

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA EL HOTEL JUAN  
SEBASTIÁN, DURANTE LOS AÑOS 2009 -2012**

**DIANA MARCELA MALTE OLIVA  
AYDA ELIZABETH MARTINEZ DIAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA – XIV PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA EL HOTEL JUAN  
SEBASTIÁN, DURANTE LOS AÑOS 2009 -2012**

**DIANA MARCELA MALTE OLIVA  
AYDA ELIZABETH MARTÍNEZ DÍAZ**

**Asesor:  
CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de  
Especialistas en Alta Gerencia**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA – XIV PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son  
responsabilidad de sus autores”**

**Artículo 1º del Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del  
Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**Esp. CARLOS ARTURO RAMÍREZ**  
**Asesor**

---

**Esp. FABIO MEJIA**  
**Jurado**

---

**Esp. DIEGO DE LA ROSA**  
**Jurado**

**San Juan de Pasto, Diciembre de 2009**

## **AGRADECIMIENTOS**

Socios Juan Sebastián Hotel.

Administración y personal interno de Juan Sebastián Hotel

Directivas Especialización Alta Gerencia – Universidad de Nariño.

Esp. Carlos Arturo Ramírez, Docente Universidad de Nariño, Asesor de trabajo de grado.

Esp. Fabio Mejía y Esp. Diego de la Rosa; Jurados de trabajo de grado.

## **DEDICATORIA**

Es una meta más, un camino recorrido  
Gracias A Dios, A Mis Padres Luis y Soledad,  
A Mi Hermanita Daniela, A toda mi familia, mis  
amigos y mi angelito que han estado siempre de  
manera incondicional  
A Ayda por ser mi amiga, mi compañera y mi  
cómplice

**Marcela**

A Dios, Mis hijas, Mi esposo, y mi familia que son los  
pilares fundamentales de mi vida  
A Marcela por hacer de la palabra amistad una  
realidad palpable.

**Ayda**

## **RESUMEN**

La razón de ser de una empresa siempre va enfocada en el logro de sus metas y en el cumplimiento de sus objetivos, la Planeación Estratégica es una herramienta fundamental para que tal fin se cumpla dando la orientación de las diferentes actividades en las mejores condiciones.

La implementación del Plan Estratégico, le permitirá a Juan Sebastián Hotel mediante el procesamiento y análisis de información interna y externa a través de estudio del macroambiente, que incluye el entorno económico, político, legal, social, cultural, geográfico, tecnológico y competitivo, desarrollo y análisis de las matrices: POAM, MEFE, MEFI, M.P.C DOFA, Análisis de Vulnerabilidad, Matriz PEEA, Matriz IE, Matriz de la Gran Estrategia, Matriz de Política Direccional, Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, Matriz del Grupo Consultor de Boston; con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento del hotel hacia el futuro.

Mediante la identificación de indicadores de gestión, se pretende dar a las directivas del hotel un instrumento que permita medir el desempeño y logro de los objetivos establecidos. Al igual que tres macroestrategias las cuales son: Penetración en el Mercado, Desarrollo del servicio y Desarrollo del Mercado, fundamentales para construir los proyectos estratégicos que integrarán el plan estratégico del hotel Juan Sebastián, para el posterior desarrollo del Plan de Acción.

## **ABSTRACT**

The main objective of a company is always focused in the achievement of its goals and in the fulfillment of its aims, the strategic planning is a fundamental tool in order that such a end is fulfilled giving the orientation of the different activities in the best conditions.

Implementation of the Strategic Plan will allow Juan Sebastian Hotel By processing and analysis of information internally and externally through the study of macro-environment, including economic policy environment, legal, social, cultural, geographical, technological and competitive development analysis and matrices: POAM, MEFE, MEFI, MPC DOFA, Vulnerability Analysis, PEEA Matrix, IE Matrix, Grand Strategy Matrix, Directional Policy Matrix, Matrix Quantitative Strategic Planning, Matrix Boston Consulting Group, in order to assess the present situation of the company as well as their competitiveness in order to anticipate and decide on the hotel's address into the future.

By means of the management indicators identification, there is tried to give to the hotel boards an instrument that allows to measure the performance and the achievement of the established aims. In the same way three macrostrategies which are: Market Penetration, service and Market Development, fundamental to construct the strategic projects that will integrate the Juan Sebastian hotel strategic, for the later development of the Action Plan.



## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>16</b>
<b>1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>18</b>
<b>1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>18</b>
1.1.1 Título del Trabajo de Grado	18
1.1.2 Tema	18
<b>1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>18</b>
1.2.1 Planteamiento del problema	18
1.2.1.1 Descripción de la situación actual	18
<b>1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	<b>19</b>
<b>1.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA</b>	<b>19</b>
<b>1.5 OBJETIVOS</b>	<b>20</b>
1.5.1 Objetivo General	20
1.5.2 Objetivos específicos	20
<b>1.6 JUSTIFICACIÓN</b>	<b>20</b>
<b>1.7 MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>21</b>
1.7.1 Marco contextual	21
1.7.2 Marco teórico	22
1.7.3 Marco conceptual	29
1.7.4 Marco espacial	45
1.7.5 Marco temporal	45
1.7.6 Marco legal	45
<b>1.8 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>48</b>
1.8.1 Tipo de estudio	48
1.8.2 Método de investigación.	48
<b>1.9 FUENTES Y TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN</b>	<b>48</b>
1.9.1 Fuentes de información	48
1.9.2 Tratamiento de la información	49
<b>2. RESEÑA HISTÓRICA</b>	<b>50</b>

