisiones más objetivas y desde una perspectiva diferente al amor por el negocio.

No cuentan con una planeación estratégica definida, es decir, no se encuentra plasmada, lo cual lo convierte en ambiguo y empírico.

6.1.2.3.4. Mercadeo

En el área de mercadeo de una organización es importante el conocimiento que se tenga de éste, tener claramente definidos los productos que ofrece la empresa y la segmentación del mercado al cual van dirigidos sus servicios, para que se logren generar estrategias de marketing mix (precio, plaza, promoción y distribución) que realmente promuevan el crecimiento de la empresa.

El enfoque de Hotel las Acacias es la prestación del servicio de alojamiento turístico; sin embargo uno de los factores diferenciadores respecto a su competencia directa es el brindar un

servicio en donde se enfoque es el hacer sentir al cliente como en su casa. Lo cual, lo hace diferenciador respecto a la competencia, y ello ha promovido la recompra de algunos clientes

Un limitante encontrado es la falta de estrategias para la posventa en su servicio, la poca promoción de su servicio ofertado a través de publicidad, redes sociales, etc.

6.1.2.3.5. Finanzas

El hotel las Acacias no cuenta con un área financiera establecida, no cuentan con procesos establecidos ni estandarizados, y sus registros contables no los manejan en base de datos. De igual manera no cuentan con flujos de caja ni balances anuales que les permitan observar la situación de la empresa. Por ello, la empresa no conoce realmente sus costos gastos de ejecutar su servicio, y adicionalmente, para su financiación y demás emplean tarjetas de crédito, lo cual aumenta los costos incurridos al cancelar mayores intereses bancarios. A su vez, existe una no separación de gastos personales y empresariales; lo que, hace que la utilidad percibida sea desconocida.

6.1.2.3.6. Talento Humano

En el área de talento humano se tuvieron en cuenta aspectos como la motivación del personal, el clima y cultura organizacional, la remuneración a los trabajadores y la rotación de los mismos. En cuanto al Hotel Las Acacias, el personal no tiene compromiso con la empresa, son poco motivadas y participes de las decisiones que se llevarán a cabo en la empresa.

Lo anterior, afecta claramente la propuesta de valor en la empresa al no recibir un trato ameno y hogareño como está establecido y caería en contradicción esto.

6.1.2.3.7. Investigación, Desarrollo e Innovación

En este aspecto se evaluó si la organización realiza algún tipo de investigación interna, si desarrolla nuevos productos o hace mejoras a los ya existentes, si posee alianzas con alguna institución para realizar dichas investigaciones o si realiza innovación continua.

Evaluando los anteriores aspectos, se evidenció que la organización ha realizado algún tipo de investigación interna; ya que, cuando la propietaria se dirige a otro lugar está atenta ante las innovaciones que se presentan en otros hoteles con el fin de mejorar el servicio dentro de su empresa e inyectarle mayor innovación.

6.1.2.3.8. Tecnología

La tecnología ha facilitado el acercamiento entre las personas y ha permitido una mejor conexión de las personas con las empresas. En este aspecto, la organización evidencia contacto con sus clientes a través de redes sociales y con una página web que le permite estar en contacto con los clientes. Sin embargo, el contenido en éstas no es actualizado periódicamente, no se cuenta con reservaciones online ni buzón de sugerencias dentro de ellas.

6.1.2.3.9. Clientes

En el ítem clientes se evalúa el contacto que la organización posee con los mismos, si éstos realizan recompra, si la empresa ofrece descuentos y si existe una fidelización, satisfacción y vinculación emocional de los compradores con la organización.

El hotel las Acacias no cuenta con una base de datos en la que registre a los clientes que han visitado la organización y han adquirido los servicios de la misma, lo cual, explica el limitante en pos-servicio que poseen. Sin embargo, la atención efectuada por la propietaria es satisfactoria para los clientes y visitantes.

6.1.2.3.10. Proveedores

En Proveedores se busca evaluar la confiabilidad que transmiten, si la organización posee acuerdos especiales con dichos proveedores, si las entregas de los productos son eficientes y si son de calidad, además el tipo de pago que se realiza.

La organización no cuenta con alianzas estratégicas con proveedores locales o cercanos, por lo cual han optado por comprar en grandes superficies como almacenes Éxito, y sumado a ello, realizan pago a través de tarjetas de crédito, lo cual incrementa los costos de las materias prima adquiridas, siendo un limitante importante de afrontar.

6.1.2.3.11. Colaboradores

En éste ítem se evalúa el tiempo en la empresa de los trabajadores, el sentido de pertenencia y el compromiso que poseen los mismos con la organización.

El personal de trabajo en el hotel las Acacias tiene poca motivación dentro del trabajo, hay falta de compromiso y de pertenencia. En tanto, los colaboradores tienen poca gestión para colaborar con la empresa y se limitan a hacer pocas cosas por la rentabilidad de la empresa.

6.1.3. Entorno competitivo

6.1.3.1. *Fincas*

Existe una gran variedad de competidores directos e indirectos a lo largo del municipio de Restrepo. Unos cuentan con poca variedad de servicios, otros con variedad en servicios para los turistas y visitantes. La mayoría de fincas se encuentran apostadas cerca a sectores turísticos de Restrepo. Las fincas existentes en el municipio son:

Finca Villa Andrea

Prados del Caney

Villa Natalia

Mónaco

Paraíso

Villa Valeria, etc.

No obstante, también hay diversidad en cabañas y hoteles como lo es Cabañas Amanecer Llanero, Cabañas El Japón, Cabañas El Edén del Llano, entre otras; que ejercen influencia en el sector hospedaje de visitantes.

6.1.3.2. Hotel

El hotel Las Acacias se encuentra ubicado en el casco urbano del municipio de Restrepo, con cercanía al parque principal, la iglesia y otros sectores de interés como la vereda Caney Alto, la cual es reconocida por ser el sector turístico más importante del municipio. Por tanto, se encuentra rodeada de diversos hoteles, cabañas y fincas campestres que ofrecen el mismo servicio turístico.

La competencia directa para la organización son aquellas empresas que prestan servicios similares a los suyos. Entre todos los competidores, el hotel El Escondite es su competidor directo más fuerte, debido a que queda igualmente a cercanías del casco urbano, cuenta con infraestructura y locación más amplia, cuenta con servicios adicionales tales como restaurante y piscina, lo cual lo hace llamativo para los visitantes.

Muchos de los sitios de alojamiento dentro del municipio de Restrepo (Meta) ofrecen diversos servicios además del alojamiento como lo es restaurante, piscina, zonas de esparcimiento, parqueadero, etc. Por lo cual, la competencia tanto directa como indirecta del Hotel Las Acacias es fuerte y por ende, requiere de mayores estrategias de penetración en el mercado.

6.1.4. Matrices

6.1.4.1. Santa Helena

6.1.4.1.1. Matriz de Diagnostico Externo (MADE)

Para la realización de la MADE, se hizo necesario que las pasantes analizarán el entorno externo que rodeaba a la empresa según cada aspecto que contenía dicha matriz. La calificación era dada de una escala de -5 a 5, donde -5 era la calificación negativa más alta y que suponía una amenaza para la empresa y 5 era considerado una alta oportunidad para ésta. En cuanto al impacto se manejó una escala de 1 a 5, donde 1 es un impacto bajo y 5 un impacto alto. Los resultados obtenidos en cada sub-ítem eran multiplicados entre sí para obtener un resultado final por cada subdivisión. En la Tabla n° 1 se puede apreciar la MADE realizada así como también podrá encontrarla en el Anexo 1.

Tabla 1

Matriz de Diagnóstico Externo (MADE) Finca Santa Helena

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Económico			
Ingreso Percápita	4	5	20
Dinero destinado a Recreación	4	4	16
Dinero destinado a Educación	-2	4	-8
Precio del Dólar	3	4	12
Salario Mínimo	3	3	9
Inflación	-4	5	-20
Tasas de Interés	-3	3	-9
Capacidad pago hogares	-3	4	-12
Político			
Futuro Acuerdo de Paz con grupos ilegales	5	5	25
Conflicto armado	-5	5	-25
Corrupción	-3	4	-12
Relaciones con los entes territoriales	5	5	25
Reconocimiento en el Entorno	4	4	16
Seguridad	4	4	16
Legal			
Normatividad POT	4	4	16
Leyes de niños, infancia y adolescencia	3	4	12
Normatividad ambiental	2	3	6
Normatividad educativa	1	1	1
Normatividad recreación y deporte	-1	3	-3
Normas postconflicto	2	4	8

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Ambiental			
Cambio climático	-4	4	-16
Grupos ambientalistas	-3	3	-9
Zonas para realizar actividades al aire libre	4	4	16
Social			
Composición de las familias	-2	2	-4
Niveles socioeconómicos	2	2	4
Uso redes sociales	4	4	16
Cultural			
Grupos religiosos	-3	2	-6
Consumo de medios de comunicación	4	4	16
Tiempo de ocio familiar	5	4	20
Actividades de ocio y recreación	5	4	20
Tecnológico			
Acceso a internet (Población)	4	4	16
Acceso a Smartphone (población)	4	4	16
Facilidad de uso de servidores	-2	2	-4
Analfabetismo tecnológico	2	4	8
Competencia			
Solidez de la propuesta de valor	3	4	12
Capacidad instalada o de cobertura	5	5	25
Penetración en el mercado	4	4	16
Fuerza de marca	4	4	16
Imagen corporativa	4	4	16

Nota Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse en la Tabla 1, de los datos resultantes se tuvo en cuenta los datos positivos de mayor valor y los más negativos. Todo ello, para determinar cuales se considerarían amenazas y cuales oportunidades en la FOLA. (Ver Anexo 2

6.1.4.1.2. Matriz de Diagnostico Interno (MADI)

Tabla 2*Matriz de Diagnóstico Interno (MADI) Finca Hotel Santa Helena*

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Propuesta de valor			
Definición de la propuesta de valor	3	3	9
Claridad de la propuesta de valor	3	3	9
Apropiación de la propuesta de valor	3	3	9
Difusión de la propuesta de valor	3	4	12
Proceso			
Operaciones			
Capacidad Instalada	4	4	16
Infraestructura	4	4	16
Logística	4	4	16
Aseguramiento de la calidad	4	4	16
Conocimiento de la norma	3	5	15
Ajuste a la norma de calidad turística	3	-2	-6
Reservaciones	4	3	12
Recepción de clientes	4	3	12
Emergencias [Planes, equipos, señalización, etc.]	5	5	25
Uso de idioma extranjeros	1	-4	-4
Atención al cliente	4	4	16
Pago del servicio	4	1	4
Pos-servicio	3	-2	-6
Dirección			

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Liderazgo	5	5	25
Delegación de autoridad	4	4	16
Comunicación asertiva	4	4	16
Diagnostico estratégico	4	4	16
Planeación estratégica	5	5	25
Ajuste a los planes	4	4	16
Control estratégico	4	4	16
-Medición de desempeño	3	-2	-6
Estructura Organizacional	3	3	9
Mercadeo			
Conocimiento	4	4	16
Hospedaje	3	3	9
Restaurante	4	4	16
Sendero ecológico	4	5	20
Bar-Karaoke	3	3	9
Piscina	5	5	25
Pesca Deportiva	5	5	25
Zona de camping	5	3	15
Segmentación del mercado			
Precio	5	5	25
Promoción	5	5	25
Relaciones publicas	5	5	25
Distribución	4	4	16
Plaza	5	5	25
Servicio	4	5	20
Finanzas			
Análisis de costos	4	5	20
Libros contables	4	4	16
Flujo de caja	4	4	16
Balance general	4	5	20
Estado de resultados	4	5	20
Análisis financiero	4	5	20
Endeudamiento	2	-2	-4
Utilidades	4	4	16
EBITDA			
Talento Humano			
Motivación	5	5	25
Capacitación	5	5	25
Remuneración	5	5	25

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Clima organizacional	4	5	20
Cultura organizacional	3	-4	-12
Productividad	4	5	20
Rotación	2	-5	-10
I+D+i			
Investigación interna	3	3	9
Alianzas para investigación	2	-2	-4
Desarrollo de nuevos productos	4	4	16
Mejora de productos ya existentes	4	4	16
Innovación	4	4	16
Tecnología			
Uso de web	4	5	20
Uso de aplicaciones móviles	1	-4	-4
Uso de redes sociales	2	-4	-8
Uso de software especializado	3	-4	-12
Uso de paquetes básicos	3	-4	-12
Uso de bases de datos	-4	4	-16
Clientes			
Registro (base de datos)	3	5	15
Contacto	-4	4	-16
Recompra	4	4	16
Descuentos	-4	4	-16
Satisfacción	4	5	20
Fidelización	4	5	20
Atención	4	5	20
Vinculación emocional	4	5	20
Proveedores			
Confiabilidad	5	5	25
Tiempo de relación	3	4	12
Acuerdos especiales	-4	-4	16
Crédito	3	4	12
Eficiencia en la entrega	5	5	25
Calidad de los productos	5	4	20
Inversores			
Tipo de sociedad			
Acreedores	2	2	4
Ejecutabilidad de la deuda	3	3	9
Inversionistas	3	5	15
Influencia en la toma de decisiones	2	-4	-8

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Colaboradores			
Tiempo en la empresa	4	4	16
Compromiso con la empresa	4	4	16
Sentido de pertenencia	4	4	16

Nota Fuente: Elaboración Propia

Para la realización de la MADI, se hizo necesaria la opinión del propietario y su esposa que conociendo más a fondo la situación interna de su empresa, lograron obtener información sobre las fortalezas que tenían como empresa así como aquellos limitantes que les impedían crecer y ser reconocidos dentro del mercado. La calificación era dada de una escala de -5 a 5, donde -5 era la calificación negativa más alta y que suponía una limitante para la empresa y 5 era considerado una alta fortaleza de ésta. En cuanto al impacto se manejó una escala de 1 a 5, donde 1 es un impacto bajo y 5 un impacto alto. Los resultados obtenidos en cada sub-ítem eran multiplicados entre sí para obtener un resultado final por cada subdivisión. En la Tabla n° 2 se puede apreciar la MADI realizada así como también podrá encontrarla en el Anexo 1.

6.1.4.2. Los Naranjitos

6.1.4.2.1. Matriz de Diagnostico Externo (MADE)

Tabla 3

Matriz de Diagnóstico externo Finca Los Naranjitos

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Económico			
Ingreso Percapita	2	5	10
Dinero destinado a Recreación	3	5	15
Dinero destinado a Educación	1	1	1
Precio del Dólar	4	4	16
Salario Mínimo	3	4	12
Inflación	-3	4	-12
Tasas de Interés	-2	4	-8
Capacidad pago hogares	1	1	1
Político			
Futuro Acuerdo de Paz con grupos ilegales	4	4	16

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Corrupción	-2	3	-6
Relaciones con los entes territoriales	3	4	12
Reconocimiento en el Entorno	3	4	12
Seguridad	-3	5	-15
Legal			
Normatividad POT	4	5	20
Leyes de niños, infancia y adolescencia	1	1	1
Normatividad ambiental	-4	5	-20
Normatividad recreación	-1	3	-3
Normas postconflicto	1	1	1
Ambiental			
Cambio climático	-3	5	-15
Grupos ambientalistas	2	2	4
Zonas para realizar actividades al aire libre	2	2	4
Social			
Composición de las familias	2	4	8
Niveles socioeconómicos	1	1	1
Uso redes sociales	4	5	20
Cultural			
Grupos religiosos	1	1	1
Consumo de medios de comunicación	4	4	16
Tiempo de ocio familiar	4	5	20
Actividades de ocio y recreación	4	4	16
Tecnológico			
Acceso a internet (Población)	4	4	16
Acceso a Smartphone (población)	3	3,5	10,5
Analfabetismo tecnológico	-1	3	-3
Competencia			
Solidez de la propuesta de valor	2	2	4
Capacidad instalada o de cobertura	-3	4	-12
Penetración en el mercado	-2	4	-8
Fuerza de marca	-2	4	-8
Imagen corporativa	-2	3,5	-7

Nota Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse en la Tabla 3 y en el anexo 4, se puede evidenciarse aspectos del entorno que serían oportunidades para la empresa como podría serlo el aspecto cultural y social. En tanto, puede evidenciarse mayor número de variables que amenazan a la empresa.

6.1.4.2.1. Matriz de Diagnostico Interno (MADI)

Tabla 4

Matriz de Diagnóstico Interno Finca Los Naranjitos

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Propuesta de valor			
Definición de la propuesta de valor	5	5	25
Claridad de la propuesta de valor	4,5	5	22,5
Apropiación de la propuesta de valor	5	5	25
Difusión de la propuesta de valor	5	5	25
Proceso			
Operaciones			
Capacidad Instalada	4	5	20
Infraestructura	4	5	20
Logística	5	5	25
Aseguramiento de la calidad	-4	5	-20
Conocimiento de la norma	4	5	20
Ajuste a la norma de calidad turística	4	4	16
Reservaciones	4	5	20
Recepción de clientes	5	5	25
Emergencias [Planes, equipos, señalización, etc.]	-5	5	-25
Uso de idioma extranjeros	-1	1	-1
Atención al cliente	4,5	5	22,5
Pago del servicio	5	5	25
Post servicio	-5	4	-20
Dirección			
Liderazgo	4,5	4,5	20,25
Delegación de autoridad	4	5	20
Comunicación asertiva	4,5	5	22,5
Diagnostico estratégico	4	4	16
Planeación estratégica	4	4	16
Ajuste a los planes	4	4	16

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Control estratégico	4	4	16
-Medición de desempeño	3	4,5	13,5
Estructura Organizacional	-5	3	-15
Mercadeo			
Conocimiento	4	4	16
Hospedaje	4	4	16
Precio	4,5	5	22,5
Promoción	-3	4	-12
Relaciones publicas	-1	3	-3
Distribución	4	4	16
Plaza	4,5	5	22,5
Servicio	4,5	5	22,5
Finanzas			
Análisis de costos	-4	3	-12
Libros contables	-4	3	-12
Flujo de caja	-4	4	-16
Balance general	-4	3	-12
Estado de resultados	-4	3	-12
Análisis financiero	-4	3	-12
Endeudamiento	-4	1	-4
Utilidades	4	4	16
Talento Humano			
Motivación	4,5	5	22,5
Capacitación	4	4	16
Remuneración	5	5	25
Clima organizacional	4	4	16
Cultura organizacional	4	4	16
Productividad	5	5	25
Rotación	1	5	5
I+D+i			
Investigación interna	4	4	16
Alianzas para investigación	-1	1	-1
Desarrollo de nuevos productos	4	4	16
Mejora de productos ya existentes	3	3	9
Innovación	3	4	12
Tecnología			
Uso de web	5	5	25
Uso de aplicaciones móviles	4	4	16
Uso de redes sociales	5	5	25
Uso de software especializado	1	5	5

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Uso de paquetes básicos	5	5	25
Uso de bases de datos	-5	5	-25
Clientes			
Registro (base de datos)	4	5	20
Contacto	4	5	20
Recompra	-1	4	-4
Descuentos	-1	4	-4
Satisfacción	5	5	25
Fidelización	4	4	16
Atención	4,5	5	22,5
Vinculación emocional	4,5	5	22,5
Proveedores			
Confiabilidad	4,5	4,5	20,25
Tiempo de relación	1	1	1
Acuerdos especiales	-3	3	-9
Crédito	1	1	1
Eficiencia en la entrega	5	5	25
Calidad de los productos	5	5	25
Inversores			
<i>Tipo de sociedad</i>	3	3	9
<i>Acreedores</i>	1	1	1
<i>Ejecutabilidad de la deuda</i>	1	1	1
<i>Inversionistas</i>	1	1	1
<i>Influencia en la toma de decisiones</i>	5	5	25
Colaboradores			
Tiempo en la empresa	4	4	16
Compromiso con la empresa	4	4	16
Sentido de pertenencia	4	4	16

Nota Fuente: Elaboración Propia

Para la realización de la MADI, se hizo necesaria la opinión de la propietaria que conociendo más a fondo la situación interna de su empresa, se logró obtener información sobre las fortalezas que tenían como empresa así como aquellos limitantes que les impedían crecer y ser reconocidos dentro del mercado. La calificación era dada de una escala de -5 a 5, donde -5 era la calificación negativa más alta y que suponía una limitante para la empresa y 5 era

considerado una alta fortaleza de ésta. En cuanto al impacto se manejó una escala de 1 a 5, donde 1 es un impacto bajo y 5 un impacto alto. Los resultados obtenidos en cada sub-ítem eran multiplicados entre sí para obtener un resultado final por cada subdivisión. En la Tabla n° 4, puede verse grosso modo que el área financiera de la empresa es una gran limitante para el desarrollo de sus objetivos y una fortaleza es la propuesta de valor que tienen. (Ver Anexo 3)

6.1.4.3. Hotel las Acacias

6.1.4.3.1. Matriz de Diagnostico Externo (MADE)

Tabla 5

Matriz de Diagnóstico externo Hotel Las Acacias

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Económico			
Ingreso Percapita	4	4	16
Dinero destinado a Recreación	3	3	9
Dinero destinado a Educación	-2	2	-4
Precio del Dólar	4	2	8
Salario Mínimo	3	2	6
Inflación	-4	5	-20
Tasas de Interés	-3	3,5	-10,5
Capacidad pago hogares	-4	4	-16
Político			
Futuro Acuerdo de Paz con grupos ilegales	5	5	25
Conflicto armado	-5	5	-25
Corrupción	2	4	8
Relaciones con los entes territoriales	5	5	25
Reconocimiento en el Entorno	3	4	12
Seguridad	3	4	12
Legal			
Normatividad POT	4	4	16
Leyes de niños, infancia y adolescencia	2	2	4

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Normatividad ambiental	1	2	2
Normatividad educativa	1	1	1
Normatividad recreación y deporte	1	1	1
Normas postconflicto	3	3	9
Ambiental			
Cambio climático	-3	4	-12
Grupos ambientalistas	1	1	1
Zonas para realizar actividades al aire libre	3	4	12
Social			
Composición de las familias	-2	2	-4
Niveles socioeconómicos	2	2	4
Uso redes sociales	-2	5	-10
Cultural			
Grupos religiosos	3	4	12
Consumo de medios de comunicación	4	4	16
Tiempo de ocio familiar	5	4	20
Actividades de ocio y recreación	5	4	20
Tecnológico			
Acceso a internet (Población)	4	4	16
Acceso a Smartphone (población)	4	4	16
Facilidad de uso de servidores	2	4	8
Analfabetismo tecnológico	-4	4	-16
Competencia			
Solidez de la propuesta de valor	3	4	12
Capacidad instalada o de cobertura	4	5	20
Penetración en el mercado	-2	4	-8
Fuerza de marca	-4	4	-16
Imagen corporativa	-2	4	-8

Nota Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 5 y Anexo 6, se puede observar la Matriz de Diagnóstico Externo (MADE) para el Hotel Las Acacias. Cabe resaltar que aspectos en general sobre cultura y legal, la empresa cuenta con oportunidades que le brinda el entorno pero es una amenaza para ésta principalmente, los aspectos económicos y competitivos.

