

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA
GESTIÓN EN PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE GUADALAJARA DE BUGA

MARIO ENRIQUE RUBIO MELO
JULY ALEJANDRA SALAZAR RIVERA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
GUADALAJARA DE BUGA, VALLE DEL CAUCA
2019

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL DE LA
GESTIÓN EN PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE GUADALAJARA DE BUGA

MARIO ENRIQUE RUBIO MELO
JULY ALEJANDRA SALAZAR RIVERA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
CONTADOR PÚBLICO

Director:
Profesor JORGE ALEXANDER RODRÍGUEZ OTALORA Msc.

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
GUADALAJARA DE BUGA, VALLE DEL CAUCA
2019

CONTENIDO

pág.

RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	12
1. ASPECTOS PRELIMINARES DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	13
1.1.1 Comentarios sobre los antecedentes	15
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.2.1 Formulación del problema.....	18
1.2.2 Sistematización del problema.....	18
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo general	19
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 JUSTIFICACIÓN	19
1.4.1 Teórica	19
1.4.2 Justificación metodológica	19
1.4.3 Justificación práctica	20
1.5 MÉTODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.5.1 Tipo de estudio.....	20
1.5.2 Método de investigación.....	20
1.5.3 Fuentes de información.....	21
1.5.4 Recolección de la información.....	21
1.5.5 Población y muestra.....	22
1.5.6 Fases de la investigación	22
2. MARCO DE REFERENCIA.....	24
2.1 MARCO DE ANTECEDENTES SOBRE EL TABLERO DE COMANDO	24
2.2 MARCO TEÓRICO.....	26
2.2.1 Sistemas de información	26

2.2.2	El cuadro de mando integral como sistema de información	26
2.2.3	Construcción del cuadro de mando integral	28
2.2.4	Control de la gestión	32
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	34
2.4	MARCO CONTEXTUAL	35
3.	DESARROLLO DEL TRABAJO	36
3.1	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO E INTERNO PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE GUADALAJARA DE BUGA	36
3.1.1	Diagnóstico externo.....	37
3.1.2	Diagnóstico interno para las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga	53
3.2	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE GUADALAJARA DE BUGA	56
3.2.1	Evaluación de Factores Externos (EFE)	56
3.2.2	Evaluación de Factores Internos (EFI)	61
3.2.3	Definición de la estrategia a través de la matriz DOFA	65
3.2.4	Objetivos estratégicos	67
3.3	MAPA ESTRATÉGICO.....	70
3.4	INDICADORES PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE GUADALAJARA DE BUGA	72
3.4.1	Indicadores para la perspectiva financiera	72
3.4.2	Indicadores para la perspectiva del cliente	73
3.4.3	Indicadores para la perspectiva de procesos internos	74
3.4.4	Indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	75
3.4.5	Metas y sistema de alertas.....	78
3.5	BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	79
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
4.1	CONCLUSIONES.....	80
4.2	RECOMENDACIONES	81

BIBLIOGRAFÍA.....83

ANEXOS86

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Pymes del sector hotelero inscritas en la Cámara de comercio de Guadalajara de Buga.	22
Cuadro 2. Factores y variables del macro y microentorno	37
Cuadro 3. Proyecciones macroeconómicas.....	42
Cuadro 4. Población total y por zona, región área de influencia de la Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga, año 2018	43
Cuadro 5. NBI. Valle del Cauca y Colombia, 2015.	45
Cuadro 6. Acuerdo Municipal 03 del 30 de marzo de 2016. Estímulos tributarios para promover la inversión, el desarrollo económico y la generación de empleo ..	48
Cuadro 7. Inscripción por primera vez al RNT 2016-2017	50
Cuadro 8. Hoteles en Guadalajara de Buga. Activos y número de trabajadores. 2017	52
Cuadro 9. Relación de nombres y cargos de los encuestados.	53
Cuadro 10. Clasificación de variables del macroentorno	58
Cuadro 11. Matriz de factores externos (EFE).....	60
Cuadro 12. Clasificación de variables del entorno interno	63
Cuadro 13. Matriz de factores internos (EFI)	64
Cuadro 14. Matriz DOFA para las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga.	66
Cuadro 15. Perspectiva financiera. Pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga	72
Cuadro 16. Perspectiva del cliente. Pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga	73
Cuadro 17. Perspectiva de procesos internos. Pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga	74
Cuadro 18. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.	75
Cuadro 19. Cuadro de mando integral para la Pymes del sector hotelero de	

Guadalajara de Buga	77
Cuadro 20. Metas y sistema de alertas.....	78
Cuadro 21. Beneficios de implementar el cuadro de mando integral en pymes hoteleras.	79

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Tasa de crecimiento PIB. Variación Anual, Colombia y Valle	38
Gráfico 2. Evolución de la inflación en Colombia y Cali (Valle).....	39
Gráfico 3. Tasas de interés activas total sistema financiero. Colombia.	40
Gráfico 4. Tasa de desempleo anual. Colombia y Valle del Cauca.	40
Gráfico 5. Índice de la tasa de cambio.	41
Gráfico 6. Balance fiscal como porcentaje del PIB.	46
Gráfico 7. Número de hoteles en Guadalajara de Buga. Sector CIIU I5511 Alojamiento en Hoteles. 2017	52

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Fases de la investigación.....	23
Figura 2. Pasos para la creación de un cuadro de mando integral.	28
Figura 3. Pasos para la creación de un tablero de comando o cuadro de mando integral (CMI).	36
Figura 4. Mapa estratégico para las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga	71

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta para análisis interno	86
Anexo B. Resultados diagnóstico interno.....	90

RESUMEN

Colombia es un país que ha identificado al turismo como uno de sus sectores clave para el impulso del desarrollo económico y social a nivel nacional, regional y municipal, motivo por el cual esta actividad ha tenido un importante auge en los últimos años, beneficiando a sectores conexos como el hotelero, fundamental en la consolidación de destinos turísticos y haciendo parte integral en la consolidación de clústeres regionales. En el caso de Guadalajara de Buga, se advierte la presencia de hoteles de reconocimiento regional, por su tradición y por ser considerados patrimonio arquitectónico, sin embargo, en el caso de las pymes de dicho sector también se presentan problemáticas asociadas a la gestión administrativa que ameritan mayores esfuerzos para garantizar una excelente calidad en los productos y servicios ofrecidos. En este sentido, los autores de esta investigación proponen un sistema de control para monitorear los resultados, de tal forma que se mejore sustancialmente la gestión de las organizaciones y puedan asumir el reto consecuente con la política de Estado que impulsa al turismo, como sector clave de la economía. Para ello se plantea la importancia del tablero de comando dado que se trata de un sistema de administración del desempeño que puede ser utilizado para alinear la misión y la visión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo fue diseñar un tablero de comando para el control de la gestión de las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga. Inicialmente se efectúa un diagnóstico estratégico externo e interno para las pymes del sector hotelero del municipio que permite conocer el contexto de las organizaciones e identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Luego, a partir de los resultados anteriores, se procede a definir la estrategia y los objetivos estratégicos para el control de la gestión de las empresas en estudio y, posteriormente, crear el mapa estratégico basado en las perspectivas de aprendizaje y conocimiento, procesos internos, cliente y financiera. Finalmente, se definen los indicadores requeridos para el control de la gestión en el tablero de comando diseñado.

Palabras clave: tablero de comando para el sector hotelero; control de la gestión; sistemas de información para el control de la gestión.

INTRODUCCIÓN

Según Kaplan y Norton, el sistema de gestión hace referencia al conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operativas y monitorear y mejorar la eficacia de ambas. Según los autores, el bajo rendimiento de la mayoría de las empresas se debe a las brechas existentes entre la estrategia y las operaciones.

Por lo tanto, es conveniente dividir una estrategia corporativa en cuatro temas, cada uno de ellos con sus propias relaciones causa-efecto: perspectiva del aprendizaje y crecimiento, perspectiva del proceso, perspectiva del cliente y perspectiva financiera, todas ellas agrupadas en el cuadro de mando integral.

En este trabajo el objetivo general es diseñar un tablero de comando para el control de la gestión de las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga, que permita alinear la estrategia con las operaciones. Para ello inicialmente se efectúa un diagnóstico estratégico externo e interno para las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga. Luego se define la estrategia y los objetivos estratégicos para el control de la gestión de las pymes en referencia. Seguidamente se crea el mapa estratégico basado en las perspectivas de aprendizaje y conocimiento, procesos internos, cliente y financiera para estas empresas y, finalmente, se definen los indicadores requeridos para el control de la gestión en el tablero de comando para las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga.

El enfoque del estudio es de carácter cualitativo, en el cual se realizan evaluaciones de variables específicas relacionadas con aspectos organizacionales en la empresa y se plantea un tablero de comando a nivel estratégico. El enfoque está basado en métodos de recolección de datos tales como descripciones y observaciones al interior de las empresas.

1. ASPECTOS PRELIMINARES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Inicialmente se presentan los antecedentes consultados en la biblioteca de la Universidad del Valle, tomando como palabras clave, el cuadro de mando integral o tablero de comando. Luego se presentan antecedentes relacionados con el sector hotelero de Guadalajara de Buga.

Antecedentes con relación a estudios sobre cuadro de mando integral, tablero de comando, balanced scorecard

La primera monografía titulada “Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C.” desarrollado por los estudiantes de la Universidad del Valle sede Tuluá: Osorio y Vargas,¹ Este trabajo presenta una perspectiva clara, precisa y se identifica con el tema y el problema de investigación del presente trabajo.

A partir de este contexto, se encuentra que se realizó un enfoque integral sobre la compañía, teniendo en cuenta las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, además de realizar un análisis en cada una de ellas. Por otro lado, el tipo de estudio que se realizó fue de tipo descriptivo, en cuanto a al método de investigación, es de tipo inductivo consistente en la observación de hechos particulares para enmarcar el problema y así poder aplicar soluciones a problemas particulares, llegando a conclusiones a través de recolección de información (entrevistas, diagnósticos, etc.), que llevaron a una aplicación eficaz del Balance Scorecard en la compañía.

En el año 2007 los estudiantes León y Guerrero² presentan su trabajo titulado “Diseño de un sistema de gestión basado en un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para el área de gestión humana de las empresas del sector de alimentos concentrados de Guadalajara de Buga y área de influencia” cuyo objetivo fue diseñar las relaciones que permitan integrar de manera efectiva la estrategia y su ejecución para el diseño un Sistema de Gestión basado en un cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el área de gestión humana de empresas del sector de alimentos concentrados de Guadalajara de Buga y área de influencia y que permita la creación de valor de acuerdo con la estrategia corporativa.

Finalmente, los autores como conclusión confeccionaron el cuadro de mando

¹ OSORIO AGUIRRE, Sandra Liliana y VARGAS VALENCIA, Jenny Patricia. Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. Trabajo de Grado Contador Público. Universidad del Valle, Contaduría Pública, Tuluá, 2015

² LEÓN I., Raúl E. y GUERRERO, Mairene. Diseño de un sistema de gestión basado en un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para el área de gestión humana de las empresas del sector de alimentos concentrados de Guadalajara de Buga y área de influencia. Trabajo de Grado Contador Público. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Programa de Contaduría Pública. Guadalajara de Buga, 2007. 101 p.

integral para las empresas del sector de alimentos concentrados de Buga, considerando las cuatro perspectivas básicas, que son aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiera. El cuadro de mando integral que se propuso tiene énfasis en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, considerando que allí se relacionan indicadores que tienen que ver con el recurso humano y su gestión, los cuales potencializan el logro de los demás objetivos estratégicos y la maximización del valor a largo plazo.

Antecedentes con relación a estudios sobre el sector hotelero

En la caracterización del sector turístico de Guadalajara de Buga, realizada por Hincapié y Torres,³ se concluye que los turistas llegan principalmente por los atractivos asociados al Lago Calima, Hacienda El Paraíso, Festival del Mono Núñez y al Santuario del Señor de los Milagros, consolidando una diversificación en cuanto a productos turísticos. El mercado actual se caracteriza por el fuerte componente de grupos familiares que permanecen en Buga en su mayoría un día, además la oferta comercial turística va en aumento. Indican que se debe desarrollar un acercamiento entre oferentes y demandantes de los servicios de capacitación, especialmente para los empresarios pertenecientes al sector. Esta conclusión se entiende que va direccionada al mejoramiento de la gestión empresarial en las empresas del sector turístico, incluidos los hoteles.

Aguirre y Saavedra,⁴ desarrollan una investigación que permite el diseño de estrategias para el mejoramiento de la rentabilidad de las empresas del sector turístico del Valle del Cauca, el cual involucra a las empresas pertenecientes al sector hoteles y restaurantes y actividades conexas como son las agencias de viajes. Los autores concluyen que las empresas del sector turístico del Valle del Cauca requieren el apoyo de diferentes actores sociales, la unión entre empresarios, el impulso del Estado para mejorar los niveles de ocupación y generar más ventas al sector, la capacitación de los empresarios para atraer turistas y vender con mayor facilidad sus servicios. La gestión de empresas turísticas es difícil, por lo cual se recomienda igualmente fortalecer la educación ofreciendo carreras profesionales en hotelería y turismo acorde a las necesidades del mercado y de las propias empresas del departamento. Esta conclusión fortalece la idea de diseñar un BSC para el mejoramiento de la gestión empresarial del sector hotelero de Guadalajara de Buga.

Por otra parte, considerando la importancia del turismo religioso en Guadalajara de

³ HINCAPIÉ YANTEN, Adriana María y TORRES MALDONADO, Henssy Johana. Actualización y caracterización del sector turístico de Guadalajara de Buga y su área de influencia. Tesis de Grado, Administración de Empresas, Universidad del Valle Buga, 2006. 170 p.

⁴ AGUIRRE SANMARTÍN, Mónica y SAAVEDRA VÉLEZ, Anderson. Diseño de estrategias para el mejoramiento de la rentabilidad en el largo plazo de las empresas turísticas del Valle del Cauca. Tesis de Grado, Contaduría Pública, Universidad del Valle Buga, 2008. 84 p.

Buga, Gallardo y Lenis,⁵ realizan un análisis prospectivo y plan de acción para la consolidación del destino religioso como producto turístico de Guadalajara de Buga hacia el año 2020, en el cual concluyen que se requiere la unión de esfuerzos para configurar un producto turístico que satisfaga las necesidades del visitante. Además, recomiendan que la academia debe involucrarse en el desarrollo del sector a través del diseño de programas direccionados a las necesidades de las empresas turísticas, generación de mayores flujos de información, datos y estadísticas para caracterizar y estudiar a mayor profundidad el sector. Estas conclusiones y recomendaciones permiten establecer en primer lugar la necesidad de fortalecer la formación de los empresarios para mejorar la gestión y, en segundo lugar, se reconoce la importancia de la información, como un elemento que contribuye a la toma de decisiones.

Posteriormente, Duque y Cuero,⁶ diseñan un sistema de gestión de calidad para el sector de alojamientos rurales que pertenecen al proyecto turístico Destino Paraíso, estableciendo los requisitos mínimos de calidad en talento humano, infraestructura, planta y servicios de cada establecimiento ubicado en la zona rural oriental de la ciudad de Guadalajara de Buga. Los autores recomiendan compromiso de la administración para brindar capacitación permanentemente a su personal, con el objetivo de prestar cada vez un servicio de mayor calidad. Esta recomendación realizada por los autores, dejan entrever la necesidad de brindar capacitación a todo el personal, como un elemento fundamental para mejorar la calidad en la prestación del servicio, lo cual es coherente con una de las perspectivas del Balanced Scorecard, específicamente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

1.1.1 Comentarios sobre los antecedentes

Los estudios anteriores permiten establecer que el cuadro de mando integral constituye una importante herramienta para apoyar la gestión empresarial en función de cuatro perspectivas de análisis que son precisamente las que le brindan integralidad al estudio, además, de la utilidad que tienen los indicadores para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se planteen.

Por su parte, los estudios realizados respecto al sector hotelero permiten comprender que uno de los aspectos a mejorar en las empresas que desarrollan esta actividad es precisamente la gestión empresarial, dada la necesidad de comprender el entorno de estas organizaciones por la cantidad de variables que afectan su desarrollo. Es así como se reconoce la importancia de la información como un elemento que contribuye a la toma de decisiones, por lo tanto, ante esta

⁵ GALLARDO, Jean Carlo y LENIS, Hugo Mauricio. Análisis prospectivo y plan de acción para la consolidación del destino religioso como producto turístico de Guadalajara de Buga hacia el año 2020. Tesis de Grado, Administración de Empresas, Universidad del Valle Buga, 2008. 111 p.

⁶ DUQUE PARRA, Natalia y CUERO CALDERON, Leydy Johana. Diseño para la implementación de un sistema de gestión de calidad, para el sector de alojamientos rurales del Proyecto Turístico Destino Paraíso en Guadalajara de Buga. Tesis de Grado, Administración de Empresas, Universidad del Valle Buga, 2009. 180 p.

necesidad, el cuadro de mando integral o tablero de comando toma relevancia para apoyar el control de la gestión de las empresas del sector hotelero.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Debido a la diversidad turística que existe en el territorio nacional, el turismo ha sido identificado como uno de los sectores clave en el marco del modelo de desarrollo planteado para Colombia, desde décadas pasadas. De esta forma, desde el Plan Visión Colombia II Centenario, desarrollado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP),⁷ uno de los tres sectores potenciales identificados, era el turismo; según el documento referenciado, “Colombia cuenta con ventajas comparativas que le permiten ofrecer gran variedad de destinos turísticos: ecoturismo, turismo rural y agrario; turismo histórico y cultural; turismo de negocios; de aventura y de sol y playa.”⁸

Por su parte, el documento Plan Maestro del Valle del Cauca al 2015⁹ identificaba al turismo como uno de los posibles clústeres novedosos con alto potencial de desarrollo para el Departamento. De esta forma, dentro de las propuestas del plan, se planteaba transformar la estructura productiva del Departamento para que estuviese en capacidad de afrontar los desafíos que le ofrecía un mundo globalizado, así, la consolidación de actividades estratégicas o ubicadas en cadenas productivas eran importantes en este reto, dentro de las cuales el turismo fue una de las cadenas identificadas.

Más adelante, en el año 2009, como parte de los ejercicios de planeación del sector, el turismo colombiano definió su visión al año 2020,¹⁰ donde se propone que para esa fecha deberá existir un trabajo mancomunado entre el sector público y privado, en la que el aporte de todos los actores es definitivo para la competitividad del producto y del destino. En ese sentido, todos estarán comprometidos con la calidad y la diferenciación del producto.

Así mismo, para el Valle del Cauca, una de las Apuestas Productivas identificadas en la Agenda Interna fue precisamente el turismo¹¹, a través de la cual se busca consolidar un sector con mucho futuro para la economía del departamento, ya que cuenta con seis de los productos de la oferta turística: historia y cultura, ecoturismo, agroturismo, deportes y aventuras, ferias y fiestas, ciudades capitales con los

⁷ PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA y DNP. Visión Colombia II Centenario: 2019 [en línea]. Bogotá, 2005 [citado el 2 de agosto de 2017]. Disponible en: http://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/VisionColombiaIIcentenario_2019comple.pdf

⁸ Ibid. p. 140.

⁹ GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. Plan Maestro del Valle del Cauca 2002 – 2015. UN NUEVO MODELO DE DESARROLLO. Cali, septiembre de 2003.

¹⁰ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Plan indicativo de formación y capacitación turística. Lineamientos para su implementación. Bogotá, Colombia, 2009.

¹¹ DNP-AGENDA INTERNA. Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Documento Regional, Valle del Cauca, Departamento Nacional de Planeación. Bogotá, mayo 2007. P. 52

subproductos de compras, salud, congresos y negocios.

En el caso de Guadalajara de Buga, de acuerdo con la Guía del Inversionista, elaborada por la Cámara de Comercio de Buga y la Alcaldía Municipal,¹² el municipio es considerado uno de los principales destinos turísticos de Colombia. El Santuario del Señor de los Milagros atrae cerca de tres millones de visitantes anualmente para participar de las actividades religiosas, conocer el arte religioso, el patrimonio histórico y cultural. Esta fortaleza le significó al municipio ser incluido en la Red Turística de Pueblos Patrimonio del cual hacen parte solo 16 localidades de Colombia.

Este posicionamiento turístico aunado a su localización, vías de comunicación, capacidad hotelera y nivel de organización han permitido consolidar a Guadalajara de Buga como centro articulador de las rutas turísticas de la región. Desde Guadalajara de Buga se pueden organizar los recorridos para conocer, realizar y disfrutar los atractivos, actividades y servicios en el Departamento del Valle del Cauca. La oferta turística es amplia y variada.¹³ Debido a esto, en su visión de largo plazo, Guadalajara de Buga define tres apuestas productivas, una de las cuales es: “Buga centro articulador de rutas turísticas del Valle del Cauca. Estas apuestas aprovechan las potencialidades existentes, incorporan elementos de diferenciación, innovación y posicionamiento regional teniendo en cuenta la realidad actual y las tendencias futuras de desarrollo regional en el contexto global.”¹⁴

Como se observa, el turismo es un sector clave, que viene siendo impulsado desde el gobierno nacional, regional y municipal desde hace muchos años; en esta estructura, el sector hotelero es fundamental para la consolidación de destinos turísticos en el marco de la nueva propuesta en desarrollo turístico en la región basada en la consolidación de clústers, teniendo en cuenta que en sitios como Buga, con atracción de visitantes por cuestiones de fe, no solo confluyen peregrinos sino también turistas, con iguales necesidades en términos de infraestructura y servicios.

En la actualidad en Guadalajara de Buga han proliferado los diferentes tipos de hospedaje, casa-hospedaje, hostales, hoteles, gracias a que diversos turistas continuamente llegan a la ciudad con necesidad de alojamiento. De aquí la necesidad de analizar los escenarios actuales y con base en estos, diseñar nuevas estrategias para ofrecer servicios diferenciales, para captar estos mercados.

El sector hotelero en Guadalajara de Buga se destaca por la importancia de dos hoteles de reconocimiento regional, por su tradición y por ser considerados

¹² CÁMARA DE COMERCIO Y ALCALDÍA MUNICIPAL. Municipio de Buga, Guía del inversionista 2013 [en línea]. Página web, Cámara de Comercio de Buga, 2013 [citado el 4 de agosto de 2017]. Disponible en: http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/libros/guia_inversionista.pdf

¹³ Ibíd. p. 12.

¹⁴ Ibíd. p. 15.

patrimonio arquitectónico en el caso del Hotel Guadalajara (4 estrellas) y el Hostal del Regidor (3 estrellas). A pesar de su reconocimiento, las empresas del sector hotelero también presentan problemáticas asociadas a la gestión administrativa como es el caso de la falta de direccionamiento estratégico, ausencia de planeación, inadecuadas prácticas en la selección de personal, por lo cual se requiere de mayores esfuerzos para garantizar una excelente calidad en los productos y servicios, teniendo en cuenta que se trata fundamentalmente de empresas de servicios en las cuales el factor humano es de gran relevancia.

Por lo tanto, es necesario que estas empresas cuenten con un sistema de control para monitorear los resultados, de tal forma que se mejore sustancialmente la gestión de las organizaciones y puedan asumir el reto consecuente con la política de Estado que impulsa al turismo, como sector clave de la economía. En tal caso, adolecer de información puede llevar a las empresas a tener problemas financieros. Debido a esto, se requiere la incorporación de un sistema de indicadores, que permitan el control de la gestión sobre los resultados financieros.

En este sentido, el aporte del tablero de comando a estas empresas es importante, dado que se trata de un sistema de administración del desempeño que puede ser utilizado para alinear la misión y la visión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal.

1.2.1 Formulación del problema

¿De qué forma se puede mejorar el control de la gestión a través de un tablero de comando para las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga?

1.2.2 Sistematización del problema

¿Cuál es la situación del entorno externo e interno para las empresas del sector hotelero de Guadalajara de Buga?

