

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA  
COMERCIAL DE LA EMPRESA HOSTAL TEQUENDAMA MARTA SANTAMARIA  
EN LA CIUDAD DE CALI

BRIAN DAVID LÓPEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI

2020

PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL ÁREA COMERCIAL Y DE GESTIÓN DE LA  
EMPRESA “HOSTAL TEQUENDAMA MARTA SANTAMARIA”

BRIAN DAVID LÓPEZ

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE PROFESIONAL EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL

Director de trabajo de grado

Gladys González

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUMEN GENTIUM  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI

2020

## NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de grado con correcciones verificadas en el documento, en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium para optar al título de administrador de empresas.

---

Director de grado

Gladys González

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cali, 6 de octubre del 2020

## DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado primeramente a Dios quien es el que merece toda la honra y gloria, a mis padres que me dieron la vida y siempre estuvieron presentes en mi formación académica y personal, a mi tía Martha Santamaría que me permitió realizar el plan de mejoramiento en su empresa, a mis profesores de UNICATOLICA que me brindaron las herramientas necesarias para desarrollar la investigación, y a todas las personas externas que de una forma u otra contribuyeron con este proyecto.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, como fuente creadora de todo el universo, le doy gracias por darme el conocimiento y la paciencia a la hora de abordar este proyecto de investigación. A mis padres, por criarme y acompañarme durante todo este proceso académico, además de su fraterno apoyo durante todo el proceso del levantamiento del plan de mejora. A mi tía Martha, quien es la dueña del hostel y responsable de que este trabajo se llevara a cabo, y a mis maestros de UNICATÓLICA que aportaron desde sus conocimientos brindados en el aula de clase para la formulación y desarrollo de este proyecto.

## CONTENIDO

	Pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO.....16
1.1	TITULO DEL PROYECTO.....16
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....16
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACION.....16
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....18
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....18
1.6	MARCO DE REFERENCIA.....20
1.7	ASPECTOS METODOLOGICOS.....27
2	DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....31
2.1	ANALISIS INTERNO.....31
2.2	ANALISIS ECONOMICO.....31
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....65
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....66
2.5	FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....67

2.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA	71
2.7	ANALISIS DOFA .....	75
2.8	ANALISIS DE VULNERABILIDAD .....	78
2.9	ANALISIS DEL PORTAFOLIO BCG .....	81
3	FORMULACIÓN DE MODELO DE SOLUCIÓN.....	84
3.1	FORMULACION ESTRATEGICA.....	86
3.2	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICION .....	95
4	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	100
4.1	CUANTIFICACION DE BENEFICIOS .....	111
5	CONCLUSIONES.....	116
6	RECOMENDACIONES .....	118
7	REFERENCIAS.....	119

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Hoteles, apartahoteles y hostales 2018-2019 .....	37
Tabla 2. Capacidad hotelera según clasificación y categoría 2018-2019 .....	48
Tabla 3. Participación de los hostales en Cali.....	59
Tabla 4. Estimación de la estancia promedio del huésped .....	61
Tabla 5. Ingresos por mes .....	62
Tabla 6. Discriminación de huéspedes por países.....	63
Tabla 7. Proyección de la demanda.....	64
Tabla 8. Servicios ofertados por la empresa.....	89
Tabla 9. Estructura financiera del plan de mejora empresa Hostal Tequendama	104
Tabla 10. Valor de la propuesta plan de mejora empresa Hostal Tequendama ..	108
Tabla 11. Liquidación nómina mensual.....	109
Tabla 12. Amortización préstamo empresa Hostal Tequendama .....	110
Tabla 13. Cuantificación de beneficios .....	111
Tabla 14. VNA de ingresos plan de mejora Hostal Tequendama .....	114
Tabla 15. VNA de egresos plan de mejora Hostal Tequendama .....	115



## TABLA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Hostal Tequendama.....	65
Figura 2. EDT plan de mejora Hostal Tequendama Martha Santamaría .....	100

## TABLA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Numero de huéspedes por mes .....	60

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz POAM.....	67
Cuadro 2. Matriz de perfil de capacidad interna (PCI) .....	71
Cuadro 3. Matriz DOFA .....	75
Cuadro 4. Matriz de Vulnerabilidad.....	79
Cuadro 5. Matriz de Porter.....	83
Cuadro 6. Programación volanteo .....	88
Cuadro 7. Esquema de seguimiento y medición.....	95
Cuadro 8. Diagrama de Gantt.....	97
Cuadro 9. Formato de plan de acción.....	101

## LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Hostal Tequendama Marta Santamaría .....	21
Imagen 2. Barrió Tequendama .....	33
Imagen 3. Hostal Rolling keepers .....	50
Imagen 4. Hostal La Casa del Gato .....	51
Imagen 5. Tejares Cali hostel Inn .....	52
Imagen 6. Colombian home hostel Cali .....	52
Imagen 7. kingbird hostel.....	53
Imagen 8. La Casa del Sol hostel .....	54
Imagen 9. Hostal San Fernando real .....	54
Imagen 10. Hostal siete ríos Cali .....	55
Imagen 11. Hostal Recinto de los sueños.....	55
Imagen 12. La sucursal hostel .....	56
Imagen 13. Matriz de crecimiento-participación (BCG).....	81
Imagen 14. Modelo de solución .....	84
Imagen 15. Flyer publicitario .....	87
Imagen 16. Portafolio de servicios .....	90
Imagen 17. Perfil de Facebook .....	91
Ilustracion 18. Cuenta de Instagram .....	91
Imagen 19. Cuenta de twitter .....	92
Imagen 20. Diseño valla publicitaria .....	93

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación, consiste en el diseño de una estrategia de publicidad y adecuación tecnológica de la empresa Hostal Tequendama Marta Santamaría en la ciudad de Cali, con la finalidad de captar un mayor número de clientes y ganar mayor posicionamiento y reconocimiento a nivel local, para ello se hizo un análisis del mercado identificando su oferta y demanda, un análisis estratégico de la empresa determinando su estructura organizacional, factores claves de éxito y sus factores competitivos definidos como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas DOFA, y por último, un estudio financiero para establecer los requerimientos económicos en el levantamiento del plan de mejora.

Palabras Claves: Publicidad, análisis estratégico, factores claves de éxito, DOFA, plan de mejora.

## ABSTRACT

This research work consists of the design of an advertising strategy and technological adaptation of the company Hostal Tequendama Marta Santamaria in the city of Cali, in order to attract a greater number of clients and gain greater positioning and recognition locally For this, a market analysis was carried out identifying its supply and demand, a strategic analysis of the company determining its organizational structure, key success factors and its competitive factors defined as strengths, weaknesses, opportunities and threats DOFA, and finally, a financial study to establish the economic requirements. In drawing up the improvement plan.

Key Words: Advertising, strategic analysis, key success factors, DOFA, improvement plan.

## INTRODUCCIÓN

Los hostales son recintos pequeños que ofrecen un servicio de hospedaje a aquellos turistas que no cuentan con los recursos económicos suficientes para hospedarse en un hotel, estos en los últimos años se han vuelto preferencia para las personas gracias a sus bajos precios, buena atención al cliente y hospitalidad incrementando su ocupación hostelera casi que alcanzando a la de los hoteles, además, cabe resaltar que el sector hotelero es una de las mayores fuentes de ingreso que tiene el Valle del Cauca al igual que el comercio y la industria.

Una de las razones de éxito que ha llevado a la industria hotelera a incrementar sus ventas a nivel nacional es el exagerado incremento del dólar, esto ha generado que el índice de extranjeros localizados en el país haya aumentado debido a que el cambio de divisas (dólar- pesos) sea sumamente rentable para la compra de productos/servicios nacionales.

Respecto al enfoque competitivo N110 balance económico 2018 y perspectivas económicas 2019 Valle del Cauca (2019) menciona que:

*Según cifras de la asociación hotelera y turística de Colombia COTELCO, la ocupación hotelera en Cali se ubicó en 56,3% en 2018, superior a la del Valle del Cauca (53,6%), a su vez, la participación de huéspedes extranjeros en Cali pasó de 23,7% en 2017 a 28,1% en 2018, y la del Valle del Cauca de 18,9% a 23,6%. (p.5).*

Lo que quiere decir que Cali es el principal destino turístico del valle del cauca y así mismo, su mayor fuente de ingresos por hospedaje y turismo. Gracias al auge que ha tenido el turismo en Cali estos últimos años han aparecido muchos microempresarios que han invertido en la construcción de nuevos hoteles y hostales en la ciudad, los cuales afrontan día a día con los requerimientos y exigencias que demanda el mercado.

El presente trabajo se centra en el diseño de una estrategia de publicidad a través de plataformas virtuales, redes y medios físicos que le permitan a la empresa comercializar sus servicios de una forma rápida y efectiva, dado que actualmente no cuenta con una plataforma que le permita tener una comunicación directa con el cliente por la cual este pueda realizar sus reservas, cotizar precios, averiguar su ubicación, mirar su infraestructura, acceder a promociones entre otros temas de interés, además, la publicidad que se le hace al hostel es muy poca lo cual no le ha permitido que esta sea conocida por un numeroso grupo de personas en la ciudad. Con este proyecto se busca determinar los recursos necesarios para el levantamiento de un plan de mejora enfocado en la publicidad de los servicios que oferta el hostel, y así mismo captar un mayor número de clientes, incrementar el número de ventas por mes y por último, lograr que la empresa sea reconocida a nivel local.

# 1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

## 1.1 TITULO DEL PROYECTO

Diseño de una estrategia de mejoramiento en el área comercial de la empresa Hostal Tequendama Martha Santamaría en la ciudad de Cali.

## 1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

La línea de investigación que se utilizara para el siguiente trabajo es gestión organizacional, la cual corresponde al tipo de proyecto de implementación de tecnología en el que se buscara modernizar la empresa implementando nuevas plataformas de gestión hotelera.

## 1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Planteamiento del problema.** Hostal Tequendama Martha Santamaría es una empresa que actualmente se encuentra realizando una reestructuración de su modelo de negocio, dado que inicialmente la empresa se originó como un centro de estética, pero al ver la necesidad de muchas personas de encontrar un hospedaje en el barrio Tequendama, el cual está rodeado de clínicas y centros de belleza a los cuales llega mucha gente del extranjero para realizarse algún tipo de cirugía estética y necesitan de un sitio donde hospedarse durante ese periodo de tiempo, la empresa toma la decisión de reestructurar el negocio, y en el mes de agosto del 2018 pasa de ser un centro de estética a un hostel a pesar de que este siga brindando sus servicios de estética facial y corporal.

La empresa Hostal Tequendama Marta Santamaría la cual pertenece a la clasificación de empresas PYMES, es muy nueva en el tema de hotelería y turismo por lo que no cuenta con la experiencia necesaria para maximizar su negocio, esto



ha generado que la empresa actualmente no sea tan conocida ni renombrada en el mercado por su escasa publicidad e influencia en el medio. Se plantea como problemática del proyecto de investigación el desaprovechamiento del uso de la tecnología como fuente comercializadora de la organización, adicional a ello, la poca inversión en estrategias de publicidad que le permitan a la empresa atraer a un mayor número de clientes.

Si la empresa no realiza un plan para mitigar dicha problemática podría generarle en un futuro no muy lejano una desventaja competitiva, ya que la mayoría de los hoteles y hostales del sector se están capacitando en el uso de plataformas y sistemas de gestión hotelera, por lo que hay que estar a la vanguardia e invertir en la adecuación y capacitación de las nuevas tecnologías.

**1.3.2 Formulación del problema.** ¿En qué medida se puede diseñar un plan estratégico de publicidad que procure el mejoramiento en el área comercial de la empresa Hostal Tequendama Marta Santamaría?

**1.3.3 Sistematización del problema.** Una vez planteado y formulado el problema de investigación se procede a realizar la siguiente sistematización del mismo:

- ¿Cuáles son los factores que influyen en el mercado para el levantamiento de un plan de mejora en la empresa?
- ¿Cuáles son los requisitos técnicos y operativos para diseñar un plan de mejora en la empresa?
- ¿Cuáles son los requisitos legales para llevar a cabo un plan de mejora en la empresa?
- ¿Cuáles son los requerimientos económicos iniciales para ejecutar un plan de mejora en la empresa?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.4.1 Objetivo general.** Diseñar una estrategia de mejoramiento en el área comercial de la empresa Hostal Tequendama Marta Santamaría en la ciudad de Cali.

**1.4.2 Objetivos específicos.** Para realizar la investigación es necesario fijar unos objetivos específicos que ayuden al cumplimiento del objetivo general, los cuales son los siguientes:

- Realizar un análisis de mercado para el levantamiento del plan de mejora.
- Establecer los requisitos técnicos y operativos para el diseño del plan de mejora.
- Identificar los requisitos legales para llevar a cabo el plan de mejora
- Evaluar los requerimientos económicos iniciales para la ejecución del plan de mejora.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Teniendo en cuenta que la oferta nacional en la industria hotelera es muy competitiva, así mismo, como el acelerado cambio tecnológico que están presentando, surge la necesidad de los empresarios de crear estrategias oportunas que den mejoramiento continuo y rentable a sus respectivos hoteles u hostales, por ende, se justifica el levantamiento de la presente investigación dado que es una herramienta confiable para la empresa Hostal Tequendama Martha Santamaría que le ayude a aumentar su clientela y ganar posicionamiento en el mercado, por lo que es una empresa que apenas está empezando en el tema del hospedaje y no cuenta con los recursos económicos suficientes para hacerle competencia a otros hoteles u hostales que se encuentran ubicados en ese mismo sector que sí disponen de una mayor cantidad de recursos. Estrategias comerciales o de marketing son

recursos que la empresa aún no ha explotado y serían de suma relevancia para el desarrollo de la organización y su optimización de recursos y clientes potenciales.

A partir de estas afirmaciones, se llevó a cabo el plan estratégico de publicidad en el que por medio de plataformas, redes sociales, tarjetas de presentación y volanteo se le promocioe al cliente un servicio de hospedaje especializado en la atención al cliente.

*En lo que respecta al área de marketing, el plan consiste en las decisiones de los administradores y mercadólogos para la creación de estrategias que ayudaran a alcanzar los objetivos de la compañía. En el caso de empresas que cuentan con diferentes productos, marcas o negocios, deberán crear un plan de marketing diferente para cada uno de estos. (Kotler y Armstorng, 2008, p.16).*

Esto nos da a entender que el marketing es una herramienta que todas las empresas deberían de realizar para promocionar su negocio y generar un impacto positivo en la mente del cliente, del mismo modo, la realización de un buen trabajo de marketing o mercadotecnia depende de la buena gestión que tenga el área comercial de una empresa, por lo que si la publicidad y los medios de difusión no son eficientes ni tiene mucho impacto deben revisarse, analizarse y corregirse de inmediato, que es lo que se busca con esta investigación.

Desde el punto de vista académico, se fundamenta por la necesidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en el aula de clase y aplicarlos en el diagnóstico de un plan de mejora a una empresa real, identificando los factores internos y externos de la organización y diseñando estrategias que le permitan aumentar su número de clientes y promocionar los servicios ofertados por la empresa.

La realización de esta investigación será de gran ayuda para la empresa ya que les permitirá conocer un panorama más amplio de la organización que a futuro les

servirá como fuente de información fiable para la toma de decisiones y la optimización de sus recursos en áreas claves como lo es la de mercadeo.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

**1.6.1 Marco contextual.** El Hostal Tequendama Martha Santamaría queda situado en Cali, a 1km del parque panamericano, el cual es considerado como un destino turístico debido a que ahí se realizaron los juegos panamericanos de Cali en el año 1971, un hecho que partió la historia de la ciudad en un antes y un después. También se encuentra a 1,4 km de la plaza de toros de Cañaveralejo un lugar muy visitado por los extranjeros durante la feria de Cali, dado que durante esas fechas se lleva a cabo la temporada taurina, con la presentación de diferentes figuras del toreo mundial, y a 22 km del aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón. El Hostal Tequendama es un alojamiento tranquilo y silencioso específicamente para que las personas puedan descansar de sus viajes y pasar una estadía agradable sin ningún tipo de ruido que les incomode. Este ofrece habitaciones con aire acondicionado, baño propio, recepción abierta las 24 horas, cocina compartida y Wifi gratuito, tiene mostrador de información turística y cuenta con TV alta definición en todas las habitaciones. Es de bastante agrado para los turistas que se hospedan en el hostel, la hospitalidad y calidad humana con la que tratan a las personas, además de la excelente ubicación del establecimiento, dado que se encuentra cerca a varios centros turísticos de la ciudad. El hostel se encuentra ubicada en el barrio Tequendama, un sector reconocido por estar rodeado por clínicas y centros de belleza como por ejemplo; el centro médico Imbanaco, el centro quirúrgico de la belleza (CQB) y fecundar.

La empresa lleva laborando por más de 20 años como un centro de estética, pero tan solo el año pasado dio paso para consolidarse como un hostel, al cual llega mucho huésped del extranjero a hospedarse, la mayoría por motivos médicos o a realizarse algún tipo de cirugía plástica en los diferentes centros de estética que se

encuentran localizados en el sector. El hostel aparte de la estadía le ofrece al huésped (en caso que lo necesite) un servicio de enfermería, que lo acompañe durante su proceso de recuperación post operatoria.

Imagen 1. Hostal Tequendama Marta Santamaría



Fuente: (Trivago.com.co, 2019, fig.1)

**1.6.2 Marco conceptual.** Para llevar a término el presente proyecto es importante conocer los siguientes conceptos básicos:

Sector hotelero: *“Comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario”*. (Mestres, 1999, p.1).

Turismo: *“comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos”*. (Comisión de Estadística de las Naciones Unidas, 1994, p.5).

Oferta turística: *“conjunto de productos y servicios asociados a un determinado espacio geográfico, que tienen por objetivo permitir, facilitar y propiciar el aprovechamiento de los atractivos turísticos de ese lugar”* (Intermark, 2013, p.1).

Publicidad: *“cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado”*. (Kotler y Armstrong, 2003, p. 470).

Análisis estratégico: *“herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización”*. (Chiavenato, 2000, p.63).

Sistemas de gestión: *“es una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas”*. (Gómez, 1997, p.3).

**1.6.3 Marco teórico.** Hoy en día el tema de sistemas de información y comunicación han sido alternativas que la mayoría de los empresarios en gestión hotelera han implementado en sus respectivos hoteles, adaptándose al cambio tecnológico que conlleva la industria hotelera en el siglo XXI, en el que mayoría de los sistemas de gestión para hoteles actuales son modulares, lo que permite que por medio de un software se automaticen las funciones del hotel. Dentro del plan de mejoramiento que se le propone a la empresa, está la inversión en plataformas virtuales que se encarguen de la ejecución de las actividades administrativas y comerciales de la organización, permitiéndole a la empresa interactuar con sus clientes de una forma fácil, rápida y eficaz. A continuación, se describirán algunos autores que han hablado sobre publicidad y qué importancia tiene esta dentro de una empresa.

El éxito de una empresa depende del número de beneficios que esta puede obtener independientemente de la actividad económica que realice, el hecho de generar ingresos recae sobre qué tan bueno es el producto o servicio brindado por la organización. Se debe tener en cuenta que las personas inicialmente desconocen dicho producto/servicio que la empresa quiere introducir el mercado, por lo que estas se ven en la necesidad de utilizar una herramienta la cual les permita dar a

conocer su producto, y así mismo, el consumidor necesita una motivación para verse impulsado a comprar. *“La publicidad constituye el medio motivador más eficaz”* (Small Business Administration, 1988, p.1). El no contar con una buena publicidad podría provocar la mala difusión del negocio y el desconocimiento del mismo, por lo tanto, se debe elegir la estrategia que impulse al máximo las motivaciones dependiendo del servicio y de la imagen social. *“Las sensaciones percibidas por medio de la publicidad pasan por el sentimiento, el pensamiento y la voluntad”* (Bassat, 2001, p.83).

Las necesidades del consumidor son la base de todo el marketing, la clave de supervivencia, rentabilidad y crecimiento de cualquier compañía en una ambiente competitivo es su habilidad para identificar y satisfacer necesidades insatisfechas del consumidor de una mejor forma y antes que la competencia. Según Luis Bassat (2001) *“la publicidad es el puente entre el producto/servicio y el consumidor”* (p.36). Para el caso del hostel las redes sociales son vistas como un medio de difusión del servicio ofertado, ya que por estas se puede llegar a una mayor cantidad de población sin incurrir en mayores costos. El uso de la tecnología ha facilitado la comunicación entre empresa-cliente generando una interacción virtual donde el cliente puede comunicarse en cualquier momento con el hostel, teniendo la posibilidad de realizar reservas, cotizar precios, ver la habitaciones, entre otros beneficios.

Billorou (2001), señala que la publicidad es *“la comunicación de un mensaje destinado a influir en la conducta de los compradores de productos o servicios, divulgando por un medio pagado y emitido con fines comerciales”* (p.1). El fortalecimiento del área comercial es una estrategia necesaria para cualquier empresa, dado que todas deben propagar la información de su establecimiento a través de todos los medios comunicativos que estén al alcance, con la finalidad de impactar pertinentemente en el consumidor y que este se sienta atraído por dicho producto/servicio brindado por la empresa.