6.1.4.3.2. Matriz de Diagnostico Interno (MADI)

Tabla 6*Matriz de Diagnóstico Interno Hotel Las Acacias*

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Propuesta de valor			
Definición de la propuesta de valor	3	4	12
Claridad de la propuesta de valor	3	4	12
Apropiación de la propuesta de valor	-2	4	-8
Difusión de la propuesta de valor	2	3	6
Proceso			
Operaciones			
Capacidad Instalada	3	4	12
Infraestructura	3	4	12
Logística	3	4	12
Aseguramiento de la calidad	4	5	20
Conocimiento de la norma	-3	5	-15
Ajuste a la norma de calidad turística	-3	4	-12
Reservaciones	-3	4	-12
Recepción de clientes	4	4	16
Emergencias [Planes, equipos, señalización, etc.]	4	5	20
Uso de idioma extranjeros	-4	5	-20
Atención al cliente	4	5	20
Pago del servicio	2	4	8

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Pos-servicio	3	4	12
Dirección			
Liderazgo	-3	4	-12
Delegación de autoridad	-3	4	-12
Comunicación asertiva	2	4	8
Diagnostico estratégico	4	4	16
Planeación estratégica	4	4	16
Ajuste a los planes	4	4	16
Control estratégico	3	4	12
-Medición de desempeño	3	4	12
Estructura Organizacional	3	3	9
Mercadeo			
Conocimiento	2	2	4
Hospedaje	4	3	12
Segmentación del mercado			0
Precio	4	5	20
Promoción	-4	5	-20
Relaciones publicas	4	5	20
Distribución	4	4	16
Plaza	4	5	20
Servicio	5	5	25
Finanzas			

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Análisis de costos	3	5	15
Libros contables	2	3	6
Flujo de caja	4	4	16
Balance general	1	3	3
Estado de resultados	1	3	3
Análisis financiero	1	3	3
Endeudamiento	1	1	1
Utilidades	3	5	15
Talento Humano			
Motivación	3	5	15
Capacitación	4	5	20
Remuneración	4	5	20
Clima organizacional	4	4	16
Cultura organizacional	3	4	12
Productividad	3	5	15
Rotación	2	5	10
I+D+i			
Investigación interna	3	4	12
Alianzas para investigación	1	1	1
Desarrollo de nuevos productos	1	1	1
Mejora de productos ya existentes	4	4	16
Innovación	2	2	4

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Tecnología			
Uso de web	-4	5	-20
Uso de aplicaciones móviles	-4	4	-16
Uso de redes sociales	-2	5	-10
Uso de software especializado	-4	5	-20
Uso de paquetes básicos	-5	5	-25
Uso de bases de datos	-5	5	-25
Clientes			
Registro (base de datos)	3	5	15
Contacto	1	5	5
Recompra	3	4	12
Descuentos	1	3	3
Satisfacción	4	5	20
Fidelización	1	4	4
Atención	4	5	20
Vinculación emocional	4	5	20
Proveedores			
Confiableidad	4	5	20
Tiempo de relación	2	2	4
Acuerdos especiales	1	2	2
Crédito	1	1	1
Eficiencia en la entrega	5	5	25

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Calidad de los productos	5	5	25
Inversores			
Tipo de sociedad			0
Acreedores	1	1	1
Ejecutabilidad de la deuda	1	1	1
Inversionistas	1	1	1
Influencia en la toma de decisiones	1	1	1
Colaboradores			
Tiempo en la empresa	4	4	16
Compromiso con la empresa	2	3	6
Sentido de pertenencia	2	3	6

Nota Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 6 y anexo 5, se evidencia la Matriz de Diagnóstico Interno (MADI) para el Hotel Las Acacias. Como puede apreciarse grosso modo, entre las fortalezas consideradas están los colaboradores, los proveedores, el aspecto referente a clientes, mercadeo, propuesta de valor. En tanto, puede observarse que entre los limitantes está la tecnología dentro de la empresa, lo relacionado a ciertos aspectos en operaciones.

6.1.5. Resultados de las Matrices

6.1.5.1. Santa Helena

Teniendo en cuenta los valores con mayor puntuación positiva obtenidos de la Matriz de Diagnóstico Externo (MADE) realizada para la Finca Hotel Santa Helena, se puede observar ciertos factores que se establecen como oportunidades:

- **Ingreso per cápita:** Este sin duda es uno de los aspectos que tiene gran repercusión para la empresa, ya que, al aumentar el ingreso por persona, permitirá que esta destine parte de estos para sus actividades de esparcimiento, ocio. Por el contrario, si éste es menor, las personas no contarán con recursos para destinar a dichas actividades, generando menor demanda de servicios turísticos.
- **Dinero destinado a la recreación:** Ya sea por parte del gobierno o particulares, la destinación de recursos para la recreación fomenta que se presten mayores espacios atractivos para los turistas o viajeros, los cuales se verán estimulados para elegir algún destino específico en la temporada de vacaciones, tal como sucede en ciudades de alto afluente turístico.
- **Fluctuación precio del dólar:** En los últimos años, el dólar ha tenido una fluctuación que no solamente afecta a importadores y exportadores, sino a su vez a el sector turístico; ya que, al contar con un precio de dólar alto, estimula el crecimiento turístico a nivel internacional; ya que será más económica su estadía, desplazamiento y demás en el país, caso contrario al ser devaluado el dólar por la moneda nacional.
- **Acuerdos de paz:** Sin duda alguna, este es uno de los aspectos más relevantes en la actualidad y que mayor repercusión tendrá en la región de la Orinoquia, debido a que es una región afectada durante muchos años por los enfrentamientos armados. Los posibles los turistas extranjeros y nacionales elegirán el Meta como destino turístico al contar con tanta naturaleza y diversidad de paisajes lo que conllevará a una mayor inversión, consumo y por ende un mayor estímulo a la economía regional.
- **Seguridad:** Este se encuentra ciertamente relacionado con el aspecto anterior; sin embargo, abarca otros aspectos que estancan o dinamizan la afluencia de turistas en la

región y municipio, como la delincuencia común, la que afecta de manera directa a los propietarios al manifestar inseguridad en el sector donde está localizada su organización.

- **Tiempo ocio familiar:** Teniendo en cuenta que el municipio de Restrepo es un destino popular para familias aledañas, es importante tener en cuenta dicho aspecto; ya que, al aumentar el tiempo destinado al ocio familiar, se incrementará la demanda en el servicio prestado.

Por otra parte, se identifican los aspectos que son amenazas para la organización:

- **Inflación:** Sin duda alguna, se puede percibir como una amenaza en la actualidad; ya que, al incrementarse significativamente generará que los costos de las materias primas, insumos y demás aumentan afectando la economía del empresario. Por tanto, llevan a un aumento de los precios y una posible baja en la demanda del servicio.
- **Tasas de interés:** La fluctuación que se dé en las tasas de interés provocará que en caso de contar con obligaciones con entes bancarios o en un futuro requiera solicitar, pueda verse afectado el empresario en sus ingresos. Lo que, conllevará a un mayor valor de sus pasivos y las cuotas que deba cancelar sean superiores, disminuyendo el rango de utilidad obtenido.
- **Conflicto armado:** Como se expresó anteriormente en el ítem acuerdo de paz, se identifica al conflicto armado como una amenaza importante en el país, y mayormente en la región, teniendo en cuenta que es una zona de alto nivel de grupos al margen de la ley.
- **Cambio climático:** Cabe destacar la relevancia de este aspecto, debido a que en la actualidad es un tema que aqueja a todo el mundo, pero, desde el punto de vista turístico el departamento del Meta se vería altamente afectado. Pues, es reconocida

por ser un destino turístico caliente y cercano a la capital del país; sin embargo, al existir variaciones climáticas puede afectar no solo como destino turístico, sino adicionalmente a la flora y fauna de la región, el cual es igualmente atrayente para el turista.

A continuación, se encuentra el diagnóstico interno realizado a la Finca Hotel Santa Helena; el cual, conto con la participación de los representantes legales mediante una entrevista participativa.

Teniendo en cuenta los factores analizados con calificación negativa en la Matriz de Diagnóstico Interno (MADI), se identificó como factores que *debilitan* la organización los siguientes:

- **Uso de idiomas extranjeros:** En la actualidad, el uso de idiomas extranjeros es vital para los prestadores de servicios turísticos, y más aún, con el crecimiento que ha tenido dicho sector, ya que, es mayor el afluente de turistas internacionales al país y a la región. No obstante, es importante que se incentive o se tenga como factor relevante a la hora de contratar personal el dominio perfecto del español y posiblemente el uso de idiomas indispensables en el mundo moderno como es el inglés.
- **Pos-servicio:** El pos-servicio es clave en las empresas prestadoras de servicios turísticos; ya que, le permite tener un contacto posterior al servicio promoviendo la recompra y convirtiendo los clientes ocasionales en clientes fieles y en su mejor publicidad.
- **Medidor de desempeño:** Es importante medir cada una de las áreas y los procesos a la hora de prestar el servicio; ya que, ello permitirá detectar las áreas críticas de la organización y fortalecer los procesos y medir el impacto de las estrategias que estén llevando a cabo.

- **Endeudamiento:** Respecto al endeudamiento, se evidenció que los propietarios no se endeudan recurrentemente. Sin embargo, es importante que cuando se adquieran dichas obligaciones sean destinadas para fortalecer los activos y el mejoramiento del servicio, y que dicho endeudamiento beneficie tanto al cliente como al propietario.
- **Rotación de personal:** Es un factor clave dentro de una organización; ya que, se puede convertir en uno de los pilares diferenciadores respecto a la competencia. Por ello, se debe evaluar cuáles aspectos están ocasionando el exceso de rotación de personal y prestar más atención desde la selección de este y su proceso dentro de la organización.
- **Tecnología:** La tecnología se ha convertido en un facilitador y conector no solamente con los clientes internos, sino con los externos, por ello, hay que determinar cómo se puede explotar para el acercamiento con los turistas, proveedores y demás.

Por otra parte, en la Matriz de Diagnóstico Interno (MADI) teniendo en cuenta los aspectos positivos de mayor calificación se identificaron como factores que *fortalecen* a la organización:

- **Área de operaciones:** Se cuenta con la infraestructura adecuada para llevar a cabo los procesos, además de contar con un seguimiento a cada uno de los procesos mediante un aseguramiento de la calidad, que permite evaluar cada proceso y la reestructuración si es necesaria de los mismos.
- **Direccionamiento:** Por parte de los altos directivos se destaca el liderazgo, debido a que están evaluando cada situación y visualizando los cambios que se deben realizar con oportunidad. Sumado a ello, planifican cada una de las acciones, previendo cada posible dificultad para ser resuelta sin ver afectado al cliente.

- **Servicio:** Sin duda alguna, éste es el pilar para una empresa, la satisfacción del cliente; por ende, están atentos a las sugerencias que realiza el cliente, pero de igual manera siendo objetivos para que el servicio no se vea afectado.
- **Proveedores:** Han identificado que los proveedores actuales son pertinentes; sin embargo, cabe destacar que no es adecuado depender de un solo proveedor, así que se deben tener distintas opciones y crear relaciones comerciales que brinde beneficios bilaterales.

6.1.5.2. Finca Los Naranjitos

Teniendo en cuenta los valores con mayor puntuación positiva obtenidos de la Matriz de Diagnóstico Externo (MADE) realizada para la Finca Los Naranjitos se puede observar ciertos factores que se establecen como oportunidades:

- **Dinero destinado a la recreación:** Ya sea por parte del gobierno o particulares, la destinación de recursos para la recreación fomenta que se presten mayores espacios atractivos para los turistas o viajeros, los cuales se verán estimulados para elegir algún destino específico en la temporada de vacaciones, tal como sucede en ciudades de alto afluente turístico.
- **Fluctuación precio del dólar:** En los últimos años, el dólar ha tenido una fluctuación que no solamente afecta a importadores y exportadores, sino a su vez a el sector turístico; ya que, al contar con un precio de dólar alto, estimula el crecimiento turístico a nivel internacional; ya que será más económica su estadía, desplazamiento y demás en el país, caso contrario al ser devaluado el dólar por la moneda nacional. Lo cual, ha logrado promover de forma creciente el turismo dentro del país, lo que sería una oportunidad latente para el negocio.

- **Acuerdos de paz:** Sin duda alguna, este es uno de los aspectos más relevantes en la actualidad y que mayor repercusión tendrá en la región de la Orinoquia, debido a que es una región afectada durante muchos años por los enfrentamientos armados. Los posibles turistas extranjeros y nacionales elegirán el Meta como destino turístico al contar con tanta naturaleza y diversidad de paisajes lo que conllevará a una mayor inversión, consumo y por ende un mayor estímulo a la economía regional.
- **Normatividad del POT (Plan de Ordenamiento Territorial):** es denominada una oportunidad al localizarse el negocio en una vía donde predominan diversas empresas oferentes de servicios turísticos y una zona contemplada y apta para la realización de turismo de naturaleza
- **Uso de redes sociales:** Es una oportunidad teniendo en cuenta que es la mejor forma de contactarse con clientes potenciales y de fidelizar los ya existentes.
- **Tiempo ocio familiar:** Teniendo en cuenta que el municipio de Restrepo es un destino popular para familias aledañas, es importante tener en cuenta dicho aspecto; ya que, al aumentar el tiempo destinado al ocio familiar, se incrementará la demanda en el servicio prestado.

Por otra parte, se identifican los aspectos que son amenazas para la organización:

- **Inflación:** Sin duda alguna, se puede percibir como una amenaza en la actualidad; ya que, al incrementarse significativamente generará que los costos de las materias primas, insumos y demás aumentan afectando la economía del empresario. Por tanto, conllevan a un aumento de los precios y una posible baja en la demanda del servicio.

- **Tasas de interés:** La fluctuación que se dé en las tasas de interés provocará un mayor valor de sus pasivos y las cuotas que deba cancelar sean superiores, disminuyendo el rango de utilidad obtenido.
- **Seguridad:** Es un ítem considerado como amenaza al permitir que los visitantes y clientes se abstengan de visitar el municipio y por ende de alojarse en éste al considerar como vital su bienestar y supervivencia.
- **Normatividad Ambiental:** Se considera una amenaza teniendo en cuenta que mayor normatividad ambiental produce mayor inversión (\$\$) y por ende, afectar de manera importante la rentabilidad y futuro de la empresa.
- **Cambio climático:** Cabe destacar la relevancia de este aspecto, debido a que en la actualidad es un tema que aqueja a todo el mundo, pero, desde el punto de vista turístico el departamento del Meta se vería altamente afectado. Pues, es reconocida por ser un destino turístico caliente y cercano a la capital del país; sin embargo, al existir variaciones climáticas puede afectar no solo como destino turístico, sino adicionalmente a la flora y fauna de la región, el cual es igualmente atrayente para el turista.
- **Capacidad instalada o de cobertura:** Se considera una amenaza; ya que, la cobertura actual es inferior ante la llegada creciente en el número de personas al municipio de Restrepo.

A continuación, se encuentra el diagnóstico interno realizado a la Finca Los Naranjitos; el cual, contó con la participación de los representantes legales mediante una entrevista participativa.

Teniendo en cuenta los factores analizados con calificación negativa en la Matriz de Diagnóstico Interno (MADI), se identificó como factores que *debilitan* la organización los siguientes:

- **Emergencias:** se considera una limitante; ya que, dentro de las diversas normatividades vigentes es algo obligatorio para mantener la salud y el bienestar de quienes demanden el servicio turístico. Actualmente, la empresa no cuenta con ningún tipo de señalización de emergencia, planes o equipos ante cualquier contingencia.
- **Post Servicio:** El postservicio es clave en las empresas prestadoras de servicios turísticos; ya que, le permite tener un contacto posterior al servicio promoviendo la recompra y convirtiendo los clientes ocasionales en clientes fieles y en su mejor publicidad. La empresa no cuenta con ninguna estrategia encaminada a contactar con los clientes que ya disfrutaron del servicio.
- **Estructura Organizacional:** Es importante que la empresa tenga claro el organigrama presente dentro de la organización, para que haya una clara diferenciación de los cargos y funciones de quienes hagan parte de ésta. La empresa no cuenta con una estructura organizacional definida ni está definida la toma de decisiones que pueda realizarse.
- **Promoción:** Es un aspecto importante dentro del servicio a ofrecer. La empresa no cuenta con estrategias de promoción de su servicio de ninguna forma. Suele vender su servicio a través de recomendaciones familiares o clientes que ya experimentaron el servicio.
- **Finanzas:** Es un tema realmente importante para determinar el estado de la empresa. La empresa no cuenta con ningún tipo de contabilidad, no hay claridad sobre si el precio al

cual se ofrece el servicio genera utilidad para la empresa, no hay claridad de egresos ni ingresos, etc. Todo esto también afecta a los socios que no perciben rentabilidad.

- **Uso de bases de datos:** la empresa no cuenta con un registro actualizado de sus bases de datos. No utilizan ni de forma manual ni digital. Tenerla, sin duda permitiría un mejor servicio, una fidelización y recompra de los clientes y visitantes

Por otra parte, en la Matriz de Diagnóstico Interno (MADI) teniendo en cuenta los aspectos positivos de mayor calificación se identificaron como factores que *fortalecen* a la organización:

- **Propuesta de valor:** la empresa tiene clara su propuesta de valor y ello le permite tener claro los potenciales clientes que necesita su empresa así como las condiciones en las cuales prestar el servicio y saber diferenciarse de los demás. Cabe aclarar que le falta mayor difusión mediante publicidad y promoción tendiente a posicionarse y generar recordación en las personas.
- **Logística:** La realización de eventos se hace de manera satisfactoria, sin ningún tipo de percance; ya que, se realiza de manera anticipada buscando que el cliente esté totalmente satisfecho con el servicio. Las personas que laboran allí, son muy colaboradoras y siempre están atentas ante cualquier tipo de percance que pueda surgir durante el proceso.
- **Recepción del cliente:** La empresa cuenta con una excelente atención al cliente desde su llegada a la finca, siempre se les tiene todo perfectamente diseñado para que se sientan a gusto.
- **Pago de servicio:** La empresa cuenta con un sistema de pago accesible y confiable con los clientes. Sugiere un 50% para la reservación y 50% al recibir la finca. El cliente puede consignar o en efectivo si lo requiere.

- **Remuneración del talento humano:** Los empleados están conformes con el pago recibido aun cuando no trabajan las ocho horas diarias, además, la motivación y el buen trato por parte de la señora Carmen Rosa y su marido son acogedores para éstos.

6.1.5.3. Hotel Las Acacias

Ahora, se puede observar la Matriz de Diagnostico Externo realizada en el Hotel Las Acacias:

Teniendo en cuenta la MADE, el Hotel Las Acacias tendría las siguientes amenazas:

- **Inflación:** dado que la inflación está en constante aumento, se convertiría en una latente amenaza; pues, los productos que compra para el mantenimiento del servicio en el hotel pagan IVA lo que se traduce en un mayor costo que debe asumir para que su servicio siga en buenas condiciones.
- **Tasas de Interés:** La amenaza proveniente de la tasa de interés radica en los créditos que la propietaria piensa adquirir para una mejor adecuación y ampliación del lugar. Ya que, en los últimos meses las tasas han crecido en más de dos puntos por la Banca central con el fin de contrarrestar la alta inflación.
- **Conflicto Armado:** la amenaza radica en que si no llegan a efectuarse los acuerdos de paz, se podría ver un recrudecimiento del conflicto armado que sin duda limitaría a las personas a viajar por temor a estar en peligro.
- **Analfabetismo tecnológico:** es una amenaza que afecta a la organización, ya que, la publicidad del hotel esta mayormente difundida por estos medios y es el mejor visualizador de lo que contiene el hotel.

- **Fuerza de marca:** es una amenaza que se presenta si la empresa sigue actuando en una baja posición; pues, las demás marcas en cuanto a alojamiento pueden penetrar y crear recordación en la mente de los clientes.
- **Cambio climático:** Es considerada una amenaza; ya que, parte de lo que incentiva a los turistas y visitantes a venir a Restrepo (Meta) es en turismo de naturaleza.

A continuación, se presentan las oportunidades presentadas teniendo en cuenta el resultado previsto de la Matriz de Diagnóstico Externo (MADE):

- **Dinero destinado a Recreación:** es una oportunidad para la empresa al poder disponer con mayor número de personas dispuestas a viajar y por ende, mayores reservas en alojamiento y hospedaje.
- **Precio del dólar:** es beneficioso para la empresa el hecho que el dólar se encuentre a un alto precio de mercado; ya que, los turistas colombianos estarán más dispuestos a viajar por economía dentro del territorio nacional lo cual se puede traducir en mayores ventas del servicio de alojamiento.
- **Futuro acuerdo de paz con grupos ilegales:** se convierte en una oportunidad para la empresa; pues, las personas estarían más tranquilas y seguras al viajar, se sentirían más protegidas.
- **Normatividad POT:** La empresa se encuentra ubicada de manera estratégica, es un sitio donde convergen diversos sitios turísticos que el turista podrá disfrutar mientras permanece alojado allí.