¿Qué estrategia y objetivos estratégicos se requieren para el control de la gestión de las empresas del sector hotelero de Guadalajara de Buga?

¿Cuáles son las relaciones del mapa estratégico que se pueden identificar en las perspectivas de aprendizaje y conocimiento, procesos internos, cliente y financiera para las empresas del sector hotelero de Guadalajara de Buga?

¿Cuáles son los indicadores requeridos para el control de la gestión en el tablero de comando para las empresas del sector hotelero de Guadalajara de Buga?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un tablero de comando para el control de la gestión de las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga.

1.3.2 Objetivos específicos

Efectuar un diagnóstico estratégico externo e interno para las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga.

Definir la estrategia y los objetivos estratégicos para el control de la gestión de las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga.

Crear el mapa estratégico basado en las perspectivas de aprendizaje y conocimiento, procesos internos, cliente y financiera para las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga.

Definir los indicadores requeridos para el control de la gestión en el tablero de comando para las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga.

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Teórica

El trabajo se desarrolla con base a los planteamientos teóricos de Kaplan y Norton,¹⁵ principales exponentes del tablero de comando, basados en los cuatro ejes de la estrategia empresarial, cuyo objetivo es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que “no se puede controlar lo que no se puede medir”. Esto significa que el tablero de comando es una herramienta que permite el control de la gestión en las empresas a través de indicadores financieros y no financieros. Por ello, la realización del trabajo, desde el punto de vista teórico, contribuye al proceso de formación como contadores públicos, al brindar una visión integradora de los sistemas de información, las herramientas de control y la gestión empresarial.

1.4.2 Justificación metodológica

Desde el punto de vista metodológico, cabe resaltar que el trabajo se inscribe en el área de estudio de las herramientas de seguimiento y control, basadas en indicadores de gestión y productividad, que permiten optar al título de Contador

¹⁵ KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000.

Público. Para ello, se utilizará el método deductivo, realizando un análisis que va de lo general a lo particular.

1.4.3 Justificación práctica

La investigación planteada es importante porque busca diseñar un tablero de comando, para el control de la gestión de las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga, teniendo en cuenta la importancia que tiene como sector clave de la economía nacional, regional y municipal. Consecuente con lo anterior, los resultados de la investigación aportarán un instrumento de gran significancia para las empresas, en un contexto de fuerte competitividad en el que se requiere una eficiente gestión de los recursos, tanto humanos, como físicos y financieros. Este instrumento de gestión, beneficiará directamente a las empresas en estudio, sin embargo, los resultados pueden extenderse a otras organizaciones similares.

Por su parte, como estudiantes de Contaduría Pública, el tema es de gran importancia en la medida que se maneja un enfoque integral del conocimiento, con variables administrativas, contables y financieras, que brindan una visión amplia de los problemas y realidades de la comunidad.

1.5 MÉTODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 Tipo de estudio

Tomando como referencia a Méndez,¹⁶ la investigación desarrollada es de carácter descriptivo, pues fue necesario identificar las características del entorno externo e interno de las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga y a partir de esto, se diseñó un tablero de comando para el control de la gestión de este tipo de organizaciones.

1.5.2 Método de investigación

La presente investigación utilizó el método deductivo,¹⁷ realizando un análisis que va de lo general, es decir las características de las empresas del sector hotelero de Guadalajara de Buga, a lo particular, que es el tablero de comando para el control de la gestión. Se inicia con el análisis del entorno externo e interno para luego derivar dicha herramienta que permitirá fortalecer el proceso de control de la gestión para los directivos de la empresa en referencia.

El enfoque del estudio es de carácter cualitativo, en el cual se realizan evaluaciones de variables específicas relacionadas con aspectos organizacionales en la empresa

¹⁶ MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México, 2008. p. 231

¹⁷ Ibíd. p. 240.

y se plantea un tablero de comando a nivel estratégico. El enfoque está basado en métodos de recolección de datos tales como descripciones y observaciones al interior de las empresas.

1.5.3 Fuentes de información

Según Méndez, “la información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”.¹⁸ En el caso del presente trabajo se recurrió a fuentes primarias y secundarias.

1.5.3.1 Fuentes primarias

Las constituyen los directivos de las pymes hoteleras y mandos medios, lo que se hizo fue entrevistar al gerente, administrador, gerente financiero, jefe de recursos humanos para abordar las cuatro perspectivas del BSC.

1.5.3.2 Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se contó con libros, documentos y estudios relacionados con el tablero de comando, la planeación estratégica, el análisis DOFA utilizando para ello el libro de Humberto Serna sobre Gerencia Estratégica, además, las obras de Kaplan y Norton. También para el análisis del entorno externo se acude a fuentes de información institucionales como son el DANE, DNP, Banco de la República, Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga entre otros. Estas fuentes proporcionan estadísticas y datos requeridos para el estudio del sector hotelero.

1.5.4 Recolección de la información

Se utilizaron como instrumentos de recolección de datos, la elaboración de entrevistas estructuradas, que abordaron aspectos internos como el factor gerencial, organizacional, tecnológico, humano, financiero, productivo, ambiental. Estas entrevistas se realizaron a personal de las empresas escogidas, relacionadas con cada uno de los factores expuestos. Esta información, que es de tipo cualitativo, se manejó a través de la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos). Para su interpretación se utilizaron cuadros de datos procesados en el software estadístico Excel. La información para el análisis externo se manejó a través de la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).

¹⁸ Ibid. p. 249.

1.5.5 Población y muestra

El trabajo se delimita a las empresas pequeñas y medianas (pymes) del sector hotelero, clasificado con código CIIU: I5511: Alojamiento en hoteles. Según registros de la Cámara de Comercio de Buga, en base de datos solicitada por los estudiantes a la entidad, las pymes inscritas al año 2018 eran:

Cuadro 1. Pymes del sector hotelero inscritas en la Cámara de comercio de Guadalajara de Buga.

Razón Social	Dirección comercial	Email
INVERSIONES PACIFICO LIMITADA	CL. 4 NRO. 16 48	hotelilama@yahoo.com
HOTEL LOS FARAONES LTDA	CL. 5 NRO. 18 64	hotellosfaraones@hotmail.com
HOTEL CASA ESCOBAR BUGA	CL. 7 NRO. 11 72	gerencia@hotelcasaescobar.com
HOTEL MANANTIAL LARE	CRA. 12 SUR NRO. 7 - 27 ENTRADA AL MANANTIAL	lare@metalsan.com.co
HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA S A	CL. 1 NRO. 13 33	contabilidad@hotelguadajara.com.co

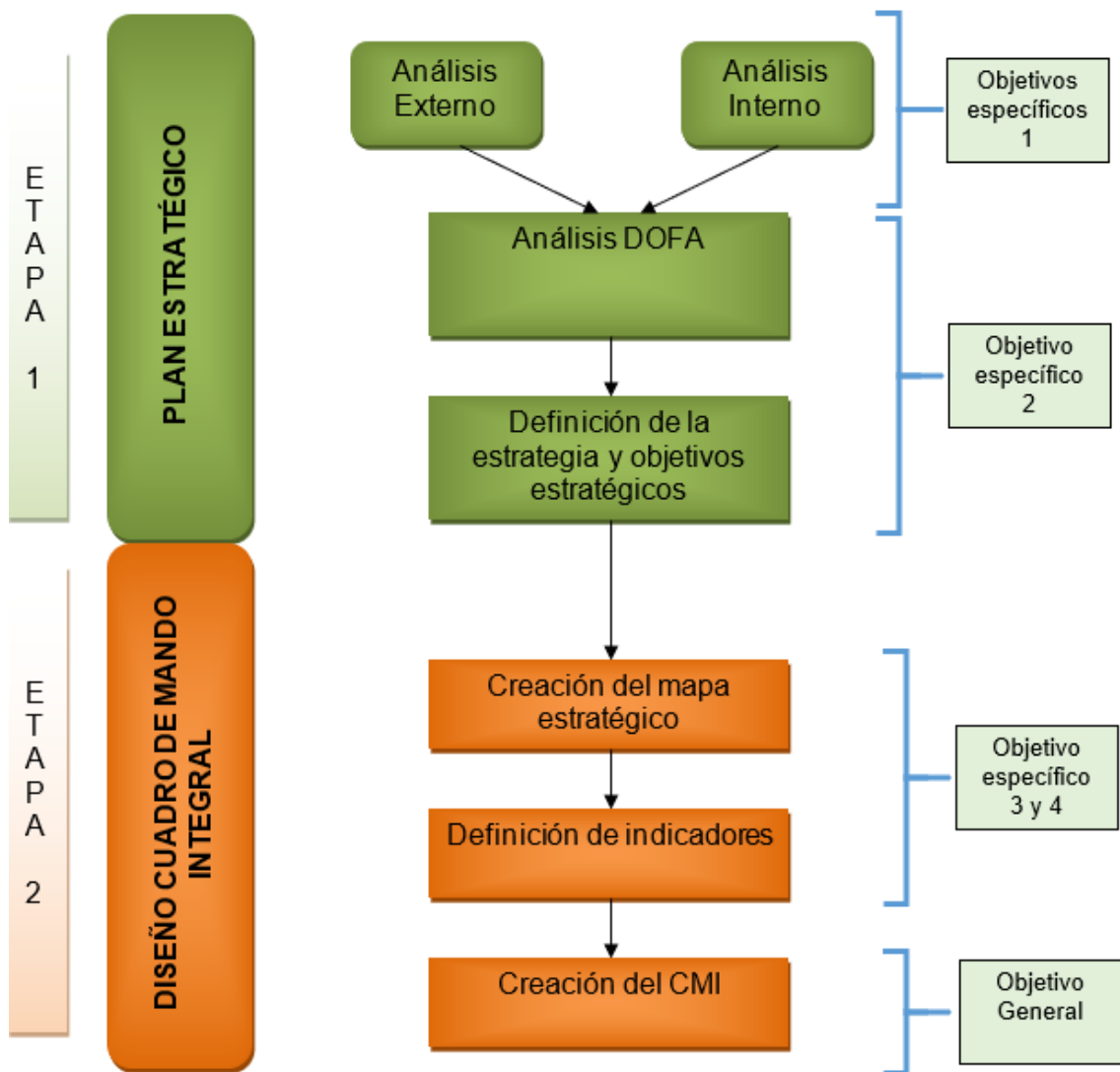
Fuente: Base de datos Cámara de Comercio de Buga, 2017

1.5.6 Fases de la investigación

Las fases de la investigación distinguen dos etapas, tal como se ilustra en la figura 1, en donde la primera corresponde al diagnóstico estratégico que contiene un análisis externo e interno (objetivo específico 1).

A partir de los resultados del diagnóstico se planteó un análisis DOFA, que condujo a definir la estrategia y objetivos estratégicos (objetivo específico 2). Luego se desarrolló la etapa dos, donde se diseñó el cuadro de mando integral, partiendo de la creación del mapa estratégico (objetivo específico 3) y la definición de indicadores con sus respectivas metas y sistema de alertas (objetivo específico 4), lo cual condujo finalmente a crear el cuadro de mando y cumplir así con el objetivo general.

Figura 1. Fases de la investigación



Fuente: elaboración basado en Kaplan y Norton.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO DE ANTECEDENTES SOBRE EL TABLERO DE COMANDO

Según Lasanta,¹⁹ el Balanced Scorecard (BSC) fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores.

El primer artículo del que se tiene referencia, en el cual se mencionó por primera vez el concepto fue el “Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance”, escrito por Robert Kaplan y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton para el “Harvard Business Review”, en Enero de 1992 (con base a un trabajo realizado para la empresa ya citada “Analog Devices Inc.” de semiconductores), el cual trató sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño Organizacional y ser más competitivo. Se constituyó como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo. Su objetivo era introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionando a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.²⁰

Lasanta²¹ describe las fases de evolución del concepto de “Balanced Scorecard”.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo. En 1993 la idea del artículo titulado “Putting the Balanced Scorecard to Work” que publicaron fue explicar que el BSC no es sólo un sistema de medidas del desempeño, sino un sistema de gestión para motivar una mejora en el desempeño competitivo.

Ya en 1996 publicaron los artículos “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, donde se explicaba que el BSC permite combinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de la empresa a corto plazo y “linking the balanced scorecard to strategy” en que se comprobaba que el BSC no

¹⁹ LASANTA, Inés. Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o “Balanced Scorecard” [en línea]. IEDGE, junio de 2016 [citado el 27 de julio de 2017]. Disponible en: <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard#sthash.XC9MvNIT.dpuf>

²⁰ Ibíd.

²¹ Ibíd.

es realmente una herramienta de formulación estratégica, sino que se pueden implementar los indicadores del BSC cuando la estrategia está bien implementada a la empresa.

Desde 1996, la preocupación es la conexión de la estrategia con la acción. Sin estrategia, lo demás fracasa: los indicadores no logran diagnosticar nada si los fines a los que sirven no expresan las dimensiones y a su vez la visión y misión empresarial como una totalidad organizacional. En esta misma línea, por último, este mismo año escribieron el libro con el nombre de “translating strategy into action”.

En el año 2000, en su artículo “having trouble with your strategy?” se veía que para poder implementar la estrategia primero debía comprenderse. Por ello se ponen mapas estratégicos que han sido utilizados como mapas mentales o ideas funcionando para la comprensión de la estrategia “one-view strategy”.

Cuatro años más tarde, en su artículo “measuring the strategic readiness of intangible assets” se mostraba que las soluciones BSC certificadas facilitan la apropiación de los intangibles en la cadena de valor” y en el “strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes” se concretaba la cadena de valor, como la de menor valor para el cliente y el menor coste para la empresa lográndose el criterio de la “selección objetiva” más allá de lo jurídico.

En 2005, a través de su artículo “the office of strategy management” se observó cómo la planificación e implementación de la estrategia deberían estar más relacionadas ya que a menudo las empresas no desarrollan sus planes iniciales.

Uno de sus últimos artículos, en 2006, con el título “how to implement a new strategy without disrupting your organization?” habla de los consejos sobre las reacciones de las unidades de negocio y su incidencia en la estrategia. Y el libro publicado este mismo año (“Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies”) sugiere que el alineamiento propio de una empresa con alineamiento externo incide en las cadenas de valor.

De acuerdo con estos antecedentes del tablero de comando, es posible inferir que su desarrollo ha estado alineado con su utilidad como sistema de evaluación del desempeño empresarial, y, por lo tanto, elemento fundamental para el sistema estratégico de gestión de las organizaciones. La importancia de la evolución del concepto radica en el hecho de conectar la estrategia de las empresas con la situación del entorno externo e interno, por ello se habla de alinear dicha estrategia con la misión y visión empresarial, por lo tanto, lo que provee el tablero de comando es un sistema de control de la gestión a través de indicadores, para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y, con ello, el cumplimiento de la misión y visión empresarial.

2.2 MARCO TEÓRICO

Considerando que el objetivo del presente trabajo es el diseño de un tablero de comando para el control de la gestión de las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga, el presente marco teórico se construye sobre los siguientes ejes: sistemas de información, cuadro de mando integral, construcción del cuadro de mando integral (análisis estratégico, mapas estratégicos), utilidad del cuadro de mando para el control de la gestión.

La idea general es que los sistemas de información constituyen un conjunto de elementos interrelacionados que recoge datos, los procesa y convierte en información relevante para la toma de decisiones, entre las que están las estratégicas, siendo el tablero de comando un sistema de administración del desempeño, que se construye en varias etapas, teniendo como punto de partida el análisis estratégico que permite alinear la estrategia con la misión y visión empresarial, lo que permite, finalmente, encontrar su utilidad en el control de la gestión, es decir, proveer un sistema de indicadores para controlar que los objetivos estratégicos se cumplan y así, poder alcanzar la misión y visión organizacional.

2.2.1 Sistemas de información

Es importante comprender la esencia del tablero de comando como sistema de información, el cual, según Serrano,²² corresponde al conjunto de elementos interrelacionados que recoge datos, los procesa y posteriormente los convierte en información que a su vez sirve para un determinado grupo de usuarios, especialmente para aquellos encargados de la toma de decisiones y el control de la organización, permitiendo además analizar los problemas y coordinar actividades.

Teniendo en cuenta lo anterior, Serrano²³ afirma que tres elementos importantes de un sistema de información son: los datos de entrada que se encuentran constituidos por información del entorno; el procesamiento que constituye la particularidad del sistema de información y la forma como utiliza los datos de entrada; y los datos de salida que corresponde a la información que emite el sistema a los usuarios, con la particularidad de que se presenta la retroalimentación y reinicio del ciclo del sistema, en función del mejoramiento. Es así como se distinguen diferentes tipos de sistemas de información: transaccionales, de apoyo a las decisiones y estratégicos.

2.2.2 El cuadro de mando integral como sistema de información

El tablero de comando constituye en esencia un sistema de información estratégico, concebido por Kaplan y Norton²⁴ como una herramienta que permite implantar la

²² SERRANO CINCA C. "La Contabilidad en la Era del Conocimiento" [en línea] 5campus.org, Sistemas Informativos Contables, 2007 [consultado el 27 de julio de 2017]. Disponible en: <http://www.5campus.org/leccion/introduc>

²³ Ibid.

²⁴ KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles.

estrategia en una organización a través de un mapa estratégico que es la clave del sistema.

El tablero de comando es un sistema desarrollado para la medición de procesos financieros y ahora es un sistema de administración del desempeño. El objetivo del BSC, creado por Robert Kaplan y David Norton, es proporcionar a las empresas elementos para medir su éxito, teniendo como principio fundamental que “no se puede controlar lo que no se puede medir”.

El tablero de comando puede ser utilizado en cualquier tipo de empresa para alinear la misión y la visión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal. Este sistema logra reconocer que los objetivos empresariales se relacionan con la consecución de beneficios y que estos son el resultado de una serie de causas y efectos en los ámbitos financiero, marketing, procesos internos, preparación y desarrollo del personal.

Teniendo en cuenta lo anterior, los cuatro ejes de la estrategia empresarial descritos por Kaplan y Norton son:²⁵

Perspectiva Financiera: La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

Perspectiva del cliente: El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

Perspectiva interna: Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento: Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

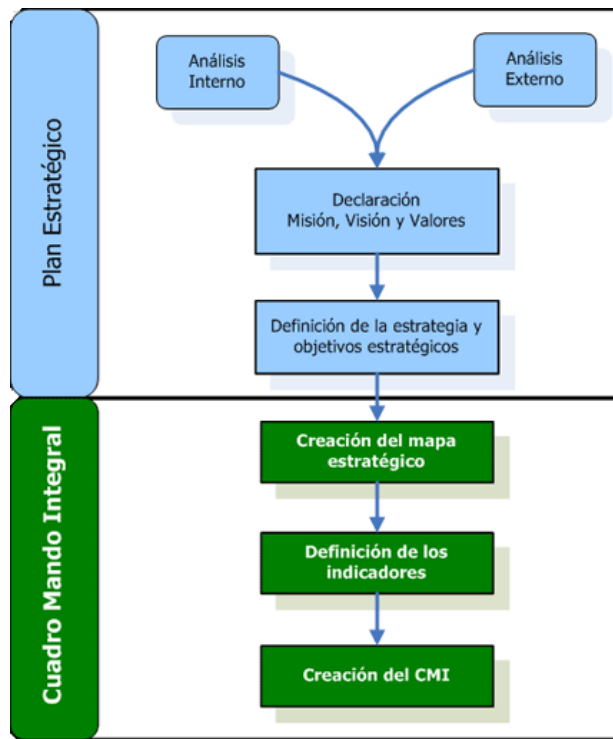
Gestión 2000, Barcelona.

²⁵ KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000.

2.2.3 Construcción del cuadro de mando integral

Dado que el objetivo del trabajo es diseñar un tablero de comando para un sector en particular, es importante conocer las fases que implica su construcción desde el punto de vista teórico. Las etapas pueden verse en la figura 2:

Figura 2. Pasos para la creación de un cuadro de mando integral.



Fuente: Libro Kaplan y Norton (1997)

Como se puede observar, según Kaplan y Norton,²⁶ la metodología para la creación del Balance Scorecard, parte de una primera etapa (azul), en donde se define el Plan estratégico de la empresa, para pasar posteriormente a la confección del propio Cuadro de Mando Integral CMI (verde).

Fase 1: Plan Estratégico:

- ✓ Diagnóstico estratégico: análisis de la situación actual de la empresa (interno y externo)
- ✓ Declaración de la Misión, Visión y valores de la empresa
- ✓ Definición de la estrategia que permita alcanzar los objetivos planteados

²⁶ Ibíd.

Fase 2: Diseño Cuadro de Mando Integral:

- ✓ Creación y análisis del Mapa Estratégico de la empresa
- ✓ Identificación y definición de los indicadores a utilizar
- ✓ Creación del propio Cuadro Mando Integral.

2.2.3.1 Diagnóstico estratégico

Serna²⁷ considera que, para el crecimiento de la empresa, la generación de utilidades y la permanencia en el mercado, la organización debe tener claridad en su direccionamiento estratégico, es decir, que los principios corporativos, la misión y visión, deben establecerse, conocerse, divulgarse, apropiarse y fortalecerse o redefinirse, para determinar el rumbo de la compañía.

De acuerdo con Serna,²⁸ para instaurar una estrategia se necesita abordar un proceso estratégico que incluye el análisis, la formulación, la implementación y la evaluación de la estrategia; por ello se requiere un enfoque integral que relacione el diagnóstico externo o del macro-ambiente; el diagnóstico del sector de la actividad económica de la organización (micro-ambiente); el diagnóstico de las capacidades internas.

Es por esto por lo que a lo largo de la investigación se utiliza como herramienta metodológica el diagnóstico estratégico, para lo cual se optó por el modelo propuesto por Serna, que consiste en la descripción del macro y microentorno, el sector, el diagnóstico interno y el análisis DOFA.

- **Fundamentos para el diagnóstico externo**

En la actualidad las empresas se conciben como sistemas abiertos, en los que cada unidad productiva con sus propios objetivos dispone de recursos humanos y materiales, que utiliza para el desarrollo de su actividad, viéndose influenciada por el entorno con el cual intercambia recursos. Según la definición de Betancourt²⁹ el entorno es lo que está alrededor de un ente específico previamente definido, el cual está constituido por un núcleo que puede ser un individuo, una familia, una empresa, un grupo social o una nación.

Por su parte, Serna³⁰ indica que las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno, por lo tanto, el medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente

²⁷ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá: 3R. 2014

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ BETANCOURT, Benjamín. Entorno organizacional: análisis y diagnóstico. Cali: Universidad del Valle. 2011

³⁰ SERNA, 2014. Op. Cit. P. 150.

se entienden como hechos que están fuera del control de la empresa, una vez identificados es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores, así, la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas que le genera su entorno.

Para evaluar el entorno externo de la empresa se utiliza el perfil de oportunidades y amenazas del medio (EFE) que es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. David³¹ afirma que la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Por lo tanto, a partir de la revisión de estos factores externos, se procede a clasificar si se trata de una oportunidad mayor o menor, o una amenaza mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Oportunidad mayor =	4;	Oportunidad menor	=	3	
Amenaza menor	=	2;	Amenaza mayor	=	1

Luego se tiene en cuenta el número de variables del entorno externo y se asigna un factor de ponderación, obteniendo, finalmente, un valor numérico entre 1 y 4, cuya interpretación permite conocer si el entorno empresarial es favorable (valores cercanos a 4) o, en su defecto, desfavorable (valores cercanos a 1), es decir, si prevalecen las oportunidades o las amenazas respectivamente.

- Descripción del sector o microambiente.

Dentro del contexto del análisis externo, un nivel de estudio lo constituye el sector, el cual, según Porter,³² requiere el conocimiento de la estructura al cual pertenece la organización. En este caso el interés es entender cómo está conformado el sector hotelero en Guadalajara de Buga y las empresas que lo componen.

- Diagnóstico interno

Para el análisis interno se utiliza el Perfil de Capacidad Interna (PCI), que es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de la empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa³³.

