

**HOTEL PALAFITOS OVERWATER BUNGALOWS, ANALISIS SITUACIONAL
USANDO HERRAMIENTAS DE ANALISIS ESTRATEGICO BASICAS**

Palafitos hotel, overwater bungalows, situational analysis using basic strategic analysis tools

Edwin García arboleda

arquitectoedwin@gmail.com

Estudiante de Ultimo semestre de Arquitectura

Jhawirson Rodriguez Sanchez

Eljhawi03@gmail.com

Estudiante de Último Semestre Contaduría Pública

FUP

Fundación Universitaria de Popayán

Programa de Arquitectura – Contaduría Pública

Popayán

2025

Resumen

El siguiente artículo examina el caso del hotel Palafitos Overwater Bungalows como piloto de referencia para su internacionalización usando herramientas de gestión organizacional. De manera metódica se usó la información encontrada en la página web del hotel, y fue completada con el uso de inteligencia artificial (IA). Se utilizó ChatGPT para seleccionar diez factores internos y diez externos clave para su éxito y de este modo construir su matriz CAME. (Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas, Explotar las oportunidades)

Luego, se involucran las matrices MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), con lo que resulta la matriz IE (Matriz Interna-Externa), obteniendo con mejor precisión la estrategia para su internacionalización.

Así mismo después de esa selección, las estrategias consecuentes se integraron al mapa de estrategia de Norton y Kaplan, adjunto al cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

Como consecuencia se observa que el hotel Palafitos Overwater Bungalows tiene una posición fuerte en el mercado, como una opción recomendada y reconocida en México dentro del turismo de lujo. Esto le permite estar en una mejor posición a nivel internacional ya que conoce muy bien el mercado a menester de su estrategia organizacional.

Este estudio busca ser una herramienta en ámbito académico y empresarial, donde se puedan identificar buenas prácticas en la enunciación de estrategias organizacionales enfocadas hacia la internacionalización de este tipo de negocios, sin perder el rasgo distintivo que los caracteriza.

Palabras clave: *Internacionalización, hotel palafitos, hotelería, turismo, gestión organizacional*

Abstract

The following article examines the case of the Palafitos Overwater Bungalows hotel as a benchmark pilot for its internationalization using organizational management tools. Information found on the hotel's website was methodically used and supplemented with artificial intelligence (AI). ChatGPT was used to select ten internal and ten external factors key to its success and thus construct its CAME matrix (Correct Weaknesses, Address Threats, Maintain Strengths, Exploit Opportunities). Then, the MEFI (Internal Factor Evaluation Matrix) and MEFE (External Factor Evaluation Matrix) matrices are used, resulting in the IE matrix (Internal-External Matrix), obtaining a more precise strategy for its internationalization. Following this selection, the resulting strategies were integrated into the Norton and Kaplan strategy map, attached to the Balanced Scorecard. As a result, it is observed that the Palafitos Overwater Bungalows hotel has a strong market position, as a recommended and recognized option in Mexico within the luxury tourism sector. This allows it to be in a better position internationally, given its in-depth knowledge of the market that is essential for its organizational strategy. This study seeks to be a tool in both academic and business settings, identifying best practices in the formulation of organizational strategies focused on the internationalization of this type of business, without losing their distinctive character.

Keywords: Internationalization, palafitos hotel, hospitality, tourism, organizational management

Introducción

Palafitos Overwater Bungalows, se encuentra en México y se caracteriza por ser un hotel sobre el agua, y se ha posicionado como referente en el turismo de lujo. Su valor agregado, se basa en ofrecer una gran conexión con la naturaleza por medio del confort que ha llamado la atención principalmente del público joven más exigente que buscan experiencias sensoriales únicas e inolvidables.

Sin embargo, pese a su éxito, el hotel aun no da el paso hacia su internacionalización, por lo que este artículo busca plantear una estrategia organizacional hacia este propósito.

El hotel “palafitos” busca expandirse conservando su identidad es decir sin comprometer su marca y mantener los altos estándares que lo caracterizan. Este reto organizacional exige adaptarse y entender el contexto cultural, normativo y de consumo de los nuevos mercados sin opacar su esencia como propuesta diferenciadora del lujo a nivel sostenible. Con ello en mente se realizó un análisis de gestión organizacional implementando herramientas, como la matriz: DOFA, CAME, MEFE y MEFI, y IE, enriquecidas con información cualitativa de sus usuarios en redes sociales, para priorizar las rutas estratégicas.

De este modo el propósito central de la investigación es como gestionar eficazmente el proceso de internacionalización, garantizando que las decisiones estratégicas estén cimentadas en un estudio organizado y en la percepción real del consumidor y posicionarse en los nuevos mercados.

Metodología

El enfoque de este estudio es de carácter cualitativo-descriptivo, usando herramientas básicas de análisis organizacional empresarial para determinar, exponer y planear operaciones encaminadas al fortalecimiento internacional del Hotel Palafitos Overwater Bungalows. La indagación realizada con la ayuda de matrices estratégicas desarrolladas consecutivamente mediante la herramienta software EXCEL de Microsoft para mantener un orden en el análisis mediante hojas de cálculo.

Como primer paso se construyó la matriz DOFA para encontrar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), en dos hojas de calculo: “Factores Internos” y “Factores Externos”. Con estos resultados, se edificó la “Matriz CAME”, distribuida en dos secciones: “Corregir; Mantener” y “Afrontar; Explotar”. Para diseñar estrategias concretas hacia la internacionalización de “palafitos”

Finalmente, se desarrolló un examen cuantitativo por medio de la “Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)” y la “Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)”. Una ponderación para determinar el peso estratégico de las variables. Los resultados se pueden observar en las tablas PESO PONDERADO MEFI MEFE y estructurados en MATRIZ MEFI y MATRIZ MEFE en las hojas de cálculo. Con esto se obtuvo un diagnóstico ordenado para justificar la posición estratégica del hotel usando la Matriz de Evaluación Interna y Externa (IE).

así mismo se discutieron factores culturales y de identidad organizativa, como los valores corporativos en la hoja “Valores”, y se denotaron líneas de estrategia usando mapas estratégicos consignados en “Mapas estratégicos”. Estos argumentos establecieron la propuesta de una

estrategia de posicionamiento en “Estrategia de posicionamiento” y un método de acción operativo, detallado en “Plan de acción”, encaminado con los objetivos de este estudio.