<b>2.1 HISTORIA</b>	<b>50</b>
<b>2.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL</b>	<b>51</b>
2.2.1 Visión Actual	51
2.2.2 Visión Actual	51
<b>2.3 SERVICIOS</b>	<b>51</b>
<b>3. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE</b>	<b>52</b>
<b>3.1 ENTORNO ECONÓMICO</b>	<b>56</b>
<b>3.2 ENTORNO POLÍTICO</b>	<b>56</b>
<b>3.3 ENTORNO LEGAL</b>	<b>56</b>
<b>3.4 ENTORNO SOCIAL</b>	<b>56</b>
<b>3.5 ENTORNO CULTURAL</b>	<b>60</b>
<b>3.6 ENTORNO GEOGRÁFICO</b>	<b>61</b>
<b>3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO</b>	<b>63</b>
<b>3.8 ENTORNO COMPETITIVO</b>	<b>65</b>
3.8.1 Fuerzas De Michael Porter	66
3.8.1.1 Rivalidad entre competidores	66
3.8.1.2 Entrada potencial de competidores nuevos	66
3.8.1.3 Desarrollo de servicios sustitutos	66
3.8.1.4 Poder de negociación de los proveedores	67
3.8.1.5 Poder de negociación de los consumidores	67
<b>3.9 SÍNTESIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO</b>	<b>68</b>
3.9.1 Síntesis de los Factores del Entorno Económico	68
3.9.2 Síntesis de los Factores del Entorno Político	68
3.9.3 Síntesis de los factores del entorno social	69
3.9.4 Síntesis de los Factores del Entorno Cultural	70
3.9.5 Síntesis de los Factores del Entorno Geográfico	70
3.9.6 Síntesis de los Factores del Entorno Tecnológico	71
3.9.7 Síntesis de los Factores del Entorno Competitivo	71
<b>3.10 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTO POAM</b>	<b>72</b>
<b>3.11 CÁLCULO DE LA MEFE Y ANÁLISIS DEL RESULTADO</b>	<b>73</b>
<b>4. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO</b>	<b>74</b>
<b>4.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI</b>	<b>74</b>

4.1.1 Capacidad Directiva	74
4.1.2 Capacidad Competitiva	76
4.1.3 Capacidad Financiera	76
4.1.4 Capacidad Tecnológica	77
4.1.5 Capacidad del Talento Humano	77
4.2 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE JUAN SEBASTIÁN HOTEL	78
4.3 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	87
4.4 CÁLCULO DE LA MEFI Y ANÁLISIS DEL RESULTADO	88
5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	90
5.1 CÁLCULO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - MPC	90
5.2 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE MATRIZ PERFIL COMPETITIVO	90
6. MATRIZ DOFA	92
6.1 MATRIZ DOFA – FO	92
6.2 MATRIZ DOFA – FA	93
6.3 MATRIZ DOFA – DO	94
6.4 MATRIZ DOFA – DA	95
6.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	96
6.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD	97
6.7 DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD	98
7. REDIRECCIONAMIENTO DE JUAN SEBASTIÁN HOTEL	100
7.1 HORIZONTE DE TIEMPO	100
7.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE JUAN SEBASTIÁN HOTEL	100
7.3 VISIÓN CORPORATIVA DE JUAN SEBASTIÁN HOTEL	101
7.4 MISIÓN CORPORATIVA DE JUAN SEBASTIÁN HOTEL	101
7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE JUAN SEBASTIÁN HOTEL	101
7.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE JUAN SEBASTIÁN HOTEL	102
8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	102
8.1 MATRIZ PEEA O “POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN”	103
8.1.1 Matriz PEEA O “Posición estratégica y evaluación de la acción”	104

<b>8.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA</b>	<b>105</b>
<b>8.2.1 Matriz de la “Gran Estrategia” y Análisis.</b>	<b>106</b>
<b>8.3 MATRIZ DE LOS FACTORES INTERNOS – EXTERNOS</b>	<b>107</b>
<b>8.3.1 Factores Internos - Externos</b>	<b>107</b>
<b>8.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL</b>	<b>108</b>
<b>8.4.1 Matriz de la Política Direccional</b>	<b>109</b>
<b>8.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>110</b>
<b>8.6 OPCIONES MACROESTRATÉGICAS</b>	<b>113</b>
<b>9. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA JUAN SEBASTIÁN HOTEL</b>	<b>116</b>
<b>10. PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>118</b>
<b>10.1 DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>118</b>
<b>10.2 DIFUSIÓN DEL PLAN</b>	<b>124</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>125</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>127</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>128</b>
<b>NETGRAFÍA</b>	<b>130</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>131</b>