El PCI examina seis categorías, a saber:

³¹ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall. 2003

³² PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria. 2015

³³ SERNA, 2014. Op. Cit. p. 104.

- a) Factor administración
- b) Factor mercadeo y ventas
- c) Factor prestación de servicio
- d) Factor financiero
- e) Factor tecnológico
- f) Factor competitividad.

De acuerdo con el diagnóstico de estos factores a nivel interno en las organizaciones objeto de estudio, se procede a clasificar si se trata de una fortaleza mayor o menor, o una debilidad mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Fortaleza mayor	=	4;	Fortaleza menor	=	3
Debilidad menor	=	2;	Debilidad mayor	=	1

Luego se tiene en cuenta el número de variables del entorno interno y se asigna un factor de ponderación, obteniendo, finalmente, un valor numérico entre 1 y 4, cuya interpretación permite conocer si el entorno interno es favorable (valores cercanos a 4) o, en su defecto, desfavorable (valores cercanos a 1), es decir, si prevalecen las fortalezas o las debilidades respectivamente.

- Matriz DOFA

Con base en la evaluación interna y del entorno que caracteriza a la empresa, se realiza una agrupación de factores clave obtenidos en el análisis, en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con el fin de realizar un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa, que permitan su direccionamiento estratégico con un horizonte temporal amplio.

Según David,³⁴ la matriz DOFA permite visualizar la situación actual y real de la organización. Con el análisis DOFA se obtiene una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar las Oportunidades y Fortalezas, y minimizar o eliminar las Amenazas y debilidades de la empresa.

Por tanto, este análisis estratégico permite identificar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades respectivamente y son el soporte para la declaración de la misión, visión y valores, aspectos que a su vez posibilitan definir la estrategia y objetivos estratégicos.

³⁴ DAVID, 2003. Op. Cit.

2.2.3.2 Diseño del cuadro de mando integral o tablero de comando

Luego de establecidos los objetivos estratégicos, Kaplan y Norton³⁵ indican que, se debe proceder a ejecutar la segunda etapa, es decir, la creación del tablero de comando a partir del mapa estratégico que es la herramienta que permite comprender las relaciones entre la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, procesos internos, cliente y financiera, es decir, la forma como la empresa va a crear valor.

El tablero de comando es muy útil porque proporciona un lenguaje común a los equipos directivos. Pero la herramienta definitiva que convierte al BSC en el modelo de referencia para formular e implantar la estrategia de las empresas en la actualidad es el mapa estratégico. Es la clave del éxito del BSC.³⁶

La idea subyacente en los mapas estratégicos es entender las relaciones de causa-efecto que permiten crear valor e implantar la estrategia, analizando el proceso mediante el que los activos intangibles se convierten en tangibles. Kaplan y Norton entendieron la potencia de las relaciones no sólo entre perspectivas, sino también entre objetivos concretos del BSC. Estas relaciones convierten al BSC y los Mapas Estratégicos en una herramienta sistémica, capaz de proporcionar una visión global de la estrategia de la empresa.

Para realizar un Mapa Estratégico es necesario partir de los objetivos estratégicos definidos y formular hipótesis lógicas respecto a las relaciones de causa-efecto que los unen.

2.2.4 Control de la gestión

Como el mapa estratégico está en función de los objetivos de la organización, entonces, el cuadro de mando integral en el fondo lo que permite es alinear la actividad con las estrategias empresariales para cumplir con la misión y la visión organizacional.

Por esto se requiere un sistema de indicadores, que son los que dan la posibilidad de controlar a través de la información que emiten, el hecho de que se estén cumpliendo con los objetivos estratégicos, es decir, es una herramienta de control de gestión. Entonces, la creación del tablero de comando, finalmente constituye un sistema de indicadores que ofrecen la posibilidad de controlar la gestión en función de los objetivos estratégicos de la organización.

Considerando lo anterior, es importante tener en cuenta que, en el diseño de un

³⁵ KAPLAN y NORTON, 1997. Op. Cit..

³⁶ KAPLAN, K. S. y NORTON, D. P. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000, Barcelona. 2004

cuadro de mando integral, deben identificarse una serie de variables no controlables, controlables e influenciables. De acuerdo con la metodología que se sigue para dicho diseño, el entorno de la empresa constituye el conjunto de variables no controlables, las cuales deben ser gestionadas por los empresarios, precisamente a través de las diferentes perspectivas en el cuadro de mando integral, en estas variables se pueden encontrar aquellas asociadas con el entorno macroeconómico, como el PIB, el empleo, las tasas de interés, la tasa de cambio, los gustos y preferencias de los clientes, entre otras.

Respecto a las variables controlables, suelen asociarse a los factores internos de la organización, las cuales en resumen constituyen las debilidades y fortalezas con que cuenta la misma para desarrollar su gestión. Por su parte, las variables influenciables, son las derivadas del direccionamiento estratégico, es decir, lo que se intenta controlar con el cuadro de mando integral, a través de los indicadores que se diseñen.

Entonces, al diseñar el mapa estratégico, precisamente se trata de encontrar las relaciones entre las variables no controlables, controlables e influenciables, vistas desde las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, cuyo propósito finalmente, es que la organización pueda cumplir su misión y lograr su visión, todo esto, a través del planteamiento de una estrategia general.

A pesar de la importancia que tiene el cuadro de mando integral a nivel empresarial y académico, ha recibido algunas críticas como las relacionadas por Pontet,³⁷ quien hace referencia a Blázquez (1999) llamando “técnica de gestión autista”, en el sentido de sumarse a la organización con nuevas tareas y actividades en vez de integrarse y complementarse con las que habitualmente se vienen desarrollando, es decir los tableros funcionan en forma cerrada con relación a la existencia de otros sistemas y esto justamente los convierte en instrumentos de aplicación autista porque no “escuchan ni dialogan con el resto”.

Otra de las críticas es que se propone un conjunto de indicadores permanentes y rígidos que le restan flexibilidad y capacidad de adaptación en el análisis de la gestión. Así, se pretende dejar sin efecto una lectura siempre incompleta de indicadores de gestión a través de un rígido tablero de comando.³⁸

Adicionalmente, Pontet,³⁹ indica que cuando se evalúan los puntos clave de los tableros, es decir, sus perspectivas, pareciera que están fuera de toda discusión, sin embargo, cabe preguntarse por qué son esos factores y no otros, o más, ya que no existe ninguna explicación de los autores sobre el proceso de selección que ha

³⁷ PONTET, Norma. Análisis crítico y comparación en la evolución de los tableros de control " [en línea]. En Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2005. [consultado el 18 de septiembre de 2017]. Disponible en: <http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2143>

³⁸ Ibíd. p. 10.

³⁹ Ibíd. p. 10.

derivado el mismo. Esto permite decir que se trata de una selección, arbitraria que esconde detrás de ellas una forma específica de ver las cosas que puede inducir a errores de análisis.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

En el desarrollo del trabajo se utilizan una serie de conceptos que requieren de una definición:

Empresa: es una persona que puede ser natural o jurídica, pública o privada, lucrativa o no lucrativa, que tiene la iniciativa para producir o distribuir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y a la sociedad. Se pueden clasificar según sea el origen de la inversión, objeto social, tamaño, tipo de sociedad o sector económico.

De conformidad con el artículo 25 del Código de Comercio, empresa es toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios.

Entorno: El entorno empresarial señala al marco externo que influye en el desarrollo de la actividad de una empresa. El sistema fiscal, el apoyo estatal y la legislación son algunos de los factores que forman el entorno empresarial.

Estrategia: la estrategia constituye un conjunto de acciones que tienen como propósito la adaptación de una empresa al medio en que se encuentra actuando, de tal forma que pueda lograr sus objetivos con un mínimo costo tanto en esfuerzo humano como económico, para lo cual deberá definir su objeto a lograr, tener conciencia de lo que se hace y desarrollar un plan de acción.

Mapa estratégico: Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

Perspectivas: El Balance Scorecard se fundamenta en un mapa estratégico donde se muestran las relaciones causa – efecto que permiten el logro de los objetivos a través de cuatro perspectivas que garantizan el éxito del negocio, siendo estas: crecimiento y aprendizaje, procesos internos, cliente y financiera.

Sistema de información: Un sistema de información es un conjunto de elementos interrelacionados que recoge datos, los procesa y convierte en información, que almacena y posteriormente distribuye a sus usuarios.

Gestión: El concepto de gestión en el ámbito de la administración de empresas es el proceso que cumple con las funciones de planificación, organización, dirección y

control.

Toma de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos. En las organizaciones en general y en las empresas en particular suele existir una jerarquía que determina el tipo de acciones que se realizan dentro de ella y, en consecuencia, el tipo de decisiones que se deben tomar.

2.4 MARCO CONTEXTUAL

De acuerdo con la Guía del Inversionista, elaborada por la Cámara de Comercio de Buga y la Alcaldía Municipal,⁴⁰ el Municipio de Guadalajara de Buga es considerado uno de los principales destinos turísticos de Colombia. El Santuario del Señor de los Milagros atrae cerca de tres millones de visitantes anualmente para participar de las actividades religiosas, conocer el arte religioso, el patrimonio histórico y cultural. Esta fortaleza le significó al Municipio ser incluido en la Red Turística de Pueblos Patrimonio del cual hacen parte solo 16 localidades de Colombia.

Este posicionamiento turístico aunado a su localización, vías de comunicación, capacidad hotelera y nivel de organización han permitido consolidar a Guadalajara de Buga como centro articulador de las rutas turísticas de la región. Desde Guadalajara de Buga se pueden organizar los recorridos para conocer, realizar y disfrutar los atractivos, actividades y servicios en el Departamento del Valle del Cauca. La oferta turística es amplia y variada:

- Ruta de las iglesias
- Recorrido por la ciudad colonial
- Visita a monumentos históricos
- Acceso a parques recreativos
- Agenda de eventos culturales y artísticos
- Destino Verde
- Destino Paraíso
- Ruta al lago Calima
- Ruta gastronómica de Ginebra

Estas características del municipio de Guadalajara de Buga son las que permiten impulsar la actividad hotelera, dada la afluencia de visitantes que llegan al territorio atraídos por la oferta turística. El sector hotelero del municipio de acuerdo con lo establecido por la Cámara de Comercio cuenta con 91 empresas para el año 2017, de estas el 96,7% son micro, 2,1% pequeñas y 1,2% medianas.

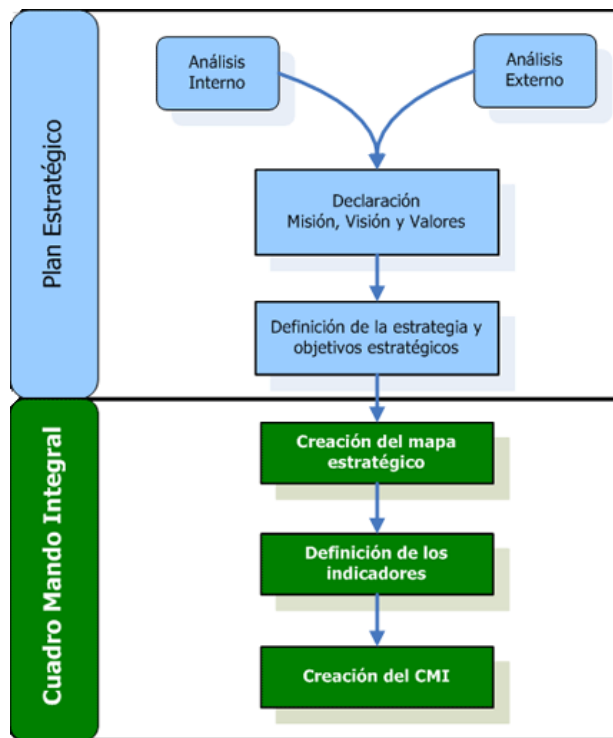
⁴⁰ CÁMARA DE COMERCIO Y ALCALDÍA MUNICIPAL. Municipio de Buga, Guía del inversionista 2013 [en línea]. Página web, Cámara de Comercio de Buga, 2013 [citado el 4 de agosto de 2017]. Disponible en: http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/libros/guia_inversionista.pdf

3. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO E INTERNO PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DE GUADALAJARA DE BUGA

Teniendo presente el objetivo general del trabajo, que es diseñar un tablero de comando para el control de la gestión de las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga, es importante considerar la figura 2, donde se explican los pasos que conducen a la creación del cuadro de mando. En este capítulo se da cumplimiento al primer objetivo específico del trabajo, o sea, efectuar un diagnóstico estratégico externo e interno para las empresas del sector en estudio, el cual contiene un análisis externo y un análisis interno. El análisis externo se realiza a través del estudio del macro y microentorno y luego las características del sector.

Figura 3. Pasos para la creación de un tablero de comando o cuadro de mando integral (CMI).



Fuente: Libro Kaplan y Norton (1997)

3.1.1 Diagnóstico externo

3.1.1.1 Descripción del macro y microentorno

Como se expuso en el marco teórico, el punto de partida para el diseño del tablero de comando es el diagnóstico estratégico. En tal sentido, dicho diagnóstico se compone del entorno externo y el interno. Dentro del externo está el macro y el microentorno, los cuales implican el estudio de diferentes factores y variables, tal como se expone en el cuadro 2.

Cuadro 2. Factores y variables del macro y microentorno

Factor	Variable
MACROENTORNO	
Económico	PIB
	Inflación
	Tasas de interés
	Empleo
	Tasa de cambio
	Tendencias y proyecciones económicas hacia el futuro
Sociocultural y demográfico	Cultura empresarial
	Aspectos demográficos
	Necesidades básicas insatisfechas
	Localización geográfica
Político	Balance fiscal
	Visión de desarrollo (planificación a largo plazo)
Legal	Creación de empresas
Factor tecnológico	Comercio electrónico
	Conectividad
MICROENTORNO	
Sector	Composición
	Características de la actividad

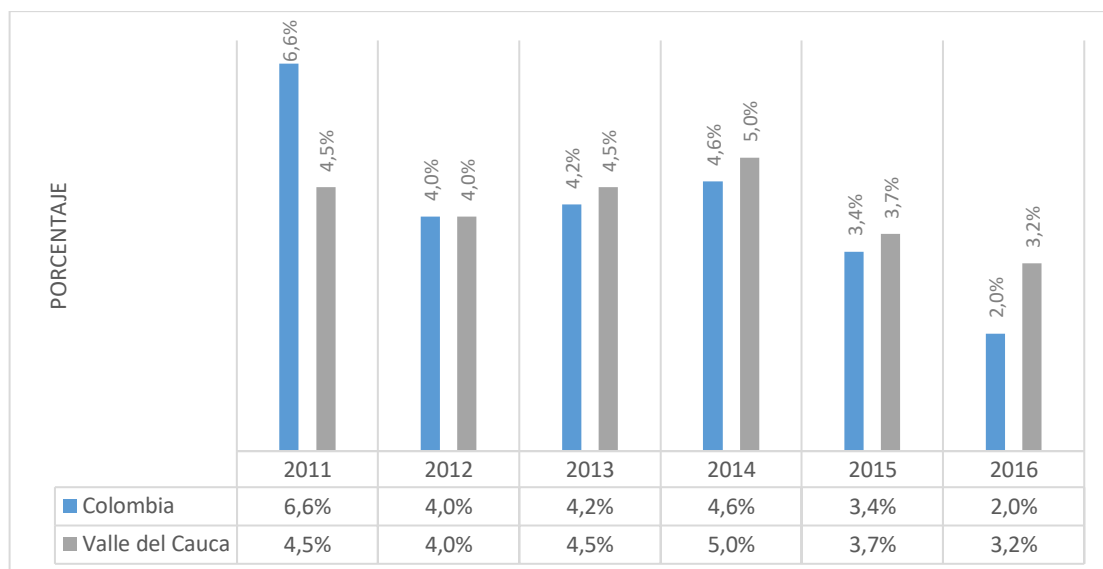
Fuente: elaboración de los autores

A continuación, se presentan las tendencias de las distintas variables pertenecientes a los factores en estudio, lo cual permitirá más adelante, identificar las oportunidades y amenazas que se deben tener en cuenta para el diseño de los objetivos estratégicos, con miras a diseñar el tablero de comando para las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga, aspectos que se tratan más adelante en el apartado 3.2 Definición de la estrategia y objetivos estratégicos, donde se evalúan los factores externos, internos y, a partir de la matriz DOFA, se clarifican dichas estrategias.

- **Factor económico**

Producto Interno Bruto: En el gráfico 1 se presenta la tendencia o comportamiento del PIB para Colombia y el Valle del Cauca. El período 2012-2016 muestra un desaceleramiento de la actividad productiva, especialmente para finales del año 2016, a pesar de esto, la economía continúa creciendo, incluso para el Valle del Cauca se pronostica una mayor dinámica de crecimiento en comparación con el PIB nacional.

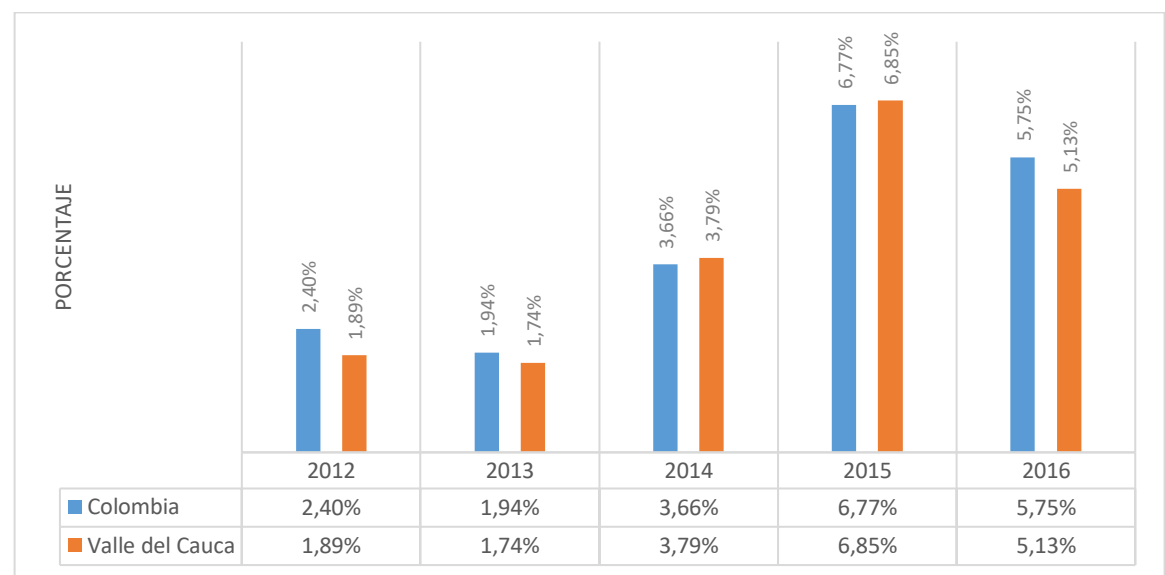
Gráfico 1. Tasa de crecimiento PIB. Variación Anual, Colombia y Valle del Cauca.



Fuente: Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales - DANE

Inflación: En el gráfico 2 se muestra la tendencia de la inflación para el período 2012-2016, observándose la forma como esta variable muestra un incremento de los precios tanto a nivel nacional como en el Valle del Cauca, llegando en el año 2016 a 5.75% y 5.13% respectivamente.

Gráfico 2. Evolución de la inflación en Colombia y Cali (Valle).

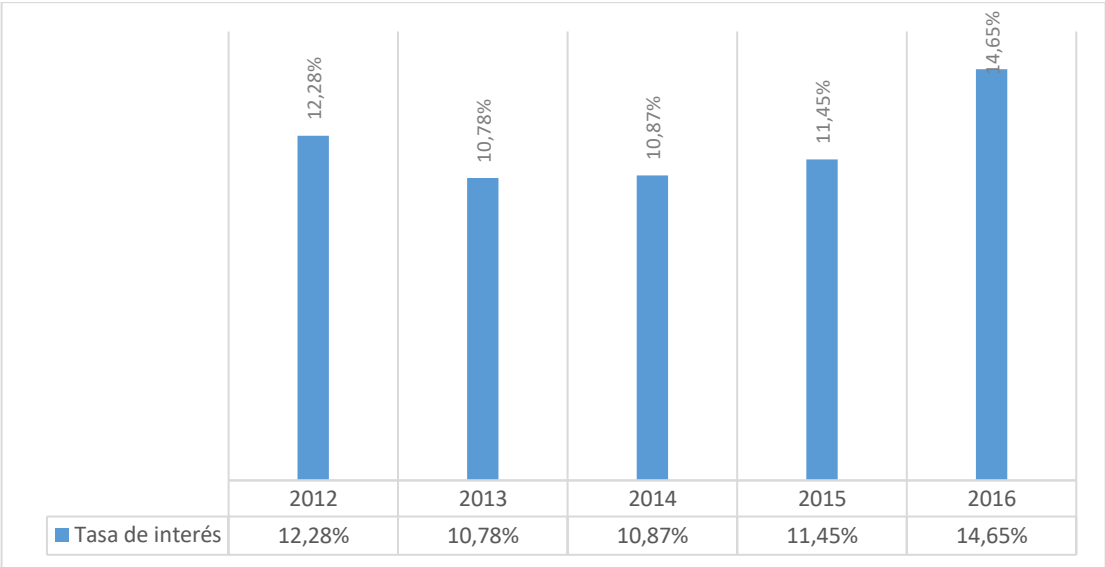


Fuente: Presidencia de la República de Colombia, Oficina de Comunicaciones y DANE.

Para las empresas resulta preocupante este comportamiento de la inflación porque indica que en términos relativos los productos para las personas son mayores, respecto a otras regiones del país, dada la mayor inflación existente, lo cual constituye una amenaza para el incremento de las ventas, así como el incremento de los costos de las organizaciones.

Tasas de interés: las tasas de interés activas son importantes porque corresponden a aquellas tasas de colocación que utilizan los bancos para otorgar los créditos, es decir, es una tasa de financiación a diferencia de las tasas pasivas que son de captación. A nivel nacional, las tasas de interés activas disminuyeron entre el año 2012 y 2014, pasando de 12.28% a 10.48%, sin embargo, para el año 2016 se presentó un incremento de la variable hasta un nivel de 14.65% promedio anual.

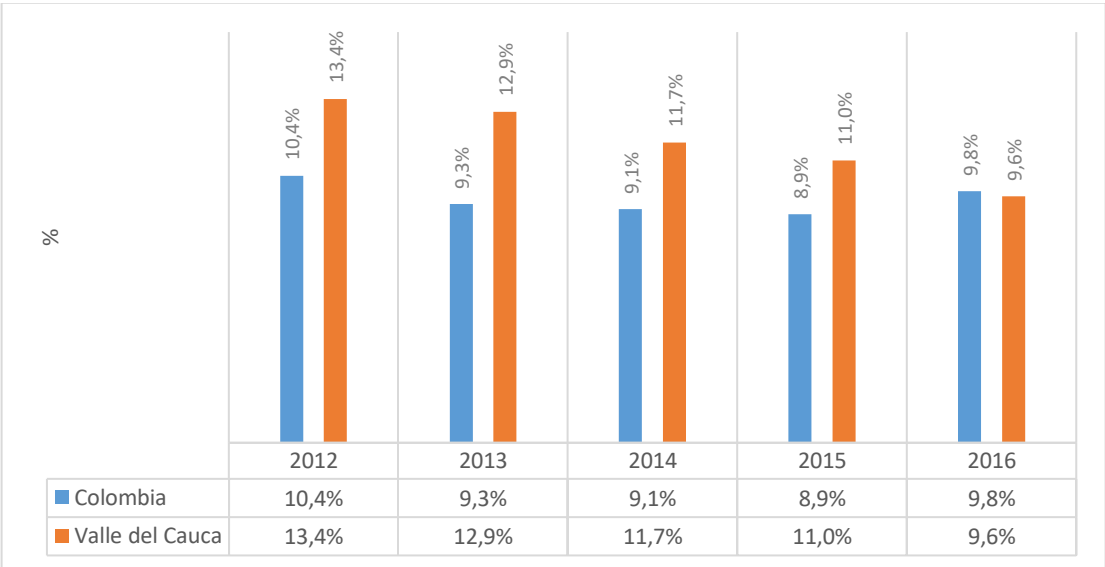
Gráfico 3. Tasas de interés activas total sistema financiero. Colombia.