El enfoque hacia el consumidor también fue enriquecido como se mencionó anteriormente con comentarios, tendencias y opiniones de los usuarios de las redes sociales como Instagram, donde se identificaron preferencias y percepciones clave del público objetivo.

Resultados y discusión

La matriz DOFA o FODA en inglés es un instrumento de análisis que ayuda a evaluar el estado de una organización, proyecto, persona o idea, describiendo sus factores interiores y exteriores que influyen en su desempeño.

A grandes rasgos sus letras describen:

Debilidades (D): aspectos que limitan el rendimiento, como pocos recursos, experiencia o falta de tecnología.

Oportunidades (O): elementos de afuera de la organización que pueden explotarse, como nuevos mercados, normatividad o tendencias.

Fortalezas (F): Ventajas internas positivas como por ejemplo la reputación, equipo de trabajo o temas de innovación.

Amenazas (A): elementos externos que pueden impactar negativamente. Ejemplo: una competencia fuerte, economía débil, cambios legales.

La figura 1 representa los factores internos del análisis dofa, que corresponden a las fortalezas y debilidades del hotel “palafitos overwater bungalows”.

Se observa entre sus principales fortalezas, su ubicación, diseño de lujo, conexión con la naturaleza y vistas espectaculares, así como también su compromiso con la sostenibilidad y su atención personalizada, entre otras. De la misma manera se evidencian debilidades: alta inversión en operatividad, espacio limitado, focalización a clientes de lujo, vulnerabilidad a fenómenos naturales, dificultades logísticas entre algunas más. A continuación, se listan de manera explicativa.

Figural1

Matriz DOFA: “Factores Internos”

| ANÁLISIS DOFA - FACTORES INTERNOS | | | |
|-----------------------------------|--|---|-----------|
| Cuadrante | Fortalezas | Debilidades | Cuadrante |
| 16 | 1. Ubicación única sobre el agua, brindando una experiencia exclusiva. | 1. Alta inversión operativa por el nivel de lujo y mantenimiento requerido. | 8 |
| 16 | 2. Diseño de bungalows de lujo , enfocados en confort y privacidad. | 2. Limitado número de unidades , lo que puede restringir disponibilidad. | 16 |
| 12 | 3. Conexión con la naturaleza , promoviendo una experiencia inmersiva. | 3. Dependencia de destinos turísticos exclusivos , lo que puede reducir el alcance del mercado. | 8 |
| 16 | 4. Vistas impresionantes desde cada unidad. | 4. Accesibilidad restringida , ya que no todos los viajeros pueden costearlo. | 8 |
| 9 | 5. Infraestructura sofisticada : suelo de cristal, terrazas privadas, regaderas al aire -libre. | 5. Público objetivo reducido , enfocado principalmente al segmento de lujo. | 8 |
| 12 | 6. Compromiso con la sostenibilidad y respeto a la cultura local. | 6. Vulnerabilidad ante fenómenos naturales , por estar ubicados sobre el mar. | 16 |
| 8 | 7. Alberca privada de borde infinito , elemento diferenciador de alto valor. | 7. Dificultad logística en la operación y mantenimiento de estructuras sobre el agua. | 12 |
| 16 | 8. Experiencias personalizadas que convierten vacaciones en transformaciones personales. | 8. Posible percepción de elitismo , alejado del turismo más tradicional o familiar. | 12 |
| 16 | 9. Ideal para ocasiones especiales , como escapadas románticas o celebraciones. | 9. Requiere personal altamente capacitado , lo que implica costos adicionales. | 12 |
| 16 | 10. Marca con visión expansiva , proyectando crecimiento hacia otros destinos paradisíacos. | 10. Dependencia de la experiencia sensorial , lo cual puede ser subjetivo y difícil de estandarizar. | 12 |

Los factores Internos permitieron identificar las principales fortalezas y debilidades del Hotel “Palafitos”.

La siguiente tabla (figura 2) detalla los factores internos del hotel, agrupados en oportunidades y amenazas, de las primeras vemos que el crecimiento del turismo de lujo; las tendencias sostenibles; las experiencias sensoriales únicas; la alta demanda post pandemias y el mercadeo digital se enarbolan como las principales oportunidades. Sin embargo, entre algunas de sus amenazas se encuentran: fenómenos climáticos extremos; cambios en regulaciones turísticas; crecimiento de la competencia en el turismo de lujo; críticas sociales por este tipo de lujo; dependencia de plataformas digitales de reservación, así como su seguridad informática. En la matriz DOFA de los factores internos se describen un poco a detalle.

Figura2

Matriz DOFA: “Factores Externos”

| ANÁLISIS DOFA - FACTORES EXTERNOS | | | |
|-----------------------------------|--|---|-----------|
| cuadrante | Oportunidades | Amenazas | cuadrante |
| 16 | 1. Crecimiento del turismo de lujo y experiencias personalizadas a nivel global. | 1. Fenómenos climáticos extremos (huracanes, aumento del nivel del mar). | 16 |
| 16 | 2. Tendencia al turismo sostenible y ecológico, alineado con su propuesta. | 2. Cambios en regulaciones ambientales o turísticas en zonas costeras. | 8 |
| 12 | 3. Mayor interés en destinos exclusivos post-pandemia, alejados de multitudes. | 3. Inestabilidad económica o inflación que afecta el turismo de lujo. | 4 |
| 9 | 4. Expansión hacia nuevos destinos paradisiacos aún sin explotar. | 4. Pandemias o restricciones sanitarias globales. | 2 |
| 16 | 5. Alianzas con marcas de lujo, aerolíneas o influencers de viajes. | 5. Aumento en la competencia de resorts exclusivos en el Caribe y otras regiones. | 16 |
| 9 | 6. Creciente demanda de experiencias románticas y de bienestar. | 6. Problemas de conectividad aérea o acceso a destinos remotos. | 4 |
| 12 | 7. Turismo experiencial en auge, enfocado en vivencias transformadoras. | 7. Críticas sociales por turismo elitista o gentrificación local. | 6 |
| 16 | 8. Posibilidad de incorporar tecnologías verdes o energías renovables. | 8. Impacto negativo en ecosistemas marinos por la presencia humana. | 12 |
| 12 | 9. Mercado creciente de nómadas digitales con alto poder adquisitivo. | 9. Dependencia de temporadas altas, lo que genera variabilidad en ingresos. | 9 |
| 16 | Promoción mediante plataformas digitales de alto alcance internacional | 10. Ciberseguridad en plataformas de reservas digitales. | 12 |

Los Factores Externos en el análisis DOFA permitieron clasificar las oportunidades y amenazas que proceden del entorno turístico internacional, social y ambiental. Con se puede hacer una trazabilidad de como estos contextos influyen en la operación y posicionamiento del hotel facilitando la generación de destrezas proactivas y anticipadas.

