

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS 5P DE MINTZBERG PARA EL HOTEL ZULLY Y ASOCIADOS DE JUANCHACO Y LADRILLEROS DEL DISTRITO DE BUENAVENTURA 2024-2026

Autoras

Dahyana Salazar Riascos 200851077 & Rosa Yuleiny Alegría Obregón 201857925



Universidad Del Valle
Sede Pacifico, Facultad Ciencias de la Administración
Administración de Empresa
Buenaventura, Valle
2023

Notas Autores: La presente investigación está compuesta por recursos propios de las autoras en calidad de estudiantes, siendo este trabajo un requisito para optar al título profesional de administradoras de empresa, la correspondencia relacionada con esta investigación debe ser dirigida a la Universidad del Valle, sede pacífico, av. Simón Bolívar km 9, Valle del Cauca.
dahyana.salazar@correounivalle.edu.co, rosa.alegria@correounivalle.edu.co

**PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS 5P DE
MINTZBERG PARA EL HOTEL ZULLY Y ASOCIADOS DE JUANCHACO Y
LADRILLEROS DEL DISTRITO DE BUENAVENTURA 2024-2026**

Autoras

Dahyana Salazar Riascos 200851077 & Rosa Yuleiny Alegría Obregón 201857925

Tutor

José Luis Bernat

Modalidad

Trabajo De Monografía

Línea De Investigación

Desarrollo Institucional



Universidad Del Valle
Sede Pacifico, Facultad Ciencias de la Administración
Administración de Empresa
Buenaventura, Valle
2023

Notas Autores: La presente investigación está compuesta por recursos propios de las autoras en calidad de estudiantes, siendo este trabajo un requisito para optar al título profesional de administradoras de empresa, la correspondencia relacionada con esta investigación debe ser dirigida a la Universidad del Valle, sede pacifico, av. Simón Bolívar km 9, Valle del Cauca. dahyana.salazar@correounivalle.edu.co, rosa.alegria@correounivalle.edu.co

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 CONCEPTUALIZACIÓN	13
1.2 OBJETO	14
1.3 MAGNITUD	15
1.4 PROBLEMÁTICAS Y POSIBLES CAUSAS	16
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
2 OBJETIVOS.....	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3 JUSTIFICACIÓN.....	18
4 MARCOS DE REFERENCIA	20
4.1 MARCO CONTEXTUAL.....	20
4.1.1 BUENAVENTURA	20
4.2 CARACTERIZACIÓN DE ANTECEDENTES	23
4.2.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	27
4.2.2 ANTECEDENTES NACIONALES	27
4.2.3 ANTECEDENTES DISTRITALES.....	28
4.3 MARCO CONCEPTUAL	29
4.4 MARCO TEÓRICO	29
4.4.1 SUBSECTOR DEL TURISMO Y SU RELEVANCIA ECONÓMICA.....	29
4.4.2 PROCESO DE LA TOMA DE DECISIÓN ESTRATÉGICA	31
4.4.3 BENCHMARKING	39
4.5 MARCO LEGAL	41
5 ASPECTO METODOLÓGICO	43
5.1 TIPO DE ESTUDIO	43
5.2 MÉTODO	44
5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	44
5.3.1 FUENTES PRIMARIAS	45

5.3.2 FUENTES SECUNDARIAS	45
5.3.3 POBLACIÓN.....	45
5.4 INSTRUMENTO METODOLÓGICO	46
6. DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO DEL HOTEL ZULLY Y ASOCIADOS	51
6.1 DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO INTERNO	52
6.1.1 MATRIZ DOFA (FD).....	56
6.1.2 MATRIZ MEFI.....	57
6.1.3 MATRIZ CC	59
6.2 DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO EXTERNO	60
6.2.1 MATRIZ DOFA (AO)	60
6.2.2 Matriz MEFE.....	62
6.2.3 MATRIZ PESTEL.....	63
7. IDENTIFICACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA DEL HOTEL ZULLY Y ASOCIADOS.....	71
7.1 APLICACIÓN DEL BENCHMARKING AL SECTOR HOTELERO DE LADRILLEROS.....	72
7.2 ANÁLISIS VALUE FOR MONEY (VFM) DE LA INDUSTRIA HOTELERA DE LADRILLEROS.....	76
7.3 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS A COMPARAR	80
7.3.1 HOTEL Y CABAÑAS RESERVA AGUAMARINA.....	80
7.3.2 HOTEL COSTA REAL	81
7.3.3 PACIFIC BLUE	81
7.4 DESCRIPCIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ÉXITO.....	82
7.4.1 CALIDAD EN EL SERVICIO.....	82
7.4.2 PRECIO.....	83
7.4.3 CAPACIDAD.....	83
7.4.4 EVALUACIÓN GENERAL DE DIRECCIONAMIENTO.....	83
7.4.5 UBICACIÓN.....	84
7.4.6 BRANDING.....	84
7.4.7 ATENCIÓN AL CLIENTE	84
7.4.8 INSTALACIONES DE HABITACIONES.....	85

7.4.9 INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS DEL HOTEL.....	85
7.4.10 ESTRATEGIAS DE E-COMMERCE	85
7.4.11 REPUTACIÓN ONLINE	86
7.4.12 SOCIAL NETWORK	86
7.5 VFM DE LOS HOTELES SELECCIONADOS COMO REFERENTES.....	86
7.5.1 VFM DE HOTEL Y CABAÑAS RESERVA AGUAMARINA.....	86
7.5.2 VFM DE HOTEL COSTA REAL	87
7.5.3 VFM DE HOTEL PACIFIC BLUE	88
7.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	89
8. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON BASE EN LAS 5P DE MINTZBERG	93
8.1 DESCRIPCIÓN CATEGÓRICA DE LA PROPUESTA DE	94
DIRECCIONAMIENTO	94
8.2 FUNDAMENTO DE DISIMILITUD ENTRE MISIÓN, VISIÓN Y	95
ESTRATEGIA	95
8.3 OBJETIVOS SMART	96
8.4 ESTRATEGIAS DE DIRECCIONAMIENTO PROPUESTAS CON BASE EN MINTZBERG	97
8.4.1 ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA	97
8.4.2 ESTRATEGIAS COMO POSICIÓN	107
8.4.3 ESTRATEGIA COMO PATRÓN.....	113
8.4.4 ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCIÓN	117
8.4.5 ESTRATEGIA COMO PLAN.....	120
CONCLUSIONES.....	123
RECOMENDACIONES	124
REFERENCIAS.....	125

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. ESTADO DEL ARTE	24
TABLA 2. MARCO LEGAL	40
TABLA 3. MODELO DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	46
TABLA 4. MODELO ENCUESTA A COMPETIDORES DETERMINADOS PARA ESTUDIO DE BENCHMARKING.	47
TABLA 5. MODELO DE FORMATO PARA EXTRACCIÓN DE INFORMACIÓN POR OBSERVACIÓN TIPO DIARIO DE CAMPO.	488
TABLA 6. FICHA DE CARACTERIZACIÓN OBJETIVO NO. 1	499
TABLA 7. MATRIZ DOFA DE ANÁLISIS INTERNO (FD)	55
TABLA 8. MATRIZ MEFI	58
Tabla 9. Matriz CC	599
TABLA 10. MATRIZ DOFA DE ANÁLISIS EXTERNO (OA)	60
TABLA 11. MATRIZ MEFE	62
Tabla 12. MATRIZ PESTEL	64
TABLA 13. FICHA DE CARACTERIZACIÓN OBJETIVO NO.2	700
Tabla 14. CARACTERIZACIÓN MÉTODO BENCHMARKING	733
TABLA 15. RATING DE POPULARIDAD DE HOTELES EN LADRILLEROS SEGÚN SEARCH ENGINE OPTIMIZATION DE GOOGLE SEARCH.	74
TABLA 16. FICHA TÉCNICA DEL NÚMERO DE REGISTROS COMERCIALES POR AÑO, EN CATEGORÍA SERVICIOS DE COMIDA Y ALOJAMIENTO EN EL DISTRITO DE BUENAVENTURA	76
TABLA 17. VALUE FOR MONEY (VFM) DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN LA LOCALIDAD DE LADRILLEROS SEGÚN RATING SEO	777
TABLA 18. MATRIZ MPC	888
TABLA 19. FICHA DE CARACTERIZACIÓN OBJETIVO NO.3	900
TABLA 20. FICHA DE DESCRIPCIÓN CATEGÓRICA DE LA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO	922
TABLA 21. VERIFICACIÓN DE COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN A PROPONER	966
TABLA 22. VERIFICACIÓN DE COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE VISIÓN A PROPONER	98
TABLA 23. TABLA DE VALORES PROPUESTOS Y SU APLICACIÓN POR ÁREA	1022
TABLA 24. PLAN DE ACCIÓN	1188

TABLA 25. PRESUPUESTO	12020
-----------------------------	-------

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. MODELO DE PROCESO ESTRATÉGICO SEGÚN BETANCOURT (2016)	311
ILUSTRACIÓN 2. MODELO DE LA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA SEGÚN KENNETH (1977)	32
ILUSTRACIÓN 3. MODELO DE LA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA SEGÚN CHANDLER (1996)	322
ILUSTRACIÓN 4. MODELO DE LA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA SEGÚN DRUCKER (2003)	33
ILUSTRACIÓN 5. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO SEGÚN PALACIOS (2011)	333
ILUSTRACIÓN 6. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO SEGÚN AGUILERA (2015)	344
ILUSTRACIÓN 7. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO SEGÚN BUENO, CASANI, & LIZCANO (2016)	355
ILUSTRACIÓN 8. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO SEGÚN MINTZBERG H. (1988)	377
ILUSTRACIÓN 9. RENDIMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DIMENSIONALES DEL HOTEL ZULLY Y ASOCIADOS	511
ILUSTRACIÓN 10. FOTO AÉREA DEL HOTEL Y CABAÑAS RESERVA AGUAMARINA	788
ILUSTRACIÓN 11. FOTO AÉREA DEL HOTEL COSTA REAL	799
ILUSTRACIÓN 12. FOTO HOTEL PACIFIC BLUE LADRILLEROS	80
ILUSTRACIÓN 13. VFM DE HOTEL Y CABAÑAS RESERVA AGUAMARINA ..	855
ILUSTRACIÓN 14. VFM DE HOTEL COSTA REAL	86
ILUSTRACIÓN 15. VFM DE HOTEL PACIFIC BLUE	87
ILUSTRACIÓN 16. DIAGRAMA DE FUNDAMENTO DE DISIMILITUD ENTRE MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA	933

ILUSTRACIÓN 17. DIAGRAMA DE ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA.....	95
ILUSTRACIÓN 18. DIAGRAMA DE ESTRATEGIA COMO POSICIÓN	1055
ILUSTRACIÓN 19. DIAGRAMA DE CASCADA DE DECISIÓN ESTRATÉGICA A PROPONER	1055
ILUSTRACIÓN 20. DIAGRAMA DE ESTRATEGIA COMO PATRÓN	1111
ILUSTRACIÓN 21. DIAGRAMA DE ORGANIGRAMA PROPUESTO	1122
ILUSTRACIÓN 22. DIAGRAMA DE JERARQUÍA ORGANIZACIONAL A PROPONER	1144
ILUSTRACIÓN 23. DIAGRAMA DE ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCIÓN	1155
ILUSTRACIÓN 24. DIAGRAMA DE PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE ..	1155
ILUSTRACIÓN 25. DIAGRAMA DE ESTRATEGIA COMO PLAN	1188

LISTA DE ANEXO

ANEXO 1. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A PERSONAL ADMINISTRATIVO IDENTIFICADO.	128
ANEXO 2. ENCUESTA A COMPETIDOR NO1 HOTEL COSTA REAL DETERMINADO PARA ESTUDIO DE BENCHMARKING	131
ANEXO 3. ENCUESTA A COMPETIDOR NO2 RESERVA AGUA MARINA DETERMINADO PARA ESTUDIO DE BENCHMARKING	132
ANEXO 4. ENCUESTA A COMPETIDOR NO3 HOTEL PACIFIC BLUE DETERMINADO PARA ESTUDIO DE BENCHMARKING	132
ANEXO 5. MODELO DIARIO DE CAMPO DE INVESTIGACIÓN	134

INTRODUCCIÓN

El Distrito de Buenaventura ha sido representado a lo largo de los años como un potencial recurso para el sector portuario a nivel nacional que genera considerables aportaciones económicas en el ejercicio del comercio internacional, el Promoting Global Trade (2021) compartió los datos de movilización de hasta el 45% en participación del eje logístico y más tarde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2022) reconoce una participación hasta del 40%. No obstante, los aspectos aprovechables del entorno para el Distrito de Buenaventura no se limitan únicamente a la ubicación estratégica que conviene al desarrollo comercial internacional, también, cuenta con características geográficas y biodiversas que lo convierten en un atractivo turístico natural concebido desde el baluarte de la cultura afrocolombiana como centro industrial que va más allá de los límites del territorio.

De modo que, las actividades de carácter turístico simbolizan una intervención de conveniencia económica, social y cultural para el desarrollo tanto en el contexto empresarial como en el despliegue de la ciudad puerto que entre la distribución de los entornos destinados al turismo considera las zonas costeras de las playas locales ubicadas a minutos en transporte acuático desde el muelle principal y donde se asientan diferentes formas comerciales afines a la actividad turística como restaurantes, bares, hoteles, entre otros; presentándose como personas jurídicas que comprenden modelos y procedimientos organizacionales, estrategias de ventas, servicio al cliente y gestión humana, en mención de algunos de los elementos vinculados a las estrategias de direccionamiento.

Con base en lo anterior, se denota la particular intención de investigar las características organizacionales que desempeña para el caso la empresa Hotel Zully y Asociados que hace parte del sector hotelero en Buenaventura en la playa de Juanchaco y Ladrilleros, específicamente en el sector de Ladrilleros, con la intención de delimitar las cualidades que representan la constitución de la empresa y las condiciones del medio o sector al cual pertenece, identificando a través de la herramienta del Benchmarking las condiciones y operaciones que generan valor en la ventaja competitiva del sector y de quienes lo lideran, de manera que sirva de punto de referencia en la formulación de una propuesta de direccionamiento funcional para el Hotel Zully y Asociados de Ladrilleros.

Así mismo, la exploración requiere la intervención de un modelo guía para dicha formulación, por lo cual, se enfoca en las exposiciones de Mintzberg (1987) frente a las 5P como estrategia de direccionamiento tomando el plan, la estratagema, el patrón, la posición y la perspectiva como los lineamientos para la conceptualización

de las acciones que trazan la visión de las prácticas organizacionales que pueden
11

ser de mayor efectividad para el Hotel Zully y Asociados en el sector al que pertenece durante el periodo propuesto, es decir, 2024-2026.

En cuanto a la estructura de la investigación, se ofrece en primera instancia el análisis del problema identificado, categorizando los aspectos relevantes del mismo como la conceptualización, el objeto, la magnitud, las problemáticas y sus posibles causas; determinando entonces, la pregunta problema para el proyecto.

Por consiguiente, se visualiza la identificación de los objetivos a desarrollar en el cuerpo del documento, los cuales se comprenden entre objetivo general y objetivos específicos, previos al argumento de justificación que da importancia a las ideas, teorías, conclusiones y recomendaciones de la indagación.

A continuación, los aspectos metodológicos que caracterizan y denominan el tipo de estudio son plasmados después del apartado de marcos de referencias requeridos según el contexto y naturaleza de la investigación se dividen entre marco contextual, conceptual, teórico y legal.

Finalmente, se elaboran cada uno de los objetivos específicos según su finalidad para dar conclusiones y recomendaciones apropiadas según los resultados.

RESUMEN

El objetivo primordial de la presente investigación consistió en desarrollar una formulación de una propuesta de direccionamiento estratégico enfocado en las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura que pueda implementarse desde el año 2024 hasta el 2026. El estudio adoptó la metodología de investigación mixta la cual enmarca su ejecución en el conjunto de argumentos teóricos probados a lo largo del tiempo que señalan las ventajas de la implementación de estrategias de direccionamiento en las organizaciones, con el propósito de Construir capacidades para consolidar el desarrollo sostenible y responsable del turismo en el país, mejorando las prácticas de inclusión e innovación que realizan los entes gubernamentales, las empresas, las comunidades y los territorios, incrementando las oportunidades para la creación de valor social y económico en la oferta turística, para aumentar la demanda de viajeros y el reconocimiento turístico del país. Concluyendo entonces, que la identificación de las estrategias para la organización Zully y Asociados, como empresa que ha funcionado más de dos décadas con métricas, actividades y demás funciones desde el conocimiento empírico y ha conseguido mantener una posición reconocible en el mercado, a pesar de que no cuenta con ningún tipo de planteamiento direccional; promete un incremento en el rendimiento de sus actividades y por defecto en el beneficio si se interviene con una herramienta direccional óptima para la empresa.

Palabras claves:

- **Planeación estratégica.**
- **Direccionamiento estratégico.**
- **Pensamiento estratégico.**

- **Implementación.**

13

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El direccionamiento estratégico en las organizaciones simboliza un elemento importante para alcanzar el éxito, definir el rumbo y suscitar las actividades requeridas para el trabajo uniforme encaminado de manera unánime por todos los que conformen o hagan parte del cuerpo organizacional. El MINCIT (2023) sostiene acerca del direccionamiento estratégico desde la instrumentación metodológica como un modelo diseñado para la definición de los aspectos concebidos en los insumos básicos de la planeación estratégica de las organizaciones determinadas según:

- **Marco de objetivos:** Delimitación de políticas, metas y estrategias.
- **Factores:** Medios específicos para el cumplimiento de las estrategias.
- **Indicadores:** Ejes correspondientes para la medición del rendimiento a corto, mediano o largo plazo.
- **Actividades:** Acciones encaminadas para llevar a cabo los objetivos.
- **Innovación:** Cultura de mejora continua en sostenibilidad, competitividad organizacional.
- **Plan estratégico:** Materialización de las estrategias.

1.1 CONCEPTUALIZACIÓN

Los principales planteamientos elaborados con el fin de figurar un concepto o una aproximación a la conceptualización de dirección estratégica se han visto a lo largo de las décadas influenciado por diferentes contextos, sectores, dinámicas y autores que comparten hasta cierta medida aspectos similares en las ideas de para plasmar un concepto. En concreto, la planeación estratégica derivada de la administración estratégica abarca entre sus componentes la transformación de la postura estratégica organizacional. (Ansoff, I. H., Declerck, R. P. , & Hayes R. L., 1988)

De modo que, la planeación estratégica y el direccionamiento se distinguen en enfoques mínimamente diferenciables, con base en Betancourt (2005) el direccionamiento estratégico involucra efectos de planeación estratégica, de modo que el segundo hace parte del primero. Donde añade Ansoff (1997), que el resultado final obtenido del direccionamiento estratégico es el condicional en el cumplimiento de los objetivos propuestos en la empresa, sin dejar de lado la gestión de las áreas operativas; como explican los autores Johnson G. & Scholes K. (2001), quienes establecen que la magnitud de los procesos de dirección estratégica deben ir más allá de las áreas de dirección operativa. Por otro lado, la relación del planteamiento

direcciona en la organización es formular las estrategias y el plan de acción como curso de las metas en anticipación de los eventos. (Laínes & Bellostas , 1991)

14

Por consiguiente, un cúmulo de autores como Dixit & Nalebuff (1991), Manso (1991), Fernández (2001), Fuentelsaz, Polo, & Maicas (2003), Ronda & Marcané (2004), Vidal (2004), Hill & Jones (2005), Victore (2005), entre otros; en la acción de exponer frente a la dirección estratégica, plantean las ventajas de una herramienta de direccionamiento estratégico debido al dinamismo tanto de las empresas como del mercado mismo.

Por su parte, Certo (2001) establece planeación estratégica parte vinculante en el desarrollo de direccionamiento, puesto que, con base en Mintzberg, Quinn, & Ghoshal (1999), Rodriguez (2005), Harrington (2005) e incluso la CETDIR (2007); se realiza una aportación de la empresa desde lo macro, es decir que se percibe como un todo, ya que ocurre afectación en los demás departamentos si se considera como un sistema que responde a un estímulo. Finalmente, Camacho (2002) expone que el direccionamiento estratégico encamina la esencia de la organización permitiendo determinar el rumbo claramente.

1.2 OBJETO

El objeto de la investigación sugerida con la razón: Propuesta de Direccionamiento Estratégico de las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura 2024-2026, reconoce al objeto investigativo como el Hotel Zully y Asociados, el cual se encuentra representado en un conjunto de subunidades que envuelven servicios auxiliares a los de alojamiento como; servicio de restaurante, espacio recreativo familiar y espacio de piscina de agua natural.

Las anteriores sub unidades se identifican entre:

- Hotel Corina.
- Hotel & Restaurante Zully
- Hotel Zully Paola

Igualmente, la organización se halla establecida en la localidad de Ladrilleros que hace parte de la isla Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura, con acceso únicamente vía al mar desde el muelle turístico en el Puerto a 45 minutos en lancha a localidad Juanchaco y a 5 minutos de camino a localidad Ladrilleros desde Juanchaco.

En primera instancia, el Hotel Zully nace desde la identificación de una necesidad poco satisfecha en el sector de turismo hace aproximadamente 25 años, es decir,

en el 1998; en el sector de Ladrilleros por quien en la actualidad continúa siendo la persona a cargo de las instalaciones y del contacto con los clientes; su fundadora y a quien recae las actividades administrativas: la señora Zully Pedroza Murillo en asistencia permanente de la señora Jazmín Ramírez Castillo en calidad de Auxiliar

15

en los procesos. La idea negocio se considera desde su creación como un modelo de negocio familiar, mismo que mismo que inició con una sola unidad de servicio tipo hotel que albergaba no más de 50 personas y que en la actualidad ha desarrollado cambios tanto en la expansión de planta como en los servicios ofertados.

Por consiguiente, para la libre ejecución de la actividad económica y de acuerdo con las mínimas normativas colombianas en el sector, el hotel cuenta con:

- Registro Único Tributario ante escritura DIAN.
- Registro en Cámara de comercio.
- Registro nacional de turismo.

1.3 MAGNITUD

El Hotel Zully y Asociados de la localidad de Ladrilleros se encuentra habilitado para albergar aproximadamente 280 huéspedes en su totalidad, la división en relación con las sub unidades corresponde a las siguientes:

Capacidad de los sub hoteles por persona:

- Hotel Corina: Aproximadamente 40 huéspedes.
- Hotel & Restaurante Zully: Aproximadamente 170 huéspedes.
- Hotel Zully Paola: Aproximadamente 70 huéspedes.

Característica de cliente:

Los clientes principales del Hotel Zully y Asociados están representados según convenios existentes por parte de entidades públicas y académicas, siendo en su mayoría estudiantes tanto de niveles básicos como nivel superior, donde es muy común recibir continuamente la visita de grupos grandes por motivos de recreación, académicos, laborales o mixtos.

Algunos de los convenios con mayor implementación del servicio son:

- Universidad del Pacifico.
- Universidad del Valle.
- Alcaldía.
- Colegios Locales.

La fluctuación en la demanda del servicio varía según la temporada, donde las aproximaciones en clientes son:

- Temporada Baja: Hasta el 75% de la capacidad.
- Temporada Alta: Hasta el 100% de la capacidad.

16

1.4 PROBLEMÁTICAS Y POSIBLES CAUSAS

Con relación al elemento principal de la investigación que corresponde al direccionamiento estratégico, el Hotel Zully y Asociados de Ladrilleros evidencia las siguientes consideraciones:

- ***El esfuerzo organizacional estratégico se limita a la expansión de la empresa bajo planeación informal:*** La organización ha demostrado ser una entidad generadora de resultados económicos y contribuidora al desarrollo de la localidad, sin embargo, la organización se rige con base en la percepción y experiencia básica de la propietaria y recomendaciones, es decir, que se perciben exclusivamente procedimientos organizacionales en función de planeación informal, por lo cual no se identifican metas y actividades durante los procesos.
- ***La falta de la estructura de objetivos, criterios e indicaciones en la documentación en lineamientos para el servicio provoca pérdidas económicas:*** El desconocimiento de criterios e indicaciones ha influido en la indeterminación de aspectos que involucran medidas preventivas y de control como el manejo de depósitos en el servicio, la definición de recomendaciones a huéspedes, delimitación de sanciones por daños e irregularidades, entre otros; los cuales, involucran un costo en la culminación del servicio brindado cuando se concluye en reparaciones para el Hotel.
- ***Estimulación de la informalidad:*** La continuidad del servicio sin determinación de procesos misionales y visionales o sin definir los objetivos influye eventualmente a que la mayoría de los procesos se efectúen de manera informal.
- ***No existen estrategias ecológicas:*** Siendo una empresa ubicada en espacios para el ecoturismo y de biodiversidad en su mayoría y ya que la organización no ha delimitado estrategias de direccionamiento, no existen aportes significativos al cuidado y protección del medio ambiente.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la propuesta de Direccionamiento Estratégico para la empresa Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura que esté mayormente en afinidad con las necesidades de dirección organizacional?

17

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta de direccionamiento estratégico enfocado en las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura 2024-2026

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Diagnosticar el contexto de la organización Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura.

Identificar el nivel de ventaja competitiva enfocada en el benchmarking competitivo orientado en Betancourt para la organización Hotel Zully y Asociados en el sector de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura.

Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico con base en las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura 2024 – 2026.

3 JUSTIFICACIÓN

El abordaje de la investigación para la formulación de una propuesta de direccionamiento estratégico enfocado en las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura que pueda implementarse desde el año 2024 hasta el 2026, proporciona el cúmulo de conocimiento y técnicas adquiridas en la proyección profesional de los autores, quienes equiparan en la fase de campo, las ideas y estrategias que diferencian al profesional en Administración de Empresas como núcleo básico de conocimiento. De tal manera, que depara un demostrativo de las aptitudes necesarias para la obtención del título profesional en la academia.

Así mismo, la perspectiva de la anterior mencionada representante académica, es decir, la Universidad del Valle, desde la postura de certificador que garantiza la competitividad de los aspirantes en cada área designada, construye desde las aportaciones investigativas un conglomerado de potenciales alternativas respaldadas por la institución tanto para referentes en investigaciones futuras como para implementación de modelos estratégicos completamente disponibles en el alma mater.

Igualmente, la indagación figura para la organización objeto de estudio la cual atañe al Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura, una respuesta con base a la necesidad identificada en la empresa que simboliza el elemento de mayor requerimiento de intervención, a través de la a continuación herramienta de direccionamiento estratégico sugerida, la cual enmarca su ejecución en el conjunto de argumentos teóricos probados a lo largo del tiempo que señalan las ventajas de la implementación de estrategias de direccionamiento en las organizaciones.

En primer lugar, Porter (1996) reconoce el direccionamiento estratégico como una ayuda a las empresas a establecer metas claras y a alinear todas las actividades de la organización hacia su logro, lo que les permite un enfoque en los resultados deseados y se trabaje de manera coherente para alcanzarlos. También, Drucker (1995) considera el direccionamiento estratégico como la oportunidad de las empresas para adaptarse a los cambios del entorno empresarial y a aprovechar las oportunidades emergentes, lo que proporciona una estructura para analizar y evaluar el entorno externo, identificar tendencias y desafíos, y tomar decisiones informadas sobre la dirección futura de la empresa. Más tarde Lynch (2019), experto en estrategia empresarial, menciona como el direccionamiento estratégico concede a las empresas a asignar sus recursos de manera eficiente y efectiva.

Permite identificar las áreas clave en las que la empresa debe invertir sus recursos,
19

ya sean financieros, humanos o tecnológicos, para lograr una ventaja competitiva sostenible y maximizar el rendimiento organizacional.

Finalmente, y en conexión con los grupos de interés o *stakeholders* como la comunidad de la zona, por ejemplo, entre uno de los más destacados, la investigación estructura y describe la situación actual de uno de los sectores más importantes en la actividad económica del Distrito, haciendo referencia al sector turístico y como las organizaciones hoteleras reaccionan conforme al dinamismo del mercado y las técnicas para adaptarse sin desaparecer en el tiempo.

4 MARCOS DE REFERENCIA

Con relación a los márgenes y referencias técnicas, teóricas, espaciales, legales, entre otras; la investigación denominada *Propuesta de Direccionamiento Estratégico de las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura 2024-2026* percibe los siguientes aspectos condicionales para la efectividad de los resultados:

4.1 MARCO CONTEXTUAL

El escenario físico de la investigación pertenece al territorio principal donde se desarrollan las actividades del Hotel Zully y Asociados, quien radica en la zona Ladrilleros de la isla Juanchaco y Ladrilleros que hacen parte de la circunscripción de Buenaventura en el área costera. Por lo cual, la información del apartado involucra la situación social, histórica, cultural y económica de los anteriores mencionados en relación a la temática a trabajar.