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia y cálculos del Banco de la República.

Empleo: la tasa de desempleo muestra que, en Colombia, en los últimos años ha existido éxito para disminuir la tasa de desempleo, la cual entre el año 2012 y 2015 pasó de 10.4% a 8.9% (ver gráfico 4). Sin embargo, la situación muestra que, en el Valle del Cauca, en el período referenciado ha presentado incluso tasas de desempleo superiores a las nacionales, excepto en el 2016.

Gráfico 4. Tasa de desempleo anual. Colombia y Valle del Cauca.

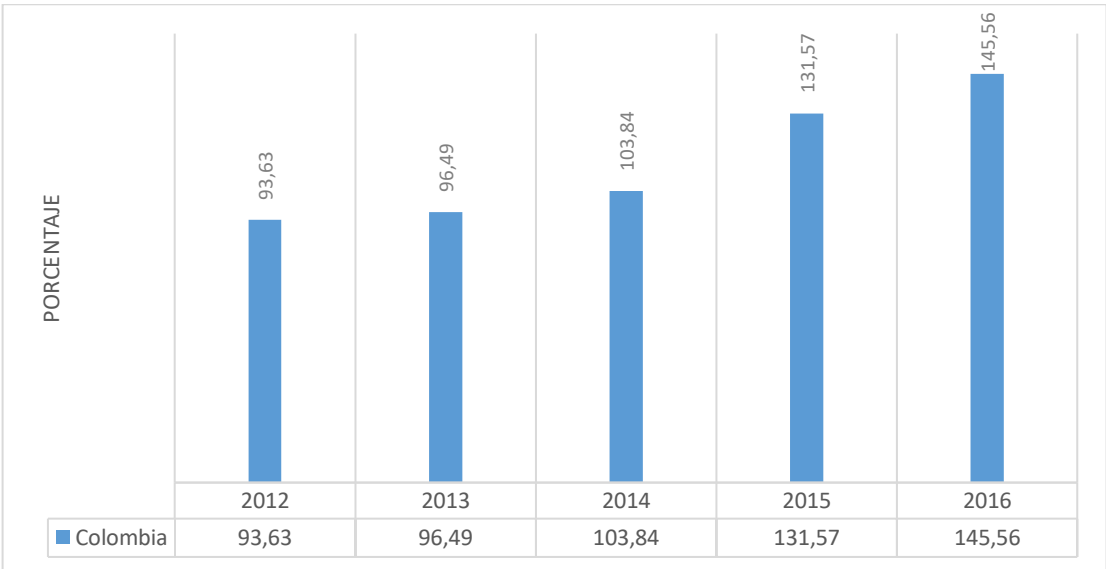


Fuente: Banco de la República y DANE.

Tasa de cambio: esta es una variable que mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. En el caso de Colombia se toma como base el dólar, porque es la divisa más utilizada en el país para las transacciones con el exterior. En Colombia este índice muestra a partir del año 2012 una tendencia hacia la devaluación real hasta el año 2016, cuyo efecto es el encarecimiento de las importaciones.

Esta situación estimula el turismo proveniente del exterior, ya que monedas como el dólar tendrían la capacidad de comprar más bienes y servicios ante el fenómeno de la devaluación del peso colombiano. Por ende, es una oportunidad para las empresas vinculadas al turismo, como es el caso de los hoteles.

Gráfico 5. Índice de la tasa de cambio.



Fuente: Banco de la República, www.banrep.gov.co

Tendencia y proyecciones económicas hacia el futuro: con base a informe de proyecciones macroeconómicas realizadas por el Grupo Bancolombia.⁴¹ En el cuadro 3 se puede observar que el crecimiento económico a partir del 2017 se proyecta en 2.3% hasta un máximo del 4% en el 2019, lo que significa que la economía tendrá una dinámica positiva pero de un lento crecimiento. En cuanto al desempleo, se espera que se mantenga una tasa cercana al 10%, producto del débil crecimiento de la economía; mientras que la inflación se proyecta a una tasa de 4.3% en el 2017 y un descenso al 3% en el largo plazo.

⁴¹ GRUPO BANCOLOMBIA. Tabla de cifras macroeconómicas proyectadas [en línea]. Actualizada a marzo 15 de 2017 [citado el 28 de marzo de 2017]. Disponible en: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/>

Cuadro 3. Proyecciones macroeconómicas.

Año	2012	2013	2014	2015	2016 py	2017 py	2018py	2019py	2020py	2021py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	4,0%	4,9%	4,7%	3,1%	2,0%	2,3%	3,4%	4,0%	3,6%	3,7%
Balance del Gobierno Nacional (% del PIB)	-2,3%	-2,4%	-2,4%	-3,0%	-4,0%	-3,6%	-4,5%	-4,8%	-5,0%	-4,9%
Balance en cuenta corriente (% del PIB)	-3,1%	-3,2%	-5,1%	-6,5%	-4,5%	-4,0%	-4,3%	-4,4%	-4,1%	-3,9%
Tasa de desempleo urbano (% de la PEA)	10,2%	9,7%	9,3%	9,8%	9,8%	10,1%	9,9%	9,9%	10,0%	10,0%
Inflación al consumidor (var. % anual)	2,4%	1,9%	3,7%	6,77%	5,75%	4,30%	3,20%	3,60%	3,40%	3,00%
Tasa de referencia BanRep (% anual, fin de año)	4,25%	3,25%	4,50%	5,75%	7,50%	6,25%	5,50%	5,75%	5,75%	5,50%
DTF 90 Días (% anual, fin de año)	5,22%	4,06%	4,34%	5,25%	7,27%	6,05%	5,55%	5,55%	5,60%	5,40%
IBR Overnight (% E.A. 365 días, fin de año)	4,24%	3,22%	4,52%	5,79%	7,51%	6,00%	6,10%	5,35%	5,55%	5,35%
Tasa de cambio USDCOP (promedio de año)	1798	1869	2000	2743	3051	2910	2900	2840	2760	2710
Tasa de cambio USDCOP (fin de año)	1772	1923	2392	3147	3001	3010	2860	2770	2700	2650
Devaluación nominal (% promedio año)	-2,7%	4,0%	7,0%	37,1%	11,2%	-4,6%	-0,3%	-2,1%	-2,8%	-1,8%

Fuente: Grupo Bancolombia, 2017

- **Factor sociocultural y demográfico**

Cultura empresarial: según la Revista Dinero,⁴² Aunque en el país se observa un gran ambiente y actitud empresarial (cuarto puesto a nivel mundial en actitud positiva hacia el emprendimiento según la Universidad de Múnich), solamente el 50% de las mipymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero.

Según el artículo, si hay algo en lo que están fallando las pymes es en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones. Para invertir efectivamente en investigación y desarrollo hay que dedicarle recursos especialmente tiempo, algo particularmente complejo en el ambiente pyme colombiano donde no solo la mayoría son negocios de subsistencia, sino que gran parte de sus recursos están destinados a generar rentabilidad en el corto plazo, generando así una especie de círculo vicioso que impide el despegue de estas empresas.

En este artículo de la Revista Dinero, se describen los factores que impiden el desarrollo de las pymes en el país. Uno de ellos es la soberbia empresarial: Los gerentes de las pymes creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar por siempre, pero, la nueva tecnología ha hecho que ya no les sirvan. También, las nuevas generaciones exigen nuevas cosas, todavía hay muchos gerentes que aún están enfrascados en sus enfoques y no les dan cabida a las nuevas generaciones.

Tramitología: A la hora de pedir trámites para apoyo financiero del gobierno para nuevos proyectos, se tornan muy engorrosos lo que impide a las pymes acercarse a nuevas ayudas. Y cuando se acercan desconfían ya que piensan que será muy costoso haciendo difícil integrarse en un ecosistema empresarial eficiente.

⁴² REVISTA DINERO. ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? [en línea]. Edición digital, febrero de 2015 [citado el 17 de agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Relación familia-empresa: El 95% de las pymes son familiares. Esto conlleva a que una gran mayoría de las familias integren todos sus gastos (arriendo, automóvil, diario) en los gastos de empresa. No hay diferenciación entre el ente empresarial y los gastos de la familia. Inclusive, es posible que esto se haga a propósito para poder reducir las utilidades y que la tasa impositiva sea menor.

Alianzas estratégicas: Sin esto es difícil que la organización despegue. En Colombia hay una marcada cultura del miedo a hacer asociaciones con otras empresas u otros sectores. Aún existen “gerentes feudales” en las pymes, que son selectivos y no tratan correctamente a empleados. Hace falta un perfil gerencial para hacer asociaciones.

Aspectos demográficos:

Los municipios que conforman el área de jurisdicción de la Cámara de Comercio de Buga se localizan en la zona Centro Sur del Valle del Cauca y poseen en su conjunto una población de 297.445 personas para el año 2018, de acuerdo con las proyecciones de población del DANE.⁴³

Cuadro 4. Población total y por zona, región área de influencia de la Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga, año 2018

Municipios	Total población	Part. %	Urbana	%	Rural	%
Buga	114.562	38,9	98.805	86,2	15.757	13,8
Calima – Darién	15.848	5,3	9.416	59,4	6.432	40,6
Ginebra	21.624	7,3	10.669	49,3	10.955	50,7
Guacarí	35.377	11,9	21.249	60,1	14.128	39,9
Restrepo	16.365	5,5	9.217	56,3	7.148	43,7
El Cerrito	58.296	19,6	36.099	61,9	22.197	38,1
Yotoco	16.491	5,5	8.513	51,6	7.978	48,4
San Pedro	18.882	6,3	7.617	40,3	11.265	59,7
Total región	297.445	100,0	201.585	67,8	95.860	32,2
Valle del Cauca	4.756.113	6,3	4.169.553	87,6	586.560	12,4

Fuente: DANE

⁴³ TABORDA CASTILLO, Jean Fabián. Estudio Socioeconómico de la Zona Buga y Área Jurisdicción [en línea]. Cámara de Comercio de Buga. Proceso de Competitividad. Guadalajara de Buga, 2018 [citado el 7 de marzo de 2018]. Disponible en: http://www.ccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2018/Informe%20Economico%20de%20la%20Zona/INFORME_ECONOMICO_DE_LA_ZONA_BUGA_Y_JURISD.pdf

En las cabeceras municipales se concentra el 67,7% de la población y en el área rural el restante 32,3%, lo que indica una concentración urbana inferior a la del departamento que para el mismo año es del 87,6% (tabla 1). Por municipios, la mayor población la posee Guadalajara de Buga con cerca del 39%, seguido de El Cerrito y Guacarí con cerca del 20 y 12 por ciento respectivamente. San Pedro es el de mayor concentración de población rural con cerca del 60%, mientras Buga lo es para la urbana con el 86%.⁴⁴

Con relación al género, la proporción de mujeres en la región es del 50,5%, superior a la de los hombres en un punto porcentual, situación que es similar para los municipios de Buga, El Cerrito, Guacarí y Yotoco; en el resto de los municipios es ligeramente superior la proporción de hombres. Por grupos de edades, aproximadamente el 12% de la población de la región se encuentra en una edad entre 5 y 19 años que corresponde a la edad escolar; el 32% está en el rango de 20 a 59 años, que puede asemejarse a una edad productiva; y el 8% está por encima de los 60 años.⁴⁵

La región tiene una extensión de 3.628 Km², lo que equivale al 17,1% del área del Valle del Cauca con una densidad de población de 82 habitantes por Km², a su vez, el departamento posee el 1,9% de la superficie de Colombia.⁴⁶

Necesidades básicas insatisfechas: Con relación al factor demográfico, en el Valle del Cauca el 86% de la población se encuentra concentrada en los centros urbanos o cabeceras municipales, mientras que el 14% se encuentra ubicado en otros centros poblados y en la zona rural. El 51.47% son mujeres y 48.53% hombres, con un índice de masculinidad de 94.29% que sugiere que existen 94,29 hombres por cada 100 mujeres.⁴⁷ El 78% de los habitantes del Valle del Cauca se encuentran concentrados en las ciudades más grandes Cali, Palmira, Buenaventura, Tuluá, Cartago, Buga y Yumbo; donde a su vez el 90% de la población habita en la cabecera municipal, lo que le da la connotación de departamento predominantemente urbano. Con relación a la pobreza en el Valle del Cauca, el NBI⁴⁸ presenta un nivel mucho más bajo que la Nación (ver cuadro 4). Para las empresas de la región vallecaucana es una oportunidad participar en un entorno en el cual la pobreza es relativamente menor, porque supone unas mejores condiciones para el empleo y el consumo de las personas.

⁴⁴ Ibíd. p. 17.

⁴⁵ Ibíd. p. 18.

⁴⁶ Ibíd. p. 19.

⁴⁷ ABADIA, Juan Carlos. PLAN DE DESARROLLO 2008 –2011 “Buen Gobierno, con seguridad lo lograremos” ANEXO 1 DIAGNOSTICO SECTORIAL. [en línea] <<http://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones.php?id=238>> [consultado el 15 de sept., de 2014] p. 7

⁴⁸ El indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas –NBI– se reconoce como una medida alternativa de pobreza; en ese sentido, este indicador considera como pobre –al hogar o persona que no tenga solucionada alguna de cinco necesidades definidas como básicas y como en miseria al hogar o persona que no tenga al menos dos necesidades resueltas.

Cuadro 5. NBI. Valle del Cauca y Colombia, 2015.

NBI - MISERIA	MUNICIPIO	DEPARTAMENTO	PAIS
% PERSONAS CON NBI	15,75%	15,68%	27,78%
% POBLACIÓN URBANA CON NBI	13,40%	14,01%	19,65%
% POBLACIÓN RURAL CON NBI	29,97%	25,79%	53,51%
PROPORCIÓN DE PERSONAS EN MISERIA	3,87%	3,49%	10,64%
POBLACIÓN DE PERSONAS EN MISERIA URBANA	13,40%	14,06%	19,65%
POBLACIÓN DE PERSONAS EN MISERIA RURAL	29,97%	26,22%	53,51%

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, Departamento Nacional de Planeación DNP – Dirección de Desarrollo Social DDS.

Localización geográfica de Guadalajara de Buga: Colombia ocupa la esquina nor – occidental del cono sur como enlace entre los países del norte y del sur en el hemisferio. Posee amplias costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico.⁴⁹

Buga se encuentra en el Departamento del Valle del Cauca en el occidente colombiano. En Buga es un nodo de articulación de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente de Colombia que son el corredor vial Bogotá – Buenaventura, la vía Buga – Eje Cafetero – norte/ centro del País y la vía Buga – Cali – sur del País.

Esta localización estratégica se refuerza por las óptimas condiciones de las vías nacionales, la disponibilidad de una red férrea, la conexión con el puerto sobre el Pacífico y la cercanía al aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón, todos los cuales facilitan la integración de la subregión con el resto del país y con el mundo.

Dentro de sus ventajas competitivas, está su ubicación preferente en la malla vial, la distancia al puerto, la posibilidad de conectar con el modo ferroviario y su proximidad a Cali, son condiciones que la posicionan como pilar fundamental del mapa logístico de Colombia.⁵⁰

Además, Buga es un núcleo receptor de peregrinos y turistas, debido a su condición de ciudad santuario, su centro histórico con monumentos considerados Bienes de Interés Cultural, la cercanía del Aeropuerto Internacional de Palmira, excelente conectividad vial, entre otras, la convierten quizás en el principal destino turístico del Valle del Cauca.

⁴⁹ ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA Y CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA. Guadalajara de Buga. Guía del Inversionista, 2017 [en línea]. Cámara de Comercio de Buga, 2018 [citado el 7 de marzo de 2018]. Disponible en: http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/libros/guia_inversionista.pdf

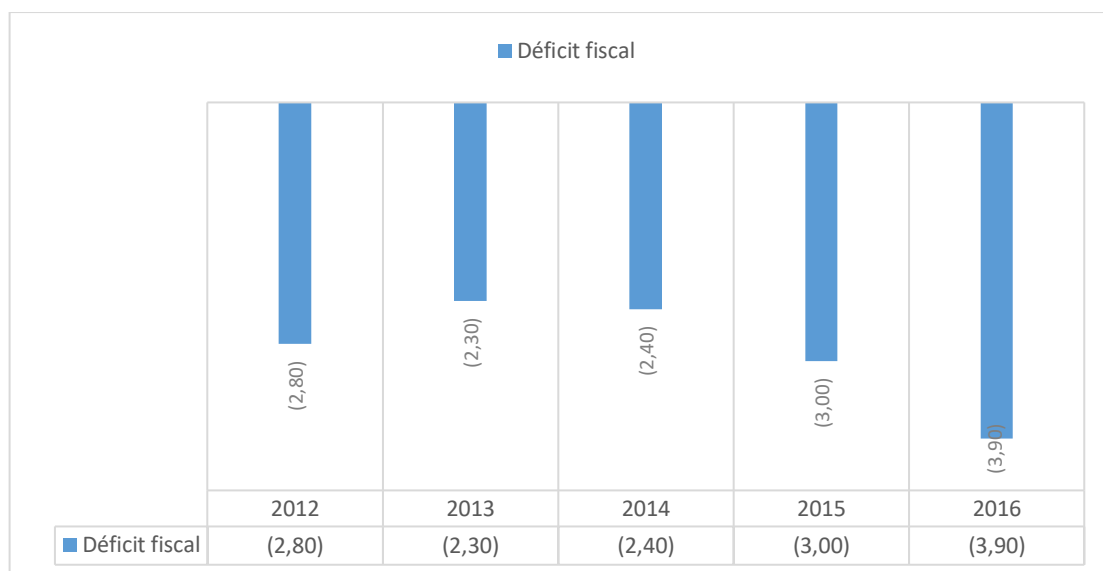
⁵⁰ Ibíd. p. 9.

La localización estratégica de Buga y la disponibilidad de una red de autopistas de doble calzada le permiten conectarse con el aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón (a 40 minutos), la zona industrial del norte del Cauca (a 90 minutos) y centros de consumo como la Ciudad de Cali (a 50 minutos), y la región del «triángulo del Café» (a 90 minutos). Actualmente avanzan las obras de construcción de la doble calzada Buga – Buenaventura que permitirá disminuir el tiempo de recorrido en ese trayecto a dos horas reduciendo los costos del transporte. La localización geográfica, las condiciones climáticas, las infraestructuras de conectividad, la articulación de diferentes modos de transporte, la oferta de servicios empresariales y financieros en la región y la accesibilidad a mercados convierten a Buga en una excelente alternativa para el asentamiento de empresas.⁵¹

- **Factor político**

Balance fiscal: En el gráfico 6 se presenta la evolución del déficit fiscal como porcentaje del PIB en Colombia, durante el periodo 2012-2016. Se aprecia que, en términos generales, durante el periodo referenciado, el gobierno nacional presentó una situación de déficit fiscal, el cual se amplió principalmente en el año 2016 llegando al -3.9% del PIB, lo que indica que los ingresos tributarios son inferiores a los gastos públicos (inversión y sostenimiento del Estado).

Gráfico 6. Balance fiscal como porcentaje del PIB.



Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público

La situación del déficit fiscal genera amenazas para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico y puede traer consecuencias en la carga tributaria si se incrementan los impuestos para corregirlo.

⁵¹ Ibíd. p. 10.

Visión de desarrollo de Guadalajara de Buga: La planificación de largo plazo en el Municipio de Buga define una visión de futuro, establece unos propósitos estratégicos de desarrollo e identifica apuestas productivas con la participación del Gobierno local, los gremios empresariales, las autoridades eclesiásticas, los representantes de las universidades, de las organizaciones ecológicas, sociales y de las comunidades organizadas.⁵²

Buga, renueva sus apuestas de desarrollo en pro de consolidarse como un nodo que refuerza su centralidad en la región y consolidarse en un territorio de oportunidades para residir con calidad de vida, para invertir y desarrollar negocios innovadores, para visitar y conocer presentando una oferta turística de calidad potencializando el turismo religioso, fomentando las actividades culturales, el esparcimiento rural y eventos deportivos. La prospectiva de futuro de Buga se organiza como un «Modelo de Desarrollo y Gestión Local» que contempla un conjunto de instancias, instrumentos y procedimientos para alcanzar los objetivos planteados.

Visión de largo plazo:⁵³

Buga en el 2027 será reconocida como espacio de vida y de convivencia, atractiva, educada, competitiva y de grandes oportunidades, luego de haber alcanzado los mejores índices de calidad vida del Valle del Cauca gracias a los avances en la reducción de la pobreza, la implementación de un modelo de desarrollo ambientalmente sostenible e incluyente, la consolidación de un entorno favorable para el desarrollo empresarial que agregue valor y una institucionalidad fuerte que trabaje por el bien general y garantice la eficacia y eficiencia de las políticas públicas».

Apuestas de Desarrollo

1. Buga centro articulador de las rutas turísticas del Valle de Cauca.
2. Buga centro de innovación empresarial y servicios al comercio exterior.
3. Buga centro de innovación agroecológica y transformación agroindustrial.
4. Buga ciudad Universitaria y Cultural.

Estas apuestas aprovechan las potencialidades existentes, incorporan elementos de diferenciación, innovación y posicionamiento regional teniendo en cuenta la realidad actual y las tendencias futuras de desarrollo regional en el contexto global.

⁵² Ibid. p. 6.

⁵³ Ibid. p. 6.

- **Factor legal**

Buga cuenta con estímulos tributarios competitivos para promover la llegada de nuevas empresas, el desarrollo económico y la generación de empleo; de igual forma ofrece incentivos tributarios a empresas que ya están asentadas en el municipio y que generen empleo adicional.

Los inversionistas en las actividades industriales, comerciales y de servicios pueden acceder a estímulos tributarios en el impuesto de industria y comercio que se encuentran reglamentados mediante Acuerdos Municipales.⁵⁴

Cuadro 6. Acuerdo Municipal 03 del 30 de marzo de 2016. Estímulos tributarios para promover la inversión, el desarrollo económico y la generación de empleo

TIPO DE EMPRESA	NUMERO DE EMPLEOS GENERADOS	EXENCIÓN* PREDIAL E ICA	TIEMPO DE EXENCIÓN (AÑOS)	ACTIVOS INVERTIDOS
MICRO	5 - 10	80%	10	60 (SMMLV)
PEQUEÑA	11 - 50	80%	10	100 (SMML)
MEDIANA	51 - 100	80%	10	120 (SMMLV)
GRANDE	Más de 100	80%	10	150 (SMMLV)

* 20% adicional si del total del personal contratado, el 20% son personas en situación de discapacidad, mujeres cabeza de hogar, grupos étnicos minoritarios con edad superior a 35 años, grupos vulnerables, profesionales y jóvenes del municipio.

** SMMLV: Salario Mínimo Mensual Legal Vigente.

Fuente: Guía del Inversionista, 2017

En Buga se crea empresa en un solo punto. A través del Centro de Atención Empresarial como único punto de contacto, en un día para personas naturales y máximo dos para personas jurídicas.

El Centro de Atención Empresarial – CAE, es una plataforma de servicio a disposición del sector productivo para la creación y constitución de empresas en un solo día, en un solo paso, en un solo lugar, en un solo contacto. El CAE funciona en la sede de la Cámara de Comercio de Buga y permite centralizar y reducir a un procedimiento único la constitución y formalización empresarial de la jurisdicción.

Servicios del CAE

- Prestar información y orientación al empresario en trámites, procesos y requisitos para creación y formalización.
- Asesoría especializada legal.
- Terminales de auto consulta de manera permanente y gratuita.
- Ventanilla única de recepción de formularios, verificación y liquidación de derechos.

⁵⁴ Ibíd. p. 16.