El análisis estratégico inicial, basado en la realidad operativa y comercial de la empresa usando DOFA permite: diagnosticar la situación actual del hotel; tomar decisiones estratégicas; diseñar planes de acción aprovechando fortalezas y oportunidades; Reducir riesgos derivados de debilidades y amenazas. Entre otras ventajas aprovechables de este estudio”.

Siguiendo la metodología expuesta, lo siguiente es la construcción de la matriz CAME, que se utiliza para pasar a la acción, es decir una vez se hace el diagnostico por medio del DOFA, CAME nos ayuda a definir las estrategias direccionadas a seguir. Con la matriz DOFA “me doy cuenta donde estoy” luego se diseña un plan de acción con la matriz CAME, igualmente en ella

podemos identificar 4 aspectos: “Transformar debilidades en mejoras → *Corregir*; Prevenir riesgos externos → *Afrontar*; Reforzar lo que ya hago bien → *Mantener*; Aprovechar las oportunidades del entorno → *Explotar*”, con las que se conforma su estructura.

La tabla de la figura 3, desarrolla las acciones para “corregir y mantener” los factores internos identificados en la matriz DOFA.

Figura3

Matriz CAME: “Corregir; Mantener”

| CAME - FACTORES INTERNOS | |
|---|---|
| Fortalezas (Mantener) | Acciones de Mantenimiento |
| 1. Ubicación única sobre el agua, brindando una experiencia exclusiva. | Garantizar controles periódicos de estabilidad estructural sobre el agua. Realzar la exclusividad de la ubicación mediante campañas visuales y alianzas con medios de lujo. |
| 2. Diseño de bungalows de lujo , enfocados en confort y privacidad. | Renovar textiles, mobiliario y acabados con materiales de alta gama. Incluir tecnología domótica para personalizar la experiencia del huésped. |
| 3. Conexión con la naturaleza , promoviendo una experiencia inmersiva. | Reforestar y conservar el entorno natural. Diseñar actividades que fomenten el contacto con la flora y fauna local sin alterar su equilibrio. |
| 4. Vistas impresionantes desde cada unidad. | Realizar podas selectivas y mantener despejadas las áreas visuales. Incorporar ventanas panorámicas sin marcos visibles para maximizar la vista. |
| 5. Infraestructura sofisticada : suelo de cristal, terrazas privadas, regaderas al aire libre. | Establecer protocolos de mantenimiento preventivo. Reemplazar materiales desgastados con opciones innovadoras que mantengan la elegancia y seguridad. |
| 6. Compromiso con la sostenibilidad y respeto a la cultura local. | Certificarse y renovar sellos ecológicos (como EarthCheck, Biosphere). Promover el turismo responsable con programas educativos para huéspedes. |
| 7. Alberca privada de borde infinito , elemento diferenciador de alto valor. | Aplicar rutinas de limpieza automatizadas y monitoreo de calidad del agua. Ofrecer climatización y mantenimiento silencioso para conservar el confort. |
| 8. Experiencias personalizadas que convierten vacaciones en transformaciones personales. | Actualizar el CRM con las preferencias de los clientes. Capacitar al personal en hospitalidad emocional y ofrecer opciones de experiencias a medida. |
| 9. Ideal para ocasiones especiales , como escapadas románticas o celebraciones. | Crear paquetes personalizados para bodas, aniversarios y propuestas románticas. Ofrecer coordinación completa de eventos y detalles únicos. |
| 10. Marca con visión expansiva , proyectando crecimiento hacia otros destinos paradisíacos. | Desarrollar un plan estratégico de expansión por fases. Realizar estudios de mercado e identificar destinos emergentes que compartan características clave. |
| | |
| Debilidades (Corregir) | Acciones de Corrección |
| 1. Alta inversión operativa por el nivel de lujo y mantenimiento requerido. | Optimizar el uso de energía mediante paneles solares y sistemas inteligentes. Implementar mantenimiento preventivo para reducir costos imprevistos. |
| 2. Limitado número de unidades , lo que puede restringir disponibilidad. | Diseñar unidades modulares o ampliar progresivamente en otras ubicaciones similares. Implementar políticas de reservas con estadías mínimas para maximizar la ocupación. |
| 3. Dependencia de destinos turísticos exclusivos , lo que puede reducir el alcance del mercado. | Diversificar la presencia en diferentes destinos con características similares. Crear experiencias que también atraigan a públicos locales o nacionales. |
| 4. Accesibilidad restringida , ya que no todos los viajeros pueden costearlo. | Ofrecer opciones de financiamiento o paquetes promocionales en temporadas bajas. Establecer alianzas con aerolíneas o agencias para reducir el costo total del viaje. |
| 5. Público objetivo reducido , enfocado principalmente al segmento de lujo. | Ampliar el enfoque a nichos como wellness, ecoturismo o retiros corporativos que valoren experiencias exclusivas, sin dejar el segmento de lujo. |
| 6. Vulnerabilidad ante fenómenos naturales , por estar ubicados sobre el mar. | Invertir en infraestructura resiliente (materiales resistentes al clima). Diseñar protocolos de emergencia y contratar seguros especializados. |
| 7. Dificultad logística en la operación y mantenimiento de estructuras sobre el agua. | Subcontratar servicios de mantenimiento y abastecimiento con operadores locales. Implementar logística marina eficiente mediante embarcaciones propias o compartidas. |
| 8. Posible percepción de elitismo , alejado del turismo más tradicional o familiar. | Comunicar el impacto social y ecológico positivo del proyecto. Crear experiencias accesibles que mantengan el valor sin excluir por estilo de vida. |
| 9. Requiere personal altamente capacitado , lo que implica costos adicionales. | Diseñar un plan de formación interna continua. Implementar programas de retención de talento con incentivos y oportunidades de desarrollo. |
| 10. Dependencia de la experiencia sensorial , lo cual puede ser subjetivo y difícil de estandarizar. | Crear protocolos de servicio y ambientación que garanticen calidad constante. Usar tecnología para monitorear y personalizar la experiencia del huésped. |

Se puede apreciar que para cada factor se proponen acciones concretas a fin de corregir las debilidades y mantener las fortalezas.