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>Cuadro 1. Producto interno bruto por sector económico. Municipio de Pasto. Periodo 2000 – 2006</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 2. Estructura del producto interno bruto departamental</b>	<b>53</b>
<b>Cuadro 3. Población de Pasto</b>	<b>58</b>
<b>Cuadro 4. Comportamiento de homicidios</b>	<b>59</b>
<b>Cuadro 5. Accidentes con minas</b>	<b>59</b>
<b>Cuadro 6. Desplazamiento, variación y participación de Nariño en el fenómeno nacional</b>	<b>59</b>
<b>Cuadro 7. Comparación línea de pobreza e indigencia Nariño – Colombia y meta del milenio</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro 8. Comportamiento desempleo Municipio de Pasto 2001 – 2007 último trimestre de cada año</b>	<b>60</b>
<b>Cuadro 9. Infraestructura vial</b>	<b>63</b>
<b>Cuadro 10. Nuevos y más recientes hoteles en la ciudad de San Juan de Pasto</b>	<b>67</b>
<b>Cuadro 11. ¿Cómo supo de la existencia de Juan Sebastián Hotel?</b>	<b>79</b>
<b>Cuadro 12. ¿Que lo llevo a tomar la decisión de hospedarse en el hotel?</b>	<b>79</b>
<b>Cuadro 13. ¿Fue atendido Cordialmente?</b>	<b>80</b>
<b>Cuadro 14. ¿Cómo fue atendido por el portero?</b>	<b>81</b>
<b>Cuadro 15. ¿Cómo fue atendido por la recepcionista?</b>	<b>81</b>
<b>Cuadro 16. ¿Cómo fue atendido por la telefonista?</b>	<b>82</b>
<b>Cuadro 17. ¿Cómo fue atendido por el personal de servicio a la habitación?</b>	<b>83</b>
<b>Cuadro 18. ¿Cómo fue atendido por el personal de lavandería?</b>	<b>83</b>
<b>Cuadro 19. ¿Cómo fue atendido por el personal del parqueadero?</b>	<b>84</b>
<b>Cuadro 20. ¿Cómo le parecieron las habitaciones en cuanto a servicio?</b>	<b>84</b>
<b>Cuadro 21. ¿Cómo le parecieron las habitaciones en cuanto a limpieza?</b>	<b>85</b>

<b>Cuadro 22. ¿Cómo le parecieron las habitaciones en cuanto a amplitud?</b>	<b>86</b>
<b>Cuadro 23. Sugerencias</b>	<b>86</b>
<b>Cuadro 24. Establecimientos de Comercio de Nariño, según sector Económico Comparativo 2007-2008</b>	<b>105</b>
<b>Cuadro 25 Posición competitiva de Juan Sebastián Hotel</b>	<b>106</b>
<b>Cuadro 26. Definición factores internos y externos</b>	<b>107</b>
<b>Cuadro 27. Alternativas estratégicas</b>	<b>111</b>
<b>Cuadro 28. Definición de indicadores de gestión</b>	<b>116</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Elementos de la Planeación estratégica	23
Gráfico 2. Planeación Estratégica	28
Gráfico 3. Representación gráfica del modelo de PORTER	39
Gráfico 4. PIB por Sectores Económicos de Pasto. Periodo 2000-2006	55
Gráfico 5. Tamaño de la Empresa (Numero de empleados)	79
Gráfico 6. Decisiones para Hospedarse en el hotel	80
Gráfico 7. ¿Fue atendido Cordialmente?	80
Gráfico 8. Atención por parte del portero	81
Gráfico 9. Atención por parte de la recepcionista	82
Gráfico 10. Atención por parte de la Telefonista	82
Gráfico 11. Atención por parte del Servicio a la habitación	83
Gráfico 12. Atención por parte de lavandería	83
Gráfico 13. Atención por parte del parqueadero	84
Gráfico 14. Servicio en las habitaciones	85
Gráfico 15. Limpieza en las habitaciones	85
Gráfico 16. Amplitud en las habitaciones	86
Gráfico 17. Sugerencias	87
Gráfico 18. Organigrama Juan Sebastián Hotel	102

## **LISTA DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
<b>ANEXO A. ENCUESTA A LOS CLIENTES DE JUAN SEBASTIÁN HOTEL 132</b>	
<b>ANEXO B. ANÁLISIS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS HOTEL ZOROCAN – HOTEL RIO MAYO</b>	<b>134</b>



## INTRODUCCIÓN

Toda empresa diseña planes estratégicos para el diagnóstico, planteamiento, ejecución y logro de sus objetivos y metas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud, magnitud y las necesidades o requerimientos de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa que la conforman, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores para que sea competitiva, crezca y se desarrolle.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas<sup>1</sup>.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Los planes estratégicos se han convertido en una herramienta fundamental para el desarrollo gerencial de una empresa y un instrumento para la toma de decisiones debido a que da los parámetros para enfocar una correcta y apropiada planeación estratégica. Actualmente el entorno en el que se desarrolla el Hotel Juan Sebastián es muy competido por lo cual necesita aplicar estrategias que le permitan ser competitivo y mantenerse en el mercado con un grado de recordación mayor al de sus competidores con las cuales también le permitan adaptarse a las nuevas necesidades y cambios del medio para aprovechar de la mejor manera las nuevas oportunidades que impliquen crecimiento.