El poder implementar una estrategia de publicidad enfocada en el uso de plataformas virtuales en gestión hotelera sería un gran avance administrativo y tecnológico para la empresa, ya que le suministraría las herramientas necesarias para su auto sostenimiento y comercialización de sus servicios en el mercado, sería una estrategia muy efectiva ya que no limitaría su servicio a un solo mercado, sino a un mercado global que es uno de los objetivos de la organización, para esto es necesario implementar medios de información que promocionen la empresa, sus servicios y sus productos complementarios. En relación con las estrategias descritas, algunos expertos como Ching, Holsapple y Whiston (1996) *“recomiendan a las empresas internalizar solo aquellas actividades de tecnologías informáticas que generen valor añadido y supongan una ventaja competitiva para el negocio y optar por la contratación externa de servicios informáticos para el resto de las actividades”*.

Adicional a los conceptos de publicidad abordados por los teóricos mencionados anteriormente, la empresa debe hacer uso de las teorías modernas de la administración como una herramienta investigativa que le permita rediseñar sus procesos e implementar mejoras en su gestión, por ejemplo una de las teorías que la mayoría de empresas utilizan a la hora de volverse más competitiva es el benchmarking, siendo este un proceso continuo mediante el cual la empresa toma como referencia los productos, servicios y procesos de las empresas líderes, con la finalidad de conocer que estrategias está realizando la competencia para obtener buenos resultados, y así mismo implementar dicha estrategia en la organización. Como afirman aclamados expertos del management *“se ha de reinventar la empresa, de re-imaginar la excelencia y crear organizaciones abiertas al aprendizaje, porque en este nuevo paradigma, el conocimiento es el recurso más valioso con el que cuentan las empresas”* (Peres, Benavides y Quintana, 2003; Drucker, 2000; Senge, 1995; Campos, 2001, p.1). El benchmarking le puede aportar a la empresa muchos factores que hasta ahora no ha tenido en cuenta, como una mejora en sus procesos, cambios en su modelo de atención, adecuación de infraestructura y estrategias de



comunicación las cuales serán de gran ayuda a la hora de brindar un mejor servicio a sus clientes.

Otra teoría administrativa que se debe tener en cuenta para el desarrollo de esta investigación es la de planificación estratégica, la cual se refiere a como una empresa formula, implementa y evalúa una estrategia que le permita alcanzar sus objetivos organizacionales. La planeación estratégica según Ibarra (2004) “*es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que le permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos*”. Actualmente, el hostel Tequendama no cuenta con una planificación estratégica, lo cual está generando pérdida de oportunidades e incumplimiento en sus metas, por lo que se le propone a la empresa diseñar un plan estratégico que le permita articular todos sus procesos con los objetivos globales de la organización.

**1.6.4 Marco legal.** A continuación, se presentarán las resoluciones y decretos que abarcan la normatividad de la actividad hotelera la cual hay que tener en cuenta en la realización del presente proyecto de investigación:

- Decreto 355 de 2017 por el cual se modifican los artículos 1, 3, 5 y 7 del Decreto 945 de 2014, el cual reglamentó la conformación y el funcionamiento del Consejo Nacional de Seguridad Turística y los Comités Departamentales de Seguridad Turística de que trata el artículo 11 de la Ley 1558 de 2012.
- Decreto 229 de 2017 por el cual se establecen las condiciones y requisitos para la inscripción y actualización en el Registro Nacional de Turismo y se modifican en su integridad las secciones 1,2 Y 3 del capítulo 1 del título 4 de la parte 2 del libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del sector Comercio, Industria y Turismo.
- Resolución 148 de 2015. Por la cual se reglamente el cumplimiento de las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización sobre Sostenibilidad Turística.

- Resolución No. 3160 de 05 de octubre de 2015 por la cual se establecen los requisitos para la certificación en Normas Técnicas Sectoriales obligatorias y voluntarias por medio de la plataforma virtual para la certificación en calidad turística.
- El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, cumpliendo con lo establecido en el artículo 69 de la Ley 300 de 1996, promueve la creación de unidades sectoriales de normalización para cada uno de los subsectores del turismo, las cuales forman parte del Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología, hoy día denominado Subsistema Nacional de la Calidad SNCA.
- La Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO) es la Unidad Sectorial de Normalización encargada de elaborar normas técnicas sectoriales para el subsector de alojamiento, en los ámbitos de: habilidades y destrezas del recurso humano, calidad en la operación hotelera, calidad de los servicios, calidad de compromiso con el medio ambiente y categorización por estrellas. Igualmente, es la encargada de realizar la adopción y difusión correspondiente de las normas técnicas sectoriales.

Una vez descritas las normas que rigen la actividad hotelera, procederemos a identificar las normas y reglas legales establecidas en los estándares mínimos del SG-SST (sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo) para la realización de cualquier plan de mejoramiento.

El plan de mejora debe contener como mínimo lo siguiente:

- Las actividades concretas a desarrollar.
- Las personas responsables de cada una de las actividades de mejora.
- El plazo determinado para su cumplimiento.
- Los diferentes recursos administrativos y financieros.
- Fundamento y soportes de la efectividad de las acciones y actividades para subsanar y prevenir que se presenten en el futuro hechos o situaciones que

afecten el bienestar y salud de los trabajadores o personas que prestan servicios a las empresas.

## **1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.7.1 Tipos de estudio.** Existe una gran variedad de tipo de estudios a la hora de realizar una investigación, los cuales son fundamentales a la hora de realizar un análisis de una empresa y sus componentes. Para el desarrollo de este trabajo se escogerá el método que mejor se ajuste a la realización de un plan de mejoramiento, ya que de esto dependerá la recolección de información y el análisis del mismo.

**1.7.1.1 Estudio exploratorio.** Este corresponde al primer acercamiento que se tiene con un tema específico, permitiéndole al investigador familiarizarse más con el antes de abordarlo en un trabajo de investigación, para ello, existen 2 tipos de fuentes de información, las cuales son revisión documental y consultar con expertos en el tema, una vez se tenga la información pertinente se establece el problema de investigación. La empresa hostel Tequendama Martha Santamaría a determinado que su investigación ira enfocada en establecer los requerimientos para el levante de un plan de mejora enfocado en publicidad.

**1.7.1.2 Estudio descriptivo.** En este tipo de estudio el investigador pasa a describir todas las dimensiones del problema, desglosando un poco más sus componentes, causas y consecuencias, por lo que la empresa ha optado en desarrollar un estudio descriptivo en el que plasme toda la información pertinente, para así mismo, sistematizarla, clasificarla y generar conclusiones.

**1.7.2 Método de investigación.** Los métodos de investigación son herramientas que debe utilizar el investigador a la hora de recolectar información, como por ejemplo lo son: la observación, la experimentación, las encuestas, entrevistas, focus

group, test, etc. Se debe hacer uso de uno o varios métodos si se quiere profundizar y garantizar la calidad de la información.

**1.7.2.1 Método de observación.** Según las fuentes, técnicas y medios de obtener información de los proyectos de gestión organizacional PGO, se decidió que el método para la recolección de información del proyecto será la observación, dado que a partir de este método se puede apreciar de una forma tanto interna y externa, que está pasando realmente dentro de la organización, además, de que es una forma de conseguir información confiable y verídica, la cual más adelante será analizada con la finalidad de diseñar estrategias de mejoramiento que el hostel pueda implementar.

**1.7.2.2 Método inductivo.** Este tipo de investigación busca sacar conclusiones generales a partir de una hipótesis o un antecedente en particular. La empresa hostel Tequendama tiene muy bien definido su problema de investigación por lo que el método inductivo no es el adecuado para desarrollar el plan de mejora.

**1.7.2.3 Método de análisis.** Este método de investigación consiste en analizar la información recolectada anteriormente de forma sistematizada, dando paso al diseño de soluciones que resuelvan o mitiguen el problema que la empresa está presentando.

**1.7.2.4 Método de encuesta.** Este procedimiento se utiliza dentro del método descriptivo, para obtener datos más precisos sobre la investigación, se hace necesario el diseño de una encuesta o cuestionario que se le entregue a las

personas involucradas con el hostel, ya sean clientes o directivos, con la finalidad de recopilar datos de interés para la empresa.

**1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de la información.** Para la elaboración de un proyecto de investigación existen 2 tipos de fuentes para obtener información: las fuentes primarias, y las fuentes secundarias. Ambas son relevantes a la hora de recolectar, contrarrestar, ampliar y analizar la información utilizada en nuestro plan de mejoramiento.

**1.7.3.1 Fuentes primarias.** Las fuentes de este tipo contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual, como por ejemplo apuntes de investigación, fotografías, autobiografías, entre otras. La fuente de información primaria para la presente investigación está los dueños y funcionarios de la empresa.

**1.7.3.2 Fuentes secundarias.** Como fuente secundaria para la realización de la investigación, se quiere extraer toda la información disponible y útil que se encuentre en libros, documentos e internet, como por ejemplo: las investigaciones realizadas anteriormente que hablen sobre plataformas de gestión hotelera, teóricos que hayan abordado el tema de publicidad y las normatividades que existen a la hora de ejercer la actividad hotelera en el país.

**1.7.4 Tratamiento de la información.** A partir de las técnicas y métodos escogidos anteriormente se recolectara la información necesaria la cual se sistematizara, clasificará y se distribuirá para el desarrollo del análisis y conclusiones de la presente investigación.

**1.7.4.1 Técnicas estadísticas.** Las técnicas estadísticas son una herramienta que atreves del conteo y análisis de datos cualitativos y cuantitativos se generan datos

más precisos, los cuales sustentan o contrarrestan los planteamientos e hipótesis que se desarrollan en la investigación.

**1.7.4.2 Presentación de la información.** La información recolectada se presentara por medio de tablas, cuadros y diagramas con su respectiva interpretación, la cual se sistematizara para presentarse como conclusiones finales.

## 2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

### 2.1 ANÁLISIS INTERNO

Hostal Tequendama Martha Santamaría es una empresa que se constituye a principios del mes de agosto del 2018, con la necesidad de brindar un servicio de hospedaje de calidad a un precio razonable en el barrio Tequendama en la ciudad de Cali. Esta empresa durante los últimos años ha venido reestructurando su negocio ya que inicialmente el establecimiento era un centro de estética identificado con el nombre de Martha Santamaría estética integral, en el cual se realizaban masajes relajantes, faciales, servicio de Spa, bronceados con aerosol y venta de productos de tocador. En su momento la empresa dejaba muy buenas utilidades a los dueños de la empresa, dado que era mucha la demanda que se veía en el sector. El negocio de la estética se mantuvo rentable por un periodo de 20 años en los cuales gano mucho reconocimiento y participación en el mercado, no obstante, a partir de la aparición de nuevos competidores en el sector, el incremento del turismo en la ciudad y la fuerte demanda hotelera en el barrio Tequendama surge la necesidad de reinventar el negocio, por lo que la empresa transformo su estructura cerrando como centro de estética y consolidándose en cámara y comercio como un hostal. A pesar de que la empresa actualmente labora brindando un servicio de hospedaje a las personas, todavía ofrece servicios de estética como masajes, faciales y spa, algo que es muy atractivo para las personas que se hospedan en el establecimiento.

### 2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

**2.2.1 Identificación del sector.** La empresa se encuentra ubicada en el sector terciario, el cual según datos del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), aloja el 80% de la fuerza laboral del país, siendo este un sector determinante e influyente en el crecimiento económico del mismo. El sector terciario

en Colombia abarca todas las actividades de comercio, servicio y hospedaje, por lo que el hostel Tequendama al brindar un servicio hospedaje contribuye al crecimiento del turismo tanto en el Valle del Cauca como en el resto del país, gracias a cifras estadísticas de COTELCO, muestran que el 2019 tuvo muy buenos resultados en cuanto a ocupación hotelera se refiere, identificando un crecimiento en el aporte del PIB por parte del sector turístico el cual se consolida en un 3,8%. Cabe resaltar, que el Valle del Cauca ha sido uno de los departamentos que más a fomentando el turismo en estos últimos años. Según el presidente de COTELCO valle, Oscar Guzmán, se vio un crecimiento del 3.6% de visitas de extranjeros al Valle del Cauca, que se traduce en 210.000 turistas. De ellos, el 92% visitó Cali. Esto es una muy buena noticia para el sector hotelero en la ciudad de Cali por lo que el número de huéspedes que están recibiendo hoteles y hostales este año es superior al de años pasados.

Por otro lado, la empresa Hostel Tequendama Martha Santamaría se encuentra ubicada en el barrio Tequendama, conocido como el barrio blanco de Cali, esta cuenta con buena arborización, señalización y un buen mantenimiento de sus vías, lo cual facilita la movilización por el sector, además, está rodeado principalmente por clínicas y centros de belleza, como por ejemplo el centro médico Imbanaco, uno de los hospitales más renombrados de la ciudad, en el cual laboran alrededor de 400 médicos de todas las especialidades, también se cuenta con el edificio de colores donde se encuentran la mayoría de consultorios médicos del sector, adicional a ello, en el barrio Tequendama también se encuentran ubicadas farmacias importantes como drogas la rebaja y distribuciones 2000, varios restaurantes, bancos, laboratorios y por supuesto centros de belleza. Aunque el barrio no sea considerado como un sector turístico, empiezan a aparecer varios proyectos sobre la construcción de hoteles y hostales, gracias a la fuerte demanda que tienen los centros quirúrgicos ubicados en la zona, los cuales reciben mucha gente del extranjero que se hospedan en la ciudad.



Imagen 2. Barrió Tequendama



Fuente: (Olx.com, 2019, fig.2)

A partir de lo mencionado anteriormente, se puede inferir que existen muchos microempresarios que están invirtiendo en la construcción de nuevos hoteles y hostales en el barrio Tequendama, por lo que podemos hablar de que existe una fuerte amenaza en el ingreso de nuevos competidores en el sector, no obstante, esto puede ser visto como una oportunidad para el hostel, dado que el incremento de la ocupación hotelera en el sector podría aportar a convertir el barrio Tequendama en un sector hotelero lo cual atraería muchos más clientes de lo que hace actualmente.

Se sabe que cualquier tipo de establecimiento abierto al público genera un impacto sobre las personas, sean o no pertenecientes a la empresa, por lo que se hace necesario seguir una normatividad que promueva el bienestar general de los habitantes del sector. Hay que tener en cuenta las regulaciones a las que están sujetas las empresas ubicadas en el barrio Tequendama. Según el artículo 251 del plan de ordenamiento territorial POT establece que para la sub clasificación de los usos específicos del suelo y para su asignación a las diferentes áreas de actividad, se consideran los impactos de tipo ambiental, urbano y social, con el fin de controlar los diferentes factores que afectan el bienestar público. Los impactos de tipo ambiental pueden darse por: contaminación por ruido, contaminación por olores, contaminación residual atmosférica, contaminación residual hídrica, contaminación por luminosidad, contaminación visual, contaminación térmica, vibraciones,

inflamabilidad y exceso en el servicio del consumo público. Adicional a ellos, se deben tener en cuenta los impactos de tipo urbano, los cuales según el departamento administrativo de planeación expresa que ningún negocio que represente una actividad económica en el sector, puede realizar ningún tipo de construcción que obstruya u ocupe la calzada, el andén, las zonas verdes o el recinto urbano, respetando el ordenamiento de los espacios públicos del sector, y por último, las causas de tipo social, las cuales influyen molestia psicológica a los habitantes del sector, como practicas inmorales o actividades que vayan en contra de la integridad del ser humano. Estos 3 tipos de impactos pueden alterar la armonía del barrio, por lo que es labor de todos los involucrados en cumplir con las regulaciones que demanda el sector.

Otro de los factores que se debe tener en cuenta a la hora de identificar el sector es el poder de negociación que tienen los clientes y proveedores, dado que, aunque los precios y tarifas de los hostales sean fijos, los clientes tienen un poder alto a la hora de negociar los precios y condiciones de su estadía, dado que a la mayoría de hostales en el sector les interesa que el cliente se hospede en su establecimiento aunque este pague un precio inferior al establecido. Por parte de los proveedores se observa que estos tienen un poder medio de negociación, debido a que gran parte de los hostales ubicados en el sector, estos no invierten una gran cantidad de recursos en la compra de insumos para la empresa, manejando unos bajos gastos logísticos, por lo que una subida en los precios de sábanas, almohadas, implementos de aseo u otros insumos obligarían al hostel a cotizar otros proveedores que manejen precios más económicos.

Cabe resaltar que uno de los factores que ha impulsado el turismo estos últimos meses en varias partes del país, es el gigantesco encarecimiento del dólar, el cual a la fecha registra un valor superior a los \$4000 pesos colombianos, esto ha generado que muchos extranjeros viajen a Colombia con la finalidad de realizarse algún tipo de cirugía plástica, la cual a causa de la valorización del dólar les sale mucho más rentable realizarse su cirugía aquí que en su país natal. Se ha

identificado que la mayoría de los huéspedes que llegan al hostel no son por motivos turísticos, sino más bien, porque vienen a realizarse un procedimiento estético y necesitan de un sitio tranquilo en el cual puedan hospedarse durante su recuperación post-operatoria.

A modo de conclusión, el barrio Tequendama es un sector que tiene mucho potencial para crecer turísticamente, gracias al número de visitantes no residentes que recibe anualmente. La empresa debe implementar estrategias de publicidad que atraigan un mayor número de huéspedes al hostel, aprovechando la fuerte demanda turística que llegan a operarse a las clínicas y centros médicos del sector.

**2.2.2 Descripción de las actividades económicas.** El hostel actualmente brinda un servicio de alojamiento el cual incluye un cuarto con camas dobles, aire acondicionado, televisor, baño propio, conexión wifi y servicio de desayuno al cuarto. El servicio brindado por parte de la empresa va muy enfocado con la atención y el buen servicio al cliente, por lo que constantemente se está capacitando a los colaboradores del hostel para tratar a los huéspedes de la manera más servicial posible.

A parte del hospedaje, el hostel en el primer piso del establecimiento sigue brindando Servicios relacionados con el cuidado de la imagen y estética como, por ejemplo: Limpieza facial, exfoliación, masajes corporales, masaje con drenaje linfático, depilación con cera y bronceados con aerosol.

**2.2.3 Oferta.** La oferta se define como aquel bien o servicio que está dispuesto a ser intercambiado a cambio de un precio, en este caso si nos referimos a oferta hotelera hablaríamos del número de habitaciones disponibles en un determinado sector esperando a ser ocupadas por un turista. A continuación, identificaremos cual es la situación actual de la oferta hotelera en Colombia, que participación tiene, cuál

es su pronóstico para los próximos años y cuáles son los competidores que existen en el mercado.

**2.2.3.1 Estimación de la oferta actual.** Colombia es un país que tiene todas las cualidades para ser una de las potencias turísticas en América Latina, gracias a su abundante biodiversidad, su patrimonio natural y cultural, su historia, su infraestructura, su gente, además de las diversas actividades turísticas que se pueden realizar en el país, a pesar de eso, el país aún no explota todo su potencial a nivel turístico, dado que no tiene los recursos ni conocimientos necesarios para potenciar su ocupación hotelera. Actualmente, según los informes de indicadores hoteleros que emite Cotelco, la ocupación hotelera en Colombia para el 2019 alcanzó un nivel record, obteniendo un porcentaje del 56,96% en el acumulado de enero a diciembre, lo que representa un aumento del 1.5 puntos porcentuales a la obtenida en 2018, este valor nos da a conocer que más de la mitad de habitaciones existentes en el país están siendo ocupadas por los turistas en ese determinado periodo de tiempo.

Entre 2004 y 2019 se han habilitado 55.782 nuevas habitaciones, con una inversión de 6,8 billones de pesos. Además, se remodelaron 27.546 habitaciones con una inversión de 6.5 billones, lo que deja muy en claro la fuerte inversión que está realizando el país para incentivar el crecimiento turístico, el cual según el Ministerio de industria, comercio y turismo para el 2020 su aporte será de 37,3 billones de pesos al PIB colombiano.

Por otro lado, cabe mencionar que la empresa Hostal Tequendama queda ubicada en la ciudad de Cali, por lo que es pertinente identificar cual es la oferta existente en la ciudad. Para analizar la oferta hotelera en Cali, primero debemos identificar la clasificación y categoría de los establecimientos hoteleros. Estos se pueden clasificar en tres tipos: hotel, apartahotel y hostal los cuales se diferencian por su estructura, tamaño, precio entre otras características. Cada uno de estos

establecimientos hoteleros pueden brindar un servicio en tres categorías: de lujo (L) siendo estos los establecimientos más lujosos y costosos de Cali, cuentan con un nivel tecnológico y económico por encima de sus competidores. De primera (P) significa que el establecimiento es de calidad medio alta, está ubicada en un sector comercial y maneja unos precios estables que no son tan costosos ni tampoco bajos para la mayoría de la población, y económica (E) que son los establecimientos que ofrecen un servicio de hospedaje básico a muy bajos precios.

A continuación se mostrara un informe detallado sacado de la secretaria de turismo de Cali en el que muestra la capacidad hotelera que tiene la ciudad discriminada por hoteles, apartahoteles y hostales que son nuestros establecimientos de estudio con la finalidad de identificar cuantas habitaciones y camas se están ofertando en Cali.