Al aplicar la Matriz CAME a partir del análisis interno DOFA del Hotel, permitió convertir el análisis estratégico en ejercicios concretos de mantenimiento y corrección. Este proceso es fundamental para mejorar y garantizar la sostenibilidad, diferenciación y mejora continuada de su valor agregado o su propuesta de valor.

Siguiendo la misma lógica a continuación se desarrollan las acciones para los aspectos externos, donde se “afrota” las amenazas y se explotan las oportunidades.

Figura4

Matriz CAME: “Afrontar; explotar”

| CAME - FACTORES EXTERNOS | |
|---|---|
| Amenazas (Afrontar) | Acciones de Afrontamiento |
| 1. Fenómenos climáticos extremos (huracanes, aumento del nivel del mar). | Construir con materiales resistentes y certificados contra huracanes. Implementar planes de evacuación y seguros integrales. Realizar simulacros periódicos. |
| 2. Cambios en regulaciones ambientales o turísticas en zonas costeras. | Mantener una asesoría legal y ambiental permanente. Participar activamente en foros locales y nacionales para anticiparse a nuevas normativas. |
| 3. Inestabilidad económica o inflación que afecta el turismo de lujo. | Ofrecer paquetes flexibles con tarifas prepagadas. Diversificar mercados emisores y fomentar alianzas con agencias de viajes internacionales. |
| 4. Pandemias o restricciones sanitarias globales. | Establecer protocolos sanitarios certificados. Implementar políticas de cancelación flexible y seguros de viaje que incluyan salud. |
| 5. Aumento en la competencia de resorts exclusivos en el Caribe y otras regiones. | Reforzar el diferencial de marca (sostenibilidad, personalización, diseño único). Crear programas de fidelización para clientes repetitivos. |
| 6. Problemas de conectividad aérea o acceso a destinos remotos. | Ofrecer traslados privados desde puntos estratégicos. Trabajar con aerolíneas y operadores turísticos locales para mejorar conectividad. |
| 7. Críticas sociales por turismo elitista o gentrificación local. | Comunicar el impacto positivo en comunidades locales. Promover el empleo local y proyectos sociales vinculados al turismo. |
| 8. Impacto negativo en ecosistemas marinos por la presencia humana. | Realizar auditorías ambientales constantes. Implementar tecnologías flotantes sin anclaje directo y campañas de concienciación ambiental para huéspedes. |
| 9. Dependencia de temporadas altas, lo que genera variabilidad en ingresos. | Diseñar experiencias atractivas para temporada baja (retiros wellness, teletrabajo, escapadas de fin de semana). Ajustar precios dinámicamente. |
| 10. Ciberseguridad en plataformas de reservas digitales. | Contratar servicios de ciberseguridad y realizar auditorías periódicas. Implementar doble autenticación y políticas de protección de datos (como el GDPR). |
| | |
| Oportunidades (Explotar) | Acciones de Explotación |
| 1. Crecimiento del turismo de lujo y experiencias personalizadas a nivel global. | Ampliar la oferta con paquetes de ultra lujo y experiencias a medida (chef privado, mayordomo, terapias exclusivas). Participar en ferias internacionales de turismo de lujo. |
| 2. Tendencia al turismo sostenible y ecológico, alineado con su propuesta. | Comunicar abiertamente las prácticas ecológicas del hotel. Obtener certificaciones verdes (ej. EarthCheck, Green Globe) y ofrecer actividades eco-conscientes. |
| 3. Mayor interés en destinos exclusivos post-pandemia, alejados de multitudes. | Reforzar el concepto de privacidad y baja densidad. Promover el aislamiento positivo como parte de la experiencia. Resaltar el entorno natural libre de aglomeraciones. |
| 4. Expansión hacia nuevos destinos paradisíacos aún sin explotar. | Realizar estudios de viabilidad para replicar el modelo en ubicaciones emergentes. Buscar inversionistas o aliados para la expansión de la marca. |
| 5. Alianzas con marcas de lujo, aerolíneas o influencers de viajes. | Establecer convenios con aerolíneas premium, marcas de diseño y experiencias de lujo. Invitar influencers selectos para campañas dirigidas a públicos exclusivos. |
| 6. Creciente demanda de experiencias románticas y de bienestar. | Crear paquetes románticos (aniversarios, bodas, propuestas) y retiros wellness (yoga, meditación, spa). Personalizar ambientaciones en suites. |
| 7. Turismo experiencial en auge, enfocado en vivencias transformadoras. | Diseñar vivencias transformadoras (ceremonias locales, contacto con la naturaleza, clases culturales). Crear un storytelling emocional en la oferta. |
| 8. Posibilidad de incorporar tecnologías verdes o energías renovables. | Invertir en paneles solares, sistemas de captación de agua de lluvia y domótica energética. Usar esto como punto de diferenciación en la comunicación de marca. |
| 9. Mercado creciente de nómadas digitales con alto poder adquisitivo. | Ofrecer paquetes de estadia larga con espacios de coworking de lujo y buena conectividad. Crear servicios para "workation" (trabajo + vacaciones). |
| Promoción mediante plataformas digitales de alto alcance internacional | Invertir en marketing digital (Google Ads, Meta, influencers). Aparecer en OTAs premium (Mr & Mrs Smith, Tablet Hotels) y plataformas de reservas globales. |

La Matriz CAME construida a partir de los factores externos del análisis DOFA permitió a la organización formular una estrategia encaminada al acomodo proactivo ante riesgos y a el aprovechamiento eficaz de su entorno.