4.1.1 BUENAVENTURA

En la actualidad la ciudad se concibe como una entidad distrital de Colombia del departamento del Valle del Cauca en la subregión del occidente, la fundación oficial de Buenaventura comprende la fecha del 14 de julio de 1540, alrededor de 483 años. En las características geográficas el territorio posee una superficie total de 6.078 kilómetros cuadrados, una altitud media de 7 metros sobre el nivel del mar y un clima de tipo ecuatorial lluvioso, de selva tropical, tropical húmedo o llamado exclusivamente ecuatorial, si se desea; donde, el autor Robin, (2021) comparte frente al clima ecuatorial como el caso de un subtipo de clima tropical que se caracteriza por las temperaturas altas y el promedio anual es de 27 °C. Por consiguiente, Buenaventura corresponde al municipio más grande de la región pacífica, en una comunicación por autopista con doble calzada que sale hacia la carretera de Loboguerrero y se bifurca hacia Cali y Buga, así mismo, cuenta en el recorrido con numerosos espacios de recreación turística e innumerables paisajes tropicales y se puede encontrar en la zona el aeropuerto Gerardo Tobar López. (Alcaldía Distrital de Buenaventura, 2023)

En cuanto a los aspectos económicos el Puerto de Buenaventura es considerado el más importante del país, el cual, hasta hace un año en registros del MINCIT (2022) movilizó el 40% de la carga del comercio internacional y su participación a nivel de América Latina se posiciona entre los primeros 10. Así mismo, el MINCIT (2022) anuncia sobre los beneficios implícitos en la inclusión del Distrito como Zona

Económica Social y Especial (ZESE) que patrocina el gozo de tarifas diferenciales de impuesto sobre la renta de acuerdo con la ley 2238 del 8 de julio de 2022, la 21

anterior, impulsada en la idea de atraer inversiones al puerto de agentes comerciales que se desempeñen en la industria, la salud, el comercio, la agronomía, el turismo, entre otros; aportando significancia a través de la contratación de perfiles nativos de la ciudad.

No obstante, las actividades económicas destacadas en el puerto además del comercio en el puerto involucra a la pesca, el sector maderero, la minería y el turismo como importantes generadores de utilidad.

4.1.1.1 LADRILLEROS

El corregimiento de ladrilleros pertenece al Distrito de Buenaventura del departamento del Valle del Cauca, en las consideraciones de la autora Castro Ramírez (2019) hechas en la obra de su autoría para la Caracterización litológica de los acantilados de Juanchaco–Ladrilleros, Valle del Cauca, mediante la tecnología de escáner láser terrestre hace mención frente a Ladrilleros como una de las áreas de influencia del Parque Nacional Natural Uramba Bahía Málaga a las orillas del Océano Pacífico y al norte de Bahía Málaga, siendo uno de los lugares en Colombia donde se puede presenciar el avistamiento de las ballenas jorobadas. Además, el acceso se limita por vía al mar desde el muelle turístico de Buenaventura en lancha hasta el muelle de Juanchaco y adquirir un medio de transporte tipo moto de cinco minutos hasta la playa Ladrilleros.

4.1.1.2 TURISMO EN BUENAVENTURA

La Alcaldía Distrital de Buenaventura (2023) expone frente al turismo como un importante promotor de ingresos y empleabilidad en la región, gracias a los atributos naturales de los que goza el puerto ya que cuenta con afluentes de ríos como Aguacalera, San Marcos, Llano Bajo, Sabaleta y la Reserva Natural de San Cipriano, entre otros; y en entre las playas se encuentra la Playa Chuchero, Pianguita, Cataratas de la Sierpe al interior de la Bahía de Málaga, la Bocana, la Barra, Juanchaco y Ladrilleros.

Por otro lado, entre los atractivos turísticos reconocidos por Uff Travel S.A.S (2023) y Colombia Travel (2023) se destacan:

- **Juanchaco y Ladrilleros:** De acceso mediante lancha desde muelle turístico de Buenaventura a 45 minutos, con playas oscuras de arena negra provenientes de grandes rocas de color natural oscuro, los ciudadanos nativos viven de la pesca y el turismo lo que permite que se de gran variedad de alojamiento y alimentación. Al igual que la

playa la Barra, Juanchaco y Ladrillero se encuentran en el extremo más distanciado de la costa de Buenaventura, las playas de Juanchaco

22

experimentan oleajes frecuentemente calmados y se considera un mayor desarrollo en el área, por otro lado, la playa de Ladrilleros presenta acantilados estrechos de posibilidad para el avistamiento de algunas Ballenas a lo lejos.

- **San Cipriano:** Con acceso mediante la vía Buenaventura- Cali a 25 minutos de Buenaventura en el corregimiento de Córdoba, mediante transporte conocido como brujitas alrededor de 6 kilómetros, es una reserva forestal comprendido por un bosque tropical con cascadas, pozos y ríos aptos para el contacto humano.
- **Bajo Calima:** Con espacios para la pesca y balnearios naturales, se encuentra al noreste de Buenaventura en la desembocadura del río Calima.
- **Isla Cangrejo:** Se conoce principalmente por realizar avistamiento de aves, corresponde a la playa frente a la Bocana.
- **Golfo de Tortugas:** su nombre deriva de la gran cantidad de tortugas golfinas, conocidas como la especie más pequeña de tortugas marinas.
- **Cascada la Sierpe:** Refiere a la caída de agua de 65 metros de altura, acompañada de otras dos caídas, conforman al final piscinas de agua natural; es principalmente un acantilado selvático expresamente sobre el nivel del mar, pueden ser visitadas desde Juanchaco a 40 minutos.
- **La Bocana:** Aquella se encuentra a 20 minutos de Buenaventura en el corregimiento de Bazán.
- **Pianguita:** Su lugar se destaca a 25 minutos de Buenaventura, es una de las playas más visitadas en el Distrito.
- **Maguipi:** Se destaca en el sector de San Pedro a 40 minutos en lancha desde Buenaventura en ruta hacia Juanchaco y Ladrilleros.
- **Arrecife de Los Negritos:** Corresponde a un acuario natural ubicado frente a Juanchaco, es conocido por ser un lugar agradable para la actividad del buceo.
- **Santa Delicia:** Refiere a la playa de arena de tono dorado rojizo ubicada cerca de Buenaventura alrededor de la desembocadura del río Anchicayá.

4.2 CARACTERIZACIÓN DE ANTECEDENTES

Entre las principales investigaciones de tipo referente en la actual indagación se evidencian las siguientes, con relación a los significativos aportes descubiertos:

23

- Direccionamiento estratégico para el Hotel Sicarere LTDA de la Ciudad de Valledupar, Colombia; (Díaz Ibáñez & Guerra Córdoba, 2019)
- Aplicación Móvil para la Localización de Actividades de Turismo Náutico en Juanchaco, Ladrilleros y la Barra con Sistema de Recomendación Utilizando Técnicas de Machine Learning; (Rojas Barrios & Rojas , 2020)
- Plan Estratégico y Percepción del Cliente en el Hospedaje Emperador Ate, 2020; (Portocarrero Hernández, 2020)
- Reestructuración del Plan de Direccionamiento Estratégico para el Hotel San Francisco del Municipio de Ubaté; (Herrera Rodriguez, 2021)
- Estudio de Viabilidad para la Creación de una Empresa Comercializadora de Paquetes Turísticos en el Distrito Especial de Buenaventura para el Año 2021; (Hinojosa Caicedo & Murillo Machuca, 2021)

Por consiguiente, se formula bajo consideración de estructura *Estado del Arte* para la investigación Propuesta de Direccionamiento Estratégico de las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura 20242026, las principales obras de tipo exploración de mayor interés que comparten similitud en la intención de los objetivos propuestos, por lo cual se tienen en cuenta como referentes principales:

TABLA 1. ESTADO DEL ARTE

Título	Año	Autor (es)	Objetivo	Met./Ref.	Link
<i>Direccionamiento estratégico para el Hotel Sicarere LTDA de la Ciudad de Valledupar, Colombia</i>	2019	Angie Julieth Díaz Ibáñez Ivonne Lorena Guerra Córdoba	Formular el direccionamiento estratégico del Hotel Sicarere LTDA ubicado en la ciudad de Valledupar, Cesar con el fin de definir el horizonte de la organización con el propósito de la obtención de una ventaja competitiva.	La metodología de la investigación se centró en la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan al hotel, siendo de tipo cuantitativo en la valoración de los datos y fuentes de información. Así mismo, en la recolección de los datos se diseñó la herramienta de entrevista y encuesta.	https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/8640
<i>Aplicación Móvil para la Localización de Actividades de Turismo Náutico en Juanchaco, Ladrilleros y la Barra con Sistema de Recomendación Utilizando Técnicas de Machine Learning;</i>	2020	Nicolás Rojas Barrios Sharon Andrea Rojas	Desarrollar una herramienta para el acceso y uso a la información geoespacial de las actividades náuticas que se ofrecen en los corregimientos de Juanchaco, Ladrilleros y La Barra, pertenecientes al municipio de Buenaventura.	Se realizó en el municipio de Buenaventura, en las playas de Juanchaco, Ladrilleros y La Barra, ubicados en la zona Noroeste, en un modelo cuantificable de obtención de datos.	https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/20209

**Plan Estratégico y
Percepción del
Cliente en el**

Portocarrero Determinar la Se aplica mediante método
2020 Hernández, relación entre Plan Betty de investigación de tipo sistemática
Estratégico y percepción o empírica ya que está sujeta a un

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53658>

24

Direccionamiento Estratégico 5P Mintzberg sobre el Hotel Zully y Asociados

25

Título	Año	Autor (es)	Objetivo	Met./Ref.	Link
Hospedaje Emperador Ate			del cliente en el orden que implica la recolección de Hospedaje Emperador datos para su posterior análisis Ate 2020. enfocado a un objetivo general, en añadidura, se diseñó bajo tipo de investigación no experimental lo que implica que no exista cambio en la variable independiente.		andle/20.500.12692/53658
Reestructuración del Plan de Direccionamiento Estratégico para el Hotel San Francisco del Municipio de Ubaté	2021	Sandra Lissethe Herrera Rodríguez	Reestructurar el Plan de direccionamiento estratégico para el Hotel San Francisco del municipio de Ubaté.	La metodología propone una documentación de los procesos de la organización para postular estrategias significativas que determinan las metas, definidas para el caso investigativo tiempos entre corto y mediano plazo.	https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/4494

Estudio de Viabilidad para la Creación de una Empresa Comercializadora de Paquetes Turísticos en el Distrito Especial de Buenaventura para el Año 2021	2021	Jhon Carlos Hinojosa Caicedo Zuanny Esmeralda Murillo Machuca	Realizar un estudio de viabilidad para la creación de una empresa comercializadora de paquetes turísticos en el distrito especial de Buenaventura en el año 2021	Comprender entre un riguroso proceso, la investigación https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/3968 se caracterizó en la implementación de técnicas metodológicas de tipo inductivas y deductivas con enfoque cuantitativo y cualitativo.

Fuente: Elaborado por autores.

4.2.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES

En el desarrollo de la revisión literaria sobre contexto del direccionamiento estratégico en un marco internacional, específicamente en Latino América, el ámbito organizacional percibido va encaminado a las estrategias de direccionamiento debido a las exigencias del entorno, dichas estrategias contribuyen a la efectividad en la toma de decisiones para la consecución de los objetivos determinados, así mismo, la estructuración de la figura empresarial aporta al desempeño la generación de una cultura sólida cuando se reconocen las destrezas, las habilidades y el potencial capaz de aumentar al paso del tiempo permitiendo el cambio según la tendencia del mercado. De modo que, las prácticas de desarrollo organizacional en correlación con los mecanismos de dirección estratégica funcionan como herramienta de fabricación de respuestas a futuro por parte de la empresa en la conducción de los esfuerzos y el manejo de la planificación como medio para administrar los recursos. Concluyendo así, que las características comerciales en América Latina para toda empresa que ejecute una articulación estratégica en los procesos de dirección se encuentran percibida desde la aptitud en un ambiente compitiendo, tomando en cuenta las diferencias en las posturas de mando o gestión como las estrategias funcionales, corporativas y empresariales que al momento de actuar proporcionan mejor perspectiva de visión, puntos de mejora y generación de valor. (Hidalgo, Campos, & Lorenzo, 2020)

Por consiguiente, en el marco del sector turístico implica no solo un reconocimiento de la propia organización para direccionar los objetivos, también, el constante diagnóstico del entorno externo advierte de los factores críticos del éxito, acción que el sector turístico en Latino América considera un factor más tradicional o informal con las ventajas que las nuevas tecnología han proporcionado, no obstante, la documentación y el análisis simbolizan de igual manera aspectos clave que aportan significado a los procesos. Con base en Cardona, Guzmán, & Arboleda (2021); el direccionamiento estratégico en el sector turístico debe involucrar una planeación para la formulación de las estrategias que permitan el logro de los objetivos a través del análisis, la formulación, la evaluación e implementación por parte de la gerencia o alto mando de las tácticas y medidas previstas.

4.2.2 ANTECEDENTES NACIONALES

En la investigación propuesta bajo nombre Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral, se hace mención a la expresa necesidad empresarial de las tácticas de direccionamiento cuando se enfrentan las organizaciones a entornos competitivos que se perciben en los mercados laborales actualmente en Colombia, por lo cual, la inversión de recursos disponibles que sean trabajados para la competitividad de la compañía y sus

colaboradore, las condiciones del entorno laboral y las tecnologías sugieren un requerimiento a implementarse. Por tanto, el análisis de las empresas se relaciona con múltiples variables que condicionan los componentes del entorno, exigiendo la intervención de un diagnóstico para describir los aspectos negativos y positivos que influyen en la productividad. (Gutiérrez Suarez, Rozo Sánchez, & Flórez Garay, 2018)

De igual manera Chaverra (2019), en el estudio del Proyecto De Investigación: Rentabilidad Patrimonial y Direccionamiento Estratégico de las Empresas de Servicios Turísticos en Colombia, donde mediante un enfoque investigativo planteado desde dos paradigmas que involucran aspectos cualitativos y cuantitativos para materializar los objetivos de la propuesta que den solución al problema; con una participación de 290 hoteles distribuidos en el país, especialmente en las zonas de mayor turismo, determinaron que los resultados que provienen del análisis del patrimonio de las empresas depende hasta cierto punto del servicio ofertado, así como también, que el 13% de las empresas objeto de estudio presentan bajos atributos que detallan los aspectos del direccionamiento estratégico.

4.2.3 ANTECEDENTES DISTRITALES

La designación turística comprende en Buenaventura una gran parte de las actividades económicas tanto formales como informales en su mayoría, sin embargo, la constitución de empresa con naturaleza del sector implica que muchas de estas se acentúan en los espacios importante o puntos clave del ecoturismo particular de la región, espacios que en la actualidad están denominados como zona rural, las cuales, se encuentran en niveles de desarrollo bastante bajos en comparación con ciudades al interior del país. Lo anterior conlleva a que la población identifique alternativas de generación de ingreso, una de las más implementadas son los establecimientos comerciales de alimentación, recreación, bares abiertos y alojamiento. (Becerra, 2019)

Por lo cual, una gran parte de las entidades económicas dan inicio a las actividades comerciales de manera empírica o con bajos conocimientos en las áreas de dirección administrativa o conceptos básicos que pueden afianzar el rumbo de la organización. Con base en el Estudio de viabilidad para la creación de una empresa comercializadora de paquete turístico en el distrito especial de Buenaventura para el año 2021, los autores hacen mención de la poca información con la que muchos emprendedores se involucran en el mercado a competir sin mínimas proyecciones de direccionamiento y manejo de recursos en función de la consecución de objetivos organizacionales determinados en la definición clara de lo que significa la persona

jurídica y la capacidad de ofrecer servicios o productos que satisfagan una necesidad. (Hinojosa Caicedo & Murillo Machuca, 2021)

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Ecoturismo: Hace referencia a todo proceso de motivación turística que se efectúa en torno a la naturaleza principalmente, como los ríos, las playas, los bosques, entre otros. (OMT, 2023)

Fauna: Corresponde a las diferentes especies animales de un espacio o país, región o medio determinado. (RAE, 2023)

Flora: Corresponde a las diferentes plantas de un espacio o país, región o medio determinado. (RAE, 2023)

Glamping: Se le llama a la innovación en los tipos de hacer acampada en zonas naturales o ecoturísticas. (OMT, 2023)

OMT: Corresponde a la principal organización en el ámbito turístico, sus siglas hacen referencia a La Organización Mundial del Turismo. (OMT, 2023)

Recreación: Se denomina al conjunto de actividades destinadas a la experimentación y al ocio. (RAE, 2023)

RNT: Corresponde al Registro Nacional de Turismo en el que todo prestador de servicio turístico debe verificar inscripción. (RNT, 2023)

Turismo: Hace referencia al fenómeno de carácter social, cultural y económico que requiere el desplazamiento de personas a sitios o países fuera del entorno habitual. (OMT, 2023)

WTTC: Hace referencia al Consejo Mundial de Viajes y Turismo como autoridad mundial en el análisis sobre las contribuciones de carácter social y económico concernientes al sector del turismo. (WTTC, 2020)

4.4 MARCO TEÓRICO

Los lineamientos teóricos para el desarrollo de la investigación Propuesta de Direccionamiento Estratégico de las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura 2024-2026 se formulan a continuación:

4.4.1 SUBSECTOR DEL TURISMO Y SU RELEVANCIA ECONÓMICA

Desde la consideración de la UNWTO el turismo representa al fenómeno social, cultural y económico que requiere la acción de desplazamiento de las personas a lugares no habituales al entorno al que están acostumbrados o movilizarse fuera del

país, así mismo, las razones pueden variar entre las razones desde motivos personales, profesionales o de negocios. Lo anterior, percibido desde métricas de orden mundial. (OMT, 2023) De modo que, en Colombia el turismo representa un posicionamiento considerable en el sector económico desde la intervención de estrategias de desarrollo sostenible como en los procesos que contribuyen a la conservación de los espacios naturales, así como también, las consideraciones sociales y culturales de los espacios. En el país la ley 99 de 1993 es la relacionada en la definición del desarrollo sostenible, la cual determina los lineamientos en buenas prácticas sostenibles para la mejora del bienestar social, económico y ambiental en concordancia con el cuidado del medio ambiente en el ejercicio; de tal manera que el desarrollo sostenible en el turismo se denomina como aquel que no ejerce ningún tipo de daño al ambiente natural, cultural, humano y social, siendo aquel que aporta beneficios de desarrollo y seguridad a la población de la comunidad. (Serrano Amado, 2019)

En cuanto a las consideraciones económicas registradas, el MINCIT (2022) estimó cerca de \$45 billones aportados al PIB durante el año 2022 con un crecimiento de 15,4% con respecto al año anterior, es decir, el 2021 y en un 33,4% con relación al 2019, manifestando una recuperación total de los efectos consecuencia de la pandemia y las restricciones de circulación. El restablecimiento de la dinámica turística respondió con aproximados de 1.661.000 de empleos en el sector, alrededor de 14,8% mayor en comparación con el 2021.

Así mismo, el Plan Sectorial de Turismo 2022-2026 presentado por el Gobierno Nacional sugiere las consideraciones de reformas de paz en el Estado como un promotor de “Turismo en armonía con la vida”, tomando el mismo nombre para la política pública de turismo 2022- 2026 en las estrategias de fortalecimiento de las capacidades de las comunidades, el desarrollo en los diferentes territorios, el medio ambiente, la economía sostenible y la inclusión de territorios excluidos históricamente, según plantea FONTUR Colombia (2023)

Los objetivos determinados en el Plan Sectorial de Turismo son presentados por el MINCIT , Turismo en Armonía con la Vida, (2022):

Objetivo General del Plan.

Construir capacidades para consolidar el desarrollo sostenible y responsable del turismo en el país, mejorando las prácticas de inclusión e innovación que realizan los entes gubernamentales, las empresas, las comunidades y los territorios, incrementando las oportunidades para la creación de valor social y económico en la oferta turística, para aumentar la demanda de viajeros y el reconocimiento turístico del país.

(MINCIT , Turismo en Armonía con la Vida, 2022)

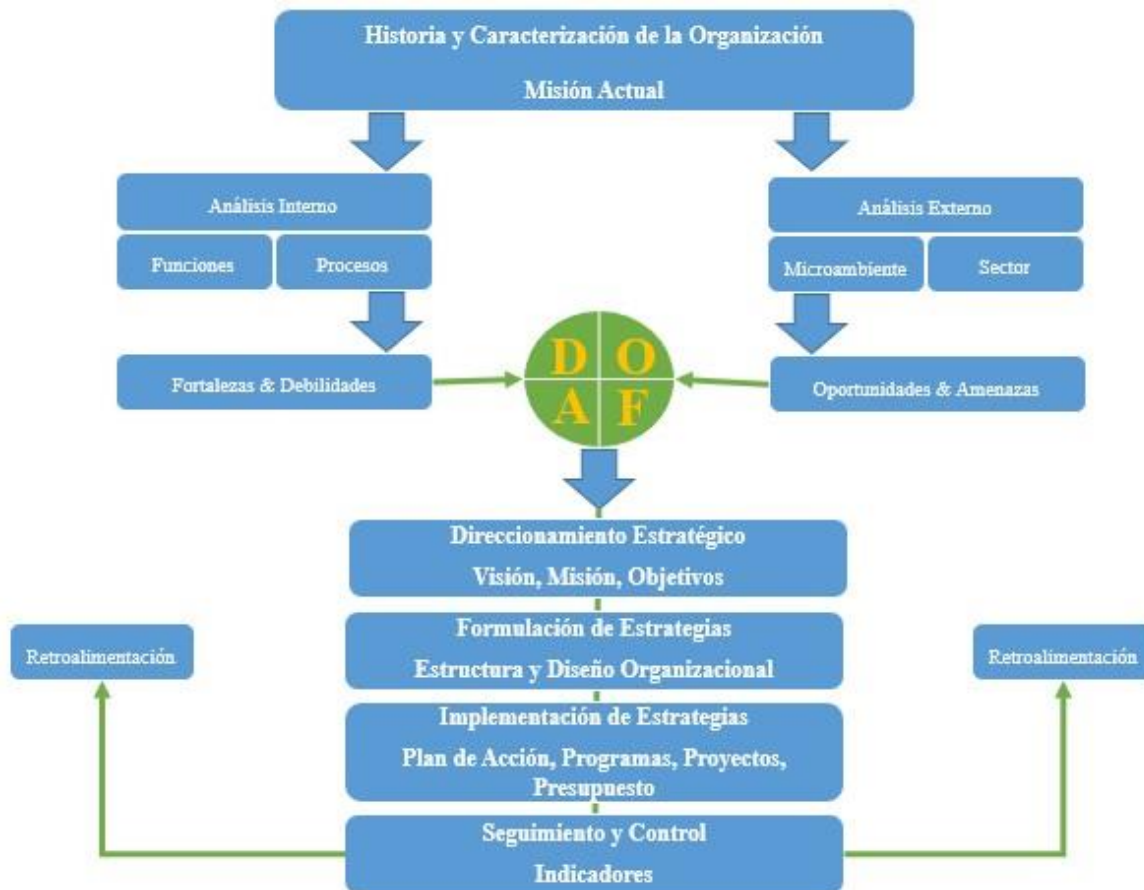
Objetivos Específicos del Plan.

1. Fortalecer la inclusión y participación de las comunidades y los territorios en el desarrollo sostenible del turismo en el país, proveyendo la función social del turismo como instrumento para la garantía de derechos y el desarrollo humano.
2. Impulsar el desarrollo territorial a través del turismo mediante el fortalecimiento de la gobernanza, la infraestructura y la conectividad.
3. Impulsar la sostenibilidad de los atractivos, servicios, empresas y destinos turísticos del país, para el aprovechamiento efectivo de su riqueza natural y cultural.
4. Fomentar el desarrollo productivo del sector, mediante estrategias de dinamización que eleven la competitividad y el posicionamiento turístico del país promoviendo la justicia social.

4.4.2 PROCESO DE LA TOMA DE DECISIÓN ESTRATÉGICA

La participación de Betancourt (2013) en la actividad de la toma de decisión estratégica, plantea como principal objetivo de facilitar el método para la determinación, consecución y retroalimentación de los proyectos siguientes al suyo, de modo que, el análisis de las organizaciones conlleve a la toma de decisiones acertadas, evitando espacios a decisiones erróneas de poca evaluación que estén concebidas desde la coherencia de la indagación y los aspectos administrativos.

De ahí que, la necesidad de plasmar las ideas bajo el concepto de un modelo funcional y efectivo surgiera más tarde, en el proceso estratégico graficado con relación a los procedimientos guiados, se indica en primera instancia la caracterización e historia de la organización para facilitar el segundo y tercer paso que corresponde a la exploración del entorno que afecta e influye en la empresa, es decir, un análisis del entorno externo y un análisis de entorno interno; cada contexto significan elementos puntualizados a considerar, donde el externo infiere en el macroambiente-sector y el interno en las funciones-procesos para finalmente definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Por consiguiente, el establecer el análisis DOFA posibilita el ordenamiento de los componentes en la dirección estratégica (visión, misión, objetivos), la formulación estratégica (lineamientos), la implementación de las estrategias (plan de acción por unidades) y el seguimiento y control (indicadores); obteniendo así el feedback del proceso. (Betancourt, 2016)

ILUSTRACIÓN**1. MODELO DE PROCESO ESTRATÉGICO SEGÚN BETANCOURT (2016)**

Fuente: Elaborado por autores con base en Betancourt (2016)

En el proceso de toma de decisión estratégica se concibe la intervención de diferentes autores que hacen mención en procesos que determinan la decisión con fundamento estratégico, con base en los diferentes procesos:

4.4.2.1 TEORÍA DE LA ESTRATEGIA

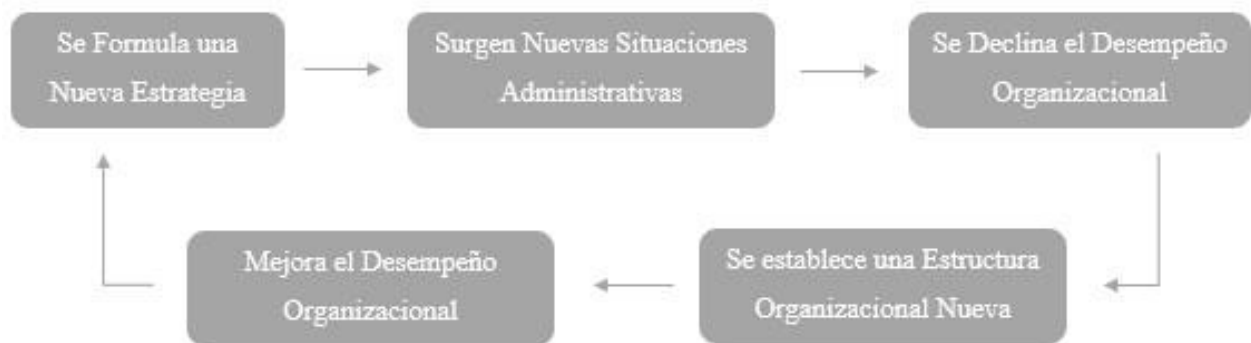
El desarrollo del concepto de estrategia se destaca desde el enfoque administrativo considerado casi imposible de concretar en una definición precisa, siendo que el término evoluciona con relación a las necesidades y las dinámicas del contexto de empresa:

- a. Kenneth (1977), Propone el patrón de los objetivos, propósitos, metas, políticas y planes diseñados para la consecución, por lo cual, se definen los aspectos reconocibles de la organización.

ILUSTRACIÓN**2. MODELO DE LA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA SEGÚN KENNETH (1977)**

Fuente: Elaborado por autores con base en Kenneth (1977)

- b. Chandler (1996) identifica la estrategia como aquella en determinar los elementos organizacionales como las metas y los objetivos a largo plazo, el curso de acción y la estructura organizacional, relaciona la forma de concepción de la empresa con el diseño de la misma.