En vista de lo anterior se propone un plan estratégico para el Hotel Juan Sebastián que integra las herramientas necesarias para mejorar el servicio, la competitividad, crecimiento y desarrollo de éste. El estudio lleva consigo la identificación de las variables positivas y negativas que generan los entornos interno y externo, así como todos los factores a descubrir y estrategias que se van a adelantar para la optima realización del plan, dando como resultado el logro de los objetivos propuestos. De igual manera con el desarrollo de la investigación se busca contribuir a que el Hotel Juan Sebastián seleccione, organice, cree y fortalezca sus servicios de manera que se mantenga en el medio a pesar de posibles sucesos inesperados o poco favorables.

---

<sup>1</sup> 1 MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Editorial Breve. 1ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997. Pág. 10-5.

## **1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN**

**1.1.1 Título del Trabajo de Grado.** Plan Estratégico Corporativo para el Hotel Juan Sebastián, durante los Años 2009 -2012.

**1.1.2 Tema.** Planeación Estratégica para el Hotel Juan Sebastián.

### **1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.2.1 Planteamiento del problema**

**1.2.1.1 Descripción de la situación actual.** En la actualidad la mayoría de las empresas Colombianas presentan una deficiente y/o nula Planeación Estratégica a corto, mediano y largo plazo, esta situación se refleja en la mortalidad de las empresas y en las malas decisiones tomadas sin previo análisis de los factores internos y externos que intervienen en la decisión.

Tal situación obedece a factores como la falta de concientización del personal que lidera y trabaja en la empresa, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos y netamente económicos, la falta de previsión de nuevos eventos, la falta de personal idóneo y preparado para desarrollar e idear una planeación estratégica y la falta de conocimiento tanto de la empresa como del sector. Todo ello hace que la planeación estratégica pase a un segundo plano siendo esta lo más importante para la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Las circunstancias anteriores han llevado a la empresa a desaprovechar muchas oportunidades que ha brindado el medio gracias a la etapa de desarrollo, innovación y modernización que atraviesa la ciudad igualmente al no tener claro un concepto de las fortalezas del hotel se ha visto impedido el desarrollo de estrategias que garanticen el futuro y el éxito del hotel y de tener un ambiente propicio para que el personal que labora en la empresa de a conocer sus ideas de desarrollo e innovación que pueden perfectamente ajustarse a los nuevos eventos que pasan en el medio.

De estos resultados que se miran a simple vista se hace necesario implementarse una planeación estratégica con la participación activa de directivos y operarios para que se conozca de una manera más profunda los problemas y debilidades que aquejan y que no han permitido el pleno desarrollo del hotel; así con un conocimiento basado en datos y análisis poder implementar estrategias que permitan al hotel lograr los objetivos, metas y

estrategias para su mejoramiento progresivo y su competitividad frente a otras empresas.

Nariño cuenta con un buen potencial turístico gracias a su posición geoestratégica, por lo cual posee una gran riqueza natural y cultural que se refleja en las diferentes poblaciones a lo largo de su territorio, sin embargo las empresas al no tener una visión futurista y expansiva han hecho que este sector no sea explotado de la mejor manera y han restringido el desarrollo de sus empresas ya que una de las principales actividades beneficiadas con un buen turismo son los hoteles trayendo como principal consecuencia la inequidad, plasmada en el bajo desarrollo económico de sus comunidades. Por lo tanto existe la necesidad de generar soluciones que permitan el desarrollo de la región, de sus empresas y de quienes directa e indirectamente se benefician del sector mediante el aprovechamiento de los recursos naturales y culturales, que conlleven a establecer propuestas que permitan el uso y manejo adecuado de los recursos con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las comunidades.

Frente a estas situaciones el Hotel Juan Sebastián se ha visto seriamente afectado al no tener una visión expansiva y de crecimiento basados en su experiencia y en la toma de decisiones en forma tradicional han dejado pasar buenas oportunidades para desarrollarse en el medio y darse a conocer en la ciudad, la falta de planeación en cuanto a sus actividades cotidianas y las que les representan reconocimiento han causado un mal enfoque hacia el cliente, la calidad del hotel a pesar de que es buena tiene un gran potencial con el que lograrían elevar el número de clientes que visiten, se hospeden y recomienden el hotel; las oportunidades son muchas ser un hotel nuevo, estar ubicado estratégicamente en un lugar comercial y residencial es por eso que el Hotel Juan Sebastián debe estar dispuesto a reforzar y/o a cambiar las estrategias que le permitan el desarrollo de sus objetivos y metas, la satisfacción y expectativas de sus clientes y la proyección hacia la expansión regional y a mediano plazo hacia un nivel nacional.

### **1.3 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Qué alternativas estratégicas deberán ser implementadas en el Hotel Juan Sebastián para su desarrollo y competitividad en el medio?

### **1.4 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

- ¿Qué incidencia tendrá la realización del diagnóstico empresarial para el diseño del plan estratégico del Hotel Juan Sebastián?
- ¿Qué resultados tendrá la definición de un redireccionamiento en el Hotel Juan Sebastián?
- ¿De qué modo la formulación estratégica afectará al Hotel Juan Sebastián?