Figura5

Matriz de PONDERACION: “factores internos”

| MATRIZ DE PONDERACION FACTORES INTERNOS | | | | | |
|---|----------|------|-------|-----------------|------------------------|
| G R A D O T A M A Ñ O | MUY ALTO | 4 | 8 | 12 | 16 |
| | ALTO | 3 | 6 | 9 | 12 |
| | MEDIO | 2 | 4 | 6 | 8 |
| | BAJO | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | BAJO | MEDIO | POSITIVO SEVERO | EXCELENTE CATASTROFICO |
| NIVEL DE IMPACTO | | | | | |

La matriz EFI o MEFI, matriz de evaluación de factores internos, es una herramienta de auditoría interna que busca comprender las fortalezas y debilidades de una empresa o de alguna de sus áreas donde se pueden hacer mejoras. Sirve “medir” la eficacia de un proceso o sistema de manera objetiva y numérica permitiendo hallar las áreas de oportunidad; uso de recursos de forma ineficiente y tomar acciones para potencializar los resultados y adoptar mejores prácticas.

En la figura 5, se realiza la ponderación de los factores interno donde el color azul representa las fortalezas y el color verde las debilidades. Consecuentemente la tabla de la figura 6 representa la ponderación de los factores externos donde el color azul representa las oportunidades y el verde las amenazas.

Figura6

Matriz de PONDERACION: "factores externos"

| MATRIZ DE PONDERACION FACTORES EXTERNOS | | | | | |
|---|----------|--------|--------|-----------------|-------------------------|
| G R A D O T A M A Ñ O | MUY ALTO | 3 4 | 2 8 | 3 12 | 1 2 5 8 10 1 5 16 |
| | ALTO | 3 3 | 6 6 | 4 6 9 9 | 7 9 8 10 12 |
| | MEDIO | 4 2 | 6 4 | 7 6 | 8 8 |
| | BAJO | 1 1 | 2 2 | 3 3 | 4 4 |
| | | BAJO | MEDIO | POSITIVO SEVERO | EXCELENTE CATASTROFICO |
| NIVEL DE IMPACTO | | | | | |

A partir de este ejercicio se pudo identificar y jerarquizar con precisión aquellos factores internos y externos que deben ser reforzados, continuados o rectificadas dentro de la estrategia del hotel, importante para una toma de decisiones más objetiva, permitiendo, dentro de un diagnóstico estratégico, priorizar las oportunidades y atender las amenazas conservando las fortalezas y afrontando las debilidades.

El paso anterior es el primero para la construcción de matriz MEFI y MEFE matriz de evaluación de factores externos, el segundo se plasma en los siguientes esquemas (Figura 7 y 8) donde se le asigna un peso ponderado a DOFA, a cada una de las componentes de cada letra, la suma total no debe exceder la unidad. El peso se calcula dividiendo el ponderado específico entre la suma de todos los ponderados de cada factor.

Figura7

“Peso ponderado MEFI”

FORTALEZAS - DEBILIDADES

| | F/D | G/T Vs NI | % |
|---|----------------|------------|----------|
| F O R T A L E Z A S | 1 | 16 | 0.064 |
| | 2 | 16 | 0.064 |
| | 3 | 12 | 0.048 |
| | 4 | 16 | 0.064 |
| | 5 | 9 | 0.036 |
| | 6 | 12 | 0.048 |
| | 7 | 8 | 0.032 |
| | 8 | 16 | 0.064 |
| | 9 | 16 | 0.064 |
| | 10 | 16 | 0.064 |
| D E B I L I D A D E S | 1 | 8 | 0.032 |
| | 2 | 16 | 0.064 |
| | 3 | 8 | 0.032 |
| | 4 | 8 | 0.032 |
| | 5 | 8 | 0.032 |
| | 6 | 16 | 0.064 |
| | 7 | 12 | 0.048 |
| | 8 | 12 | 0.048 |
| | 9 | 12 | 0.048 |
| | 10 | 12 | 0.048 |
| | TOTALES | 249 | 1 |

Figura8

“Peso ponderado MEFE”

OPORTUNIDADES - AMENAZAS

| | O/A | G/T Vs NI | % |
|---|----------------|------------|----------|
| O P O R T U N I D A D E S | 1 | 16 | 0.072 |
| | 2 | 16 | 0.072 |
| | 3 | 12 | 0.054 |
| | 4 | 9 | 0.040 |
| | 5 | 16 | 0.072 |
| | 6 | 9 | 0.040 |
| | 7 | 12 | 0.054 |
| | 8 | 16 | 0.072 |
| | 9 | 12 | 0.054 |
| | 10 | 16 | 0.072 |
| A M E N A Z A S | 1 | 16 | 0.072 |
| | 2 | 8 | 0.036 |
| | 3 | 4 | 0.018 |
| | 4 | 2 | 0.009 |
| | 5 | 16 | 0.072 |
| | 6 | 4 | 0.018 |
| | 7 | 6 | 0.027 |
| | 8 | 12 | 0.054 |
| | 9 | 9 | 0.040 |
| | 10 | 12 | 0.054 |
| | TOTALES | 223 | 1 |

Finalmente se obtiene la MEFI y MEFE de las figuras 9 y 10, teniendo en cuenta la calificación de cada aspecto que refleja “la percepción de qué tan bien o mal está la empresa frente a ese factor” de forma coherente con base al contexto, el mercado y los objetivos estratégicos del hotel, así:

- **Rta muy débil** (El hotel no se hace nada hacia ese factor) → 1
- **Rta débil** (apenas reacciona) → 2
- **Rta adecuada** (actúa de forma correcta, sin destacar) → 3
- **Rta muy buena** (actúa de forma destacada y fructifica enormemente el factor) → 4

De este modo el “resultado” viene dado por el producto del peso por la calificación:
(*RESULTADO = PESO x CALIFICACION*).

Con este resultado podemos conocer la respuesta de “palafitos” frente a cada factor teniendo en cuenta la siguiente escala:

- 1 a 1.99 → Rta débil al entorno
- 2 a 2.99 → Rta media
- 3 a 4 → Rta fuerte

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las dos matrices, adicionalmente se adjunta la forma de calificación y su interpretación.