ILUSTRACIÓN 3. MODELO DE LA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA SEGÚN CHANDLER (1996)

Fuente: Elaborado por autores con base en Chandler (1996)

- c. Drucker (2003), quien se considera uno de los primeros exponentes en la mención de los términos relacionados con la estrategia en la administración, quien propone el núcleo de la estrategia como la respuesta a dos interrogantes base: ¿Qué es nuestro negocio? & ¿Qué debería ser nuestro negocio?

4. MODELO DE LA TEORÍA DE LA ESTRATEGIA SEGÚN

ILUSTRACIÓN**DRUCKER (2003)**

Fuente: Elaborado por autores con base en Drucker (2003)

4.4.2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El autor Palacios (2011), en su libro Dirección Estratégica plantea los componentes del proceso de dirección que condicionan los resultados en la toma de decisión:

**ILUSTRACIÓN 5. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
SEGÚN PALACIOS (2011)**


Fuente: Elaborado por autores con base en Palacios (2011)

El modelo se encuentra influenciado por ideas de autores como Drucker y Kenneth con la consideración del elemento futuro y la necesidad de anteponerse a situaciones posibles a acontecer que afectan a la organización y a la toma de decisión, desviando el rumbo de los objetivos determinados e intencionando el modelo a conseguir la mayor precisión posible mediante la implementación estratégica de las variables: Estratégica, Direccionamiento, Diagnóstico, Formulación, Indicador y la Auditoría.

Por otro lado, el modelo de Aguilera (2015) sugiere que la consecución de los objetivos organizacionales y la participación de los colaboradores deben manifestarse en la integración del desarrollo del plan estratégico mediante las acciones o actividades, lo cual, evidencia el surgimiento y procesamiento del direccionamiento estratégico como concepto macro de la planeación estratégica.

ILUSTRACIÓN 6. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO SEGÚN AGUILERA (2015)



Fuente: Elaborado por autores con base en Aguilera (2015)

En respuesta a las consideraciones del autor Aguilera (2015) quien identifica tres etapas del proceso: Análisis estratégico, Formulación estratégica e Implantación estratégica; los autores Bueno, Casani, & Lizcano (2016), proponen la visión de direccionamiento estratégico desde cinco etapas para la culminación del proceso estratégico, donde añaden dos etapas adicionales a las ya previstas por Aguilera, denominadas entonces como el proceso estratégico de dirección extendida.

ILUSTRACIÓN 7. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO SEGÚN BUENO, CASANI, & LIZCANO (2016)

Fuente: Elaborado por autores con base en Aguilera (2015)

4.4.2.3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Con base en Ramírez (2014), quien estudia la teoría de Ludwing von Bertalanffy donde se reconoce la integración para la generación de ideas generales de un entorno por medio de los sistemas, hacen referencia a denominaciones de: Jerarquía, Comunicación, Emergencia y Control. Con base en lo anterior, se suscita a la planificación como un sistema cerrado.

Así pues, que al concentrarse en las estrategias de pensamiento el análisis conviene desde la organización como un sistema dinámico, abierto al cambio y enfocado en la visión de mayor perspectiva en el futuro de la empresa. Así mismo, Bueno, Casani, & Lizcano (2016) exponen la relevancia de la fase de pensamiento desde el diagnóstico antes del proceso estratégico que permita responder a si realmente la organización requiere un direccionamiento o redireccionamiento estratégico.

4.4.2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis va más allá de la fase de pensamiento, efectuando los procesos del diagnóstico organizacional e identificando la situación actual de la empresa, así como, la elaboración del análisis que requiere la intervención de estudios del entorno y para la empresa se concibe desde lo macro a lo micro, es decir, el externo y el interno. En otras palabras, el medio externo trata los aspectos generales que afectan a la organización y el medio interno considera las capacidades y los recursos.

4.4.2.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En la fase de la formulación se evalúan las estrategias, teniendo en cuenta las posibilidades de una a muchas estrategias a proponer en el proceso, se evalúan y miden las de mayor potencial para la evaluación en el plan de acción. En anotaciones, Mintzberg (2006) señala con relación a la formulación estratégica en el proceso de dirección como aquella que encuadra las estrategias de la alta dirección lo que asume la necesidad de inmiscuirse en todas las partes involucradas de la organización.

4.4.2.6 PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA

Bueno, Casani, & Lizcano (2016) plantean la programación estratégica como el procedimiento que concreta y complementa las estrategias formuladas, donde se orienta el tipo y la manera en la que serán implementadas.

4.4.2.7 IMPLANTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

Por su parte, la implantación recae en las actividades que realmente se efectúan con relación a los recursos que se necesitan y al sistema de en el que se van a evaluar para la posterior toma de decisiones. Los factores determinados por Bueno, Casani, & Lizcano (2016) que son considerados factores críticos del éxito son:

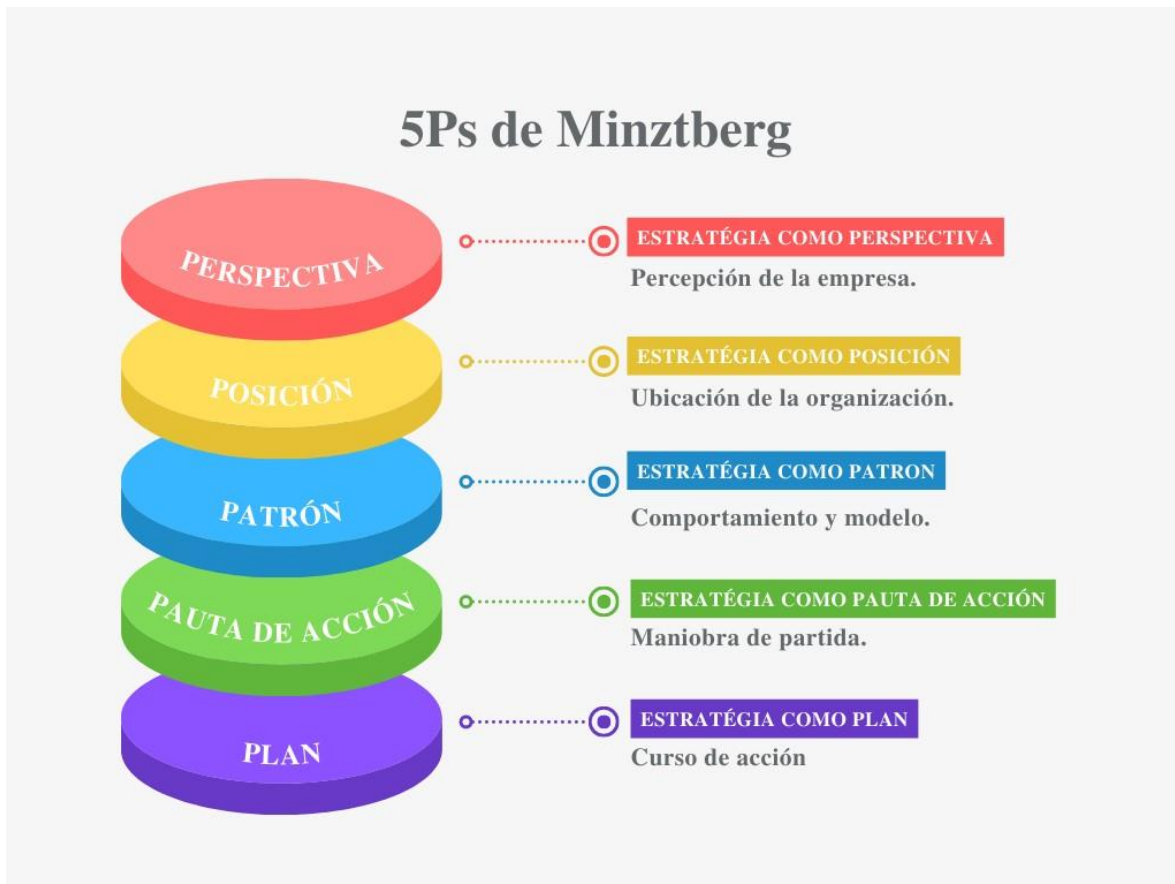
- Recurso humano.
- Recurso Tecnológico.
- Recurso organizativo y estructural.
- Recurso financiero.

4.4.2.8 TEORÍA DE LAS 5PS DE HENRY MINTZBERG

Sin embargo, Mintzberg H. (1988) ha sido considerado como uno de los precursores en la dirección estratégica al diseñar uno de los modelos basados en la conceptualización y estructuración de mayor funcionalidad en su abordaje, el modelo corresponde a la las llamadas 5 Ps: Plan (plan), Ploy (Pauta de acción), Pattern (Patrón), Position (Posición), Perspective (Perspectiva), dichos

componentes soportan la implementación de procesos estratégicos en las organizaciones, medidas de tipo estratégico que se moldean en condición de la situación a futuro de la empresa consciente de las metas a largo plazo y priorizando las competencias internas como un sistema que responde a un contexto, es decir, la determinación de la cultura, los valores, políticas, entre otro.

ILUSTRACIÓN 8. MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO SEGÚN MINTZBERG H. (1988)



Fuente: Elaborado por autores con base en Mintzberg H. (1988) Las representaciones de los términos se presentan según:

- a. Estrategia como Plan:** En el curso de la acción es la parte guía de las actividades que permitirán la consecución de los objetivos determinados, refiere la situación de manera específica, las características principales son:
- ***Su elaboración debe ser antes de la aplicación, (pensar antes de actuar).***
 - ***Se desarrolla conscientemente según el propósito.***

- b. Estrategias como Pautas de Acción:** La estrategia debe entenderse como una maniobra con relación a una ganancia sobre un oponente, se percibe sobre la coacción y no sobre la expansión.
- c. Estrategias como Patrón:** Precisa la concepción de la estrategia como un modelo que da flujo a las acciones definidas y complementando las estrategias como plan, debido a que es insuficiente limitarse al plan en el direccionamiento, aunque pueden adoptarse independientemente cada una.
- d. Estrategias como Posición:** Refiere a la percepción del entorno en el que se desenvuelve la organización como influenciador de los resultados para la empresa, lo que prioriza la ubicación de la empresa en el ambiente competitivo.
- e. Estrategia como Perspectiva:** Consiste en el análisis intrínseco, es decir, la identificación de lo que se considera es la organización y su personalidad, las características que la definen.

Más tarde, se percibe en el modelo la implementación en calidad del investigador la opción de someter una última fase, la de Práctica. (Mintzberg H. , Las cinco Ps de la Estrategia., 2006). Con base en lo anterior, la indagación Propuesta de Direccionamiento Estratégico de las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura 2024-2026, está orientada al desarrollo de sus objetivos con relación a las teorías de Mintzberg principalmente, donde la concepción de las ideas y planteamiento demuestra afinidad con las características del objeto de estudio, el sector y su comportamiento.

4.4.3 BENCHMARKING

El *Benchmark* en la traducción literaria al español hace referencia a punto de referencia y el *Benchmarking* corresponde a la evaluación comparativa, según Spendolini (1994) el *Benchmarking* es el proceso sistemático y continuo de evaluación de productos, servicio y procesos de las organizaciones reconocidas como aquella que lidera en ese aspecto o tiene la ventaja competitiva.

Por otro lado, la Comisión Directiva del International Benchmarking Clearinghouse del American Productivity & Quality Center (APQC) lo reconoce como el proceso que determina los puntos clave en las áreas con relación a la competencia o al mercado con el fin de aplicar mejoras en las propias.

Igualmente, Betancourt (2013) añade al Benchmarking en la consideración del sistema estratégico que ayuda a plasmar las diferencias entre la empresa y los competidores con la ventaja competitiva del sector, permitiendo un punto de referencia para el diseño del direccionamiento estratégico.

Es importante resaltar que las estrategias de Benchmarking en la actualidad se encuentran respaldadas por sistemas digitales que aportan valor y exactitud en la implementación del mecanismo, sin embargo, los procesos en la comparación de los puntos clave de las organizaciones siguen los lineamientos del modelo de Benchmarking tradicional.

4.4.3.1 TIPOS DE BENCHMARKING

El autor Boxwell (1994) reconoce los diferentes tipos de Benchmarking que se pueden implementar en el desarrollo de la planeación estratégica:

- **Benchmarking Competitivo:** Refiere las mediciones de funciones, procesos, productos, servicios, actividades, entre otros; de los competidores para mejorar las propias.
- **Benchmarking Cooperativo:** Consiste principalmente en el flujo ordenado de los lineamientos estratégicos para la visión de la organización.
- **Benchmarking Colaboración:** En el ejercicio de la colaboración, las empresas comparten información sobre la realización de procesos y actividades particulares que generan valor a las otras.
- **Benchmarking Interno:** Como su nombre lo indica parte desde la comparación de competencias internas, es muy común en las grandes compañías.

4.4.3.2 PROCESO DE ELABORACIÓN DE BENCHMARKING

El proceso de la comparación por *Benchmarking* responde a las siguientes fases a implementar:

- **Análisis de la empresa:** El estudio de la empresa identifica la situación actual de la organización con relación al enfoque que necesita dirección o redireccionarse.
- **Selección del tipo de Benchmarking:** El propósito del direccionamiento estratégico condiciona el tipo o los tipos de *Benchmarking* que requieren ser aplicados en el estudio.
- **Elección de las empresas a analizar:** Con relación a las prácticas o el enfoque investigativo se identifican las empresas sujeto de evaluación y comparación. Se seleccionan hasta 3 competidores.
- **Definición de los datos a recolectar:** El modelo supone la necesidad de estructurar el instrumento que servirá como la fuente de información.

- **Análisis de los datos recolectados:** Los datos recolectados deben ser analizados en función de los objetivos propuestos y posterior análisis comparativo.
- **Implementación de las mejoras:** El análisis de los datos permite entonces el desarrollo de las nuevas estrategias con base en los factores claves del éxito para formular mejoras.

Para el efecto del estudio comparativo en el mercado, la exploración Propuesta de Direccionamiento Estratégico de las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura 2024-2026 ha definido la implementación de la herramienta de *Benchmarking Competitivo* para identificar factores críticos del éxito en la competencia que funcionen como puntos de referencia para las estrategias de direccionamiento.

4.5 MARCO LEGAL

Las consideraciones en materia normativa para la investigación Propuesta de Direccionamiento Estratégico de las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura 2024-2026 son:

TABLA 2. MARCO LEGAL

Ley	Característica	Fuente
Constitución Política De Colombia	“Ley máxima y suprema del país donde se especifican los principales derechos y deberes de sus participantes, empleados y trabajadores, sociedad civil en general	Publicada en la Gaceta Constitucional No. 116 de 20 de julio de 1991
Código Sustantivo del Trabajo	Concibe las normativas en calidad de protección a las partes involucradas en un contrato laboral.	Ordenado por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, el cual fue publicado en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951

Ley	Característica	Fuente
Plan sectorial de turismo 2022-2026	“Turismo en armonía con la vida”, que reafirma a Colombia como un destino de paz.	Congreso de Colombia Ministerio de

		Comercio, Industria y Turismo
Ley 2068 de 2020	Ley de Turismo. Refiere las medidas de largo, mediano y corto plazo que permitirán fomentar la sostenibilidad e implementar mecanismos para la conservación, la protección y el aprovechamiento de los destinos y de los atractivos turísticos	Congreso de Colombia Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Ley 99 de 1993	Tiene por objeto regular el manejo sostenible de la fauna silvestre y acuática, y el aprovechamiento de las mismas y de sus productos.	Congreso de Colombia Ministerio del Medio Ambiente.
Ley 1558 de 2012	Tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística.	Congreso de Colombia- Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 -Ley General de Turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1836 de 2021	"Por el cual se modifica y adiciona el Título 4 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015"	Congreso de Colombia Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Decreto 343 de 2021	"Por medio del cual se sustituye la Sección 4 del Capítulo 1 del Título 4 del Libro 2 de la Parte 2 del Decreto 1074 de 2015, Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, en el sentido de reglamentar los establecimientos de gastronomía y bares turísticos y se dictan otras disposiciones complementarias"	Congreso de Colombia Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Ley	Característica	Fuente

Decreto Único Reglamentario 1074 de 2015	Este decreto fue expedido como el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo	Congreso de Colombia Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Decreto 343 de 2021	Este decreto se basa en la adopción de la clasificación de códigos CIU además de ser un determinante en las categorías y subcategorías de prestadores de servicios turísticos.	Congreso de Colombia Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Resolución 3860 de 2015	Esta resolución enmarca el cumplimiento de las Normas Técnicas Sectoriales que son expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización.	Congreso de Colombia Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Resolución 1236 de 2017	Por medio de la cual la cámara de comercio permite el crecimiento y desarrollo empresarial por medio de la Certificación Virtual	Congreso de Colombia Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Ley 2068 de 2020	Esta ley pretende la sostenibilidad y poner en marcha mecanismos que sean útiles en la conservación, protección y aprovechamiento de los destinos y atractivos turísticos.	Congreso de Colombia Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Fuente: Elaborado por autores de recopilación documental en normativa colombiana.

5 ASPECTO METODOLÓGICO

Para la Propuesta de Direccionamiento Estratégico de las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura 2024-2026 se perciben los siguientes lineamientos en materia metodológica:

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio para la Propuesta de Direccionamiento Estratégico de las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de

Buenaventura 2024-2026, está definido bajo las condiciones de investigación exploratoria o formulativa, donde Arias (2018) expresa como aquella investigación que es ejecutada con un mínimo o nulo nivel de información preexistente de la actual, es decir, que la información de naturaleza similar a la estudiada es limitada, en relación con la propuesta formulada hace referencia al contexto de direccionamiento estratégico en el Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura.

Del mismo modo, un estudio exploratorio es aquel que se realiza a un lugar empresa o cosa la cual nunca se ha estudiado, como lo es el caso del Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura, por lo cual, corresponde al primer estudio que se realiza a la organización y posteriormente preparará el camino a aquellos investigadores que tengan intención de realizar estudios, trazar cambios o parámetros en la organización.

5.2 MÉTODO

La Propuesta de Direccionamiento Estratégico de las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura 2024-2026, comprende técnicas de método investigativo mixto. Donde, el diagnóstico del contexto de la organización Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura, concebido como el objetivo número uno en la investigación, requiere una calificación cualitativa para dar respuesta a la necesidad determinada, por su parte, la implementación del Benchmarking dado como segundo objetivo en el estudio para identificar el nivel de ventaja competitiva de la organización exige la medición de datos obtenidos mediante la herramienta de recolección de datos diseñada para posteriormente ser tabulados y examinados.

Con base en Arenas (2014), el método mixto en la investigación representa ambas partes de técnicas de análisis de datos cualitativos y cuantitativos sin importar la magnitud de uno sobre el otro. Lo que conlleva a que el método de investigación del presente estudio a la indagación de aspectos tanto cualitativos como cuantitativos del problema de investigación y así poder formular estrategias de direccionamiento para la empresa de turismo Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros. El enfoque mixto permitirá la utilización de instrumentos aplicables al campo de investigación para obtener resultados cuantificables y calificables, lo cual nos facilita la oportunidad de analizar a mayor profundidad la problemática en desarrollo.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Con base en la optimización de la información a conseguir para la Propuesta de Direccionamiento Estratégico de las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully y Asociados

de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura 2024-2026 se entienden las siguientes fuentes:

5.3.1 FUENTES PRIMARIAS

En el ejercicio de consecución de datos de primera fuente se prioriza la recolección a través de instrumento investigativo:

- Entrevista en profundidad a personal administrativo identificado.
- Encuesta a competidores determinados para estudio de *Benchmarking*.
- Información extra por medio de observación

5.3.2 FUENTES SECUNDARIAS

En las consideraciones de fuentes secundarias para complementar la base de información en la exploración se percibe:

De documentación teórica:

- (Betancourt, Benchmarking competitivo: un enfoque práctico, 2013)
- (Mintzberg H. , Las cinco Ps de la Estrategia., 2006)

De documentación en la estructura y funcionamiento organizacional:

- Aporte documental aportado por la organización.

5.3.3 POBLACIÓN

La población identificada en la investigación corresponde desde dos perspectivas para la toma de información:

5.3.3.1 POBLACIÓN PRINCIPAL

La población principal hace referencia a los colaboradores de la organización objeto de estudio, es decir, el Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura. En participación directa de la administradora y auxiliar, así como también, el grupo contratado exclusivamente para efectos de prestación del servicio por temporada.

Muestra Principal: En el ejercicio de la toma de información de primera fuente se prioriza la participación de la persona a cargo de la organización, es decir, quien se encarga del manejo de la misma, la cual corresponde a la administradora.

5.3.3.2 POBLACIÓN SECUNDARIA

En el grupo poblacional secundario se toma en cuenta las organizaciones percibidas como competidores para la empresa objeto de estudio que cumplen un papel

importante en la determinación de los factores clave del éxito en el estudio de *Benchmarking*.

Muestra Secundaria: La herramienta de *Benchmarking* recomienda alrededor de 5 competidores, por lo cual, se requiere la determinación con base en el estudio del entorno de las organizaciones que suponen una competencia fuerte para Hotel Zully y Asociados.

5.4 INSTRUMENTO METODOLÓGICO

En el desarrollo del instrumento metodológico el cual se concibe en:

- Entrevista en profundidad a personal administrativo identificado.
- Encuesta a competidores determinados para estudio de Benchmarking.
- Información extraída por medio de observación.

Las características del sector en cuanto a desarrollo y estructura organizacional se perciben desde la poca implementación, de modo que, se habla de direccionamiento estratégico y no de redireccionamiento, por tal motivo, el diseño de la herramienta se limita a aspectos mencionados por las teorías e ideas principales de enfoque en la investigación de Betancourt (2013) y Mintzberg (2006) adaptadas a las necesidades del estudio.

La construcción del instrumento se presenta de acuerdo a lo anterior implementado bajo la siguiente estructura:

- a. Entrevista en profundidad a personal administrativo identificado, con la intención de determinar las características de la organización objeto de estudio:***

TABLA**3. MODELO DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Entrevista en Profundidad a Personal Administrativo Identificado
1. ¿Explique cómo está conformada la organización y cuáles son los servicios que ofrece al público?
2. ¿Cuáles son las actividades de mayor frecuencia a realizar a su cargo, y cuáles considera usted que han sido las más difíciles a desarrollar?
3. ¿El Hotel Zully tiene identificada misión, visión, metas, políticas y funciones de los puestos de trabajo?, si es así ¿se encuentran documentados?
4. ¿Explique cómo se encarga de planear todo lo relacionado para la mejorar cualquier contexto del Hotel Zully?
5. ¿Cuáles son los mayores costos para el Hotel Zully?
6. ¿Qué actividades tienen mayor oportunidad para ser mejoradas en el Hotel Zully?
7. ¿Considera que el Hotel Zully satisface la necesidad de sus clientes? ¿Si es así, explique cómo?
8. ¿Qué problemas específicos se han presentado en el Hotel Zully?
9. ¿En qué aspectos considera usted que el Hotel Zully es diferente a otros hoteles del sector?
10. ¿Estaría dispuesta a contratar a un profesional para el llevar la administración del Hotel Zully?
11. ¿Cuáles son los medios por los cuales el Hotel Zully hace promoción de sus servicios?
12. ¿El Hotel Zully cuenta con una página en redes sociales como Facebook, Instagram u otra en la que sube información constantemente?
13. ¿Cómo considera usted que el Hotel Zully aporta al desarrollo de la sustentabilidad ambiental o ecológica?

Fuente: Elaborado por autores.

b. Encuesta a competidores determinados para estudio de Benchmarking.

TABLA

**4. MODELO ENCUESTA A COMPETIDORES DETERMINADOS
PARA
ESTUDIO DE BENCHMARKING.**

Encuesta a Competidores Determinados para de Estudio <i>Benchmarking</i> .			
No.	Marque según corresponda.	SI	NO
1	¿La organización cuenta con Registro Nacional de Turismo, DIAN y Cámara de Comercio?		
2	¿Los procesos administrativos se encuentran a cargo de un perfil profesional?		
3	¿La organización cuenta con Misión, Visión y Objetivos?		
4	¿La organización cuenta con Metas, Políticas y Valores?		
5	¿La organización cuenta con manual de funciones?		
6	¿La organización percibe una división estructural (áreas o departamentos) según sus necesidades, cómo, por ejemplo; área administrativa, área de talento humano, ¿entre otra?		
7	¿La organización administra eficientemente el tiempo y las prioridades con relación al servicio que oferta?		
8	¿La organización cuenta con sistema PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y sugerencias)?		
9	¿La organización diseña sus actividades con relación sus objetivos organizacionales?		
10	¿La organización cuenta con presencia y participación en la web?		
11	¿La organización cuenta con personal de servicio permanente para todas las temporadas (alta y baja)		

Fuente: Elaborado por autores.

TABLA

c. Información extraída por medio de observación, modelo diario de campo de investigación.

5. MODELO DE FORMATO PARA EXTRACCIÓN DE INFORMACIÓN POR OBSERVACIÓN TIPO DIARIO DE CAMPO.

Diario de Campo de Investigación			
No.			
Fecha			
Lugar			
Hora Inicio		Hora Finalización	
Observación			Participantes

Fuente: Elaborado por autores.

TABLA**6. FICHA DE CARACTERIZACIÓN OBJETIVO NO. 1**

Caracterización Objetivo No.1	
Objetivo	Diagnosticar el contexto de la organización Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura.
Método	Bajo la interpretación de métodos cualitativos para la descripción del contexto de la empresa estudiada.
Técnica / Instrumento	• <i>Matrix PESTEL</i> • <i>Matriz MEFI y MEFE</i> • <i>Matriz DOFA</i> • <i>Matriz PCI</i> • <i>Matriz POAM</i> • <i>Matriz CC</i>
Especificación	• Entrevista en profundidad a personal administrativo identificado. • Información extraída por medio de observación. El primer objetivo corresponde a la examinación de la situación actual de la empresa objeto de estudio, es decir, Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura, por medio de la implementación de técnicas que faciliten el análisis del entorno.

Fuente: Elaborado por autores.

6. DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO DEL HOTEL ZULLY Y ASOCIADOS

El diagnóstico de la organización del Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura, simboliza el análisis de los factores internos y externos que influyen en el éxito del hotel, aspecto que incluye una revisión detallada de los recursos, la competencia, la economía, la sociedad, la tecnología y los factores políticos y legales, entre otros, que son base fundamental para determinar la situación actual de la empresa, de modo que, dicha información es comprendida entre la gestión administrativa como aquella que permite a las personas a cargo del hotel entender mejor los factores que afectan el negocio y desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos.

Así mismo, la determinación de los factores claves del éxito, se priorizan mediante la interpretación que facilita las herramientas matriciales, en el ejercicio del análisis del entorno y la posterior evaluación a las variables obtenidas como factores claves del éxito para el Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura, para medir el rendimiento de la organización.

Por tanto, en primera medida el análisis interno organizacional como el proceso de diagnóstico evalúa la eficiencia de los procesos y actividades que ha desempeñado el Hotel Zully hasta el momento, la evaluación permite identificar oportunidades de mejora y establecer estrategias aprovechables en el formato de plan estratégico diseñado con el enfoque de direccionamiento estratégico; dicha valoración se centra en los recursos, procesos y estructura de la empresa para comprender mejor cómo funciona y qué tan rentable está siendo. Por consiguiente, el análisis externo organizacional como el proceso de investigación que se centra en el entorno externo de la empresa, es decir, aquellos factores que están fuera del control directo de la organización; involucra factores como el clima económico, la competencia, la tecnología, los cambios en la legislación y las tendencias de la industria, siendo el objetivo de la indagación externa establecer los elementos que deben ser comprendidos por el Hotel Zully con relación a las oportunidades y amenazas de mayor impacto para prepararse mejor en el futuro, a través de una revisión de la industria, los competidores, el entorno económico y la legislación, así como una evaluación de la fuerza de la organización en relación con el entorno externo, también se evalúan los riesgos del hotel, los recursos disponibles y las oportunidades de desarrollo, así como las amenazas para la empresa.

6.1 DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO INTERNO

La consecución de información de valor para el desarrollo del análisis interno del Hotel Zully y Asociados significó la intervención directa del equipo investigativo, es decir, los autores de la presente propuesta, llevando a cabo, un conjunto de reuniones en modelo de entrevistas y revisión de los procesos internos por medio de la observación.

La representación gráfica en el seguimiento de las características principales dadas por áreas identificables en la organización que además simbolizan un impacto significativo para el hotel sugiere las siguientes consideraciones:

ILUSTRACIÓN 9. RENDIMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DIMENSIONALES DEL HOTEL ZULLY Y ASOCIADOS



Fuente: Elaborado por autores.