- **Factor tecnológico**

Comercio electrónico: El factor tecnológico hoy y hacia el futuro estará marcado en general por la informática, las telecomunicaciones, la automatización, la química fina y la genética y la biotecnología. Específicamente, el sector empresarial se ve influenciado por la informática y las telecomunicaciones, por cuenta del comercio electrónico, que presenta diversas ventajas. El comprador puede ver de manera rápida todo el escaparate electrónico y no tiene que ir tienda por tienda en busca del producto deseado. Se optimiza también el tiempo de atención al cliente, que no tiene que esperar largas colas para ser atendido. Por su parte, el vendedor también se beneficia, puesto que puede ofertar sus productos sin necesidad de mostrarlos físicamente al comprador.

El comercio electrónico es un factor que configura una importante oportunidad para el sector empresarial, en su intento de crecimiento y expansión, dado que le permite darse a conocer en mercados más lejanos incluso los internacionales, utilizando las tecnologías de la información.

Conectividad: Un importante indicador del entorno tecnológico, corresponde al Índice de Disponibilidad de Red, en el cual Colombia pertenece al grupo de países con un desempeño superior a la media en términos de dicho índice, acuerdo con el Foro Económico Mundial – FEM, en su Reporte Global de Tecnologías de la Información 2016.⁵⁵ En el informe Colombia pasó de ocupar la posición 64 de 143 países incluidos en la muestra en el año 2015 a la posición 68 de 139 países en la medición de 2016, pero con el mismo puntaje, es decir, 4.1 en una escala de calificación de 1 a 7.⁵⁶

El indicador contiene cuatro bloques: entorno, disponibilidad, uso e impacto. De estos, las mejores posiciones se presentan en el impacto, especialmente en el social, con una posición 43 entre 139 países, con una calificación de 4.7 en la misma escala de 1 a 7; en el bloque de uso, se destaca la utilización del gobierno, con una posición 31 entre 139 países y una calificación de 4.8; por su parte, en la disponibilidad, se destaca el pilar habilidades, con una calificación de 4.9 en la escala 1 a 7.

De acuerdo con lo anterior, el factor tecnológico ofrece importantes oportunidades a las empresas en general, gracias a las posibilidades del comercio electrónico y la conectividad, aspectos importantes para la gestión de las pymes hoteleras, dados sus vínculos con clientes y turistas ubicados en otras regiones del país y el mundo.

⁵⁵ BALLER, Silja, DUTTA, Soumitra and LANVIN, Bruno. The Global Information Technology Report 2016 [en línea]. World Economic Forum 2016. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf

⁵⁶ Ibíd. p. 82.

3.1.1.2 Descripción del sector pyme hotelero en Guadalajara de Buga

Para complementar el diagnóstico externo y siguiendo la metodología para la creación del tablero de comando expuesta en el marco teórico, a continuación, se presentan las características del sector pyme hotelero de Guadalajara de Buga.

Durante el año 2017 en el sector turismo se crearon 23 establecimientos con personería natural y 2 con personería jurídica. La mayor participación está en la clasificación de alojamientos y hospedaje con 15 nuevos establecimientos registrados como persona natural y 2 jurídica. Las actividades de agencias de viajes se inscribieron 8 establecimientos con personería natural, igualmente se puede observar que en las demás actividades económicas relacionadas no hubo nuevos inscritos.

Cuadro 7. Inscripción por primera vez al RNT 2016-2017

CIU	2016 P. NATURALES		2016 P. JURIDICA		2017 P. NATURALES		2017 P. JURIDICA		VARIACION P NATURAL	VARIACION P JURIDICA
	CANT RNT	%	CANT RNT	%	CANT RNT	%	CANT RNT	%	%	%
Alojamiento en Hoteles	12	22,64	1	7,14	8	34,78	0	0,00	-33%	-100%
Alojamiento en ApartaHoteles	0	0,00	3	21,43	2	8,70	1	50,00	100%	-67%
Alojamiento en Centros Vacacionales	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0%	0%
Alojamiento Rural	8	15,09	1	7,14	4	17,39	1	50,00	-50%	0%
Otros Tipos de Alojamientos para Visitantes	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0%	0%
Actividades de zonas de camping y parques para vehículos recreacionales	1	1,89	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-100%	0%
Otros tipos de alojamiento n.c.p.	15	28,30	3	21,43	1	4,35	0	0,00	-93%	-100%
Actividades de las Agencias de Viajes	10	18,87	2	14,29	4	17,39	0	0,00	-60%	-100%
Actividades de Operadores Turísticos	7	13,21	3	21,43	4	17,39	0	0,00	-43%	-100%
Otros servicios de reserva y actividades relacionadas	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0%	0%
Expendio a la Mesa de Comidas Preparadas	0	0,00	1	7,14	0	0,00	0	0,00	0%	-100%
Organización de convenciones y eventos comerciales	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0%	0%
Transporte de Pasajeros	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0%	0%
Alquiler y arrendamiento de vehículos automotores	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0%	0%
TOTAL	53	100,00	14	100,00	23	100,00	2	100,00	-57%	-86%

Fuente: Registro Mercantil 2017 CCBuga

Según registros de la Cámara de Comercio de Buga, en el sector con el código CIU I5511 se encuentran las empresas del sector hotelero.

I5511 Alojamiento en hoteles

El hotel se define como el establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor

cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Además, dispone como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Los elementos básicos de un cuarto de hotel son una cama, un armario, una mesa pequeña con silla al lado y un lavamanos. Otras características pueden ser un cuarto de baño, un teléfono, un despertador, un televisor, y conexión inalámbrica a internet. Además, los mini-bares (que incluyen a menudo un refrigerador pequeño) pueden proveer de comida y bebidas, también pueden contener snacks y bebidas y lo necesario para preparar té y café. Estos elementos básicos que un hotel debe tener pueden ser limitados (que tengan estas cosas solamente) o completos (que la habitación u hotel tengan más servicios que estas instalaciones básicas).

Esta clase incluye:

- El servicio de alojamiento suministrado en unidades constituidas por habitaciones (independiente de su nombre comercial) y que cumplen con las siguientes características básicas: prestación de servicios mediante contrato de hospedaje día a día con un plazo inferior a 30 días o a través del sistema de tiempo compartido, definido, según Decreto 1076 de abril 14 de 1997, como el sistema mediante el cual una persona natural o jurídica adquiere, a través de diversas modalidades, el derecho de utilizar, disfrutar y disponer, a perpetuidad o temporalmente, de una unidad inmobiliaria turística o recreacional por un periodo de tiempo en cada año; servicio de recepción, botones y camarera, habitaciones debidamente dotadas, con baño privado, áreas sociales, desayuno diario, restaurante, bar y servicios complementarios de acuerdo con su ubicación geográfica y requerimientos del usuario, por ejemplo, el servicio tipo Resort.
- El suministro de hospedaje temporal en hoteles con salas de conferencias.

Esta clase excluye:

- Los establecimientos (independientemente de su nombre comercial) que prestan servicios de alojamiento en habitaciones pero que no cumplen estrictamente con las características básicas de esta clase. Se incluyen, según el caso, en las clases 5512, «Alojamiento en apartahoteles»; 5513, «Alojamiento en centros vacacionales»; 5514, «Alojamiento rural»; 5520, «Actividades de zonas de camping y parques para vehículos recreacionales»; 5530, «Servicio por horas», o 5590, «Otros tipos de alojamiento n.c.p.».
- El alquiler de unidades de alojamiento por periodos prolongados. Se incluye en la división 68, «Actividades inmobiliarias».

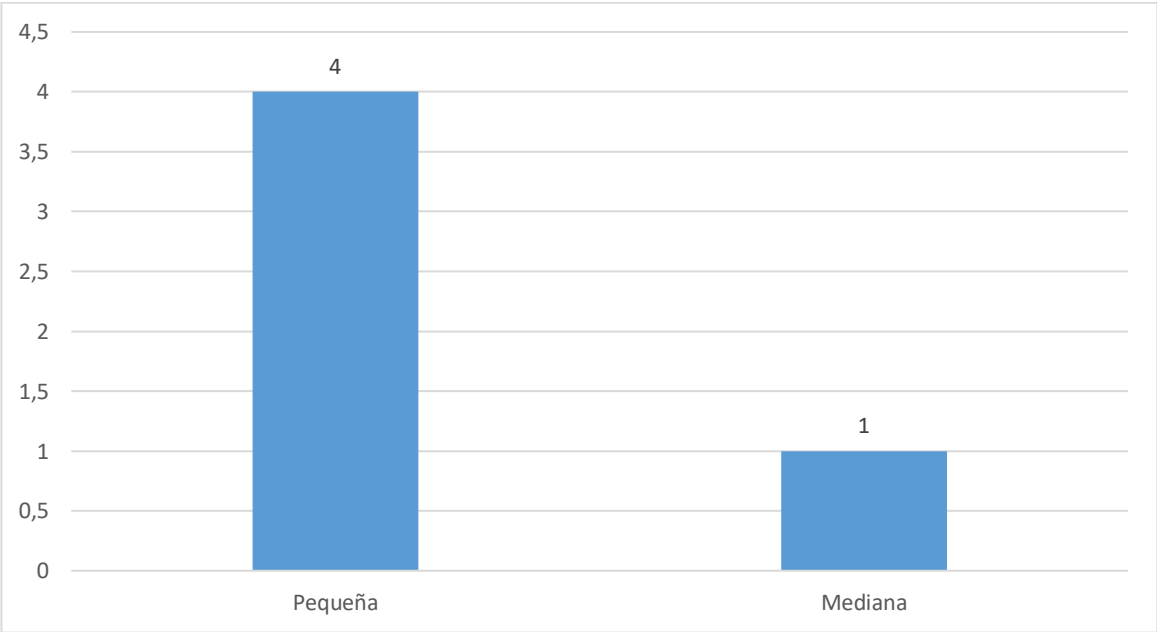
En Guadalajara de Buga se encuentran registrados en el sector I5511 Alojamiento en hoteles, un total de 5 empresas, cuyos activos suman \$16.199.611.285 pesos y un total de 68 empleados (ver cuadro 8). La principal empresa del sector es el Hotel de Turismo Guadalajara de Buga S.A., la cual es una empresa de tamaño mediano, las demás son pequeñas empresas.

Cuadro 8. Hoteles en Guadalajara de Buga. Activos y número de trabajadores. 2017

Nombre	Activos \$	Número de trabajadores
INVERSIONES PACIFICO LIMITADA	568.846.701	6
HOTEL LOS FARAONES LTDA	345.161.600	5
HOTEL CASA ESCOBAR BUGA	431.894.212	3
HOTEL MANANTIAL LARE	604.910.994	3
HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA S A	14.248.797.778	51
Total	16.199.611.285	68
Promedio	3.239.922.257	14

Fuente: Registro Cámara de Comercio de Buga, 2017

Gráfico 7. Número de hoteles en Guadalajara de Buga. Sector CIU I5511 Alojamiento en Hoteles. 2017



Fuente: Registro Cámara de Comercio de Buga, 2017

3.1.2 Diagnóstico interno para las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga

Para el diagnóstico interno se aplicó una encuesta a las empresas en estudio. El cuestionario se presenta en el Anexo A. este se dividió en factores, como son: factor administración (8 preguntas); factor mercadeo y ventas (4 preguntas); factor prestación de servicio (4 preguntas); factor financiero (5 preguntas); factor tecnológico (3 preguntas); factor competitividad (5 preguntas), para un total de 29 preguntas.

El propósito de este diagnóstico es identificar debilidades y fortalezas, las cuales posteriormente se tendrán en cuenta, en conjunto con el análisis externo, para la elaboración de la matriz DOFA, que dará fundamento a la estrategia y los objetivos estratégicos para el control de la gestión de las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga.

El diagnóstico que se presenta a continuación se basa en los resultados de estas encuestas, presentados en el Anexo B de este trabajo.

3.1.2.1 Ficha técnica

Instrumento de recolección de datos: encuesta

Número de preguntas: 29 preguntas cerradas; selección múltiple.

Población: pequeñas y medianas empresas del sector hotelero registradas en la Cámara de Comercio de Guadalajara de Buga. (ver cuadro 8).

Cuadro 9. Relación de nombres y cargos de los encuestados.

1. Nombre de la empresa:	HOTEL ILAMA	HOTEL LOS FARAONES	HOTEL CASA ESCOBAR	HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA	HOTEL EL MANANTIAL
Tamaño empresarial:	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Mediana	Pequeña
2. Nombre de la persona encuestada:	Rubén Arias	Lisimaco Acosta López	Isabel Cristina Muñoz	Gustavo Adolfo Guevara	Luis Anibal Ramírez
3. Cargo de la persona encuestada:	Administrador	Gerente	Recepcionista	Asistente Financiero	Gerente propietario

Fuente: trabajo de campo, 2018

Fecha de realización de las encuestas: marzo y abril de 2018

3.1.2.2 Síntesis de los resultados

Con relación al sector administración, se encontró que el 80% de las empresas encuestadas poseen dentro de su estructura organizacional, un área de recursos humanos claramente delimitada, situación que es importante para la gestión del capital humano de estas empresas, además, por contar con manual de cargos y funciones, documento en el cual se clarifican todos aquellos aspectos que deben realizar cada uno de los empleados en estas organizaciones.

Igualmente es importante subrayar que la totalidad de las pymes objeto de estudio, cuenta con una misión y visión empresarial, las cuales son la base del direccionamiento estratégico, aunque sólo en el 80% de ellas son comprendidas por todos los miembros de la organización; en el 20% restante, se acepta que se requiere mayor difusión. Lo mismo ocurre con los objetivos y metas empresariales, que son comunicados en el 80% de las pymes en estudio, pues en el 20%, sólo se comunican a ciertas jerarquías.

Por su parte, en el 80% de las pymes objeto de estudio, el clima organizacional se considera bueno, con bajos niveles de rotación y ausentismo, utilizando conceptos de administración estratégica para la toma de decisiones en las empresas.

Respecto al factor mercadeo y ventas, las encuestas permitieron establecer que en el 80% de las pymes del sector hotelero se indicó que la participación en el mercado, en los últimos dos años, ha permanecido constante y en el 20% se ha reducido. Adicionalmente, en el 40% de las pymes, se utilizan las investigaciones de mercado, a través de su departamento comercial o de mercadeo, mientras que en el 20% se hace por medio de asesorías externas. El restante 40% de pymes, no realiza investigaciones de mercado.

Otro aspecto de interés en este factor de mercadeo y ventas, lo constituye el conocimiento del cliente. El 40% de las pymes del sector hotelero en estudio, afirma que tiene plenamente identificados a sus clientes, mientras que otro 40% señala que se conocen algunos segmentos, y, el 20% restante, acepta que le hace falta mayor conocimiento del cliente.

Finalmente, respecto a este factor de mercadeo y ventas, se encontró que el 60% de las pymes, indica que define sus estrategias para promociones y publicidad a partir de sus procesos de planeación en las empresas; el 20% es reactiva, es decir, se crean según las necesidades, mientras que el otro 20% señala que no realiza promociones ni publicidad.

Otro de los factores estudiados fue el de prestación de servicios. El 80% de las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga, presta sus servicios con una mezcla equilibrada entre mano de obra y capital; en el caso del 20% de estas empresas, resulta ser intensiva en mano de obra. Además, el 100% de las pymes

encuestadas, afirma que sus instalaciones, equipo e infraestructura se encuentra en buen estado. El 80% posee controles de calidad y cuentan con buenos proveedores para el abastecimiento de insumos.

En lo concerniente al factor financiero, las principales características de las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga, es que el 100% de las encuestadas, posee un área financiera y contable claramente definida. Los administradores financieros del 40% de pymes, son profesionales y el 20% además tiene especialización, aunque el restante 40% de pymes, admite que sólo tienen un nivel de formación de secundaria.

Para el 60% de las pymes del sector, las acciones que se toman obedecen a la planeación, aunque para el 40% restante, lo planeado dista mucho de lo real. También es importante destacar que el 60% de las pymes tiene acceso a recursos financieros cuando se requiere a través de la banca tradicional; el 20% no gusta de utilizar la deuda financiera como opción de financiamiento, mientras que el otro 20%, además de este tipo de fuente de financiación, utiliza los recursos propios.

Otro aspecto interesante es que el 60% de las pymes del sector, posee estrategias de precios definida, ya que tienen la habilidad para competir con precios en el mercado. El 20% no compite a través de esta variable y el restante 20% tiene costos fijos muy elevados que le impiden competir de esta forma.

El factor tecnológico en las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga, presenta como características las siguientes: el 100% de las empresas encuestadas, indicó que se encuentran totalmente sistematizadas; el 60% afirma poseer una tecnología de información similar a la competencia, mientras que el 20% admite requerir actualización tecnológica. Además, el 80% de las pymes realizan capacitaciones frecuentemente de su mano de obra, para el manejo de la tecnología de la información.

Finalmente, el factor competitividad, permitió encontrar que el 40% de las pymes del estudio, cuenta con su propio departamento de diseño de productos/servicios. El 40% maneja los servicios y productos tradicionales del sector hotelero, mientras que el 20% se ajusta a las necesidades de los clientes. Otro aspecto asociado a este factor es que el 40% no utiliza métodos de pronóstico de mercadeo porque se desconocen, otro 40% considera que no son necesarios y el 20% restante afirma que sí los utiliza.

En otros aspectos, un importante elemento de competitividad es el conocimiento de la participación en el mercado, al respecto, el 40% afirma que son líderes en el mercado, mientras que otro 40% lo desconoce y el 20% restante se considera rezagado respecto a los líderes. También se logró encontrar que el 60% de pymes posee personal encargado del servicio al cliente, mientras que en el 40%, a pesar de no existir un área específica, si se brinda este tipo de servicio. Finalmente, se

logró precisar que el 60% de las pymes del sector, tienen más de 20 años de presencia en el mercado, mientras que el restante 40% está representado en empresas jóvenes entre 1 y 10 años.

3.2 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE GUADALAJARA DE BUGA

En el punto anterior se presentó el diagnóstico externo e interno para las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga, cuyos resultados permiten abordar la definición de la estrategia y objetivos estratégicos para el control de la gestión de estas. Inicialmente se construyen las matrices EFE y EFI, correspondientes a los resultados del diagnóstico externo e interno respectivamente, posteriormente se diseña la matriz DOFA de la cual se derivan las estrategias y los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta las perspectivas del cuadro de mando integral que se requieren.

3.2.1 Evaluación de Factores Externos (EFE)

A partir de los resultados del diagnóstico, se identifican a continuación las principales oportunidades y amenazas del entorno externo.

3.2.1.1 Oportunidades

- **Disminución del desempleo:** en Colombia, en los últimos años ha existido éxito para disminuir la tasa de desempleo, lo cual puede ser importante para estimular el consumo de servicios como el turismo, asociado al sector hotelero.
- **Devaluación de la moneda colombiana frente al dólar:** Esta situación estimula el turismo proveniente del exterior, ya que monedas como el dólar tendrían la capacidad de comprar más bienes y servicios ante el fenómeno de la devaluación del peso colombiano. Por ende, es una oportunidad para las empresas vinculadas al turismo, como es el caso de los hoteles.
- **Localización estratégica de Guadalajara de Buga:** Buga se encuentra en el Departamento del Valle del Cauca en el occidente colombiano. Buga es un nodo de articulación de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente de Colombia que son el corredor vial Bogotá – Buenaventura, la vía Buga – Eje Cafetero – norte/ centro del País y la vía Buga – Cali – sur del País
- **Visión de desarrollo del municipio:** Buga, renueva sus apuestas de desarrollo en pro de consolidarse como un nodo que refuerza su centralidad en la región y consolidarse en un territorio de oportunidades para residir con calidad de vida, para invertir y desarrollar negocios innovadores, para visitar y conocer

presentando una oferta turística de calidad potencializando el turismo religioso, fomentando las actividades culturales, el esparcimiento rural y eventos deportivos. Buga centro articulador de las rutas turísticas del Valle de Cauca.

- **Estímulos tributarios:** Buga cuenta con estímulos tributarios competitivos para promover la llegada de nuevas empresas, el desarrollo económico y la generación de empleo; de igual forma ofrece incentivos tributarios a empresas que ya están asentadas en el municipio y que generen empleo adicional.
- **Auge del comercio electrónico y la conectividad:** El comercio electrónico es un factor que configura una importante oportunidad para el sector empresarial, en su intento de crecimiento y expansión, dado que le permite darse a conocer en mercados más lejanos incluso los internacionales, utilizando las tecnologías de la información.

3.2.1.2 Amenazas

- **Pérdida de dinámica de crecimiento del PIB:** El período 2012-2016 muestra un desaceleramiento de la actividad productiva, especialmente para finales del año 2016.
- **Incremento de la inflación:** Para las empresas resulta preocupante este comportamiento de la inflación porque indica que en términos relativos los productos para las personas son mayores, respecto a otras regiones del país, dada la mayor inflación existente, lo cual constituye una amenaza para el incremento de las ventas, así como el incremento de los costos de las organizaciones.
- **Aumento de las tasas de interés:** A nivel nacional, las tasas de interés activas disminuyeron entre el año 2012 y 2014, pasando de 12.28% a 10.48%, sin embargo, para el año 2016 se presentó un incremento de la variable hasta un nivel de 14.65% promedio anual.
- **Inadecuada cultura empresarial:** Aún existen “gerentes feudales” en las pymes, que son selectivos y no tratan correctamente a empleados. Hace falta un perfil gerencial para hacer asociaciones
- **Déficit fiscal:** La situación del déficit fiscal genera amenazas para la economía en general, por ser un elemento desestabilizador del equilibrio macroeconómico y puede traer consecuencias en la carga tributaria si se incrementan los impuestos para corregirlo.
- **Competencia en el sector hotelero:** En Guadalajara de Buga se encuentran registrados en el sector I5511 Alojamiento en hoteles, un total de 5 empresas, cuyos activos suman \$16.199.611.285 pesos y un total de 68 empleados. La

principal empresa del sector es el Hotel de Turismo Guadalajara de Buga S.A., la cual es una empresa de tamaño mediano, las demás son pequeñas empresas

3.2.1.3 Matriz EFE

Para evaluar las oportunidades y amenazas que se generan en el macroentorno nacional, a continuación, se desarrolla la matriz EFE. Para esto se tiene en cuenta si se trata de una oportunidad mayor o menor, o una amenaza mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Oportunidad mayor = 4; Oportunidad menor = 3
Amenaza menor = 2; Amenaza mayor = 1

Para la elaboración de la matriz EFE se presenta inicialmente el análisis de las variables tenidas en cuenta en el macroentorno, especificando la tendencia y clasificándola como amenaza mayor o menor u oportunidad mayor o menor (ver cuadro 9).

Cuadro 10. Clasificación de variables del macroentorno

Variable	Tendencia o situación	Amenaza mayor (1)	Amenaza menor (2)	Oportunidad mayor (4)	Oportunidad menor (3)	Justificación
PIB	Decreciente	X				La pérdida de dinámica del PIB desestimula las ventas y el consumo en la economía
Tasas de interés	Creciente	X				El aumento del costo del crédito amenaza las posibilidades de expansión de las empresas
Inflación	Creciente		X			A pesar de la tendencia creciente de la inflación, el crecimiento de los precios está cercano al valor esperado por las autoridades monetarias
Reducción del Desempleo	Decreciente			X		La reducción del desempleo implica más personas trabajando en la economía, con posibilidades de aumentar el consumo
Devaluación de la moneda	Creciente				X	Se estimula el turismo proveniente del exterior, sin embargo, para Buga no representa una oportunidad mayor porque los visitantes son principalmente nacionales

Variable	Tendencia o situación	Amenaza mayor (1)	Amenaza menor (2)	Oportunidad mayor (4)	Oportunidad menor (3)	Justificación
Localización estratégica de Guadalajara de Buga	Creciente			X		Buga es un nodo de articulación de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente de Colombia
Visión de desarrollo del municipio	Creciente			X		Buga centro articulador de las rutas turísticas del Valle de Cauca
Estímulos tributarios	Creciente			X		Buga cuenta con estímulos tributarios competitivos para promover la llegada de nuevas empresas, el desarrollo económico y la generación de empleo
Cultura empresarial	Decreciente		X			Problemas para realizar alianzas estratégicas por falta de liderazgo en los empresarios
Déficit fiscal	Creciente	X				El incremento del déficit fiscal amenaza con el incremento de los impuestos para las empresas
Comercio electrónico	Creciente			X		El auge del comercio electrónico es importante para las empresas, dadas las posibilidades que brinda para la gestión comercial y administrativa.
Conectividad	Creciente			X		El incremento de la conectividad implica que cada vez más empresas y personas se encuentran conectadas, lo cual puede tener un impacto positivo para aquellas empresas que saben aprovechar la tecnología.
Competencia en el sector hotelero	Creciente	X				Presencia de pymes y microempresas en el sector para un mercado pequeño

Fuente: elaboración propia con base a tendencias de los factores evaluados.