Tabla 1. Hoteles, apartahoteles y hostales 2018-2019

ESTABLECIMIENTO	BARRIO	DIRECCION	TELEFONO	CLASIFICACION	CATEGORIA	HABITACIONES	CAMAS
CAPACIDAD HOTELERA						6,781	11,413
Movich Casa del Alferez	205	A 9 9N - 24	66181111	1	L	60	79
Now HB	205	A 9A 10N - 74	4889797	1	L	19	19
Marriott	207	A 8 10N - 18	4854545	1	L	170	220
Four Points Sheraton	208	C 18N 4 - 08	6859999	1	L	181	227
Spiwak	218	A 6D 36N - 18	3959949	1	L	226	291
Dann Cali	302	K 1 1 - 40	8933000	1	L	90	133
Intercontinental Cali	302	K 1 2 - 72	8823225	1	L	295	388
Dann Carlton	302	K 2 1 - 60	8862000	1	L	95	144
Acquasanta Lofts Hotel	2201	K 106A 18 - 51	3126869	1	L	6	14

ESTABLECIMIENTO	BARRIO	DIRECCION	TELEFONO	CLASIFICACION	CATEGORIA	HABITACIONES	CAMAS
Radisson Royal Cali	2298	K 100B 11A - 99	3307777	1	L	146	238
Club Campestre	2299	C 5 K 100	3336000	1	L	20	65
Casa Farallones HB	206	C 5N 2 - 54	6616160	1	P	10	13
Cosmos Cali	207	A 3 17N - 25	6618181	1	P	58	101
Plaza Versalles	207	A 5 17N - 59	6822727	1	P	47	72
Aqua Granada HB	207	A 8 10N - 91	6672388	1	P	24	48
Torre de Cali	208	A 3 18N - 26	6674949	1	P	110	155
Plaza Las Américas	208	C 21N 3 - 34	6801010	1	P	53	131
City Express Plus	210	C 35N 6 - 06	4852900	1	P	127	188
Austral	302	C 1 O 2 - 18	8922828	1	P	19	37
Haus	302	K 1 4 O - 27	8932994	1	P	43	54
Obelisco	302	K 1 4 O - 49	8933019	1	P	70	138
MS Ciudad Jardín Plus	2201	K 101 15A - 35	3156060	1	P	51	73
Casa Santa Mónica Pance	2296	C 10 K 122 Casa 51	3703440	1	P	15	22
Hotel del Oeste B&B	202	C 6 oeste 1C - 35	8926656	1	E	28	50
Hampton By Hilton	202	K 1 1AO - 35	4896000	1	E	105	133
Stein Colonial	205	A 4 3N - 33	6614927	1	E	25	52
La Casa Azul HB	205	A 4 5 N - 09	3744766	1	E	7	8
Agatha Boutique	205	A 8 10N - 104	6616214	1	E	12	15
Leclerc HB	205	A 9A 10N - 51	8965744	1	E	11	17
Hotel Casa Centenario	206	A 1 2N - 23	6809600	1	E	13	23
MS Centenario Superior	206	A 3 7N - 20	6606778	1	E	26	33

ESTABLECIMIENTO	BARRIO	DIRECCION	TELEFONO	CLASIFICACION	CATEGORIA	HABITACIONES	CAMAS
Cuarta Avenida	206	A 4 9N - 77	6618045	1	E	18	27
Casa Toscano Cali	206	C 4 N 1 - 41	6603460	1	E	23	31
Hotel Everest	207	A 4 15N - 29	3954925	1	E	13	24
Sixth House Suite	207	A 6 13N - 33	3104484 654	1	E	16	30
Don Jaime	207	A 6 15N - 25	6672828	1	E	30	60
Tropicali	207	A 6 15N - 66	6671006	1	E	15	15
Six Avenue	207	A 6 17N - 71	8902273	1	E	15	32
Torre de Granada	207	A 8 13N - 09	3439218	1	E	24	32
Nevada	207	A 8 14N - 15	6679693	1	E	21	24
Las Vegas Granada	207	A 8 17AN - 12	6616435	1	E	20	34
Porton de Granada	207	A 9 13 N - 17	4003030	1	E	10	16
Granada Inn	207	A 9A 14N - 70	6670303	1	E	24	48
Gran Hotel	207	C 15N 6 - 37	3395873	1	E	15	20
Guadalupe	207	C 15N 8 - 26	3721155	1	E	15	30
Windsor	207	C 17N 4 - 65	4880707	1	E	33	42
Calima Real	208	C 18N 3 - 18	6611861	1	E	46	80
Versalles Internacional	208	C 18N 3 - 25	6601146	1	E	33	39
Azor	208	C 20N 5A - 30	6831000	1	E	66	94
Basic Hotel Chipichape	209	A 5 29AN - 28	6504000	1	E	29	38
Santa Cecilia	209	A 6 24N - 58	5240111	1	E	16	19
Park V	209	C 23BN 5 - 14	3876610	1	E	23	41
Ofihotel HB	209	C 23N 5A - 37	4853945	1	E	12	17

ESTABLECIMIENTO	BARRIO	DIRECCION	TELEFONO	CLASIFICACION	CATEGORIA	HABITACIONES	CAMAS
San Vicente	209	C 24N 2C - 16	3816404	1	E	8	10
Sartor	210	A 8 20N - 50	6686482	1	E	29	52
Ibis Cali Granada	210	A 8 21N - 40	4892023	1	E	162	194
Neuchabel Cali	210	C 22AN 6A - 54	6604033	1	E	16	22
Casa Santa Mónica HB	210	C 23N 8N - 24	6685180	1	E	23	35
El Gran Terminal	211	A 2B 31AN - 91	6601505	1	E	59	114
Centralia	211	A 2B 31N - 14	6613579	1	E	28	46
Mansión del Norte	211	A 2B 31N - 82	6601300	1	E	29	39
Perugino's Plaza	211	C 30N 2B - 100	6677889	1	E	39	58
Hotel Tourmalet	211	C 31N 2B - 120	6608738	1	E	22	24
Rochy	211	C 31N 2B - 72	6606019	1	E	11	31
Colombia Real Cali	212	A 3 44N - 41	5543100	1	E	37	38
MS Chipichape Superior	212	A 4A 37AN - 84	4874050	1	E	40	54
MS Valle del Pacífico	212	A 5 39N - 17	4866918	1	E	36	45
Hotel La Flora Cali	212	A 6 50 N - 80	3824814	1	E	9	9
GPS	212	C 40N 5 - 29	4874777	1	E	84	118
Avanti	212	C 38N 4A - 43	6535828	1	E	17	20
Urban HB	216	C 67N 8 - 39	6542948	1	E	11	11
SB H. Internacional Norte	218	A 6 43N - 47	6640004	1	E	44	59
Plaza Norte	294	C 44N 2B - 66	6650024	1	E	22	22
El Peñón	302	C 1 O 2 - 61	4888860	1	E	26	34



ESTABLECIMIENTO	BARRIO	DIRECCION	TELEFONO	CLASIFICACION	CATEGORIA	HABITACIONES	CAMAS
Puerta de San Antonio	303	C 2 4 - 14	8921000	1	E	28	55
Colina de San Antonio	303	K 12 1 - 09	3731999	1	E	16	32
San Antonio HB	303	K 6 2 - 51	5246364	1	E	10	16
Casa Alegre Art Gallery	303	K 9 4 - 28	8938444	1	E	7	9
Terraza de San Antonio	304	K 12 2 - 54	3812218	1	E	17	28
Casa Gustadora	307	C 6 8 - 39	8800966	1	E	10	15
Las Veraneras	307	K 9 7 - 56	8882288	1	E	12	20
Del Puente	308	C 5 4 - 36	8938484	1	E	20	45
San Antonio Plaza	308	C 5 5 - 19	8834219	1	E	23	29
Casona La Merced	308	C 7 1 - 65	4894046	1	E	61	133
Mudéjar	308	C 8 5 - 53	8961717	1	E	40	120
Faranda	308	K 3 7 - 15	4879900	1	E	50	65
Americana	308	K 4 8 - 73	8823063	1	E	49	103
Farallones	310	C 11 8 - 63	8831048	1	E	25	35
Astoria Real	311	C 11 5 - 16	8830140	1	E	57	121
Konfort Inn	311	C 9 3 - 13	8881011	1	E	40	90
Camino Real 1A	311	C 9 3 - 54	8846497	1	E	49	100
Imperial	311	C 9 3 - 93	8899571	1	E	49	88
Plaza Cali	311	K 6 10 - 29	8822560	1	E	38	49
Santiago de Cali	311	K 6 11 - 48	8881756	1	E	79	132
Los Ángeles del Centro	311	K 6 13 - 109	8898087	1	E	38	76
Miami Inn	311	K 7 13 - 55	8823194	1	E	38	67
Colours	312	C 23 2 - 22	6806855	1	E	19	50
Savoy	313	C 17 1N - 24	8800433	1	E	45	150
Tranquilandia	402	K 2 35 - 05	4442224	1	E	53	62
La Gran Posada	404	K 5 43 - 01	4453782	1	E	33	71
El Prado	410	C 42 1N - 20	4413585	1	E	22	30

ESTABLECIMIENTO	BARRIO	DIRECCION	TELEFONO	CLASIFICACION	CATEGORIA	HABITACIONES	CAMAS
La Primera	410	K 1 42 - 11	4480930	1	E	24	33
Toné	412	K 2N 46A - 21	4463783	1	E	90	119
Brisas Calima De	421	C 70 4A N - 71	4495551	1	E	33	39
Turístico Luna La	903	Autopista Sur 13 - 01	5582611	1	E	60	158
H21	909	C 21 11D - 28	8962731	1	E	24	28
Ingenio Isabel Reina	1780	K 84 15 - 57	3726231	1	E	12	20
Suites Vegas Las	1781	C 5 85 - 29	3398615	1	E	13	41
Capri Cali	1783	C 10A 72 - 63	4885300	1	E	16	24
Toscana Plaza	1789	C 10 65 - 31	4884444	1	E	73	90
Pasoancho	1789	C 13 66A - 10	3312906	1	E	14	28
Santelmo Cali	1790	C 9 65 - 14	3799513	1	E	16	34
Hotel MS Blue 66	1901	K 66 1C - 87	3156060	1	E	48	96
La Esperanza Cali	1904	C 5A 40 - 36	4870090	1	E	28	59
Casa Tequendama	1904	C 5A 40 - 41	5534589	1	E	11	19
Roosevelt Spa	1904	K 39A 5E - 25	5246396	1	E	23	30
Imbanaco	1904	K 40 5A - 23	5514230	1	E	38	85
Jardín de Tequendama	1904	K 40 5C - 21	5536356	1	E	6	11
Elite Tequendama	1904	K 42 5C - 22	5537257	1	E	13	24
Hotel Siglo 21	1905	C 5B5 36B - 13	3152474	1	E	7	7
Karambolo	1905	C 6 37A - 14	3827399	1	E	14	31
La Sultana	1905	C 7 36A Bis - 30	3165341 256	1	E	28	33

ESTABLECIMIENTO	BARRIO	DIRECCION	TELEFONO	CLASIFICACION	CATEGORIA	HABITACIONES	CAMAS
Rivera Plaza	1905	K 37A 6 – 70	5571200	1	E	21	35
Flamingo Cali	1905	K 38A 7 – 05	5571717	1	E	23	57
Torca	1906	C 5B1 36 – 29	3760491	1	E	47	72
San Fernando Real	1906	C 5B1 36 – 40	5567597	1	E	75	138
Orquídea Real	1906	C 5B1 37A - 16	3926746	1	E	8	25
Hotel Parque del Perro	1910	C 3 O 27 – 72	3827122	1	E	11	27
Karlo HB	1910	C 4 27 – 100	5244950	1	E	37	75
Torre del Viento	1910	C 4B 27 – 120	5545020	1	E	35	65
Casa Vallecaucana	1912	K 28 5B – 56	8845804	1	E	17	20
SB Hotel Internacional	1912	K 34 5A – 23	5574490	1	E	23	33
Castellana Real	1913	K 32 8 – 20	5580733	1	E	31	86
Travelers Sport	1914	C 9 36A Bis - 60	5562361	1	E	15	31
Champagnat	1914	K 29 9 – 72	5146108	1	E	14	27
Décima Avenida	1915	C 10 24 – 119	5571714	1	E	20	50
PSA Sport	1916	K 39 9 – 50	3799777	1	E	23	48
Santamaría Plaza	1922	C 5 59A – 43	3954973	1	E	9	13
Ayenda 1401 Green Park	1922	K 56 6A – 27	5515123	1	E	15	23
El Alba	1923	C 9 51 – 04	3306244	1	E	22	41
Avril	1988	K 63 6A – 39	3128415 824	1	E	13	13
Metrópolis Plaza	1993	K 44 9 – 08	5531900	1	E	25	76
Babilla Suites	2201	C 13A 103 - 105	3126508	1	E	4	6

ESTABLECIMIENTO	BARRIO	DIRECCION	TELEFONO	CLASIFICACION	CATEGORIA	HABITACIONES	CAMAS
Jardín del Lago	2201	C 15 K 109 Casa 62	3964908	1	E	15	18
Alko HI	2201	K 101 15 - 27	3147070 621	1	E	13	35
Casa Lomanti HB	2201	K 103 C 14 Casa 35	4839734	1	E	10	12
Reserva Natural Anahuac	5308	Pance vía al Pato	3314828	1	E	28	48
Centro R. Los Arrayanes	5314	La Vorágine	4454845	1	E	92	200
Centro Yanaconas V.	5699	Vía a Cristo Rey km 11	5502264	1	E	42	168
El Arca de Noé	5699	Vía a Cristo Rey km 3	8841172	1	E	23	27
Castellón de Juanambú	205	A 9 4N - 120	6688111	2	P	15	26
Suites House Centenario	206	C 6N 4 - 48	6616396	2	P	10	19
Suites House Juanambú	206	C 6N 4 - 70	6686395	2	P	16	22
Santa Mónica Suites	210	A 8 25N - 63	3798761	2	P	8	8
Alejandro Suite	210	C 28N 6 Bis - 15	6682386	2	P	10	10
Habita Suites	216	A 9 66N - 31	4892020	2	P	26	27
Piara In Apartastudios	1906	K 36B 5 - 42	3798871	2	P	22	22
Villa Casuarinas	2201	C 15B 106-115 casa 21	3320224	2	P	8	8
La Esperanza Sur	2201	K 102 15 - 05	3164825 382	2	P	23	40
Royal Garden HB	2201	K 111 15 - 00 casa 15	3127819	2	P	8	8
Loft Granada Inn	205	A 9 10N - 76	3996779	2	E	19	19

ESTABLECIMIENTO	BARRIO	DIRECCION	TELEFONO	CLASIFICACION	CATEGORIA	HABITACIONES	CAMAS
Ribera del Río Av. 6	207	A 6 16N – 30	6880909	2	E	38	54
Ribera del Río Av. 2	208	A 2 21N – 05	6602713	2	E	78	121
Apartahotel Montecarlo	208	C 22N 5 – 15	6675991	2	E	16	32
Jovita House B&B	210	A 7 25N – 70	3799869	2	E	8	13
Martin Aparta Suite	210	C 23N 6A – 65	6610037	2	E	5	10
Apartahotel Calimio	211	A 2 Bis 31N - 42	6672143	2	E	38	51
Apartah. Avenida 3 Real	211	A 3 32 N – 49	6504095	2	E	21	27
Apartahotel Shofar	211	A 3C 36AN - 25	3731555	2	E	10	18
Apartahotel Colombia	211	C 31N 2Bis - 48	6608081	2	E	48	68
Mare Apartasuite	212	A 5 39N – 16	3798314	2	E	16	16
Aloja Apartamentos Amob	302	C 4 O 3A – 50	3472413	2	E	9	20
Aparta suites El Peñon	302	K 3B O 2A - 02	3754811	2	E	8	19
Apartasuites San Marcos	902	K 18 8 – 09	3708705	2	E	16	18
Apartahotel Bugatier	1014	K 25A 14C 09	3349825	2	E	22	22
Aptos. Jardines del Caney	1774	K 82B 48A - 05	3961226	2	E	12	35
Casa del Lido	1907	K 40 3 – 28	5529092	2	E	11	13
Roosevelt Plaza	1916	K 40 6 – 79	3851090	2	E	20	25
Apartahotel Cañaveralejo	1919	C 3 57 – 20	3961104	2	E	27	35
Apartahotel Lord Star J&C	1922	C 9 56 – 240	5136666	2	E	15	40
Blue Elements	5699	Vía a Cristo Rey km 4	5583737	3	P	6	12

ESTABLECIMIENTO	BARRIO	DIRECCION	TELEFONO	CLASIFICACION	CATEGORIA	HABITACIONES	CAMAS
Green House Hostel	204	A 4 O 5 - 30	4875247	3	E	4	17
Kilele Hostel	205	A 10 10N - 70	3087367	3	E	9	38
Caelum Hostel	207	A 4 9 N - 47	3164780 290	3	E	5	26
Hostel Local House	207	C 14N 6 - 31	3126919	3	E	10	35
Monet	209	A 4 28N - 84	3816855	3	E	13	13
Paraíso Hostal Boutique	209	C 25N 5B - 35	3876380	3	E	11	25
Casablanca Hostel	210	A 7 24N - 57	3872448	3	E	9	30
Dharana Casa Boutique	210	A 8 25N - 45	3818288	3	E	3	5
La Casa del Gato	210	A 9 21N - 30	3848435	3	E	10	27
Hostal Iguana	210	A 9 22N - 07	3825364	3	E	9	20
Rollinkeepers	210	C 18N 9 - 69	3809130	3	E	4	10
Pelican Larry E.U. Hostel	210	C 20N 6A - 44	4203955	3	E	9	38
Casa Prado Hostal	211	C 35N 2B - 220	6808635	3	E	12	16
Colour house La Flora	212	A 5 40 N - 97	3173748 344	3	E	5	7
El Aguacate	303	C 1 4 - 155	3739085	3	E	10	30
La Terraza de San Antonio	303	C 1 O 4 - 26	8937579	3	E	9	18
Wepa	303	C 2 4 - 91	4840015	3	E	6	12
Hostal Encuentro	303	C 2 O 4 - 16	8902464	3	E	6	28
Lulos Hostal Boutique	303	C 4 4 - 57	3957913	3	E	4	22
La casa de Adry	303	C 4 4 - 63	3174240 895	3	E	3	6
Tostaky	303	K 10 1 - 76	8930651	3	E	13	22
Magic Garden House	303	K 10 1 - 83 oeste	3816863	3	E	11	12

ESTABLECIMIENTO	BARRIO	DIRECCION	TELEFONO	CLASIFICACION	CATEGORIA	HABITACIONES	CAMAS
Blue Fox	303	K 10 3 - 63	3076331	3	E	6	28
Moonshine hostel	303	K 10 4 - 32	3005287 344	3	E	4	12
La Pajara Pinta	303	K 4 1 - 92	3176379 313	3	E	14	33
SanTonio Casa Hostal	303	K 4C O 2A - 44	4877323	3	E	6	12
Padma house	303	K 5 1 - 13	3057454 480	3	E	4	18
El Patio	303	K 5 2 - 35	8936883	3	E	5	13
Posada de San Antonio	303	K 5 3 - 37	8937413	3	E	12	20
El Viajero Hostel Cali	303	K 5 4 - 56	8938342	3	E	15	78
Tropica HB	303	K 6 4 - 28	3042945	3	E	16	40
La Casa Café	303	K 6 2 - 13	8937011	3	E	5	9
Santiago DC	303	K 9 3 - 37	3043757 311	3	E	8	34
Castillo de Azúcar	304	C 2 12 - 16	3183993 232	3	E	4	4
Siete Ríos	304	C 4 12 - 53	3450734	3	E	1	16
Casa Amarilla	304	C 4 12 - 69	3801895	3	E	15	48
Maison Violette	304	K 12A 2A - 117	3719837	3	E	12	26
Hostal Danato	401	K 6 28 - 04	4383845	3	E	26	32
Ruta 65	1789	K 66A 10 - 177	5556790	3	E	9	10
The Garden	1905	K 37A 5B5 - 17	5577792	3	E	7	10
Oasis Cali Hostel	1910	C 2 O 25 - 28	3186403 324	3	E	9	29
Hostal San Fernando	1910	C 3 27 - 87	5564820	3	E	8	10
Sunflower Pacific Hostel	1910	K 27 3 - 07	3733770	3	E	6	24
Jardín Azul CH	1911	K 24A 2A - 59	5568380	3	E	6	9
Casa Miraflores	1911	K 24B 2A - 136	3778177	3	E	8	20

ESTABLECIMIENTO	BARRIO	DIRECCION	TELEFONO	CLASIFICACION	CATEGORIA	HABITACIONES	CAMAS
Casabiche Hostel	1911	K 24C 3 – 15	3073204	3	E	6	20
Havana	1911	K 24C 3 – 35	5563432	3	E	16	26
Pasadena Hostel	1915	C 10 24 – 96	4871830	3	E	13	21
Hostal Mi Tierra	1983	C 3Bis 35A - 70	5542263	3	E	7	20
Casa Hostel Toscanini	1988	K 62C 9 – 40	3708483	3	E	18	50

Fuente: (Entidades respectivas, Booking.com, Páginas web, DAP)

Ahora se sistematizara la información obtenida por la secretaria de turismo de Cali, con la finalidad de conocer la capacidad hotelera que tuvo la ciudad de Cali en el año 2019.