- **Uso de redes sociales:** Es importante para la empresa el creciente uso de las redes sociales; ya que, las personas a través de estas, tienen un mayor contacto con el servicio que querrán disfrutar y pagar.
- **Acceso a internet de la población:** es una oportunidad para la empresa porque a través de las redes sociales la empresa promociona el turismo por Restrepo y por ende, el alojamiento y hospedaje en ésta tierra.
- **Tiempo de ocio familiar:** se considera una oportunidad para la empresa porque entre mayor sea el tiempo de ocio dedicado por las familias, mayor será la idea de éstos por realizar actividades recreativas, de turismo, etc.

Por otra parte, en la Matriz de Diagnóstico Interno (MADI) teniendo en cuenta los aspectos positivos de mayor calificación se identificaron como factores que *fortalecen* a la organización:

- **Propuesta de valor:** se convierte en una fortaleza para la empresa; ya que, con la claridad y difusión que tiene, ha logrado reconocerse por su servicio amable lo que ha permitido mayor recordación en los clientes.
- **Emergencias:** Es una de las fortalezas con las que cuenta la empresa; pues, tiene señalización pertinente dentro del negocio, zona de evacuación ante cualquier emergencia que pueda presentarse. Lo anterior, supone un mayor bienestar para los clientes y visitantes.

- **Atención al cliente:** es una de las mayores fortalezas con que cuenta la empresa; ya que, su servicio es reconocido por la amable atención, el trato ameno y afectuoso recibido por parte de la propietaria para con sus huéspedes y clientes.
- **Precio:** El precio con el que se relaciona es cómodo con los clientes, suele ofrecer algún tipo de descuento si es compra recurrente. Su precio esta correspondido con el servicio prestado.
- **Relaciones públicas:** la propietaria de la empresa tiene a su favor las excelentes relaciones que tiene con el gobierno municipal; a su vez, es miembro participe del Consejo de Turismo que se empezó a implementar, lo que le posiblemente le ayudará a consolidar más su empresa.
- **Servicio:** es una fortaleza el nivel de servicio que se presta a los clientes y visitantes. Su característica única es el ofrecer un servicio cálido y hogareño a cada uno de sus huéspedes.
- **Mejora de productos existentes:** las visitas a otros hoteles o sitios de alojamiento en diversas partes del país o del mundo, ha permitido que la empresa incorpore innovaciones en su servicio y sea diferenciador con respecto a otros sitios de alojamiento dentro del municipio.
- **Satisfacción de clientes:** es una fortaleza para la empresa la satisfacción con que salen sus clientes respecto al servicio y al precio pagado por éstos. Además, se sienten como en casa lo que les genera una mayor satisfacción

- **Confiabilidad de proveedores:** la calidad y confiabilidad por los productos comprados en los diversos almacenes son de excelente calidad y a un precio cómodo, que le permite ofrecer un servicio de calidad y a un precio al alcance del bolsillo.

Por otra parte, en la Matriz de Diagnóstico Interno (MADI) teniendo en cuenta los aspectos negativos de mayor calificación se identificaron como factores que limitan a la organización:

- **Reservaciones:** la empresa tiene un limitante en éste aspecto; ya que, no cuenta con un sistema de reservaciones en línea, solo por vía telefónica y no pide ningún tipo de abono que le permita asegurar el servicio a prestar.
- **Uso de idioma extranjero:** el personal de la empresa junto con su propietaria no hablan otro idioma que no sea el español. Puede llegar a ser un limitante, teniendo en cuenta la afluencia de visitantes extranjeros al territorio colombiano.
- **Delegación de autoridad:** la propietaria no tiene la capacidad de delegar funciones ni responsabilidades. Lo cual limita la toma de decisiones por parte de los empleados cuando estos no estén, a su vez, desmotiva al personal al no proporcionarles confianza cuando ésta no se encuentra dentro de la empresa.
- **Tecnología:** es un gran limitante; pues, la propietaria y su personal no dominan lo básico en tecnología. No hay capacidad de éstas por actualizar ni promocionar la empresa en redes sociales, en la página web. A su vez, no permiten una mejor digitalización de la información recolectada de cada cliente que ingrese a la empresa.

6.1.6. FOLA Analítica

Tras la realización de las dos matrices, lo que prosiguió fue la realización de una FOLA Analítica que cruza las Fortalezas con las Oportunidades y Amenazas; así como, los Limitantes de la empresa con sus Oportunidades y Amenazas. Para el desarrollo de ésta, se colocaron las distintas amenazas y oportunidades junto con las limitantes y fortalezas, de modo que a cada cruce de éstas, se calificaron de 1 a 3. Donde 1 es el menor impacto y 3 el mayor impacto. A continuación, se detalla en la tabla 7, los tipos de cuadrantes: Ofensivo, Protectivo, Defensivo y Preventivo.

Tabla 8*FOLA Analítica cuadrante Fortalezas-Amenazas Finca Hotel Santa Helena*

Cuadrante		FORTALEZAS									
AMENAZAS	Protectivo	Liderazgo de la alta	Infraestructura y locación	Planeación Estratégica	Motivación al cliente interno	Satisfacción al cliente	Fidelización de cliente	Proveedores	Logística y procesos	PROMEDIO	
	Inflación	2	1	2	1	1	1	3	1	2	
Conflicto armado	2	1	3	1	1	1	2	1	2		
Cambio Climático	2	2	3	2	1	2	3	2	2		
Otros destinos	2	2	2	1	3	3	1	2	2		
Comport. dólar	3	2	3	1	1	2	2	1	2		
OFENSIVOS	13	13	14	8	16	20	9	15	14		
PROTECTIVOS	11	8	13	6	7	9	11	7	9		
	24	21	27	14	23	29	20	22			

Nota Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9

FOLA Analítica Limitantes-Amenazas y Limitantes-Oportunidades Finca Hotel Santa Helena

		LIMITANTES					
		Apalancamiento financiero	Dominio idiomas extranjeros	Rotación Personal	Interactividad	Uso TIC	Promedio
OPORTUNIDADES	Cuadrante preventivo						
	Crecimiento del turismo en la región	2	2	2	1	2	1,8
	Acuerdos de paz	1	2	1	1	1	1,2
	Espacios de esparcimiento	1	1	1	1	1	1
	Acceso a tecnología	1	1	1	1	2	1,2
	Uso redes sociales	1	1	1	1	2	1,2
	Seguridad	2	1	1	1	1	1,2
	Innovación en TIC	2	1	1	1	3	1,6
AMENAZAS	OFENSIVOS	53	46	59	30	50	
	PROTECTIVOS	7	5	5	5	9	
		LIMITANTES					
		Apalancamiento financiero	Dominio idiomas extranjeros	Rotación Personal	Interactividad	Uso TIC	Promedio
	Cuadrante Defensivo						

		LIMITANTES					
	Cuadrante preventivo	Apalancamiento financiero	Dominio idiomas extranjeros	Rotación Personal	Interactividad	Uso TIC	Promedio
	OPORTUNIDADES	Crecimiento del turismo en la región	2	2	2	1	2
Acuerdos de paz		1	2	1	1	1	1,2
Espacios de esparcimiento		1	1	1	1	1	1
Acceso a tecnología		1	1	1	1	2	1,2
Uso redes sociales		1	1	1	1	2	1,2
Seguridad		2	1	1	1	1	1,2
Innovación en TIC		2	1	1	1	3	1,6
OFENSIVOS		53	46	59	30	50	
PROTECTIVOS		7	5	5	5	9	
Inflación		3	1	1	1	1	1,4
Conflicto armado		1	1	1	1	1	1
Cambio Climático		1	1	1	1	1	1
Otros destinos		2	2	2	2	2	2
Comportamiento del dólar		3	1	1	1	1	1,4
	OFENSIVOS	10	9	8	7	12	
	PROTECTIVOS	10	6	6	6	6	
PREVENTIVOS		20	15	14	13	18	

Nota Fuente: Elaboración Propia

6.1.6.1. Finca Los Naranjitos.

Tabla 10

FOLA Analítica Fortalezas-Oportunidades Finca Los Naranjitos.

		FORTALEZAS												
		Propuesta de valor	Logística	Recepción de clientes	Pago del servicio	Remuneración del empleado	Productividad del empleado	Uso de web	Uso de redes sociales	Satisfacción al cliente	Eficiencia en la entrega de proveedores	Calidad de los productos	Liderazgo en la toma de decisiones	TOTAL
OPORTUNIDADES	Dinero destinado a Recreación	1	2	3	0	3	3	3	3	3	0	0	0	2
	Precio del Dólar	2	0	1	0	2	1	0	0	3	0	0	0	1
	Futuro Acuerdo de Paz con grupos ilegales	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	Normatividad POT	2	1	0	0	1	0	0	0	2	1	0,0	0,0	1
	Uso TIC's	2	2	0	0	0	0	3	3	3	1	0	0	1
	Tiempo de ocio familiar	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	1

Nota Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11*FOLA Analítica Fortalezas-Amenazas Finca Los Naranjitos.*

		FORTALEZAS													
Cuadrante Protectivo	Propuesta de valor	Logística	Recepción de clientes	Pago del servicio	Remuneración del empleado	Productividad del empleado	Uso de web	Uso de redes	Satisfacción al cliente			Eficiencia en la entrega	Calidad de los	Liderazgo en la toma de decisiones (Inversor)	
AMENAZAS	Inflación	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0		0	0	1
	Seguridad	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0
	Normatividad ambiental	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0	1
	Cambio climático	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0
	Capacidad instalada o de cobertura (Competencia)	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0

Nota Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12

FOLA Analítica Limitantes-Oportunidades Finca Los Naranjitos.

		LIMITANTES										TOTAL	OFENSI VOS	PREVE NTIVOS	TOTAL
Cuadran te Preventi vo	Asegura miento de la calidad Postservi cio	Estructu ra Organiza cional	Finanzas	Emergen cias	Fidelizac ión de clientes	Alianzas estratégi cas con	Uso de bases de datos	TOTAL	OFENSI VOS	PREVE NTIVOS	TOTAL				
Dinero destinado a Recreación	1	3	0	0	0	0	0	1	21	4	25				
Precio del Dólar	3	0	1	3	0	0	0	1	9	7	16				
Futuro Acuerdo de Paz con grupos ilegales	2	1	0	3	0	2	0	1	2	8	10				
Normatividad POT	1	0	0	3	1	0	0	1	6	5	11				
Uso TIC's	0	3	2	2	0	3	1	2	13	14	27				
Tiempo de ocio familiar	0	1	0	0	0	1	0	0	6	2	8				
	3	2	2	2				2	0	9	9				

Nota Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13*FOLA Analítica Limitantes-Oportunidades Finca Los Naranjitos.*

		LIMITANTES												
	Cuadrante Defensivo	Aseguramiento de la calidad	Postservicio	Estructura Organizacional	Finanzas	Emergencias	Fidelización de clientes	Alianzas estratégicas con proveedores	Uso de bases de datos	TOTAL	PROTECTORIVO	DEFENSIVO	TOTAL	
	Inflación	1	1	0	0	0	0	1	0	1	5	3	2	
	Seguridad	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	
AMENAZAS	Normatividad ambiental	1	0	0	0	1	0	0	0	0	4	2	2	
	Cambio climático	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	-1	
	Capacidad instalada o de cobertura (Competencia)	3	2	0	1	1	2	0	0	2	6	9	-3	
	0	1	0	0	3	0	2	0	0	1	4	6	-2	

Nota Fuente: Elaboración Propia

6.1.6.2. Hotel Las Acacias

Tabla 14

FOLA Analítica Fortalezas-Oportunidades y Fortalezas-Amenazas Hotel Las Acacias.

Cuadrante Ofensivo		FORTALEZAS					Total
		Calidad	Capacitación constante	Satisfacción al cliente	Mejoras productos existentes		
OPORTUNIDADES	Acuerdos de paz	2	1	1	2	2	1,6
	Reconocimiento región	2	2	2	3	3	2,4
	Acceso a Internet	3	3	3	3	3	3,0
	Zonas de esparcimiento	2	2	2	2	2	2,0
	Relación entes territoriales	2	2	3	1	2	2,0
Cuadrante Protectivo		FORTALEZAS					
		Servicio al cliente	Calidad	Capacitación constante	Satisfacción al cliente	Mejoras productos existentes	
AMENAZAS	Comportamiento del dólar	2	2	1	1	2	2
	Percepción de inseguridad	2	2	1	2	1	2
	Manejo de TIC	3	3	3	3	3	3
	Inflación	2	2	1	2	2	2
	Tasa de interés	2	2	2	2	2	2
OFENSIVOS		11	10	11	11	12	11
PROTECTIVOS		11	11	8	10	10	10
TOTAL		22	21	19	21		

Nota Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15*FOLA Analítica Limitantes-Oportunidades y Limitantes-Amenazas Hotel Las Acacias.*

		LIMITANTES					
OPORTUNIDADES	Cuadrante preventivo	Apalancamiento financiero	Dominio idiomas extranjeros	Liderazgo	Fidelización	Uso de tecnología	
		Acuerdos de paz	2	3	2	3	2
		Reconocimiento región	2	3	2	3	3
		Acceso a Internet	1	3	3	3	3
		Relación entes territoriales	3	3	3	3	3
		LIMITANTES					
AMENAZAS	Cuadrante Defensivo	Apalancamiento financiero	Dominio idiomas extranjeros	Liderazgo	Fidelización	Uso de tecnología	
		Comportamiento del dólar	3	3	2	3	2
		Percepción de inseguridad	3	2	2	3	2
		Manejo de TIC	2	3	3	3	3
		Inflación	3	2	3	3	2
		Tasa de interés	3	2	3	2	2
		OFENSIVOS	8	12	10	12	11
	PROTECTIVOS	14	12	13	14	11	

Nota Fuente. Elaboración Propia

6.1.7. Diagramas de Red

Los siguientes diagramas de red se basan en las puntuaciones y diversos aspectos tenidos en cuenta dentro de cada una de las FOLAS Analíticas en cada una de las empresas.

6.1.7.1. Finca hotel Santa Helena.



Figura 5. Diagrama de Red Cuadrante ofensivo Finca Hotel Santa Helena

En la figura 5, se puede identificar los diversos puntos críticos resultantes de evaluar cada uno de los cuadrantes. Este cuadrante hace referencia a las Oportunidades-Fortalezas. Un factor crítico en éste cruce es la fidelización del cliente cuya puntuación se ubica principalmente en puntaje 3,0. Otro factor crítico que alcanza a evidenciarse es el factor logística y procesos en la empresa. Así como la infraestructura y logística.



Figura 6. Diagrama de Red Cuadrante protectorio *Finca Hotel Santa Helena*

En la figura 6, se aprecia el cuadrante PROTECTIVO (Fortalezas-Amenazas). Aquí, puede reflejarse, aspectos críticos tales como las tasas de inflación, la presencia de conflicto armado, la variación en el precio del dólar. (Ver anexo 13)



Figura 7. Diagrama de Red Cuadrante Defensivo *Finca Hotel Santa Helena*

En la figura 7, se aprecia el cuadrante Defensivo. Puede considerarse factores críticos como el apalancamiento financiero ya sea por las tasas de inflación y por el comportamiento del dólar. En tanto, el Uso de las TIC también amerita ser considerado un factor crítico.

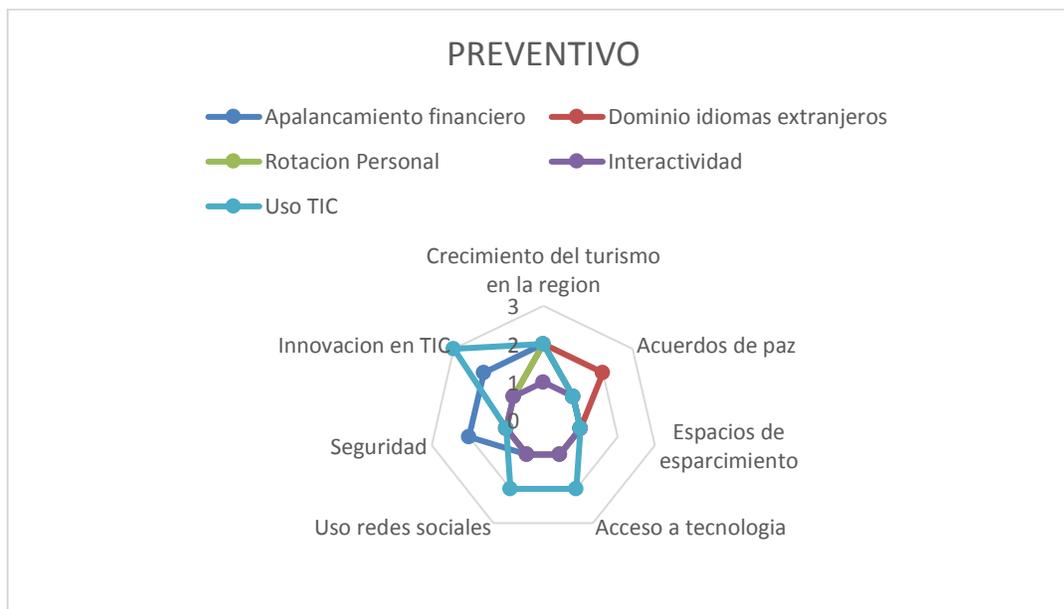


Figura 8. Diagrama de Red Cuadrante Preventivo *Finca Hotel Santa Helena*

En la figura 8, se aprecia el cuadrante Preventivo (Limitantes-Oportunidades). Puede considerarse factores críticos el uso de las TIC que puede ser reforzado con las innovaciones en TIC que surgen periódicamente y la frecuente necesidad de las personas por acceder a la información a través de medios tecnológicos e instrumentos como las redes sociales.

6.1.7.2. Finca Los Naranjitos

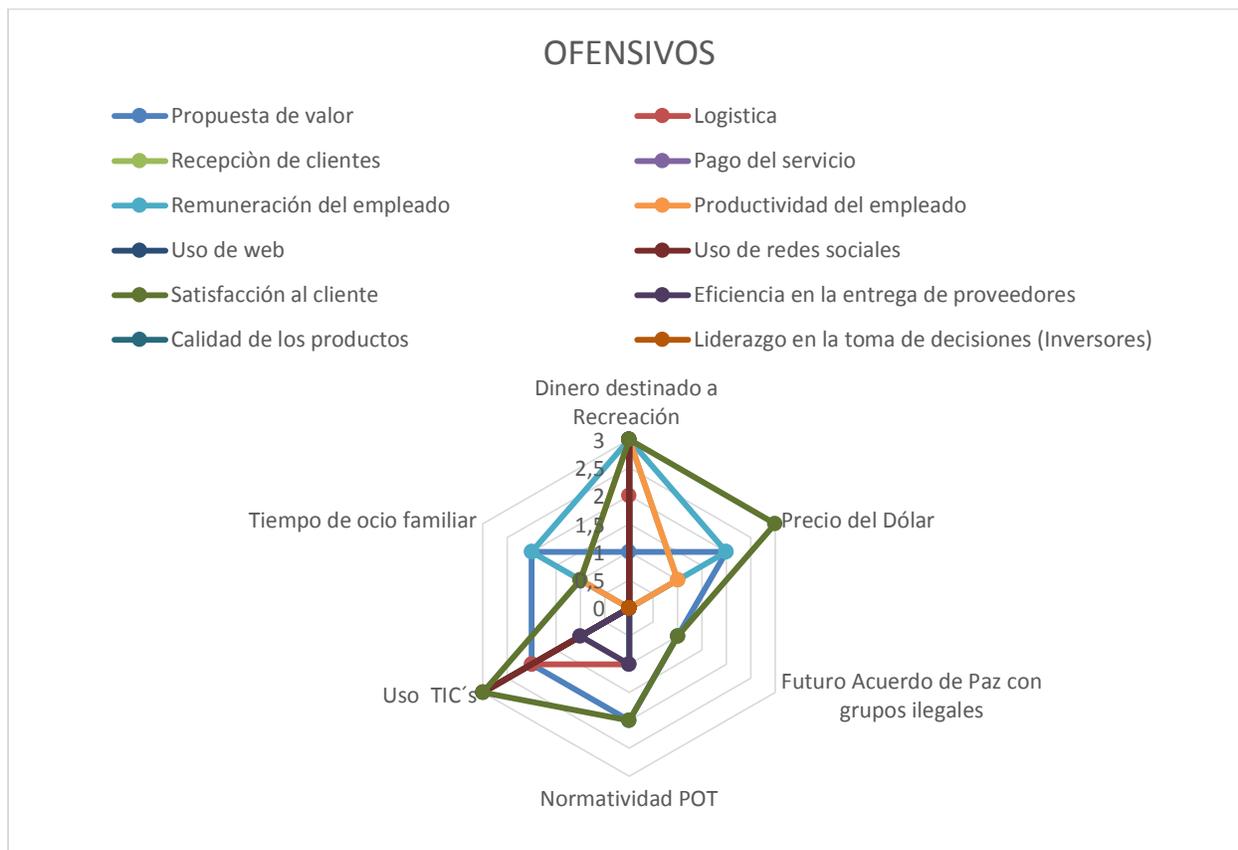


Figura 9. Diagrama de Red Cuadrante Ofensivo Finca Los Naranjitos

En la figura 9 y Anexo 14, se aprecia el cuadrante Ofensivo (Fortalezas-Oportunidades). Puede considerarse factores críticos la satisfacción del cliente teniendo en cuenta el uso de las TIC, el dinero destinado a recreación y el precio del dólar. Otro factor crítico que logra evidenciarse es la remuneración de los empleados



Figura 10. Diagrama de Red Cuadrante Defensivo Finca Los Naranjitos

En la figura 10 y Anexo 14, se tiene el cuadrante DEFENSIVO (Limitantes-Amenazas). Puede observarse, que entre los factores críticos se encuentra la capacidad instalada de la competencia y la poca asegurabilidad existente con respecto a la calidad. Otro aspecto a considerar, es la fidelización de clientes que debe hacerse aún más cuando las condiciones de seguridad en el territorio nacional no son del todo seguras. A su vez, la definición de un plan de emergencias ante las amenazas que pueda causar el cambio climático y las normas ambientales que traen consigo.



Figura 11. Diagrama de Red Cuadrante Protectivo Finca Los Naranjitos

En la figura 11 y Anexo 14, se evidencia el cuadrante protectivo que hace referencia a las fortalezas y amenazas. Se puede evidenciar como punto crítico la logística teniendo en cuenta el efecto de la capacidad de la competencia, el cambio climático y las normativas ambientales que recaen sobre el negocio. Otro aspecto a tener en cuenta es con respecto a la propuesta de valor; ya que, se basa en ofrecer un servicio agro turístico de forma hogareña, lo cual, puede verse afectado por aspectos como el cambio climático o la inflación.