Con base a la anterior clasificación, se procede a elaborar la matriz EFE (ver cuadro 10), estableciendo el peso y la calificación, así como su peso ponderado.

Cuadro 11. Matriz de factores externos (EFE)

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Oportunidades			
1	Reducción del desempleo	0,085	4	0,34
2	Localización estratégica de Guadalajara de Buga	0,09	4	0,36
3	Visión de Desarrollo del municipio	0,09	4	0,36
4	Comercio electrónico y conectividad	0,085	4	0,34
5	Estímulos tributarios	0,085	4	0,34
6	Devaluación de la moneda	0,07	3	0,21
	Total Oportunidades	0,505		
	Amenazas			
1	Decrecimiento del PIB	0,09	1	0,09
2	Cultura empresarial	0,07	2	0,14
3	Incremento de las tasas de interés	0,09	1	0,09
4	Déficit fiscal	0,09	1	0,09
5	Competencia del sector	0,08	1	0,08
6	Incremento de la inflación	0,07	1	0,07
	Total amenazas	0,49		
	TOTAL	1,00		2,51

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la calificación obtenida, en una escala de 1 a 4, el valor de 2.51 significa que el entorno es incierto, debido a la existencia de amenazas fuertes que generan incertidumbre para la empresa en estudio, en especial por el efecto del decrecimiento del PIB, así como el incremento del costo del crédito, la competencia del sector y el déficit fiscal que puede ser desestabilizador de la economía.

A pesar de esto, se presentan algunas oportunidades importantes, como son la tendencia decreciente del desempleo en el Valle del Cauca y el auge del comercio electrónico y la conectividad, que pueden ser aprovechados por las empresas para su gestión comercial.

3.2.2 Evaluación de Factores Internos (EFI)

De acuerdo con los resultados del trabajo de campo elaborado en las pymes del sector hotelero, se identifican a continuación las principales fortalezas y debilidades, tomando como base los mayores porcentajes de respuestas encontrados para cada factor evaluado, según instrumento utilizado que se relaciona en los anexos. Cabe resaltar que tanto fortalezas como debilidades corresponden al sector y no deben ser interpretadas como propias de cada empresa.

3.2.2.1 Fortalezas

- **Existencia de un área de recursos humanos:** el 80% de las empresas encuestadas poseen dentro de su estructura organizacional, un área de recursos humanos claramente delimitada, situación que es importante para la gestión del capital humano de estas empresas.
- **Poseen direccionamiento estratégico:** la totalidad de las pymes objeto de estudio, cuenta con una misión y visión empresarial, las cuales son la base del direccionamiento estratégico.
- **Buen clima organizacional:** en el 80% de las pymes objeto de estudio, el clima organizacional se considera bueno, con bajos niveles de rotación y ausentismo, utilizando conceptos de administración estratégica para la toma de decisiones en las empresas.
- **Las promociones y publicidad son planeadas:** el 60% de las pymes, indica que define sus estrategias para promociones y publicidad a partir de sus procesos de planeación en las empresas.
- **Adecuadas condiciones de la infraestructura:** el 100% de las pymes encuestadas, afirma que sus instalaciones, equipo e infraestructura se encuentra en buen estado.
- **Existencia de controles de calidad:** El 80% posee controles de calidad y cuentan con buenos proveedores para el abastecimiento de insumos.
- **Existencia de un área financiera:** el 100% de las encuestadas, posee un área financiera y contable claramente definida.
- **Acceso a recursos financieros:** el 60% de las pymes tiene acceso a recursos financieros cuando se requiere a través de la banca tradicional.
- **Poseen habilidad para competir con precios:** el 60% de las pymes del sector, posee estrategias de precios definida, ya que tienen la habilidad para competir

con precios en el mercado.

- **Elevado nivel de sistematización:** el 100% de las empresas encuestadas, indicó que se encuentran totalmente sistematizadas; el 60% afirma poseer una tecnología de información similar a la competencia, mientras que el 20% admite requerir actualización tecnológica.
- **Capacitaciones en manejo de la tecnología de la información:** el 80% de las pymes realizan capacitaciones frecuentemente de su mano de obra, para el manejo de la tecnología de la información.
- **Servicio al cliente:** el 60% de pymes posee personal encargado del servicio al cliente, mientras que en el 40%, a pesar de no existir un área específica, si se brinda este tipo de servicio.
- **Trayectoria en el mercado:** el 60% de las pymes del sector, tienen más de 20 años de presencia en el mercado, mientras que el restante 40% está representado en empresas jóvenes entre 1 y 10 años.

3.2.2.2 Debilidades

- **Bajo incremento de la participación en el mercado:** en el 80% de las pymes del sector hotelero se indicó que la participación en el mercado, en los últimos dos años, ha permanecido constante y en el 20% se ha reducido.
- **Un elevado porcentaje de pymes no realiza investigaciones de mercado:** El 40% de pymes, no realiza investigaciones de mercado.
- **Falta mayor conocimiento del cliente:** el 40% señala que se conocen algunos segmentos, y, el 20% restante, acepta que le hace falta mayor conocimiento del cliente.
- **Nivel de formación académica de los administradores:** el 40% de pymes, admite que sólo tienen un nivel de formación de secundaria.
- **Diferencias entre lo planeado y lo real:** para el 40% restante, lo planeado dista mucho de lo real.
- **Bajo porcentaje de pymes con departamento de diseño de productos/servicios:** el 40% de las pymes del estudio, cuenta con su propio departamento de diseño de productos/servicios. El 40% maneja los servicios y productos tradicionales del sector hotelero, mientras que el 20% se ajusta a las necesidades de los clientes.

- **No se utilizan los métodos de pronóstico de mercadeo:** el 40% no utiliza métodos de pronóstico de mercadeo porque se desconocen, otro 40% considera que no son necesarios y el 20% restante afirma que sí los utiliza.

3.2.2.3 Matriz EFI

Para evaluar las fortalezas y debilidades del sector pyme hotelero de Guadalajara de Buga, a continuación, se desarrolla la matriz EFI. Para esto se tiene en cuenta si se trata de una fortaleza mayor o menor, o una debilidad mayor o menor, según la siguiente escala de 1 a 4.

Oportunidad mayor = 4; Oportunidad menor = 3
Amenaza menor = 2; Amenaza mayor = 1

Para la elaboración de la matriz EFI se presenta inicialmente el análisis de las variables tenidas en cuenta en los factores internos, especificando el porcentaje y clasificándola como debilidad mayor o menor u fortaleza mayor o menor (ver cuadro 11).

Los criterios para la clasificación son los siguientes:

- Debilidad mayor (Entre 40% y 59%)
- Debilidad menor (Entre 0% y 39%)
- Fortaleza mayor (entre 80% y 100%)
- Fortaleza menor (entre 60% y 79%)

Cuadro 12. Clasificación de variables del entorno interno

Variable	Porcentaje	Debilidad mayor (Entre 40% y 59%)	Debilidad menor (Entre 0% y 39%)	Fortaleza mayor (entre 80% y 100%)	Fortaleza menor (entre 60% y 79%)
		1	2	4	3
Existencia de un área de recursos humanos	80%			X	
Poseen direccionamiento estratégico	100%	X		X	
Buen clima organizacional	80%			X	
Las promociones y publicidad son planeadas	60%				X
Adecuadas condiciones de la infraestructura	100%			X	
Existencia de controles de calidad	80%			X	
Existencia de un área financiera	100%			X	
Acceso a recursos financieros	60%				X
Poseen habilidad para competir con precios	60%				X

Variable	Porcentaje	Debilitad mayor (Entre 40% y 59%)	Debilitad menor (Entre 0% y 39%)	Fortaleza mayor (entre 80% y 100%)	Fortaleza menor (entre 60% y 79%)
		1	2	4	3
Elevado nivel de sistematización	100%			X	
Capacitaciones en manejo de la tecnología de la información	80%			X	
Servicio al cliente	100%			X	
Trayectoria en el mercado	60%				X
Bajo incremento de la participación en el mercado	20%		X		
Un elevado porcentaje de pymes no realiza investigaciones de mercado	40%	X			
Falta mayor conocimiento del cliente	20%		X		
Nivel de formación académica de los administradores	40%	X			
Diferencias entre lo planeado y lo real	40%	X			
Bajo porcentaje de pymes con departamento de diseño de productos/servicios	40%	X			
No se utilizan los métodos de pronóstico de mercadeo	40%	X			

Fuente: elaboración propia con base a resultados de la encuesta.

Con base a la anterior clasificación, se procede a elaborar la matriz EFI (ver cuadro 12), estableciendo el peso y la calificación, así como su peso ponderado.

Cuadro 13. Matriz de factores internos (EFI)

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Fortalezas			
1	Existencia de un área de recursos humanos	0,05	4	0,20
2	Poseen direccionamiento estratégico	0,05	4	0,20
3	Buen clima organizacional	0,04	4	0,16
4	Las promociones y publicidad son planeadas	0,04	3	0,12
5	Adecuadas condiciones de la infraestructura	0,05	4	0,20
6	Existencia de controles de calidad	0,05	4	0,20
7	Existencia de un área financiera	0,05	4	0,20
8	Acceso a recursos financieros	0,06	3	0,18
9	Poseen habilidad para competir con precios	0,06	3	0,18
10	Elevado nivel de sistematización	0,06	4	0,24
11	Capacitaciones en manejo de la tecnología de la información	0,05	4	0,20
12	Servicio al cliente	0,06	4	0,24
13	Trayectoria en el mercado	0,04	3	0,12
	Total Fortalezas	0,66		

	FACTORES DETERMINANTES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
	Debilidades			
1	Bajo incremento de la participación en el mercado	0,05	2	0,10
2	Un elevado porcentaje de pymes no realiza investigaciones de mercado	0,05	1	0,05
3	Falta mayor conocimiento del cliente	0,05	2	0,10
4	Nivel de formación académica de los administradores	0,06	1	0,06
5	Diferencias entre lo planeado y lo real	0,05	1	0,05
6	Bajo porcentaje de pymes con departamento de diseño de productos/servicios	0,04	1	0,04
7	No se utilizan los métodos de pronóstico de mercadeo	0,04	1	0,04
	Total Debilidades	0,34		
	TOTAL	1,00		2,88

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con la calificación de la matriz EFI, el peso relativo de las fortalezas es mayor al de las debilidades, dando como resultado 2.88 en una escala de 1 a 4. Esto significa que las empresas del sector deben enfocar sus esfuerzos en corregir sus debilidades internas, que, como se observa, se concentran en el factor mercadeo y ventas.

3.2.3 Definición de la estrategia a través de la matriz DOFA

Tomando como base la calificación de la matriz EFE y EFI, a continuación, se construye la matriz DOFA, cuyo propósito es definir la estrategia y los objetivos estratégicos para el control de la gestión de las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga. Se plantean estrategias de supervivencia (DA), de reorientación (DO), defensivas (FA) y ofensivas (FO). Las estrategias de supervivencia se basan en la asociatividad, el marketing y la innovación. Así, se busca fomentar la asociatividad entre empresas de la cadena turística, incorporar personal con conocimientos de marketing y promover la innovación. Las estrategias de reorientación se fundamentan en la orientación al cliente, la capacitación y la planeación estratégica. Así, se plantea que los hoteles se orienten hacia el cliente y el mercado teniendo en cuenta la visión de desarrollo del municipio, se capacite el personal en temas relacionados con el marketing digital y se incorporen elementos de la planeación estratégica para diseñar metas.

Por su parte, las estrategias defensivas se orientan a la gestión financiera, el diseño de la oferta y el servicio al cliente. Por lo tanto, se propone incorporar la gerencia basada en el valor como parte de la cultura empresarial, diseñar paquetes turísticos y fortalecer el servicio al cliente. Finalmente, las estrategias ofensivas se basan en la evaluación del recurso humano, el fortalecimiento de los controles de calidad para captar mayor demanda y el acceso a recursos financieros. Por ello, se propone evaluar el recurso humano de las empresas de acuerdo con las necesidades de éstas, alinear la misión y visión con la visión de desarrollo del municipio y apalancar, a través de recursos financieros, proyectos de marketing digital para el sector.

Cuadro 14. Matriz DOFA para las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga.

MATRIZ DOFA PYMES DEL SECTOR HOTELERO GUADALAJARA DE BUGA	Oportunidades	Amenazas
	O1: Reducción del desempleo O2: Localización estratégica de Guadalajara de Buga O3: Visión de Desarrollo del municipio O4: Comercio electrónico y conectividad O5: Estímulos tributarios O6: Devaluación de la moneda	A1: Decrecimiento del PIB A2: Cultura empresarial A3: Incremento de las tasas de interés A4: Déficit fiscal A5: Competencia del sector A6: Incremento de la inflación
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F1: Existencia de un área de recursos humanos F2: Poseen direccionamiento estratégico F3: Buen clima organizacional F4: Las promociones y publicidad son planeadas F5: Adecuadas condiciones de la infraestructura F6: Existencia de controles de calidad F7: Existencia de un área financiera F8: Acceso a recursos financieros F9: Poseen habilidad para competir con precios F10: Elevado nivel de sistematización F11: Capacitaciones en manejo de la tecnología de la información F12: Servicio al cliente F13: Trayectoria en el mercado	F1-O1: Realizar evaluaciones técnicas del recurso humano disponible de acuerdo con las necesidades de las empresas. F6-O2: Fortalecer los controles de calidad del servicio para captar mayor demanda. F8-O4: Acceder a recursos financieros para apalancar proyecto de marketing digital para los hoteles.	F7-A2: Incorporar elementos de la gerencia basada en el valor como parte de la cultura empresarial de los hoteles. F9-A6: Diseñar paquetes turísticos de acuerdo con las temporadas que benefician a los clientes. F12-A5: Incorporar elementos de servicio al cliente para diferenciarse de la competencia.
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D1: Bajo incremento de la participación en el mercado D2: Un elevado porcentaje de pymes no realiza investigaciones de mercado D3: Falta mayor conocimiento del cliente D4: Nivel de formación académica de los administradores D5: Diferencias entre lo planeado y lo real D6: Bajo porcentaje de pymes con departamento de diseño de productos/servicios D7: No se utilizan los métodos de pronóstico de mercadeo	D3-O3: Fomentar la orientación hacia el cliente y el mercado para alinear las empresas con las apuestas productivas del municipio en su visión de desarrollo. D4-O4: Capacitar el personal administrativo en temas relacionados con el marketing digital. D5-O2: Diseñar metas de acuerdo con el contexto geográfico, inmersas en los procesos de planeación estratégica.	D1-A2: Fomentar la asociatividad con empresas de la cadena turística para atraer clientes a los hoteles. D2-A1: Incorporar en la empresa personal con conocimientos en marketing, de forma directa o por outsourcing para investigar el mercado. D6-A5: Promover la innovación en el diseño de paquetes turísticos como elemento diferenciador de la competencia.

Fuente: elaboración propia

3.2.4 Objetivos estratégicos

De acuerdo con la definición de la estrategia presentada a través de la matriz DOFA, a continuación, se agrupan los objetivos estratégicos teniendo en cuenta las perspectivas del cuadro de mando integral.

Las palabras claves que se identifican con cada perspectiva son:

Perspectiva financiera: corresponde a la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista de la perspectiva de los propietarios. Es lo que debe aportar la empresa a los propietarios:

La maximización del valor de la empresa.

Perspectiva de los clientes: la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente:

Productos y servicios de alta calidad para los diferentes segmentos de clientes que requieren de hospedaje confortable para sus distintas necesidades.

Perspectiva de los procesos internos: las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas. Procesos en los que la empresa debe destacarse:

Infraestructura confortable, excelente servicio al cliente y paquetes acorde a las necesidades de los clientes.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: cómo se debe desarrollar la organización:

Equipo humano capacitado y con alto sentido de pertenencia a la empresa. Este factor es el apalancamiento para las demás áreas de la organización.

Los objetivos estratégicos se plantean teniendo en cuenta el análisis de factores internos y externos, de tal forma que puedan aprovecharse las fortalezas que tienen las pymes del sector hotelero, corregir las debilidades en función de las oportunidades que presenta el mercado y mitigar las amenazas que surgen del mismo.

A continuación, se plantea cada uno de los objetivos, de acuerdo con las diferentes perspectivas:

3.2.4.1 Objetivos Financieros

¿Qué guiará la eficiencia financiera?

El objetivo básico financiero consiste en la generación de valor, por ello, la eficiencia financiera se logrará a través de los siguientes objetivos:

- **Impulsar el crecimiento de las ventas**
- **Incrementar el promedio de ocupación hotelera**
- **Ampliar los márgenes de rentabilidad del negocio**
- **Aumentar la cuota de mercado**
- **Lograr una alta rentabilidad del capital invertido**

La estrategia relacionada con estos objetivos es:

F7-A2: Incorporar elementos de la gerencia basada en el valor como parte de la cultura empresarial de los hoteles.

Esta estrategia permite identificar los inductores financieros sobre los cuales la empresa deberá enfocar su gestión, como son el margen EBITDA, la productividad del capital de trabajo, la productividad del activo fijo, el crecimiento de las ventas.

3.2.4.2 Objetivos relacionados con el cliente

¿Cómo la empresa pretende lograr lo anterior?

Para que la empresa logre sus objetivos financieros es fundamental cumplir con el siguiente objetivo relacionado con el cliente:

- **Mejorar la reputación entre los clientes**
- **Obtener altos niveles de satisfacción del cliente**
- **Lograr la fidelización de clientes**

Para ello, las estrategias que contribuyen a tal propósito son:

F9-A6: Diseñar paquetes turísticos de acuerdo con las temporadas que benefician a los clientes.

F12-A5: Incorporar elementos de servicio al cliente para diferenciarse de la competencia, como la consideración de las quejas y sugerencias de clientes y la mejora de la calidad en los servicios y productos.

F8-O4: Acceder a recursos financieros para apalancar proyecto de marketing digital para los hoteles que permitan potenciar las actividades de venta y promoción.

D3-O3: Fomentar la orientación hacia el cliente y el mercado alineando las empresas con las apuestas productivas del municipio en su visión de desarrollo, para lograr mejorar las relaciones con clientes potenciales.

3.2.4.3 Objetivos de los procesos internos

¿Cuál debe ser el enfoque de los procesos internos?

Para mejorar la reputación entre los clientes se requiere enfocar los procesos internos. Por esto, el objetivo estratégico relacionado es:

- **Desarrollar nuevos productos/servicios**
- **Brindar un servicio de alta calidad**
- **Mejorar continuamente la infraestructura de prestación del hotel**

El logro de estos objetivos es posible a través de las siguientes estrategias:

F6-O2: Fortalecer los controles de calidad del servicio para captar mayor demanda.

D5-O2: Diseñar metas de acuerdo con el contexto geográfico, inmersas en los procesos de planeación estratégica.

D1-A2: Fomentar la asociatividad con empresas de la cadena turística para atraer clientes a los hoteles.

3.2.4.4 Objetivos de aprendizaje y crecimiento

¿Qué características del recurso humano se requiere?

Para ejecutar correctamente los procesos internos es necesario cumplir con estos objetivos estratégicos:

- **Fortalecer las competencias del recurso humano administrativo, técnico y operativo.**
- **Propender por el mejoramiento de la satisfacción laboral de los empleados.**
- **Cumplir con la normatividad asociada a la seguridad y salud en el trabajo.**

Las estrategias relacionadas con estos objetivos son:

D2-A1: Incorporar en la empresa personal con conocimientos en marketing, de forma directa o por outsourcing para investigar el mercado.

D4-O4: Capacitar el personal administrativo en temas relacionados con el marketing digital.

F1-O1: Realizar evaluaciones técnicas del recurso humano disponible de acuerdo con las necesidades de las empresas.

D6-A5: Promover la innovación en el diseño de paquetes turísticos como elemento diferenciador de la competencia.

3.3 MAPA ESTRATÉGICO

Con base en las anteriores perspectivas y sus correspondientes objetivos estratégicos se procede a confeccionar el mapa estratégico para las pymes del sector hotelero (Ver Figura 2).

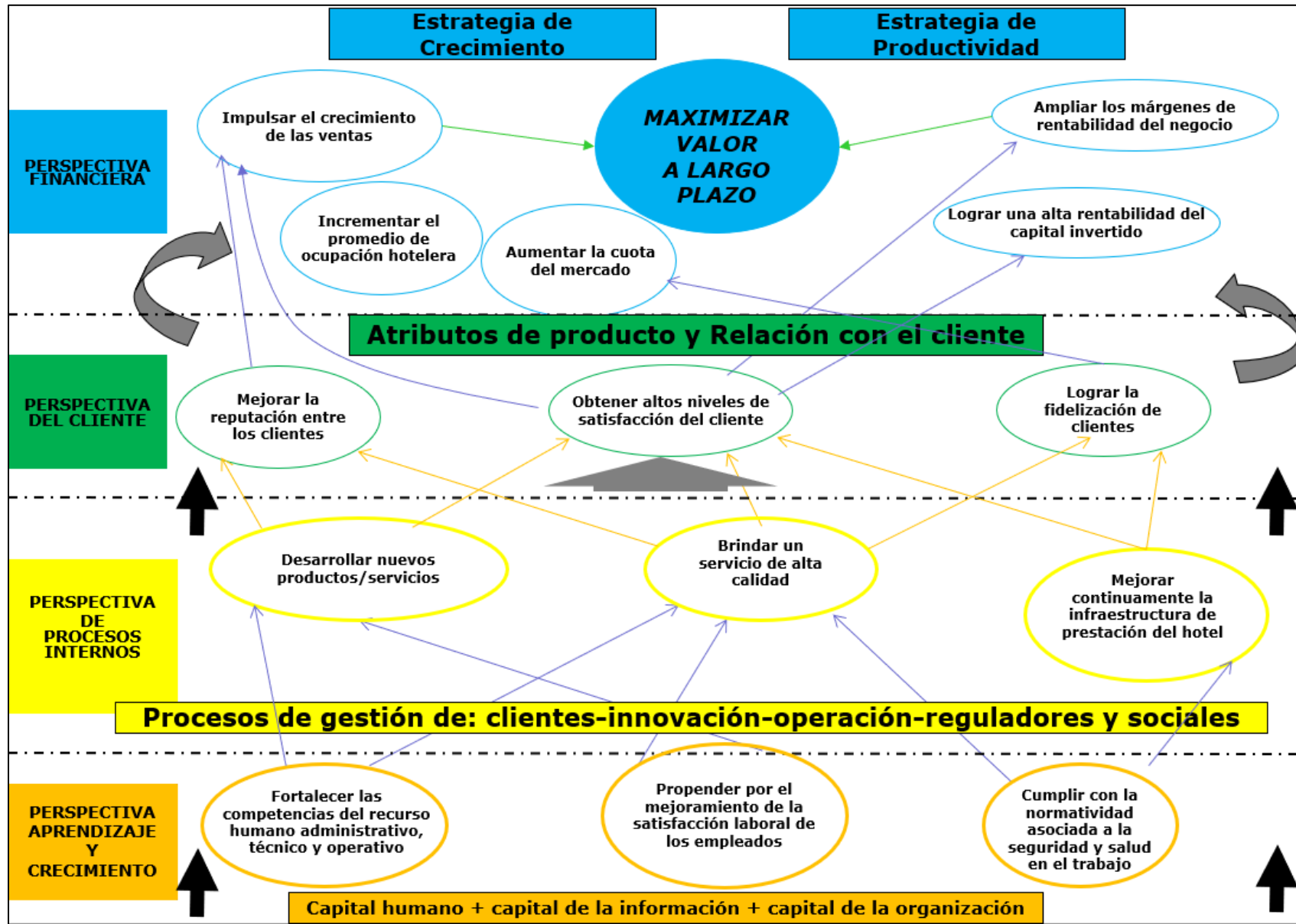
Se puede observar a través del mapa estratégico, la forma como se relacionan cada una de las perspectivas por medio de los objetivos estratégicos. La base del cuadro de mando es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es decir, el capital humano de la empresa. Aparecen los tres objetivos estratégicos propuestos, como son el fortalecimiento de las competencias, el fomento de la satisfacción laboral y las políticas de seguridad y salud en el trabajo. Sobre esta base, es posible tener un capital humano con las competencias, sentido de pertenencia y motivación necesarios para desarrollar de una manera productiva sus labores.