Tabla 2. Capacidad hotelera según clasificación y categoría 2018-2019

Clasificación	2018			2019		
	Cantidad	Habitaciones	Camas	Cantidad	Habitaciones	Camas
TOTAL	235	6,781	11,413	235	6,781	11,413
Hotel	152	5,735	9,408	152	5,735	9,408
Lujo	11	1,308	1,818	11	1,308	1,818
Primera	13	687	1,144	13	687	1,144
Económica	128	3,740	6,446	128	3,740	6,446
Apartahotel	31	591	854	31	591	854
Primera	10	146	190	10	146	190
Económica	21	445	664	21	445	664
Hostal	52	455	1,151	52	455	1,151
Primera	1	6	12	1	6	12
Económica	51	449	1,139	51	449	1,139

Fuente: (Entidades respectivas, Booking.com, Páginas web, DAP)

A partir de los datos mostrados anteriormente, se puede concluir que en Cali por los 3 tipos de establecimientos hoteleros se ofertan 6.781 habitaciones y 11.413 camas



las cuales están a disposición de aquellos turistas no residentes que se encuentran en la ciudad. Para el 2019 se registraron 52 hostales en Cali ofertando 455 habitaciones y 1.151 camas, la mayoría de estos hostales son de categoría económica dado que muchos turistas llegan a estos sitios en busca de una habitación a un bajo precio. Gracias a la buena capacidad hotelera que posee la ciudad de Cali es que ha podido responder a la fuerte demanda de turistas que día a día llegan a la ciudad, unas cifras muy altas que motivan al sector hotelero a seguir creciendo y trabajando duro para mejorar, innovar y brindar un excelente servicio a los turistas.

**2.2.3.2 Participación de la oferta.** La participación de la oferta o del mercado se allá a partir de la siguiente formula:

$$\text{Cuota de mercado} = (\text{ingresos} / \text{tamaño del mercado total}) \times 100$$

Según el diario el país “*El valle del cauca tenía previsto para el 2019 la llegada de 250.000 turistas en el año*” (Guzmán, 2019, párr. 1). Y si sabemos que hostel Tequendama en ese año recibió 224 de esos 250.000 turistas no residentes. Podemos calcular la participación del mercado que tuvo el hostel en el valle del cauca para el 2019.

Si tomamos como referencia los 224 turistas que ingresaron al hostel a razón del total de mercado podemos establecer lo siguiente:

$$\text{Cuota de mercado} = (224 / 250.000) \times 100 = 0.09\%$$

El hostel Tequendama Martha Santamaría tuvo una participación del 0.09% en el valle del cauca para el 2019, un porcentaje que se espera incremente este año a partir de las estrategias comerciales en las que la empresa desea invertir, además del favorable crecimiento en el sector.

**2.2.3.3 Pronóstico de la oferta.** A pesar de los 4,5 millones de visitantes que recibe actualmente el país, se pronostica que el sector hotelero siga creciendo los próximos años. Según el Ministerio de comercio, industria y turismo, para el 2020 se espera incrementar los turistas en 4,9 millones de visitantes y al 2022 se estima que el país alcance los 6 millones de visitantes, un pronóstico que motiva tanto a hoteles y hostales a adecuar sus instalaciones de tal forma que estén preparados a la hora de recibir dicha demanda turística, por otro lado, se espera que los establecimientos hoteleros también aumenten, según estimaciones de Cotelco, se espera que entre el 2020 y 2021, Colombia estrene 34 proyectos hoteleros, entre ellos la constitución de nuevos hoteles, apartahoteles y hostales habilitando alrededor de 3.866 habitaciones.

**2.2.3.4 Competencia.** La competencia es uno de los factores que no deja tranquilos a ninguno de los responsables de la ocupación hotelera en el país, ya que esta determina que tan apta es la empresa para desenvolverse en el mercado. Se hace necesario realizar un análisis de la competencia de la empresa hostel Tequendama Martha Santamaría, e identificar que productos o servicios ofertan estas empresas en el sector. A continuación, se mostrarán algunos de los hostales más acudidos de la ciudad de Cali.

Imagen 3. Hostal Rolling keepers



Fuente: (Tripadvisor.co, 2017, fig. 3)

El RollinKeepers House se encuentra ubicado en Cali, ofrece salón y cocina compartida, un jardín en el que se desarrollan actividades sociales y además, el

hostal cuenta con servicio de alquiler de bicicletas para que los turistas pueden dar un paseo libremente por la ciudad. En los alrededores del establecimiento se pueden practicar muchas actividades físicas, como kite surf y wakeboard, actividades que son poco usuales en la ciudad pero bastante entretenidas para los turistas. El establecimiento se encuentra rodeado por restaurantes, bares y centros comerciales.

El hostal maneja tarifas de hospedaje desde los \$98.485 pesos colombianos.

Imagen 4. Hostal La Casa del Gato



Fuente: (Vive Colombia, 2017, fig. 4)

Dirección: Avenida 9N # 21N – 30.

El Hostal Casa del Gato Cali cuenta con piscina al exterior, ofrece conexión Wifi gratuita, las habitaciones son sencillas y están equipadas con armario empotrado, plancha y un ventilador, sus baños incluyen ducha y artículos de aseo gratuitos, los huéspedes pueden disfrutar de vistas al jardín y a la piscina desde las habitaciones. El Hostal Casa del Gato Cali dispone de recepción abierta las 24 horas, terraza, salón de TV compartido y servicio de desayuno, además se pueden practicar varias actividades en el establecimiento y sus alrededores, como ciclismo. El establecimiento se halla a 900 metros de la iglesia de La Ermita, a 1,1 km del teatro Jorge Isaac y a 1,4 km de la catedral de San Pedro.

El hostel maneja tarifas desde \$84.000 pesos la noche.

Imagen 5. Tejares Cali hostel Inn



Fuente: (Calihotels.com, 2017, fig. 5)

Dirección: Carrera 24 D # 4 - 86 Oeste- Tejares - San Fernando.

La hostería Tejares Cali Hostel se encuentra en Cali, a 1,2 km del parque Panamericano y a 1,9 km de la catedral de San Pedro. El establecimiento cuenta con un salón compartido, jardín, terraza y conexión Wifi gratuita, además, está cerca de varios lugares famosos en la ciudad, como por ejemplo, el parque del perro, el museo de arte moderno La Tertulia, entre otros. El hostel les ofrece a sus huéspedes un servicio personal para su traslado al aeropuerto.

Los precios de estadía están desde los \$110.672 la noche.

Imagen 6. Colombian home hostel Cali



Fuente: (Thebrokebackpacker.com, 2017, fig. 6)

Dirección: Avenida 9N # 21N – 30.

Colombian Hostel fue diseñado para los huéspedes que desean sentir un ambiente familiar lejos de casa. Está ubicado cerca del centro y del área cultural de la ciudad. Cuenta con una sala de estar con pantalla LCD de 32 pulgadas, cine en casa, internet inalámbrico, selección de películas en la cartelera, cocina totalmente equipada con horno y microondas, espacios de lectura y estacionamiento vehicular. Una de las características típicas del hostel es que les brindan desayuno a sus huéspedes ofreciéndoles pandebono con café (típico de la región).

Imagen 7. kingbird hostel



Fuente: (Booking.com, 2017, fig. 7)

Dirección: Cra. 9 #3-55, Cali, Valle del Cauca.

El Kingbird Hostel está situado en la típica zona de San Antonio de Cali, inmersa en un vibrante ambiente artístico. Hay conexión Wifi gratuita, ofrece camas en habitaciones compartidas mixtas, con ropa de cama, ventilador y acceso a baños compartidos, cuenta con servicio de recepción abierta las 24 horas, un bar y una cafetería, además, posee salones compartidos con sala de juegos y mostrador de información turística. El establecimiento cuenta con guía bilingüe que acompaña a los huéspedes en un paseo turístico por la ciudad.

La hospedada en el establecimiento tiene un costo de \$41.667 la noche.

Imagen 8. La Casa del Sol hostel



Fuente: (Letsbookhotel.com, 2017, fig. 8)

Dirección: Calle 2 Oeste #25-28, San Fernando Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia.

El hostel La Casa Del Sol se encuentra en Miraflores, un suburbio de Cali, en una zona tranquila, agradable y bien comunicada. La empresa se encuentra cerca de varios puntos turísticos en la ciudad, además de que le brinda al huésped todas las comodidades que necesita en un ambiente de hogar.

Imagen 9. Hostal San Fernando real



Fuente: (booking.com, 2017, fig. 9)

Dirección: calle 3 número 27-87, Cali.

El establecimiento San Fernando está situado a 200 metros del Parque Del Perro y a 15 minutos en carro del centro comercial Chipichape, este ofrece habitaciones con vistas al jardín, conexión wifi gratuita, aire acondicionado, TV por cable, mini bar y baño privado. El restaurante prepara comida local e internacional con servicio de habitaciones, todas las mañanas se sirve un desayuno continental con café colombiano con un suplemento además de que presta un servicio de enlace con el aeropuerto de Alfonso Bonilla a 30 minutos en coche.

Imagen 10. Hostal siete ríos Cali



Fuente: (Booking.com, 2017, fig. 10)

Dirección: Cl. 4 #12-53, Cali, Valle del Cauca.

El Hostal Siete Ríos Cali queda ubicado a 800 metros de la catedral de San Pedro, ofrece alojamiento con mini bar, wifi gratuita, servicio de recepción 24 horas y servicio de desayuno. El establecimiento queda cerca a varios lugares turísticos de la ciudad, como por ejemplo, el teatro Jorge Isaac que está a 1,1 km y a 15 minutos a pie de la iglesia de La Ermita.

Imagen 11. Hostal Recinto de los sueños





Fuente: (tripadvisor.com, 2017, fig. 11)

Dirección: Av. 4 Norte., Cali, Valle del Cauca.

El Recinto De Los Sueños situado en Cali, ofrece un parque infantil, wifi gratuita, servicio de recepción 24 horas, restaurante y zonas comunes donde los turistas pueden descansar y relajarse gracias al silencio que se siente, las habitaciones tienen baño privado con bañera y ducha.

El hostel maneja tarifas desde los \$60.000 pesos la noche.

Imagen 12. La sucursal hostel



Fuente: (hotelsincali.com, 2020, fig. 12)

Dirección: Avenida 9AN#14N-61, Cali, Valle del Cauca.

La Sucursal Hostel les admite a sus huéspedes el ingreso de mascotas al hostel. Este ofrece wifi gratuito, barbacoa, solárium, servicio de recepción 24 horas y



además cuenta con un espacio amplio para juego de dardos, la zona es ideal para practicar senderismo y otras actividades deportivas.

**2.2.3.5 Análisis de la competencia.** A partir de la descripción previa de los hostales en Cali, se puede identificar que la oferta hotelera en Cali en su mayoría esta aglomerada en el sector de San Antonio, un sitio turístico gracias a su arquitectura colonial y su historia. El barrio San Antonio ofrece una gran variedad de planes para sus turistas, como por ejemplo ir a un mirador, visitar la capilla de San Antonio, acudir a sus teatros y funciones artísticas, disfrutar de exhibiciones de salsa en la plazoleta principal del barrio lo cual es muy atractivo para los turistas. Otra de las características que tienen los hostales es que quedan ubicados en zonas muy cercanas a sitios turísticos por lo que los huéspedes pueden llegar a dichas partes en cuestión de minutos. Entre los sitios más visitados de los extranjeros esta, la iglesia la ermita, San Antonio, cristo rey, el parque del perro y el teatro Jorge Isaac. Es importante tener en cuenta esta información, dado que la ubicación del hostel influye mucho a la hora de la decisión del huésped.

La tendencia de muchos hostales es la de apostarle al entretenimiento del huésped, por lo que les ofrecen planes de actividades turísticas como por ejemplo, un paseo en bicicleta, un día de visita al zoológico, un tour por la ciudad y muchas otras actividades que se pueden realizar en la ciudad de Cali, de igual manera, se están adecuando los hostales para que cuenten con piscina, sala de video juegos, restaurante propio y bar. Cosas que antes solo lo tenían los hoteles.

Es importante analizar la estructura económica del sector en el que se encuentran ubicados los hostales de Cali, por ejemplo, el barrio San Antonio es un sector de estrato económico 5, que en Cali es el segundo estrato más alto después del 6, por lo que el nivel socioeconómico de las personas que viven ahí es alto, esto quiere decir que aquellas personas que llegan a San Antonio a hospedarse buscan hostales que les brinden un servicio de lujo sin importarles el precio que se maneje

en el sector, a diferencia de lo que ocurre en el barrio Tequendama que a pesar de ser un estrato económico 5, la mayoría de las personas que llegan a hospedarse se fijan más en el precio que en la comodidad en sí, ya que vienen por motivos de trabajo o a realizarse tratamientos médicos y no a turistar.

A modo de conclusión, el sector hotelero y turístico se encuentra en crecimiento, por lo que se hace necesario la identificación de estrategias de crecimiento para corresponder a la demanda turística que proyecta el país.

**2.2.4 Demanda.** La demanda se define como la cantidad de bienes y servicios que son adquiridos por diferentes consumidores a cambio de un precio. Si hablamos de demanda hotelera, nos referiríamos al número real de habitaciones de un hotel que se están demandando, independientemente de su capacidad física. Para realizar un buen análisis de la demanda de la empresa Hostal Tequendama Martha Santamaría, es necesario determinar la demanda potencial del mercado, su demanda real y su proyección para los próximos años.

El método de evaluación que se utilizara para determinar la demanda, revisar el análisis histórico de las ventas realizadas por la empresa en el año 2019, con la finalidad de fijar que demanda tuvo la empresa en ese año y así mismo pronosticar cuál será su demanda para los próximos años.

**2.2.4.1 Demanda potencial mercado.** La demanda potencial se refiere a la máxima demanda que puede llegar a tener un producto/servicio en un mercado definido. Para determinar la demanda potencial se debe de hacer una segmentación de la población, identificando cual es la población global, población potencial y población objetiva.

Segmentación de la población:

- Población global

- Población potencial
- Población objetiva

La población global se refiere a todas las personas que están dispuestas a adquirir el servicio de hospedaje que brinda la empresa en un determinado mercado. Para ello tomaremos el número total de turistas que ingresaron a Cali en el año 2019.

Como lo mencionábamos anteriormente, el diario el país en su artículo “los grandes proyectos hoteleros que buscaran incrementar el turismo en Cali” mencionaba que “*el valle del cauca recibió alrededor de 250.000 turistas en el año 2019*” (Guzmán, 2019, párr. 1). Por lo que diremos que todos esos turistas son las personas a las que les interesaría adquirir el servicio brindado por la empresa, por ende fijaremos la población global en 250.000 personas.

Ahora averiguaremos cual es la población potencial, la cual según Coneval (s.f.) es definida como “aquel conjunto de la población que presenta el problema central del programa que atiende” (p.1). Si sabemos que el problema que responde la empresa es brindar un servicio de hospedaje a aquellos turistas no residentes que se encuentren en la ciudad, partiremos a calcular cual es esa población de turistas que llegan a la ciudad con la finalidad de hospedarse en un hostel. (Ver tabla 3).

Tabla 3. Participación de los hostales en Cali

ESTABLECIMIENTOS DONDE SE HOSPEDAN LOS TURISTAS CUANDO VIENEN A LA CIUDAD	
HOGARES DE FAMILIARES	42,2%
HOTELES	23,0%
HOSTALES	22,3%
OTRO	12,5%

Fuente: el autor

A partir de la tabla anterior, podemos concluir que de todos los turistas que llegan a Cali, el 22,3% se quedan en hostales, lo que equivale a una población de 55.750 personas en el año.

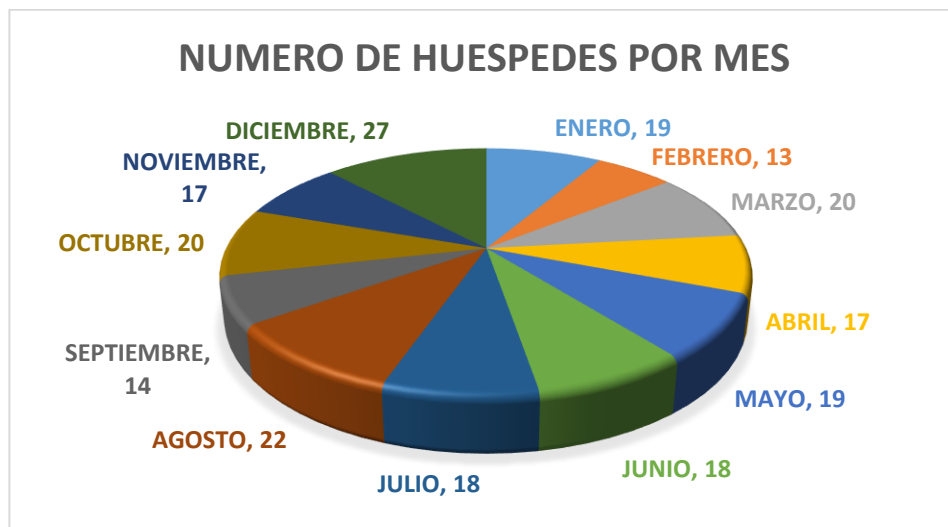
Y por último, definiremos cual será la población objetiva del hostel, la cual se refiere al porcentaje de personas de la demanda potencial que le interesa captar a la empresa. Según un estudio de DANE, el 0,08% de los turistas que viajan a Cali lo hacen por motivos médicos, este porcentaje indica el número de personas a las cuales les interesa hospedarse en el hostel debido a su cercanía de esos centros médicos, fijaremos que la población objetiva es de:

$$\text{Población objetiva} = 55.750 \times (0,0008) \times 100 = 4.460 \text{ personas}$$

La población objetiva de la empresa es de 4.460 personas al año, a las cuales ira dirigido el plan de mejora en publicidad.

**2.2.4.2 Demanda real.** Una vez calculada la demanda potencial, pasaremos a analizar la demanda real que tiene la empresa, para ello acudiremos a las fuentes de información que esta posee, revisando sus registros históricos con la finalidad de calcular la demanda que tuvo en el año 2019 con sus respectivas variaciones.

Gráfico 1. Numero de huéspedes por mes



Fuente: El autor

A partir del grafico anterior, podemos ver el número de personas que ingresaron al hostel Tequendama discriminados por mes, identificando que el mes que menos huéspedes recibe el hostel es febrero, con 13 personas una participación del 6% de las ventas totales, y el mes en que más movimiento hay en el hostel es en diciembre que la ciudad encuentra en temporada de feria, recibiendo un total de 27 personas y una participación del 12%. La empresa recibió para el 2019 un total de 224 huéspedes con un promedio de 19 huéspedes por mes.

Ahora pasaremos a estimar cuantas noches se quedan los huéspedes que llegan al hostel durante los 12 meses del año. Recordemos que el promedio de noches en que los huéspedes se hospedan varían entre 1 y 5 noches.

Tabla 4. Estimación de la estancia promedio del huésped

ESTIMACION DE LA ESTANCIA PROMEDIO DEL HUESPED												
# DE NOCHES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1 NOCHE	4	0	4	1	3	2	1	4	3	2	3	4
2 NOCHES	1	2	1	4	2	2	5	6	0	5	2	4
3 NOCHES	3	0	5	6	6	4	5	2	2	2	1	7
4 NOCHES	6	7	4	2	3	7	3	4	4	7	5	6
5 NOCHES	5	4	6	4	5	3	4	6	5	4	6	6
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>27</b>

Fuente: el autor

El análisis de la tabla anterior es el siguiente: en el mes de enero ingresaron 19 personas de las cuales, 4 de ellas se hospedaron 1 noche, 1 persona se hospedo 2 noches, 3 personas se hospedaron 3 noches, 6 personas se hospedaron 4 noches y 5 personas se hospedaron 5 noches. Según el conteo de los 12 meses para el 2019, se hospedaron 31 huéspedes 1 noche, 34 huéspedes 2 noches, 43 huéspedes 3 noches, 58 huéspedes 4 noches y 58 huéspedes 5 noches, lo que

quieren decir que la mayoría de los huéspedes que llegan al hostel se hospedan entre 4 y 5 noches.

Ahora pasaremos a determinar cuántos ingresos generó la empresa durante los 12 meses del año, por lo que se multiplicará el número de noches que los huéspedes se hospedaron por el precio del hospedaje el cual tiene una tarifa de \$80.000 pesos la noche.

Tabla 5. Ingresos por mes

INGRESOS POR MES		
MES	INGRESOS	%
ENERO	\$5.120.000	9%
FEBRERO	\$4.160.000	7%
MARZO	\$5.360.000	9%
ABRIL	\$4.400.000	7%
MAYO	\$4.960.000	8%
JUNIO	\$4.880.000	8%
JULIO	\$4.640.000	8%
AGOSTO	\$5.440.000	9%
SEPTIEMBRE	\$4.000.000	7%
OCTUBRE	\$5.280.000	9%
NOVIEMBRE	\$4.800.000	8%
DICIEMBRE	\$6.960.000	12%
<b>TOTAL</b>	<b>\$60.000.000</b>	<b>100%</b>

Fuente: El autor

La empresa obtuvo ingresos que varían entre los 4 y 7 millones por mes, dependiendo del número de ocupación que tenga el hostel y cuantas noches se hospeden. Se determinó que el mes que menos ingresos tuvo fue el mes de septiembre obteniendo ingresos de \$4.000.000, y el mes que más ingresos tuvo fue el mes de diciembre, que fueron de \$6.960.000. Es importante para el hostel determinar cuál es su demanda en los diferentes meses del año, para establecer cuáles son temporadas altas y bajas. La empresa obtuvo para el año 2019 unos ingresos de \$60.000.000 de pesos.