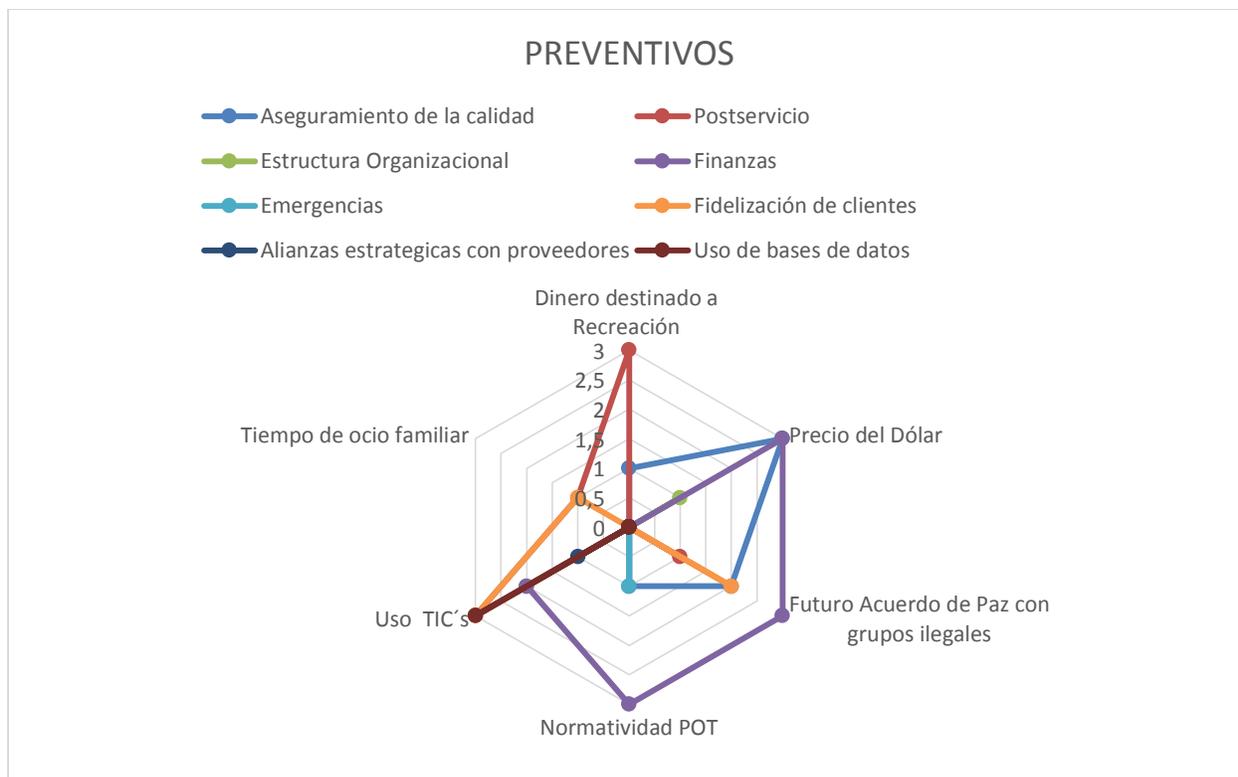


Figura 12. Diagrama de Red Cuadrante Preventivo Finca Los Naranjitos

En la figura 12 y Anexo 14, se evidencia el cuadrante preventivo que hace referencia a los limitantes y oportunidades. Se puede evidenciar como punto crítico el tema relacionado con finanzas aun cuando hay oportunidades como el futuro acuerdo de paz con grupos armados ilegales, la continua alza en el precio del dólar. Otro factor que cabe resaltar, es el aseguramiento de la calidad si las condiciones normativas le benefician, el precio del dólar. Otro punto crítico para la empresa es el escaso uso de las TIC principalmente para las operaciones de la empresa como lo es la consolidación de una base de datos. Además, se evidencia el punto crítico que tiene la empresa con respecto a la fidelización de clientes aun cuando tiene de lado el gran uso de mecanismos informáticos para realizarlo. Lo anterior, dificulta un buen pos-servicio.

6.1.7.3. Hotel Las Acacias

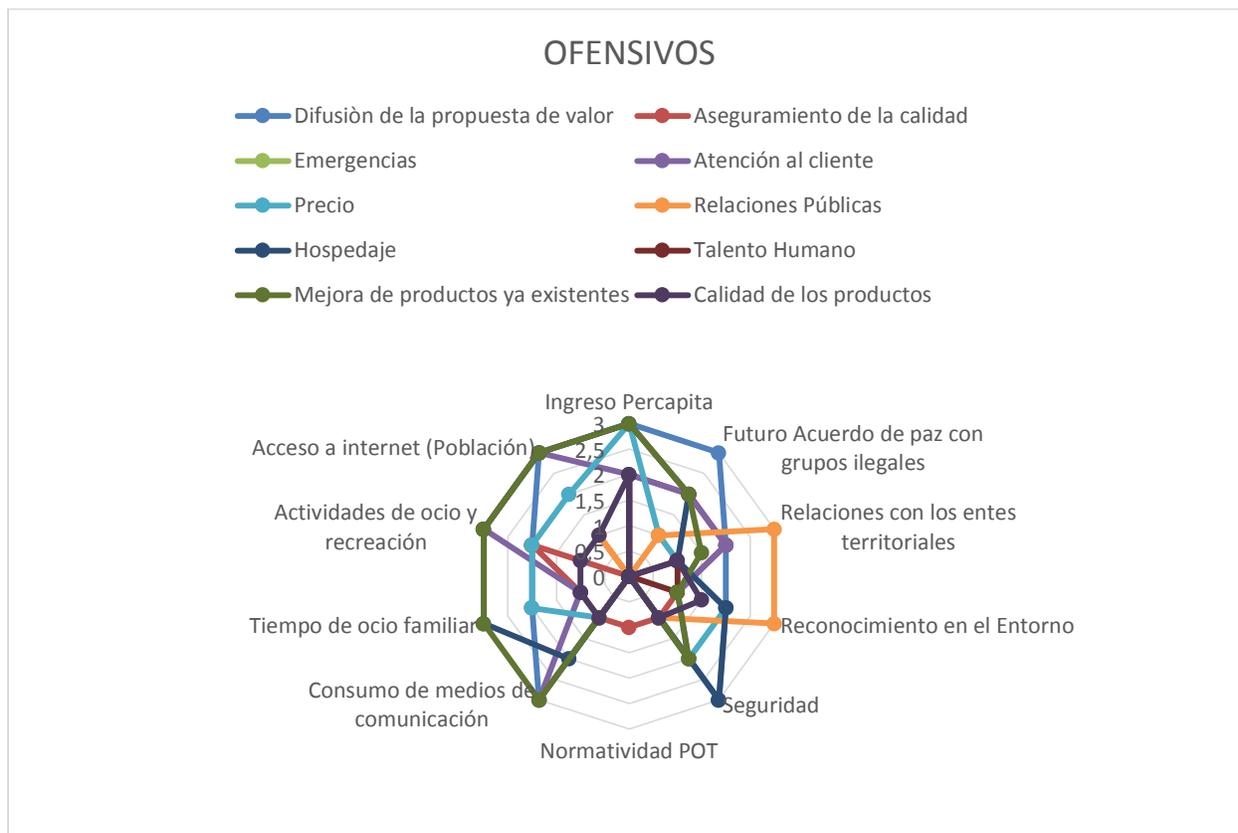


Figura 13. Diagrama de Red Cuadrante Ofensivo Hotel Las Acacias

En la figura 13 y Anexo 15, se evidencia el cuadrante ofensivo que hace referencia a las fortalezas y oportunidades. Se puede identificar como puntos críticos de éxito, la mejora a su servicio y más cuando las personas destinan más recursos a actividades recreacionales; otro punto son las relaciones publicas que maneja la propietaria con las autoridades municipales que le ayudan a lograr un mayor reconocimiento de su empresa. A su vez, el precio cómodo que es un gran aliado para quienes deciden viajar a Restrepo.

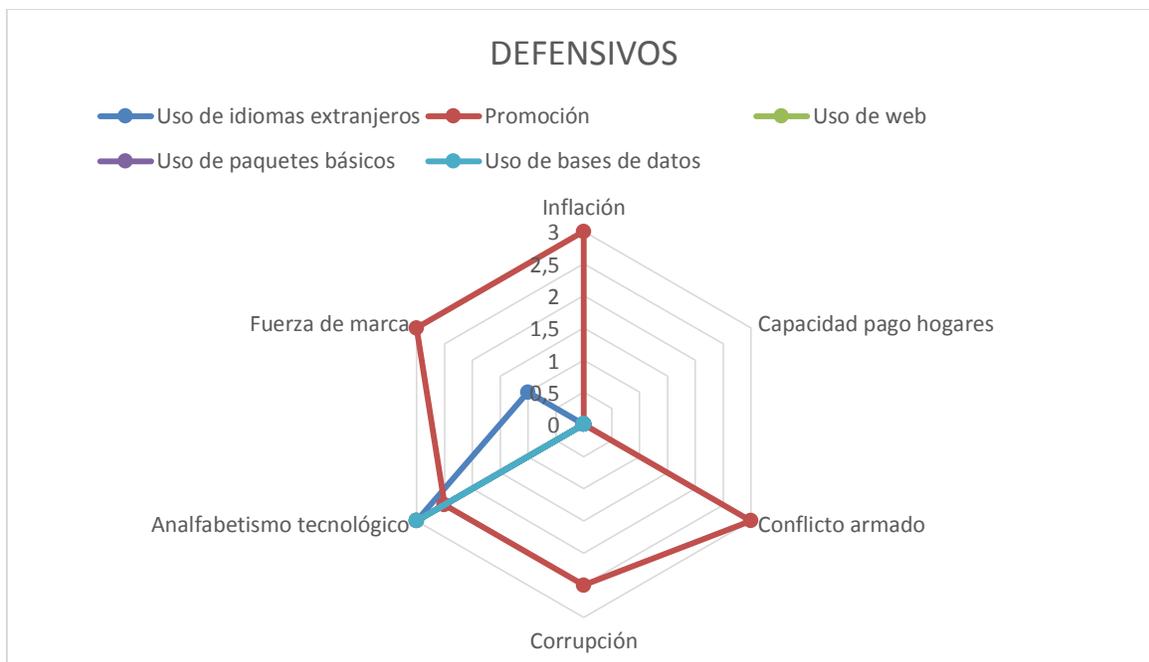


Figura 14. Diagrama de Red Cuadrante Defensivo Hotel Las Acacias

En la figura 14 y Anexo 15, se tiene el cuadrante defensivo que relaciona los limitantes con las amenazas. Con base en ésta, se tiene como factores críticos para la empresa: la promoción de su negocio si se tiene en cuenta amenazas por conflicto, corrupción en las entidades de turismo y municipales del territorio y la poca fuerza de marca que tiene. A su vez, se hace evidente la importancia de tener una base datos aun para la promoción de la empresa.

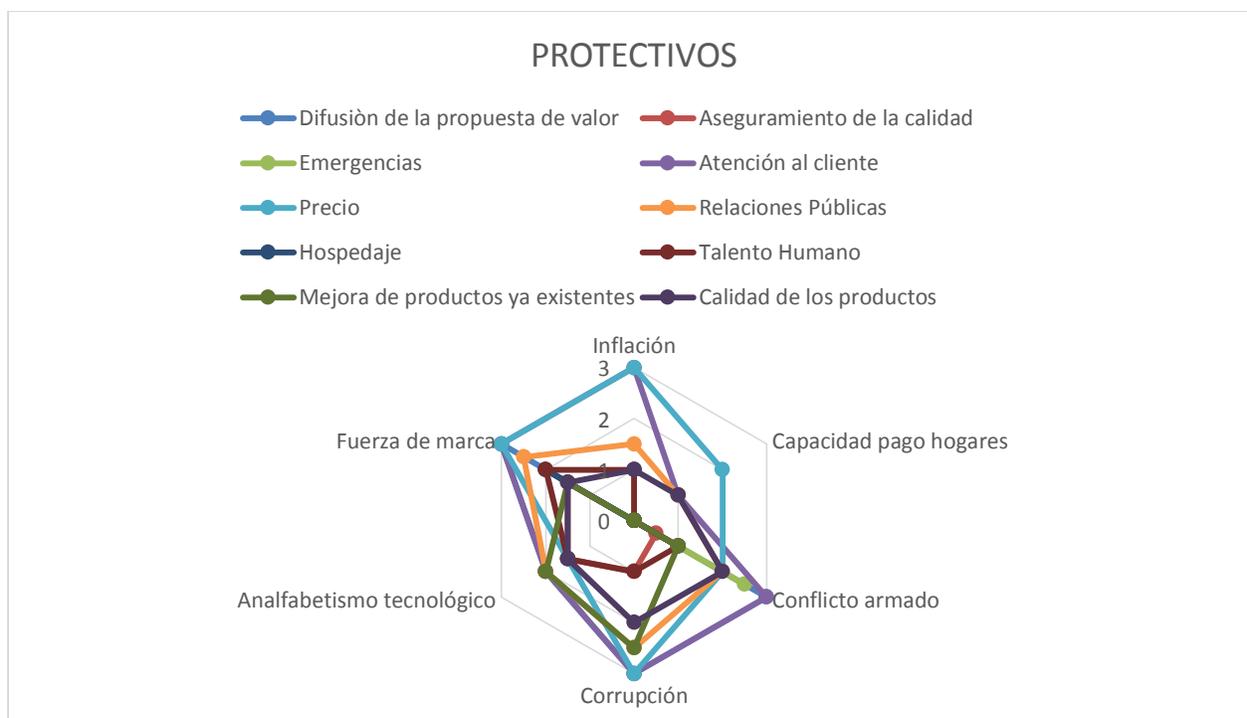


Figura 15. Diagrama de Red Cuadrante Protectivo Hotel Las Acacias

En la figura 15 y Anexo 14, se tiene el cuadrante protectivo que relaciona las fortalezas con las amenazas. Por ello, se tiene que el precio y la definición de la propuesta de valor son aliados para contrarrestar los posibles efectos de la inflación, de la poca fuerza de marca, y de la capacidad de pago que tienen los hogares en Colombia. La atención al cliente es un factor crítico de éxito que permite que los efectos del conflicto armado y la corrupción puedan traer consigo.

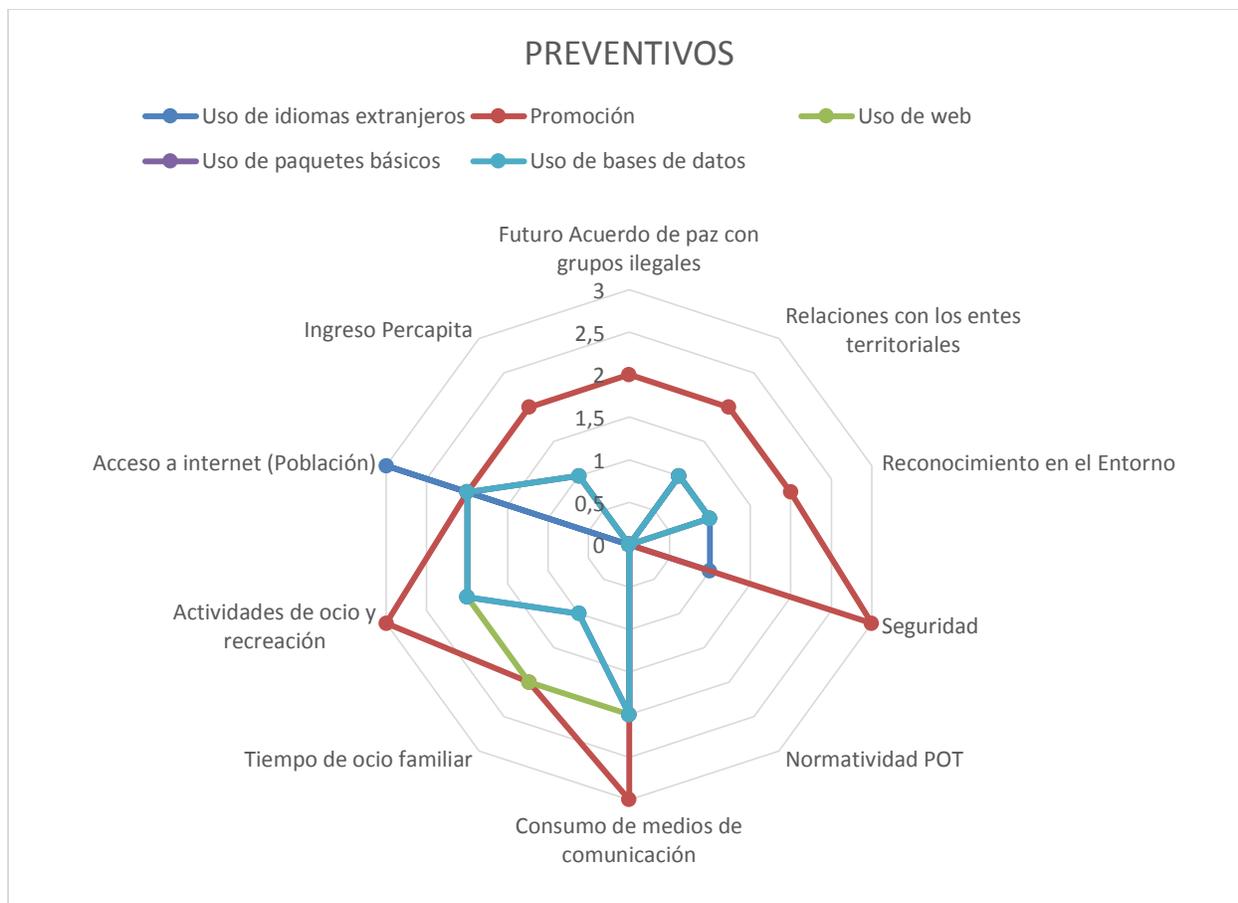


Figura 16. Diagrama de Red Cuadrante Preventivo Hotel Las Acacias

En la figura 16 y Anexo 15, se tiene el cuadrante Preventivo que relaciona los limitantes con las oportunidades. Se puede observar que, el consumo de medios, las actividades de ocio y recreativas y el acceso a internet por la población, es una oportunidad que debe aprovechar la empresa para que su factor crítico de promoción mejore y consolide nuevos clientes. A su vez, el mayor acceso a internet requiere que la empresa incremente su dominio en diversos lenguajes, especialmente, en inglés,

6.1.8. Factores Críticos

Una vez se analizó la FOLA, se definieron los factores críticos de cada cuadrante, y se resaltaron aquellos que se presentaron en ambos cuadrantes con mayor promedio. Se establecieron estrategias a corto, mediano y largo plazo para cada una de las empresas y sobre las que se determinó un plan de acción que fue llevado a cabo hasta la fecha de terminación de la pasantía que era el 14 de agosto del presente año

6.1.8.1. Finca Hotel Santa Helena.

Tabla 16*Factores críticos resultantes para la Finca Hotel Santa Helena.*

FACTORES CRITICOS			
OFENSIVO		PROTECTIVO	
INTERNOS (Fortalezas)	EXTERNOS (Oportunidades)	INTERNOS (Fortalezas)	EXTERNOS (Amenazas)
Servicio al cliente	Programas y capacitación	Servicio al cliente	Inflación
Calidad del servicio	Programas, capacitación y medición de resultados	Calidad del servicio	Inflación
Liderazgo Planeación Estratégica	Capacitaciones - Motivación programas de capacitación	Liderazgo Planeación Estratégica	Inflación y tasas de interés
PREVENTIVO		DEFENSIVO	
INTERNO (Limitantes)	EXTERNO (Oportunidades)	INTERNO (Limitantes)	EXTERNO (Amenazas)
Propuesta de Valor	Programas y capacitaciones	Propuesta de Valor	Fuerza de marca
Fidelización	Uso de redes sociales	Fidelización	Reconocimiento de la región
Uso de Tecnología	Programas y capacitaciones	Uso de Tecnología	Inflación
Motivación	Capacitación - ampliar captación de personal	Motivación	Mano de obra no especializada
Proveedores	Alta oferta - alianzas	Proveedores	Inflación y tasas de interés

Nota Fuente: Elaboración Propia

6.1.8.2. Finca Los Naranjitos

Tabla 17

Factores críticos resultantes para la Finca Los Naranjitos

OFENSIVO		PROTECTIVO	
INTERNOS (Fortalezas)	EXTERNOS (Oportunidades)	INTERNOS (Fortalezas)	EXTERNOS (Amenazas)
Satisfacción del cliente	Uso de las redes sociales	Logística	Inflación, Cambio climático y normatividad ambiental
Calidad en el servicio	programas, capacitación y medición de resultados	Propuesta de Valor	Capacidad instalada de la competencia, inflación, cambio climático.
Remuneración del empleado	Mayor tiempo de ocio familiar	Recepción de clientes	Capacidad instalada de la competencia
PREVENTIVO		DEFENSIVO	
INTERNO (Limitantes)	EXTERNO (Oportunidades)	INTERNO (Limitantes)	EXTERNO (Amenazas)
Finanzas	Precio del dólar, normatividad ambiental	Aseguramiento de la calidad	Capacidad instalada de la competencia
Aseguramiento de la calidad	Normatividad ambiental, precio del dólar	Planes de emergencias	Altas tasas de inflación, normatividad ambiental, cambio climático.
Pos-servicio	Mayor dinero destinado a recreación, mayor tiempo de ocio	Alianzas estratégicas con proveedores	Inflación
Uso de bases de datos	Uso de TIC por la población		
Fidelización de clientes	Uso de TIC por la población		

Nota Fuente: Elaboración Propia

6.1.8.3. Hotel Las Acacias

Tabla 18*Factores críticos resultantes para el Hotel Las Acacias*

OFENSIVO		PROTECTIVO	
INTERNOS (Fortalezas)	EXTERNOS (Oportunidades)	INTERNOS (Fortalezas)	EXTERNOS (Amenazas)
Servicio al cliente	Programas y capacitación	Atención al cliente	Presencia de conflicto armado, corrupción y fuerza de marca
Calidad del servicio	programas, capacitación y medición de resultados	Precio	Inflación y capacidad de pago de los hogares
Relaciones públicas	Relaciones con entes territoriales, reconocimiento del entorno	Relaciones públicas	Fuerza de marca y corrupción.
Precio	Mayor ingreso per cápita, mayor tiempo en actividades de ocio y recreación		
	PREVENTIVO		DEFENSIVO
INTERNO (Limitantes)	EXTERNO (Oportunidades)	INTERNO (Limitantes)	EXTERNO (Amenazas)
Promoción	Mayor ingreso per cápita, mayor tiempo en actividades de ocio y recreación, mayor consumo de medios de comunicación	Promoción	Fuerza de marca y conflicto armado
Fidelización	Uso de redes sociales	Fidelización	Reconocimiento de la región
Uso de Tecnología	Programas y capacitaciones	Uso de Tecnología	Inflación
Liderazgo	Capacitación	Proveedores	Inflación y tasas de interés
Uso de idiomas extranjeros	Mayor acceso de internet en la población		

Nota Fuente: Elaboración Propia

6.1.9. Planes de Acción

Al haber identificado los diversos factores críticos en cada empresa, se les sugirió a los empresarios una serie de estrategias a corto, mediano y largo plazo. Cuando se socializo con ellos las diversas estrategias tendientes a seguir, se formuló junto con ellos un plan de acción que se llevó a cabo hasta el fin de la pasantía. A continuación, se muestran los planes de acción para cada empresa.