- Dirección.** La dirección comprende una falta clara de planificación a largo plazo, donde el hotel no cuenta con una estrategia definida, dejando ver que no se encuentra preparado para afrontar los cambios en el entorno. Así mismo, la falta de una estructura de gestión que representa una gran parte del éxito de un hotel y que depende de la buena organización de sus procesos internos no se encuentra establecida imposibilitando la consecución de los objetivos medianamente percibidos por la administración.

- **Administración.** La falta de análisis de la competencia como entidades fuertemente capacitadas para obtener la ventaja del mercado de la cual se puede obtener información para afrontar el desarrollo y rendimiento del hotel mismo no se es aprovechada. Para ofrecer una experiencia única, el hotel debe conocer a fondo a sus rivales y cuáles son sus fortalezas, si bien es cierto, que el Hotel Zully y Asociados identifica un grupo de organizaciones entre los principales hoteles que son considerados rivales y líderes del mercado hotelero en la localidad de Ladrilleros; no emplea métodos de semejanza para evaluar el Hotel Zully para que se perciba capaz de disputar por la ventaja competitiva. De lo contrario, no podrá ofrecer un producto diferente del resto concluyendo en una falta de innovación idónea, puesto que el mundo de la hospitalidad avanza a un ritmo acelerado y cada vez es más importante ofrecer experiencias diferentes, si un hotel no innova en sus productos y servicios, quedará atrás frente a la competencia.
 1. Las actividades como la administración de reservaciones, las cuales el hotel afronta desde una manera informal desde el punto de contacto, por lo cual no se capta la gestión de registros de los clientes, la asignación de habitaciones, el mantenimiento de un inventario de habitaciones disponibles y los cargos por las reservaciones.
 2. El alojamiento desde la perspectiva del cliente es determinado como un espacio “cómodo”, en el que resalta: la limpieza de las habitaciones, el mantenimiento de los servicios de la habitación, como la televisión, aire acondicionado, agua, entre otros.
 3. El servicio de restaurante y bar que ofrece el hotel Zully proporciona una variedad de servicios de restaurante y bar a los huéspedes que incluye el servicio de desayuno, almuerzo, cena, así como el servicio de bebidas y comidas ligeras.
 4. La recepción en el hotel no cuenta con una recepción profesional que brinde información a los huéspedes, proporcione recomendaciones de la ciudad, maneje el check-in y check-out de los huéspedes, entre otros. Sin embargo, se refleja el conocimiento primario de los conocedores de la localidad, de modo que, la persona que atiende en primer llamado a los clientes, aunque explica el formato de servicio, el precio y lo que ofrece, no se realiza en el contexto explícito que hace mención a todos los detalles, como las políticas, las prevenciones, entre otros.
 5. El servicio de limpieza en el hotel garantiza la higiene de la propiedad, incluyendo el mantenimiento de los baños, la limpieza de las habitaciones, la limpieza de las áreas comunes, como el restaurante, las habitaciones, la piscina, el salón, etc.

6. En cuanto al servicios de seguridad el hotel no cuenta con un equipo de seguridad para garantizar la seguridad de los huéspedes como el control de acceso a la propiedad, la vigilancia de las áreas comunes, el seguimiento de los huéspedes, entre otros. La seguridad se limita a la instalación de cámaras llevadas por la misma administradora.
- **Marketing.** En el Hotel Zully la inversión en marketing que garantice estrategias de marketing bien establecidas como variables clave para mejorar la visibilidad del hotel, no son percibidas en las actividades cotidianas ni eventuales de la organización, es decir, que no existe un modelo para la promoción. En consecuencia, el hotel no puede comunicar a los clientes todas las ventajas que ofrece, teniendo así una presencia limitada en los canales de promoción digitales.
Lo anterior, significa que no cuenta con un sitio web moderno, ni presencia en redes sociales, ni publicidad en línea, así como tampoco cuenta con un equipo o representante de marketing que se ocupe de la imagen del hotel o de crear promociones especiales para atraer clientes. Además, el hotel no realiza esfuerzos para mejorar la reputación del hotel a través de reseñas en línea, lo cual significa que los clientes tendrán que encontrar la información sobre el hotel a través de referencias boca a boca y ya que la presencia limitada en los canales de reservas los clientes pueden tener dificultades para encontrarlo.
 - **Contabilidad y Finanzas.** El Hotel Zully y Asociados lleva las finanzas y la contabilidad generalmente del apoyo de un familiar de la dueña y administradora, quien cuenta con un perfil de Administrador público ofrece el apoyo en las cuestiones mínimas necesarias para ayudar a administrar las finanzas y contabilidad del hotel. Por tanto, no se logra obtener informes financieros regulares al hotel, lo que no permite mantener una visión clara de los ingresos y gastos del hotel.
 - **Atención al Cliente.** Uno de los atributos del Hotel Zully es la atención al cliente, la cual está encaminada a proporcionar comodidad y satisfacción a los usuarios del servicio, la buena atención al cliente es percibida como un lugar acogedor, con un servicio atento, donde los clientes se sienten bienvenidos y valorados que puedan sentirse respetados y apreciados, y reciben un trato personalizado. Lo anterior, genera una buena impresión y una mayor lealtad hacia la marca. Los clientes tendrán la seguridad de que sus necesidades se satisfarán de manera eficiente y profesional.

Entre las características de mayor relevancia en el Hotel Zully se destacan las siguiente:

1. Servicio de recepción amable y personalizado.
 2. Limpieza y mantenimiento adecuado de las habitaciones y áreas comunes.
 3. Atención a cualquier problema que el cliente pueda tener.
 4. Disponibilidad de una selección de servicios de entretenimiento y comodidades.
 5. Una variedad de opciones de alojamiento para satisfacer los gustos de los clientes.
 6. Selección de alimentos y bebidas para satisfacer los gustos de los clientes.
 7. Precios competitivos.
 8. Procesos de check-in y check-out eficientes.
- **Sistemas de información.** En cuanto al hotel Zully el sistema de información evidencia las siguientes falencias:
 1. No hay un sistema de reserva o una forma de registrarse en línea.
 2. No hay una página web o una presencia en redes sociales.
 3. Los huéspedes no están informados de los precios, promociones y descuentos.
 4. No hay un sistema de seguimiento de los pagos y facturas.
 5. No hay una política de devolución de dinero.
 6. No hay un sistema de calificación para los huéspedes para compartir sus opiniones.
 7. No hay un sistema de seguridad para proteger la información de los huéspedes.
 8. No hay manera de verificar la disponibilidad de las habitaciones.
 9. Las reservas no se pueden hacer con antelación.
 10. No hay una base de datos para guardar los detalles de los huéspedes.
 11. No hay un sistema para controlar el inventario.
 12. No hay un sistema de facturación con funcionalidades básicas.
 13. Los datos de los clientes no se almacenan de forma segura.
 14. No hay una plataforma digital para contactar con los huéspedes.
 - **Talento Humano.** Actualmente el Hotel Zully cuenta con dos formas de adaptación de equipo de talento humano en un hotel, para las temporadas bajas donde se desempeñan hasta tres personas (Administradora, asistente y un personal para el restaurante) y en las temporadas altas se llega a requerir el anexo hasta de 22 personas más a quienes se reparten las necesidades del hotel y restaurante.
 - **Ubicación.** El Hotel Zully y Asociados cuenta con una ubicación estratégica cerca de atracciones turísticas importantes, restaurantes, tiendas y otros servicios, y un acceso favorable y agradable; así como también:

1. Facilidades modernas, comodidades y amueblados con gusto.
2. Servicios de conserjería y asistencia turística.
3. Instalaciones para eventos y reuniones.
4. Habitaciones cómodas, limpias y bien mantenidas.
5. Servicios de restaurante, bar y servicio de habitaciones.

6.1.1 MATRIZ DOFA (FD)

La principal herramienta de análisis de entornos está comprendida por la matriz DOFA quien ejecuta la indagación de las variables. (Correa, 2019) En el análisis del contexto interno de la organización, los factores claves del éxito identificados para el Hotel Zully y Asociados entre las características de Fortalezas y Debilidades se evidencia:

TABLA 7. MATRIZ DOFA DE ANÁLISIS INTERNO (FD)

Matriz DOFA	
Fortalezas	Debilidades
F1: Capacidad de planta instalada.	D1: No implementa estrategias de ecommerce ni presencia digital.
F2: Estabilidad en la situación financiera.	D2: La identidad de la organización no es clara.
F3: Ubicación Estratégica.	D3: No cuenta con un plan estratégico.
F4: Servicio que permite fidelidad al cliente.	D4: Estructura organizacional no está definida.
F5: Relación calidad-precio.	D5: No tiene definido un manual de funciones.

Fuente: Elaborado por autores.

F1: Capacidad de planta instalada. El Hotel proporciona una gran variedad de formatos de habitaciones para las diferentes necesidades de los posibles clientes que incluye baños con ducha, televisión con cable y alberga espacios de servicios complementarios como restaurante, piscina, salón de baile, entre otros.

F2: Estabilidad en la situación financiera. Aunque los procesos financieros elaborados por el Hotel Zully no llevan un registro documental ni reportes, la continua innovación del hotel se ha llevado a cabo gracias a la posición financiera que facilita la situación actual del hotel.

F3: Ubicación estratégica. El hotel se encuentra ubicado dentro de la localidad de ladrilleros en el espacio cercano a la bajada a la playa, lo que evita un mayor recorrido.

F4: Servicio que permite fidelidad al cliente. Una de las principales estrategias implementadas por la organización se basa en el desarrollo de actividades y comportamientos orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, de modo que, sientan que pueden regresar a un lugar confiable.

F5: Relación calidad-precio. El servicio en la organización se enfoca en el desarrollo de establecimiento de precios competentes en el mercado con relación a la calidad y el precio del servicio.

D1: No implementa estrategias de e-commerce ni presencia digital. La implementación de estrategias de comercio digital simboliza una herramienta en el desarrollo de la promoción para la organización, aspecto que no son aprovechados por el Hotel Zully.

D2: La identidad de la organización no es clara. Los aspectos que representan la identidad de la organización, como la misión, la visión, los valores, las políticas y demás, no se encuentran determinados en un espacio accesible al público interno y externo.

D3: No cuenta con un plan estratégico. La organización Hotel Zully actualmente corre el riesgo de no desarrollar una visión de futuro para la organización enfocada en el desarrollo progresivo, lo cual puede provocar una falta de dirección y objetivos claros. Debido a que, las decisiones estratégicas tomadas sin un plan estratégico pueden resultar en una pérdida de recursos, tiempo y dinero, ya que no se han establecido objetivos claros, prioridades ni una línea de acción.

D4: Estructura organizacional no está definida. El Hotel Zully y Asociados no cuenta con una estructura (organigrama) definido, el cual es esencial para establecer dirección y liderazgo en una organización. Si no hay una estructura organizacional, no hay una figura de autoridad para proporcionar dirección y liderazgo, así como también el límite de la autoridad no se define en relación a las funciones por cargo ya que no se perciben cargos determinados.

D5: No tiene definido un manual de funciones. Las funciones son muy ambiguas, por lo que más de un perfil realiza muchas actividades de muchas dependencias en la organización.

6.1.2 MATRIZ MEFI

La herramienta de matriz MEFI cualifica los factores claves del éxito que se han identificado en las dimensiones de Fortalezas y Debilidades, comprendidas en la visión global de los aspectos internos del Hotel Zully y Asociados.

En la construcción de la matriz MEFI, es decir, Matriz de evaluación de factores internos como instrumento encargado de analizar fortalezas y debilidades, Mayor (2017) sugiere las siguientes consideraciones:

- a. **Determinación de las variables.** Identificar los factores críticos del éxito con relación al análisis del entorno interno.
- b. **Asignación de datos de ponderación.** La cualificación de los datos ponderables, refiere la subjetividad de la interpretación de las variables en el mercado y su impacto para la empresa, donde los valores se presentan entre 0,0 (nada de importancia) a 1,0 (gran importancia).
- c. **Asignación de las calificaciones.** Las calificaciones en la herramienta de MEFI se categorizan entre:
 - Calificación=1: Debilidad mayor o de mucha influencia.**
 - Calificación=2: Debilidad menor o de poca influencia.**
 - Calificación=3: Fortaleza menor de poca influencia.**
 - Calificación=4: Fortaleza mayor de mucha influencia.**
- d. **Determinar la calificación ponderada.** Es la multiplicación del peso o ponderación por la calificación.
- e. **Valor de sumatoria.** Los resultados de la sumatoria corresponden a la determinación de la capacidad interna y que tan fuerte es, donde: 1.0 es el valor más bajo y 4.0 el valor más alto, el promedio es 2,5.

TABLA 8. MATRIZ MEFI

Matriz MEFI				
Fortalezas				
NO.	Factor Crítico De Éxito	Peso	Número	Ponderación
1	F1: Capacidad de planta instalada.	0,11	3	0,33
2	F2: Estabilidad en la situación financiera.	0,09	3	0,27
3	F3: Ubicación Estratégica.	0,1	4	0,4
4	F4: Servicio que permite fidelidad al cliente.	0,09	3	0,27
5	F5: Relación calidad-precio.	0,09	4	0,36
Debilidades				
1	D1: No implementa estrategias de ecommerce ni presencia digital.	0,09	2	0,18
2	D2: La identidad de la organización no es clara.	0,11	2	0,22
3	D3: No cuenta con un plan estratégico.	0,12	2	0,24
4	D4: Estructura organizacional no está definida.	0,1	2	0,2

5	D5: No tiene definido un manual de funciones.	0,1	2	0,2
Total		1		2,67

Fuente: Elaborado por autores.

En la evaluación de los catéteres variables en el ejercicio de la determinación de los factores claves de éxito del entorno interno de la organización Hotel Zully del Distrito de Buenaventura en la localidad de Ladrilleros, la valoración evidencia un total de 2,67; lo que asume que el hotel se considera lo suficientemente capaz de aprovechar las oportunidades del mercado con relación a las fortalezas con las que se percibe.

6.1.3 MATRIZ CC

La caracterización del cliente en la organización demuestra los elementos identificables en el comportamiento que asumen los diferentes tipos de clientes para la organización que está directamente relacionado con el servicio que se brinda. (Luyo, 2017) De modo que, en la organización el Hotel Zully y Asociados se reúnen las siguientes características en clientes comunes, identificando tres tipos de clientes:

1. Internacional 2. Nacional 3. Nativo *Tabla 9. Matriz CC*

Matriz CC		
Ubicación Geográfica	Internacional	
Características Psicográficas	Actitudes	Personalidad extrovertida orientada a la búsqueda de emisiones que brinda el entorno, el estilo de vida se caracteriza por viajar.
Características Conductuales	Frecuencia	Recurrencia en temporadas altas principalmente.
Ubicación Geográfica	Nacional	
Características Psicográficas	Actitudes	Principalmente recurren a la visita en familia, buscando recreación y descanso.
Características Conductuales	Frecuencia	Recurrencia en temporadas altas principalmente.

Ubicación Geográfica		Nativo		
Características Psicográficas	Actitudes	Los grupos nativos de visitantes varían entre la necesidad de descansar, recreacional en familia, disfrutar de las festividades, ferias, avistamiento de ballenas, entre otros.		
Características Conductuales	Frecuencia	Recurrencia constante	indiscriminada	de
		temporadas.		

Fuente: Elaborado por autores.

6.2 DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO EXTERNO

El análisis externo como diagnóstico del hotel Zully y Asociados se refiere a la evaluación de las condiciones del entorno externo, que incluyen factores como la ubicación, la competencia, el clima y la economía general, se basa en la evaluación de los factores macro y microeconómicos que afectan a la industria del turismo y por defecto a la organización que pertenece a aquella; análisis externo es una parte importante del proceso de gestión estratégica de la empresa, ya que ayuda a identificar oportunidades y amenazas a las que se enfrenta como entidad activa en la economía del sector y la industria hotelera.

6.2.1 MATRIZ DOFA (AO)

En el ejercicio de la identificación de las variables claves para el éxito de la empresa, con relación a los factores externos (Amenazas y Oportunidades). (Correa, 2019), la investigación reconoce como fuentes generadoras de mayor impacto, los a continuación mencionados:

TABLA 10. MATRIZ DOFA DE ANÁLISIS EXTERNO (OA)

Matriz DOFA	
Amenazas	Oportunidades
A1: Competidores prestadores de servicios iguales o similares que cuentan con mayor inversión, capacidad y eficiencia nacionales e internacionales.	O1: Políticas de reducción de impuestos de renta.
A2: Acceso a crédito de inversión para mejora y expansión.	O2: Accesibilidad de recursos naturales de la localidad.

A3: Accesibilidad limitada para personas en condición de discapacidad.	O3: Exploración de estrategias digitales en el proceso empresarial. (E-commerce)
A4: Inseguridad social	O4: Crecimiento del turismo en la región.
A5: Inestabilidad en la economía nacional.	O5: Implementación de nuevas tecnologías.

Fuente: Elaborado por autores.

A1: Competidores prestadores de servicios iguales o similares que cuentan con mayor inversión, capacidad y eficiencia nacionales e internacionales. La capacidad para posicionarse en el mercado hotelero de la localidad con la que cuentan alguno de los competidores se perciben de gran impacto en comparación con la organización objeto de estudio, de modo que, si el Hotel Zully no trabaja en sus fortalezas, las condiciones amenazantes del mercado simbolizaran una amenaza cada vez mayor.

A2: Acceso a crédito de inversión para mejora y expansión. La economía colombiana actual se encuentra en constante fluctuación, de modo que, las capacidades de obtención de créditos inversores para la organización pueden llegar a garantizar una amenaza.

A3: Accesibilidad limitada para personas en condición de discapacidad. Las condiciones del terreno y la accesibilidad a los espacios recreacionales no se adaptan a todo tipo de personas y condiciones físicas especiales o con limitaciones, lo que sugiere una pérdida a tales tipos de clientes potenciales.

A4: Inseguridad social. La inseguridad social de carácter violento e histórico que ha sufrido el puerto amenaza constantemente el flujo de turistas que deciden no ingresar al territorio por temor.

A5: Inestabilidad en la economía nacional. La demanda de viajes en el país es un factor clave que determina la oferta de servicios hoteleros y la volatilidad de la economía nacional afecta la forma en que los turistas eligen sus destinos de viaje, donde una economía estable y fuerte puede atraer a más turistas, lo que a su vez aumenta la demanda de servicios hoteleros.

O1: Políticas de reducción de impuestos de renta. Las políticas de reducción de impuestos de renta en la industria hotelera de Colombia son una forma de alentar la inversión en el sector que permiten a los inversionistas en el sector hotelero disminuir el monto de impuestos que deben pagar.

O2: Accesibilidad de recursos naturales de la localidad. Para el Hotel Zully la oportunidad de acceder a los recursos naturales ecoturísticos como una atracción recreacional más del servicio, simboliza una oportunidad para determinar una amplia gama de oferta en portafolio.

O3: Exploración de estrategias digitales en el proceso empresarial. (Ecommerce). La incursión en el medio digital para Hotel Zully aporta un desarrollo de innovación tecnológica enfocado a la mejora de la productividad y el rendimiento de las operaciones.

O4: Crecimiento del turismo en la región. La localidad se ha convertido en un centro turístico de gran atractivo, factor que sugiere una oportunidad de negocio y crecimiento aprovechable para la organización.

O5: Implementación de nuevas tecnologías. El apoyo de las tecnologías en las actividades de la empresa reduce costos y tiempo en las actividades manuales y reduce el grado de informalidad que presenta el hotel.

6.2.2 Matriz MEFE

La valoración de los factores claves del éxito identificados en el análisis del contexto externo de la empresa el Hotel Zully se proponen en la herramienta estratégica Matriz MEFE, la cual recurre a la misma interpretación que la contraparte MEFI:

- a. **Determinación de las variables.**
- b. **Asignación de datos de ponderación.** Entre 0,0 (nada de importancia) a 1,0 (gran importancia).
- c. **Asignación de las calificaciones:**
 - Calificación=1: Amenaza mayor o de mucho impacto.**
 - Calificación=2: Amenaza menor o de poco impacto.**
 - Calificación=3: Oportunidad menor de poco aprovechamiento.**
 - Calificación=4: Oportunidad mayor de mucho aprovechamiento.**
- d. **Determinar la calificación ponderada.** ponderación por calificación.
- e. **Valor de sumatoria.** 1.0 es el valor más bajo y 4.0 el valor más alto, el promedio es 2,5.

TABLA 11. MATRIZ MEFE

Matriz MEFE		
Oportunidades		
NO.	Factor Crítico De Éxito	Peso Número Ponderación

1	O1: Políticas de reducción de impuestos de renta	0,1	3	0,3
2	O2: Accesibilidad de recursos naturales de la localidad	0,13	4	0,52
3	O3: Exploración de estrategias digitales en el proceso empresarial. (E-commerce)	0,15	3	0,45
4	O4: Crecimiento del turismo en la región	0,12	4	0,48
5	O5: Implementación de nuevas tecnologías	0,09	3	0,27
Amenazas				
1	A1: Competidores prestadores de servicios iguales o similares que cuentan con mayor inversión, capacidad y eficiencia nacionales e internacionales.	0,12	4	0,48
2	A2: Acceso a crédito de inversión para mejora y expansión	0,1	3	0,3
3	A3: Accesibilidad limitada para personas en condición de discapacidad.	0,05	2	0,1
4	A4: Inseguridad social	0,09	3	0,27
5	A5: Inestabilidad en la economía nacional.	0,05	2	0,1
Total		1		3,27

Fuente: Elaborado por autores.

Los resultados con base en la ponderación, calificación y sumatoria de los valores dados a cada factor clave del éxito con relación al impacto que sugiere en el Hotel Zully y asociados, siendo de 3,27; propone que la empresa se encuentra en un punto donde puede aprovechar estratégicamente las condiciones del mercado con base a las fortalezas y oportunidades para propiciar un beneficio.

6.2.3 MATRIZ PESTEL

Con base en Correa (2019), la Matriz PESTEL es una herramienta de análisis de entorno que ayuda a los gerentes a comprender el entorno macroeconómico en el que operan las empresas, se compone de seis factores externos:

- Política
- Económica
- Social
- Tecnológica
- Ambiental
- Legal

Tales factores se deben analizar para conocer el impacto que pueden tener en la empresa.

El primer paso es realizar una investigación exhaustiva para recopilar información sobre los factores externos mencionados anteriormente, información que se recopila de diversas fuentes, como las estadísticas gubernamentales, los informes de la industria y los medios de comunicación.

Por consiguiente, se analiza y comprende mejor cómo pueden afectar a la empresa, evaluando los efectos potenciales de cada factor y determinando la probabilidad de que se produzcan, de modo que la información se anota en una matriz para facilitar el análisis.

Tabla 12. MATRIZ PESTEL

Categoría	Factor	Detalle	Criterio		Impacto	
			A	O	Alto	Bajo
PolíticoLegal	Nuevas normatividades	La Ley 2068 de 2020 determina que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) debe promover el turismo nacional, a través de la promoción de destinos X turísticos, el fomento de la competitividad de los operadores turísticos y el uso de tecnologías innovadoras.			X	
	Reducción del impuesto de renta para hotelería.	La reducción del impuesto de renta para la industria hotelera puede ayudar a mejorar las ganancias de las empresas de hotelería. Esto podría tener un efecto positivo en la economía general, ya que las empresas X tendrían más dinero para invertir en nuevos proyectos y mejorar su infraestructura. Esto, a su vez, podría generar empleo y aumentar los ingresos de la industria.			X	
	Cambios normativos en agentes reguladores	Los cambios normativos en agentes reguladores de las actividades turísticas, donde la concesión de Sociedad Terminales Marítimos del Pacífico S.A. (Muelle Turístico de Buenaventura) en cumplimiento de acuerdos entre el Comité de Paro Cívico de Buenaventura, el Ministerio de Transporte, junto con el Instituto Nacional de Vías Fuente especificada no válida. hizo entrega de la administración del mismo.		X		X

	Normativa laboral (seguridad y salud en el trabajo)	Las principales normativas en seguridad y salud en el trabajo en Colombia fundamentan el entorno laboral seguro y saludable que son dictadas por el Ministerio de Trabajo y se aplican a todos los sectores, desde industrias manufactureras hasta el sector de los servicios, las cuales incluyen el cumplimiento de los estándares de seguridad y salud establecidos por el Ministerio de Trabajo, el control de los riesgos para la salud y seguridad de los trabajadores, así como la capacitación y formación de los trabajadores en materia de seguridad y salud.	X	X	X
	Legislación medioambiental	En la región se han implementado una serie de normativas medioambientales para la protección de los recursos, las normativas incluyen la prohibición de la tala ilegal de árboles, la reducción de la contaminación por la industria y la agricultura, la preservación de los ecosistemas marinos y de los humedales costeros, el control de los vertimientos de residuos domésticos y comerciales, la generación de energías renovables, la mejora de la calidad del aire, la vigilancia de los recursos hídricos, el fomento de la educación y la sensibilización medioambiental. Estas normativas están contribuyendo a mejorar la calidad de vida en la región, protegiendo el medio ambiente y asegurando el bienestar de la población.		X	X
Económico	Cambios en la demanda de	Las tendencias actuales en hotelería se han centrado en la mejora de los servicios para los huéspedes, como el		X	X

bienes y servicios	aumento de la seguridad y el desarrollo de nuevos servicios como internet y televisión. También, se está invirtiendo en la renovación de los hoteles para mejorar la experiencia de los huéspedes, de modo que, la mayor oferta y calidad de los servicios está contribuyendo a una mayor demanda de hoteles y servicios en Colombia.		
Volatilidad de divisas	La baja del dólar en Colombia en índices económicos afecta positivamente el turismo en el país, ya que la moneda local se vuelve más atractiva para los turistas extranjeros. Esto incrementa el interés en viajar a Colombia, lo que se traduce en mayores ingresos para el país y más empleo en el sector turístico. Además, los precios de los productos y servicios turísticos se ven reducidos, lo que hace que sea más barato visitar Colombia.	X	X
Extensión del IVA a extranjeros	Como mecanismo de reactivación económica la tarifa se aplica a turistas extranjeros y a aquellos extranjeros que se encuentran temporalmente en el país, aplicado a bienes y servicios adquiridos por los extranjeros, como alojamiento, alimentos, transporte, entretenimiento y otros.	X	X
Tasas de inflación	La inflación es una de las principales preocupaciones para la industria hotelera en Colombia, debido a que el aumento en las tasas de inflación afecta los costos de los materiales y suministros necesarios para las organizaciones, lo que significa que los costos de operación aumentan y los ingresos de los bajan,	X	X

		concluyendo en el aumento de los precios de los servicios para compensar los aumentos de costos y se refleja posteriormente en la disminución de la demanda. Además, una tasa de inflación alta significa una menor compra de bienes y servicios por parte de los consumidores, lo que afecta los ingresos de los hoteles		
	Índices de Inseguridad	El índice de seguridad, desarrollado por el Observatorio de Seguridad Ciudadana de la Universidad del Valle y el Banco de Comercio Exterior de Colombia con el fin de medir los niveles de seguridad en el municipio, referido en una combinación de factores que incluyen la tasa de homicidios, la tasa de robos, la tasa de delitos contra el patrimonio, la tasa de delitos contra la libertad sexual y la tasa de delitos contra el orden público; se actualiza trimestralmente y se mide en una escala de 0 a 100, siendo 100 la más segura. En las últimas interpretaciones, abril de 2021, precisamente el índice de seguridad para Buenaventura fue de 59, lo cual indica que la ciudad sigue siendo un lugar relativamente inseguro.	X	X
Tecnológico	Reducción de costos y de esfuerzos	La implementación de tecnologías en una empresa puede permitir la reducción de costos y esfuerzos en diferentes áreas, debido a que una empresa puede ahorrar tiempo y recursos al automatizar tareas repetitivas, procesar datos y realizar operaciones más eficientemente.	X	X

	Comodidad	La comodidad complementa como valor añadido en la optimización de los recursos y el tiempo en la inversión de nuevas tecnologías.	X	X
	Mejores índices de productividad	La implementación de tecnologías permite a la empresa aprovechar mejor los recursos disponibles, mejorando el rendimiento general de los mismos. Lo que provoca una mejora en la productividad y en la satisfacción del cliente, lo que a su vez repercute en el éxito de la empresa.	X	X
	Tendencia tecnológica	La tendencia tecnológica en la industria hotelera refiere a la adopción de nuevas tecnologías que mejoran la experiencia de los huéspedes y la eficiencia operativa de los hoteles, incluyendo la adopción de tecnologías de automatización para mejorar los procesos de reserva, gestión de inventario y facturación, así como la implementación de soluciones móviles para mejorar la experiencia de los huéspedes.	X	X
	Tendencia hacia el uso de las redes sociales	La tendencia hacia el uso de las redes sociales en la industria hotelera se debe al hecho de que las plataformas ofrecen a los hoteles una forma eficaz y asequible de promocionar los productos y servicios a una audiencia mucho más amplia, a su vez, ayuda a los hoteles a aumentar la visibilidad, construir relaciones con los clientes y aumentar las reservas.	X	X
Ecológico	Cultura de RRR	La Cultura de Reciclaje en la industria hotelera de Colombia refiere a la adopción de prácticas de reciclaje en los establecimientos de hospedaje para reducir el impacto ambiental en las operaciones, la separación de	X	X

	residuos, la instalación y uso de equipos de reciclaje, el uso de productos reciclados, la reutilización de materiales y la mejora de la eficiencia energética son prácticas que contribuyen a una mejor gestión de los recursos naturales, una mayor conciencia ambiental y una reducción de los costos operativos.		
Manejo de Ahorro de luz y agua	La gestión de ahorro de luz y agua en la industria hotelera de Colombia promueve la implementación de prácticas ambientalmente sostenibles para reducir el consumo de recursos naturales y reducir los índices de contaminación, logrando a través de la instalación de sistemas de iluminación y sistemas de ahorro de agua y la adopción de buenas prácticas una reducción en el impacto ambiental.	X	X
Movimientos de protección al medioambiente	En los movimientos de protección al medioambiente los proyectos incluyen la recuperación de hábitats costeros, la rehabilitación de hábitats marinos, el monitoreo de la vida silvestre, la mejora de los recursos hídricos, la prevención de la contaminación y el establecimiento de áreas protegidas.	X	X

Fuente: Elaborado por autores.