Figura9

“Matriz de evaluación de factores internos”

| FACTORES INTERNOS CLAVES | | | |
|--------------------------|-------|--------------|--------------|
| FORTALEZA | PESO | CALIFICACION | RESULTADO |
| 1 | 0.064 | 4 | 0.257 |
| 2 | 0.064 | 3 | 0.193 |
| 3 | 0.048 | 3 | 0.145 |
| 4 | 0.064 | 3 | 0.193 |
| 5 | 0.036 | 3 | 0.108 |
| 6 | 0.048 | 3 | 0.145 |
| 7 | 0.032 | 3 | 0.096 |
| 8 | 0.064 | 3 | 0.193 |
| 9 | 0.064 | 3 | 0.193 |
| 10 | 0.064 | 3 | 0.193 |
| 0.550 | | | 1.715 |
| FORTALEZA MAYOR | | 4 | |
| FORTALEZA MENOR | | 3 | |

| DEBILIDADES | PESO | CALIFICACION | RESULTADO |
|-----------------|-------|--------------|--------------|
| 1 | 0.032 | 2 | 0.064 |
| 2 | 0.064 | 2 | 0.129 |
| 3 | 0.032 | 1 | 0.032 |
| 4 | 0.032 | 1 | 0.032 |
| 5 | 0.032 | 2 | 0.064 |
| 6 | 0.064 | 2 | 0.129 |
| 7 | 0.048 | 1 | 0.048 |
| 8 | 0.048 | 1 | 0.048 |
| 9 | 0.048 | 2 | 0.096 |
| 10 | 0.048 | 2 | 0.096 |
| 0.450 | | | 0.739 |
| DEBILIDAD MAYOR | | 2 | |
| DEBILIDAD MENOR | | 1 | |
| | | | 2.454 |

Identifica los principales factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

Asigna un peso a cada factor (de 0.0 a 1.0, sumando todos 1.0).

Asigna una calificación del 1 al 4, basada en la respuesta efectiva de la organización ante ese factor.

1: Muy débil; 2: Débil; 3: Fuerte; 4: Muy fuerte.

Multiplica peso x calificación para obtener el resultado por factor.

Suma los resultados para obtener el total ponderado.

Interpretación:

En la MEFI, una puntuación total menor de 2.5 indica una posición interna débil; más de 2.5, una posición interna fuerte.

En la MEFE, puntuaciones similares indican fortaleza o debilidad respecto al entorno externo

Valores de referencia comunes:

1.0 – 1.99: Capacidad interna deficiente; muchas debilidades, pocas fortalezas, o un mal aprovechamiento de los recursos internos.

2.0 – 2.99: Capacidad interna promedio; la empresa posee tanto fortalezas como debilidades, y las aprovecha o controla en forma aceptable, pero hay margen de mejora significativa.

3.0 – 4.0: Capacidad interna fuerte; predominan las fortalezas y la organización gestiona muy bien sus recursos y competencias.

Capacidad interna promedio

Figura10

“Matriz de evaluación de factores Externos”

| FACTORES EXTERNOS CLAVES | | | |
|--------------------------|-------|--------------|--------------|
| OPORTUNIDAD | PESO | CALIFICACION | RESULTADO |
| 1 | 0.072 | 4 | 0.287 |
| 2 | 0.072 | 4 | 0.287 |
| 3 | 0.054 | 4 | 0.215 |
| 4 | 0.040 | 4 | 0.161 |
| 5 | 0.072 | 4 | 0.287 |
| 6 | 0.040 | 4 | 0.161 |
| 7 | 0.054 | 4 | 0.215 |
| 8 | 0.072 | 4 | 0.287 |
| 9 | 0.054 | 4 | 0.215 |
| 10 | 0.072 | 4 | 0.287 |
| | | | 2.117 |
| OPORTUNIDAD MENOR | | 3 | |
| OPORTUNIDAD MAYOR | | 4 | |

| AMENAZA | PESO | CALIFICACION | RESULTADO |
|---------|-------|--------------|--------------|
| 1 | 0.072 | 1 | 0.072 |
| 2 | 0.036 | 1 | 0.036 |
| 3 | 0.018 | 1 | 0.018 |
| 4 | 0.009 | 1 | 0.009 |
| 5 | 0.072 | 1 | 0.072 |
| 6 | 0.018 | 1 | 0.018 |
| 7 | 0.027 | 1 | 0.027 |
| 8 | 0.054 | 1 | 0.054 |
| 9 | 0.040 | 1 | 0.040 |
| 10 | 0.054 | 1 | 0.054 |
| | | | 0.399 |

| | | |
|---------------|---|--------------|
| AMENAZA MENOR | 2 | |
| AMENAZA MAYOR | 1 | |
| | | 2.516 |

Valores de referencia comunes
Menor a 2.0: La organización no responde eficazmente a las oportunidades y amenazas externas; su desempeño ante el entorno es deficiente.
Entre 2.0 y 2.99: La empresa responde de manera media o aceptable, pero con margen para mejorar su estrategia frente al entorno.
3.0 o más: Excelente capacidad de respuesta; la organización capitaliza muy bien las oportunidades y mitiga eficazmente las amenazas.
Un valor de 2.254 indica que la organización aún puede fortalecer sus estrategias para aprovechar mejor las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno.
 Se recomienda fomentar acciones para mejorar la adaptabilidad, la innovación y la detección temprana de tendencias externas que impacten el sector.
 El resultado refleja una posición estratégica media, lo cual es común pero invita a buscar una **ventaja competitiva** más clara frente al entorno externo.

La empresa tiene una capacidad promedio para responder a su entorno externo.

Con la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, se logró establecer como el ambiente interno afecta la compañía, identificando cuáles son sus más importantes fortalezas y debilidades y su peso relativo al desempeño del hotel.

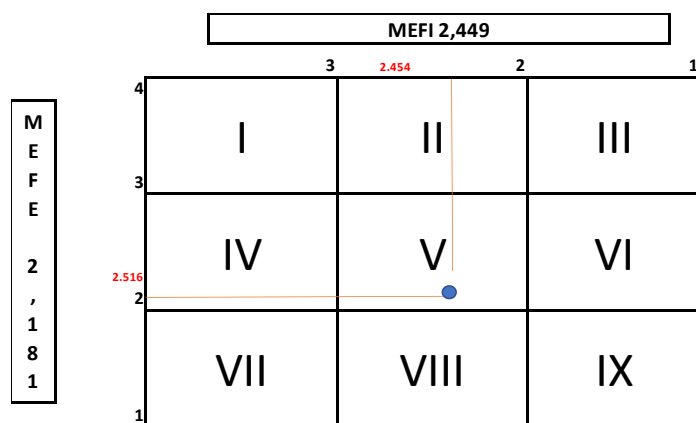
Con la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE de “Palafitos” nos da un peso ponderado con el cual realizar un diagnóstico externo de la compañía, entendiendo como responde el hotel ante sus oportunidades y amenazas.