6.1.9.1. Finca Hotel Santa Helena

Tabla 19*Plan de acción Finca Hotel Santa Helena*

FECHA INICIO	FECHA FIN	DIAS	ACTIVIDAD	RESPONSA BLE	RESULTADO
02/05/2016	03/05/2016	2	Digitalizar la base de datos de los clientes	Eduardo	Base de datos digitalizada
03/05/2016	05/05/2016	3	Establecer junta directiva	Eduardo	Junta Directiva
03/05/2016	04/05/2016	2	Elaborar formatos de manejo de inventario de alta rotación	Eduardo - Carolina - Alejandra	Formatos de inventario
03/05/2016	04/05/2016	2	Elaborar formato de PQRS	Eduardo - Carolina - Alejandra	Formato PQRS
04/05/2016	07/05/2016	4	Establecer promociones y descuentos para temporadas bajas	Eduardo	Portafolio de ventas
07/05/2016	07/06/2016	32	Implementar promociones y descuentos para temporadas bajas	Eduardo	Incremento en las ventas
04/05/2016	07/05/2016	4	Establecer referidos para clientes recurrentes y colaboradores	Eduardo	Portafolio de ventas
07/05/2016	07/06/2016	32	Implementar referidos para clientes recurrentes y colaboradores	Eduardo	Incremento en las ventas
08/05/2016	27/05/2016	20	Establecer manual de funciones básico para cada área	Eduardo - Carolina - Alejandra	Manual de funciones básico
03/05/2016	10/05/2016	8	Establecer contrato para los empleados	Carolina - Alejandra	Contrato personal
04/05/2016	11/05/2016	8	Realizar cotizaciones con diversos proveedores de suministros y materias primas requeridas	Carolina - Alejandra	Base de datos de proveedores
12/05/2016	18/05/2016	7	Establecer alianzas estratégicas con proveedores previamente contactados	Carolina - Alejandra	Alianzas con Proveedores

Nota Fuente: Elaboración Propia

El anterior, fue el plan de acción que se ejecutó a lo largo del proceso luego de los resultados dados por los diagnósticos. Ante los percances en cuanto a viajes hechos por el gerente el señor Eduardo Herrera, no pudo lograrse un 100% de éste. Ya que, no pudo lograrse el

diseño del manual de funciones ni el taller de mermas y rendimientos cárnicos así como las alianzas estratégicas con proveedores. En el posterior título, se presentará la plataforma estratégica que era necesaria realizar antes del proceso para saber hacia donde quería ir la empresa.

6.1.9.2. Finca Los Naranjitos.

Tabla 20

Plan de acción Finca Los Naranjitos.

FECHA INICIO	FECHA FIN	DIAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESULTADO
14/07/2016	22/07/2016	9	Digitalizar la base de datos de los clientes	Sra. Carmen Rosa	Base de datos digitalizada
25/07/2016	08/08/2016	15	Establecer junta directiva	Sra. Carmen Rosa	Junta Directiva
18/07/2016	20/07/2016	3	Elaborar formatos de manejo de inventario de alta rotación	Sra. Carmen Rosa Carolina y Alejandra	Formatos de inventario
18/07/2016	20/07/2016	3	Elaborar formato de PQRS	Sra. Carmen Rosa - Carolina - Alejandra	Formato PQRS
31/07/2016	04/08/2016	5	Establecer promociones y descuentos para temporadas ALTAS	Sra. Carmen Rosa - Carolina - Alejandra	Portafolio de ventas
31/07/2016	04/08/2016	5	Implementar promociones y descuentos para temporadas bajas	Sra. Carmen Rosa	Incremento en las ventas
08/08/2016	11/08/2016	4	Establecer referidos para clientes recurrentes y colaboradores	Sra. Carmen Rosa - Carolina - Alejandra	Portafolio de ventas
14/08/2016	30/08/2016	17	Implementar referidos para clientes recurrentes y colaboradores	Sra. Carmen Rosa	Incremento en las ventas

Nota Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 20, se puede evidenciar el plan de acción para la Finca Los Naranjitos. El escaso plan de acción se debe en parte a la entrada tardía de una de las propietarias y gerente de

la empresa, la señora Carmen Rosa Ardila, quién por problemas personales y de tiempo no había podido participar activamente del proceso hasta la fecha inicial que ahí consta. Por ello, se le explico que el proceso de acompañamiento de las estrategias iría hasta el tiempo designado por la universidad como fecha de terminación de la pasantía.

6.1.9.3. Hotel Las Acacias.

Tabla 21

Plan de acción Hotel Las Acacias

FECHA INICIO	FECHA FIN	DIAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESULTADO
21/04/2016	22/04/2016	2	Capacitar en manejo de paquetes básicos	Carolina Villamil - Alejandra Barrios	Base de datos digitalizada
23/04/2016	25/04/2016	3	Digitalizar la base de datos de los clientes	Miriam	
27/04/2016	30/04/2016	4	Elaborar formatos de manejo de inventario de alta rotación	Miriam - Carolina - Alejandra	Formatos de inventario
27/04/2016	28/04/2016	2	Elaborar formato de PQRS	Miriam - Carolina - Alejandra	Formato PQRS
02/05/2016	04/05/2016	3	Establecer promociones y descuentos para temporadas bajas	Miriam	Portafolio de ventas
02/05/2016	05/05/2016	4	Apertura de cuenta bancaria empresarial	Miriam	Cuenta bancaria empresarial
04/05/2016	02/06/2016	30	Implementar promociones y descuentos para temporadas bajas	Miriam	Incremento en las ventas
02/05/2016	04/05/2016	3	Establecer referidos para clientes recurrentes y colaboradores	Miriam	Portafolio de ventas
04/05/2016	02/06/2016	30	Implementar referidos para clientes recurrentes y colaboradores	Miriam	Incremento en las ventas

FECHA INICIO	FECHA FIN	DIAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESULTADO
02/05/2016	21/05/2016	20	Establecer manual de funciones básico para cada área	Miriam - Carolina - Alejandra	Manual de funciones básico
02/05/2016	02/06/2016	32	Instaurar los soportes de pago para cada egreso de dinero	Miriam	Contabilidad básica
03/05/2016	10/05/2016	8	Establecer contrato para los empleados	Carolina -Alejandra	Contrato personal
04/05/2016	11/05/2016	8	Realizar cotizaciones con diversos proveedores de suministros y materias primas requeridas	Carolina - Alejandra	Base de datos de proveedores
12/05/2016	18/05/2016	7	Establecer alianzas estratégicas con proveedores previamente contactados	Carolina - Alejandra	Alianzas con Proveedores
06/05/2016	06/05/2016	1	Capacitar los movimientos contables mensuales de la empresa	Carolina - Alejandra	Libro contable
07/05/2016	02/06/2016	27	Registrar los movimientos contables mensuales de la empresa	Miriam	Libro contable

Nota Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 21, se puede evidenciar el plan de acción para el Hotel Las Acacias. Como primer paso para cada una de las empresas se diseñó y definió la respectiva plataforma estratégica. Para el caso del Hotel, se decidió comenzar con capacitaciones respecto a uso de medios tecnológicos en pro de las operaciones en la empresa. También en estrategias de promoción y publicidad para posicionar más la empresa y ser más llamativa para los turistas en el municipio de Restrepo (Meta). No obstante, se hizo necesario capacitar a la propietaria en

temas financieros como lo fue principalmente que separara sus movimientos contables personales de los de su negocio.

6.2. Plataforma Estratégica

Inicialmente y a raíz que las empresas no contaban con una plataforma estratégica, se dispuso el diseño de ésta teniendo en cuenta las recomendaciones pertinentes por cada uno de los representantes legales y la junta de socios en cada empresa.

6.2.1. Finca Hotel Santa Helena

NUESTRA MISIÓN

Hacemos de su estadía en los Llanos Orientales una experiencia única de descanso y bienestar en un paraíso natural llanero.

NUESTRA VISIÓN A 2.021

Somos la finca hotel de mejor calidad, servicio y satisfacción en el municipio de Restrepo (Meta). Somos reconocidos por nuestro servicio de alojamiento en espacios naturales brindando bienestar y tranquilidad con contacto a la cultura llanero.

NUESTRA PROPUESTA DE VALOR

Finca Hotel Santa Helena enmarca su propuesta de valor bajo el lema “Un paraíso en el Llano para el contacto con la cultura llanera y descanso”; que busca, hacer de la experiencia de sus clientes un momento único de descanso y tranquilidad en el cual éstos puedan ser parte de tradiciones propias del Llano.

NUESTROS VALORES

Finca Hotel Santa Helena cuenta con los siguientes valores:

- **Servicio:** el personal, propietarios y colaboradores estarán siempre dispuestos a atenderle ante cualquier inquietud o petición por parte de los clientes y huéspedes para cumplir al 100% con el nivel de satisfacción de éstos.
- **Respeto:** La finca Hotel Santa Helena acepta a todo tipo de personas y les brinda el mismo trato; así como, el personal que está bajo su disposición tendrá un trato digno, amable e igualitario.
- **Compromiso:** La finca Hotel Santa Helena pone su entera disposición y el máximo empeño por cumplir con lo requerido para entregar todo a su tiempo y en las mejores condiciones.
- **Amabilidad:** el personal, propietarios y colaboradores siempre atenderán a los clientes y huéspedes con amabilidad y respeto procurado que éstos se sientan estimados y acogidos durante y después de su estadía.
- **Responsabilidad:** todas las acciones están encaminadas en pro del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas y de la satisfacción total por el servicio hacia cada uno de nuestros clientes.

NUESTROS PRINCIPIOS

- **Calidad:** es el compromiso más importante que ofrecerá la empresa para que la satisfacción de clientes y huéspedes sea la más óptima durante su estancia dentro del hotel.
- **Ética:** fundamenta su actividad en los principios éticos aplicados tanto a nuestros huéspedes como a empleados y colaboradores.
- **Orientación al cliente:** La Finca Hotel Santa Helena busca conocer las necesidades y gustos que tienen sus clientes y huéspedes con el fin de poder satisfacer las que estén a su alcance.

NUESTRAS POLITICAS

- **Calidad: Finca Hotel Santa Helena** está comprometida a entregar un servicio en las mejores condiciones; todo ello, cumpliendo a cabalidad con los más altos estándares de calidad sin desmeritar la seguridad tanto de clientes como empleados y colaboradores en general.
- **Seguridad: Finca Hotel Santa Helena** incrementará de manera permanente la seguridad en las instalaciones y actividades que realicen empleados y clientes con el fin de buscar el bienestar físico y emocional de éstos.
- **Talento Humano: Finca Hotel Santa Helena** selecciona y motiva el talento humano que lo conforma ya que, el compromiso y sentido de pertenencia permite un crecimiento constante.
- **Valor al cliente: Finca Hotel Santa Helena** valora a sus clientes al satisfacer plenamente la experiencia que desean hacer única en el Llano. Para la empresa, el cliente no representa únicamente ingresos; ya que, es una manera de seguir conservando las costumbres llaneras.
- **Mercadeo: Finca Hotel Santa Helena** busca de manera constante las formas de hacer más visible el negocio con el fin de ser los mejores y los de mayor reconocimiento en el municipio y en la región.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Fortalecer la propuesta de valor de la empresa.
- Mejorar la posición competitiva de la empresa dentro del municipio de Restrepo
(Meta)

- Establecer un sistema contable que permita conocer la situación financiera real de la empresa.
- Reducir costos de efectuar el servicio sin descuidar la calidad prestada a fin de incrementar el margen de rentabilidad a sus propietarios.
- Lograr que **Finca Hotel Santa Helena** sea reconocido por ser el mejor espacio de alojamiento y descanso en ambientes naturales en el municipio
- Incrementar el nivel de reservaciones y ocupaciones.
- Consolidar el “voz a voz” como el canal de publicidad más importante para atraer nuevos clientes.
- Superar las expectativas de cada uno de nuestros clientes haciéndolos vivir una experiencia única.
- Mejorar el nivel de calidad del servicio prestado en la empresa.

6.2.2. Finca Los Naranjitos

Inicialmente y ante el desconocimiento en el negocio de una plataforma estratégica, se hizo necesaria la creación de esta:

Nuestra misión

Finca Agroturística Los Naranjitos brindamos una estadía confortable permitiendo el contacto con la naturaleza y el esparcimiento en familia, gozando de la belleza de los paisajes propios del piedemonte llanero.

Nuestra visión a 2.021

Somos la finca agroturística del municipio de Restrepo líder en comodidad, descanso, esparcimiento en familia y espacios naturales, brindando el mejor servicio con calidad a todos nuestros huéspedes.

Nuestra propuesta de valor

Finca Agroturística Los Naranjitos enfatiza su propuesta de valor en el esparcimiento en familia en un ambiente natural, brindando espacios propicios para compartir y disfrutar del paisaje llanero.

Nuestros valores

Finca Agroturística Los Naranjitos cuenta con los siguientes valores:

- **Servicio:** el personal, propietarios y colaboradores estarán siempre dispuestos a atenderle con amabilidad durante su estadía y tomar en consideración sus peticiones, y así, satisfacer al 100% los servicios prestados.
- **Respeto:** Finca Agroturística Los Naranjitos acepta a todo tipo de personas y les brinda el mismo trato; así como, el personal que está bajo su disposición tendrá un trato digno, amable e igualitario.
- **Compromiso:** Finca Agroturística Los Naranjitos pone su entera disposición y el máximo empeño por cumplir con lo requerido para entregar todo a su tiempo y en las mejores condiciones según lo pactado con el cliente interno y externo.
- **Amabilidad:** el personal, propietarios y colaboradores siempre atenderán a los clientes y huéspedes con amabilidad y respeto procurando que éstos se sientan estimados y acogidos durante y después de su estadía.
- **Responsabilidad:** todas las acciones están encaminadas en pro del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas y de la satisfacción total por el servicio hacia cada uno de nuestros clientes.

Nuestros principios

- **Calidad:** es el compromiso más importante que ofrecerá la empresa para que la satisfacción de clientes y huéspedes sea la más óptima durante su estancia en la finca.
- **Ética:** fundamenta su actividad en los principios éticos aplicados tanto a nuestros huéspedes como a empleados y colaboradores.
- **Orientación al cliente:** Finca Agroturística Los Naranjitos busca conocer las necesidades y gustos que tienen sus clientes y huéspedes con el fin de poder satisfacer las que estén a su alcance.

Nuestras políticas

- **Calidad: Finca Agroturística Los Naranjitos** está comprometida a entregar un servicio en las mejores condiciones, cumpliendo a cabalidad con los más altos estándares de calidad sin afectar la seguridad de clientes, empleados y colaboradores.
- **Seguridad: Finca Agroturística Los Naranjitos** incrementará de manera permanente la seguridad en las instalaciones y actividades que ejecuten empleados y clientes con el fin de preservar el bienestar físico y emocional de éstos.
- **Talento Humano: Finca Agroturística Los Naranjitos** selecciona el personal idóneo y motiva el talento humano que lo conforma ya que, el compromiso y sentido de pertenencia permite un crecimiento constante.
- **Valor al cliente: Finca Agroturística Los Naranjitos** valora a sus clientes, por ello busca satisfacer plenamente la experiencia de compartir en familia en espacios naturales.
- **Mercadeo: Finca Agroturística Los Naranjitos** establece estrategias innovadoras e integradoras para penetrar el mercado y fidelizar nuestros clientes, y así, consolidarse a nivel municipal y regional en el sector agro turístico.

Objetivos estratégicos

- Fortalecer la propuesta de valor de la empresa.
- Mejorar la posición competitiva de la empresa dentro del municipio de Restrepo (Meta)
- Establecer un sistema contable que permita conocer la situación financiera real de la empresa.
- Reducir costos de efectuar el servicio sin descuidar la calidad prestada a fin de incrementar el margen de rentabilidad a sus propietarios.
- Lograr ser reconocidos por brindar espacios de esparcimiento naturales enfocados en los valores propios del núcleo familiar en el municipio
- Incrementar el nivel de reservaciones y ocupaciones.
- Consolidar el “voz a voz” como el canal de publicidad más importante para atraer nuevos clientes.
- Superar las expectativas de cada uno de nuestros clientes haciéndolos vivir una experiencia única.
- Mejorar el nivel de calidad del servicio prestado en la empresa.

6.2.3. Hotel Las Acacias

Antes de iniciar el plan de acción y al ver el desconocimiento por los elementos básicos dentro de la planeación estratégica de una empresa, se decidió diseñar la plataforma estratégica para la empresa que le diera mayor claridad de su negocio frente a clientes, inversionistas, empleados, colaboradores, y partes interesadas. En seguida, se encuentra la Plataforma Estratégica para el Hotel Las Acacias de Restrepo

Nuestra Misión

En el **Hotel Las Acacias** buscamos satisfacer las necesidades de descanso de nuestros huéspedes y clientes brindando el mejor servicio a quienes visitan el municipio de Restrepo, haciéndolos

sentir como si estuviesen en su hogar. Por ello, nuestro trabajo se basa en ofrecer un ambiente lleno de tranquilidad, comodidad, amabilidad y de calidez hacia nuestros clientes.

Nuestra Visión

Hotel Las Acacias hacia 2.020 será reconocido como el hotel líder dentro del municipio de Restrepo (Meta) que ofrezca el mejor y más placentero alojamiento para quienes visitan el municipio. Por lo cual, nuestro servicio se enmarcará en la calidad, la buena atención, la comodidad y tranquilidad para nuestros huéspedes y visitantes.

Nuestra Propuesta de valor

Hotel Las Acacias enmarca su propuesta de valor bajo el lema “Su hogar en Restrepo”; con ello, busca que el servicio prestado y el trato con cada uno de sus huéspedes es percibido por éstos como si estuvieran en su propia casa.

Nuestros Valores

El **Hotel Las Acacias** incorpora los siguientes valores:

- Calidad: es el compromiso más importante que ofrecerá la empresa para que la satisfacción de clientes y huéspedes sea la más óptima durante su estancia dentro del hotel.
- Innovación: se busca que cada una de las partes del proceso para brindar el mejor servicio sea mejorada y/o retroalimentada siempre buscando la satisfacción plena del huésped.
- Eficiencia: se promoverá el mejor aprovechamiento de los recursos a fin de que se cumplan las metas y planes de la empresa sin sacrificar la satisfacción del huésped.
- Calidez: el trato ameno, cálido y alegre hacia cada huésped les transmitirá confianza como para que lleguen a considerarse como en casa.

Nuestras Políticas

- Calidad: **Hotel Las Acacias** mejorará de forma continua la calidad en el servicio prestado a sus clientes con el fin de asegurar la máxima satisfacción de éstos y su posterior fidelización.
- Seguridad: **Hotel Las Acacias** buscará incrementar permanentemente las condiciones de seguridad para nuestros clientes, empleados y demás partes interesadas tendientes a disminuir los riesgos que puedan presentarse dentro del establecimiento cumpliendo a su vez con las normas legales vigentes ya establecidas.
- Talento Humano: **Hotel Las Acacias** seleccionará, capacitará y motivará el talento humano que hace parte de la organización a fin de lograr el crecimiento personal de éstos y a su vez el de la empresa.
- Mercadeo: **Hotel Las Acacias** buscará lograr una mayor participación, reconocimiento y posicionamiento en el mercado local y regional mediante nuevas estrategias de publicidad y mercadeo y la alianza estratégica con empresas complementarias.
- Atención al cliente: **Hotel Las Acacias** mantendrá una cultura de servicio al cliente con la más alta calidad. Por lo cual, todas las estrategias estarán encaminadas hacia lo más importante para la empresa como lo es el HUESPED.

Nuestros Objetivos

Hotel Las Acacias busca:

- Lograr la satisfacción de sus huéspedes mediante el trato hogareño y ameno hacia éstos.
- Fortalecer la imagen corporativa de la empresa y de su propuesta de valor.
- Consolidar la empresa como uno de los mejores sitios para el descanso dentro del municipio de Restrepo (Meta).
- Incrementar en un 5% anual la rentabilidad de la empresa.

Nuestros Principios

- **Ética:** El **Hotel Las Acacias** fundamenta su actividad en los principios éticos aplicados tanto a nuestros huéspedes como a empleados y colaboradores.
- **Buen Servicio:** El **Hotel Las Acacias** se caracteriza por su óptimo servicio, confort y tranquilidad en el descanso de cada uno de nuestros huéspedes.
- **Responsabilidad:** El **Hotel Las Acacias** trabajará en pro del cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por sus propietarios.
- **Gestión del Talento Humano:** El **Hotel Las Acacias** proporcionará el bienestar físico y emocional de sus empleados; así como, les brindará motivación e incentivos, y buscará el crecimiento de estos en el ámbito laboral y personal.