TABLA 13. FICHA DE CARACTERIZACIÓN OBJETIVO NO.2

Caracterización Objetivo No.2	
Objetivo	Identificar el nivel de ventaja competitiva enfocada en el benchmarking competitivo orientado en Betancourt para la organización Hotel Zully y Asociados en el sector de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura.
Método	Bajo la interpretación de métodos cuantitativo y cualitativo para el tratamiento de datos numéricos analizados mediante instrumento estadístico para su posterior análisis conclusivo.
Técnica / Instrumento	• <i>Matriz MPC</i> • Encuesta a competidores determinados para estudio de <i>Benchmarking</i>. • Información extra por medio de observación.
Especificación	El segundo objetivo corresponde al análisis comparativo de las organizaciones hoteleras en la localidad de Ladrilleros de la isla Juanchaco y Ladrilleros de Buenaventura, que gozan de la ventaja competitiva en la industria, bajo la implementación de herramientas de <i>Benchmarking</i> competitivo para determinar posibles puntos de mejoras que sean útiles en el desarrollo direccional del Hotel Zully y Asociados.

Fuente: Elaborado por autores.

7. IDENTIFICACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA DEL HOTEL ZULLY Y ASOCIADOS

Desde la perspectiva de la ventaja competitiva como herramienta de posicionamiento estratégico frente a competidores en el mercado hotelero de la localidad de Ladrilleros en la isla Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura y con las características principales de acceso a la zona, las herramientas comerciales y de captación de la atención de los clientes presenta

variaciones en la implementación de estrategias híbridas de comercio, entre el comercio tradicional y el comercio electrónico para desarrollar un flujo equilibrado de los ingresos en la empresa que simbolizan utilidades al final del período, evitando así incurrir en sobrecostos o pérdidas significativas en los márgenes de beneficio.

Por ende, la indagación propone la implementación teórica del análisis competitivo en la industria a través del *Benchmarking* competitivo, tomando como puntos de referencias las tres principales organizaciones hoteleras en el sector que se consideran competidores directos que gozan además de la ventaja competitiva para la empresa objeto de estudio de la investigación, el Hotel Zully y Asociados, de modo que se identifiquen los modelos y planes estratégicos que han determinado el éxito competitivo de dichas empresas en la localidad como influenciadores en el diseño de la propuesta de direccionamiento estratégico.

A continuación, el estudio comprende la identificación de las áreas mayormente fuertes de las empresas y como están alineadas al enfoque direccional, es decir, los objetivos, la misión, visión, metas, políticas, entre otros. Suponiendo un análisis en los productos, precios, calidad, servicios, estrategias de marketing, atención al cliente y demás. En el caso específico de la industria hotelera en las zonas islas del Distrito la ventaja prioriza las estratagemas que refieran las cualidades únicas que conciernen a una entidad jurídica para ser capaz de obtener mayor posibilidad de *engagement*¹ que la competencia.

7.1 APLICACIÓN DEL BENCHMARKING AL SECTOR HOTELERO DE LADRILLEROS

El efecto del *benchmarking* requiere la identificación del ranking de las empresas hoteleras y sustitutas que simbolizan un reconocimiento mayor por parte de los consumidores entre los competidores y la situación económica que trasciende el contexto histórico de la región en Buenaventura. En el sector hotelero la fluctuante percepción de la economía tanto nacional como internacional ha influenciado en él

la transformación de los valores de los consumidores, desde el punto de adquirir todo lo que se desea a realizar exclusivamente compras inteligentes, de modo que el consumidor distinga la siguiente línea de acción en la decisión de compra:

- Planificación de la compra o del servicio.
- Lista de requerimientos para la compra o servicio.
- Apego a la lista inicial.

¹ El *Engagement* hace referencia al nivel de compromiso que surge en los consumidores por una marca específica, lo que logra la concepción de un estado de fidelidad. (Marcantonio, 2017)

- Racionalidad en el deseo de la compra o del servicio.
- Presupuesto determinado.

Con base en Kantar World Panel (2010), los elementos de mayor relevancia en la decisión de compra corresponden a:

- Relación calidad-precio en un 74% por parte de los compradores.
- La proximidad en un 71%
- La calidad del producto o servicio en un 58%

En primer lugar, Betancourt (2014) plasma las etapas a seguir para la implementación del modelo de *benchmarking* competitivo que propone la selección de las organizaciones de alojamiento en el sector de Ladrilleros que sirven de punto de referencia en el ejercicio comparativo para el Hotel Zully y Asociados en las estrategias de direccionamiento estratégico que aportan valor a la ventaja competitiva:

1. Planeación del recorrido por parte de investigadores.
2. Identificación y selección de las empresas a comparar.
3. Caracterización de las empresas a comparar.
4. Identificación de los factores claves del éxito.
5. Análisis de los factores claves del éxito.
6. Implementación de la MPC.
7. Identificación y análisis de estrategias que simbolizan un mecanismo para la ventaja competitiva en las empresas seleccionadas.

Por consiguiente, es posible obviar la aparición del fenómeno del *value for money*² en los consumidores, donde el University of Cambridge (2011) lo define como una herramienta de evaluación en la proporción de la asignación de precios y la calidad del producto o servicio brindado, no obstante, la herramienta presume un instrumento de apoyo en la medición, evaluación o comparación debido a la subjetividad que implica la calificación de algunos criterios de valor, los cuales son

dados desde el estudio de mercado por parte del investigador y que pueden considerarse difíciles a medir en muchas ocasiones.

Con relación a la industria el primer paso significa la determinación de las siguientes interrogantes:

² *Value for money* relaciona los aspectos de calidad y precio en el estudio de un producto o servicio ofrecido en una industria competidora. (Glendinning, 1988)

Tabla 14. CARACTERIZACIÓN MÉTODO BENCHMARKING

Caracterización Método Benchmarking	
Industria	Hotelera & Turismo
¿Cuáles son las características dominantes en la industria? por su ubicación	La industria hotelera en el Pacífico colombiano se caracteriza principalmente privilegiada, ofreciendo a los visitantes la oportunidad de disfrutar de la belleza natural y la cultura local.
¿Cuáles son los factores clave que determinan el éxito o el fracaso competitivos?	La gestión de la marca La atención al cliente Las estrategias de social network Las estrategias de e-commerce La capacidad instalada

Fuente: Elaborado por autores.

A continuación, el rating en motores de búsquedas de los hoteles en la zona de ladrilleros para el primer semestre del presente año, es decir, 2023, que optimizan las estrategias de alcance y presentación de la empresa y de lo que se ofrece implementando modelos de Search Engine Optimization, donde se logra medir la calidad percibida por los consumidores en una clasificación que recoge la reseña informativa desde los sitios web de los hoteles, siendo Google Search quién ejecuta la mayor red en estrategias de SEO permite la búsqueda de los clientes para la comparación de los hoteles del sector, en este caso de ladrilleros para tomar una decisión de compra y posterior al servicio obtener una reseña.

Se contempla de la siguiente forma:

TABLA 15. RATING DE POPULARIDAD DE HOTELES EN LADRILLEROS SEGÚN SEARCH ENGINE OPTIMIZATION DE GOOGLE SEARCH.

Nombre	Rango de Precios	Calificación De Clientes (0 a 5)	Sitio web
			
Hotel y Cabañas Reserva Aguamarina	\$236.555 - \$468.223	4.5 Excelente 382 opiniones	https://reservaagua marina.com/

Hotel Costa Real	\$128.800 - \$172.500	4.4 Muy Buena 263 opiniones	https://hotelcostareal.com.co/
Hotel Brisas del Pacífico	\$150.000 - \$450.000	4.3 Muy Buena 200 opiniones	https://brisasdelpacificoladrilleros.com/home/?page_id=9491
Hotel Pacific Blue Ladrilleros	\$150.000 - \$450.000	4.3 Bien 197 opiniones	https://www.hotelpacificblueladrilleros.com/
Hotel Bahía Del Sol	\$150.000 - \$450.000	4.0 Muy Buena 119 opiniones	Red social https://www.facebook.com/hotelbahiaelcolladrilleros/
Hotel Palma Real	\$150.000 - \$450.000	4.3 Muy Buena 199 opiniones	http://hotelpalmareal.com.co/
Papagayos Beach Hotel	\$95.000 - \$450.000	4.2 Muy Buena 120 opiniones	https://www.hotelpladrilleros.com/
Hotel y Restaurante Teresa	\$95.000 - \$220.000	3.3 Bien 97 opiniones	Sin página web
Hotel Zully y Asociados	\$150.000 - \$450.000	4.3 Muy Buena 149 opiniones	https://hotelzullyladrilleros.com.co/
Hotel La Cooperativa	\$150.000 - \$450.000	3.3 Bien	https://www.pacificocolombiano.com/
Nombre	Rango de Precios	Calificación De Clientes (0 a 5)	Sitio web
			
		100 opiniones	adrilleros/alojamiento/cooperativa/
Coral Resort	\$128.800 - \$372.500	4.0 Muy buena 109 opiniones	http://coralresort.weebly.com/

Fuente: Elaborado por autores.

Las reseñas costaron entre la participación de entre 95 a 400 opiniones sugeridas por los consumidores con relación a la calidad en el servicio obtenido, el resumen de opiniones de Google se define entre la puntuación de estrellas, donde 1 estrella representa un mal servicio y 5 estrellas un excelente servicio anexando un comentario personal de cada consumidor.

Las empresas de alojamiento en la localidad de mayor popularidad para los consumidores en cuanto a calidad- precio refiere a:

- Hotel y Cabañas Reserva Aguamarina
- Hotel Costa Real
- Hotel Brisas del Pacífico

7.2 ANÁLISIS VALUE FOR MONEY (VFM) DE LA INDUSTRIA HOTELERA DE LADRILLEROS

La implementación del método VFM se especifica en consecuencia a la trinidad E, la economía, la eficiencia y la eficacia. (University of Cambridge, 2011) En añadidura, Jackson, P., (2012), propone la singularidad de la herramienta para su elaboración como aquella que mide el equilibrio entre las tres E.

Por ende, la distinción de las organizaciones de tipo alojamiento las cuales son consideradas principalmente como competidores directos para el Hotel Zully y Asociados se comprenden con relación a la subdivisión categórica del stock de empresas por rama de actividad económica según las 21 secciones de la clasificación industrial internacional uniforme adaptada a Colombia, de Buenaventura 2015-2022, de la siguiente manera:

TABLA 16. FICHA TÉCNICA DEL NÚMERO DE REGISTROS COMERCIALES POR AÑO, EN CATEGORÍA SERVICIOS DE COMIDA Y ALOJAMIENTO EN EL DISTRITO DE BUENAVENTURA

Servicios de Comida y Alojamiento	
Año	Número de Registros
2018	750
2019	785
2020	700
2021	674
2022	704

Fuente: Registro Mercantil - Cámara de Comercio de Buenaventura (Garcés & Zuluaga , 2022)

El último registro de la estimación de comerciantes por parte de la Cámara de Comercio de Buenaventura realizado durante las fechas de abril del 2022, definió entre los negocios prestadores de servicios de tipo alojamiento y comida el registro de hasta 704 empresas, donde hasta más de 200 unidades se encuentran establecidas en las localidades de islas del Distrito.

No obstante, entre las organizaciones de tipo alojamiento de mayor distinción en la localidad de Ladrilleros con base al reconocimiento de marca implementado a través de estrategias de marketing diseñadas en contemplación de lo que representa cada empresa y el rumbo de las mismas para atraer al público objetivo en la herramienta de rating de SEO la valoración donde las valoraciones figuran desde 0 a 10, con relación a lo identificado y observado en la investigación que evidencia los elementos a evaluar y comparar, así como el total acumulado y el promedio :

- A. Organización
- B. Capacidad
- C. Evaluación General de Direccionamiento
- D. Ubicación Branding
- E. Servicios
- F. Atención al Cliente
- G. Instalaciones de Habitaciones
- H. Instalaciones complementarias del Hotel
- I. Estrategias de e-commerce
- J. Reputación Online
- K. Social Network
- L. Total
- M. Promedio

TABLA 17. VALUE FOR MONEY (VFM) DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN LA LOCALIDAD DE LADRILLEROS SEGÚN RATING SEO

No.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
0	Hotel Zully y Asociados	(+) 100	5	9	6	7	10	10	8	3	2	2	62	6,2
1	Hotel y Cabañas Reserva Aguamarina	(+) 200	9	10	10	10	9	9	10	10	9	9	95	9,5
2	Hotel Costa Real	(+) 200 (-) 100	8 9	8	10 8	10 8	8	9	10 9	10 8	8	9	90 83	9,0 8,3
3	Pacific Blue			7			8	8			9	9		
4	Brisas del Pacifico	(+) 100	8	9	7	9	8	9	7	7	9	7	80	8,0
5	Hotel Bahía del Sol	(+)100	7	6	5	6	7	8	7	3	2	3	54	5,4
6	Hotel Palma Real	(+) 150	8	8	8	8	9	8	8	9	7	7	80	8,0
7	Hotel Papagayos	(+) 150	6	7	7	7	6	7	8	6	4	6	64	6,4
8	Hotel y Restaurante Teresa	(-)100	3	6	4	6	7	5	6	3	2	2	44	4,4

9	Hotel La Cooperativa	(+)100	5	4	5	4	6	4	4	3	2	4	41	4,1
10	Coral Resort	(+)100	3	3	3	4	5	6	6	2	2	2	36	3,6

Fuente: Elaborado por autores.

7.3 DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS A COMPARAR

Entre las organizaciones fuertes identificadas en el mercado hotelero del sector de Ladrilleros del Distrito de Buenaventura se reconoce la ventaja competitiva sobre el resto a las siguientes personas jurídicas:

7.3.1 HOTEL Y CABAÑAS RESERVA AGUAMARINA

El Hotel y Cabañas Reserva Aguamarina es un Hotel en Ladrilleros, Colombia y una empresa especializada en Turismo Natural y de Aventura en el Pacífico Vallecaucano.

ILUSTRACIÓN 10. FOTO AÉREA DEL HOTEL Y CABAÑAS RESERVA AGUAMARINA



Fuente: <https://reservaaguamarina.com/>

La organización ofrece a los visitantes recorridos ecológicos de gran atractivo turístico. Los recorridos ecológicos cuentan con Avistamiento de Ballenas Jorobadas, Avistamiento de Aves, Recorridos por las Cascadas de las Serpes, Playa Chucheros, La Barra, el Chorro de la Maestra, Ladrilleros, además de, Las Tres Marías, Tour por los Esteros y Manglares, Caminatas por Senderos y Acantilados, Pesca deportiva, así como también, la Reserva Aguamarina siempre Cuenta con Guías especializados para realizar todos los Eco destinos.

7.3.2 HOTEL COSTA REAL

El Costa Real Hotel y Cabañas te ofrece el equilibrio de la naturaleza y el ecoturismo responsable, cuenta con habitaciones familiares, muy cómodas y privadas especialmente diseñadas para el confort y tranquilidad de los huéspedes. Cada habitación cuenta con televisor, ventilador, baño privado, y acceso al restaurante, piscina y jacuzzi en una zona privada rodeada de naturaleza, zona de hamacas para un verdadero descanso.

ILUSTRACIÓN 11. FOTO AÉREA DEL HOTEL COSTA REAL



Fuente: <https://hotelcostareal.com.co/>

7.3.3 PACIFIC BLUE

El hotel cuenta con Piscina, Zonas verdes, Restaurante, Zona de Camping, Lobby y Cómodas Habitaciones, cuenta con una capacidad de atención hasta para 80 huéspedes. Una de las Grandes Ventajas con otros hoteles es que ofrecen un paquete con todos los gastos incluido desde el transporte desde Cali, y alimentación.

ILUSTRACIÓN 12. FOTO HOTEL PACIFIC BLUE LADRILLEROS

Fuente: <https://www.hotelpacificblueadrilleros.com/>

El Hotel Pacific Blue cuenta con habitaciones de diferentes características, las cuales se asignan en el momento de reservación, cuenta con cabañas para pareja de 4x3 Mts2, Aire Acondicionado, Baño Privado, Cama Doble; habitaciones triples y cuádruples de 3 x 3mts 2, también cuenta con Cabañas para 4 Personas de 4 X 4 Mts, y Cabañas sencillas para grupos de 10, 7, 5, y parejas.

En el momento en que se realiza una reservación se confirmará las habitaciones que se encuentran disponibles.

7.4 DESCRIPCIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Los factores claves del éxito identificados en el desarrollo del diagnóstico del contexto interno y externo de la organización el Hotel Zully y Asociados que se consideran de mayor impacto corresponde a los siguientes aspectos:

7.4.1 CALIDAD EN EL SERVICIO

La percepción de calidad en el servicio como un factor clave del éxito en la industria hotelera representa la subjetividad de los consumidores ya que una buena experiencia de servicio influye en la creación de fidelidad de parte de los clientes para con la marca, aumenta el valor y la reputación. De igual manera, los clientes buscan experiencias de calidad, por lo que los hoteles deben esforzarse por proporcionar servicios de la mejor calidad para satisfacer las expectativas, mejorar la atención al cliente y mejorar los servicios complementarios en la innovación

7.4.2 PRECIO

El precio como un factor clave del éxito en el mercado hotelero supone una función en las consideraciones de presupuesto por parte de los consumidores, por lo que las estrategias en la gestión de precios competitivos influyen principalmente en la decisión de compra, de modo que, es importante identificar el equilibrio adecuado entre los precios ofrecidos y el nivel de calidad competente de la empresa para mantener el transcurso operacional de la organización.

7.4.3 CAPACIDAD

La capacidad instalada como factor clave para el éxito en el mercado hotelero determina la cantidad de huéspedes que el hotel puede alojar. Así mismo, si un hotel tiene una capacidad instalada inferior a la demanda, significa que los huéspedes tendrán dificultades para encontrar una habitación disponible, lo que significa menos beneficios para el hotel. De esta manera, una capacidad instalada adecuada es fundamental para el éxito del hotel en el mercado.

Además, la capacidad instalada de un hotel también afecta la calidad de la experiencia de los huéspedes, si la organización cuenta con una capacidad adecuada los huéspedes tendrán una buena experiencia, lo que contribuirá al éxito del hotel en el mercado. Por el contrario, si un hotel tiene una capacidad instalada insuficiente, los huéspedes tendrán una mala experiencia, lo que afectará el éxito del hotel en el mercado.

7.4.4 EVALUACIÓN GENERAL DE DIRECCIONAMIENTO

El direccionamiento estratégico como uno de los factores clave del éxito en el mercado hotelero representa la estrategia que basa la definición de objetivos y metas a largo plazo para el negocio, se utilizan para establecer una dirección clara para el negocio, así como para identificar cómo la empresa se diferenciará de sus competidores.

Lo anterior, ayuda a los hoteles a aumentar la visibilidad, mejorar la imagen de marca, mejorar la experiencia de cliente y desarrollar nuevos productos y servicios, también permite a los hoteles establecer prioridades para invertir en áreas específicas para obtener un mayor éxito.

Finalmente, el direccionamiento estratégico propone a los hoteles mantenerse al día con las tendencias del mercado y establecer una ventaja competitiva.

7.4.5 UBICACIÓN

La ubicación estratégica como un factor clave para el éxito en el mercado hotelero influye en la cantidad de clientes potenciales que recibe un hotel, una ubicación estratégica permite a la organización estar cerca de los principales destinos turísticos, atracciones locales y otros lugares de interés para los turistas, lo que significa que los clientes tendrán un fácil acceso al hotel, y se convierte en una opción atractiva para los viajeros.

Además, una ubicación estratégica también puede ayudar a un hotel a mantener los precios bajos al no tener que afrontar los costos de desplazamiento a zonas menos concurridas, a su vez, puede aumentar el número de huéspedes que se alojan en el hotel y también puede influir en la cantidad de promociones que un hotel puede ofrecer.

7.4.6 BRANDING

La marca es la impresión que los clientes tienen de un hotel y su marca se construye a través de la reputación, el diseño, la experiencia del cliente y la promoción, el branding como factor clave del éxito puede garantizar a los hoteles a construir sus marcas de forma estratégica, asegurando que se reflejen los valores de la empresa, que sean consistentes y que siempre estén enfocados en el cliente, de modo que, se destaca de la competencia y conecta con una audiencia más amplia.

Las estrategias de Branding aseguran que la organización tenga presencia en línea, a través de las redes sociales, los motores de búsqueda y los sitios web, contribuyendo a la visibilidad general de la empresa y aumentando la conciencia de marca.

7.4.7 ATENCIÓN AL CLIENTE

Uno de los principales motivos por los cuales los clientes eligen un hotel en particular se basa en la atención con la que se le es medida su necesidad, los hoteles que ofrecen una atención al cliente excepcionalmente buena, tienen una mejor probabilidad de ser elegidos entre sus competidores.

Lo anterior, se debe a que los clientes valoran el trato personalizado y la atención a sus necesidades y preferencias, así como también están más dispuestos a volver a un hotel que ofrezca una atención excelente, lo que puede generar una mayor lealtad y una mayor cantidad de reservas.

Por lo tanto, los hoteles deben ofrecer una atención al cliente de calidad para asegurar una mayor cantidad de reservas, lealtad de los clientes y una mayor rentabilidad.

7.4.8 INSTALACIONES DE HABITACIONES

La instalación de habitaciones es un factor clave para el éxito en el mercado hotelero ya que proporciona una experiencia única y memorable para los huéspedes, si los huéspedes pasan una noche cómoda y relajante en la habitación, es más probable que regresen al hotel en el futuro.

La instalación de habitaciones también puede ser decisiva para atraer a nuevos huéspedes, si se concibe el diseño con cuidado y que se encuentren equipadas con equipos modernos, como televisores inteligentes, sistemas de aire acondicionado, camas confortables, entre otras, harán que los huéspedes se sientan cómodos, lo que aumentará la satisfacción del huésped y mejorará la reputación del hotel.

7.4.9 INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS DEL HOTEL

La instalación complementaria de un hotel puede ser un factor clave del éxito en el mercado hotelero ya que puede proveer a los huéspedes un mayor sentimiento de comodidad, teniendo en cuenta servicios complementarios como una cafetería, un bar, un salón, un gimnasio, un spa, una piscina, una sala de juegos, una sala de estar, un restaurante, una tienda de regalos y otros servicios adicionales. Así pues, los servicios adicionales no solo aumentan la percepción de valor del hotel, sino que también ofrecen a los consumidores la oportunidad de disfrutar de experiencias únicas durante su estancia, además, los servicios adicionales pueden permitir al hotel destacarse de la competencia al ofrecer una experiencia de lujo y un ambiente único.

7.4.10 ESTRATEGIAS DE E-COMMERCE

Las estrategias de *e-commerce* pueden como un factor clave del éxito en el mercado hotelero proporcionan una forma eficaz de promover y vender los productos y servicios, las estrategias de *e-commerce* ayudan a los hoteles a aumentar su visibilidad en línea, mejorar la experiencia del cliente, impulsar las ventas y aumentar el tráfico de los sitios web de los hoteles.

Las organizaciones atraen más clientes y aumentan sus visitas, los hoteles también pueden aprovechar las estrategias de *e-commerce* para mejorar su marca, mejorar la reputación y aumentar su lealtad de los clientes, además de reducir los costos operativos al permitirles ofrecer descuentos y promociones en línea, medir y analizar el desempeño de las campañas de marketing, entre otras.

7.4.11 REPUTACIÓN ONLINE

La reputación online puede ser un factor clave para el éxito en el mercado hotelero cuando los clientes buscan recomendaciones de otros antes de realizar una reserva, y el uso de plataformas de reseñas y redes sociales les permite evaluar varias opciones antes de decidirse.

Las reseñas online proporcionan a los clientes una perspectiva de la calidad del servicio que ofrecen los hoteles y los hoteles que reciben buenas reseñas reciben más reservas, mientras que los hoteles con malas reseñas suelen tener una baja tasa de ocupación.

7.4.12 SOCIAL NETWORK

La implementación de redes sociales puede ser un factor clave en el éxito del mercado hotelero debido a que ofrece una forma fácil y eficaz de llegar a los clientes potenciales, así como de mantener una conexión con los clientes actuales. Las redes sociales permiten a los hoteles compartir ofertas y promociones, así como promover la lealtad de los clientes, también proporciona a los hoteles interactuar directamente con sus clientes, lo que les permite mejorar la satisfacción del cliente y asegurar la lealtad de los mismos.

7.5 VFM DE LOS HOTELES SELECCIONADOS COMO REFERENTES

Las tres organizaciones de tipo Hotel consideradas como aquellas que, además de simbolizar una ventaja competitiva en el mercado hotelero de la localidad de Ladrilleros en el Distrito de Buenaventura, son también un punto de referencia para orquestar puntos de mejora en la organización objeto de estudio, es decir, el hotel Zully y Asociados.

7.5.1 VFM DE HOTEL Y CABAÑAS RESERVA AGUAMARINA

El Hotel y Cabañas Reserva Aguamarina representa uno de los favoritos en la industria hotelera del sector, como organización se encuentra estructurada en los aspectos más importantes del direccionamiento por lo que cuenta con una misión, visión y valores expuestas al público.

En consecuencia, es considerablemente fuerte en aspectos relacionados que garantizan un desempeño superior al de la competencia, como lo es la gestión de

la marca, el *social network*, la reputación online, las estrategias de *e-commerce* y la capacidad instalada.

ILUSTRACIÓN 13. VFM DE HOTEL Y CABAÑAS RESERVA AGUAMARIMA

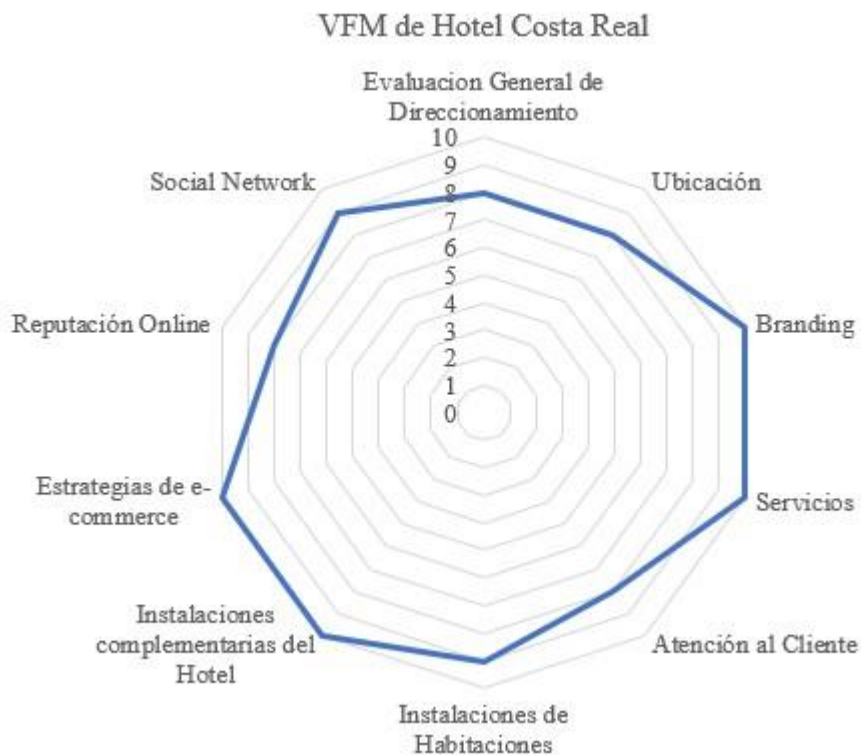


Fuente: Elaborado por autores.