- ¿Se ajusta el plan de acción a las necesidades y expectativas que tiene el Hotel Juan Sebastián?
- ¿Qué importancia tienen los indicadores de gestión para evaluar el desempeño del Hotel Juan Sebastián?

## **1.5 OBJETIVOS**

**1.5.1 Objetivo General.** Elaborar un plan estratégico corporativo para el Hotel Juan Sebastián, que sirva para mejorar la competitividad del mismo.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Realizar un análisis situacional para el Hotel Juan Sebastián.
- Obtener información actualizada del servicio que brinda Juan Sebastián Hotel.
- Definir un redireccionamiento que se ajuste a las necesidades del Hotel Juan Sebastián.
- Diseñar una formulación estratégica acorde a los requerimientos del Hotel Juan Sebastián.
- Formalizar un plan de acción que se adecue a la situación que atraviesa el Hotel Juan Sebastián.
- Trazar indicadores de gestión que evalúen el desempeño del Hotel Juan Sebastián.
- Realizar un programa de difusión o control del plan.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

El planteamiento, diseño y realización de planes estratégicos, se convierte en un ejercicio útil para satisfacer las metas generales de una organización y para juzgar el desempeño actual de la organización y sus posibilidades de éxito futuro. El trabajo en el cual nos encaminamos pretende servir como un instrumento para que el Hotel Juan Sebastián pueda tener un conocimiento claro de su situación interna y externa para que actúe en pro del fortalecimiento competitivo y propicie cambios en el medio que le sean favorables para su crecimiento y sostenibilidad.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos se hace necesario contar con técnicas de investigación que permitan identificar características específicas que definan los lineamientos preliminares para la elaboración de estrategias que le permitan asumir nuevos retos es por eso que ahondar en un estudio más profundo del Hotel Juan Sebastián es el reto de nuestro trabajo, desarrollando la mejor de las tareas para que así en el futuro también sirva de base para otros estudios. Así utilizaremos técnicas de investigación como encuestas y entrevistas válidas en el medio para la obtención de información.

A pesar de que existen algunas técnicas utilizadas para la administración del hotel no se han visto los resultados óptimos a los cuales se quería llegar, es por ello que para generar aportes a los diferentes espacios como mercadeo, clima organizacional, proceso administrativo se hace necesario reconocer las causas internas y externas que afectan dichos resultados.

## **1.7 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.7.1 Marco Contextual**

#### **Macrolocalización**

El Hotel Juan Sebastián se ubica dentro del Departamento de Nariño, por ello está sujeto a los cambios y tendencias a las cuales se enfrenta Nariño.

Estas son algunas de las variables que afectan el comportamiento del sector hotelero en la ciudad de San Juan de Pasto y que por ende inciden en el hotel en particular.

#### **Aspectos Geográficos**

San Juan de Pasto, se encuentra ubicada a 2.400 metros sobre el nivel del mar. Tiene un clima variado que oscila entre 14 y 18 grados centígrados.

Al estar ubicado cerca a la frontera con el Ecuador y siendo uno de los principales focos de convergencia de las regiones de la costa, andina su localización se convierte en un potencial turístico del sur de Colombia.

#### **Población y Nivel de Vida**

Según las estadísticas del DANE la población urbana del municipio de Pasto es de 480.000 habitantes aproximadamente. Del total de la población de Pasto el 46,9% son hombres y el 53,1% mujeres.

La tasa anual de crecimiento es del 3.9; de acuerdo con la estratificación socioeconómica por viviendas y manzanas, el 52.4% de la población corresponde a los estratos 3 y 4, siendo el estrato 4 con el 42.2% el dominante en la ciudad. No existe el estrato 6 y el estrato 1 represente el 9.1%<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> DANE. Censo2005.

### **Perfil Turístico**

El turista que quiera tener experiencias puede visitar los museos que exhiben el testimonio de la riqueza cultural e histórica que dejaron los antepasados pertenecientes al Arte Precolombino, Colonial y Contemporáneo. En la Casona de Taminango, Maridíaz, María Goretti, Banco Popular, Banco de la República y Juan Lorenzo Lucero se podrán apreciar piezas que se conservan gracias a los cuidados de las gentes de Nariño. Alrededor de Pasto permanecen cerca de 20 pequeñas poblaciones pintorescas: Catambuco, Tescual, Mapachico, Jongovito, El Encano, Canchala, Genoy son algunas localidades testigos mudos del progreso de Pasto.

### **Microlocalización**

**JUAN SEBASTIAN HOTEL**, es un lugar donde usted se siente como en casa, está ubicado en el centro de la ciudad de Pasto, para servirle en sus viajes de negocios, comerciales y de turismo.

Estamos en el corazón de Pasto CARRERA 29N°20-18 LAS CUADRAS, su ubicación está cerca de toda actividad comercial y bancaria. Es una edificación moderna que cuenta con 35 habitaciones ofreciendo un servicio de primera calidad.