6.3. Acompañamiento

6.3.1. Finca Hotel Santa Helena

Dentro del proceso de acompañamiento, se logró la siguiente evidencia fotográfica junto con una breve descripción de lo efectuado en ese momento.



Figura 17. Encuentro de entrega de informe final al empresario, el señor Eduardo Herrera.

En la figura 17, se logra evidenciar el encuentro entre las pasantes de la Universidad de los Llanos y el representante/gerente de la Finca Hotel Santa Helena durante la entrega del informe que contenía el resultado de los diagnósticos previamente hechos y analizados junto con las estrategias estipuladas por las pasantes.



Figura 18. Encuentro en el campo de operaciones de la empresa junto con parte de sus socios.

En la imagen anterior, aparece el gerente de la Finca el señor Eduardo Herrera con el esposo de su hermana quienes son parte de la junta directiva del negocio. Ese día, las pasantes se encontraban inspeccionando el lugar ante posibles fallas que pudiesen mejorarse y para verificar alguna nueva mejora respecto a lo tenido en cuenta como debilidad dentro del informe que se entregó anteriormente.



Figura 19. Reunión con la Junta de Socios de la Finca Hotel Santa Helena para presentar el diagnóstico, resultados y estrategias tendientes a buscar el mejoramiento a largo plazo de la empresa.

A continuación, se puede observar una de las visitas con la Junta de socios de la empresa dando a conocer el proceso hasta el momento que se llevaba a cabo; a su vez, se conoció los problemas que veían dentro de la organización éstas personas quienes no manejaban de tal forma el negocio al no ser residentes en el municipio ni en el departamento del Meta.



Figura 20. Reunión con la contadora de la empresa dentro de la Finca Hotel Santa Helena..

Las imágenes anteriores muestran la reunión efectuada con la contadora de la empresa para conocer su punto de vista sobre la situación financiera de la empresa y los problemas que ella, a través de los años, ha podido observar del negocio. A su vez, se buscó conocer las estrategias que a su modo podían ser viables para retroalimentar el proceso llevado a cabo.



Figura 21. Reunión con el gerente, Eduardo Herrera, su esposa y socia, la señora Luz Helena y la contadora de la empresa.

En éste encuentro, las pasantes se reunieron con el gerente de la empresa, su esposa y la contadora para analizar la plataforma estratégica entregada, las mejoras más urgentes que debe hacer en aras de conseguir el RNT (Registro Nacional de Turismo) el próximo año y exponiendo las falencias que tiene “su cargo” respecto al esfuerzo y dedicación que realiza.

Dentro del plan de acción se logró efectuar junto al empresario el siguiente formato tendiente a mejorar la atención de los huéspedes y clientes; ya que, era importante para lograr conseguir mejor calidad en el servicio y conocimiento del cliente (Ver Anexo)

				
Nombre				
Fecha				
Correo electrónico				
Numero de contacto				
<i>A continuación se solicita evaluar nuestro servicio en relación a:</i>				
Habitación				
Ítem	Excelente	Bueno	Regular	Malo
<i>Confortabilidad</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Limpieza e Higiene</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Áreas Generales				
Ítem	Excelente	Bueno	Regular	Malo
<i>Confortabilidad</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Seguridad</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Limpieza e Higiene</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención al cliente				
Ítem	Excelente	Bueno	Regular	Malo
<i>Servicio al cliente</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Presentación personal</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Calidad en el servicio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurante				
Ítem	Excelente	Bueno	Regular	Malo
<i>Calidad del producto</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Agilidad en el servicio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Comodidad</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cual fue el motivo de su estadía?	<i>Vacaciones</i> <input type="radio"/>	<i>Negocios</i> <input type="radio"/>	<i>Eventos</i> <input type="radio"/>	<i>Otros</i> <input type="radio"/>
¿El precio pagado fue justo?	<i>Sí</i> <input type="radio"/>		<i>No</i> <input type="radio"/>	
Observaciones y/o comentarios				
Firma				

Figura 22. Formato de Satisfacción del Servicio Prestado

6.3.2. Finca Los Naranjitos

Cabe destacar que el proceso efectuado con la Finca Los Naranjitos fue de menor duración; ya que, la empresaria inicio el proceso pero por cuestiones personales se ausento durante un tiempo. Por lo cual, la implementación de gran parte de estrategias no pudo lograrse a cabo y se buscó realizar las de mayor factibilidad de ser ejecutadas por parte de la empresaria.



Figura 23. Encuentro con la gerente y una de las socias de revisión del informe final entregado.

En la figura 23, se puede apreciar la reunión con la gerente de la finca Los Naranjitos, una de sus hermanas y socias durante la entrega del informe final con las estrategias previstas para el mejoramiento del negocio y posible retroalimentación de estrategias por parte de éstas en el proceso.



Figura 24. Encuentro con la gerente, Carmen Rosa Ardila, para la realización de la plataforma estratégica de la empresa.

En la figura 24, se puede apreciar el encuentro efectuado con la Señora Carmen Rosa con el fin de realizar la plataforma estratégica de la empresa, y de encaminar una de las siguientes estrategias a corto plazo que más requería la empresa.

6.3.3. Hotel Las Acacias



Figura 25. Encuentro con la propietaria, la señora Myriam Garzón, en la entrega del informe final.

En la figura 25, se evidencia el encuentro con la propietaria cuando recibió el informe final que contenía el resultado de los diagnósticos y las estrategias que las pasantes establecieron acordes al corto, mediano y largo plazo en aras de mejorar la competitividad de ésta en el sector y en el municipio.

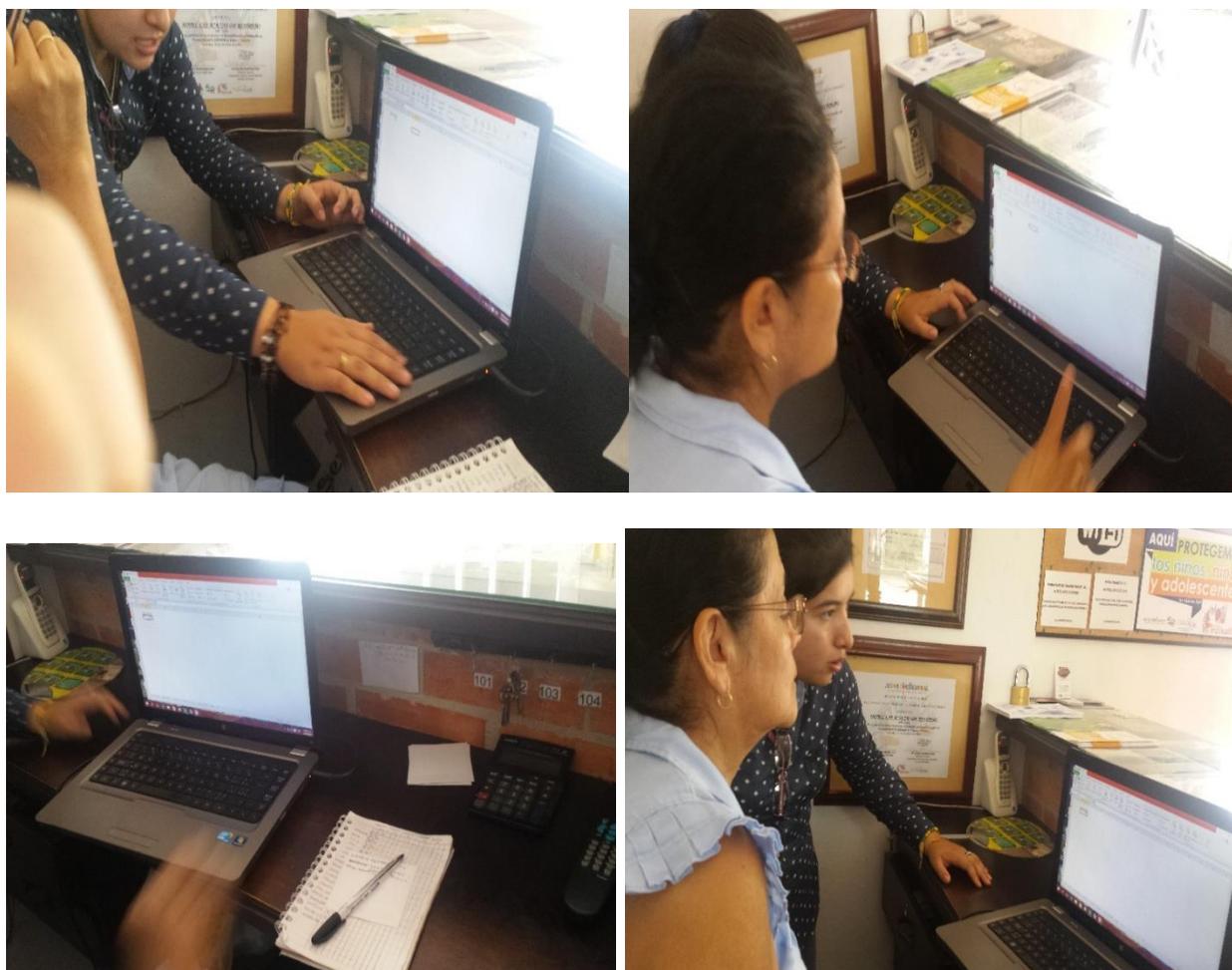


Figura 26. Capacitación en uso de paquetes básicos a la propietaria, la señora Myriam Garzón.

En las imágenes anteriores, puede apreciarse la capacitación realizada en Word y Excel a la empresaria con el fin de que ésta digitalizará los procesos de su negocio, aprendiera a realizar los

diversos formatos que emplea ella y sus empleadas durante los turnos de trabajo.



Figura 27. Reunión con el personal del Hotel las Acacias, su propietaria y las pasantes.

Las anteriores fotografías corresponden a la reunión con las empleadas y propietaria del Hotel Las Acacias. Allí, se discutieron temas como salario, motivación, sugerencias por parte del personal, se dio a conocer el proceso con ellas. Así como las inquietudes y molestias que pudieran tener las empleadas.

INVENTARIO PRODUCTOS A LA VENTA										
PRODUCTO	INV INICIAL		ENTRADA	SALIDA /VENTA	INV FINAL	INV INICIAL		ENTRADA	SALIDA /VENTA	INV FINAL
	BODEGA	NEVERA				BODEGA	NEVERA			
Gaseosa 3 lts										
Gaseosa 600 cm										
FECHA										
TURNO										

Figura 28. Formato Inventario de Productos a la venta para el Hotel Las Acacias.

En la figura 28, se puede observar el formato para llevar un registro en el inventario que la propietaria y el personal no tenían establecido de forma clara y sobre el cual era más posible tener pérdidas.

 Las Acacias HOTEL			
<i>"Su hogar en Restrepo"</i>			
FORMATO PAGO EMPLEADOS			
<i>Fecha</i>	<i>Empleado</i>	<i>Valor Neto</i>	<i>Firma</i>

Figura 29. Formato Pago de Nómina.

Teniendo en cuenta que la propietaria llevaba una mala administración del pago a sus empleados; ya que, les pagaba a sus empleados (as) cada ocho (8) días sin que éstos firmarán un recibido. Por lo cual, se le explicó el riesgo que pudiera tener si seguía llevando de éste modo la contabilidad. En la figura 29, se observa el formato para el pago de nómina en el Hotel Las Acacias.

 Las Acacias HOTEL			
<i>"Su hogar en Restrepo"</i>			
FORMATO PAGO BONIFICACIONES EMPLEADOS			
<i>Fecha</i>	<i>Empleado</i>	<i>Valor Neto</i>	<i>Firma</i>

Figura 30. Formato Pago de Bonificaciones a empleados

Con el fin de motivar a las empleadas, la propietaria otorgaba diversas bonificaciones monetarias especialmente para mejorar la productividad de éstas. Por lo que, y teniendo en cuenta que no se llevaba una contabilidad de la empresa, se le sugirió usar éste tipo de formato con el fin de medir que tantos ingresos del negocio van como bonificación y así tener más claridad en la utilidad que pueda percibirse al terminar el periodo.

 "Su hogar en Restrepo"				
Nombre _____				
Fecha _____				
Correo electrónico _____				
Numero de contacto _____				
<i>A continuación se solicita evaluar nuestro servicio en relación a:</i>				
Habitación				
Ítem	Excelente	Bueno	Regular	Malo
<i>Confortabilidad</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Limpieza e Higiene</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Áreas Generales				
Ítem	Excelente	Bueno	Regular	Malo
<i>Confortabilidad</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Limpieza e Higiene</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención al cliente				
Ítem	Excelente	Bueno	Regular	Malo
<i>Servicio al cliente</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Presentación personal</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Calidad en el servicio</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cual fue el motivo de su estadía?	<i>Vacaciones</i> <input type="radio"/> <i>Negocios</i> <input type="radio"/> <i>Eventos</i> <input type="radio"/> <i>Otros</i> <input type="radio"/>			
¿El precio pagado fue justo?	<i>Sí</i> <input type="radio"/> <i>No</i> <input type="radio"/>			
Observaciones y/o comentarios				

Firma _____

"Siempre dale al cliente más de lo que espera"

Nelson Boswell.

Figura 31. Formato Satisfacción al cliente

Teniendo en cuenta que la satisfacción del cliente por el servicio es lo más importante para la empresa, se le sugirió el formato presentado en la figura 31, para que la empresa tenga conocimiento sobre los aspectos a mejorar, sobre sus fortalezas todo en aras de tener un servicio de calidad y a lograr que la empresa crezca.

Medidas de Salud Ocupacional y de Emergencias

Dado que dos de las empresas son fincas y cuentan con mayor espacio físico; se solicitó ayuda en salud y seguridad ocupacional para que visitarán ambos sitios e hicieran unas recomendaciones pertinentes que fueron:

MEDIDAS DE SALUD OCUPACIONAL Y EMERGENCIAS

Para las distintas piscinas de los lugares visitados:

- ✓ No se debe permitir el acceso a menores de doce (12) años sin la compañía de un adulto;
- ✓ Deberá mantenerse permanentemente el agua limpia y sana, cumpliendo los requisitos higiénico-sanitarios establecidos por la respectiva autoridad sanitaria. El tratamiento de desinfección química debe cumplir las condiciones que establezca el reglamento para proteger la salud de los usuarios;
- ✓ Se deberá tener un botiquín de primeros auxilios con material para curaciones;
- ✓ Deberán permanecer en el área de la piscina por lo menos dos (2) flotadores circulares con cuerda y un bastón con gancho;
- ✓ Se deberá escribir en colores vistosos y en letra grande, visible con claridad para cualquier persona la profundidad máxima de la piscina;
- ✓ Deberá haber en servicio las veinticuatro (24) horas del día en el sitio de la piscina un teléfono para llamadas de emergencia;
- ✓ Se deberá colocar una barrera de protección y control de acceso a la piscina, detectores de inmersión o alarmas de agua que alerten de un atrapamiento.

- ✓ Protección para prevenir entrapamientos. Deberán instalarse cubiertas anti entrapamientos en el drenaje de las piscinas.
- ✓ Se deben señalar de manera visible los planos de la piscina indicando los tubos de drenaje. (estos planos deben tener toda la información de la piscina y las rutas de emergencia).
- ✓ La piscina se deberá marcar de forma visible la profundidad de la piscina y sus desniveles. (dentro de ella también con citas reflectabas).
- ✓ Debe haber alguien idóneo para realizar las labores de salvamento cuando se requiera en todo momento en que la piscina esté en funcionamiento.

Por otro lado, para la parte interna de las fincas u hotel e debe tener en cuenta lo siguiente:

- ✓ Rutas de evacuación visibles enfrente de cada salida de habitación (cocina, baños, etc.).
- ✓ Toda ruta deberá ser preferiblemente luminosa o reflectaba ya que las personas habitan en las noches.
- ✓ Mínimo dos extintores por área: multipropósito (ABC) en lugares generales y en cocinas un extintor tipo K (Grasas vegetales).
- ✓ Todas las tomas de corriente y encendidos deberán estar bien conectados y sellados.
- ✓ Los tacos deberán tener una demarcación de pares o señalización de “Riesgo eléctrico”.
- ✓ Sobre cada desnivel de piso se debe poner cinta antideslizante (preferiblemente reflectiva).
- ✓ El botiquín debe contener: sustancias antisépticas (yodo, alcohol, solución salina, agua estéril, etc.), material de curación (gasa, vendas, apósitos, compresas, vendajes elásticos, vendajes fijos, esparadrapo, micropore, baja lenguas, copitos, curitas, y los guantes de

látex), material instrumental (recipientes, pinzas, tijeras, kit de succión para mordeduras de serpientes, mascarilla para RCP).

- ✓ Alarma de seguridad
- ✓ Señalización de cada área como, baños, habitaciones, cocina, zona social, piscinas, entre otros.

Todos estos son elementos para la seguridad de los visitantes, huéspedes u familiar que renten o alquilen los establecimientos visitados.

Conclusiones

Las empresas de hospedaje participantes en el municipio de Restrepo (Meta) tienen diversas falencias y todas giran en torno a una mala planeación de sus recursos y de lo que quieren ser o lo que quieren lograr en un futuro cercano.

Es posible afirmar que las empresas del sector hospedaje participantes en el municipio de Restrepo (Meta) tienen pocos conocimientos financieros y esto resulta evidente al observar las cuentas poco diferenciadas de sus negocios y las personales.

Uno de los principales problemas encontrados en las empresas de hospedaje participantes es la mala administración que realizan sobre todo teniendo en cuenta que son “fami-empresas” y que el capital es heredado muchas veces de generaciones anteriores.

A su vez, es repetitivo encontrar que los gerentes de los establecimientos son socios de la misma empresa y desconocen que ellos también deben ser considerados como personal de la empresa y quienes deberían recibir o devengar un sueldo por las labores realizadas para la empresa.

Es posible afirmar que las empresas de hospedaje participantes están interesadas por mejorar su competitividad dentro del municipio y dentro del departamento del Meta. Por lo cual, siempre están buscando aprender nuevos conocimientos que le permitan aplicarlos en sus negocios.

Se logró determinar que las estructuras organizacionales familiares presentes en las empresas de hospedaje participantes no están totalmente comprometidas con el crecimiento de la organización, ni se vinculan con éstas. Solo buscan la retribución correspondiente por el capital aportado.

Recomendaciones

Las empresas de hospedaje participantes requieren capacitaciones frecuentes respecto a actualizaciones y conocimientos de normas que los afectan y que muchas veces tienden a ignorar por lenguaje técnico que le es difícil de comprender.

Es recomendable que la universidad tenga mayor compromiso con el mejoramiento de la sociedad especialmente en los municipios en los cuales tiene algún tipo de sede. Que haya respaldo tanto económico como social y educativo.

Es recomendable que la alcaldía o los entes encargados de turismo a nivel departamental, sean quienes ejercen la iniciativa para generar y consolidar diversas alianzas estratégicas con los operadores de turismo no solo del sector de hospedajes dentro del municipio a fin de realzar la oferta turística del turismo en Restrepo.

Se recomienda que el Consejo de Turismo que se está creando dentro del municipio de Restrepo, tenga personas líderes que conozcan las falencias y oportunidades del turismo y que haya o esté vinculadas en éstas.

Es pertinente que existan alianzas coepetitivas dentro del municipio de Restrepo e incluso con sus alrededores con el fin de disminuir los costos de llegar al cliente y lograr un mayor reconocimiento.

Es importante que las autoridades municipales, departamentales e incluso nacionales provean de mayores facilidades financieras para apoyar a los pequeños microempresarios.

Lista de referencias

- Alcaldía de Restrepo. (2016). *Plan de Desarrollo “Restrepo, experiencia, compromiso y resultados”*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B8Rf48oLRBpEOFo4VFZOdnVqbF9YcWE0QWsyncHpZeEJFOFVv/view>
- Bancoldex. (s.f) *¿Qué es Pyme?* Recuperado de <https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>
- Carlock, Randel S; Manfred Kets de Vries and Elizabeth Florent-Treacy (2007). Family Business». *International Encyclopedia of Organizational Studies*
- CM&. (2015). *La paz la construiremos desde el turismo y para el turismo*: Presidente Santos. Noticias CM&. Recuperado de <http://www.cmi.com.co/la-paz-la-construiremos-desde-el-turismo-y-para-el-turismo-presidente-santos>
- Congreso de Colombia. (2012). *Ley General de Turismo*. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley155810072012.pdf>
- DANE. (s.f). Dane. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>
- Dinero. (2015). *Colombia es ‘realismo mágico’ para los turistas*. Revista Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/el-turismo-impulsa-economia-colombia-2015/212909>
- Gobernación del Meta. (2014). *“El campo es un escenario fundamental para consolidar la paz y promoverla como región estratégica para el turismo”*, dijo el gobernador Alan Jara hoy en *Expomalocas Académica 2014*. Página web de la Gobernación del Meta. Recuperado de <http://www.meta.gov.co/es/el-campo-es-un-escenario-fundamental-para-consolidar-la->

- paz-y-promoverla-como-region-estrategica-para-el-turismo-dijo-el-gobernador-alan-jara-hoy-en-expomalocas-academica-2014/
- Gobernación del Meta. (2016). *Plan de Desarrollo "El Meta, tierra de oportunidades, inclusión, reconciliación y equidad"*. Recuperado de <http://www.edesaesp.com.co/wp-content/uploads/2016/07/No-902-MAYO-31-DE-2016-PLAN-DE-DESARROLLO-2016-2019-EL-META-TIERRA-DE-OPORTUNIDADES.pdf>
- ICONTEC (2003). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 001*. Recuperado de http://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2003/NTSH001.pdf
- ICONTEC. (2006). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTC-TS 002*. Recuperado de http://www.fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2006/NTS_TS002.pdf
- ICONTEC (2011). *Norma Técnica Sectorial Colombiana NTSH 008*. Recuperado de www.mincit.gov.co/descargar.php?id=66224
- Instituto de Turismo del Meta. (2010). *Plan Maestro de Turismo del Departamento del Meta 2.010* Recuperado de http://www.turismometa.gov.co/documentacion/doc_download/38-plan-maestro-de-turismo-del-departamento-del-meta-2010.html
- Instituto de Turismo del Meta. (2014). *Guía Turística del Meta*. Recuperado de http://www.turismometa.gov.co/documentacion/revistas-y-libros/doc_download/163-guia-turistica-2014.html
- Instituto de Turismo del Meta. (2014). *Política Pública de Turismo del Meta*. Recuperado de https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjf2oCZtbfKAhXBqR4KHTe_CdYQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fturismometa.gov.co%2Fdocumentacion%2Fdoc_download%2F149-documento-base-politica-publica-de-

- turismo.html&usg=AFQjCNFpx_FjZCortSeBatnHbUykrRoOjw&sig2=clKR_w-gX9oVGS2WHt1xqQ&bvm=bv.112064104,d.dmo
- MinComercio, Industria y Turismo. (1996). *Ley 300 de 1996*. Recuperado de www.mincit.gov.co/descargar.php?id=4318
- MinComercio, Industria y Turismo. (2011). *Prestadores de servicios turísticos: definiciones y actividades*. Recuperado de www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=58954
- Murillo, Javier & Martínez, Chyntia. (2010). *Investigación Etnográfica*. Recuperado de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/I_Etnografica_Trabajo.pdf
- Observatorio Turístico del Meta. (2015). *Semana Santa 2.015*. Recuperado de <http://www.turismometa.gov.co/documentacion/observatorio-tur%C3%ADstico>
- Portafolio. (2015). *Turismo en Colombia crece más que promedio mundial*. Revista Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/turismo-colombia-crece-mas-promedio-mundial>
- Quiñonez M., Guillermo A. (2012). *Slideshare*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/alejoquinonez/perspectiva-integradora>
- Quiñonez M., Guillermo. A (2015). *El reto de las pymes en Villavicencio*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/alejoquinonez/pymes-en-villavicencio>
- Semana (2015). *Empresas de familia: ¿por qué fracasan?* Revista Semana. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3>
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, Colombia. Editores. 10 edición.