7.5.2 VFM DE HOTEL COSTA REAL

El Hotel Costa Real ha desarrollado fuertemente estrategias que compensen aspectos menos favorables, como la ubicación que considera un desplazamiento hacia las zonas de la playa, estrategias que van desde la gestión de la marca hasta la capacidad instalada y el valor agregado del servicio.

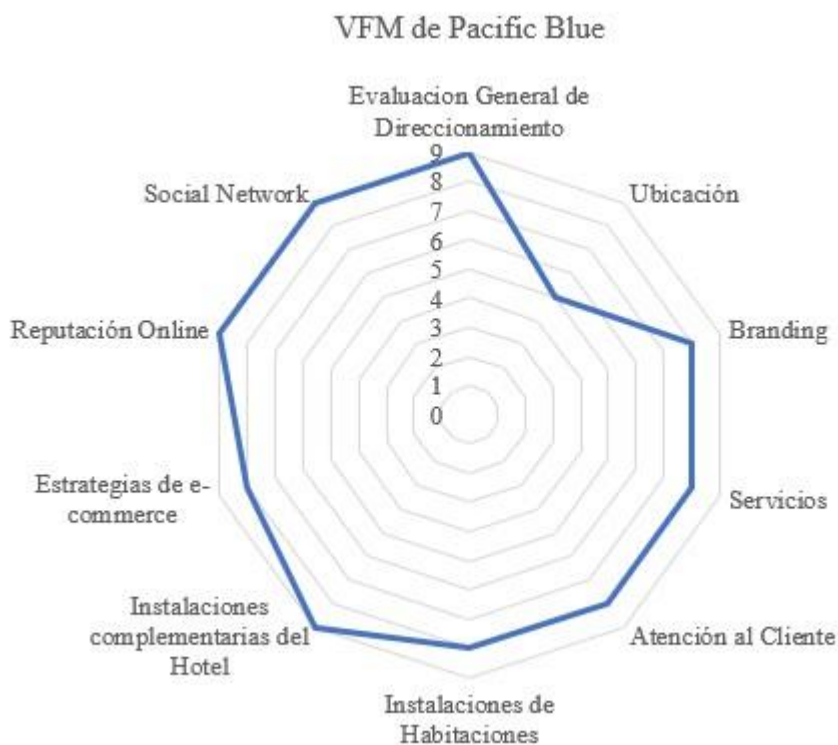
Lo que implica un desarrollo en experiencias ecoturísticas y de alojamiento que permitan maximizar la vivencia del consumidor, por lo cual, la organización ha invertido en la ejecución de mecanismos del comercio digital y la capacidad instalada para generar atracción a los visitantes.

ILUSTRACIÓN 14. VFM DE HOTEL COSTA REAL

Fuente: Elaborado por autores.

7.5.3 VFM DE HOTEL PACIFIC BLUE

En última instancia, se encuentra el Hotel Pacific Blue quien, a pesar de no contar con una ubicación privilegiada, ha sabido desarrollar estrategias de reconocimiento y fidelidad a la marca con relación a la experiencia y la atención que se brinda.

ILUSTRACIÓN 15. VFM DE HOTEL PACIFIC BLUE

Fuente: Elaborado por autores.

7.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) representa las principales organizaciones consideradas como la competencia de mayor relevancia para la organización estudiada. (Zometa, Kogel, & Rolf, 2013). Los elementos que la integran son los siguientes: Peso de la matriz: cada uno de los factores críticos referidos se califica con un peso entre 0,0 (nada de importancia) a 1,0 (gran importancia). Rating. Simboliza la efectividad de la empresa en las actividades de dicha área. (1=Gran debilidad) (2=Debilidad menor) (3=Fuerza menor) (4=Fuerza mayor).

TABLA 18. MATRIZ MPC

Matriz MPC										
			Hotel Zully y Asociados		Hotel y Cabañas Reserva Aguamarina		Hotel Costa Real		Pacific Blue	
No.	Factores Clave	Peso	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
1	Calidad	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,27	2	0,22
2	Precio	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,21	4	0,36
3	Capacidad	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,3	4	0,28
4	Evaluación General de Direccionamiento	0,10	1	0,1	4	0,4	3	0,12	2	0,2
5	Ubicación	0,06	4	0,24	4	0,24	2	0,12	1	0,06
6	Branding	0,07	1	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
7	Servicios	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3
8	Atención al Cliente	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
9	Instalaciones de Habitaciones	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	3	0,21
10	Instalaciones complementarias del Hotel	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	3	0,15
11	Estrategias de <i>ecommerce</i>	0,06	1	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18

12	Reputación Online	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21	3	0,21
13	<i>Social Network</i>	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Total		1,00		2,59		3,70		2,73		2,71

Fuente: Elaborado por autores.

El reflejo de la valoración interpretado en la matriz MPC, refleja la ventaja competitiva con la que goza en mayor medida la organización Hotel y Cabañas Reserva Aguamarina, al representarse de manera organizacional mejor diseñada, así como la ejecución de las actividades regidas bajo una estrategia direccional.

No obstante, la ventaja por sobre el Hotel Zully y Asociados con la que cuentan las demás empresas comparadas no se consideran significativamente altos, aspectos que se pueden tomar de punto de partida para implementar trazos de mejora en las desventajas organizacionales del hotel.

TABLA 19. FICHA DE CARACTERIZACIÓN OBJETIVO NO.3

Caracterización Objetivo No.3	
Objetivo	Diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico con base en las 5P de Mintzberg para el Hotel Zully y Asociados de Juanchaco y Ladrilleros del Distrito de Buenaventura 2024 – 2026.
Método	Bajo la interpretación de métodos cuantitativo y cualitativo para el tratamiento de datos numéricos que soportan y complementan aspectos cualitativos ofrecidos como argumentación o estrategias.

Teoría de Direccionamiento estratégico según Mintzberg.

**Técnica /
Instrumento**

- Perspectiva.
- Posición.
- Patrón.
- Pauta de Acción. - Plan

El tercer objetivo reúne las características identificadas como idóneas en forma de estrategias diseñadas para la **Especificación** formulación de un modelo direccional para la empresa Hotel Zully y Asociados de la localidad de Ladrilleros del Distrito de Buenaventura para el periodo comprendido durante 2024-2026.

Fuente: Elaborado por autores.

8. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON BASE EN LAS 5P DE MINTZBERG

La propuesta de direccionamiento estratégico formulada con base en las 5p de Mintzberg, los cuales, representan la noción de la estrategia desde cada enfoque, es decir, Perspectiva, Posición, Patrón, Pauta de Acción y Plan. De modo que, se dispone con las delimitaciones suficientes que puedan ser implementadas en la organización objeto de estudio, es decir, el Hotel Zully y Asociados de la localidad de Ladrilleros del Distrito de Buenaventura, entre los años 2024 – 2026, tomando como referente el diagnóstico previo del entorno y los resultados obtenidos de *Benchmarking* comparativo aplicado a la industria hotelera del sector.

Por lo cual, desde las consideraciones de la dirección estratégica de las empresas como una parte fundamental para la ventaja competitiva en la actualidad y en un entorno que presume un alto flujo de dinamismo y competitividad como lo es la industria del turismo en el pacífico colombiano; si las organizaciones desean considerarse útiles, generadoras de valor y trascender en el tiempo, requieren

evolucionar con el paso de las tendencias y nuevas prospecciones que surgen en la actualidad. De modo que, el direccionamiento estratégico identifica las oportunidades para crecer y desarrollar nuevos productos, servicios, así como también nuevos modelos de oferta e innovación en el servicio al cliente y la forma en que se da la comunicación donde el negocio tradicional pierde la concepción original y se libera de limitaciones, en el afán de encontrar resultados que satisfagan las necesidades de los consumidores.

Concluyendo entonces, que la identificación de las estrategias para la organización Zully y Asociados, como empresa que ha funcionado más de dos décadas con métricas, actividades y demás funciones desde el conocimiento empírico y ha conseguido mantener una posición reconocible en el mercado, a pesar de que no cuenta con ningún tipo de planteamiento direccional; promete un incremento en el rendimiento de sus actividades y por defecto en el beneficio si se interviene con una herramienta direccional óptima para la empresa.

8.1 DESCRIPCIÓN CATEGÓRICA DE LA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO

Las consideraciones principales que describen la propuesta de direccionamiento estratégico para el Hotel Zully y Asociado, son las siguientes:

TABLA 20. FICHA DE DESCRIPCIÓN CATEGÓRICA DE LA PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO

Tipo & Diseño	Propuesta de Direccionamiento Estratégico
Organización	Hotel Zully y Asociados
Localización	Ladrilleros
Región	Distrito De Buenaventura
Enfoque	• 5P de Mintzberg
Año	2024 – 2026
Investigadores	Dahyana Salazar Riascos 200851077 & Rosa Yuleiny Alegría Obregón 201857925

Fuente: Elaborado por autores.

El tipo de diseño corresponde a un modelo de propuesta de orden documental donde se presenta un proyecto enfocado en la índole de la investigación a la organización el Hotel Zully y Asociados, el cual cumple las características de un prestador de servicios de alojamiento, restaurante, de recreación y ecoturismo,

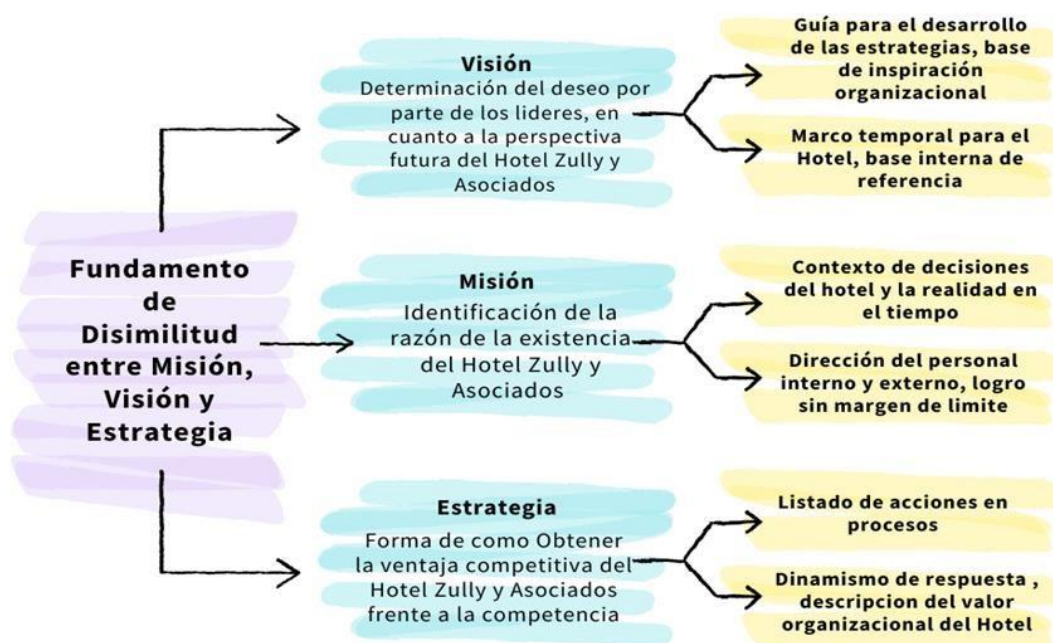
entre otros. La ubicación de la empresa objeto de estudio es la localidad de Ladrilleros de la isla Juanchaco y Ladrilleros en la región del Distrito de Buenaventura.

La propuesta involucra un conjunto de estrategias enfocadas en la postulación teórica de Minstzberg, el cual, propone las 5p: Perspectiva, Posición, Patrón, Pauta de Acción y Plan; como modelo de direccionamiento teórico en el marco temporal percibido entre el año 2024 y el año 2026.

8.2 FUNDAMENTO DE DISIMILITUD ENTRE MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA

Las disimilitudes afrontadas previamente para la determinación y posterior interpretación de los elementos de Misión, Visión y Estrategia, consideran los siguientes aspectos:

ILUSTRACIÓN 16. DIAGRAMA DE FUNDAMENTO DE DISIMILITUD ENTRE MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA



Fuente: Elaborado por autores.

La visión, la misión y la estrategia organizacional forman parte fundamental en la elaboración del direccionamiento para el hotel Zully y asociados por lo que se

requiere la comprensión de cada aspecto como sistema y como aspecto individual que aporta valor a la concepción del negocio en el mercado.

En primera instancia, la visión para el hotel Zully y Asociados compensa la imagen del futuro que se desea para la organización en una declaración inspiradora que hace alusión a la descripción donde el hotel se percibe en el plazo estipulado en la investigación, la imagen se precisa con particularidades clara y motivadora que ayude a guiar las decisiones y acciones de la organización, por tanto, una orientación a futuro que indique el rumbo que debe seguir el hotel Zully y Asociados.

En segunda instancia, la misión para la empresa declara el propósito que define la razón de ser del hotel, describiendo el que hacer, para quien lo hace y porqué lo hace, siendo la guía del hotel Zully y Asociados en la toma de decisiones y acciones diarias permitiendo mantener el enfoque del hotel en su propósito fundamental.

En última instancia, las estrategias reúnen el plan de acción para el hotel enfocado en los objetivos organizacionales en el conjunto de decisiones y acciones propuestas para el alcance de las metas, dichas estrategias se basan en la visión y la misión, de igual manera, han sido desarrolladas teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización, las oportunidades y amenazas del entorno, y los recursos y capacidades de la organización.

Cada uno de los anteriores mencionados analizan y ayudan a garantizar el éxito a largo plazo del hotel Zully y Asociados de Ladrilleros.

8.3 OBJETIVOS SMART

- Incrementar la cuota de mercado del Hotel Zully y Asociados en un 10% en los próximos 3 años, a través de estrategias de posicionamiento efectivas y promoción de la marca.
- Mejorar la perspectiva de sostenibilidad ambiental del hotel implementando prácticas de gestión ambiental y reduciendo el consumo de recursos en un 15% en los próximos 3 años.
- Implementar un plan de marketing digital que incluya estrategias de redes sociales, SEO y marketing de contenidos, con el objetivo de aumentar el tráfico en línea y las reservas directas en un 25% en los próximos tres años.
- Mejorar la experiencia del cliente mediante la personalización de servicios y la implementación de programas de fidelización, con el objetivo de aumentar la tasa de repetición de clientes en un 30% en los próximos tres años.
- Optimizar la gestión de ingresos mediante la implementación de un sistema de precios dinámicos basado en la demanda y la disponibilidad de

habitaciones, con el objetivo de aumentar los ingresos por habitación disponible en un 10% en los próximos tres años.

- Mejorar la eficiencia operativa mediante la implementación de tecnología de vanguardia en áreas clave, como gestión de reservas, operaciones de recepción y sistemas de gestión hotelera, con el objetivo de aumentar la productividad del personal en un 20% en los siguientes tres años.
- Fortalecer la reputación y reconocimiento de la marca del Hotel Zully y Asociados a través de estrategias de relaciones públicas, participación en eventos de la industria y obtención de certificaciones de calidad, con el objetivo de mejorar la calificación en plataformas de reseñas en línea en un 15% en los próximos tres años.

8.4 ESTRATEGIAS DE DIRECCIONAMIENTO PROPUESTAS CON BASE EN MINTZBERG

Con base en las estrategias como perspectiva, como Posición, como Patrón, como Pauta de Acción y como Plan según postulado de Henry Mintzberg en el modelo propuesto se diligencian las siguientes consideraciones en la herramienta de dirección pensada para el Hotel Zully y Asociados:

8.4.1 ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA

El diseño de las estrategias enfocadas a la perspectiva abarca la manera en la que el Hotel Zully y Asociados percibe el mundo que lo rodea, así como la comprensión profunda de cómo la organización se posiciona en su entorno y cómo aprovecha sus recursos y capacidades para lograr los objetivos.

ILUSTRACIÓN 17. DIAGRAMA DE ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA



Fuente: Elaborado por autores.

De modo que, se debe enfocar al hotel en la concepción de un sistema complejo de elementos interdependientes que interactúan con el entorno para crear valor para los clientes y grupos de interés a largo plazo. Para lograrlo, es necesario contar con

una comprensión profunda de los factores internos y externos que afectan a la organización, así como de cómo la organización puede aprovechar sus fortalezas y oportunidades, y mitigar sus debilidades y amenazas. Dicho enfoque implica la identificación meticulosa de dichos elementos, considerando los plazos largos de tiempo, con el fin de orientar las decisiones del hotel hacia la creación de valor sostenible. Comprender la dinámica del entorno empresarial, evaluar las tendencias del mercado, analizar las preferencias de los clientes y adaptarse a los cambios tecnológicos y regulatorios se convierte en un factor crucial para el éxito a largo plazo.

Al abordar los desafíos y oportunidades desde una perspectiva estratégica, el hotel Zully y Asociados puede establecer objetivos ambiciosos y claros, definir planes de acción efectivos y ejecutarlos de manera coherente. Además, es importante fomentar la cultura de la innovación y el aprendizaje continuo, para adaptarse rápidamente a las nuevas demandas y mantenerse a la vanguardia de la industria hotelera.

8.4.1.1 COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN A PROPONER

La declaración de la misión organizacional para el Hotel Zully y Asociados resume la razón de ser del hotel, incluyendo los objetivos fundamentales y los principios que guían las acciones según David (2005), de manera que, para la propuesta de misión organizacional se percibe la determinación de los siguientes componentes:

TABLA 21. VERIFICACIÓN DE COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE MISIÓN A PROPONER

No.	Criterio	Pregunta	Si	No
1	Consumidor	¿Se ha delimitado el Buyer person?	x	
2	Oferta	¿Qué productos o servicios ofrece?	X	
3	Mercado	¿Geográficamente es un competidor consistente?	X	
4	Innovación Tecnológica	¿Implementa innovación tecnológica en el servicio?	X	
5	Permanencia en el tiempo, crecimiento, beneficio	¿Con qué actitud afronta el hotel las metas económicas?	X	
6	Filosofía organizacional	¿Cuáles son las creencias elementales del hotel, valores, ética organizacional?	X	

7	Auto Conocimiento y concepto	¿Qué ventajas competitivas claves X puede aprovechar?
8	Branding	¿Con qué imagen desea ser X reconocido el hotel?
9	Compromiso por el Talento Humano	¿Considera a los empleados un activo X de valor?

Fuente: Elaborado por autores.

La declaración de los componentes para la misión a proponer enfatiza los siguientes criterios:

- El Propósito Empresarial: Define el negocio principal del hotel y su razón de ser, es decir, explica lo que hace la organización y por qué existe.
- Los Valores Empresariales: Principios fundamentales que guían el comportamiento del hotel y su cultura, dichos valores son éticos, morales, sociales o económicos.
- Los Objetivos Empresariales: Metas a largo plazo para el hotel, incluyen el crecimiento, la rentabilidad, la satisfacción del cliente, la innovación, la responsabilidad social, entre otros.
- Clientes: La referencia a los clientes a los que el hotel sirve incluye una descripción de los tipos de clientes a los que se dirige la organización y los productos o servicios que ofrece. (Buyer Person)
- El Alcance Empresarial: El alcance de la misión describe las áreas geográficas o de negocios en las que el hotel opera.

En general, la declaración de la misión organizacional se orienta a ser concisa, clara y fácil de entender, expresando la identidad del hotel, su propósito, objetivos principales y los valores que guían su comportamiento y cultura para dar paso a la estructuración de la misión que será presentada a todo el público en contacto con el Hotel Zully y Asociados.

8.4.1.2 MISIÓN A PROPONER

Con base en los componentes identificados en la declaración de la misión, se propone la siguiente concepción misional para el Hotel Zully y Asociados del Distrito de Buenaventura:

Misión

En el hotel Zully y Asociados de Ladrilleros estamos comprometidos con nuestros clientes a proporcionar en altos estándares de atención al cliente productos

y servicios de alta calidad que buscan satisfacer y garantizar la mejor experiencia en los servicios de alojamiento, restaurante, recreación, ecoturismo y relacionados; orientados en la confortabilidad y calidez de la cultura pacífica.

Buscamos brindar un servicio excepcional y personalizado, adaptándonos a las necesidades y preferencias de cada uno de nuestros huéspedes, ofreciendo habitaciones y espacios comunes cómodos y acogedores y una deliciosa experiencia culinaria basada en ingredientes frescos y locales, preparados con técnicas innovadoras y sostenibles, fomentando el desarrollo de la comunidad y promoviendo la economía local.

8.4.1.3 COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE VISIÓN A PROPONER

Para la declaración de visión a proponer en el Hotel Zully y asociados, los componentes propuestos con base en David (2005), describen de manera clara y concisa el futuro que se desea para el hotel. Además, de cumplir con criterios razonables como lo es, la medición, el logro y la realidad de cumplir tal visión idealizada que se trabajan de acuerdo a una guía estratégica para la toma de decisiones y la planificación de objetivos y metas.

TABLA 22. VERIFICACIÓN DE COMPONENTES DE LA DECLARACIÓN DE VISIÓN A PROPONER

No.	Criterio	Si	No
1	Redacción orientada al futuro	x	
2	Naturaleza integradora	X	
3	Concisa	X	
4	Perspectiva Positiva	X	
5	Realista, Alcanzable y Medible	X	
6	Consistencia entre los principios y los valores organizacionales del hotel	X	
7	Transicional del: “Que es” a “Lo que llegará a ser”	X	
8	Se identifica el logro a futuro al que se aspira	X	
9	Incorpora todas las partes del hotel, actuales y futuras	X	

10	Redacción en modelo de accionar	X
11	Diligencia la voluntad de la acción	X
12	Incorpora la visualización del futuro	X
13	Orientada al progreso	X
14	Delimitada como meta a largo plazo	X

Fuente: Elaborado por autores.

Los componentes típicos de la declaración de visión a proponer hacen referencia a los siguientes elementos:

- La declaración de futuro deseado: Describe el futuro deseado del hotel Zully y Asociados, la declaración es clara y concisa e inspirar y motivar a los empleados y a otros grupos de interés.
- La perspectiva a largo plazo: La visión comprende un período de tiempo a largo plazo, para el hotel Zully y asociados, se opta por 5 años en el futuro, describe cómo la organización espera evolucionar y transformarse a lo largo de ese período.
- La orientación estratégica: La declaración de la visión proporciona orientación estratégica sobre cómo el hotel planea competir y crear valor en el mercado hotelero del sector de Ladrilleros, reflejando la misión, los valores y la cultura de la organización.
- Es Inspiradora: Inspira y motivadora para todos los miembros del hotel Zully y Asociados, describiendo el futuro que desea y que vale la pena trabajar para alcanzar.
- La Claridad: La declaración de la visión es clara y fácil de entender, breve, concisa y fácil de comunicar y recordar.
- La Coherencia: La visión es coherente con la misión, los valores y la estrategia del hotel, refleja los objetivos y metas a largo plazo.

La declaración de visión efectiva para la organización hotel Zully y Asociados del Distrito de Buenaventura en la localidad de Ladrilleros, proporciona orientación estratégica, es fácil de entender y está en línea con la misión, los valores y el direccionamiento estratégico.

8.4.1.4 VISIÓN A PROPONER

Con base en los componentes identificados en la declaración de la visión, se propone la siguiente concepción de visión para el Hotel Zully y Asociados del Distrito de Buenaventura:

Visión

Convertirnos en uno de los principales destinos en la localidad de Ladrilleros con reconocimiento nacional, ofreciendo una experiencia única de alojamiento, restaurante, recreación, ecoturismo y relacionados. Queremos ser reconocidos en el 2028, como un hotel y restaurante líder en la promoción y conservación del medio ambiente y la cultura local, brindando a nuestros huéspedes una experiencia auténtica y memorable que combine la aventura con el confort, la calidad y la calidez del pacífico colombiano.

8.4.1.5 ASPECTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL IDENTIFICADOS A PROPONER

Los aspectos de mayor relevancia en la formulación de la propuesta de direccionamiento estratégico para el hotel Zully y Asociados de la localidad de Ladrilleros considera las características que distinguen al hotel de su competencia, lo que la harán única en el mercado hotelero del sector, elementos que van directamente referenciados en el marco de la cultura organizacional propuesta:

• Objetivos Organizacionales Propuestos

Dimensión	Objetivo	Propósito
Rentabilidad del hotel	Incrementar la rentabilidad del hotel con estrategias de direccionamiento y comunicación.	Desarrollar estrategias para atraer a más clientes y fidelizar a los existentes e implementar medidas de eficiencia operativa y reducción de costos.
Satisfacción del cliente	Ofrecer servicios de alta calidad en cuanto a alojamiento, restaurante, ecoturs. Garantizar una experiencia única y agradable a los huéspedes, ofreciendo servicios de alta calidad y personalizados que superen sus expectativas.	La excelencia en el servicio es un factor clave para la satisfacción del cliente y la rentabilidad del hotel.

Desarrollo sostenible	Ser reconocidos como líderes en turismo sostenible.	Dado que se trata de un hotel ubicado en un entorno natural y de alta biodiversidad, es importante promover prácticas de turismo sostenible y responsabilidad social corporativa.
Innovación tecnológica	Implementar nuevas tecnologías de en los procesos de producción empresa para mejorar la eficiencia y la implementación de calidad.	Mejorar el proceso producción de la mediante la nuevas tecnologías.
Talento humano	Desarrollar un equipo altamente capacitado y comprometido con la visión y misión del hotel que altamente capacitado y	Se enfoca en la importancia de contar con un equipo humano la
	promueva un ambiente laboral favorable y fomente el crecimiento personal y profesional de cada uno de sus integrantes.	objetivos: Atraer y seleccionar talentos de alta calidad. Capacitar y desarrollar al personal. Fomentar el compromiso y la motivación. Retener el talento.
Crecimiento del hotel	Fortalecer los procesos administrativos y financieros con estrategias de direccionamiento. estableciendo metas específicas y mensurables.	Impulsar el crecimiento de la empresa a través de un aumento en las ventas,

Fuente: Elaborado por autores.

• **Valores Propuestos**

Se disponen los siguientes valores para proponer en el marco de la cultura organizacional del hotel Zully y asociados:

TABLA 23. TABLA DE VALORES PROPUESTOS Y SU APLICACIÓN POR ÁREA

Principio	Área	Distrito	Cliente	Competidores	Comunidad	Talento Humano	Proveedores
Innovación		X	X		X	X	
Trabajo de equipo			X	X	X	X	X
Calidad		X	X	X	X	X	X
Respeto		X	X	X	X	X	X
Compromiso		X	X		X	X	X
Responsabilidad		X	X		X	X	X
Creatividad			X				
Honestidad		X	X	X	X	X	X
Lealtad			X		X	X	
Diversidad e inclusión		X	X		X	X	
Aprendizaje continuo			X		X	X	
Orientación a resultados			X		X	X	

Fuente: Elaborado por autores.

• Estilo de Liderazgo

Para una empresa hotelera ecoturística del Pacífico colombiano, como lo es el hotel Zully y Asociados, el estilo de liderazgo efectivo debería ser el liderazgo transformacional, el cual se enfoca en motivar e inspirar a los miembros de la organización para que trabajen juntos en pro de objetivos comunes y en desarrollar sus habilidades y capacidades para alcanzar su máximo potencial.

Por lo cual, el líder del Hotel Zully y Asociados debe fomentar el liderazgo transformacional mediante:

1. Inspiración y motivación: El líder debe ser un modelo a seguir y debe inspirar a los demás a través de su visión y pasión.
2. Comunicación efectiva: El líder debe ser un buen comunicador, escuchar a los miembros de la organización y fomentar la participación activa de todos.
3. Desarrollo de habilidades y capacidades: El líder debe fomentar el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los miembros de la organización, y brindar oportunidades de aprendizaje y capacitación.
4. Orientación al logro: El líder debe establecer metas claras y trabajar junto con su equipo para alcanzarlas.
5. Fomento del trabajo en equipo: El líder debe promover la colaboración, la comunicación y el apoyo mutuo entre los miembros de la organización.