**1.7.2 Marco teórico.** La Planeación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias), con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Es importante señalar que para la realización de un plan estratégico se debe apoyar en los resultados de un diagnóstico estratégico que sirve para el análisis de la situación actual interna y externa. Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno a fin de hacer el análisis DOFA, a partir del cual se hará análisis interno y externo de la organización para luego definir las estrategias, las cuales quedarán plasmadas en el plan estratégico de la organización.

### **❖ ¿Qué es la planeación estratégica?<sup>3</sup>**

La planificación estratégica es una 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, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a

---

<sup>3</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA. Editorial Legis, 1994

largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias; es por ello que la planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

- **Proceso de la Planeación Estratégica.** Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, es un proceso que necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se podrá obtener los resultados esperados. El proceso de la administración estratégica consta de *tres etapas*:

**Gráfico 1. Elementos de la Planeación Estratégica**



Fuente: Gómez Castañeda Omar R: “Planificación Estratégica Enero 2005”

- Formulación de la estrategia
- Implementación de la estrategia y
- Evaluación de la estrategia

- **La formulación de la estrategia.** Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que

se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

- **Formulación de las Metas.** Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización<sup>4</sup>. Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.<sup>5</sup>

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

- **Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia.** Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto

---

<sup>4</sup> DAVID, Fred R.: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Pearson Educación pág. 9.

<sup>5</sup> STONER, James y FREEMAN, Edward: ADMINISTRACIÓN, México Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. Pág. 201



sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

- ❖ **Análisis del Ambiente.** Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: “Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.” Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

- ❖ **Análisis Externo.** Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas.”

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macroambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

❖ **Macroambiente.** Consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas<sup>6</sup>. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

❖ **Análisis Interno.** El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden lleva a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

---

<sup>6</sup> DAVID, Fred R.: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Pearson Educación  
pág. 10.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

### ❖ Toma de Decisiones Estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.<sup>7</sup>

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen: **Identificación de Alternativas Estratégicas, Evaluación de Opciones Estratégicas, Selección de Alternativas Estratégicas**

**Sallenave<sup>8</sup> (1991)**, afirma que "**La Planificación Estratégica** es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Para **Humberto Serna**: "**La Planeación Estratégica** es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones es un organización obtiene, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

---

<sup>7</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, UN ENFOQUE INTEGRADO, Mc Graw Hill tercera edición, Pág. 12.

<sup>8</sup> SALLENAVE, Jean Paul. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

## GRÁFICO 2. Planeación Estratégica



Fuente: La Planeación Estratégica – Humberto Serna

El proceso de planeación estratégica, planteado por Serna H., tiene a su vez 6 etapas fundamentales que son: Principios Corporativos, Diagnostico Estratégico, Direccionamiento Estratégico, Proyección Estratégica, Plan Operativo y Monitoria Estratégica”.

Según **DAVID, Fred R. LA GERENCIA ESTRATEGICA<sup>9</sup>** es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

### ***Beneficios de la gerencia estratégica:***

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.

---

<sup>9</sup> <sup>9</sup> DAVID, Fred R. LA GERENCIA ESTRATÉGICA. Editorial Serie Empresarial Novena Reimpresión. Guías de Asistencia Técnica. Programa de formación empresarial. Junio 1994.

- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
  - Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
  - Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
  - Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.
  - La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
  - Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.
- ❖ **Henry Mintzberg<sup>10</sup>**: "La estrategia debe ser definida a través de la integración y complementariedad de sus distintas acepciones: como Plan, como Pauta, como Táctica, como Posición y como Perspectiva". Introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de las experiencias pasadas. La experiencia que surge de las acciones pasadas –deliberadas o no- no dejan de hacerse sentir, proyectándose hacia el futuro. Así, el estratega sabe con precisión que le ha funcionado y qué no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y de su mercado. Los estrategas se encuentran situados entre el pasado las capacidades corporativas y el futuro de sus oportunidades de mercado.

### 1.7.3 Marco conceptual

#### ✓ **Plan Estratégico**

Documento que resulta de la planeación estratégica de largo plazo. Generalmente cubre un período mínimo de cuatro años, plantea la misión, visión, objetivos y metas del programa, fija prioridades para las estrategias y formula la base financiera para lograr dichas metas, fundamentado en el análisis de la situación actual y de la proyección a futuro.

#### ✓ **Plan operativo**

Es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma

---

<sup>10</sup> MINTZBERG, Henry. EL PROCESO ESTRATÉGICO. Editorial Prentice Hall 1997.

(departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.

#### ✓ **Indicadores de gestión**

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

### **BENEFICIOS DERIVADOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

#### ▪ **Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Benchmarking**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- **Gerencia del cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

## ❖ **LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

- ✓ **Matriz DOFA**

La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el

logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo:

a) Las estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

c) Las estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

d) Las estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

#### ✓ **MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)**

Es un mecanismo utilizado para realizar una auditoría interna de la administración estratégica. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

La matriz arroja un resultado total ponderado (RTP) cuyo mínimo es uno (CRITICO) y máximo cuatro (EXELENTE) con un promedio de 2.5, el RTP muy por debajo de 2.5 caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo



interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición fuerte.