Otros factores importantes a analizar en la demanda del hostel Tequendama, es determinar de qué parte provienen los huéspedes que llegan al hostel, por lo que se discrimino el número de huéspedes por su país de origen.

Tabla 6. Discriminación de huéspedes por países

DISCRIMINACION DE HUESPEDES POR PAISES	
PAIS	# DE HUESPEDES
ESTADOS UNIDOS	39
ECUADOR	18
PANAMA	27
PUERTO RICO	25
FRANCIA	16
PERU	5
CHILE	11
HOLANDA	2
ESPAÑA	4
MEXICO	7
CANADA	3
COLOMBIA	67
<b>TOTAL</b>	<b>224</b>

Fuente: el autor

Se identificó, que la mayoría de huéspedes que la empresa recibió el año pasado fueron locales, y que los países extranjeros que más aportan turistas al hostel son estados unidos con 39, panamá con 27 y puerto rico con 25.

Se concluye que el hostel tiene una demanda de 224 huéspedes al año los cuales le generan \$60.000.000 millones de ingresos. A partir del plan de mejoramiento que se le propone a la empresa se pretende captar un mayor número de clientes, aumentando el número de ingreso de huéspedes por mes.

**2.2.4.3 Proyección de la demanda.** La estimación de la demanda para los próximos años, indicara cual será el número de ventas que tendrá la empresa y cuantos ingresos generaran en sus respectivos años, si tomamos en cuenta que el hostel tiene 11 habitaciones, de las cuales cada habitación tiene 3 camas con

capacidad para 3 personas, podríamos afirmar que el número de ventas máximo que puede tener el hostel en una noche es de 33 huéspedes ocupando una cama. Se calcula como venta para la empresa el pago por una cama por el periodo de tiempo de 1 noche, aunque el total de huéspedes que llegaron al hostel fuera de 224, estos se hospedaron por diferentes periodos de tiempo, haciendo la sumatoria, la empresa realizo 750 ventas en el año. A continuación, se mostrara la proyección de la demanda que tendrá la empresa hostel Tequendama los próximos años tomando como referencia el año 2019.

Tabla 7. Proyección de la demanda

PROYECCION DE LA DEMANDA						
AÑOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Demanda Anual (Unidades)</b>	750	810	828	846	865	884
<b>Precio Unitario de Costo</b>						
<b>US \$/Unidad</b>	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000
<b>Ingreso por venta US\$</b>	<b>\$ 60.000.000</b>	<b>\$ 64.800.000</b>	<b>\$ 66.225.600</b>	<b>\$ 67.682.563</b>	<b>\$ 69.171.580</b>	<b>\$ 70.693.354</b>
<b>Demanda mensual</b>	19	Se estima una tasa de crecimiento del sector turístico para las proximos años del 2,2%				
<b>Tasa de crecimiento</b>	2,2%					

Fuente: el autor

En el 2019 se realizaron 750 ventas, se sabe que el precio de hospedarse 1 noche tiene un costo de \$80.000 pesos, por lo que al año la empresa obtuvo \$60.000.000 de pesos. Se estima que la tasa de crecimiento del sector turístico para los próximos años es del 2,2%, por lo que las ventas que se pronostican para el 2020 es de 810 generando unos ingresos de \$64.800.000, para el 2021 se proyectan 828 ventas las cuales generaran unos ingresos de \$66.225.600, para el 2022 se proyectan 846 ventas generando unos ingresos de \$67.682.563, para el 2023 se proyectan 865 ventas generando unos ingresos de \$69.171.580 y para el 2024 se proyectan 884 ventas que representan unos ingresos de \$70.693.354. Estas proyecciones pueden variar si se llegara a presentar un aumento o disminución en el precio, o si por el contrario, por factores exógenos el turismo disminuyera.

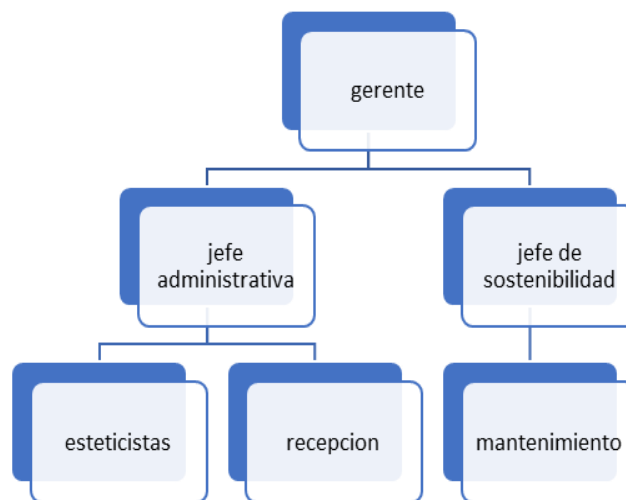


## 2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

**2.3.1 Identificación de la estructura.** Se determinó que la empresa tiene una estructura organizacional formal, la cual respeta un orden jerárquico conocido como organigrama, este tiene como característica dar énfasis a las posiciones de autoridad y responsabilidad, las cuales son emitidas por el gerente del hostel.

### 2.3.2 Organigrama.

Figura 1. Organigrama Hostel Tequendama



Fuente: El autor

**2.3.3 Descripción e interrelación de las áreas funcionales de la empresa.** El hostel Tequendama cuenta con la dueña y gerente del hostel, con un jefe administrativo que es el que se encarga de los aspectos legales y financieros de la empresa, cuenta con 2 esteticistas, una encargada de la parte facial y la otra esteticista de la parte corporal, un jefe de sostenibilidad que es el encargado del mantenimiento de las instalaciones del hostel, al ser una empresa PYMES todos los

colaboradores trabajan de forma cooperativa apoyándose en sus labores mutuamente.

## **2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

**2.4.1 Misión.** Ofrecer un servicio de hospedaje de calidad Satisfaciendo las necesidades de nuestros huéspedes a un precio razonable, aportando al desarrollo del turismo, brindando en nuestro sitio un hogar para un corto pero significativo periodo de tiempo.

**2.4.2 Visión.** En un futuro cercano nos posicionaremos como uno de los hostales más reconocidos e importantes en la ciudad de Cali.

**2.4.3 Objetivos estratégicos.** Captar un mayor número de clientes, por medio de plataformas virtuales que permitan que la empresa crezca y obtenga una mayor participación en el mercado.

### **2.4.4 Principios y valores.**

- Hospitalidad
- Amabilidad
- Don del servicio
- Paciencia
- Profesionalismo

**2.4.5 Componente estratégico.** Se evidencia que la empresa es muy consciente de los elementos que la componen como su organigrama, misión, visión, objetivos, valores y principios, elementos que les otorgan un sentido de pertenencia con la organización, permitiendo que se desarrollen las tareas y funciones de la empresa de una forma más eficiente.

**2.4.6 Plan de desarrollo.** El plan de desarrollo que tiene la empresa a mediano plazo es:

- Realizar un plan de mejoramiento enfocado a la promoción y comunicación de los servicios del hostel
- Invertir en plataformas virtuales para la óptima gestión de los procesos administrativos y comerciales del hostel.
- Ampliar las instalaciones del hostel para la organización de nuevas habitaciones

## 2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.

Cuadro 1. Matriz POAM

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>ECONOMICOS</b>									
TLC USA – Colombia	x						x		
Desregularización del sistema financiero por covid-19				x			x		
Ley de mercado de valores		x						x	
Ley de modernización	x						x		
Ley de entidades financieras		x					x		
Renegociación de la deuda externa		x						x	
Ley de preferencias arancelarias		x						x	
Inflación				x			x		
La política laboral (Reforma)	x						x		
Creación de nuevos impuestos					x		x		

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tendencia al ingreso per cápita vital		x						x	
Expectativas del crecimiento real del PIB		x						x	
Política fiscal				x			x		
<b>POLITICOS</b>									
Política del País	x						x		
Unión de los partidos políticos		x						x	
Incremento del gasto público	x						x		
Renovación clase dirigente			x					x	
Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado					x			x	
<b>SOCIALES</b>									
Sistema de seguridad social del País		x					x		
Estructura socio-económica del País		x					x		
Posible desaparición de la clase media				x			x		
Proyectos innovadores con impacto social		x						x	
Aumento a la inversión en seguridad del País	x						x		
Incremento en el índice de desempleo del sector					x		x		
Incremento en el índice delincinencial				x			x		
Pandemia				x			x		
Incoherencia en los medios de comunicación del País					x			x	
Debilidad estructural en el sistema educativo del País					x			x	

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Política salarial del País	x						x		
Incremento de migración a las grandes ciudades	x						x		
Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas						x			X
<b>TECNOLOGICOS</b>									
Telecomunicaciones del Sector	x						x		
Aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico en la sociedad		X					x		
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo en el sector		X						x	
Facilidad de acceso a la tecnología en el sector	x						x		
Globalización de la información	x						x		
Comunicaciones deficientes en el sector				x			x		
Resistencia a cambios tecnológicos en el sector				x			x		
<b>COMPETITIVOS</b>									
Desregulación del sector financiero				x			x		
Alianzas estratégicas en el Sector	x						x		
Formación de conglomerados				x			x		
Desarrollo de la banca de inversiones		X						x	
Internacionalización del negocio financiero		X						x	
Rotación de talento humano en el Sector			x						X
Nuevos competidores en el Sector				x			x		

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>GEOGRAFICOS</b>									
Dificultad de transporte (aéreo-terrestre)				x			x		
Infraestructura marítima						x			X

Fuente: el autor

A partir del cuadro anterior, se puede observar que los factores que tienen mayor impacto dentro del hostel son el tecnológico, los factores sociales y económicos. Esto es una información muy valiosa para la empresa ya que cualquier desregularización, cambio o alteración de estos factores en el sector afectaría directamente el funcionamiento de la empresa. El hostel no cuenta con el nivel tecnológico para hacerle competencia sus competidores del sector por lo que si no invierte en capacitación en tecnología la empresa puede quedar obsoleta. Los factores sociales también afectan directamente la empresa dado que si el nivel de delincuencia aumenta en el sector muchos turistas preferirían otros establecimientos más seguros. Otro claro ejemplo es si se llegase a dar un rebrote del coronavirus u otro tipo de anomalía que afecte a la comunidad, las personas muy probablemente evitaran viajar o desplazarse a otros lugares lo cual afectaría fuertemente el sector del turismo, y por último el financiero, si el PIB del país cae, muy posiblemente el poder adquisitivo de las personas disminuya y la demanda hotelera recaiga. Para ello, se está proponiendo un plan de contingencia que le permita a la empresa mantenerse competitiva en relación a su competencia frente a estos aspectos.

## 2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

### 2.6.1 Perfil de capacidad interno.

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. Se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo. Al igual que se califica la Fortaleza o Debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el Impacto de cada Fortaleza o Debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) -Medio (2) -Bajo (1).

Cuadro 2. Matriz de perfil de capacidad interna (PCI)

capacidad	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
	alto	Medio	bajo	alto	Medio	bajo	alto	medio	bajo
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
Uso de análisis y planes estratégicos					X		X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X						X	
Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
Comunicación y control gerencial					X		X		
Experiencia y conocimiento de directivos		X					X		

capacidad	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
Sistema de toma de decisiones				X			X		
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
Lealtad y satisfacción del cliente			X				X		
Participación del mercado		X					X		
Bajos costos de distribución y ventas		X					X		
Portafolio de productos					X			X	
Concentración de consumidores					X			X	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Acceso a capital cuando lo requiere		X						X	
Rentabilidad, retorno de la inversión					X			X	
Liquidez, disponibilidad de fondos internos					X				X
Habilidad para competir con precios				X				X	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Capacidad de innovación					X				X
Fuerza de patentes y productos		X						X	



capacidad	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
Valor agregado al servicio					X		X		
Aplicación de tecnologías informáticas				X			X		
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>									
Nivel académico del recurso humano					X				X
Experiencia técnica					X			X	
Rotación interna						X			X
Nivel de remuneración					X			X	

Fuente: el autor

A partir del cuadro anterior, podemos concluir que la empresa no responde bien a los cambios tecnológicos, ya que no cuenta con los medios necesarios para hacerlo además, no se destaca en el mercado debido a que no realiza mucha publicidad, sobretodo en redes sociales. Como puntos a destacar se encuentra su flexibilidad jerárquica, lo cual permite una excelente comunicación entre los miembros de esta, su buen servicio y sus bajos precios con relación a su competencia.

Se logra evidenciar que los elementos del área económica, competitiva y tecnológica tienen un nivel de impacto alto, ya que tienen una muy alta incidencia en el desarrollo y funcionamiento de la organización. Estos departamentos son muy sensibles a los cambios por lo cual, al no tener estrategias de apoyo, la empresa puede caer en crisis por un mal manejo administrativo, y por su poca

influencia en el mercado virtual, dado que por ahí es donde se realizan el 80% de las ventas y reservas del hostel, por otro lado, los elementos del área financiera y de talento humano tienen un menor impacto (bajo) debido a que la empresa no se encuentra vulnerable a la variación de estos elementos.

## 2.7 ANALISIS DOFA

Cuadro 3. Matriz DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1. Personal capacitado	D1. Capacidad para satisfacer a la demanda
		F2. Ubicación estratégica	D2. Cambios tecnológicos
		F3. Estabilidad de personal	D3. Iliquidez monetario
		F4. Calidad en el servicio	D4. Insuficiencia en sus procesos administrativos
		F5. Comunicación y control	D5. Baja participación en el mercado
		F6. lealtad y satisfacción del cliente	D6. Poca disponibilidad de capital cuando esta lo desee
		F7. variedad del portafolio de servicios	D7. falta de patentes
		F8. Capacidad de competir con precios	D8. Desconocimiento del uso de plataformas virtuales
		F9. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	D9. Ausentismo de los colaboradores
		F10. Retorno de inversión	D10. retiros del personal
OPORTUNIDADES	FO	DO	
O1. Incremento de migración a las grandes ciudades	<b>F101.</b> Ganar una mayor confianza en el huésped a partir del conocimiento en salud y belleza	<b>D502.</b> Diseñar un portafolio de servicios más elaborado que le permita a la empresa promocionar sus servicios al público.	
O2. Incremento en la demanda del sector hotelero y turístico	<b>F202.</b> Generar convenios con algunas de las clínicas que están alrededor del hostel	<b>D102.</b> Ampliar espacios del hostel para instalar nuevas habitaciones	
O3. potencial mercado para la explotación de servicios complementarios		<b>D403.</b> Capacitar al personal de la empresa en el desarrollo de los procesos administrativos	
O4. Evolución en el servicio de transporte	<b>F404.</b> Fomentar el turismo en la ciudad invirtiendo en un medio de transporte propio de la empresa que le facilite el desplazamiento al cliente desde el hostel hacia cualquier parte que el desee.		

O5. TLC	<b>F1005.</b> estrategia de compra al por menor de productos farmacéuticos en otros países para la reventa a nivel nacional	
O6. Alianzas estratégicas con otras empresas		<b>D506.</b> Buscar por medio de alianzas un mayor reconocimiento y consolidación del hostel dentro del sector
O7. Canales de comunicación	<b>F507.</b> Llevar a cabo una adecuada publicidad del hostel ofreciendo servicios y promociones que cumplan con las expectativas del cliente	
O8. Uso de plataformas virtuales		<b>D808.</b> Contactar a un especialista en el manejo de redes y plataformas virtuales
O9. Desarrollo de la banca de inversiones		<b>D309.</b> a partir de la banca de inversiones entablar negociaciones con grandes empresas y sectores estratégicos en busca de rentabilidad para la organización
O10. Promoción en los precios de estética en el sector	<b>F6010.</b> Diseño de un plan de seguimiento al cliente, para conocer sus gustos y así mismo aprovechar los beneficios en precios del sector.	
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
A1. Competencia	<b>F4A1.</b> Asegurarse que el personal sea el más capacitado en su labor y maneje una correcta atención al cliente	<b>D5A1.</b> Implementar una estrategia de mercado que promocióne el hostel y sus servicios
A2. Incremento de barreras y requisitos reglamentarios	<b>F7A1.</b> Cubrir la mayor cantidad de servicios prestados en el sector estético	<b>D4A3.</b> Establecer un sistema de gestión PMS (Property Managment system) la cual automatice las funciones del hotel como las reservas de clientes, reservas online, puntos de venta, teléfono, cuentas por cobrar, etc.
A3. Insuficiencia en la explotación de recursos tecnológicos		<b>D2A3.</b> Consultar sobre los cambios tecnológicos que se puedan implementar en el hostel y a su vez permitan brindar un mejor servicio
A4. Aumento en los gastos de servicios	<b>F5A4.</b> Reducción de los gastos de acueducto, alcantarillado y energía por medio de un estudio de sostenibilidad	

A5. Incremento en los índices de desempleo		<b>D10A5.</b> Ejecutar actividades que fidelicen y mantengan felices a los trabajadores en el hostel
A6. incremento en los índices delincuenciales	<b>F9A6.</b> Establecer políticas de prevención dentro del hostel invirtiendo en seguridad nocturna	
A7. Desregularización del sector financiero (pandemia)		<b>D6A7.</b> Establecer una estrategia de ahorro empresarial como fondos para la utilización en temporadas bajas
A8. Formación de conglomerados empresariales		
A9. Nuevos competidores	<b>F9A9.</b> Realizar un diagnóstico de los nuevos competidores, analizar que ofrecen y así mismo fijar precios y bajar tarifas	
A10. Inflación	<b>F8A10.</b> Establecer tarifas especiales en determinados meses con la finalidad de mantenernos competitivos frente a la reducción del poder adquisitivo de las personas	

Fuente: El autor

## 2.8 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

El Análisis de vulnerabilidad es un método por el cual la empresa determina el nivel de riesgo a la pérdida de un elemento o grupo de elementos ante una amenaza específica. Se deben de identificar los factores que hacen que la organización se mantenga estable y rentable; se deben de convertir estos elementos en una amenaza para la empresa, y se determinan las consecuencias de cada elemento puntual mostrando el impacto de ocurrencia de 0 a 10, siendo 0 la poca influencia de impacto y 10 una consecuencia fatal. Se determina la probabilidad de ocurrencia de la amenaza entre 0 y 1, y por último la capacidad que tiene la empresa de reaccionar ante estas situaciones, se calcula entre 0 y 10 siendo 0 ninguna capacidad y 10 control total de reacción. Para poder calcular el grado de vulnerabilidad se toma en cuenta la variable de impacto y probabilidad de ocurrencia para poder así ponderar estas dos por medio de una multiplicación de datos. Se plantea por rangos de 0 a 5 según el grado en que se encuentre.

I= INDEFENSA 0- 0,9

II= EN PELIGRO 1- 2,5

III= PREPARADA 2,6- 3,5

IV= VULNERABLE 3,6- 5

El rango I, determina que la compañía esta indefensa y que se deben de tomar decisiones de inmediato. El rango II, indica que se encuentra en peligro, pero tiene la capacidad de reaccionar. Rango III, determina que la empresa está preparada para reaccionar. El rango IV, muestra las amenazas con poco impacto pero que aun así debe de prepararse para reaccionar. A continuación, se muestra matriz de vulnerabilidad para el Hostal Tequendama Marta Santamaría.

Cuadro 4. Matriz de Vulnerabilidad

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUEN CIA	IMPACTO DE OCURREN CIA	PROBABILI DAD DE OCURREN CIA	CAPACIDA D DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABIL IDAD	PONDERADO DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
Desregularizació n del sector económico	Que haya Poco poder adquisitivo.	Disminución de la demanda de huéspedes.	7	0,8	5	II	5,6
Uso de la tecnología	Aumento del nivel tecnológico de los hostales en el sector	Poca influencia de la empresa en el mercado.	7	0,7	6	II	4.9
Sector	Ubicación poco llamativa para el huésped	Generaría una desventaja competitiva para la empresa ya que no captaría el número de clientes esperados	8	0,3	4	III	2,4

PUNTUAL	AMENAZA	CONSECUEN CIA	IMPACTO DE OCURREN CIA	PROBABILI DAD DE OCURREN CIA	CAPACIDA D DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABIL IDAD	PONDERADO DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
Servicio de calidad	Poca influencia en el servicio con el cliente, incumpliendo con sus expectativas	Que las personas queden insatisfechas con el servicio brindado y se vayan con la competencia	8	0,4	8	IV	3,2

Fuente: el autor

Podemos concluir que el brindar un servicio de calidad para la empresa representa un factor de alta importancia ya que de eso depende que sus clientes sigan hospedándose ahí, no obstante se capacita mucho al personal para atender de la mejor manera a las personas por lo que hay muy poca probabilidad de que queden insatisfechos con el servicio, por ende, la empresa es vulnerable (IV) ante este factor.

Como ya lo mencionábamos anteriormente, la ubicación donde se encuentra la empresa es un factor importante en la decisión del cliente. Y si el sector es poco llamativo podría afectar a la empresa, aunque en este caso la empresa está muy bien localizada en un sector tranquilo, seguro y muy centralizado de centros comerciales y sitios turísticos de la ciudad por lo que hay poca probabilidad de que la ubicación afecte la empresa.