El modelo de liderazgo transformacional ayudará al Hotel y su líder a fomentar la innovación, la creatividad y la responsabilidad social en la organización, así como también, a brindar un servicio de alta calidad que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.

• Principios

- Responsabilidad social
- Responsabilidad Ambiental
- Calidad en el servicio
- Sentido de pertenencia
- Innovación

8.4.1.6 ESTRATEGIA DEL PRODUCTO – SERVICIO A PROPONER

La determinación de los servicios principales que se ofrecen en el hotel Zully y Asociados hacen parte de Alojamiento, Restaurante, Recreación, Ecoturismo. De modo que, las estrategias se entiendan en el contexto de lo que mayormente se es ofrecido al público, con un enfoque en la experiencia de los consumidores:

- **Personalización:** Ofrecer un servicio personalizado para cada huésped hace que se sientan valorados y especiales. Para ello, el hotel Zully y

Asociados, debe formular un consolidado de los intereses o necesidades para cada cliente o grupo específico, preguntar sobre las preferencias y necesidades especiales y luego adaptar los servicios y la atención en consecuencia, en algunos casos:

- Cantidad de personas por habitación.
 - Habitaciones con vista al mar.
 - Servicio de televisión.
 - Servicio de piscina.
 - Servicio de salón de juego.
- **Comunicación clara:** La comunicación efectiva evita malentendidos y garantizar que los huéspedes estén informados sobre los servicios y políticas del hotel. El hotel podrá proporcionar información detallada sobre las instalaciones, los servicios, las tarifas y las políticas del hotel a través de su sitio web, folletos y correo electrónico de confirmación de reserva. Además, el personal del hotel podría ser entrenado para comunicarse de manera clara y efectiva con los huéspedes.
 - **Servicio de calidad:** La calidad del servicio es un factor crítico para la satisfacción de los huéspedes, el hotel debe invertir en la formación del personal para garantizar que brinden un servicio amable, cortés y eficiente. En añadidura, el hotel podría establecer estándares claros de servicio y medir su cumplimiento para asegurarse de que se brinde un servicio consistente.
 - **Mejoras en las instalaciones:** Mantener las instalaciones en buen estado hace que los huéspedes se sientan cómodos y satisfechos. El hotel debe continuar constante en las realizaciones de mejoras en las instalaciones, como renovación de los baños, actualizar los sistemas de aire acondicionado y mejorar la decoración de las habitaciones para mantenerlas atractivas y cómodas.
 - **Atención al detalle:** El hotel debe prestar atención a detalles como proporcionar insumos de alta calidad, ropa de cama y toallas suaves, y asegurarse de que las habitaciones están impecablemente limpias. También debe ofrecer servicios adicionales como transporte desde y hacia la localidad, reserva en restaurante y actividades locales.

8.4.2 ESTRATEGIAS COMO POSICIÓN

La estrategia como posición para el hotel Zully y Asociados entiende y desarrolla la estrategia empresarial, se trata de la posición que el hotel ocupa en su entorno competitivo y de cómo esta posición puede ser fortalecida y defendida frente a la competencia.

ILUSTRACIÓN 18. DIAGRAMA DE ESTRATEGIA COMO POSICIÓN



Fuente: Elaborado por autores.

8.4.2.1 CASCADA DE DECISIÓN ESTRATÉGICA A PROPONER

ILUSTRACIÓN 19. DIAGRAMA DE CASCADA DE DECISIÓN ESTRATÉGICA A PROPONER



Fuente: Elaborado por autores.

8.4.2.2 ESTRATEGIA DE VENTA A PROPONER

1. Identificación del público objetivo, según Buyer Person.

Para poder desarrollar una estrategia de venta efectiva, es necesario tener en cuenta a qué tipo de clientes se desea llegar.

En el caso del hotel Zully y Asociados, un hotel de ecoturismo en Ladrilleros, el público objetivo puede variar entre personas que buscan una experiencia de turismo sostenible y en contacto con la naturaleza, a un grupo familiar nativo que recorre o celebra fechas especiales según la cultura.

2. Determinar y ofrecer los paquetes turísticos con relación a la temporada

Para la atracción de clientes potenciales, es recomendable ofrecer paquetes turísticos que incluyan alojamiento, actividades y comidas, como lo ha venido incorporando el hotel Zully en los servicios.

También, el diseño de los paquetes turísticos debe ajustarse a diferentes presupuestos y preferencias de clientes. Por ejemplo, paquetes de fin de semana, paquetes para parejas o paquetes para familias.

3. Crear promociones y descuentos

Ofrecer promociones y descuentos en fechas especiales es una buena forma de atraer a nuevos clientes y fidelizar a los que ya tienen experiencia en el hotel.

Las promociones en días festivos, temporadas bajas o fechas especiales como en el Día del amor y la amistad o el Día de la Madre.

4. Fomentar el turismo local

Como hotel de ecoturismo en Ladrilleros, es importante fomentar el turismo local, así como las alianzas con tiendas locales y guías turísticos para ofrecer una experiencia completa y enriquecedora a los huéspedes.

5. Implementación de Social Network

Las redes sociales son una herramienta poderosa para llegar a más clientes potenciales, incluso más allá de la barrera geográfica.

Crear contenido atractivo y relevante que muestre los atractivos del hotel y los lugares turísticos cercanos, también se puede utilizar anuncios en redes sociales para llegar a una audiencia más amplia.

8.4.2.3 *ESTRATEGIA DE E-COMMERCE A PROPONER*

1. Crear una página web atractiva y funcional

Permite a los clientes reservar habitaciones, paquetes de ecoturismo y restaurantes en línea. La página web debe ser fácil de usar y estar optimizada para dispositivos móviles.

2. Ofrecer paquetes de ecoturismo únicos

Deben incluir actividades en la playa, en el bosque tropical, y en la reserva marina, las cascadas, los resguardos, entre otros atractivos comunes de la zona.

Los paquetes deben ser atractivos para diferentes tipos de viajeros, como familias, parejas y grupos de amigos.

3. Ofrecer diferentes opciones de pago

La variabilidad de las formas de pago como tarjeta de crédito, transferencia bancaria, pago en efectivo, cuentas móviles, entre otras; aumenta la gestión del servicio.

4. Implementar un sistema de email marketing

El cual permite al hotel mantener a los clientes informados de las ofertas especiales, promociones y novedades de la empresa. Es importante segmentar la base de datos de clientes para enviar mensajes personalizados y relevantes.

5. Integrar las redes sociales en la estrategia de e-commerce del hotel

Promocionando los paquetes de ecoturismo, la oferta gastronómica y las habitaciones en línea.

8.4.2.4 *ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO A PROPONER*

El hotel Zully y Asociados de la zona de Ladrilleros de Buenaventura es un lugar ideal para aquellos turistas que desean disfrutar de un ambiente natural y relajante en medio de la belleza del Pacífico colombiano.

Para desarrollar una estrategia de posicionamiento efectiva, se requiere considerar varios aspectos importantes:

En primer lugar, se destaca la ubicación del hotel en la playa de Ladrilleros, una de las más hermosas de la región, con aguas cristalinas y una amplia variedad de flora y fauna, por lo que, la promoción del hotel como un destino turístico en sí mismo es clave para atraer a los visitantes que buscan escapar del estrés y la agitación de la vida urbana.

En segundo lugar, se destaca la naturaleza ecológica del hotel, lo que significa que el establecimiento está diseñado para reducir su impacto ambiental, el hotel utiliza el reciclaje de materiales, así como promueve prácticas de sostenibilidad en sus actividades diarias, lo que es considerable para la promoción cuando se piense en atraer a los turistas que valoran la preservación del medio ambiente.

En tercer lugar, resalta la oferta de actividades y experiencias únicas que ofrece el hotel. Al estar situado en una zona con una biodiversidad única, el hotel puede ofrecer una amplia variedad de actividades como paseos en el río, senderismo, avistamiento de ballenas y delfines, y pesca deportiva.

En resumen, para posicionar el hotel Zully y Asociados de Ladrilleros de Buenaventura de manera efectiva, es importante enfatizar su ubicación única en una de las playas más hermosas de la región, su compromiso con la sostenibilidad ambiental y su oferta de actividades y experiencias únicas. Al promocionar estos aspectos de manera estratégica, el hotel puede atraer a turistas interesados en una escapada relajante y ecológica en el Pacífico colombiano.

8.4.2.5 *ESTRATEGIA DE SEO A PROPONER*

A continuación, se detalla una estrategia efectiva de SEO clave para atraer tráfico orgánico a la página web del hotel Zully y Asociados de la zona de Ladrilleros de Buenaventura:

Realizar una investigación de palabras clave: El primer paso es identificar las palabras clave más relevantes para el hotel, como "hotel cerca a la playa en Ladrilleros", "alojamiento en la playa de Ladrilleros", "turismo sostenible en el Pacífico colombiano", entre otras. Es importante incluir estas palabras clave en el contenido de la página web.

Crear contenido relevante y de calidad: El contenido de la página web debe ser útil, informativo y relevante para los usuarios, se pueden incluir artículos de blog sobre temas relacionados con la ecología, el turismo sostenible y las actividades que se pueden realizar en la zona, también se pueden agregar reseñas de clientes satisfechos y fotos de alta calidad del hotel y sus alrededores.

Optimizar el sitio web: Es importante optimizar la página web para que sea fácil de navegar y rápida de recargar, incluye el uso de un diseño web responsivo que se adapte a diferentes dispositivos móviles, el uso de etiquetas de encabezado para organizar el contenido y la optimización de las imágenes para que se carguen más rápido.

Establecer una presencia en línea: El hotel debe tener una presencia activa en las redes sociales y directorios de negocios en línea como TripAdvisor y Booking.com.

Al tener una presencia en línea fuerte y consistente, se puede mejorar la visibilidad en los motores de búsqueda.

Realizar enlaces externos: Los enlaces externos o backlinks son aquellos que provienen de otros sitios web y que apuntan a la página web del hotel, es importante

obtener enlaces de calidad de sitios web relevantes y respetados en la industria del turismo y la ecología.

8.4.2.6 *ESTRATEGIA DE SMM A PROPONER*

Una estrategia de Social Media Marketing (SMM) efectiva es clave para aumentar la visibilidad y atraer a nuevos clientes al hotel, a continuación, se detallan algunas recomendaciones para desarrollar una estrategia de SMM óptima para el hotel Zully y Asociados:

Identificar la audiencia objetivo: Antes de comenzar cualquier estrategia de SMM, es importante identificar a la audiencia objetivo. En el caso del hotel Zully y Asociados de Ladrilleros, la audiencia objetivo serían los turistas interesados en la naturaleza, el ecoturismo y el turismo sostenible.

Crear perfiles en redes sociales: Es importante crear perfiles en las redes sociales más relevantes para el hotel, como Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, entre otros. Es importante mantener los perfiles actualizados y publicar contenido relevante y de alta calidad de forma regular.

Publicar contenido visual: El hotel puede publicar fotos y videos de alta calidad que muestren la belleza de la playa de Ladrilleros y las actividades que se pueden realizar en la zona. También se pueden publicar imágenes del hotel y su compromiso con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

Promocionar ofertas especiales vía redes sociales: El hotel puede ofrecer ofertas especiales a través de las redes sociales, como descuentos en reservas anticipadas o paquetes de actividades adicionales.

Interactuar con los seguidores: Es importante interactuar con los seguidores del hotel en las redes sociales, responder a sus preguntas y comentarios y agradecerles por su apoyo, aquello ayuda a crear una relación más cercana y personal con los clientes.

Publicidad en redes sociales: El hotel también puede utilizar la publicidad en redes sociales para llegar a una audiencia más amplia, las campañas publicitarias en Facebook e Instagram pueden ser altamente segmentadas y efectivas para llegar a una audiencia específica.

8.4.2.7 *ESTRATEGIA DE SEM A PROPONER*

Una estrategia de Search Engine Marketing (SEM) para aumentar la visibilidad del hotel Zully y Asociados de la zona de Ladrilleros del Distrito de Buenaventura en los resultados de búsqueda de Google, es recomendada de la siguiente manera:

Investigar las palabras clave relevantes y crear campañas publicitarias en Google Ads: El hotel puede crear campañas publicitarias en Google Ads que se centren en las palabras clave seleccionadas, las campañas pueden incluir anuncios de texto, anuncios gráficos y anuncios de video.

Establecer un presupuesto y un calendario: Es importante establecer un presupuesto y un calendario para la campaña publicitaria. El presupuesto debe ser suficiente para llegar a la audiencia objetivo, mientras que el calendario debe tener en cuenta los momentos de mayor demanda turística.

Optimizar las páginas de destino: Para maximizar la efectividad de la campaña publicitaria, es importante optimizar las páginas de destino para las palabras clave seleccionadas. Las páginas de destino deben ser claras, informativas y atractivas para los visitantes.

Realizar un seguimiento y análisis de la campaña: Es importante realizar un seguimiento y análisis de la campaña para evaluar la efectividad y realizar ajustes si es necesario. Google Ads ofrece herramientas de seguimiento y análisis que pueden ser muy útiles para tal propósito.

Utilizar técnicas de retargeting: Para atraer a clientes potenciales que han visitado el sitio web del hotel, pero no han realizado una reserva, el hotel puede utilizar técnicas de retargeting en Google Ads, muestran anuncios específicos a los usuarios que han visitado el sitio web del hotel, pero no han realizado una reserva.

8.4.3 ESTRATEGIA COMO PATRÓN

La estrategia como patrón es un enfoque de la planificación estratégica que se basa en la observación y análisis de patrones en el comportamiento y desempeño del hotel Zully y Asociados a lo largo del tiempo. Este enfoque reconoce que las organizaciones tienen patrones de comportamiento y desempeño que pueden ser identificados y utilizados para planificar el futuro.

ILUSTRACIÓN 20. DIAGRAMA DE ESTRATEGIA COMO PATRÓN



Fuente: Elaborado por autores.

8.4.3.1 *ESTRATEGIA DE BRANDING A PROPONER*

El hotel Zully y Asociados de la zona de Ladrilleros de Buenaventura debe desarrollar una estrategia de branding efectiva para diferenciarse de la competencia y aumentar su reconocimiento en el mercado.

Definir la identidad de la marca: Lo primero que el hotel debe hacer es definir la identidad de la marca, lo que incluye su propósito, valores, personalidad y tono de voz. Esta identidad debe ser coherente en todos los aspectos de la marca, desde el sitio web hasta las redes sociales y la publicidad.

Crear un logotipo y un eslogan: El hotel puede crear un logotipo y un eslogan que reflejen su identidad de marca y que sean fácilmente reconocibles y memorables para los clientes. Estos elementos deben estar presentes en todos los aspectos de la marca, incluyendo la publicidad, los folletos y el sitio web.

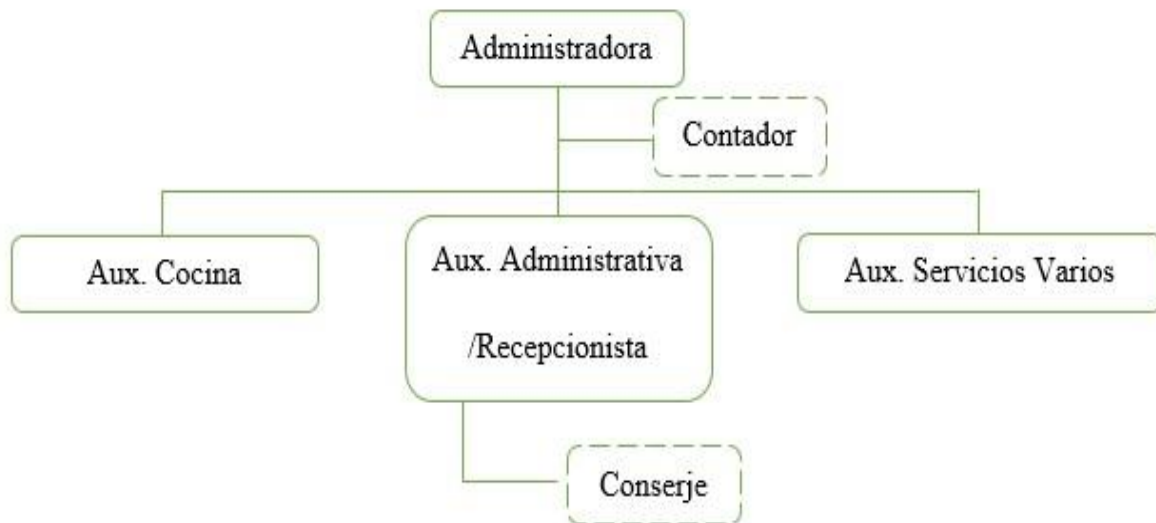
Utilizar las redes sociales: Las redes sociales son una herramienta efectiva para promocionar la marca y generar interacción con los clientes. El hotel puede crear perfiles en las principales redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y TikTok, entre otros; y utilizarlos para compartir contenido relevante y atractivo, interactuar con los clientes y promocionar las ofertas y paquetes del hotel.

Ofrecer experiencias únicas: El hotel puede ofrecer experiencias únicas y personalizadas a los clientes que refuercen su identidad de marca.

Participar en eventos locales: El hotel puede participar en eventos locales relacionados con el turismo y la sostenibilidad para generar conciencia sobre su marca y establecer relaciones con otras empresas y organizaciones en el sector.

Utilizar publicidad en línea y fuera de línea: El hotel puede utilizar publicidad en línea y fuera de línea para promocionar su marca y aumentar su reconocimiento. La publicidad en línea puede incluir anuncios en motores de búsqueda y en redes sociales, mientras que la publicidad fuera de línea puede incluir anuncios en revistas y periódicos locales.

8.4.3.2 *ESTRUCTURA DE EMPRESA A PROPONER*

ILUSTRACIÓN 21. DIAGRAMA DE ORGANIGRAMA PROPUESTO

Fuente: Elaborado por autores.

8.4.3.3 ESTRUCTURA DE CARGOS A PROPONER

- **Administradora**

Una administradora en un hotel es responsable de supervisar y coordinar las operaciones diarias del establecimiento para asegurar que todo funcione sin problemas y se cumplan los objetivos y metas de la empresa. Algunas de las responsabilidades específicas de una administradora en un hotel pueden incluir: Gestión del personal, Gestión financiera, Atención al cliente, Planificación estratégica, Marketing y publicidad.

- **Contador**

Es responsable de administrar las finanzas del hotel, como por ejemplo la facturación, el control del presupuesto, la gestión de impuestos y la elaboración de informes financieros. También puede encargarse de la nómina de los empleados y de la gestión de cuentas por cobrar y por pagar.

- **Auxiliar administrativa y Recepcionista**

Es a menudo la primera persona con la que un huésped interactúa cuando llega al hotel. El papel de la recepcionista es proporcionar un servicio amable y eficiente de registro, dar la bienvenida a los

huéspedes, asignar habitaciones, responder preguntas y proporcionar información sobre los servicios del hotel. Además de asistir en los temas administrativos.

- **Auxiliar de cocina**

Es responsable de ayudar al responsable en la preparación y presentación de los alimentos. Esto puede incluir tareas como el corte de verduras, la preparación de salsas, el montaje de platos y la limpieza de la cocina.

- **Auxiliar de servicios varios**

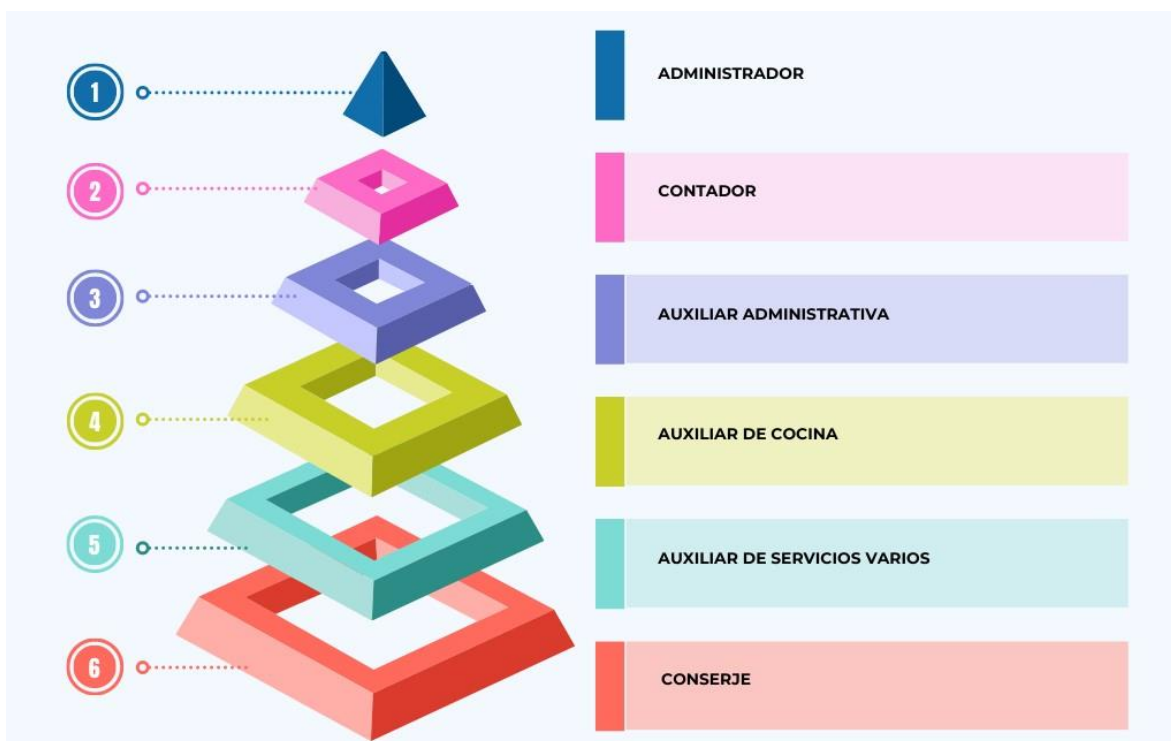
Se encarga de mantener la limpieza y el orden del hotel. Esto puede incluir tareas como la limpieza de habitaciones, la reposición de suministros, el cuidado de las áreas comunes y la gestión de la basura y los desechos.

- **Conserje**

Brindar información y asistencia a los huéspedes en relación con las actividades turísticas y los servicios del hotel, así como también de intervenir en las consideraciones de tipo reparación o mantenimiento.

8.4.3.4 JERARQUÍA ORGANIZACIONAL A PROPONER

ILUSTRACIÓN 22. DIAGRAMA DE JERARQUÍA ORGANIZACIONAL A PROPONER



Fuente: Elaborado por autores.

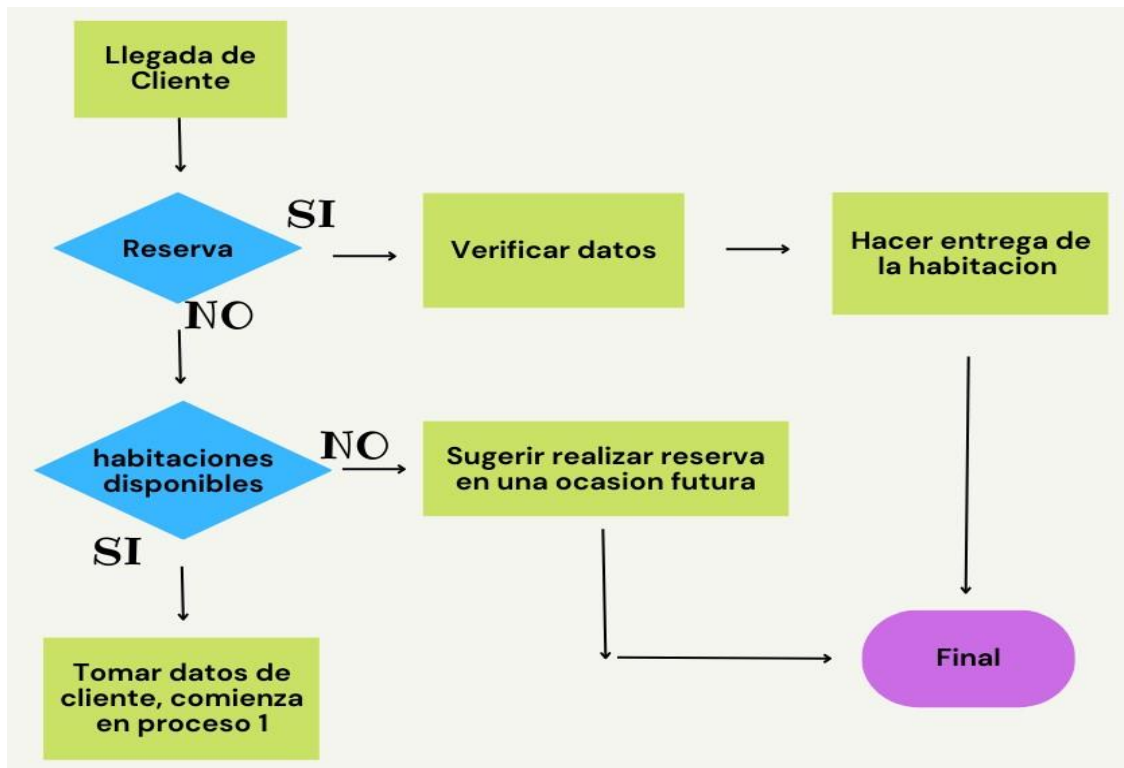
8.4.4 ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCIÓN

Para el hotel Zully y Asociados se determina el conjunto de decisiones y acciones planificadas y coordinadas que se llevan a cabo para lograr los objetivos específicos, en este sentido, una estrategia define una serie de pasos a seguir con el fin de alcanzar una meta previamente establecida.

ILUSTRACIÓN 23. DIAGRAMA DE ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCIÓN



Fuente: Elaborado por autores.

8.4.4.1 ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE: PROCESO**ILUSTRACIÓN 24. DIAGRAMA DE PROCESO DE SERVICIO AL CLIENTE**

Fuente: Elaborado por autores.

8.4.4.2 PROCESO PVHA

El proceso PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) es un modelo de mejora continua que puede ser aplicado en diferentes áreas de una organización, incluyendo en la gestión, a continuación, se describe un proceso PHVA para el hotel Zully y Asociados:

- **Planear:**

Identificación de objetivos: El primer paso en el proceso PHVA es identificar los objetivos de mejora. Por ejemplo, el hotel podría querer mejorar la calidad del servicio, aumentar la satisfacción del cliente, reducir los costos operativos, etc.

Recopilación de datos: Una vez que se han identificado los objetivos de mejora, es necesario recopilar datos relevantes para analizar la situación actual del hotel. Esto puede incluir datos sobre el rendimiento financiero, la satisfacción del cliente, el desempeño de los empleados, etc.

Análisis de datos: Después de recopilar los datos, se pueden analizar para identificar las áreas que necesitan mejoras y para determinar las posibles causas de los problemas.

Desarrollo de un plan de acción: Con base en los objetivos de mejora y los datos analizados, se debe desarrollar un plan de acción que establezca las estrategias y acciones necesarias para lograr los objetivos.

- **Hacer:**

Implementación del plan de acción: Una vez que se ha desarrollado el plan de acción, se debe implementar con un enfoque en la comunicación y la colaboración con los empleados del hotel.

Capacitación de empleados: El hotel puede brindar capacitación a sus empleados en áreas específicas para mejorar el desempeño del personal y aumentar la satisfacción del cliente.

- **Verificar:**

Monitoreo de los resultados: Es importante monitorear los resultados para evaluar si se están logrando los objetivos de mejora. Esto puede incluir el monitoreo del rendimiento financiero, la satisfacción del cliente y el desempeño de los empleados.

Revisión de los datos: Con base en los resultados obtenidos, se pueden revisar los datos para determinar si se han logrado los objetivos y para identificar las áreas que aún necesitan mejoras.

- **Actuar:**

Implementación de mejoras: Con base en los resultados obtenidos y los datos revisados, se deben implementar mejoras adicionales para lograr los objetivos de mejora.

Revisión continua: El proceso PHVA es un modelo de mejora continua, lo que significa que la evaluación y la mejora deben ser un proceso continuo en el hotel.

8.4.5 ESTRATEGIA COMO PLAN

Las estrategias como plan refieren el conjunto de acciones planificadas y coordinadas que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo determinado en un plazo definido.