Lo anterior tiene efecto directo sobre los procesos internos, pues una mano de obra capacitada y motivada tiene mayor capacidad para ejecutar de forma eficiente los procesos internos, en este caso, para desarrollar a través de la innovación, nuevos productos y servicios, brindar un servicio de alta calidad y mejorar continuamente la infraestructura de prestación del hotel.

Al desarrollar con eficiencia estos procesos internos, es altamente probable que se genere satisfacción al cliente, cuidando de mejorar la reputación entre los clientes, es decir, trabajar la marca del hotel, obtener altos niveles de satisfacción del cliente y lograr la fidelización de ellos.

Esto traerá un flujo de recursos importantes a la organización que deben ser eficientemente gestionados desde el punto de vista financiero, a través de estrategias de productividad en las cuales el centro es la ampliación de los márgenes de rentabilidad del negocio y la rentabilidad del capital invertido, dado que estos permite conocer la real situación de la empresa en torno al cumplimiento del objetivo básico financiero que requiere la maximización del valor a largo plazo, así como estrategias de crecimiento, para lo cual se plantea impulsar el crecimiento de las ventas, el promedio de ocupación hotelera y aumentar la cuota del mercado.

Figura 4. Mapa estratégico para las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga



Fuente. Elaboración de los autores

3.4 INDICADORES PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO DE GUADALAJARA DE BUGA

A continuación, se definen los indicadores de resultado que permitirán la medición de la consecución de cada objetivo estratégico correspondiente. Se construyen matrices de identificación de objetivos estratégicos, indicadores, inductores e iniciativas, para cada una de las perspectivas que integrarán el CMI, y considerando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades obtenidas en el análisis del entorno interno y externo.

Se busca establecer un tablero de comando con un número suficiente de indicadores, pero que no sobrepase la facilidad para su gestión, considerando que debe existir un equilibrio entre lo requerido para controlar los objetivos estratégicos y lo que efectivamente se diseña a través de esta herramienta.

3.4.1 Indicadores para la perspectiva financiera

Los indicadores de la perspectiva financiera tienen como propósito medir el nivel de cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos relacionados en esta, considerando que existen estrategias de crecimiento y estrategias de productividad, que buscan en conjunto, maximizar el valor a largo plazo. Por lo tanto, en el cuadro 14 se plantean los indicadores, inductores e iniciativas estratégicas sugeridas para el control de la gestión de los objetivos financieros diseñados.

Cuadro 15. Perspectiva financiera. Pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Impulsar el crecimiento de las ventas	(Ventas Año 1 – Ventas año 0) / Ventas año 0 x 100	Gestión comercial	Lograr ser competitivos a través de las tarifas de los servicios con relación al mercado
Incrementar el promedio de ocupación hotelera	Número de habitaciones ocupadas / Número de habitaciones disponibles	Gestión comercial	Ofrecer promociones en temporadas bajas y en los días de la semana de menor movimiento
Aumentar la cuota de mercado	Ventas del hotel / Ventas totales del sector	Gestión comercial	Realizar un análisis comparativo con los principales competidores para determinar estrategias de diferenciación
Ampliar los márgenes de rentabilidad del negocio	Margen EBITDA = EBITDA / Ventas	Control de costos operacionales	Identificar costos operacionales susceptibles de disminuir

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Lograr una alta rentabilidad del capital invertido	Productividad del capital de trabajo = Capital de trabajo neto operativo / Ventas Productividad del activo fijo (PKT) = Activo fijo / Ventas Palanca de crecimiento = Margen EBITDA / PKT EVA = UODI – (Activo neto operacional x Costo de capital)	Mejorar rotación de activos corrientes Identificar activos ociosos Mejorar márgenes de rentabilidad operacional y productividad Identificar actividades clave que tienen el potencial de crear valor	Hacer seguimiento a los inductores de valor para detectar áreas de mejoramiento Transmitir la filosofía empresarial a cada uno de los integrantes de la organización

Fuente: elaboración por parte de los autores

3.4.2 Indicadores para la perspectiva del cliente

Los indicadores que permitirán la gestión de los objetivos estratégicos relacionados con los clientes se presentan en el cuadro 15, así como las iniciativas estratégicas establecidas, buscando fundamentalmente establecer canales de comunicación con los usuarios para conocer sus preferencias y la valoración que realizan una vez consumido el servicio. Esto permitirá conocer si se está cumpliendo con el objetivo de satisfacer al cliente.

Cuadro 16. Perspectiva del cliente. Pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Mejorar la reputación entre los clientes	Nro. De opiniones favorables / Nro. De opiniones totales	Reconocimiento de los servicios ofrecidos por el hotel	Establecer canales de comunicación con los clientes, por medio de las redes sociales, donde puedan expresar sus opiniones respecto al servicio recibido y calificar en una escala de 1 a 5, donde 5 será la opinión más favorable.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Obtener altos niveles de satisfacción del cliente	% de clientes satisfechos	Superar las expectativas de los clientes por medio del servicio ofrecido y efectivamente recibido.	Mejorar continuamente la atención a clientes, por medio de canales de comunicación que permitan conocer sus preferencias, opiniones, expectativas o reclamos. Manejo de encuestas, estadísticas a los clientes.
Lograr la fidelización de los clientes	Nro. De veces que el cliente utiliza el servicio por año % de clientes con frecuencias superiores a 3 veces al año / clientes totales al año	Programa de fidelización del cliente	Crear base de datos de clientes y un sistema para controlar las veces que durante el año utiliza los servicios del hotel.

Fuente: elaboración por parte de los autores

3.4.3 Indicadores para la perspectiva de procesos internos

Los procesos internos requieren indicadores que permitan conocer el logro de las metas relacionadas con el desarrollo de nuevos servicios, la calidad del servicio y el mejoramiento de la infraestructura.

Cuadro 17. Perspectiva de procesos internos. Pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Desarrollar nuevos productos / servicios	Nro. De servicios nuevos ofrecidos por año	Convenios y alianzas estratégicas con empresas de la cadena turística	Establecer convenios con empresas que permitan ampliar la oferta de productos y servicios
Brindar un servicio de alta calidad	% de procesos estandarizados % de cumplimiento de entrega de proveedores	Mapa de procesos Gestión de la cadena de valor	Establecer protocolos de prestación de los servicios para una mayor eficiencia. Diseñar manuales de procesos y procedimientos para cada servicio ofrecido Establecer una política con los proveedores que tenga en cuenta los tipos de insumos, materias primas, necesidades, precios, condiciones.

Mejorar continuamente la infraestructura de prestación del hotel	% de gastos de inversión en infraestructura / gasto total por año	Presupuesto de inversión	Elaborar un presupuesto de inversión que tenga en cuenta el estado actual de la infraestructura de los hoteles y permita tener metas para el mejoramiento a mediano y largo plazo.
--	---	--------------------------	--

Fuente: elaboración por parte de los autores

3.4.4 Indicadores para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En cuanto los indicadores de esta perspectiva están relacionados con el capital humano y se considera que es la base de la estrategia, sobre la cual se activan las demás perspectivas, ya que es clave en este tipo de organizaciones en las que el servicio y su calidad depende en gran medida de las capacidades del recurso humano.

Cuadro 18. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

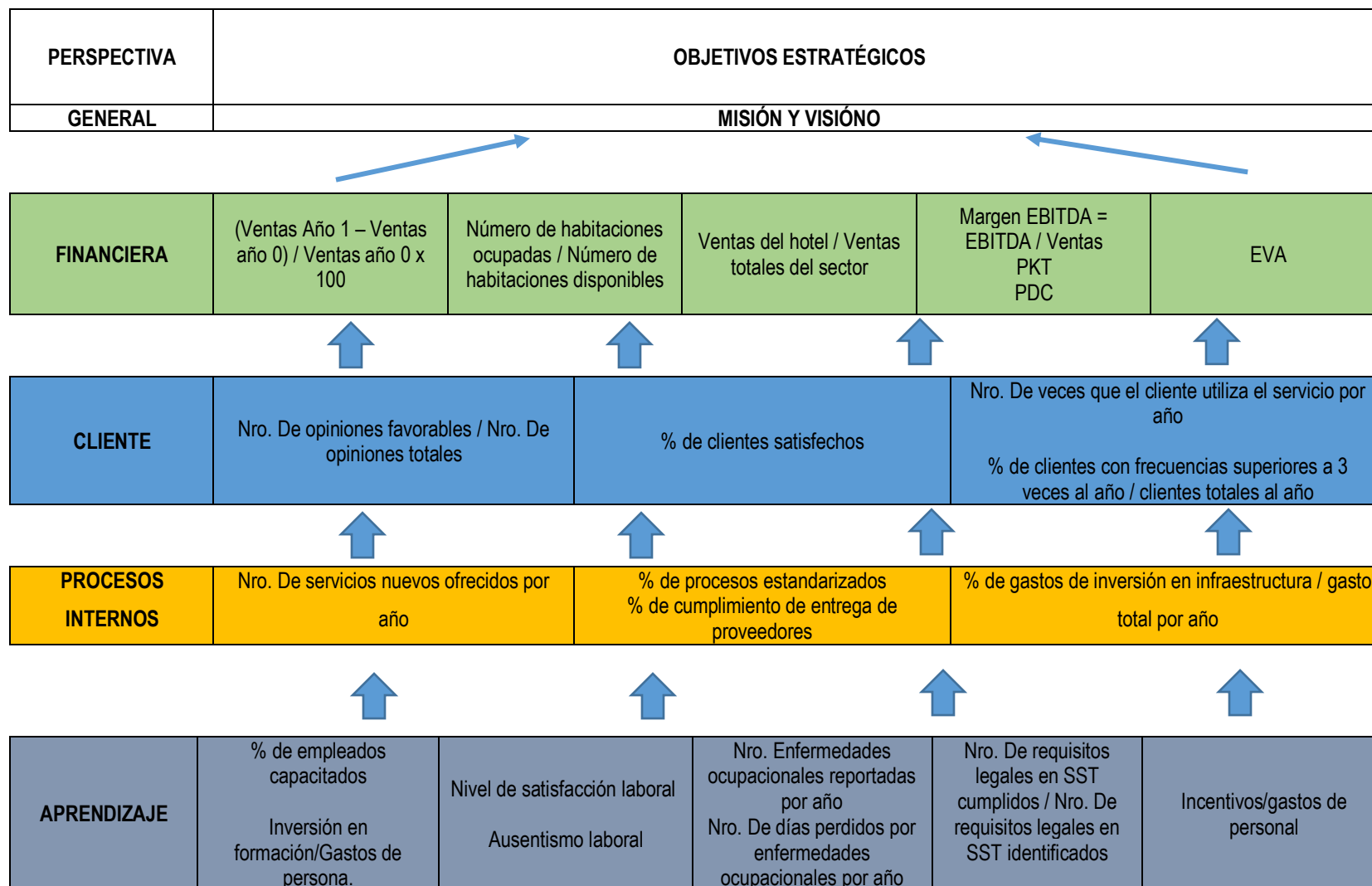
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Fortalecer las competencias de del recurso humano administrativo, técnico y operativo.	% de empleados capacitados (nro. de empleados capacitados / total empleados) Inversión en formación/Gastos de personal	Inducir a los empleados para que participen en los programas de capacitación de la empresa.	Planear anualmente un calendario de capacitaciones para los empleados de la empresa.
Propender por el mejoramiento de la satisfacción laboral de los empleados	Nivel de satisfacción laboral Ausentismo laboral = $\frac{\text{Horas perdidas} \times 100}{\text{Número total de horas laborables de la plantilla}}$ Incentivos/gastos de personal	Encuestas de clima laboral	Evaluar frecuentemente la satisfacción laboral del personal. Medir las ausencias de los empleados al lugar de trabajo ya sea por faltas, por permisos o por retrasos al llegar. Refleja la motivación del empleado y del compromiso en el desempeño del trabajo. Crear un sistema de incentivos laborales

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Cumplir con la normatividad asociada a la seguridad y salud en el trabajo	Nro. Enfermedades ocupacionales reportadas por año Nro. De días perdidos por enfermedades ocupacionales por año Nro. De requisitos legales en SST cumplidos / Nro. De requisitos legales en SST identificados	Política de SST en la empresa	Implementar políticas de SST de acuerdo con los requisitos legales que apliquen para este tipo de actividad económica

Fuente: elaboración por parte de los autores

En el cuadro 18 se puede visualizar mejor el cuadro de mando integral diseñado, de acuerdo con los objetivos estratégicos planteados:

Cuadro 19. Cuadro de mando integral para la Pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga



Fuente: elaboración propia

3.4.5 Metas y sistema de alertas

De acuerdo con los anteriores indicadores y las diferentes perspectivas, las pymes del sector hotelero podrán efectuar la gestión organizacional, para ello es necesario establecer las metas y el sistema de alertas. A manera de ejemplo se establecen para cada uno de los indicadores una meta, un rango aceptable del resultado (media normal) y el límite de riesgo que mostraría si el resultado asociado no se está cumpliendo.

Cuadro 20. Metas y sistema de alertas

PERSPECTIVA FINANCIERA	Resultado del período (mes)	Meta	Media normal	Límite de riesgo
(Ventas Año 1 – Ventas año 0) / Ventas año 0 x 100		> 8%	2% > X < 5%	< 2%
Número de habitaciones ocupadas / Número de habitaciones disponibles		> 60%	40% > X < 59%	< 40%
Ventas del hotel / Ventas totales del sector		> 60%	40% > X < 59%	< 40%
Margen EBITDA = EBITDA / Ventas		> 5%	2% > X < 5%	< 2%
Productividad del capital de trabajo = Capital de trabajo neto operativo / Ventas		< 20%	20% > X < 35%	> 35%
Productividad del activo fijo (PKT) = Activo fijo / Ventas		> 8%	2% > X < 8%	< 2%
Palanca de crecimiento = Margen EBITDA / PKT		> 1,5	1 > X < 1,5	< 1
EVA = UODI – (Activo neto operacional x Costo de capital)		> 0	0	< 0
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
Nro. De opiniones favorables / Nro. De opiniones totales		> 80%	50% > X < 79%	< 50%
% de clientes satisfechos		100%	80% > X < 99%	< 80%
Nro. De veces que el cliente utiliza el servicio por año		> 3	1 > X < 3	< 1
% de clientes con frecuencias superiores a 3 veces al año / clientes totales al año		> 25%	15% > X < 25%	< 15%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
% de protocolos estandarizados		100%	80% > X < 99%	< 80%
Nro. de servicios nuevos ofrecidos por año		>2	1 > X < 2	0
% de cumplimiento de entrega de proveedores		100%	80% > X < 99%	< 80%
% de gastos de inversión en infraestructura / gasto total por año		> 5%	2% > X < 5%	< 2%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
% de empleados capacitados (nro. de empleados capacitados / total empleados)		100%	80% > X < 99%	< 80%
Inversión en formación/Gastos de personal		> 20%	10% > X < 20%	< 10%
Nivel de satisfacción laboral		100%	80% > X < 99%	< 80%
Ausentismo laboral = Horas perdidas*100 / Número total de horas laborables de la plantilla		< 10%	10% > X < 15%	> 15%
Incentivos/gastos de personal		> 20%	10% > X < 20%	< 10%
Nro. Enfermedades ocupacionales reportadas por año		< 10	10 > X < 15	> 15
Nro. De días perdidos por enfermedades ocupacionales por año		< 10	10 > X < 15	> 15
Nro. De requisitos legales en SST cumplidos / Nro. De requisitos legales en SST identificados		100%	80% > X < 99%	< 80%

Fuente: elaboración de los autores

A partir del tablero anterior las pymes hoteleras podrán gestionar cada uno de los indicadores asociados a cada objetivo estratégico, según las perspectivas del tablero de comando. Se utiliza el sistema de semaforización donde se tiene un sistema de alertas en el cual el color verde representa la meta de la empresa, el amarillo un resultado aceptable y el color rojo un resultado que requiere acciones para el mejoramiento del indicador. En la casilla Resultado del período (mes) la empresa debe registrar el valor del indicador obtenido luego de su implementación, lo cual permitirá comparar dicho resultado con el sistema de alerta, obteniendo así un registro sobre el cumplimiento de cada objetivo estratégico.

Al final del período la empresa podrá identificar cuáles indicadores no están arrojando las metas esperadas, cuáles se están cumpliendo y a partir de ello poder tomar las acciones pertinentes para el mejoramiento continuo.

3.5 BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En el siguiente cuadro se presentan los beneficios de implementar el cuadro de mando integral, para la gestión de las pymes hoteleras:

Cuadro 21. Beneficios de implementar el cuadro de mando integral en pymes hoteleras.

Perspectiva	Qué se puede gestionar	Beneficios
Financiera	Permite gestionar el crecimiento de las ventas, la participación en el mercado, la rentabilidad de los negocios, la eficiencia y productividad de las inversiones en activos fijos y de capital de trabajo, la generación de valor	Es posible enfocarse en el cumplimiento del objetivo básico financiero, el cual es maximizar el valor para los propietarios, a partir de la identificación y gestión de las fuerzas inductoras del valor.
Cliente	Es posible gestionar la reputación de las pymes respecto al cliente, la satisfacción obtenida por los usuarios y la fidelización de estos.	Contar con indicadores para gestionar las relaciones con los clientes resulta fundamental para la gestión de las pymes hoteleras, dada la elevada competencia en este sector, por lo tanto, la gestión de clientes resulta uno de los elementos más importantes para las pymes de este importante sector económico.
Procesos internos	A través de esta perspectiva es posible gestionar la cadena de valor de las pymes hoteleras, en especial la relación con proveedores, procesos clave, así como los aspectos relacionados con la infraestructura, fundamental en este tipo de empresas.	La gestión de la cadena de valor es fundamental para las pymes hoteleras, dada la interrelación que se presenta con proveedores, el desarrollo de convenios para fortalecer los procesos internos y de prestación de servicios, las políticas requeridas para el correcto funcionamiento de los negocios. Tener indicadores para esta gestión resulta importante para la satisfacción de los clientes.
Aprendizaje y conocimiento	En esta perspectiva es posible gestionar el capital humano, factor de especial importancia en las empresas del sector hotelero, al ser empresas de servicios, este capital resulta trascendental.	Permite enfocarse en las competencias del recurso humano, su satisfacción laboral y todos aquellos aspectos que permiten inducir a mayores niveles de productividad de este recurso.

Fuente: elaboración propia

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

El entorno al que se enfrentan las empresas del sector hotelero es incierto, debido a la existencia de amenazas fuertes que generan incertidumbre para la empresa en estudio, en especial por el efecto del decrecimiento del PIB, así como el incremento del costo del crédito, el número de empresas del sector en Guadalajara de Buga y el déficit fiscal que puede ser desestabilizador de la economía.

A pesar de esto, se presentan algunas oportunidades importantes, como son la tendencia decreciente del desempleo en el Valle del Cauca y el auge del comercio electrónico y la conectividad, que pueden ser aprovechados por las pymes para su gestión comercial.

Además, las empresas del sector deben enfocar sus esfuerzos en corregir sus debilidades internas, que, como se observa, se concentran en el factor mercadeo y ventas.

De acuerdo con esto, se diseñan estrategias de supervivencia que se basan en la asociatividad, el marketing y la innovación. Así, se busca fomentar la asociatividad entre empresas de la cadena turística, incorporar personal con conocimientos de marketing y promover la innovación. Las estrategias de reorientación se fundamentan en la orientación al cliente, la capacitación y la planeación estratégica. Así, se plantea que los hoteles se orienten hacia el cliente y el mercado teniendo en cuenta la visión de desarrollo del municipio, se capacite el personal en temas relacionados con el marketing digital y se incorporen elementos de la planeación estratégica para diseñar metas.

Por su parte, las estrategias defensivas se orientan a la gestión financiera, el diseño de la oferta y el servicio al cliente. Por lo tanto, se propone incorporar la gerencia basada en el valor como parte de la cultura empresarial, diseñar paquetes turísticos y fortalecer el servicio al cliente. Finalmente, las estrategias ofensivas se basan en la evaluación del recurso humano, el fortalecimiento de los controles de calidad para captar mayor demanda y el acceso a recursos financieros. Por ello, se propone evaluar el recurso humano de las empresas de acuerdo con las necesidades de éstas, alinear la misión y visión con la visión de desarrollo del municipio y apalancar, a través de recursos financieros, proyectos de marketing digital para el sector.

A través del mapa estratégico, se logran relacionar cada una de las perspectivas por medio de los objetivos estratégicos. La base del cuadro de mando es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es decir, el capital humano de la empresa. Aparecen los tres objetivos estratégicos propuestos, como son el fortalecimiento de las competencias, el fomento de la satisfacción laboral y las políticas de seguridad

y salud en el trabajo. Sobre esta base, es posible tener un capital humano con las competencias, sentido de pertenencia y motivación necesarios para desarrollar de una manera productiva sus labores.

Lo anterior tiene efecto directo sobre los procesos internos, pues una mano de obra capacitada y motivada tiene mayor capacidad para ejecutar de forma eficiente los procesos internos, en este caso, para desarrollar a través de la innovación, nuevos productos y servicios, brindar un servicio de alta calidad y mejorar continuamente la infraestructura de prestación del hotel.

Al desarrollar con eficiencia estos procesos internos, es altamente probable que se genere satisfacción al cliente, cuidando de mejorar la reputación entre los clientes, es decir, trabajar la marca del hotel, obtener altos niveles de satisfacción del cliente y lograr la fidelización de ellos.

Esto traerá un flujo de recursos importantes a la organización que deben ser eficientemente gestionados desde el punto de vista financiero, a través de estrategias de productividad en las cuales el centro es la ampliación de los márgenes de rentabilidad del negocio y la rentabilidad del capital invertido, dado que estos permite conocer la real situación de la empresa en torno al cumplimiento del objetivo básico financiero que requiere la maximización del valor a largo plazo, así como estrategias de crecimiento, para lo cual se plantea impulsar el crecimiento de las ventas, el promedio de ocupación hotelera y aumentar la cuota del mercado.

Finalmente, se establece un tablero de comando con un número suficiente de indicadores, pero que no sobrepase la facilidad para su gestión, considerando que debe existir un equilibrio entre lo requerido para controlar los objetivos estratégicos y lo que efectivamente se diseña a través de esta herramienta. Se utiliza el sistema de semaforización donde se tiene un sistema de alertas en el cual el color verde representa la meta de la empresa, el amarillo un resultado aceptable y el color rojo un resultado que requiere acciones para el mejoramiento del indicador. En la casilla Resultado del período (mes) la empresa debe registrar el valor del indicador obtenido luego de su implementación, lo cual permitirá comparar dicho resultado con el sistema de alerta, obteniendo así un registro sobre el cumplimiento de cada objetivo estratégico. Al final del período la empresa podrá identificar cuáles indicadores no están arrojando las metas esperadas, cuáles se están cumpliendo y a partir de ello poder tomar las acciones pertinentes para el mejoramiento continuo.