Por lo que se determinó que la empresa está preparada (III) para enfrentar este factor.

La Desregularización del sector económico afecta directa o indirectamente a todas las actividades económicas del país, incluyendo al turismo. Si el capital de las personas disminuye afectaría inminentemente al turismo ya que las personas no invertirían en viajar por dichas fechas, por lo que se determinó que este factor podría representar un peligro para el hostel ya que la empresa no está preparada para responder ante esta situación.

Y por último, el uso de la tecnología representa un grado de vulnerabilidad en peligro (II) dado que si el nivel tecnológico aumenta las personas querrán hospedarse en dichos establecimientos, por lo que el hostel Tequendama debe empresa a invertir en capacitación en tecnología para hacerle frente a sus competidores.

## 2.9 ANALISIS DEL PORTAFOLIO BCG

La matriz BCG o matriz de crecimiento- participación es un método grafico en el que se analiza el portafolio de la empresa en relación a la tasa de crecimiento del mercado y la participación de mercado esta fue desarrollada por el Boston Counsulting Group en la década de los 70`s.

Imagen 13. Matriz de crecimiento-participación (BCG)



Fuente: (gestiopolis.com, 2008, fig. 13)

En el cuadrante II tenemos “Las estrellas” que son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión). Las estrellas para el hostel recaen sobre las habitaciones dado la inversión de estas le generara al cliente un mayor agrado y disfrute de su estadía

En el cuadrante I tenemos los “interrogantes” estas son actividades que ameritan un mayor estudio por lo general se les asigna una baja cuota de mercado ya que pueden incurrir en pérdidas. En este caso sería la inversión en un servicio especializado de transporte para los huéspedes.

En el cuadrante III tenemos “la vacas” estas son las actividades generadoras de flujo de caja, entre estas tenemos los servicios de estética ofertados por la empresa como limpiezas faciales, masajes corporales, depilación y bronceado.

Y por último tenemos en el cuadrante IV “los perros”. Estos tienen una reducida cuota de mercado dado que la inversión en estos no dejara muchas utilidades a la empresa. Aquí tenemos el servicio opcional de un acompañante (Auxiliar de enfermería) para aquellas personas que se hayan realizado una cirugía y se encuentren en estado débil lo cual es muy frecuente en el hostel.

**2.9.1 Análisis de competitividad de Michael Porter.** El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación con las oportunidades de inversión y rentabilidad.

La siguiente matriz nos muestra la influencia que tienen las 5 fuerzas de Porter con nuestra empresa. Clasificando su impacto como: alto, medio y bajo.

Cuadro 5. Matriz de Porter

Fuerza competitiva	calificación	Hostal Tequendama Martha Santamaría
Poder de negociación de los clientes	Medio	El poder de negociación de los clientes es medio ya que a pesar que existen precios fijos, el hostel también presenta promociones en sus servicios entre hospedaje y procedimientos estéticos
Poder de negociación de los proveedores	Medio	Algunos de los productos adquiridos de parte de los proveedores se pueden negociar de acuerdo a las cantidades adquiridas
Amenaza de nuevos competidores	Alto	La amenaza de nuevos competidores es alta ya que el sector estético y en especial en la zona de Tequendama cada vez toma más fuerza y es más demandado por las personas
Amenaza de productos sustitutos	Alto	La amenaza de productos sustitutos es alta ya que existen diversos servicios de estética y hospedaje en la ciudad que pueden sustituir uno o ambos de los servicios del hostel; tales como hoteles, salones de belleza, centros hospitalarios que ofrecen cirugías estéticas
Rivalidad entre competidores	Alto	La rivalidad entre competidores es alta pues el sector de Tequendama cuenta con fuertes competidores que prestan servicio similar al hostel y cuentan con gran recorrido en el mercado y fuerte posicionamiento

Fuente: el autor

### 3 FORMULACIÓN DE MODELO DE SOLUCIÓN

*Un modelo de solución de problemas permite realizar una valoración cuidadosa y reflexionada de todos los aspectos que están implicados en el proceso de tomar una determinación para que podamos discernir de entre las diversas alternativas posibles la mejor opción. De este modo, se consigue disminuir el nivel de tensión y preocupación sobre la incertidumbre generada inicialmente. (Rodríguez, 2016, parr.7-11).*

Los pasos que se deben tener en cuenta para desarrollar un modelo de solución son los siguientes:

Imagen 14. Modelo de solución



Fuente: (es.slideshare.net, 2015, fig.14)

Una vez identificado, formulado y analizado la situación que genera el conflicto al interior de la organización, se procederá al levantamiento del plan de mejora que se quiere llevar a cabo con la finalidad de dar solución al problema de investigación.

En el libro proyectos de gestión organizacional - guía práctica de formulación y diseño, Muñoz (2019) define un plan como:

*El nivel estratégico de la planeación para el cumplimiento de metas u objetivos del mismo nivel organizacional y, está conformado por programas. Un plan define prioridades, alcances y criterios; parte de un diagnóstico que justifica su razón de ser y, determina recursos físicos, de infraestructura, humanos, económicos, tecnológicos y materiales, aglutina su previsión presupuestaria y horizonte temporal de aplicación a los programas que lo componen. (p. 26).* El plan de mejora fijara los lineamientos necesarios para alcanzar los resultados a los que se quiere llegar con la empresa, por ende, se deben desglosar sus respectivos programas, proyectos y actividades para su optima interpretación y gestión de los mismos.

*Un programa, precisa los objetivos y los temas que están contenidos en el plan, se debe ajustar a un tiempo de ejecución menor al del plan, determina y ordena los recursos necesarios, de acuerdo con los objetivos y las acciones que se necesitan para cumplirlos. (Muños-Bonilla, 2019, p.26).* Es importante mencionar que el periodo de tiempo para la realización de los programas definirá la duración total del plan, por lo que es importante establecer un diagrama de Gantt que asigne un tiempo razonable para la realización de cada uno de los proyectos y actividades que conforman cada programa.

*Un proyecto se define como el conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas, con el fin expreso de alcanzar resultados específicos en el marco de las limitaciones impuestas por factores previos condicionantes: un presupuesto, un lapso de tiempo o una serie de cualidades establecidas. (Raffino, 2020, párr. 3).* A cada proyecto se le deben asignar los recursos económicos necesarios para la gestión de cada una de sus actividades, además, se le debe asignar una fecha de inicio y fecha de cierre a dichas actividades.

Y por último tenemos a las actividades, que son el conjunto de toda tarea, labor o gestión que realiza una o más personas en un determinado periodo de tiempo con la finalidad de cumplir con los objetivos del plan.

A continuación se presentara el plan de mejora que se le propone a la empresa Hostal Tequendama Martha Santamaría en la ciudad de Cali.

### **3.1 FORMULACION ESTRATEGICA.**

A partir de las falencias detectadas en la organización, se diseñó un plan de mejora que promocióne los servicios del hostel a través de medios físicos y virtuales. Hay que tener en cuenta que el Hostal Tequendama es una empresa que no lleva muchos años de experiencia laborando en el sector hotelero, debido a que años atrás era un centro de estética, por lo que el plan de mejora buscara capacitar a los empleados del hostel tanto el manejo de la gestión hotelera como en el uso de plataformas virtuales.

Por otro lado, es necesario mencionar que la empresa hace parte de un régimen simplificado, dado que sus ingresos gravados el año anterior fueron inferiores a 35.000 UVT lo que equivale a \$124.624.500 pesos. El hostel al pertenecer al régimen simplificado se exenta de presentar algunas obligaciones tributarias como balances e inventarios y tiene más facilidades para el pago de impuestos. El plan de mejora que se le propone al hostel no incurrirá en gastos que sobrepasen el presupuesto de la empresa teniendo en cuenta que no dispone de muchos recursos económicos, en ese orden de ideas, se le propone a la empresa realizar estrategias publicitarias como por ejemplo: repartición de *flyers*, diseño de un portafolio de servicios, creación de alianzas estratégicas, publicidad por medio de redes sociales, compra de vallas publicitarias y suscripción en plataformas hoteleras. Todas estas actividades irán discriminadas en un respectivo proyecto y programa, los cuales fijaran los recursos económicos y el periodo de tiempo en el que se realizaran dichas actividades.

**3.1.1 Flyers “volantes”.** Una de las actividades a realizar dentro del plan de mejoramiento es la entrega y distribución de *flyers* en el barrio Tequendama, con la finalidad de generar publicidad de los servicios brindados por el hostel. Esta actividad se realizaría puerta a puerta en las empresas que se encuentran a su alrededor como también a personas que se encuentren circulando por ahí en esos días. Se imprimirán 900 *flyers* en total, de los cuales se repartirán 150 por día. La entrega de estos se hará la segunda y tercera semana del mes de noviembre del 2020 los días miércoles, jueves y viernes, teniendo en cuenta que son los días en los que hay mayor aglomeración de personas por estos sitios. Esta actividad la realizaran 2 estudiantes de la universidad católica lumen Gentium que se encuentran haciendo sus prácticas empresariales en la empresa. El hostel obviamente responderá por el transporte de los estudiantes para realizar esta actividad.

Imagen 15. Flyer publicitario



Fuente: (Facebook, 2019, fig. 15)

A continuación se mostrara la programación del volanteo de los *flyers* publicitarios, y los lugares de la ciudad en los que se repartirá.

Cuadro 6. Programación volanteo

	LUNES	MARTES	MIERCOLES
2da semana de noviembre	Clínica Imbanaco y alrededores del éxito de la 5ta.	San Fernando afueras del estadio	Barrio Tequendama comprendido entre las calles 39 y 42
3ra semana de noviembre	Centro comercial Palmetto	Canchas panamericanas	Barrio Tequendama comprendido entre las calles 39 y 42

Fuente: el autor

**3.1.2 Diseño de portafolio de servicios.** Otra estrategia es la elaboración de un portafolio de servicios que se le pueda mostrar a los huéspedes y clientes del hostel para que ellos puedan conocer de todos los servicios que brinda la empresa, con la finalidad de que los clientes que lleguen al hostel no solo se alojen en el establecimiento sino que también puedan disfrutar de los otros servicios que ofrece la empresa como por ejemplo, un masaje relajante, un facial, depilación láser o aplicación de bronceado en spray. El consumo de estos servicios significaría ganancias para la empresa.

A continuación se mostrarán los servicios que actualmente ofrece la empresa.



Tabla 8. Servicios ofertados por la empresa

SERVICIOS	PRECIOS
<b>Estética</b>	
Drenaje linfático	\$ 40.000
Tratamiento anti fibrosis	\$ 40.000
Limpieza profunda de piel (antiacné)	\$ 60.000
Lifting	\$ 60.000
Bronceado instantáneo con aerógrafo (domicilio)	\$ 100.000
Reductores anticelulíticos	\$ 40.000
Masaje Relajante	\$ 45.000
SPA para parejas con piedras calientes	\$ 90.000
<b>Hospedaje</b>	
Habitación sencilla	\$ 60.000
Habitación doble (pareja)	\$ 80.000
Habitación triple	\$ 120.000

Fuente: el autor

Los servicios mencionados anteriormente se presentarán por medio de un portafolio de servicios, que les permita a los clientes que lleguen al hostel mirar de una forma más detallada lo que ofrece la empresa.

Imagen 16. Portafolio de servicios



Fuente: El autor

**3.1.3 Alianzas estratégicas.** Teniendo en cuenta la fuerte competencia y las diversas conglomeraciones empresariales que existen en el sector, surge la necesidad de establecer alianzas estratégicas que fomenten el apoyo mutuo donde ambas empresas cumplan sus intereses personales y colectivos. Actualmente la empresa no tiene alianzas estratégicas, por lo que, se busca llegar a ciertas organizaciones cercanas que tengan alguna relación o puedan aportar a la actividad económica del hostal, como lo son el CQB (centro quirúrgico de la belleza) y fecundar. A la empresa le conviene asociarse con estas organizaciones ya que el 85% de sus huéspedes se vienen a hospedar por la cercanía a estos centros de belleza y centros clínicos en el que se realizan algún tipo de cirugía estética, por lo que podría aumentar el número de huéspedes si vienen recomendados por dichas organizaciones.

**3.1.4 Redes sociales y canales de comunicación.** Las redes sociales han venido cambiando la forma en la que las empresas interactúan con sus clientes, permitiendo una comunicación más rápida y directa, así como también las estrategias de publicidad o marketing que ponen en práctica. Adicional a ello, el realizar publicidad por redes sociales le sale mucho más económico al hostel, que tener que pagar a otros medios publicitarios como la televisión y la radio. La empresa creó una cuenta en Facebook, con la finalidad de estar publicando contenido de interés que pueda ser visible por otros usuarios en línea.

Imagen 17. Perfil de Facebook



Fuente: el autor

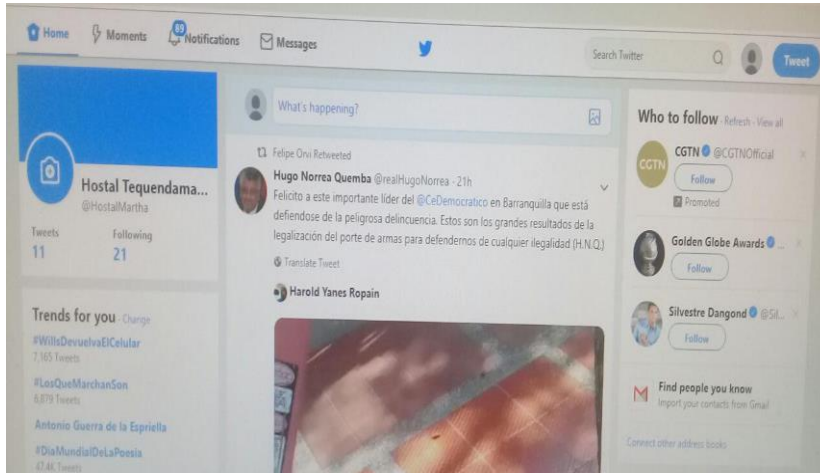
Además de Facebook, también se crearon perfiles en otras redes como Instagram y twitter, para así llegar a una mayor cantidad de personas sin invertir un solo peso.

Imagen 18. Cuenta de Instagram



Fuente: el autor

Imagen 19. Cuenta de twitter



Fuente: El autor

La empresa empezara a partir del martes 24 de noviembre del 2020 a subir contenido semanal por medio de estas redes sociales, con la finalidad de estar constantemente haciendo publicidad de sus servicios. Con esta estrategia se busca que muchas personas puedan comunicarse directamente con la empresa por medio de las redes sociales facilitándoles toda la información necesaria que el cliente requiera.

**3.1.5 Estrategia de precios.** Teniendo en cuenta la fuerte competencia del sector, se busca implementar una estrategia de precios que sea llamativa y rentable para sus huéspedes, en la que se le reconozca al cliente cierto porcentaje económico de descuento en su pago final, siempre y cuando cumpla con determinadas características.

- Dar un 10% de descuento a aquellos clientes que se hayan hospedado anteriormente en el hostal.
- Darle al cliente un descuento del 5% cuando este pague el servicio por adelantado.

- Dar un descuento del 5% para las personas que recomiendan los servicios de la empresa y atraigan nuevos clientes.

Estas estrategias de precios no estarán disponibles en las páginas web ni se hará publicidad por ningún otro medio, solamente se le darán a aquellos clientes que soliciten el servicio de forma particular y se contacten directamente con la empresa.

**3.1.6 Vallas publicitarias.** Con la finalidad de realizar publicidad dentro del sector, se pondrán avisos publicitarios al frente del hostel, para que las personas que pasen por ahí puedan visualizar los servicios que ofrece el hostel. Se colocaran 3 avisos, el primero que hable del hostel como tal, el segundo de la parte facial y el último de masajes corporales y spa. Cada aviso tiene un costo de \$180.000 pesos.

Imagen 20. Diseño valla publicitaria



Fuente: El autor

Para la tercera semana del mes de noviembre de este año, se espera ya poder contar con los 3 avisos publicitarios, para poder ubicarlos a un lado de la acera por donde transitan las personas. Lo que se pretende con esta estrategia es que las personas que circulen por enfrente de la empresa no pasen desapercibidas de la existencia del hostel y sus servicios.

**3.1.7 Plataformas.** Otra estrategia publicitaria es la utilización de plataformas virtuales para la captación de clientes. La empresa hasta ahora solo utiliza Booking.com, una de las plataformas más importantes del mercado cuando se habla

de turismo. Esta funciona como un medio de comunicación entre el huésped y el hostel, dado que cualquier turista que utilice esta plataforma puede realizar su reserva y pago online. Al concretar cada reserva se le entrega un porcentaje del 16.5% a Booking.com por la prestación del servicio, una tarifa que no es muy alta y que de una manera u otra deja ganancias para la empresa. Al ver los beneficios de esta plataforma se quiere ampliar y masificar el uso de estas, ya que la empresa no está utilizando todas las plataformas que abarcan el mercado lo cual ya debería de estar haciendo.

Las plataformas que la empresa podría explotar y no está utilizando son airbnb.com, Expedia, Pay U y Trivago.com que son las más conocidas en el sector hotelero y turístico.

### 3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MEDICION

Una vez establecido el plan de mejoramiento, se procederá a diseñar un sistema de seguimiento y medición que le permita a la empresa evaluar que si se estén cumpliendo con las actividades y objetivos planteados.

Cuadro 7. Esquema de seguimiento y medición

Componente	Actuación	Elemento crítico	Herramienta de control	Indicador	Resultado positivo	Resultado adverso	Acción de contingencia
Programa 1. Adecuación tecnológica	Compra de insumos	Tiempo	Check list	Factura	Compra efectiva del computador portátil, el teléfono corporativo y el software de gestión.	Que falte uno de los insumos mencionados en el cuadro anterior.	Aumentar los recursos económicos asignados a esta actividad para la compra de todos los insumos
	Suscripción en plataformas hoteleras			Inscripción	Correcta inscripción en las 4 plataformas en las que la empresa quiere incursionar.	Que el hostel no cumpla con los requerimientos para quedar inscrito en alguna plataforma.	Cumplir con los requerimientos de calidad que exigen las plataformas hoteleras
	Capacitación del personal			Lista de asistencia	Que el personal de la empresa comprenda y sepa utilizar las plataformas hoteleras.	Que al personal de la empresa no le quede claro cómo se utilizan las plataformas hoteleras.	Pagar horas extra de capacitación.
Programa 2. Publicidad estratégica	Distribución de flyers	Eficiencia	Check list	Aumento en las ventas	Que se repartan los 900 flyers.	Que las personas no reciban el flyer o no muestren interés.	Rediseñar el flyer publicitario

	Diseño portafolio de servicios			Portafolio físico	Que el portafolio de servicios sea atractivo para la clientela del hostel.	Que el portafolio no sea atractivo para la clientela del hostel.	Rediseñar el portafolio de servicios
	Compra de vallas publicitarias			Factura	Compra efectiva de las 3 vallas publicitarias	Que falta alguna de las vallas	Solicitar nuevamente hasta garantizar la entrega de las 3 vallas publicitarias
	Creación de alianzas estratégicas			Documento	Que se llegue a un acuerdo de cooperación entre las 3 empresas	Que no se llegue a ningún acuerdo	Mirar otras empresas con las que se podría pactar una alianza en el sector de Tequendama
	Creación de página web			Pág. web	Creación de una buena página web	Que la página web tenga errores o inconsistencias	Revisión meticulosa de los componentes de la página web

Fuente: El autor

La realización de cada una de las actividades se monitoreara por medio de una lista de chequeo, en la que estén descritas cada tarea con su indicador de cumplimiento. En caso de que la ejecución de alguna de las actividades no genere el resultado esperado, se propone un plan de contingencia como medida procedimiento alternativo ante cualquier riesgo, y que este no afecte el desarrollo del plan de mejoramiento.

Otro de los factores que se deben tener en cuenta para el seguimiento y control de las actividades, es el diseño de un cronograma de Gantt, el cual establezca el tiempo en el que se desarrollara cada actividad.



**3.2.1 Diagrama de Gantt.** Es un método gráfico en el que se establece el tiempo de duración que tendrán un conjunto de tareas en un tiempo determinado. Esto se hará con la finalidad de conocer cuáles serán las actividades a desarrollar en el plan de mejoramiento y en qué fecha se ejecutara cada una de las actividades.

Cuadro 8. Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES PARA LA EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO DE PUBLICIDAD																									
N.	ACTIVIDAD	Tiempo de duración mes de noviembre																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Comunicar ante los directivos de la empresa la solución que se quiere implementar.																								
2	Compra de insumos (computador portátil, teléfono corporativo, software de gestión).																								
3	Inscribirse en plataformas web (Trivago.com, air bnb.com, Expedia y Pay U)																								

**ACTIVIDADES PARA LA EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO DE PUBLICIDAD**

N.	ACTIVIDAD	Tiempo de duración mes de noviembre																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
4	Capacitación del personal en el uso de plataformas																								
5	Imprimir flyers publicitarios																								
6	Diseño del portafolio de servicios																								
7	Impresión del portafolio de servicios																								
8	Repartir los flyers																								
9	Colocación de vallas publicitarias afuera del establecimiento																								
10	Creación de alianzas estratégicas																								

ACTIVIDADES PARA LA EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO DE PUBLICIDAD																									
N.	ACTIVIDAD	Tiempo de duración mes de noviembre																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
11	Contratar a un experto en publicidad																								
12	Capacitar al personal en el uso de la página web y redes sociales																								

Fuente: El autor

## 4 EVALUACIÓN FINANCIERA

A continuación se realizara un estudio financiero que determinara cuales son los recursos financieros necesarios para la implementación del plan estratégico de publicidad, y determinar si este es viable o no para la empresa.