Universidad de los Llanos. (2015). *Principios*. Recuperado de

<http://www.unillanos.edu.co/index.php/principios>

Universidad de los Llanos. (2015). *¿Qué es proyección social?* Recuperado de

<http://www.unillanos.edu.co/index.php/que-es-proyeccion-social>

Universidad de los Llanos. (2015). *Objetivos*. Recuperado de

<http://www.unillanos.edu.co/index.php/objetivos>

Vera V., Lamberto (s.f). *La Investigación Cualitativa*. Recinto de Ponce Universidad

Interamericana de Puerto Rico. Recuperado de <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>

Anexos

Anexo 1. Matriz de Diagnóstico Interno para la Finca Hotel Santa Helena.



FINCA HOTEL SANTA HELENA			
MATRIZ DE DIAGNOSTICO INTERNO			
VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Propuesta de valor			
<i>Definición de la propuesta de valor</i>	3	3	9
<i>Claridad de la propuesta de valor</i>	3	3	9
<i>Apropiación de la propuesta de valor</i>	3	3	9
<i>Difusión de la propuesta de valor</i>	3	4	12
Proceso			
Operaciones			
<i>Capacidad Instalada</i>	4	4	16
<i>Infraestructura</i>	4	4	16
<i>Logística</i>	4	4	16
<i>Aseguramiento de la calidad</i>	4	4	16
<i>Conocimiento de la norma</i>	3	5	15
<i>Ajuste a la norma de calidad turística</i>	3	-2	-6
<i>Reservaciones</i>	4	3	12
<i>Recepción de clientes</i>	4	3	12
<i>Emergencias [Planes, equipos, señalización, etc.]</i>	5	5	25
<i>Uso de idioma extranjeros</i>	1	-4	-4

<i>Atención al cliente</i>	4	4	16
<i>Pago del servicio</i>	4	1	4
<i>Postservicio</i>	3	-2	-6
Dirección			
<i>Liderazgo</i>	5	5	25
<i>Delegación de autoridad</i>	4	4	16
<i>Comunicación asertiva</i>	4	4	16
<i>Diagnostico estratégico</i>	4	4	16
<i>Planeación estratégica</i>	5	5	25
<i>Ajuste a los planes</i>	4	4	16
<i>Control estratégico</i>	4	4	16
<i>-Medición de desempeño</i>	3	-2	-6
<i>Estructura Organizacional</i>	3	3	9
Mercadeo			
<i>Conocimiento</i>	4	4	16
<i>Hospedaje</i>	3	3	9
<i>Restaurante</i>	4	4	16
<i>Sendero ecológico</i>	4	5	20
<i>Bar-Karaoke</i>	3	3	9
<i>Piscina</i>	5	5	25
<i>Pesca Deportiva</i>	5	5	25
<i>Zona de camping</i>	5	3	15
<i>Segmentación del mercado</i>			
<i>Precio</i>	5	5	25
<i>Promoción</i>	5	5	25
<i>Relaciones publicas</i>	5	5	25
<i>Distribución</i>	4	4	16
<i>Plaza</i>	5	5	25
<i>Servicio</i>	4	5	20
Finanzas			
<i>Análisis de costos</i>	4	5	20
<i>Libros contables</i>	4	4	16
<i>Flujo de caja</i>	4	4	16
<i>Balance general</i>	4	5	20
<i>Estado de resultados</i>	4	5	20
<i>Análisis financiero</i>	4	5	20
<i>Endeudamiento</i>	2	-2	-4
<i>Utilidades</i>	4	4	16
Talento Humano			
<i>Motivación</i>	5	5	25
<i>Capacitación</i>	5	5	25
<i>Remuneración</i>	5	5	25
<i>Clima organizacional</i>	4	5	20

<i>Cultura organizacional</i>	3	-4	-12
<i>Productividad</i>	4	5	20
<i>Rotación</i>	2	-5	-10
I+D+i			
<i>Investigación interna</i>	3	3	9
<i>Alianzas para investigación</i>	2	-2	-4
<i>Desarrollo de nuevos productos</i>	4	4	16
<i>Mejora de productos ya existentes</i>	4	4	16
<i>Innovación</i>	4	4	16
Tecnología			
<i>Uso de web</i>	4	5	20
<i>Uso de aplicaciones móviles</i>	1	-4	-4
<i>Uso de redes sociales</i>	2	-4	-8
<i>Uso de software especializado</i>	3	-4	-12
<i>Uso de paquetes básicos</i>	3	-4	-12
<i>Uso de bases de datos</i>	-4	4	-16
Clientes			
<i>Registro (base de datos)</i>	3	5	15
<i>Contacto</i>	-4	4	-16
<i>Recompra</i>	4	4	16
<i>Descuentos</i>	-4	4	-16
<i>Satisfacción</i>	4	5	20
<i>Fidelización</i>	4	5	20
<i>Atención</i>	4	5	20
<i>Vinculación emocional</i>	4	5	20
Proveedores			
<i>Confiabilidad</i>	5	5	25
<i>Tiempo de relación</i>	3	4	12
<i>Acuerdos especiales</i>	-4	-4	16
<i>Crédito</i>	3	4	12
<i>Eficiencia en la entrega</i>	5	5	25
<i>Calidad de los productos</i>	5	4	20
Inversores			
<i>Tipo de sociedad</i>			
<i>Acreedores</i>	2	2	4
<i>Ejecutabilidad de la deuda</i>	3	3	9
<i>Inversionistas</i>	3	5	15
<i>Influencia en la toma de decisiones</i>	2	-4	-8
Colaboradores			
<i>Tiempo en la empresa</i>	4	4	16
<i>Compromiso con la empresa</i>	4	4	16
<i>Sentido de pertenencia</i>	4	4	16

Anexo 2. Matriz de Diagnóstico Externo para la Finca Hotel Santa Helena



FINCA - HOTEL SANTA HELENA			
MATRIZ DE DIAGNOSTICO EXTERNO			
	CALIFICA CIÓN	IMPACTO	TOT AL
Económico			
Ingreso Percapita	4	5	20
Dinero destinado a Recreación	4	4	16
Dinero destinado a Educación	-2	4	-8
Precio del Dólar	3	4	12
Salario Mínimo	3	3	9
Inflación	-4	5	-20
Tasas de Interés	-3	3	-9
Capacidad pago hogares	-3	4	-12
Político			
Futuro Acuerdo de Paz con grupos ilegales	5	5	25
Conflicto armado	-5	5	-25
Corrupción	-3	4	-12
Relaciones con los entes territoriales	5	5	25
Reconocimiento en el Entorno	4	4	16
Seguridad	4	4	16
Legal			

Normatividad POT	4	4	16
Leyes de niños, infancia y adolescencia	3	4	12
Normatividad ambiental	2	3	6
Normatividad educativa	1	1	1
Normatividad recreación y deporte	-1	3	-3
Normas postconflicto	2	4	8
Ambiental			
Cambio climático	-4	4	-16
Grupos ambientalistas	-3	3	-9
Zonas para realizar actividades al aire libre	4	4	16
Social			
Composición de las familias	-2	2	-4
Niveles socioeconómicos	2	2	4
Uso redes sociales	4	4	16
Cultural			
Grupos religiosos	-3	2	-6
Consumo de medios de comunicación	4	4	16
Tiempo de ocio familiar	5	4	20
Actividades de ocio y recreación	5	4	20
Tecnológico			
Acceso a internet (Población)	4	4	16
Acceso a Smartphone (población)	4	4	16
Facilidad de uso de servidores	-2	2	-4
Analfabetismo tecnológico	2	4	8
Competencia			
Solidez de la propuesta de valor	3	4	12
Capacidad instalada o de cobertura	5	5	25
Penetración en el mercado	4	4	16
Fuerza de marca	4	4	16
Imagen corporativa	4	4	16

Anexo 3. Matriz de Diagnóstico Interno Finca Los Naranjitos



MATRIZ DE DIAGNOSTICO INTERNO

VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Propuesta de valor			
Definición de la propuesta de valor	5	5	25
Claridad de la propuesta de valor	4,5	5	22,5
Apropiación de la propuesta de valor	5	5	25
Difusión de la propuesta de valor	5	5	25
Proceso			
Operaciones			
Capacidad Instalada	4	5	20
Infraestructura	4	5	20
Logística	5	5	25
Aseguramiento de la calidad	-4	5	-20
Conocimiento de la norma	4	5	20
Ajuste a la norma de calidad turística	4	4	16
Reservaciones	4	5	20
Recepción de clientes	5	5	25
Emergencias [Planes, equipos, señalización, etc.]	-5	5	-25
Uso de idioma extranjeros	-1	1	-1
Atención al cliente	4,5	5	22,5
Pago del servicio	5	5	25
Postservicio	-5	4	-20
Dirección			
Liderazgo	4,5	4,5	20,25
Delegación de autoridad	4	5	20
Comunicación asertiva	4,5	5	22,5
Diagnostico estratégico	4	4	16
Planeación estratégica	4	4	16

Ajuste a los planes	4	4	16
Control estratégico	4	4	16
-Medición de desempeño	3	4,5	13,5
Estructura Organizacional	-5	3	-15
Mercadeo			
Conocimiento	4	4	16
Hospedaje	4	4	16
Precio	4,5	5	22,5
Promoción	-3	4	-12
Relaciones publicas	-1	3	-3
Distribución	4	4	16
Plaza	4,5	5	22,5
Servicio	4,5	5	22,5
Finanzas			
Análisis de costos	-4	3	-12
Libros contables	-4	3	-12
Flujo de caja	-4	4	-16
Balance general	-4	3	-12
Estado de resultados	-4	3	-12
Análisis financiero	-4	3	-12
Endeudamiento	-4	1	-4
Utilidades	4	4	16
Talento Humano			
Motivación	4,5	5	22,5
Capacitación	4	4	16
Remuneración	5	5	25
Clima organizacional	4	4	16
Cultura organizacional	4	4	16
Productividad	5	5	25
Rotación	1	5	5
I+D+i			
Investigación interna	4	4	16
Alianzas para investigación	-1	1	-1
Desarrollo de nuevos productos	4	4	16
Mejora de productos ya existentes	3	3	9
Innovación	3	4	12
Tecnología			
Uso de web	5	5	25
Uso de aplicaciones móviles	4	4	16

Uso de redes sociales	5	5	25
Uso de software especializado	1	5	5
Uso de paquetes básicos	5	5	25
Uso de bases de datos	-5	5	-25
Clientes			
Registro (base de datos)	4	5	20
Contacto	4	5	20
Recompra	-1	4	-4
Descuentos	-1	4	-4
Satisfacción	5	5	25
Fidelización	4	4	16
Atención	4,5	5	22,5
Vinculación emocional	4,5	5	22,5
Proveedores			
Confiabilidad	4,5	4,5	20,25
Tiempo de relación	1	1	1
Acuerdos especiales	-3	3	-9
Crédito	1	1	1
Eficiencia en la entrega	5	5	25
Calidad de los productos	5	5	25
Inversores			
Tipo de sociedad	3	3	9
Acreedores	1	1	1
Ejecutabilidad de la deuda	1	1	1
Inversionistas	1	1	1
Influencia en la toma de decisiones	5	5	25
Colaboradores			
Tiempo en la empresa	4	4	16
Compromiso con la empresa	4	4	16
Sentido de pertenencia	4	4	16

Anexo 4. Matriz de Diagnóstico Externo Finca Los Naranjitos



MATRIZ DE DIAGNOSTICO EXTERNO			
	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Económico			
Ingreso Percapita	2	5	10
Dinero destinado a Recreación	3	5	15
Dinero destinado a Educación	1	1	1
Precio del Dólar	4	4	16
Salario Mínimo	3	4	12
Inflación	-3	4	-12
Tasas de Interés	-2	4	-8
Capacidad pago hogares	1	1	1
Político			
Futuro Acuerdo de Paz con grupos ilegales	4	4	16
Corrupción	-2	3	-6
Relaciones con los entes territoriales	3	4	12
Reconocimiento en el Entorno	3	4	12
Seguridad	-3	5	-15
Legal			
Normatividad POT	4	5	20
Leyes de niños, infancia y adolescencia	1	1	1
Normatividad ambiental	-4	5	-20
Normatividad recreación	-1	3	-3
Normas postconflicto	1	1	1
Ambiental			
Cambio climático	-3	5	-15
Grupos ambientalistas	2	2	4
Zonas para realizar actividades al aire libre	2	2	4
Social			

<i>Composición de las familias</i>	2	4	8
<i>Niveles socioeconómicos</i>	1	1	1
<i>Uso redes sociales</i>	4	5	20
Cultural			
Grupos religiosos	1	1	1
Consumo de medios de comunicación	4	4	16
Tiempo de ocio familiar	4	5	20
Actividades de ocio y recreación	4	4	16
Tecnológico			
Acceso a internet (Población)	4	4	16
Acceso a Smartphone (población)	3	3,5	10,5
Analfabetismo tecnológico	-1	3	-3
Competencia			
Solidez de la propuesta de valor	2	2	4
Capacidad instalada o de cobertura	-3	4	-12
Penetración en el mercado	-2	4	-8
Fuerza de marca	-2	4	-8
Imagen corporativa	-2	3,5	-7

Anexo 5. Matriz de Diagnóstico Interno Hotel Las Acacias



MATRIZ DE DIAGNOSTICO INTERNO			
VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
Propuesta de valor			
Definición de la propuesta de valor	4	4	16
Claridad de la propuesta de valor	3	5	15
Apropiación de la propuesta de valor	-2	4	-8
Difusión de la propuesta de valor	5	5	25
Proceso			
Operaciones			
Capacidad Instalada	4	4	16
Infraestructura	3	4	12
Logística	4	4	16
Aseguramiento de la calidad	5	5	25
Conocimiento de la norma	-3	5	-15
Ajuste a la norma de calidad turística	-3	4	-12
Reservaciones	-3	4	-12
Recepción de clientes	4	4	16
Emergencias [Planes, equipos, señalización, etc.]	5	5	25
Uso de idioma extranjeros	-4	5	-20
Atención al cliente	4	5	20
Pago del servicio	2	4	8
Postservicio	3	4	12
Dirección			
Liderazgo	-3	4	-12
Delegación de autoridad	-3	4	-12
Comunicación asertiva	2	4	8

Diagnostico estratégico	4	4	16
Planeación estratégica	4	4	16
Ajuste a los planes	4	4	16
Control estratégico	4	4	16
-Medición de desempeño	3	4	12
Estructura Organizacional	3	3	9
Mercadeo			
Conocimiento	2	2	4
Hospedaje	4	3	12
Precio	4	5	20
Promoción	-4	5	-20
Relaciones publicas	4	5	20
Distribución	4	4	16
Plaza	4	5	20
Servicio	5	5	25
Finanzas			
Análisis de costos	3	5	15
Libros contables	2	3	6
Flujo de caja	4	4	16
Balance general	1	3	3
Estado de resultados	1	3	3
Análisis financiero	1	3	3
Endeudamiento	1	1	1
Utilidades	3	5	15
Talento Humano			
Motivación	3	5	15
Capacitación	4	5	20
Remuneración	4	5	20
Clima organizacional	4	4	16
Cultura organizacional	3	4	12
Productividad	3	5	15
Rotación	2	5	10
I+D+i			
Investigación interna	3	4	12
Alianzas para investigación	1	1	1
Desarrollo de nuevos productos	1	1	1
Mejora de productos ya existentes	4	4	16
Innovación	2	2	4
Tecnología			

Uso de web	-4	5	-20
Uso de aplicaciones móviles	-4	4	-16
Uso de redes sociales	-2	5	-10
Uso de software especializado	-4	5	-20
Uso de paquetes básicos	-5	5	-25
Uso de bases de datos	-5	5	-25
Clientes			
Registro (base de datos)	3	5	15
Contacto	1	5	5
Recompra	3	4	12
Descuentos	1	3	3
Satisfacción	4	5	20
Fidelización	1	4	4
Atención	4	5	20
Vinculación emocional	4	5	20
Proveedores			
Confiabilidad	4	5	20
Tiempo de relación	2	2	4
Acuerdos especiales	1	2	2
Crédito	1	1	1
Eficiencia en la entrega	5	5	25
Calidad de los productos	5	5	25
Inversores			
Tipo de sociedad	3	3	9
Acreedores	1	1	1
Ejecutabilidad de la deuda	1	1	1
Inversionistas	1	1	1
Influencia en la toma de decisiones	1	1	1
Colaboradores			
Tiempo en la empresa	4	4	16
Compromiso con la empresa	2	3	6
Sentido de pertenencia	2	3	6

Anexo 6. Matriz de Diagnóstico Externo Hotel Las Acacias



MATRIZ DE DIAGNOSTICO INTERNO			
VARIABLE	CALIFICACIÓN	IMPACTO	TOTAL
	N		L
Propuesta de valor			
Definición de la propuesta de valor	4	4	16
Claridad de la propuesta de valor	3	5	15
Apropiación de la propuesta de valor	-2	4	-8
Difusión de la propuesta de valor	5	5	25
Proceso Operaciones			
Capacidad Instalada	4	4	16
Infraestructura	3	4	12
Logística	4	4	16
Aseguramiento de la calidad	5	5	25
Conocimiento de la norma	-3	5	-15
Ajuste a la norma de calidad turística	-3	4	-12
Reservaciones	-3	4	-12
Recepción de clientes	4	4	16
Emergencias [Planes, equipos, señalización, etc.]	5	5	25
Uso de idioma extranjeros	-4	5	-20
Atención al cliente	4	5	20
Pago del servicio	2	4	8
Postservicio	3	4	12
Dirección			
Liderazgo	-3	4	-12
Delegación de autoridad	-3	4	-12
Comunicación asertiva	2	4	8
Diagnostico estratégico	4	4	16

Planeación estratégica	4	4	16
Ajuste a los planes	4	4	16
Control estratégico	4	4	16
-Medición de desempeño	3	4	12
Estructura Organizacional	3	3	9
Mercadeo			
Conocimiento	2	2	4
Hospedaje	4	3	12
Precio	4	5	20
Promoción	-4	5	-20
Relaciones publicas	4	5	20
Distribución	4	4	16
Plaza	4	5	20
Servicio	5	5	25
Finanzas			
Análisis de costos	3	5	15
Libros contables	2	3	6
Flujo de caja	4	4	16
Balance general	1	3	3
Estado de resultados	1	3	3
Análisis financiero	1	3	3
Endeudamiento	1	1	1
Utilidades	3	5	15
Talento Humano			
Motivación	3	5	15
Capacitación	4	5	20
Remuneración	4	5	20
Clima organizacional	4	4	16
Cultura organizacional	3	4	12
Productividad	3	5	15
Rotación	2	5	10
I+D+i			
Investigación interna	3	4	12
Alianzas para investigación	1	1	1
Desarrollo de nuevos productos	1	1	1
Mejora de productos ya existentes	4	4	16
Innovación	2	2	4
Tecnología			
Uso de web	-4	5	-20
Uso de aplicaciones móviles	-4	4	-16
Uso de redes sociales	-2	5	-10

Uso de software especializado	-4	5	-20
Uso de paquetes básicos	-5	5	-25
Uso de bases de datos	-5	5	-25
Clientes			
Registro (base de datos)	3	5	15
Contacto	1	5	5
Recompra	3	4	12
Descuentos	1	3	3
Satisfacción	4	5	20
Fidelización	1	4	4
Atención	4	5	20
Vinculación emocional	4	5	20
Proveedores			
Confiabilidad	4	5	20
Tiempo de relación	2	2	4
Acuerdos especiales	1	2	2
Crédito	1	1	1
Eficiencia en la entrega	5	5	25
Calidad de los productos	5	5	25
Inversores			
Tipo de sociedad	3	3	9
Acreedores	1	1	1
Ejecutabilidad de la deuda	1	1	1
Inversionistas	1	1	1
Influencia en la toma de decisiones	1	1	1
Colaboradores			
Tiempo en la empresa	4	4	16
Compromiso con la empresa	2	3	6
Sentido de pertenencia	2	3	6

Anexo 7. FOLA Analítica Cuadrantes Protectivo y Ofensivo Finca hotel Santa Helena