4.2 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones giran en torno a la necesidad de incorporar las estrategias sugeridas, como elemento de control de la gestión, basadas en el cuadro de mando integral propuesto.

- La implementación de las estrategias sugeridas para las pymes del sector hotelero de Guadalajara de Buga es un proceso gerencial que requiere la participación directa y activa de los directivos de la empresa, por lo tanto, no es recomendable delegar completamente la tarea a los mandos medios, se requiere la participación de líderes para articular la visión, identificar los temas claves de éxito, trazar los objetivos realizables y asegurarse que sean medibles, como requisito para que la gestión sea efectiva.
- A pesar de que la implementación de las estrategias puede ser un proceso largo, es importante iniciar el cambio lo más pronto posible y cambiar el statu quo de los sistemas de gerencia vigentes. Para esto se diseñó un sistema de indicadores, cuyo propósito es precisamente servir como elemento de control para la gestión de la organización.
- Las estrategias se enmarcan en un sistema de aprendizaje dinámico, que cambia según aprenda la organización en cuanto a su visión, el entorno, la orientación estratégica, el mercado, por lo tanto, el sistema gerencial basado en estas estrategias sugeridas debe estar basado en el diálogo continuo, es decir, se recomienda un proceso de estrategia continuo no estático.
- Fomentar la comunicación al interior de la organización, para que se alimente la vinculación dinámica entre estrategia, misión y visión empresarial. Por esto es importante comprender las estrategias para que la gestión sea producto de un proceso de diálogo y comunicación a toda la organización.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE SANMARTÍN, Mónica y SAAVEDRA VÉLEZ, Anderson. Diseño de estrategias para el mejoramiento de la rentabilidad en el largo plazo de las empresas turísticas del Valle del Cauca. Tesis de Grado, Contaduría Pública, Universidad del Valle Buga, 2008. 84 p.

ALCALDÍA MUNICIPAL DE GUADALAJARA DE BUGA Y CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA. Guadalajara de Buga.

Guía del Inversionista, 2017 [en línea]. Cámara de Comercio de Buga, 2018 [citado el 7 de marzo de 2018]. Disponible en: http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/libs/guia_inversionista.pdf

BETANCOURT, Benjamín. Entorno organizacional: análisis y diagnóstico. Cali: Universidad del Valle. 2011

CÁMARA DE COMERCIO Y ALCALDÍA MUNICIPAL. Municipio de Buga, Guía del inversionista 2013 [en línea]. Página web, Cámara de Comercio de Buga, 2013 [citado el 4 de agosto de 2017]. Disponible en: http://www.ccbuga.org.co/guia_de_inversiones/libs/guia_inversionista.pdf

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall. 2003

DNP-AGENDA INTERNA. Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad. Documento Regional, Valle del Cauca, Departamento Nacional de Planeación. Bogotá, mayo 2007.

DUQUE PARRA, Natalia y CUERO CALDERON, Leydy Johana. Diseño para la implementación de un sistema de gestión de calidad, para el sector de alojamientos rurales del Proyecto Turístico Destino Paraíso en Guadalajara de Buga. Tesis de Grado, Administración de Empresas, Universidad del Valle Buga, 2009. 180 p.

GALLARDO, Jean Carlo y LENIS, Hugo Mauricio. Análisis prospectivo y plan de acción para la consolidación del destino religioso como producto turístico de Guadalajara de Buga hacia el año 2020. Tesis de Grado, Administración de Empresas, Universidad del Valle Buga, 2008. 111 p.

GOBERNACIÓN DEL VALLE DEL CAUCA. Plan Maestro del Valle del Cauca 2002 – 2015. UN NUEVO MODELO DE DESARROLLO. Cali, septiembre de 2003.

GRUPO KAIZEN. Cómo definir la misión y la visión de su organización. Artículo en internet: http://www.grupokaizen.com/bsce/Como_definir_la_mision.pdf

HINCAPIÉ YANTEN, Adriana María y TORRES MALDONADO, Henssy Johana.

Actualización y caracterización del sector turístico de Guadalajara de Buga y su área de influencia. Tesis de Grado, Administración de Empresas, Universidad del Valle Buga, 2006. 170 p.

KAPLAN, Robert y NORTON, David: Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card- 1997, Editorial Gestión 2000.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000, Barcelona. 2004.

LASANTA, Inés. Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o "Balanced Scorecard" [en línea]. IEDGE, junio de 2016 [citado el 27 de julio de 2017]. Disponible en: <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard#sthash.XC9MvNIT.dpuf>

LEÓN I., Raúl E. y GUERRERO, Mairene. Diseño de un sistema de gestión basado en un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) para el área de gestión humana de las empresas del sector de alimentos concentrados de Guadalajara de Buga y área de influencia. Trabajo de Grado Contador Público. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Programa de Contaduría Pública. Guadalajara de Buga, 2007. 101 p.

MÉNDEZ A., Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusa. México, 2008.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Plan indicativo de formación y capacitación turística. Lineamientos para su implementación. Bogotá, Colombia, 2009.

OSORIO AGUIRRE, Sandra Liliana y VARGAS VALENCIA, Jenny Patricia. Diseño de un cuadro de mando integral para la empresa Mondragón Álvarez y Cía. S. en C. Trabajo de Grado Contador Público. Universidad del Valle, Contaduría Pública, Tuluá, 2015.

PONTET, Norma. Análisis crítico y comparación en la evolución de los tableros de control " [en línea]. En Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2005. [consultado el 18 de septiembre de 2017]. Disponible en: <http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2143>

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria. 2015

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA y DNP. Visión Colombia II Centenario: 2019 [en línea]. Bogotá, 2005 [citado el 2 de agosto de 2017]. Disponible en: http://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/visionColombiaIIcentenario_2019co

mple.pdf

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá: 3R. 2014

SERRANO CINCA C. "La Contabilidad en la Era del Conocimiento" [en línea] 5campus.org, Sistemas Informativos Contables, 2007 [consultado el 27 de julio de 2017]. Disponible en: <http://www.5campus.org/leccion/introduc>

TABORDA CASTILLO, Jean Fabián. Estudio Socioeconómico de la Zona Buga y Área Jurisdicción [en línea]. Cámara de Comercio de Buga. Proceso de Competitividad. Guadalajara de Buga, 2018 [citado el 7 de marzo de 2018]. Disponible en: <http://www.ccbuga.org.co/sites/default/files/descargas/2018/Informe%20Economico%20de%20la%20Zona/INFORME ECONOMICO DE LA ZONA BUGA Y JURISDICCION.pdf>

ANEXOS

Anexo A. Encuesta para análisis interno

Objetivo: Efectuar un diagnóstico estratégico interno para las empresas del sector hotelero de Guadalajara de Buga.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Nombre de la empresa: _____
2. Nombre de la persona encuestada: _____
3. Cargo de la persona encuestada: _____

FACTOR DE ADMINISTRACIÓN

4. ¿Dentro de la estructura organizacional de la empresa, existe un área de recursos humanos?
 - a. Si y está claramente delimitada _____
 - b. Sí, pero falta mayor claridad en sus funciones _____
 - c. No existe _____
5. ¿La empresa cuenta con un manual de cargos y funciones?
 - a. Si existe para todas las áreas de la empresa _____
 - b. Si existe para algunas áreas de la empresa _____
 - c. No existe para ninguna de las áreas de la empresa _____
6. ¿La empresa cuenta con una misión y visión?
 - a. Si _____
 - b. No _____
7. ¿La misión y visión son conocidas y comprendidas por todos los miembros de la organización?
 - a. La misión y visión existen y son comprendidas por todos los miembros de la organización _____
 - b. La misión y visión existen, pero se requiere una mayor difusión entre los miembros de la organización _____
 - c. La empresa no tiene misión ni visión _____
8. ¿Los objetivos y metas son debidamente comunicados?
 - a. Si, son debidamente comunicados a toda la organización _____
 - b. Son comunicados a ciertas jerarquías de la organización _____
 - c. No son comunicados _____
9. ¿Cómo es el clima organizacional en la empresa?
 - a. Bueno _____
 - b. Regular _____
 - c. Malo _____
10. ¿Cómo es la rotación de empleados y el ausentismo?
 - a. Altos _____
 - b. Normales _____
 - c. Bajos _____

11. ¿Las decisiones que se toman en la empresa obedecen a una planeación previa?
- Si, la empresa utiliza conceptos de administración estratégica ____
 - No, la empresa no realiza planeación de sus acciones ____

FACTOR DE MERCADEO Y VENTAS

12. ¿Cuál ha sido el comportamiento de la empresa con relación a su participación en el mercado en los últimos 2 años?
- Ha incrementado su participación ____ Indique el porcentaje aprox.: ____%
 - Ha permanecido constante ____
 - Su participación ha disminuido ____ ¿Por qué? _____
13. ¿La empresa realiza investigaciones del mercado?
- Si, a través de su departamento comercial o de mercadeo ____
 - Si, a través de asesorías externas ____
 - No realiza investigaciones del mercado ____ ¿Por qué? _____
14. ¿Existe un pleno conocimiento del cliente, los segmentos y sus características?
- Si, se encuentran plenamente identificados ____
 - Se conocen algunos segmentos ____
 - Falta un conocimiento del cliente ____
15. ¿La empresa tiene definidas estrategias para promociones y publicidad?
- Si, obedecen al proceso de planeación de la empresa ____
 - No, se crean según las necesidades ____
 - No se realizan promociones ni publicidad ____

FACTOR DE PRESTACIÓN DE SERVICIO

16. ¿Cuál es la intensidad de los factores de producción de la empresa?
- La empresa es intensiva en mano de obra ____
 - La empresa es intensiva en capital ____
 - La empresa produce con una mezcla equilibrada entre mano de obra y capital ____
17. ¿En qué estado se encuentran las instalaciones, el equipo, la infraestructura de la empresa?
- Buen estado ____
 - Regular estado ____
 - Mal estado ____
18. ¿La empresa tiene implementados controles de calidad?
- Si tiene controles de calidad ____
 - Está en proceso de implementación ____
 - No tiene controles de calidad ____
19. ¿El abastecimiento de insumos es adecuado?
- Si, la empresa cuenta con buenos proveedores ____
 - Es necesario un mayor número de proveedores ____
 - Existen muchos problemas con los proveedores actuales ____

FACTOR FINANCIERO

20. ¿Existe en la empresa un área financiera y contable claramente definida?
- Si y está claramente delimitada ____
 - Sí, pero falta mayor claridad en sus funciones ____

- c. No existe _____
21. ¿Qué profesión tiene el jefe o administrador financiero en la empresa?
- Administrador / Contador / Economista _____
 - Administrador / Contador / Economista / especializado _____
 - Otro profesional sin especialización _____
22. ¿La empresa utiliza la planeación financiera en sus procedimientos?
- Si, las acciones que se toman obedecen a lo planeado _____
 - Sí, pero lo planeado dista mucho de lo real _____
 - Falta más conocimiento sobre la metodología de planeación financiera _____
23. ¿La empresa tiene acceso a capital financiero cuando se requiere?
- Sí, a través de la banca tradicional
 - Sí, a través de recursos propios
 - No, la empresa tiene en la actualidad un nivel de endeudamiento alto
 - La empresa no gusta de endeudarse
24. ¿La empresa tiene habilidad para competir con precios en el mercado?
- Si, existen estrategias de precios definidas
 - La empresa no compete a través de precios
 - No, la empresa tiene costos fijos muy elevados que le impiden competir con precios

FACTOR TECNOLÓGICO

25. ¿Se encuentran sistematizadas las diferentes áreas de la empresa?
- Si, toda la empresa se encuentra sistematizada _____
 - Algunas áreas se encuentran sistematizadas _____ ¿Cuáles? _____
 - El nivel de sistematización es muy bajo _____ ¿Por qué? _____
26. ¿Cuál es la posición de la empresa respecto a la competencia con relación a las tecnologías de la información utilizada?
- La empresa es líder en cuanto tecnología de información se refiere _____
 - La empresa posee una tecnología de información similar a la competencia _____
 - La empresa requiere actualización tecnológica _____
27. ¿La empresa capacita a su mano de obra para el manejo de la tecnología de la información?
- Si, frecuentemente se realizan capacitaciones _____
 - Si, cuando se requiere se realizan capacitaciones _____
 - No, la empresa no capacita a su personal en tecnología _____

FACTOR COMPETITIVIDAD

28. ¿La empresa cuenta con su propio departamento de diseño de productos/servicios?
- Sí, existe una persona encargada de esta labor
 - No, se manejan los servicios y productos tradicionales del sector hotelero
 - Se ajustan los productos o servicios según necesidades de los clientes
29. ¿Utiliza métodos de pronósticos de mercadeo?
- No se utilizan porque se desconocen
 - No se utilizan porque no se consideran necesarios

- c. Sí se utilizan
30. ¿Tiene conocimiento sobre la participación en el mercado que tiene la empresa?
- a. Sí, la empresa es líder del mercado
 - b. Sí, la empresa es seguidora de las empresas líderes del mercado
 - c. Sí, la empresa se encuentra rezagada respecto a los líderes del mercado
 - d. No, se desconoce la participación en el mercado
31. ¿Existe un área encargada del servicio al cliente en la empresa?
- a. Sí, existe personal encargado del servicio al cliente
 - b. No existe un área específica, pero se brinda servicio al cliente
 - c. Está en proceso de creación
32. ¿Qué experiencia tiene la empresa en el mercado?
- a. Entre 1 y 6 años
 - b. Entre 6 y 10 años
 - c. Entre 10 y 15 años
 - d. Entre 15 y 20 años
 - e. Más de 20 años

Anexo B. Resultados diagnóstico interno

1. Nombre de la empresa:	Hotel Ilima	Hotel los Faraones	Hotel Casa Escobar	Hotel de Turismo Guadalajara	Hotel el Manantial	Total	Frecuencia relativa
2. Nombre de la persona encuestada:	Rubén Arias	Lisimaco Acosta López	Isabel Cristina Muñoz	Gustavo Adolfo Guevara	Luis Anibal Ramírez		
3. Cargo de la persona encuestada:	Administrador	Gerente	Recepcionista	Asistente Financiero	Gerente propietario		
FACTOR DE ADMINISTRACIÓN							
4. ¿Dentro de la estructura organizacional de la empresa, existe un área de recursos humanos?							
a. Si y está claramente delimitada		1	1	1	1	4	80%
b. Sí, pero falta mayor claridad en sus funciones						0	0%
c. No existe	1					1	20%
5. ¿La empresa cuenta con un manual de cargos y funciones?							
a. Si existe para todas las áreas de la empresa		1	1	1	1	4	80%
b. Si existe para algunas áreas de la empresa						0	0%
c. No existe para ninguna de las áreas de la empresa	1					1	20%
6. ¿La empresa cuenta con una misión y visión?							
a. Si	1	1	1	1	1	5	100%
b. No						0	0%

1. Nombre de la empresa:	Hotel Ilima	Hotel los Faraones	Hotel Casa Escobar	Hotel de Turismo Guadalajara	Hotel el Manantial	Total	Frecuencia relativa
7. ¿La misión y visión son conocidas y comprendidas por todos los miembros de la organización?							
a. La misión y visión existen y son comprendidas por todos los miembros de la organización	1		1	1	1	4	80%
b. La misión y visión existen, pero se requiere una mayor difusión entre los miembros de la organización		1				1	20%
c. La empresa no tiene misión ni visión						0	0%
8. ¿Los objetivos y metas son debidamente comunicados?							
a. Si, son debidamente comunicados a toda la organización	1	1	1		1	4	80%
b. Son comunicados a ciertas jerarquías de la organización				1		1	20%
c. No son comunicados						0	0%
9. ¿Cómo es el clima organizacional en la empresa?							
a. Bueno	1	1		1	1	4	80%
b. Regular			1			1	20%
c. Malo						0	0%
10. ¿Cómo es la rotación de empleados y el ausentismo?							
a. Altos						0	0%
b. Normales						0	0%
c. Bajos	1	1	1	1	1	5	100%

1. Nombre de la empresa:	Hotel Ilima	Hotel los Faraones	Hotel Casa Escobar	Hotel de Turismo Guadalajara	Hotel el Manantial	Total	Frecuencia relativa
11. ¿Las decisiones que se toman en la empresa obedecen a una planeación previa?							
a. Si, la empresa utiliza conceptos de administración estratégica		1	1	1	1	4	80%
b. No, la empresa no realiza planeación de sus acciones						0	0%
c. A veces	1					1	20%
FACTOR DE MERCADEO Y VENTAS							
12. ¿Cuál ha sido el comportamiento de la empresa con relación a su participación en el mercado en los últimos 2 años?							
a. Ha incrementado su participación						0	0%
b. Ha permanecido constante	1	1	1	1		4	80%
c. Su participación ha disminuido					1	1	20%
13. ¿La empresa realiza investigaciones del mercado?							
a. Si, a través de su departamento comercial o de mercadeo		1	1			2	40%
b. Si, a través de asesorías externas				1		1	20%
c. No realiza investigaciones del mercado	1				1	2	40%

1. Nombre de la empresa:	Hotel Ilima	Hotel los Faraones	Hotel Casa Escobar	Hotel de Turismo Guadalajara	Hotel el Manantial	Total	Frecuencia relativa
14. ¿Existe un pleno conocimiento del cliente, los segmentos y sus características?							
a. Si, se encuentran plenamente identificados		1	1			2	40%
b. Se conocen algunos segmentos	1			1		2	40%
c. Falta un conocimiento del cliente					1	1	20%
15. ¿La empresa tiene definidas estrategias para promociones y publicidad?							
a. Si, obedecen al proceso de planeación de la empresa	1	1	1			3	60%
b. No, se crean según las necesidades				1		1	20%
c. No se realizan promociones ni publicidad					1	1	20%
FACTOR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS							
16. ¿Cuál es la intensidad de los factores de prestación del servicio de la empresa?							
a. La empresa es intensiva en mano de obra				1		1	20%
b. La empresa es intensiva en capital						0	0%
c. La empresa presta el servicio con una mezcla equilibrada entre mano de obra y capital	1	1	1		1	4	80%
17. ¿En qué estado se encuentran las instalaciones, el equipo, la infraestructura de la empresa?							
a. Buen estado	1	1	1	1	1	5	100%
b. Regular estado						0	0%
c. Mal estado						0	0%

1. Nombre de la empresa:	Hotel Ilima	Hotel los Faraones	Hotel Casa Escobar	Hotel de Turismo Guadalajara	Hotel el Manantial	Total	Frecuencia relativa
18. ¿La empresa tiene implementados controles de calidad?							
a. Si tiene controles de calidad	1	1	1	1		4	80%
b. Está en proceso de implementación						0	0%
c. No tiene controles de calidad					1	1	20%
19. ¿El abastecimiento de insumos es adecuado?							
a. Si, la empresa cuenta con buenos proveedores	1	1	1	1		4	80%
b. Es necesario un mayor número de proveedores						0	0%
c. Existen muchos problemas con los proveedores actuales					1	1	20%
FACTOR FINANCIERO							
20. ¿Existe en la empresa un área financiera y contable claramente definida?							
a. Si y está claramente delimitada	1	1	1	1	1	5	100%
b. Si, pero falta mayor claridad en sus funciones						0	0%
c. No existe						0	0%
21. ¿Qué profesión tiene el jefe o administrador financiero en la empresa?							
a. Administrador / Contador / Economista			1	1		2	40%
b. Administrador / Contador / Economista / especializado						0	0%
c. Otro profesional sin especialización	1					1	20%
d. Bachiller		1			1	2	40%

1. Nombre de la empresa:	Hotel Ilima	Hotel los Faraones	Hotel Casa Escobar	Hotel de Turismo Guadalajara	Hotel el Manantial	Total	Frecuencia relativa
22. ¿La empresa utiliza la planeación financiera en sus procedimientos?							
a. Si, las acciones que se toman obedecen a lo planeado	1	1	1			3	60%
b. Sí, pero lo planeado dista mucho de lo real				1	1	2	40%
c. Falta más conocimiento sobre la metodología de planeación financiera						0	0%
23. ¿La empresa tiene acceso a capital financiero cuando se requiere?							
a. Sí, a través de la banca tradicional	1	1	1			3	60%
b. Sí, a través de recursos propios						0	0%
c. No, la empresa tiene en la actualidad un nivel de endeudamiento alto						0	0%
d. La empresa no gusta de endeudarse					1	1	20%
e. Banca tradicional y recursos propios				1		1	20%
24. ¿La empresa tiene habilidad para competir con precios en el mercado?							
a. Si, existen estrategias de precios definidas	1	1		1		3	60%
b. La empresa no compite a través de precios					1	1	20%
c. No, la empresa tiene costos fijos muy elevados que le impiden competir con precios			1			1	20%

1. Nombre de la empresa:	Hotel Ilima	Hotel los Faraones	Hotel Casa Escobar	Hotel de Turismo Guadalajara	Hotel el Manantial	Total	Frecuencia relativa
FACTOR TECNOLÓGICO							
25. ¿Se encuentran sistematizadas las diferentes áreas de la empresa?							
a. Si, toda la empresa se encuentra sistematizada	1	1	1	1	1	5	100%
b. Algunas áreas se encuentran sistematizadas						0	0%
c. El nivel de sistematización es muy bajo						0	0%
26. ¿Cuál es la posición de la empresa respecto a la competencia con relación a las tecnologías de la información utilizada?							
a. La empresa es líder en cuanto tecnología de información se refiere			1			1	20%
b. La empresa posee una tecnología de información similar a la competencia	1			1	1	3	60%
c. La empresa requiere actualización tecnológica		1				1	20%
27. ¿La empresa capacita a su mano de obra para el manejo de la tecnología de la información?							
a. Si, frecuentemente se realizan capacitaciones	1	1	1	1		4	80%
b. Si, cuando se requiere se realizan capacitaciones					1	1	20%
c. No, la empresa no capacita a su personal en tecnología						0	0%

1. Nombre de la empresa:	Hotel Ilima	Hotel los Faraones	Hotel Casa Escobar	Hotel de Turismo Guadalajara	Hotel el Manantial	Total	Frecuencia relativa
FACTOR COMPETITIVIDAD							
28. ¿La empresa cuenta con su propio departamento de diseño de productos/servicios?							
a. Sí, existe una persona encargada de esta labor		1		1		2	40%
b. No, se manejan los servicios y productos tradicionales del sector hotelero	1				1	2	40%
c. Se ajustan los productos o servicios según necesidades de los clientes			1			1	20%
29. ¿Utiliza métodos de pronósticos de mercadeo?							
a. No se utilizan porque se desconocen				1	1	2	40%
b. No se utilizan porque no se consideran necesarios	1		1			2	40%
c. Sí se utilizan		1				1	20%
30. ¿Tiene conocimiento sobre la participación en el mercado que tiene la empresa?							
a. Sí, la empresa es líder del mercado		1		1		2	40%
b. Sí, la empresa es seguidora de las empresas líderes del mercado						0	0%
c. Sí, la empresa se encuentra rezagada respecto a los líderes del mercado					1	1	20%
d. No, se desconoce la participación en el mercado	1		1			2	40%

1. Nombre de la empresa:	Hotel llama	Hotel los Faraones	Hotel Casa Escobar	Hotel de Turismo Guadalajara	Hotel el Manantial	Total	Frecuencia relativa
31. ¿Existe un área encargada del servicio al cliente en la empresa?							
a. Sí, existe personal encargado del servicio al cliente		1	1	1		3	60%
b. No existe un área específica, pero se brinda servicio al cliente	1				1	2	40%
c. Está en proceso de creación						0	0%
32. ¿Qué experiencia tiene la empresa en el mercado?							
a. Entre 1 y 6 años					1	1	20%
b. Entre 6 y 10 años			1			1	20%
c. Entre 10 y 15 años						0	0%
d. Entre 15 y 20 años						0	0%
e. Más de 20 años	1	1		1		3	60%

Fuente: trabajo de campo realizado por los autores, marzo-abril de 2018