La estructura de desglose del plan de mejoramiento que se le propone a la empresa hostel Tequendama Martha Santamaría es la siguiente.

Figura 2. EDT plan de mejora Hostal Tequendama Martha Santamaría



Fuente: el autor

El plan de mejoramiento que se quiere desarrollar en la empresa se divide en 2 programas, los cuales van discriminados por actividades que involucran a los miembros del hostel para su ejecución. El programa 1 consta de la adecuación tecnológica que la empresa debe adquirir como herramienta para la optimización de sus ventas y procesos de gestión organizacionales. El segundo programa va enfocado en llevar a cabo la estrategia de publicidad en sí, realizando actividades de mercadotecnia que promuevan y lleven el servicio al cliente.

Una vez desglosado el plan de trabajo, se procederá a describir las actividades a desarrollar, el periodo de tiempo en que se realizaran y quien será el responsable.

Cuadro 9. Formato de plan de acción

ACCION ESPECIFICA A REALIZAR	META	INDICADOR	PERIODO DE EJECUCION		RESPONSABL E (nombre y cargo)
			INICIO	CONCLUSI ON	
Comunicar ante los directivos de la empresa la solución que se propone implementar	Aceptación por parte de los directivos del plan de acción	Carta de aprobación	1/11/2020	1/11/2020	BRIAN D. LOPEZ (Responsable del proyecto)
Compra de Insumos	Adquisición de los insumos de trabajo	Factura	2/11/2020	2/11/2020	BRIAN D. LOPEZ (Responsable del proyecto)
Inscripción Trivago.com	Diligenciar los datos solicitados en la página de Trivago.com	Certificado de inscripción	4/11/2020	4/11/2020	DORIS SANTAMARIA (Jefe administrativa)
Inscripción airbnb.com	Diligenciar los datos solicitados en la página de airbnb.com	Certificado de inscripción	4/11/2020	4/11/2020	DORIS SANTAMARIA (Jefe administrativa)
Inscripción Expedia	Diligenciar los datos solicitados en la página de Expedia	Certificado de inscripción	5/11/2020	5/11/2020	DORIS SANTAMARIA (Jefe administrativa)
Inscripción Pay U	Diligenciar los datos solicitados en la página de Pay U.	Certificado de inscripción	5/11/2020	5/11/2020	DORIS SANTAMARIA (Jefe administrativa)
Capacitación de uso de plataformas	Llamar a una persona que maneje las plataformas de gestión hotelera y capacite a los directivos de la empresa	Entrada de clientes por medio de plataformas	6/11/2020	6/11/2020	BRIAN D. LOPEZ (Responsable del proyecto)

ACCION ESPECIFICA A REALIZAR	META	INDICADOR	PERIODO DE EJECUCION		RESPONSABLE  (nombre y cargo)
			INICIO	CONCLUSION	
Impresión de los <i>flyers</i>	Imprimir los 900 <i>flyers</i> que se irán a repartir	Factura de compra	9/11/2020	9/11/2020	STEPHANY CAICEDO (Recepcionista)
Diseño de portafolio de servicios	Ofrecer variedad de productos en un catálogo atractivo para el cliente	Aumentar las ventas	9/11/2020	9/11/2020	MARY LUZ ALDANA (Esteticista)
Impresión de portafolio de servicios	Imprimir el portafolio de servicios para ponerlo a disposición de la empresa	Factura de compra	10/11/2020	10/11/2020	STEPHANY CAICEDO (Recepcionista)
Repartir los <i>flyers</i>	Entregar los <i>flyers</i> publicitarios a las empresas y personas del sector	Aumento en el número de clientes	11/11/2020	20/11/2020	Practicantes contratados por la empresa
Colocación de vallas publicitarias	Poner vallas publicitarias en frente del parqueadero de la empresa y sean visibles para las personas que pasen por ahí.	Factura de compra	14/11/2020	14/11/2020	CAROLA LOPEZ (Jefe de sostenibilidad)
Creación de alianzas estratégicas	Pactar una alianza estratégica con los gerentes del CQB y fecundar.	Documento	20/11/2020	20/11/2020	MARTA SANTAMARIA (Representante legal de la empresa)

ACCIÓN ESPECÍFICA A REALIZAR	META	INDICADOR	PERIODO DE EJECUCIÓN		RESPONSABLE (nombre y cargo)
			INICIO	CONCLUSIÓN	
Creación de página web propia	Diseñar y crear una página web, donde los clientes puedan interactuar y conocer los servicios brindados por la empresa	Página web	23/11/2020	23/11/2020	Asesor de marketing digital.

Fuente: El autor

Las actividades se realizarán las primeras 3 semanas del mes de noviembre, en las cuales la empresa adquirirá los insumos necesarios para la instalación del software de gestión y el proceso de inscripción en plataformas, estas actividades irán coordinadas por el responsable del proyecto junto con la jefa administrativa del hostel, además, se implementará en la empresa diferentes estrategias publicitarias, como la entrega de *flyers* en el sector, diseño del portafolio de servicios, compra de avisos publicitarios, creación de alianzas estratégicas y por último, la creación de su propia página web y difusión por redes sociales.

Una vez identificadas las actividades con su periodo de tiempo y responsable, se procederá a asignar los recursos financieros a cada actividad del plan de mejoramiento, con la finalidad de conocer que costo tiene la implementación del plan en la empresa.

Tabla 9. Estructura financiera del plan de mejora empresa Hostel Tequendama

DETALLE	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Total	Tipo
<b>PROGRAMA 1. Adecuación tecnológica</b>					
<b>Proyecto 1. Compra de insumos</b>					
Compra portátil	Unidad	1	\$1.279.000	\$1.279.000	CV
Compra teléfono corporativo	Unidad	1	\$800.000	\$800.000	CV
Compra de software de gestión	Unidad	1	\$1.508.000	\$1.508.000	CV
<b>Total proyecto 1</b>				<b>\$3.587.000</b>	
<b>Proyecto 2. Implementación de plataformas</b>					
Jefe administrativa (Responsable)	Nomina mes	1	\$1.712.400	\$1.712.400	CF
Suscripción Trivago.com	Obra	1	\$0	\$0	CV
Suscripción Expedia	Obra	1	\$0	\$0	CV
Suscripción Air bnb.com	Obra	1	\$0	\$0	CV
Suscripción Pay U	Obra	1	\$0	\$0	CV
<b>Total Proyecto 2</b>				<b>\$1.712.400</b>	
<b>Proyecto 3. Capacitación del personal</b>					
Coaching plataformas hoteleras	Hora	8	\$35.000	\$280.000	CV
Material didáctico	Unidad	5	\$15.000	\$75.000	Gasto
Refrigerio	Unidad	3	\$5.000	\$15.000	Gasto
<b>Total proyecto 3</b>				<b>\$370.000</b>	
<b>Total programa 1</b>				<b>\$5.669.400</b>	
<b>PROGRAMA 2. Publicidad estratégica</b>					
<b>Proyecto 4. Impresión y distribución de flyers</b>					
Recepcionista	Nomina mes	1	\$1.386.100	\$1.386.100	CF
Diseño del flyer Publicitario	Obra	1	\$0	\$0	
Impresión del flyer publicitario	Unidad	900	\$700	\$630.000	Gasto
Distribución de los flyers	Días	6	\$0	\$0	
Transporte	Unidad	12	\$2.100	\$25.200	Gasto
<b>Total proyecto 4</b>				<b>\$2.041.300</b>	
<b>Proyecto 5. Diseño del portafolio de servicios</b>					
Esteticista facial y corporal (Responsable)	Nomina mes	1	\$1.419.702	\$1.419.702	CF
Diseño del portafolio de servicios	Obra	1	\$0	\$0	



DETALLE	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Total	Tipo
impresión del portafolio de servicios	Unidad	2	\$9.000	\$18.000	Gasto
<b>Total Proyecto 5</b>				<b>\$1.437.702</b>	
<b>Proyecto 6. Compra de avisos publicitarios</b>					
Jefe de sostenibilidad (responsable)	Nomina mes	1	\$1.402.892	\$1.402.892	CF
Cotización de precios	Obra	1	\$0	\$0	
Compra de avisos publicitarios	Unidad	3	180.000	\$540.000	CV
Colocación de avisos publicitarios	Obra	1	\$0	\$0	
<b>Total proyecto 6</b>				<b>\$1.942.892</b>	
<b>Proyecto 7. Creación de alianzas estratégicas</b>					
Programación de reuniones	Obra	1	\$0	\$0	
Almuerzo ejecutivo	Unidad	3	\$8.500	\$25.500	Gasto
<b>Total proyecto 7</b>				<b>\$25.500</b>	
<b>Proyecto 8. creación de página web y redes</b>					
Asesor de marketing digital	Hora	8	\$35.000	\$280.000	CV
Creación de página web	Obra	1	\$180.000	\$180.000	CV
Publicidad por redes sociales	Obra	1	\$0	\$0	
<b>Total proyecto 8</b>				<b>\$460.000</b>	
<b>Total Programa 2</b>				<b>\$5.907.394</b>	
<b>TOTAL VALOR DE INVERSION DEL PLAN</b>				<b>\$11.576.794</b>	

Fuente: El autor a partir de Muñoz Bonilla (2019)

En la tabla anterior se discriminan los gastos necesarios de cada una de las actividades que se llevaran a cabo en el plan estratégico de publicidad. Se ha destinado un costo de \$1.279.000 para la compra de un computador portátil, el cual será utilizado exclusivamente para el manejo de plataformas, mantenimiento de la página web y redes sociales. Un costo de \$800.000 para la compra de un teléfono corporativo de gama media, el cual se utilizara para el monitoreo y manejo de plataformas fuera de la empresa, y por último, la compra de la licencia del software de gestión, el cual le permitirá a la empresa administrar sus transacciones, pagos,

facturas y demás servicios del hostel de manera virtual por un costo de \$1.508.000. El costo total del proyecto 1 es \$3.587.000.

Para el proyecto 2 se realiza la inscripción en las 4 plataformas hoteleras que la empresa quiere incursionar, las cuales son Trivago.com, Air bnb.com, Expedia y Pay U. La suscripción a estas páginas es totalmente gratis, por lo que no se asignara un costo a estas actividades, pero si se tendrá en cuenta el pago del jefe administrativo quien será el responsable de realizar la inscripción a estas páginas. El costo total del proyecto 2 es \$1.712.400, el cual corresponde al pago de nómina del jefe administrativo.

Para el proyecto 3 se tendrá en cuenta la contratación de un coaching en plataformas hoteleras que capacite al personal en el uso de estas, cada hora tiene un costo de \$35.000 pesos, por lo que la empresa ha determinado pagar 8 horas generando un costo de \$280.000 pesos. La empresa también responderá por otros gastos durante las capacitaciones de sus empleados, como el pago del material didáctico \$75.000 y el pago de refrigerios \$15.000. El costo del proyecto 3 es de \$370.000 pesos.

Una vez calculado el costo de los 3 proyectos anteriores, se establece que el costo total del programa 1 es de \$5.669.400 pesos. Ahora se llevara a cabo el mismo procedimiento para el programa 2.

Para el proyecto 4 se llevara a cabo el diseño, impresión y distribución de los *flyers* publicitarios. El diseño e impresión de los *flyers* lo realizara la recepcionista del hostel, a la cual la empresa le paga mensualmente \$1.386.100 pesos por nómina. Los *flyers* se imprimirán a un precio de \$700 pesos cada uno, si se ha establecido imprimir 900 *flyers* en total la empresa deberá pagar la suma \$630.000 pesos. La entrega de los *flyers* se llevará cabo por unos estudiantes que se encuentran realizando sus prácticas empresariales en el hostel, por lo que la empresa responderá por el transporte de estos estudiantes los días trabajados, si la tarifa del transporte público está en \$2100 pesos x los 6 días que estarán repartiendo *flyers*,

generaría un costo de \$25.200 pesos por transporte. El costo total del proyecto 4 es de \$2.041.300 pesos.

Para el proyecto 5 se realizará el diseño e impresión del portafolio de servicios, esta actividad se llevara a cabo por la esteticista corporal a la cual la empresa le paga mensualmente una suma de \$1.419.702 pesos por nómina. La impresión del portafolio de servicios tiene un costo de \$9.000 pesos, por lo que la empresa ha decido imprimir 2 presentaciones del portafolio fijando un precio de \$18.000 pesos por esta actividad. El costo total del proyecto 5 es de \$1.437.702 pesos.

Para el proyecto 6 se realizará la compra de las vallas publicitarias, las cuales tienen un costo de \$180.000 pesos cada una. Según el plan de mejora se le propone a la empresa comprar 3 vallas generando un costo de \$540.000 pesos, la finalidad de estas vallas publicitarias es que las personas que pasen por la zona puedan visualizar los servicios ofertados por la empresa. Esta actividad se llevará cabo por el jefe de sostenibilidad el cual se encargara de la compra y colocación de las vallas publicitarias, este tiene un pago mensual de \$1.402.892 pesos por nómina. El costo total del proyecto 6 es de \$1.942.892 pesos.

En el proyecto 7 se le propone a la empresa realizar alianzas estratégicas con algunas empresas influyentes en el sector, como lo son el CQB y fecundar. Para esta actividad la empresa programara un almuerzo ejecutivo entre los gerentes de estas 2 empresas y el representante legal del hostel para pactar un convenio que favorezca a estas 3 empresas. El hostel responderá por el pago de los almuerzos, lo cuales tienen un costo de \$8.500 pesos cada uno generando un costo de \$25.500 pesos por los 3 almuerzos. El costo total del proyecto 7 es de \$25.500 pesos.

Y por último, se llevará a cabo la creación de la página web de la empresa, por lo que se contratara a un asesor de marketing digital que capacite a los miembros de la empresa en la realización de anuncios publicitaras y su difusión por redes. La hora de asesoría tiene un costo de \$35.000 pesos, por lo que la empresa deberá pagar \$280.000 pesos por las 8 horas de capacitación. Además, el asesor será el

encargado de diseñar la página web, cobrándole a la empresa la suma de \$180.000 pesos. El costo total del proyecto 8 es de \$460.000 pesos.

En base a la sumatoria del costo de los 5 proyectos mencionados anteriormente, se establece que el costo del programa 2 es de \$5.907.394 pesos.

A partir de la información obtenida en la tabla 9, se procederá a determinar el valor de la propuesta de mejoramiento para la empresa hostel Tequendama Martha Santamaría.

Tabla 10. Valor de la propuesta plan de mejora empresa Hostel Tequendama

<b>VALOR DE LA PROPUESTA</b>	<b>\$11.576.794</b>	
<b>PROGRAMA 1. Adecuación tecnológica</b>	<b>\$5.669.400</b>	
Proyecto 1. Compra de insumos		\$3.587.000
Proyecto 2. Implementación de plataformas		\$1.712.400
Proyecto 3. Capacitación del personal		\$370.000
<b>PROGRAMA 2. Publicidad estratégica</b>	<b>\$5.907.394</b>	
Proyecto 4. Impresión y distribución de flyers		\$2.041.300
Proyecto 5. Diseño de portafolio de servicios		\$1.437.702
Proyecto 6. Compra de avisos Publicitarios		\$1.942.892
Proyecto 7. Creación de alianzas estratégicas		\$25.500
Proyecto 8. Creación página web		\$460.000
Total costos fijos	\$5.921.094	
Total costos variables	\$4.867.000	
Gasto	\$ 788.700	
<b>VALOR DE LA PROPUESTA</b>	<b>\$11.576.794</b>	

Fuente: el autor a partir de Muñoz Bonilla (2019)

A partir de la información suministrada en el cuadro anterior, podemos establecer que el costo para la ejecución del plan de mejoramiento es de \$11.576.794 pesos.

Hay que tener en cuenta el pago de nómina mensual de los trabajadores de la empresa, dado que el pago de estos aunque hayan sido incluidos en el valor del plan de mejora no generan un desembolso adicional al que tiene normalmente la empresa.

Tabla 11. Liquidación nómina mensual

NOMBRE CARGO		SALARIO BÁSICO	SALARIOS BÁSICOS CARGO	SEGURIDAD SOCIAL				APROPIACIÓN MENSUAL PRESTACIONES SOCIALES			VACACIONES	CAJA C. FAMILIAR	AUXILIO TRANSPORTE	TOTAL POR CARGO		
				PENSIÓN 16%		EPS 12,5%		ARL	CESANTÍA	PRIMA					CESANTÍA	
				12%	4%	8,50%	4,00%	CATEGORÍA	8,33%	8,33%					12%	
Jefe Administrativa	1	\$ 1.100.000	\$1.100.000	\$ 132.000	\$ 44.000	\$ 93.500	\$ 44.000	1	\$ 5.742	\$ 91.630	\$ 91.630	\$ 10.996	\$ 45.870	\$ 44.000	\$ 97.032	\$ 1.712.400
Recepcionista	1	\$ 877.803	\$ 877.803	\$ 105.336	\$ 35.112	\$ 74.613	\$ 35.112	1	\$ 4.582	\$ 73.121	\$ 73.121	\$ 8.775	\$ 36.604	\$ 35.112	\$ 97.032	\$ 1.386.100
Jefe de limpieza y aseo	1	\$ 877.803	\$ 877.803	\$ 105.336	\$ 35.112	\$ 74.613	\$ 35.112	3	\$ 21.375	\$ 73.121	\$ 73.121	\$ 8.775	\$ 36.604	\$ 35.112	\$ 97.032	\$ 1.402.892
Esteticista facial y corporal	1	\$ 877.803	\$ 877.803	\$ 105.336	\$ 35.112	\$ 74.613	\$ 35.112	4	\$ 38.184	\$ 73.121	\$ 73.121	\$ 8.775	\$ 36.604	\$ 35.112	\$ 97.032	\$ 1.419.702
<b>TOTALES (MES)</b>			<b>\$3.733.409</b>	<b>\$ 448.009</b>	<b>\$ 149.336</b>	<b>\$ 317.340</b>	<b>\$ 149.336</b>		<b>\$ 69.883</b>	<b>\$ 310.993</b>	<b>\$ 310.993</b>	<b>\$ 37.319</b>	<b>\$ 155.683</b>	<b>\$ 149.336</b>	<b>\$ 388.128</b>	<b>\$ 5.921.094</b>

Fuente: el autor

La empresa tiene un gasto de nómina mensual de \$5.921.094 pesos. Recordemos que el pago de los trabajadores de la empresa hace parte de los costos fijos operacionales, los cuales equivalen al 51,15% del costo total del plan de mejoramiento, estos de cierta forma no representan un desembolso adicional al presupuesto de funcionamiento ordinario dado que ya hacen parte de la nómina. Quedando así:  $\$11.576.794 - \$5.921.094 = \$5.655.700$  pesos de desembolso real.

El plan de mejora para la empresa Hostal Tequendama Martha Santamaría incluye la realización de inversiones, dado que la empresa va a adquirir un computador portátil, teléfono corporativo y la licencia del software de gestión el cual en este caso será tomado como un activo. Por lo que la empresa ha determinado solicitar un préstamo a 1 año de \$6.000.000 de pesos.

Tabla 12. Amortización préstamo empresa Hostal Tequendama

AMORTIZACIÓN EN PESOS						
		No. Cuota	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
VALOR PRESTAMO	\$ 6.000.000	0				\$ 6.000.000,00
TEA (%)	12,00%	1	\$ 531.372	\$ 56.932,76	\$ 474.440	\$ 5.525.560,35
TASA NOMINAL MES (%)	11,39%	2	\$ 531.372	\$ 52.430,90	\$ 478.942	\$ 5.046.618,85
TASA MENSUAL (%)	0,95%	3	\$ 531.372	\$ 47.886,32	\$ 483.486	\$ 4.563.132,76
MESES DEL AÑO	12	4	\$ 531.372	\$ 43.298,62	\$ 488.074	\$ 4.075.058,98
NUMERO DE CUOTAS	12	5	\$ 531.372	\$ 38.667,39	\$ 492.705	\$ 3.582.353,97
PAGO (CUOTA MENSUAL)	\$ 531.372	6	\$ 531.372	\$ 33.992,22	\$ 497.380	\$ 3.084.973,78
TOTAL INTERESE PAGADOS	\$ 376.469	7	\$ 531.372	\$ 29.272,68	\$ 502.100	\$ 2.582.874,05
		8	\$ 531.372	\$ 24.508,36	\$ 506.864	\$ 2.076.010,00
		9	\$ 531.372	\$ 19.698,83	\$ 511.674	\$ 1.564.336,43
		10	\$ 531.372	\$ 14.843,66	\$ 516.529	\$ 1.047.807,69
		11	\$ 531.372	\$ 9.942,43	\$ 521.430	\$ 526.377,72
		12	\$ 531.372	\$ 4.994,69	\$ 526.378	\$ -
			<b>\$ 531.372</b>	<b>\$ 376.468,85</b>	<b>\$ 154.904</b>	

Fuente: el autor

Con base a la tabla anterior, se ha fijado una cuota mensual de \$531.372 pesos que la empresa debe pagar durante el periodo de 12 meses. Además, debe pagar el total de los intereses generados que le cobra el banco por la realización del préstamo, los cuales tienen un valor de \$376.469 pesos.