ILUSTRACIÓN 25. DIAGRAMA DE ESTRATEGIA COMO PLAN



Fuente: Elaborado por autores.

8.4.5.1 PLAN DE ACCIÓN

TABLA 24. PLAN DE ACCIÓN

Plan de Acción	2024 – 2026.
Indicadores de Logro	1.Aumento del porcentaje de ocupación hotelera durante la temporada alta.
	2.Incremento del número de reservaciones y ventas por adelantado.
	3.Incremento de la tasa de retención de clientes satisfechos.
	4.Aumento en la tasa de satisfacción de los clientes, medida a través de encuestas y reseñas en línea.
	5.Disminución en la tasa de cancelaciones de reservas.
	6.Aumento del ticket promedio de consumo en el restaurante y en otros servicios del hotel.
	7.Mejora en la calificación y posicionamiento del hotel en plataformas y sitios web de viajes y turismo.
	8.Incremento del número de seguidores y participación en redes sociales del hotel.
	9.Reducción en los costos de operación y gastos innecesarios.
	10.Incremento en la eficiencia en la gestión de inventario, logística y suministros.
Responsable	Administrador y Auxiliar.

Ejecutor	Estrategic Planing	Inmediatez		
Actividad		Año 1	Año 2	Año 3
Estrategia como Perspectiva				
Misión				
Visión				
Aspectos de la Cultura organizacional				
Estrategia del Producto - Servicio				
Estrategia como Posición				
Cascada de Decisión Estratégica				
Estrategia de Venta				
Identificación del público objetivo, según Buyer Person.				
Determinar y ofrecer los paquetes turísticos con relación a la temporada				
Crear promociones y descuentos				
Fomentar el turismo local				
Implementación de Social Network				
Estrategia de E-commerce				
Página web atractiva y funcional				
Diferentes opciones de pago				
Integrar las redes sociales en la estrategia de e-commerce del hotel				
Estrategia de Posicionamiento				
Estrategia de SEO				
Estrategia de SMM				
Estrategia de SEM				
Estrategia como Patrón				
Estrategia de Branding				
Estructura de Empresa				
Estructura de Cargos				
Estrategia como Pauta de Acción				
Estrategia de Servicio al Cliente: Proceso				
Proceso PVHA				
Estrategia como Plan				
Plan de acción				
Presupuesto				

Fuente: Elaborado por autores.

8.4.5.2 PRESUPUESTO

TABLA 25. PRESUPUESTO

Actividad	Valor
Estrategia como Perspectiva	\$ 3.200.000,00
Misión	\$ 500.000,00
Visión	\$ 500.000,00
Aspectos de la Cultura organizacional	\$ 1.200.000,00
Estrategia del Producto - Servicio	\$ 1.000.000,00
Estrategia como Posición	\$ 4.500.000,00
Cascada de Decisión Estratégica	\$ 200.000,00
Estrategia de Venta	\$ 1.200.000,00
Identificación del público objetivo, según Buyer Person.	\$ 300.000,00
Ofrecer los paquetes turísticos con relación a la temporada	\$ 200.000,00
Crear promociones y descuentos	\$ 250.000,00
Fomentar el turismo local	\$ 300.000,00
Implementación de Social Network	\$ 250.000,00
Estrategia de E-commerce	\$ 400.000,00
Página web atractiva y funcional	\$ 350.000,00
Diferentes opciones de pago	\$ 100.000,00
Integrar las redes sociales en la estrategia de e-commerce del hotel	\$ 150.000,00
Estrategia de Posicionamiento	\$ 200.000,00
Estrategia de SEO	\$ 200.000,00
Estrategia de SMM	\$ 200.000,00
Estrategia de SEM	\$ 200.000,00
Estrategia como Patrón	\$ 2.400.000,00
Estrategia de Branding	\$ 1.200.000,00
Estructura de Empresa	\$ 700.000,00
Estructura de Cargos	\$ 500.000,00
Estrategia como Pauta de Acción	\$ 1.800.000,00
Estrategia de Servicio al Cliente: Proceso	\$ 1.000.000,00
Proceso PVHA	\$ 800.000,00
Estrategia como Plan	\$ 1.400.000,00
Plan de acción	\$ 1.000.000,00

Presupuesto	\$ 400.000,00
Total	\$ 13.300.000,00

Fuente: Elaborado por autores.

CONCLUSIONES

- La interpretación actual del contexto de la organización objeto de estudio, es decir, el Hotel Zully y Asociados del Distrito de Buenaventura de la isla Juanchaco y Ladrilleros, ubicado en la localidad de Ladrilleros, evidencia los diferentes factores claves del éxito que se equiparan con relación a los aspectos internos y externos de la empresa, donde, no solo se reconoce las particularidades de fundamentos y principios propios de una organización con una sólida estructura que se refleja del largo tiempo que ha sido administrada desde conocimientos empíricos y del efecto prueba y error, manejando los procesos desde la informalidad.
- La falta de definición de los conceptos básicos de planeación direccional como organización coloca al Hotel Zully en una clara desventaja competitiva en el mercado. La planeación direccional es un proceso esencial para establecer metas claras, desarrollar estrategias efectivas y orientar las acciones de la organización hacia el logro de esos objetivos. Al no contar con una estructura de planeación y dirección estratégica adecuada, el hotel se enfrenta a una serie de desafíos que limitan su capacidad para competir y crecer en el mercado.
- Una de las características principales del mercado hotelero del sector de las islas en el Distrito de Buenaventura, principalmente se representa en el dinamismo que marca cada temporada al paso de los años, la múltiple variedad de tipos de turistas de todas partes del mundo y la necesidad de ofrecer un servicio de valor e innovación capaz de satisfacer las necesidades de los visitantes, donde la empresa no implementa estrategias de aprovechamiento para las oportunidades identificadas en el entorno turístico.
- El Hotel Zully actualmente no está aprovechando las oportunidades del ecosistema digital para abordar de manera efectiva las problemáticas de promoción tradicionales. A pesar de que las estrategias de promoción tradicionales como publicidad impresa, folletos y anuncios en medios convencionales pueden seguir siendo relevantes, el entorno digital ofrece numerosas ventajas y oportunidades adicionales que el hotel aún no está aprovechando plenamente.

RECOMENDACIONES

- La implementación de un modelo direccional puede garantizar el enfoque administrativo del Hotel Zully y Asociados de la localidad de Ladrilleros, por lo cual, la principal recomendación en la investigación, corresponde a la implementación de la herramienta propuesta. Lo anterior, con base en la delimitación de las diferentes estrategias, formulaciones del contenido visual que ya hacen parte de la empresa y se encuentran evidenciadas en la cultura organizacional del hotel, aunque carezcan de la estructuración formal.
- La reducción de los niveles de informalidad en los procesos se considera como una oportunidad de aprovechamiento en la optimización de la productividad, el rendimiento, la mejora continua y la ventaja competitiva si se proporciona un modelo de tipo herramienta con las particularidades de la dirección estratégica planificada para el perfil organizacional del Hotel Zully y Asociados.
- El Hotel Zully puede aprovechar el dinamismo del mercado hotelero de Ladrilleros mediante una propuesta de direccionamiento estratégico, ofreciendo servicios diferenciados y personalizados que satisfagan las necesidades específicas de cada segmento. Además, puede potenciar la experiencia del cliente, brindando un servicio excepcional y creando ambientes atractivos. El hotel debe mantenerse atento al entorno competitivo y realizar mejoras continuas que permitirá al Hotel Zully adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del mercado y mantener una ventaja competitiva en Ladrilleros.
- La incursión en el ecosistema digital proporciona canales de comunicación directa y personalizada con los clientes. A través de las redes sociales, el sitio web del hotel y el correo electrónico, el Hotel Zully puede interactuar con los clientes de manera más cercana y construir relaciones más sólidas. La promoción en línea también permite segmentar y dirigir de manera más precisa a los diferentes grupos de clientes, adaptando los mensajes y las ofertas a sus necesidades específicas.

REFERENCIAS

- Aguilera , C. (2015). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & gestión. Universidad del Norte*.
- Alcaldía Distrital de Buenaventura. (16 de 03 de 2023). *Buenaventura.Gov*. Obtenido de Buenaventura.Gov: <https://www.buenaventura.gov.co/>
- Ansoff. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial (2a Ed.)*. México: Pearson.
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson. .
- Ansoff, I. H., Declerck, R. P. , & Hayes R. L. (1988). *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- Arenas, A. (2014). *Métodos mixtos de investigación*. Magisterio.
- Arias, F. (2018). *Tipo de Estudio Exploratorio o Formulativo*.
- Becerra, E. (2019). Prototipo de un sistema de información para destinos turísticos de Buenaventura.
- Betancourt, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali: Poemia.
- Betancourt, B. (2013). *Benchmarking competitivo: un enfoque práctico*. Tuluá: Franciscos.
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas. Papeles de trabajo para planes estratégicos*. Cali: Escuela Nacional del Deporte.
- Betancourt, B. (2016). *Plan de desarrollo de la facultad de Humanidades*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Boxwell, R. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw Hill.
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud* (21), 2.
- Cardona, H., Guzman , D., & Arboleda , C. (2021). El direccionamiento estratégico como herramienta para la generación de ventajas competitivas en el sector de las PYME: Análisis para el sector turismo.
- Castro Ramirez, K. V. (2019). Caracterización litológica de los acantilados de Juanchaco–Ladrilleros, Valle del Cauca, mediante la tecnología de escáner láser terrestre. *Bachelor's thesis, Universidad EAFIT*).

- Certo, S. (2001). *Administración moderna: diversidad, calidad, ética y el entorno global*. (8a Ed). Colombia: Pearson Education.
- CETDIR. (2007). Direcciones estratégica integrada. Conceptualización. Parte I. *Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Ingeniería Industrial*, 49-50.
- Chandler, A. (1996). Escala y diversificación. La dinámica del capitalismo moderno. *Zaragoza: Prensas Universitarias de Zaragoza*.
- Chaverra, J. (2019). Proyecto de investigación: rentabilidad patrimonial y direccionamiento estratégico de las empresas de servicios turísticos en Colombia.
- Colombia Travel. (17 de 03 de 2023). *Buenaventura Travel Turismo Vacacional*. Obtenido de Buenaventura Travel Turismo Vacacional: <https://colombia.travel/es/buenaventura>
- Correa, J. (2019). El Método DOFA. *Trabajo de la especialización en alta gerencia*. Universidad de los Andes de Colombia.
- Dess G. G. , & Lumpkin G. T. (2003). *Dirección estratégica creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw Hill.
- Díaz Ibáñez, A. J., & Guerra Córdoba, I. L. (2019). Direccionamiento estratégico para el Hotel Sicarare LTDA. de la ciudad de Valledupar, Colombia. *Univesrsidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga Escuela de Ingeniería*.
- Díez De Castro, E., García Del Junco, J., Fayerman, D., Martín, J., & Períáñez, C. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dixit, A., & Nalebuff, B. (1991). *Pensar estratégicamente: un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria*. España: Antoni Bosch.
- Drucker, P. (1995). *The Practice of Management*. El ateneo.
- Drucker, P. (2003). *El management del futuro*. . Sudamericana.
- Fernández G. (2001). *Manual para el desarrollo y crecimiento empresarial*. Bogotá: 3R Editores.
- FONTUR Colombia. (21 de 02 de 2023). “Turismo en armonía con la vida”. Obtenido de “Turismo en armonía con la vida”: <https://fontur.com.co/es/comunicados/gobierno-nacional-presenta-el-plansectorial-de-turismo-turismo-en-armonia-con-la-vida?q=es/comunicados/gobierno-nacional-presenta-el-plan-sectorial-deturismo-turismo-en-armonia-con-la-vida>

- Fuentelsaz, L., Polo, Y., & Maicas, J. (2003). Economía digital y estrategia empresarial: un análisis desde la dirección estratégica. *Revista de Empresa*, 57.
- Garcés , M., & Zuluaga , A. (2022). Estimación de Comerciantes Buenaventura 2022. *Camara de Comercio de Buenaventura* .
- Glendinning, R. (1988). El concepto de valor por dinero. *evista Internacional de Gestión del Sector Público* , 1 (1),, 42-50.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Gutiérrez Suarez, C., Rozo Sánchez, A., & Flórez Garay, A. (2018). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería. Volumen 7, Número 1*, 7-13.
- Harrington, H. (2005). *Administración total del mejoramiento continuo –la nueva generación–*. Colombia: McGrawHill.
- Herrera Rodriguez, S. (2021). Reestructuración del Plan de Direccionamiento Estratégico para el Hotel San Francisco del Municipio de Ubaté. *Universidad de Cundinamarca*.
- Hidalgo, Y., Campos, A., & Lorenzo, A. (2020). "Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: Una revisión de literatura (2009-2018)". *Economía y Negocios* .
- Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. México: McGraw-Hill.
- Hinojosa Caicedo, J. C., & Murillo Machuca, Z. (2021). Estudio de viabilidad para la creación de una empresa comercializadora de paquete turístico en el distrito especial de Buenaventura para el año 2021.
- Hinojosa Caicedo, J. C., & Murillo Machuca, Z. E. (2021). Estudio de Viabilidad para la Creación de una Empresa Comercializadora de Paquetes Turísticos en el Distrito Especial de Buenaventura para el año 2021. *Universidad del Valle Sede Pacífico*.
- Jackson, P. (2012). "Value for money and international development: Deconstructing myths to promote a more constructive discussion". *Organisation for Economic Cooperation and Development, París*.
- Jarillo, C. (1997). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall. .
- Johnson G. , & Scholes K. (2001). *Dirección estratégica. (5a Ed)* . Madrid: Prentice

Hall. .

Kenneth , A. (1977). El concepto de la estrategia de la empresa. . *Economía industrial*, 82-83.

Laínes, J., & Bellostas , J. (1991). La planificación y gestión estratégica en. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXI (67), 503-504.

Luyo, A. (2017). aracterización de la gestión de calidad en la atención al cliente de la MYPE, rubro restaurante, caso:“El Huarco”. *distrito de San Vicente*.

Lynch, R. (2019). Hacia un vínculo de innovación entre las capacidades dinámicas y la estrategia de sostenibilidad: opciones para las empresas de mercados emergentes. . *Revista Internacional de Gestión de la Innovación y la Tecnología* 16 (04), 1940003.

Manso , C. (1991). *Curso de dirección estratégica comercial*. Madrid: ESIC Editorial.

Marcantonio, C. (2017). Concepto y alcance del término Engagement. Requerimiento a los empleados. *La Revista Argentina de Investigación en Negocios (RAIN)*, 81-90.

MINCIT . (2022). *Turismo en Armonía con la Vida*. Obtenido de Turismo en Armonía con la Vida.

MINCIT. (16 de 03 de 2023). *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*. Obtenido de DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:
[https://minciencias.gov.co/glosario/direccionamientoestrategico#:~:text=Es%20un%20modelo%20e%20instrumento,para%20la %20toma%20de%20decisiones](https://minciencias.gov.co/glosario/direccionamientoestrategico#:~:text=Es%20un%20modelo%20e%20instrumento,para%20la%20toma%20de%20decisiones).

Mintzberg, H. (1988). *Crafting strategy*. California .

Mintzberg, H. (2006). Las cinco Ps de la Estrategia. *In O Processo da estratégia*, 24-29.

Mintzberg, H., Quinn, J., & Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico*. España: Prentice Hall.

OMT. (17 de 03 de 2023). *La Organización Mundial del Turismo* . Obtenido de La Organización Mundial del Turismo .

Palacios, C. (2011). *Dirección estratégica*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*.

Portocarrero Hernández, B. (2020). Plan estratégico y percepción del cliente en el Hospedaje Emperador Ate. *FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES*.

Promoting Global Trade. (18 de Junio de 2021). *SICEX*. Obtenido de SICEX:

<https://sicex.com/blog/importaciones-exportaciones-puertobuenaventura/#:~:text=Por%20este%20eje%20log%C3%ADstico%2C%20s e,movilizada%20ha%20disminuido%20desde%202019.>

RAE. (17 de 03 de 2023). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española.

Ramírez, S. (2014). *Teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy*.

RNT. (17 de 03 de 2023). *Registro Nacional de Turismo*. Obtenido de Registro Nacional de Turismo.

Robin, N. (2021). Tropical climate influences affects, sensation of fatigue and environmental perceptions (El clima tropical influye sobre los afectos, la sensación de fatiga y las percepciones del medio ambiente). . *PsyEcology* 12(3),, 331-355.

Rodriguez , V. (2005). *Cómo aplicar la administración estratégica a la pequeña y mediana empresa. (5a Ed)*. México: Thomson.

Rodríguez de Rivera. (2004). Benchmarking. *Instrumentos de la gestión de procesos de negocio*.

Rojas Barrios, N., & Rojas , S. (2020). • Aplicación Móvil para la Localización de Actividades de Turismo Náutico en Juanchaco, Ladrilleros y la Barra con Sistema de Recomendación Utilizando Técnicas de Machine Learning. *Universidad del Valle Sede Cali*.

Ronda, P., & Marcané, J. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. *Instituto de Información Científica y Tecnológica*, (19), 4.

Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica*. México: Limusa Wiley.

Serna Gómez, H. (2017). Análisis PCI. *H. Gil P. Universidad de Guanajuato*, 1-7.

Serrano Amado, A. (2019). La sostenibilidad factor determinante para el turismo en Colombia. *Revista espacios*, 13.

Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Bogotá: Norma S.A.

Thompson, A., & Strickland, A. (1998). *Dirección y administración estratégicas*. México: McGraw Hill.

Uff Travel S.A.S. (16 de Marzo de 2023). *Uff.travel*. Obtenido de Uff.travel: <http://www.uff.travel/quienes-somos>

University of Cambridge. (2011). Una Breve Guía de Value For Money. *Registrary's Office, Cambridge*.

- Victore, R. (2005). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño*. Colombia: Ecoe.
- Vidal, A. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: Ecoe.
- WTTC. (23 de Septiembre de 2020). *World Travel and Tourism Council*. Obtenido de World Travel and Tourism Council: <https://wttc.org/news-article/clave-elsector-de-viajes-y-turismo-en-la-inclusi%C3%B3n-de-g%C3%A9nero>
- Zometa, P., Kogel, M., & Rolf, F. (2013). μ AO-MPC: una herramienta gratuita de generación de código para el control predictivo de modelos lineales integrados en tiempo real. . *Conferencia Americana de Control de 2013*, 5320-5325.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

“Por la cual autores aseguran: se realiza proceso de investigación en calidad de estudiante aspirantes a titulación a grado profesional, toda información suministrada a continuación es y será de uso exclusivamente institucional para efectos del estudio propuesto y respaldado por la Universidad”

ANEXO 1. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A PERSONAL ADMINISTRATIVO IDENTIFICADO.

Entrevista en Profundidad a Personal Administrativo Identificado

Con la intención de determinar las características de la organización objeto de estudio:

1. ¿Explique cómo está conformada la organización y cuáles son los servicios que ofrece al público?

El hotel Zully y Asociados, se encuentra representado por tres instalaciones que conforman o representan los servicios que se ofertan al público, las tres instalaciones principales cuentan con espacios de alojamientos, con vista al mar, restaurante, piscina, espacio tipo bailadero, habitaciones hasta para 5 personas con servicios básicos instalados de manera independiente, es decir; que cada habitación cuenta con agua, luz, baño con ducha, televisión con cable y aire acondicionado. En la actualidad, se percibe un establecimiento adicional en construcción bajo la responsabilidad y razón social de Zully y Asociados que se destina a ser presentado al

mercado en el año 2024, como una estrategia de expansión a una distancia estratégica de los otros espacios activos.

La organización ofrece al público los servicios de:

- Alojamiento - Restaurante
- Paseos ecoturísticos: Sierpe, Las tres marías, avistamiento de ballenas, visita a reserva indígena, paso a la barra, entre otros.

2. ¿Cuáles son las actividades de mayor frecuencia a realizar a su cargo, y cuáles considera usted que han sido las más difíciles a desarrollar? **A excepción de la contabilidad, los registros y las actividades que tienen que ver con sistemas que son las que llevan mis hijos, todos profesionales. Todas las actividades principales, de apoyo, coordinación, abastecimiento, servicio al cliente, responsabilidades financieras, legales, de impuestos, de mantenimiento de las instalaciones, contrataciones, servicios de comedor, entre otras. A mi cargo corre absolutamente toda la administración del hotel, incluso hago parte de la realización del menú para los visitantes y principalmente las actividades administrativas son un poco complicadas ya que se me ha hecho pesado mantener la actividad constante de los requerimientos del hotel.**
3. ¿El Hotel Zully tiene identificada misión, visión, metas, políticas y funciones de los puestos de trabajo?, si es así ¿se encuentran documentados?
La trascendencia del hotel que ha sido más de 20 años, nos ha permitido apropiarnos de lo que es la esencia del hotel, lo que representa y ofrece al público, se sabe que es y que ofrece, sin embargo, nunca hemos invertido tiempo en determinar y presentar al público los aspectos relacionados con misión, visión, metas, políticas y funciones de los puestos de trabajo.
4. ¿Explique cómo se encarga de planear todo lo relacionado para mejorar cualquier contexto del Hotel Zully?
Las mejoras para el hotel son siempre llevadas a cabo por mi hijo quien, en calidad de Administrador Público, ofrece su ayuda constantemente para aplicar mejoras en el hotel o incluso las acciones para inversión. Normalmente se identifica la mejora ha realizarse y el propone las acciones que se llevan a cabo, después estoy solo supervisando y comunicándome en caso de dudas o ayuda.
5. ¿Cuáles son los mayores costos para el Hotel Zully?
Los mayores costos considero que han sido los de innovación.
6. ¿Qué actividades tienen mayor oportunidad para ser mejoradas en el Hotel Zully?

7. ¿Considera que el Hotel Zully satisface la necesidad de sus clientes? ¿Si es así, explique cómo?

La fidelidad de los clientes que regresan año tras año es lo que nos confirma que están satisfechos con el servicio, servicio que buscamos reforzar con la particularidad de la cultura pacífica, que es amable, hogareña y cálida.

8. ¿Qué problemas específicos se han presentado en el Hotel Zully?

Principalmente, tenemos problemas con aspectos como el de los servicios, la energía por ejemplo, cuando hay un mayor flujo de clientes, tiende a fallar la energía, y tenemos que recurrir a las plantas, pero la planta del hotel no es suficiente para abastecer los aires de las habitaciones.

9. ¿En qué aspectos considera usted que el Hotel Zully es diferente a otros hoteles del sector?

Mas que todo el servicio que ofrecemos, buscamos siempre que el cliente recuerde el servicio y la buena atención.

10. ¿Estaría dispuesta a contratar a un profesional para el llevar la administración del Hotel Zully?

Claro, esa ha sido mi intención desde hace mucho, una persona que dirija cien por ciento el hotel de manera permanente.

11. ¿Cuáles son los medios por los cuales el Hotel Zully hace promoción de sus servicios?

Normalmente, la popularidad del hotel se debe a la voz a voz y a las recomendaciones.

12. ¿El Hotel Zully cuenta con una página en redes sociales como Facebook, Instagram u otra en la que sube información constantemente?

Cuenta con una cuenta en Facebook que tiene el nombre, sin embargo, no se utiliza con frecuencia.

13. ¿Cómo considera usted que el Hotel Zully aporta al desarrollo de la sustentabilidad ambiental o ecológica?

El tratamiento de los residuos en la localidad es una de las actividades principales debido a la geografía, donde la motivación de la cultura de reciclaje debe ser dada desde las organizaciones que se benefician de la localidad.

El hotel Zully, aprovecha siempre los desechos orgánicos para la elaboración de abono que se utiliza en el mismo espacio para la cosecha y la reutilización de materiales.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

“Por la cual autores aseguran: se realiza proceso de investigación en calidad de estudiante aspirantes a titulación a grado profesional, toda información suministrada a continuación es y será de uso exclusivamente institucional para efectos del estudio propuesto y respaldado por la Universidad”

**ANEXO 2. ENCUESTA A COMPETIDOR NO1 HOTEL COSTA REAL
DETERMINADO PARA ESTUDIO DE BENCHMARKING**

Encuesta a Competidores Determinados para de Estudio <i>Benchmarking</i>.			
No.	Marque según corresponda.	SI	NO
1	¿La organización cuenta con Registro Nacional de Turismo, DIAN y Cámara de Comercio?	X	
2	¿Los procesos administrativos se encuentran a cargo de un perfil profesional?	X	
3	¿La organización cuenta con Misión, Visión y Objetivos?	X	
4	¿La organización cuenta con Metas, Políticas y Valores?	X	
5	¿La organización cuenta con manual de funciones?	X	
6	¿La organización percibe una división estructural (áreas o departamentos) según sus necesidades, cómo, por ejemplo; área administrativa, área de talento humano, ¿entre otra?	X	
7	¿La organización administra eficientemente el tiempo y las prioridades con relación al servicio que oferta?	X	
8	¿La organización cuenta con sistema PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y sugerencias)?	X	
9	¿La organización diseña sus actividades con relación sus objetivos organizacionales?	X	

10	¿La organización cuenta con presencia y participación en la web?	X	
11	¿La organización cuenta con personal de servicio permanente para todas las temporadas (alta y baja)	X	

Fuente: Elaborado por autores.

ANEXO 3. ENCUESTA A COMPETIDOR NO2 RESERVA AGUA MARINA DETERMINADO PARA ESTUDIO DE BENCHMARKING

Encuesta a Competidores Determinados para de Estudio <i>Benchmarking</i> .			
No.	Marque según corresponda.	SI	NO
1	¿La organización cuenta con Registro Nacional de Turismo, DIAN y Cámara de Comercio?	X	
2	¿Los procesos administrativos se encuentran a cargo de un perfil profesional?	X	
3	¿La organización cuenta con Misión, Visión y Objetivos?	X	
4	¿La organización cuenta con Metas, Políticas y Valores?	X	
5	¿La organización cuenta con manual de funciones?	X	
6	¿La organización percibe una división estructural (áreas o departamentos) según sus necesidades, cómo, por ejemplo; área administrativa, área de talento humano, ¿entre otra?	X	
7	¿La organización administra eficientemente el tiempo y las prioridades con relación al servicio que oferta?	X	
8	¿La organización cuenta con sistema PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y sugerencias)?	X	
9	¿La organización diseña sus actividades con relación sus objetivos organizacionales?	X	
10	¿La organización cuenta con presencia y participación en la web?	X	
11	¿La organización cuenta con personal de servicio permanente para todas las temporadas (alta y baja)	X	

Fuente: Elaborado por autores.

ANEXO 4. ENCUESTA A COMPETIDOR NO3 HOTEL PACIFIC BLUE

DETERMINADO PARA ESTUDIO DE BENCHMARKING

Encuesta a Competidores Determinados para de Estudio Benchmarking.			
No.	Marque según corresponda.	SI	NO
1	¿La organización cuenta con Registro Nacional de Turismo, DIAN y Cámara de Comercio?	X	
2	¿Los procesos administrativos se encuentran a cargo de un perfil profesional?	X	
3	¿La organización cuenta con Misión, Visión y Objetivos?	X	
4	¿La organización cuenta con Metas, Políticas y Valores?	X	
5	¿La organización cuenta con manual de funciones?	X	
6	¿La organización percibe una división estructural (áreas o departamentos) según sus necesidades, cómo, por ejemplo; área administrativa, área de talento humano, ¿entre otra?	X	
7	¿La organización administra eficientemente el tiempo y las prioridades con relación al servicio que oferta?	X	
8	¿La organización cuenta con sistema PQRS (Peticiones, Quejas, Reclamos y sugerencias)?		X
9	¿La organización diseña sus actividades con relación sus objetivos organizacionales?	X	
10	¿La organización cuenta con presencia y participación en la web?	X	
11	¿La organización cuenta con personal de servicio permanente para todas las temporadas (alta y baja)	X	

Fuente: Elaborado por autores.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACIFICO FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

“Por la cual autores aseguran: se realiza proceso de investigación en calidad de estudiante aspirantes a titulación a grado profesional, toda información suministrada a continuación es y será de uso exclusivamente institucional para efectos del estudio propuesto y respaldado por la Universidad”

ANEXO 5. MODELO DIARIO DE CAMPO DE INVESTIGACIÓN

Diario de Campo de Investigación			
No.			
Fecha			
Lugar			
Hora Inicio		Hora Finalización	
Observación			Participantes

Fuente: Elaborado por autores.