Es decir, con la ayuda de ellas, se consiguió efectuar un análisis integral de las capacidades internas y externas del hotel, valorando sus DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) más distinguidas en torno a su peso y desempeño.

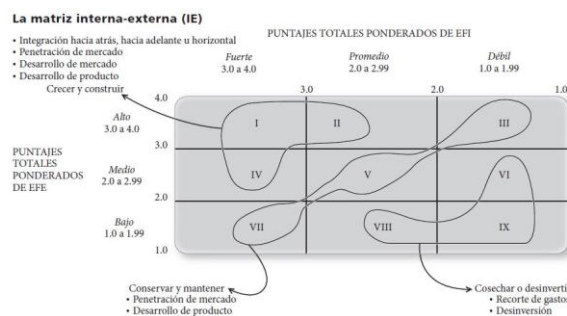
Es así como con este estudio del Hotel Palafitos Overwater Bungalows se pudo identificar y calificar diez debilidades, oportunidades, fortalezas y diez amenazas, dándoles una valoración según su impacto actual. Tanto (MEFI) como (MEFE) permiten tener visión integral y estratégica del estado de la empresa a nivel externo e interno. Con la primera, se logró conocer que la capacidad interna del hotel es promedio, con un puntaje de 2.454, que revela que posee fortalezas significativas, pero también debilidades por mejorar como la eficiencia operativa, la innovación en los servicios y hacer más uso de sus compendios diferenciados. Con la segunda, el total fue de 2.516, que indica igualmente que la capacidad de la organización para responder a factores externos es promedio donde las oportunidades son mayores respecto a las amenazas, lo que puede indicar que el hotel tiene buenas probabilidades de crecer, sin desatender las amenazas presentes.

Figura11

“Matriz Interna Externa”



PALAFITO OVERWATER BUNGALOWS se encuentra en el cuadrante V, eso significa que hay que conservar y mantener, sin embargo es necesario desarrollar una estrategia de penetración de mercado y desarrollar productos



Fuente: Adaptada. La matriz IE se desarrolló con base en la matriz "pantalla de negocios" o matriz de atractivo del mercado de General Electric (GE). Para una explicación de la matriz GE consulte Michael Allen, "Diagramming GE's Planning for What's WATT", en R. Alho y M. Pennington, eds., *Corporate Planning: Techniques and Applications*; Nueva York: AMACOM, 1979.

Ahora bien, la matriz interna – externa combina los resultados de MEFI y MEFE dando como resultado la ubicación del hotel en un cuadrante estratégico, que muestra si debe crecer,

mantener o retirarse. Según esta evaluación “PALAFITO OVERWATER BUNGALOWS” se posiciona en el cuadrante V (figura 11), lo que indica que debe conservar y mantener su estrategia, sin olvidar desarrollar estrategias de penetración de mercado. La figura 11 también expone como se construye esta matriz interna, lo cual se resume en un posicionamiento de los valores de MEFI y MEFE en un plano cartesiano que corresponde a una escala de valores predeterminada teóricamente.

Figura12

“Valores”

| Valor | Descripción | MISION |
|----------------------------|--|--|
| Excelencia en el servicio | Pensamientos y palabras acordes al actuar; se basa en valores y políticas como filosofía de vida. | El hotel Palafitos overwater Bungalows cuenta con una alta calificación dentro del segmento de resorts, una categoría que ha ganado popularidad en los últimos años. El establecimiento ha mejorado constantemente sus servicios, manteniendo precios accesibles para sus visitantes. |
| Confort y exclusividad | Todo se hace bien, buscando el mejoramiento continuo y trascendiendo la satisfacción del cliente. | |
| Respeto por la naturaleza | Amor y orgullo por el negocio, importancia en cada acción que se realiza. | El hotel Palafitos overwater bungalows sera reconocido como el referente en estadias de lujo en el continente americano, destacandose por su excelencia en el servicio, la atencionpersonalizada y el confort excepcional de sus espacios, consolidandose como el mejor en su categoria. |
| Autenticidad cultural | Soluciones y respuestas efectivas, adaptabilidad, creatividad y asumir riesgos ante nuevas demandas. | |
| Pasión por la hospitalidad | Perseverancia en el cumplimiento de metas, actitud firme y positiva ante los compromisos. | |

En la figura 12, se evidencian los valores, la misión y la visión de “palafitos” importantes para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento que se enseña en la figura 13.

Figura13

“Estrategia de Posicionamiento”