Después de haber identificado los aspectos económicos que se requieren para el levantamiento del plan de mejora en la empresa hostal Tequendama Martha Santamaría, procederemos a realizar el análisis financiero del plan de mejoramiento con la finalidad de establecer si este traerá beneficios o por el contrario pérdidas para la empresa.

## 4.1 CUANTIFICACIÓN DE BENEFICIOS

A continuación, se calcularán los beneficios que se obtendrán con la implementación del plan de mejoramiento.

Tabla 13. Cuantificación de beneficios

CUANTIFICACIÓN DE BENEFICIO PERCIBIDOS CON EL PROYECTO					
BENEFICIO PERCIBIDO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD AL MES	VALOR ESTIMADO POR UNIDAD DE MEDIDA	BENEFICIO MENSUAL	AÑO 1
Ahorro en logística publicitaria	Unidad	1	\$575.000	\$575.000	\$575.000
Página web propia	Unidad	1	\$135.000	\$135.000	\$1.620.000
Ahorro en comisiones por consecución de clientes	Unidad	2	\$24.700	\$49.400	\$592.800
Beneficio por uso de plataformas	Unidad	12	\$80.000	\$960.000	\$11.520.000
<b>TOTAL BENEFICIOS</b>				<b>\$1.719.400</b>	<b>\$14.307.800</b>

Fuente: el autor

**4.1.1 Ahorro en logística publicitaria.** La entrega de los *flyers*, el diseño del portafolio de servicios y campañas publicitarias fueron llevadas a cabo por el autor del proyecto siendo totalmente gratuita para la empresa. Estas actividades se realizaron por un grupo de estudiantes de la universidad católica que se encuentran realizando sus prácticas empresariales en el hostal. Por lo que la empresa se ahorró

en contratar a un grupo especial en logística el cual cobra un total de \$575.000 pesos para realizar esta tarea.

**4.1.2 Plan página web propia.** La compra del software traerá como beneficios para la empresa el diseño de la página web. Ahorrando el pago mensual de \$135.000 pesos a una compañía especializada en el diseño de estas plataformas.

**4.1.3 Ahorro en comisiones por consecución de clientes.** Con la finalidad de atraer clientes, la empresa hace uso de sus trabajadores para vender sus servicios a las personas del sector. Como no manejan plataformas estos tienen que dejar sus tareas ordinarias para dedicarse a atraer clientes por medio de llamadas, mensajes o en otros casos salir y realizar publicidad puerta a puerta. Con el uso de plataformas y redes sociales propuesto en el proyecto, los clientes ya podrán conocer la empresa de una forma más fácil y rápida y contactarse directamente con esta. Así la empresa se ahorraría dinero en comisión a sus empleados que equivalen a \$24.700 pesos mensuales por empleado (2).

**4.1.4 Aumento en el número de clientes por uso de plataformas.** Como la empresa es nueva en el tema de hotelería y turismo no tiene tanta participación en el mercado a comparación de otros establecimientos turísticos. Gracias a la utilización de plataformas en gestión hotelera como Trivago.com, Air bnb.com, Expedia y fijándonos en los indicadores de otros hostales que también utilizan estas plataformas, Podemos decir que la empresa tendría como mínimo 3 reserva a la semana, lo que equivaldría a \$960.000 pesos mensuales que la empresa está perdiendo por no manejar este medio de comunicación de clientes en todo el mundo. Al implementar esta propuesta de publicidad la empresa tendría un beneficio de \$11.520.000 pesos anuales solo en el uso de plataformas.

Se ha determinado como método de evaluación de la viabilidad del proyecto, el análisis de los beneficios en relación con el costo de producirlos B/C.



*La relación B/C, es lo que matemáticamente conocemos como una razón, por tanto, el resultado indica las veces que están contenidos los costos en los beneficios, lo que da solo 3 posibilidades de resultados.*

*B/C > 1: este resultado es posible cuando los beneficios son mayores a los costos de producirlos, por lo que se considera que el proyecto es viable.*

*B/C = 1: este resultado solo es posible si los costos son iguales a los beneficios, en este caso el proyecto se considera indiferente económicamente hablando.*

*B/C < 1: implica que la cuantificación de los beneficios es menor a la estimación de los costos para producirlos, en este caso, el proyecto no es aconsejable desde la perspectiva económica.*

*Cuando se decide establecer la viabilidad del PGO mediante la relación beneficio/ costo, es importante determinar las cantidades que constituyen los beneficios o ingresos del proyecto, e igualmente que cantidades constituyen los egresos o costos para generarlos. (Muñoz-Bonilla, 2019, pp.188-189).*

El elemento determinante del cálculo en la razón B/C, es la TIO (tasa de interés de oportunidad para la empresa), en este caso el hostel la ha fijado en 19%. El procedimiento a seguir es calcular el VNA (valor neto actual) de los ingresos y egresos generados por el plan de mejora, de tal forma que permita establecer, que si al descontarle la inversión inicial, a la empresa le queda alguna utilidad monetaria.

Tabla 14. VNA de ingresos plan de mejora Hostel Tequendama

ESTIMACION DEL VNA DE INGRESOS PARA EL PLAN DE MEJORA EMPRESA HOSTAL TEQUENDAMA						
DATOS:	<b>X Mes</b>	Valor de la inversion: \$11.576.794				
Ahorro en logistica publicitaria	\$ 47.917					
Pagina web propia	\$ 135.000					
Ahorro en comisiones por consecucion de clientes	\$ 49.400					
Beneficio por uso de plataformas	\$ 960.000					
TIO	19%					
Vida util del proyecto	5 años					
Meses de trabajo al año	12					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
INGRESOS						
Ahorro en logistica publicitaria		\$ 575.000	\$ 575.000	\$ 575.000	\$ 575.000	\$ 575.000
Pagina web propia		\$ 1.620.000	\$ 1.620.000	\$ 1.620.000	\$ 1.620.000	\$ 1.620.000
Ahorro en comisiones por consecucion de clientes		\$ 592.800	\$ 592.800	\$ 592.800	\$ 592.800	\$ 592.800
Beneficio por uso de plataformas		\$ 11.520.000	\$ 11.520.000	\$ 11.520.000	\$ 11.520.000	\$ 11.520.000
<b>TOTALES</b>		<b>\$ 14.307.800</b>	<b>\$ 14.307.800</b>	<b>\$ 14.307.800</b>	<b>\$ 14.307.800</b>	<b>\$ 14.307.800</b>
<b>VNA DE LOS INGRESOS \$ 35.223.954</b>						

Fuente: el autor

Tabla 15. VNA de egresos plan de mejora Hostal Tequendama

ESTIMACION DEL VNA DE EGRESOS PARA EL PLAN DE MEJORA EMPRESA HOSTAL TEQUENDAMA								
DATOS:			<b>X Mes</b>					
Inversion del proyecto	\$ 11.576.794							
Pago por comision de plataformas hoteleras		\$ 144.000						
Gastos de funcionamiento		\$ 170.750						
TIO	19%							
Vida util del proyecto	5 años							
Meses de trabajo al año	12							
<b>DETALLE</b>			<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
EGRESOS								
Inversion del proyecto		\$ 11.576.794						
Pago por comision de plataformas hoteleras			\$ 1.728.000	\$ 1.728.000	\$ 1.728.000	\$ 1.728.000	\$ 1.728.000	\$ 1.728.000
Gastos de funcionamiento			\$ 2.049.000	\$ 2.049.000	\$ 2.049.000	\$ 2.049.000	\$ 2.049.000	\$ 2.049.000
<b>TOTALES</b>			<b>\$ 11.576.794</b>	<b>\$ 3.777.000</b>	<b>\$ 3.777.000</b>	<b>\$ 3.777.000</b>	<b>\$ 3.777.000</b>	<b>\$ 3.777.000</b>
<b>VNA DE LOS EGRESOS \$ 23.125.481</b>								

Fuente: el autor

Habiendo establecido los ingresos y los egresos en el Valor Neto Actual, se procede a realizar la razón B/C, a partir de los ingresos, los beneficios y los egresos de los costos.

$$\text{Relación B/C} = \frac{35.223.954}{23.125.481} = 1,52$$

Al establecer que el B/C es mayor a 1 (1,52), el proyecto se considera viable para realizarse.

## 5 CONCLUSIONES

Después de realizar las evaluaciones correspondientes y utilizar los métodos ya conocidos y mencionados con anterioridad, se concluye que:

- Teniendo en cuenta el estudio de mercado, la ocupación hotelera en Colombia alcanzo en el 2019 su punto máximo con un porcentaje de 56,97%, esta cifra nos indica que el país está invirtiendo fuertemente en el sector hotelero y turístico, desarrollando nuevos proyectos para la construcción de hoteles, apartahoteles y hostales con el fin de responder a la demanda turística de los 4 millones de visitantes que llegan al país durante el año. Cabe resaltar, que el valle del cauca recibe 250.000 personas no residentes al año, de los cuales el 22% viajan con el propósito de hospedarse en un hostel, una cifra que demuestra la alta demanda turística que tienen los hostales en la ciudad de Cali, así mismo, el hostel tiene el 00,9% de participación en el valle del cauca por lo que teniendo en cuenta la estrategia de mejoramiento que se le propone a la empresa se espera que este porcentaje aumente para el año 2020.
- Según las 5 etapas de crecimiento de los negocios PYMES, la empresa se encuentra en una etapa de arranque, en la que cuenta con un determinado apalancamiento para su crecimiento financiero y operacional. El hostel tiene todo el potencial para crecer económica, tecnológica, cultural y socialmente debido al sector económico en el que labora y su excelente ubicación.
- Según los estándares mínimos establecidos por el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST, el plan de mejoramiento para la empresa Hostel Tequendama Martha Santamaría cumple con todas las normas y requisitos legales para su ejecución.
- Teniendo en cuenta la estructura financiera del proyecto, la ejecución del plan de mejoramiento tiene un costo total de \$11.576.794 pesos, lo cual es una cantidad monetaria asequible para la empresa, además, el plan de mejoramiento

para el Hostal Tequendama dejara beneficios de 1,52 pesos por cada peso invertido, siendo este viable para su realización.

## **6 RECOMENDACIONES**

Se le sugiere a la empresa Hostal Tequendama Marta Santamaría hacer uso de esta propuesta de mejoramiento diseñada para el mes de mayo del 2020 en la ciudad de Cali, llevando a cabo las diferentes estrategias publicitarias tanto físicas como virtuales, con el fin de que la empresa en un futuro no muy lejano pueda maximizar el número de clientes y obtener mayores beneficios.

## 7 REFERENCIAS

- Bassat. (2001). *Capítulo II marco teórico*. Recuperado a partir de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/cirne\\_m\\_m/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/cirne_m_m/capitulo2.pdf)
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (tercera Ed.). México: Pearson.
- Billorou. (2001). *Capítulo II marco teórico*. Recuperado a partir de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/cirne\\_m\\_m/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/cirne_m_m/capitulo2.pdf)
- Booking. (2017). *Hostal kingbird* [foto]. Recuperado a partir de <https://www.booking.com/hotel/co/kingbird-hostel.es.html>
- Booking. (2017). *Hotel 7 ríos Cali* [foto]. Recuperado a partir de <https://www.booking.com/hotel/co/hostal-siete-rios-cali.es.html>
- Booking. (2017). *Hotel San Fernando Real* [foto]. Recuperado a partir de <https://www.booking.com/hotel/co/san-fernando-real.es.html>
- Cali en cifras. (2019). *Turismo*. Recuperado a partir de [file:///C:/Users/brian/Downloads/Cali%20en%20cifras%202018-2019%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/brian/Downloads/Cali%20en%20cifras%202018-2019%20(3).pdf)
- Calihotels. (2017). *Tejares hostel inn Cali* [foto]. Recuperado a partir de <http://tejares-hostel-inn.cali-best-hotels.com/sv/>
- Carmen Carrillo, C. T. (2009). *Una mirada hacia la gerencia de proyectos*. Recuperado a partir de [http://files.gerenciadeproyectos-ctc.webnode.es/200000009-9ec7b9fc19/UNA\\_MIRADA\\_HACIA\\_LA%20GERENCIA\\_DE\\_PROYECTO\\_S.pdf](http://files.gerenciadeproyectos-ctc.webnode.es/200000009-9ec7b9fc19/UNA_MIRADA_HACIA_LA%20GERENCIA_DE_PROYECTO_S.pdf)

Cerda Gutiérrez, H. (1993). *Los elementos de la investigación. Como reconocerlos, diseñarlos y construirlos* (Segunda Ed.). Bogotá: El Búho Ltda.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Recuperado a partir de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADGP0000531/Capitulo%202.pdf>

Comisión de estadística de las naciones unidas. (1994). *Recomendaciones sobre estadísticas del turismo*. Recuperado a partir de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8805/cap3.pdf>

Coneval. (s.f.). *Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo*. Recuperado a partir de [https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2575/2/images/anexo\\_2\\_s205.pdf](https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/2575/2/images/anexo_2_s205.pdf)

Cotelco. (2019). *Enfoque competitivo N110 balance económico 2018 y perspectivas económicas 2019 Valle del Cauca*. Recuperado el 21 de marzo del 2020 a partir de: <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2019/02/Enfoque-Competitivo-N110-Balance2018-y-perspectivas2019.pdf>

Crespo, R. A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Esic Editorial.

Damconsultores.co. (2017). *Plan de mejoramiento conforme a la evaluación inicial del SG-SST*. Recuperado el 25 de marzo a partir de: <https://damconsultores.co/2017/12/06/plan-de-mejoramiento-conforme-a-la-evaluacion-inicial/>



- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11 ed.). México Pearson educación.
- Es.slideshare. (2015). *Modelo de solución de problemas* [foto]. Recuperado a partir de: <https://es.slideshare.net/shelleyalanis/modelo-de-solucion-de-problemas>
- Facebook. (2019). *Hostal Tequendama Martha Santamaría* [foto]. Recuperado a partir de: <https://es-la.facebook.com/pg/HostalTequendamaMarthaSantamaria/posts/>
- Gestiopolis. (2008). *Matriz de crecimiento BCG* [foto]. Recuperado a partir de <https://www.gestiopolis.com/matriz-bcg-o-de-crecimiento-participacion-caso-aplicado/>
- Gómez Ceja, G. (1997). *Sistemas Administrativos, Análisis y Diseños* (Primera Ed.). Editorial McGraw-Hill. Recuperado a partir de <https://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6937/3/334-C962p-Capitulo%20II.pdf>
- Guzmán, J. (2019). *Los grandes proyectos hoteleros que buscarán incrementar el turismo en Cali*. Recuperado a partir de <https://www.elpais.com.co/contenido-premium/los-grandes-proyectos-hoteleros-que-buscaran-incrementar-el-turismo-en-cali.html>
- Hotelsincali. (2017). *La sucursal hostel in Cali* [foto]. Recuperado a partir de <http://la-sucursal-hostel.hotelsincali.com/es/>
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas [ICONTEC]. (2005). 65-NTC ISO 9000-2005. Recuperado a partir de: <https://www.usco.edu.co/contenido/ruta-calidad/documentos/anexos/65-NTC%20ISO%209000-2005.pdf>
- Instituto de dirección de proyectos. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK) (Quinta ed.). Newton Square, PA.

Recuperado de

[https://sistemastic.files.wordpress.com/2017/07/guia\\_de\\_los\\_fundamentos\\_para\\_la\\_direccion\\_de\\_proyectos-pmbok\\_5ta\\_edicion\\_espanol.pdf](https://sistemastic.files.wordpress.com/2017/07/guia_de_los_fundamentos_para_la_direccion_de_proyectos-pmbok_5ta_edicion_espanol.pdf)

Intermark, S.A. (2013). *Mercadeo aplicado al turismo. La comercialización de servicios- productos y destinos turísticos disponibles*. Recuperado a partir de: <https://ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana3/LS3.1.pdf>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000. Recuperado a partir de: <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estratc3a9gicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf>

Kotler y Armstrong. (2003). *Fundamentos de marketing* (Sexta Ed.). Editorial Prentice Hall. México Recuperado a partir de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/publicidad-definicion-concepto.html>

Kotler, P. & Armstrong, W. (2006). *Fundamentos de mercadotecnia* (Cuarta Ed.). Editorial Prentice Hall. México.

Letsbookhotel.com. (2017). *Hotel la Casa del Sol* [foto]. Recuperado a partir de <https://www.letsbookhotel.com/es/colombia/cali/hotel/la-casa-del-sol.aspx>

Martínez Valverde, J. F. M. (2015). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: Ediciones paraninfo, S.A.

Meixuerio Garmendia, J., & Pérez cruz, M.A. (2008). *Metodología general para la evaluación de proyectos*. Recuperado de: [http://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/documentos/metodologia\\_general.pdf](http://www.cepep.gob.mx/work/models/CEPEP/metodologias/documentos/metodologia_general.pdf)

- Méndez Álvarez, C. E. (2011). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. (Cuarta Ed). México: Limusa.
- Mestres Soler, J. R. (1999). *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera* (Segunda Ed.). Barcelona. Recuperado a partir de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8805/cap3.pdf>
- Muñoz Bonilla, H. A. (primera edición.), *Proyectos de gestión organizacional - guía práctica de formulación y diseño* (p.26). Cali: Sello editorial Unicatólica.
- Muñoz Bonilla, H. A. (primera edición.), *Proyectos de gestión organizacional - guía práctica de formulación y diseño* (pp.188-189). Cali: Sello editorial Unicatólica.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (1992). *Cuadro de mando integral Balanced Scorecard* (Español Ed. 2.). Barcelona: Harvard Bussines School.
- Olx. (2019). *Consultorio en el barrio Tequendama sur de Cali* [foto]. Recuperado a partir de <https://www.olx.com.co/item/cod-de537496-consultorio-en-el-barrio-tequendama-sur-de-cali-iid-1020615819>
- Peres, T. 2003, Drucker, P. 2000, Senge, P. 1995, Bueno Campos, 2001, Benavides y Quintana, 2003. (p. 74). *Contextualización de la herramienta de benchmarking en el actual paradigma económico*. Recuperado a partir de: [https://www.ehu.eus/documents/2069587/2113623/12\\_6.pdf](https://www.ehu.eus/documents/2069587/2113623/12_6.pdf)
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar Industrias y Competidores* (tercera Ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
- Raffino, M, E. (2020). *Concepto de proyecto*. Recuperado el 22 de marzo del 2020 a partir de: <https://concepto.de/proyecto/>
- Rodríguez, E. (2016). *Modelo de solución de problemas en la toma de decisiones personales*. Recuperado el 22 de marzo a partir de:

<https://elisabetrodpsicologia.net/2016/10/17/el-modelo-de-solucion-de-problemas-en-la-toma-de-decisiones-personales/>

Rowe, A. J. (1998). *Strategic managment* (3rd Revised edition). EEUU: Addison Wesley Longman Publishing Co.

Serna Gómez, H. (2008). Gerencia estratégica. *Teoría- metodología-alineamiento, implementación y Mapas Estratégicos*. Índices de gestión. (Decima Ed.). Bogotá: 3R.

Small business Administration (1988). *Capitulo II marco teórico*. Recuperado a partir de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/cirne\\_m\\_m/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/cirne_m_m/capitulo2.pdf)

Thebrokebackpacker. (2017). *Best hostels in Cali Colombia* [foto]. Recuperado a partir de <https://www.thebrokebackpacker.com/best-hostels-in-cali-colombia/>

Tripadvisor. (2017). *Hotel Recinto de los Sueño Cali Valle del Cauca* [foto]. Recuperado a partir de [https://www.tripadvisor.co/Hotel\\_Review-g297475-d8318685-Reviews-Recinto\\_de\\_los\\_Suenos-Cali\\_Valle\\_del\\_Cauca\\_Department.html](https://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g297475-d8318685-Reviews-Recinto_de_los_Suenos-Cali_Valle_del_Cauca_Department.html)

Tripadvisor. (2017). *Hotel Rolling keepers Cali Valle del Cauca* [foto]. Recuperado a partir de [https://www.tripadvisor.co/Hotel\\_Review-g297475-d6951946-Reviews-RollinKeepers-Cali\\_Valle\\_del\\_Cauca\\_Department.html](https://www.tripadvisor.co/Hotel_Review-g297475-d6951946-Reviews-RollinKeepers-Cali_Valle_del_Cauca_Department.html)

Trivago. (2019). *Hostal Tequendama Martha Santamaría* [foto]. Recuperado a partir de: <https://www.trivago.com.co/cali-85356/hotel/hostal-tequendama-martha-santamaria-7359372>

UDLAP Universidad De Las Américas Puebla. (2013). *Capitulo II Marco teórico*. Recuperado a partir de

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lhr/cervantes\\_v\\_ay/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/cervantes_v_ay/capitulo2.pdf)

Vivecolombia. (2017). *Hostal casa del gato Cali* [foto]. Recuperado a partir de <https://www.vivecolombia.travel/es/hostal-casa-del-gato-Cali>