Cuadrante Ofensivo	FORTALEZAS								
	Liderazgo de la alta gerencia	Infraestructura y locación	Planeación Estratégica	Motivación al cliente interno	Satisfacción al cliente	Fidelización de cliente	Proveedores	Logística y procesos	PROMEDIO
Crecimiento del turismo en la región	2	3	3	2	2	2	1	2	2,1
Acuerdos de paz	2	1	2	1	2	3	1	2	1,8
Espacios de esparcimiento	1	2	2	1	3	3	1	2	1,9
Acceso a tecnología	2	2	2	1	2	3	2	3	2,1
Uso redes sociales	2	1	1	1	2	3	2	2	1,8
Seguridad	2	2	2	1	2	3	1	2	1,9
Innovación en TIC	2	2	2	1	3	3	1	2	2,0
OFENSIVOS	13	13	14	8	16	20	9	15	13,5
PROTECTIVOS	13	13	14	8	16	20	9	15	13,5

Cuadrante e Protectivo	FORTALEZAS									
	Cuadrante e Protectivo	Liderazgo de la alta gerencia	Infraestructura y locación	Planeación Estratégica	Motivación al cliente interno	Satisfacción al cliente	Fidelización de cliente	Proveedores	Logística y procesos	PROMEDIO
AMENAZAS	Inflación	2	1	2	1	1	1	3	1	2
	Conflicto armado	2	1	3	1	1	1	2	1	2
	Cambio Climático	2	2	3	2	1	2	3	2	2
	Otros destinos	2	2	2	1	3	3	1	2	2
	Comportamiento del dólar	3	2	3	1	1	2	2	1	2
	OFENSIVOS	13	13	14	8	16	20	9	15	14
	PROTECTIVOS	11	8	13	6	7	9	11	7	9

Anexo 8. FOLA Analítica Cuadrantes Preventivo y Defensivo Finca hotel Santa Helena

OPORTUNIDADES	LIMITANTES					
	Cuadrante preventivo	Apalancamiento financiero	Dominio idiomas extranjeros	Rotación Personal	Interactividad	Uso TIC
	Crecimiento del turismo en la región	2	2	2	1	2
	Acuerdos de paz	1	2	1	1	1
	Espacios de esparcimiento	1	1	1	1	1
	Acceso a tecnología	1	1	1	1	2
	Uso redes sociales	1	1	1	1	2
	Seguridad	2	1	1	1	1

	Innovación en TIC	2	1	1	1	3
	OFENSIVOS	53	46	59	30	50
	PROTECTIVOS	10	9	8	7	12
AMENAZAS	LIMITANTES					
	Cuadrante Defensivo	Apalancamiento financiero	Dominio idiomas extranjeros	Rotación Personal	Interactividad	Uso TIC
	Inflación	3	1	1	1	1
	Conflicto armado	1	1	1	1	1
	Cambio Climático	1	1	1	1	1
	Otros destinos	2	2	2	2	2
	Comportamiento del dólar	3	1	1	1	1
	OFENSIVOS	10	9	8	7	12
	PROTECTIVOS	10	6	6	6	6

Anexo 9. FOLA Analítica Finca Los Naranjitos Cuadrante Ofensivo y Protectivo

FORTALEZAS

	Cuadrante Ofensivo	Propuesta de valor	Logística	Recepción de clientes	Pago del servicio	Remuneración del empleado	Productividad del empleado	Uso de webs	Uso de redes sociales	Satisfacción al cliente	Eficiencia de proveedores	Calidad de los productos	Liderazgo en la toma de decisiones	TOTAL
OPORTUNIDADES	Dinero destinado a Recreación	1	2	3	0	3	3	3	3	3	0	0	0	2
	Precio del Dólar	2	0	1	0	2	1	0	0	3	0	0	0	1
	Futuro Acuerdo de Paz con grupos ilegales	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
	Normatividad POT	2	1	0	0	1	0	0	0	2	1	0,0	0,0	1
	Uso Tics	2	2	0	0	0	0	3	3	3	1	0	0	1
	Tiempo de ocio	2	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	1

familiar													
	FORTALEZAS												
Cuadrante Protectivo	Propuesta de valor	Logística	Recepción de clientes	Pago del servicio	Remuneración del empleado	Productividad del empleado	Uso de web	Uso de redes sociales	Satisfacción al cliente	Eficiencia de proveedores	Calidad de los productos	Liderazgo en la toma de decisiones	TOTAL
Inflación	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Seguridad	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Normatividad ambiental	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Cambio climático	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capacidad instalada (Competencia)	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

AMENAZAS

Anexo 10. FOLA Analítica Finca Los Naranjitos Cuadrante Preventivo y Defensivo

		LIMITANTES									
OPORTUNIDADES	Cuadrante Preventivo	Aseguramiento de la calidad	Postservicio	Estructura Org.	Finanzas	Emergencias	Fidelización de clientes	Alianzas con proveedores	Uso de bases de datos	TOTAL	
		Dinero destinado a Recreación	1	3	0	0	0	0	0	0	1
		Precio del Dólar	3	0	1	3	0	0	0	0	1
		Futuro Acuerdo de Paz con grupos ilegales	2	1	0	3	0	2	0	0	1
		Normatividad POT	1	0	0	3	1	0	0	0	1
		Uso TIC's	0	3	2	2	0	3	1	3	2
		Tiempo de ocio familiar	0	1	0	0	0	1	0	0	0
			LIMITANTES								
AM	Cuadrante Defensivo	Aseguramiento de la calidad	Postservicio	Estructura Organizacional	Finanzas	Emergencias	Fidelización de clientes	Alianzas con proveedores	Uso de bases de datos	TOTAL	
		Inflación	1	1	0	0	0	0	1	0	1

Seguridad	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Normatividad ambiental	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Cambio climático	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Capacidad instalada (Competencia)	3	2	0	1	1	2	0	0	2

Anexo 11. FOLA Analítica Hotel Las Acacias Cuadrante Ofensivo y Protectivo
FORTALEZAS

Cuadrante Ofensivo	Difusión de la propuesta de valor	Aseguramiento de la calidad	Emergencias	Atención al cliente	Precio	Relaciones Públicas	Hospedaje	Talento Humano	Mejora de productos existentes	Calidad de los productos	TOTAL
Ingreso Percapita	3	2	0	2	3	0	3	2	3	2	2
Futuro Acuerdo de paz con grupos ilegales	3	2	0	2	1	1	2	0	2	0	1
Relaciones con los entes territoriales	2	2	0	2	1	3	1	1	1,5	1	1
Reconocimiento en el Entorno	2	1	0	1	2	3	2	1	1	1,5	1
Seguridad	3	1	1	2	2	1	3	0	2	1	2
Normatividad POT	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consumo de internet	3	1	0	3	1	1	2	0	3	1	2
Tiempo de ocio familiar	2	1	0	1	2	0	3	0	3	1	1
Actividades de ocio y recreación	2	2	0	3	2	0	3	0	3	1	2

Acceso a internet (Población)	3	0	0	3	2	1	3	0	3	1	2
FORTALEZAS											
Cuadrante Protectivo	Difusión de la propuesta de valor	Aseguramiento de la calidad	Emergencias	Atención al cliente	Precio	Relaciones Públicas	Hospedaje	Talento Humano	Mejora de productos existentes	Calidad de los productos	TOTAL
Inflación	0	0	0	3	3	1,5	0	1	0	1	1
Capacidad pago hogares	0	0	0	1	2	1	0	0	0	1	1
Conflicto armado	3	0,5	2,5	3	2	2	1	1	1	2	2
Corrupción	3	1	0	3	3	2,5	0	1	2,5	2	2
Analfabetismo tecnológico	2	1,5	0	2	1,5	2	0	1,5	2	2	1
Fuerza de marca	3	1,5	0	3	3	2,5	2	2	1,5	2	2

Anexo 12. FOLA Analítica Hotel Las Acacias Cuadrante Defensivo y Preventivo

<i>Cuadrante Preventivo</i>	LIMITANTES				
	Uso de idiomas extranjeros	Promoción	Uso de web	Uso de paquetes básicos	Uso de bases de datos
<i>Futuro Acuerdo de paz con grupos ilegales</i>	0	2	0	0	0
<i>Relaciones con los entes territoriales</i>	1	2	1	1	1
<i>Reconocimiento en el Entorno</i>	1	2	1	1	1
<i>Seguridad</i>	1	3	0	0	0
<i>Normatividad POT</i>	0	0	0	0	0
<i>Consumo de medios de comunicación</i>	2	3	2	2	2
<i>Tiempo de ocio familiar</i>	0	2	2	1	1
<i>Actividades de ocio y recreación</i>	0	3	2	2	2
<i>Acceso a internet (Población)</i>	3	2	2	2	2
<i>Ingreso Percapita</i>	0	2	1	1	1
LIMITANTES					

<i>Cuadrante Defensivo</i>	Uso de idiomas extranjeros	Promoción	Uso de web	Uso de paquetes básicos	Uso de bases de datos
<i>Inflación</i>	0	3	0	0	0
<i>Capacidad pago hogares</i>	0	0	0	0	0
<i>Conflicto armado</i>	0	3	0	0	0
<i>Corrupción</i>	0	2,5	0	0	0
<i>Analfabetismo tecnológico</i>	3	2,5	3	3	3
<i>Fuerza de marca</i>	1	3	0	0	0

Anexo 13. Plataforma Estratégica Finca Hotel Santa Helena

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

FINCA HOTEL SANTA HELENA

Nuestro Misión

En la Finca Hotel Santa Helena buscamos hacer de su estadía en los Llanos Orientales una experiencia única de descanso y bienestar a través de espacios naturales que a su vez combinen actividades propias de la cultura llanera y lo haga sentir como si estuviera en un gran paraíso.

Nuestro Vision 2020

Finca Hotel Santa Helena está posicionada como la finca hotel de mejor calidad, servicio y satisfacción en el municipio de Restrepo y en la región de los Llanos Orientales. Por ello, ofrecemos un servicio de alojamiento en espacios naturales que junto con las tradiciones llaneras inherentes en nuestra región, hará del Meta un paraíso natural de bienestar y tranquilidad.

Nuestro Propuesta de valor

Finca Hotel Santa Helena amarra su propuesta de valor bajo el lema "Un paraíso en el Llano para su descanso y bienestar", que busca, hacer de la experiencia de sus clientes un momento único e inolvidable.



1

Nuestros Valores

Finca Hotel Santa Helena tiene los siguientes valores:

- **Calidad:** es el compromiso más importante que ofrecerá la empresa para que la satisfacción de clientes y huéspedes sea la más óptima durante su estadía dentro del hotel.
- **Disponibilidad:** el personal, propietarios y colaboradores estarán siempre atentos ante cualquier inquietud o petición por parte de los clientes y huéspedes para cumplir al 100% con el nivel de satisfacción de estos.
- **Respeto:** La Finca Hotel Santa Helena acepta a todo tipo de personas y les brinda el mismo trato; así como, el personal que está bajo su disposición tendrá un trato digno, amable e igualitario.
- **Compromiso:** La Finca Hotel Santa Helena posee su entera disposición y el máximo empeño por cumplir con lo requerido para entregar todo a su tiempo y en las mejores condiciones.
- **Amabilidad:** el personal y propietarios siempre atenderá a los clientes y huéspedes con amabilidad y respeto procurando que éstos se sientan apreciados y tratados en otras ocasiones.



11

Nuestros Valores

- **Calidad:** Finca Hotel Santa Helena está comprometida con entregar un servicio en las mejores condiciones todo ello cumpliendo a cabalidad con los más altos estándares de calidad sin descuidar la seguridad tanto de clientes como empleados y colaboradores en general.

- **Seguridad:** Finca Hotel Santa Helena asegurará de manera permanente la seguridad en las instalaciones y actividades que realicen empleados y clientes con el fin de brindar el bienestar físico y emocional de éstos.

Talento Humano: Finca Hotel Santa Helena selecciona y motiva el talento humano que lo conforma y busca que éstos estén siempre motivados; ya que, el compromiso y sentido de pertenencia hace que el servicio sea excelente.

- **Valor al cliente:** Finca Hotel Santa Helena valora a sus clientes al satisfacer plenamente la experiencia que desean hacer única en el Llano. Para la empresa, el cliente no representa únicamente dinero; ya que, es una manera de seguir mejorando las operaciones internas sobre las que se basa.

- **Moraleja:** Finca Hotel Santa Helena busca de manera constante las formas de hacer más viable el negocio con el fin de ser los mejores y los de mayor reconocimiento en el municipio y en la región.



3

Nuestros Objetivos

- Fortalecer la imagen corporativa de la empresa y de su propuesta de valor.
- Establecer un sistema contable que permita conocer la situación financiera real de la empresa.
- Reducir costos de ofrecer el servicio sin descuidar la calidad prestada a fin de incrementar el margen de rentabilidad a sus propietarios.
- Lograr que Finca Hotel Santa Helena sea reconocido por ser el mejor espacio de alojamiento y descanso en ambientes naturales en la zona de los Llanos Orientales. Incrementar el nivel de reservas y ocupaciones.
- Consolidar el "voz a voz" como el canal de publicidad más importante para atraer nuevos clientes.
- Superar las expectativas de cada uno de nuestros clientes haciendo que vivan una experiencia única.

Nuestros Planes

- **Plan:** Finca Hotel Santa Helena fortalecerá su actividad en los próximos cinco años aplicados tanto a nuestros huéspedes como a empleados y colaboradores.
- **Implementación en el servicio:** La Finca Hotel Santa Helena se caracterizará por prestar un excelente servicio a cada uno de los clientes ofreciendo las



4

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

necesidades y gustos de éstos para que su satisfacción sea la más óptima.

- **Responsabilidad:** La Finca Hotel Santa Helena trabajará en pro del cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.
- **Orientación al cliente:** La Finca Hotel Santa Helena busca conocer las necesidades y gustos que tienen sus clientes y así ofrecerles con el fin de poder satisfacer las que están a su alcance.



Anexo 14. Plataforma Estratégica Finca Los Naranjitos

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

FINCA AGROTURÍSTICA LOS NARANJITOS

NUESTRA MISIÓN

Finca Agroturística Los Naranjitos brindamos una estadía confortable permitiendo el contacto con la naturaleza y el esparcimiento en familia, gozando de la belleza de los paisajes propios del piedemonte llanero.

NUESTRA VISIÓN A 2.021

Somos la finca agroturística del municipio de Restrepo líder en comodidad, descanso, esparcimiento en familia y espacios naturales, brindando el mejor servicio con calidad a todos nuestros huéspedes.

NUESTRA PROPUESTA DE VALOR

Finca Agroturística Los Naranjitos enfatiza su propuesta de valor en el esparcimiento en familia en un ambiente natural, brindando espacios propicios para compartir y disfrutar del paisaje llanero.

NUESTROS VALORES

Finca Agroturística Los Naranjitos cuenta con valores:

- ❖ **Servicio:** el personal, propietarios y colaboradores estarán siempre dispuestos a atenderle con amabilidad durante su estadía y tomar en consideración sus peticiones, y así, satisfacer al 100% los servicios prestados.

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

NUESTRAS POLÍTICAS

- ❖ **Calidad:** Finca Agroturística Los Naranjitos está comprometida a entregar un servicio en las mejores condiciones, cumpliendo a cabalidad con los más altos estándares de calidad sin afectar la seguridad de clientes, empleados y colaboradores.
- ❖ **Seguridad:** Finca Agroturística Los Naranjitos incrementará de manera permanente la seguridad en las instalaciones y actividades que ejecuten empleados y clientes con el fin de preservar el bienestar físico y emocional de éstos.
- ❖ **Talento Humano:** Finca Agroturística Los Naranjitos selecciona el personal idóneo y motiva el talento humano que lo conforma ya que, el compromiso y sentido de pertenencia permite un crecimiento constante.
- ❖ **Valor al cliente:** Finca Agroturística Los Naranjitos valora a sus clientes, por ello busca satisfacer plenamente la experiencia de compartir en familia en espacios naturales.
- ❖ **Mercado:** Finca Agroturística Los Naranjitos establece estrategias innovadoras e integradoras para penetrar el mercado y fidelizar nuestros clientes, y así, consolidarse a nivel municipal y regional en el sector agroturístico.

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

- ❖ **Respeto:** Finca Agroturística Los Naranjitos acepta a todo tipo de personas y les brinda el mismo trato; así como, el personal que está bajo su disposición tendrá un trato digno, amable e igualitario.
- ❖ **Compromiso:** Finca Agroturística Los Naranjitos pone su entera disposición y el máximo empeño por cumplir con lo requerido para entregar todo a su tiempo y en las mejores condiciones según lo pactado con el cliente interno y externo.
- ❖ **Amabilidad:** el personal, propietarios y colaboradores siempre atenderán a los clientes y huéspedes con amabilidad y respeto procurando que éstos se sientan estimados y acogidos durante y después de su estadía.
- ❖ **Responsabilidad:** todas las acciones están encaminadas en pro del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas y de la satisfacción total por el servicio hacia cada uno de nuestros clientes.

NUESTROS PRINCIPIOS

- ❖ **Calidad:** es el compromiso más importante que ofrecerá la empresa para que la satisfacción de clientes y huéspedes sea la más óptima durante su estancia en la finca.
- ❖ **Ética:** fundamenta su actividad en los principios éticos aplicados tanto a nuestros huéspedes como a empleados y colaboradores.
- ❖ **Orientación al cliente:** Finca Agroturística Los Naranjitos busca conocer las necesidades y gustos que tienen sus clientes y huéspedes con el fin de poder satisfacer las que estén a su alcance.

PLATAFORMA ESTRATÉGICA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ❖ Fortalecer la propuesta de valor de la empresa.
- ❖ Mejorar la posición competitiva de la empresa dentro del municipio de Restrepo (Meta)
- ❖ Establecer un sistema contable que permita conocer la situación financiera real de la empresa.
- ❖ Reducir costos de efectuar el servicio sin descuidar la calidad prestada a fin de incrementar el margen de rentabilidad a sus propietarios.
- ❖ Lograr ser reconocidos por brindar espacios de esparcimiento naturales enfocados en los valores propios del núcleo familiar en el municipio
- ❖ Incrementar el nivel de reservaciones y ocupaciones.
- ❖ Consolidar el "voz a voz" como el canal de publicidad más importante para atraer nuevos clientes.
- ❖ Superar las expectativas de cada uno de nuestros clientes haciéndolos vivir una experiencia única.
- ❖ Mejorar el nivel de calidad del servicio prestado en la empresa.

Anexo 15. Plataforma Estratégica Hotel Las Acacias.



HOTEL LAS ACACIAS DE RESTREPO

Nuestra Misión

En el Hotel Las Acacias de Restrepo buscamos satisfacer las necesidades de descanso de nuestros huéspedes haciéndolos sentir como si estuvieran en su hogar. Por ello, nuestro trabajo se basa en ofrecer un ambiente lleno de tranquilidad, comodidad, calidad, amabilidad y de calidez hacia nuestros clientes.

Nuestra Visión a 2020

Hotel Las Acacias de Restrepo es reconocido como el hotel líder dentro del municipio de Restrepo (Meta) que ofrece el mejor servicio de alojamiento para quienes Restrepo. Por lo cual, nuestro servicio se amarra en la calidad, la buena atención, la comodidad y tranquilidad para nuestros huéspedes y visitantes.

Nuestro Propósito de Valor

Hotel Las Acacias de Restrepo amarra su propuesta de valor bajo el lema "Su hogar en Restrepo", con ello, busca que el huésped se sienta como si estuviera en su propia casa.

Nuestros Valores

El Hotel Las Acacias de Restrepo incorpora los siguientes valores:



- **Calidad:** es el compromiso más importante que ofrecerá la empresa para que la satisfacción de clientes y huéspedes sea la más óptima durante su estancia dentro del hotel.
- **Innovación:** se busca que cada una de las partes del proceso para brindar el mejor servicio sea mejorada y/o reestructurada siempre buscando la satisfacción plena del huésped.
- **Eficiencia:** se promoverá el mejor aprovechamiento de los recursos a fin de que se cumplan las metas y planes de la empresa sin modificar la satisfacción del huésped.
- **Calidez:** el trato amable, cálido y alegre hacia cada huésped les transmitirá confianza como para que lleguen a considerarse como en casa.

Nuestros Valores

- **Calidad:** Hotel Las Acacias de Restrepo mejorará de forma continua la calidad en el servicio prestado a sus clientes con el fin de asegurar la máxima satisfacción de éstos y su posterior fidelización.
- **Seguridad:** Hotel Las Acacias de Restrepo busca siempre proporcionar permanentemente las condiciones de seguridad para nuestros clientes, empleados y demás partes interesadas mediante a disminuir los riesgos que puedan presentarse dentro del establecimiento cumpliendo a su vez con las normas legales vigentes ya establecidas.



- **Talento Humano:** Hotel Las Acacias de Restrepo seleccionará, capacitara y motivará el talento humano que hace parte de la organización a fin de lograr el crecimiento personal de éstos y a su vez el de la empresa.
- **Marketing:** Hotel Las Acacias de Restrepo buscará lograr una mayor participación, reconocimiento y posicionamiento en el mercado local y regional mediante nuevas estrategias de publicidad y marketing y la misma estrategia con empresas complementarias.
- **Atención al cliente:** Hotel Las Acacias de Restrepo mantendrá una orden de servicio al cliente con la más alta calidad. Por lo cual, todas las estrategias estarán enfocadas hacia lo más importante para la empresa como lo es el **HUÉSTED**.

Nuestros Objetivos

Hotel Las Acacias de Restrepo busca:

- Lograr la satisfacción de sus huéspedes mediante el trato hogareño y amable hacia ellos.
- Fortalecer la imagen corporativa de la empresa y de su propuesta de valor.
- Consolidar la empresa como uno de los mejores sitios para el descanso dentro del municipio de Restrepo (Meta).



Nuestros Principios

- **Ética:** El Hotel Las Acacias de Restrepo fundamenta su actividad en los principios éticos aplicados tanto a nuestros huéspedes como a empleados y colaboradores.
- **Buen Servicio:** El Hotel Las Acacias de Restrepo se caracteriza por su óptimo servicio, confort y tranquilidad en el descanso de cada uno de nuestros huéspedes.
- **Responsabilidad:** El Hotel Las Acacias de Restrepo trabajará en pro del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por sus propietarios.
- **Creción del Talento Humano:** El Hotel Las Acacias de Restrepo proporcionará el bienestar físico y emocional de sus empleados; así como, les brindará formación e incentivos, y buscará el crecimiento de estos en el ámbito laboral y personal.