| | | |
|--|---|---|
| <p>Perfil General</p> <p>Cientes internacionales: principalmente de Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania y Brasil.</p> <p>Cientes nacionales (México): de nivel socioeconómico alto, provenientes de grandes ciudades como Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.</p> <p>Características demográficas Parejas jóvenes o de mediana edad (25 a 45 años) Buscan experiencias exclusivas, románticas y memorables, muchas veces con motivo de aniversarios, lunas de miel, escapadas románticas o celebraciones especiales.</p> <p>Ubicación: Urbanas, Carretera Cancún - Tulum Km 55.3, Playa del Carmen, Quintana Roo, México, C.P. 77710 Dentro del resort: El Dorado Maroma, by Karisma Profesión: Profesionales exitosos, modemos, viajeros, sustentables, románticos y exigentes.</p> <p>Nivel socioeconómico: alto y medio-alto.</p> <p>Características psicográficas Personalidad: Parejas modernas buscan lujo, bienestar, exclusividad, sostenibilidad y experiencias únicas.</p> <p>Estilo de vida: Prefieren invertir en momentos memorables antes que en bienes materiales. Buscan vivencias únicas, íntimas y personalizadas.</p> <p>Intereses: lujo, romance, bienestar, naturaleza, gastronomía, sostenibilidad y experiencias visualmente memorables.</p> <p>Aspiraciones: Celebrar momentos especiales con significado</p> <p>Motivaciones de compra Escapada romántica Parejas buscan privacidad, exclusividad y un entorno paradisíaco para fortalecer su vínculo emocional.</p> <p>Celebraciones especiales Lunas de miel, aniversarios, propuestas de matrimonio o cumpleaños importantes en un entorno inolvidable.</p> <p>Desconexión del estrés Desean alejarse del ritmo agitado de la vida cotidiana y descansar en un lugar tranquilo y lujoso.</p> <p>Deseo de vivir una experiencia única</p> |  | <p>Hace meses que Laura y Daniel buscaban una forma diferente de celebrar su quinto aniversario. Ambos llevan vidas aceleradas en la ciudad: ella, diseñadora freelance con múltiples proyectos; él, ingeniero de software con jornadas largas frente al computador. Lo que más anhelaban no era un regalo material, sino una experiencia inolvidable.</p> <p>Una noche, navegando en Instagram, Laura se detuvo en una imagen que parecía sacada de un sueño: un bungalow de madera flotando sobre aguas turquesas, rodeado de naturaleza, con una terraza privada y escaleras que bajaban directamente al mar. Era el Hotel Palafitos Overwater Bungalows.</p> <p>Sin dudarlo, reservaron. Desde el primer contacto, sintieron la diferencia: atención cálida, personalizada, y una promesa de exclusividad que los convenció por completo.</p> <p>Al llegar, el mar Caribe los recibió con su brisa suave. Un carrito de golf los condujo por la playa hasta su bungalow. La vista desde la cama era un espectáculo: agua cristalina, silencio, y una calma que no habían sentido en años.</p> <p>Durante su estancia, disfrutaron de desayunos flotantes, cenas privadas bajo las estrellas, masajes en pareja frente al mar y largos baños en su jacuzzi privado. No era solo un hotel, era un refugio emocional.</p> <p>Cada detalle hablaba de lujo consciente: productos ecológicos, arquitectura integrada con la naturaleza y un servicio que los llamaba por su nombre. Laura capturó cientos de fotos, pero hubo una imagen que no compartió: ella y Daniel, abrazados al atardecer, en total silencio, agradeciendo ese momento único.</p> <p>Al irse, no solo se llevaban una experiencia: se llevaban un recuerdo que quedaría grabado en su historia de amor.</p> |
|--|---|---|

Con esta estrategia se logra diferenciar la marca como un destino de lujo y exclusivo, que prioriza la atención personalizada y la sostenibilidad sin olvidar el confort y conexión con la naturaleza, permitiendo así, tener mayor visibilidad a nivel internacionales. Del mismo modo enfocarse en un tipo de clientes más como parejas jóvenes y adultos con poder adquisitivo alto y dar una imagen de un resort único en el mundo. Además de mejorar la estrategia de marketing digital enfocada a los anteriores elementos y ser enfocada a la marca del hotel como una experiencia única e inolvidable.

Conclusiones

Se consiguió efectuar un análisis integral de las capacidades internas y externas del hotel, valorando sus DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) más distinguidas en torno a su peso y desempeño. En síntesis, esta matriz produce un contexto objetivo para la toma de decisiones estratégicas, ya que prioriza elementos correctivos y aprovecha las ventajas internas.

Las matrices DOFA, MEFI y MEFE demostraron que, no obstante, el hotel cuenta con significativas fortalezas internas como el servicio y el diseño superlativo, las amenazas externas como la competencia y la variabilidad del turismo internacional, requieren atención oportuna y efectiva. Es decir, con la ayuda de ellas, se consiguió efectuar un análisis integral de las capacidades internas y externas del hotel, valorando sus DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) más distinguidas en torno a su peso y desempeño.

Con la “Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)” y la “Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)” se consiguió señalar las más importantes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de “palafitos”, dando una posición actual de la organización, con lo que se obtiene una visión interna y externa estratégica que permite tomar mejores decisiones, optimizando los recursos y diseñar estrategias que promuevan las ventajas competitivas con lo cual también se mejora su desempeño organizacional.

El Hotel Palafitos Overwater Bungalows se destaca por su exclusividad, lujo, sostenibilidad, conexión con la naturaleza, atención personalizada que brinda experiencias únicas y confort que cautiva a los públicos más exigentes.

El perfil del cliente de palafitos es un público joven con ganas de conectar con la naturaleza, profesionales con alto poder adquisitivo interesados por el ecoturismo y bienestar en busca de

experiencias únicas e inolvidables. Esto permite enfocar la mejor la estrategia de comunicación del hotel de manera más concisa y clara

Existe algo de subjetividad en este análisis lo que sugiere que deba hacerse de manera concienzuda y objetiva preferiblemente por alguien que conozca bien la organización.

Mejorar en Estrategias Comerciales y Digitales. El análisis de redes sociales, junto con la matriz CAME, enseñó que existe mucho por avanzar dentro del marketing digital, aspectos como fidelización de clientes y diversificar servicios, son algunos puntos por ser mejor.

los aspectos externos, que indica que el hotel tiene una capacidad promedio, y sus fortalezas y debilidades son más o menos equilibradas. Existe un margen para mejorar en la gestión de recursos, métodos internos y servicios.

Si bien el hotel tiene factores distintos con los que se encuentra bien posicionado, enfrenta problemas que limitan su capacidad si no se tienen en consideración de manera estratégica.

Referencias

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Schiffman, L., & Wisenblit, J. (2019). *Comportamiento del consumidor* (12.^a ed.). Pearson.
- Ministerio de Turismo de México. (2023). *Estadísticas e informes del sector turístico*.
<https://www.gob.mx/sectur>
- INEGI. (2023). *Turismo en cifras: Ocupación hotelera y perfil del turista internacional*.
<https://www.inegi.org.mx>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2022). *Turismo de lujo y sostenible: Tendencias actuales*. <https://www.unwto.org>
- Nielsen. (2021). *Tendencias globales del consumidor post-pandemia*.
<https://www.nielsen.com>
- Ogilvy. (2022). *El poder del branding en destinos turísticos exclusivos*.
<https://www.ogilvy.com>
- DDB Worldwide. (2021). *Marketing de experiencias en la industria del turismo de lujo*.
<https://www.ddb.com>
- Karisma Hotels & Resorts. (2024). *Palafitos Overwater Bungalows – Experiencia única sobre el mar*. <https://www.karismahotels.com/mexico/elhotelemaroma/palafitos>
- Instagram. (2025). *Publicaciones y reseñas sobre Palafitos Overwater Bungalows*.
<https://www.instagram.com/palafitosoverwaterbungalows>