**Pasos:**

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados que se consideren más importantes.
- Asignar un valor a cada factor que refleje el nivel de importancia que tiene. Al sumar el total de los valores asignados debe dar exactamente uno.
- Clasificar cada factor en debilidad o fortaleza menor y mayor de la siguiente manera: Fortaleza Mayor = 4; Fortaleza Menor = 3; Debilidad menor = 2; Debilidad Mayor = 1.
- Multiplicar los valores por la clasificación para obtener el resultado valorado de cada factor.
- Sumar los resultados ponderados para obtener el resultado total ponderado (RTP) de la empresa.

✓ **MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

**Pasos:**

Son los mismos que los de la matriz interna, sólo que un RTP muy por encima de 2.5 indica que la empresa este respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria y al contrario cuando el RTP está muy por debajo significa que la empresa no está aprovechando sus oportunidades ni evitando las amenazas, o quizá compite en un mercado muy inestable con mayor amenazas que oportunidades. Al clasificar sería: Oportunidad Mayor =4; Oportunidad Menor =3; Amenazas Menor = 2 y amenaza mayor = 1.

✓ **Matriz Interna – Externa**

Se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Todas las áreas de la empresa debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se divide en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

#### ✓ **Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)**

Es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad.

La MCPE usa la información obtenida de los análisis de las matrices EFE, EFI y Perfil Competitivo para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, las que comprenden *el paso 1*, sumadas a la matriz DOFA, el análisis PEYEA, y la matriz IE que constituyen *el paso 2*, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3).

#### ✓ **Matriz PEEAA O PEYEA**

Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

#### **Pasos para preparar una matriz PEYEA**

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

✓ **MPC (Matriz de Perfil Competitivo)**

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son muy amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

✓ **Matriz de política direccional**

Posiciona las UEN (unidad estratégica de negocios) en función de (a) lo atractivo del mercado en el que operan, y (b) la fortaleza competitiva de la UEN en este mercado.

✓ **Matriz de Control Interno**

Es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro.

Es una forma de pensar, porque analizando la interrelación de los diversos productos, servicios y áreas de la empresa con las disposiciones normativas externas e internas, como así también con los principios de control interno y seguridad, lleva tanto a los funcionarios, como a los auditores internos (o externos) y a las gerencias de las diversas áreas a preguntarse de que manera afectan, si es que lo hacen, las diversas normativas a sus procesos y actividades, o bien indagar acerca de la existencia o no de normas que se relacionen con las mismas.

✓ **PCI (Perfil de Capacidad Interna)**

Evalúa la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano en la organización, para proyectarse hacia nuevos retos y enfrentar con la mejor y más acertada estrategia las dificultades que se le presentan.

✓ **Matriz POAM**

Esta matriz representa el impacto que representan factores de amenaza y oportunidad del medio en el cual se desenvuelven las organizaciones y que por ende afectan su normal funcionamiento.

✓ **Matriz de Vulnerabilidad**

Conjunto de vectores organizados para eventos (Ej.) de intensidad creciente, cuyas probabilidades de ocurrencia (Pj) en un determinado horizonte de tiempo dependen de la amenaza o peligrosidad en la región estudiada.

✓ **Matriz del Grupo Consultor de Boston**

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. *La parte relativa del mercado que está ocupando* se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización.

**Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG**

**(1) Los interrogantes**

Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria

de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

## **(2) Las estrellas**

Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

## **(3) Las vacas de dinero**

Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntrica pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

## **(4) Los perros o hueso**

Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

### **✓ Matriz de la Gran Estrategia**

Esta técnica no presenta una gama de valores numéricos para los ejes X y Y. Se puede entender, entonces, que no hay un “conjunto óptimo” de valores numéricos para la matriz de gran estrategia.

Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos, así como también las divisiones de una firma. La Matriz de Gran Estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado.

**CUADRANTE I:** magnífica posición estratégica

**CUADRANTE II:** evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado

**CUADRANTE III:** compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil.

**CUADRANTE IV:** fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

- ✓ El **Análisis Porter de las cinco fuerzas** es un modelo elaborado por el economista **Michael Porter** en 1979, en que se describen las *5 fuerzas* que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste<sup>11</sup>.

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnífica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

El diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en clúster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema. Otros dos elementos afectan también la configuración del Diamante a Nivel Nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> [www.search.com](http://www.search.com). EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER,2004

<sup>12</sup> 1 Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones.(Buenos Aires: Editorial Vergara, 1991) p.210

**Gráfico 3. Representación gráfica del modelo de Porter**



Fuente: Análisis de las cinco fuerzas – Michael Porter 1979

La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial<sup>13</sup>:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **La rivalidad entre los competidores**

Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

---

<sup>13</sup> [www.search.com](http://www.search.com). EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, 2004

### ▪ **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

### ▪ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consiste en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tenga la organización y que le permita, mediante la protección que le da ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego puede utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

- **Economías de Escala:** Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.
- **Diferenciación del Producto:** Asume que si la organización diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.
- **Inversiones de Capital:** Considera que si la organización tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no



pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la organización debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

- **Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.
- **Acceso a los Canales de Distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

#### ▪ **El Gobierno**

Aunque fuera de las 5 fuerzas definidas por M. Porter, el gobierno tiene sin duda una importante incidencia y muchos autores agregan este como una 6ta fuerza al análisis. El gobierno puede limitar o impedir el ingreso a determinadas industrias utilizando una normativa restrictiva. Estas restricciones son bastante utilizadas en temas de sanidad, alimentación y seguridad.

### ✓ **Metas**

Las metas, son el conjunto de estados deseables en el ambiente en el que se desenvuelve un agente. Un agente puede decidir alcanzar o no cada una de tales metas de acuerdo a las ventajas que esta represente.

Las Metas de un proyecto describen los cambios a largo plazo en las vidas de las personas que usan los productos de un proyecto y aquellos con quienes interactúan.

### ✓ **Estrategias**

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Se tiende a recurrir a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no se puede pronosticar. Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir y explorar. El sentido de la orientación debe responder: ¿Qué empresa queremos ser? y ¿Adónde queremos llegar? Una de las claves empresariales es tener claro el negocio actual y futuro ya que no se puede decidir sin saber adónde se quiere llegar.

### ✓ **Plan de Acción**

Es un tipo de **plan** que prioriza las iniciativas más importantes para **cumplir con ciertos objetivos y metas**. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un **proyecto**.

Dentro de una **empresa**, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los **responsables** que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los **objetivos estratégicos** que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta.

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

### ✓ **Competitividad**

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

✓ **Diagnóstico Empresarial**

Es un análisis crítico y objetivo de una empresa la identificación de puntos positivos y negativos del medio interno y externo, que considere tanto el pasado como el presente y futuro de la organización, siendo un importante y crucial referente para tomar medidas de mejoramiento, competitividad y permanencia en el mercado.

✓ **Principios Corporativos**

Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Estos principios no son parte de la visión, como tampoco de la misión.

✓ **El direccionamiento estratégico**

Responde a la interrogante ¿Dónde queremos estar? Está integrada por la visión, la misión de la organización y los objetivos estratégicos. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente del futuro. La misión viene a ser la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

✓ **Políticas**

Líneas de actuación básicas o criterios de decisión existentes para seleccionar alternativas. Constituyen las directrices que sirven de vínculo entre la formulación de la estrategia y su implementación.

✓ **Programas**

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

## ✓ Presupuesto

Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

En el ámbito del comercio es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él y no puede cobrarlo si el cliente acepta el servicio. El presupuesto se puede cobrar o no en caso de no ser aceptado.

## ✓ Objetivos

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

## ✓ FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

## ✓ CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.

- **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.

- **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

**1.7.4 Marco espacial.** El Hotel Juan Sebastián tiene como ubicación el área geográfica del Departamento de Nariño pero desarrolla su actividad en el municipio de Pasto en la CARRERA 29N°20-18 LAS CUADRAS, ubicación central que le permite tener cercanía y conectividad directa con el sector comercial y bancario de la ciudad.

**1.7.5 Marco Temporal.** La duración del trabajo de investigación es de cuatro meses, iniciado en el periodo B del año 2009, en el mes de Julio concluyendo el mes de Octubre.

#### **1.7.6 Marco legal**

##### **Normatividad Sector Hotelero**

En Colombia se manejan Normas Técnicas Sectoriales con el fin de regular la actividad hotelera y actuar de acuerdo a las leyes que para su fin corresponden, a través de las Unidades Sectoriales De Normalización (USN) se elaboran normas técnicas propias de un sector, dentro de los parámetros internacionales establecidos para esta actividad, con la posibilidad de ser sometidas, al proceso de adopción y publicación de la NTC, ante el Organismo Nacional de Normalización<sup>14</sup>.

Para la presente investigación nos basaremos en la USN de COTELCO, quien es el ente que maneja el sector hotelero en Colombia.

**A. Ley 300 de 1996 ó Ley General de Turismo:** Fomentar el mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos prestados a la comunidad.  
 “El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y que cumple una función social.

El Estado le dará especial protección en razón de su importancia para el desarrollo nacional”<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> República de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Dirección de Turismo

<sup>15</sup> República de Colombia. Ministerio de Desarrollo Económico

**B. NTS006 – “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje – Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos”<sup>16</sup>:** El sector hotelero de Colombia es certificado por medio de la adjudicación de estrellas, las cuales son equivalentes a la calidad del servicio que se presta en cada establecimiento. La mayor cantidad de estrellas alcanzadas son cinco. Al igual que en el sector restaurador, esta categorización es definida de acuerdo a estándares internacionales y asegura los altos modelos de calidad que el hotel maneja.

La Asociación Hotelera de Colombia (COTELCO) e ICONTEC evalúan los hoteles dependiendo de varias pautas:

- **Competencias laborales:** Son los requisitos que los empleados deben tener para la operación de equipos y organización de las actividades programadas por el hotel. Además, la capacidad de los empleados de atender e informar a los clientes de acuerdo con los parámetros internos (reservación, entrega de habitaciones y cobros)
- **Prestación del servicio:** Aquí se examinan la interacción empleado–cliente, además de la eficacia en el servicio, la higiene en las instalaciones y la seguridad que el establecimiento le proporciona a los huéspedes.
- **Criterios de alojamiento y hospedaje:** Esta norma se estableció en concordancia con los criterios ambientales y ecológicos que un establecimiento de hospedajes debe tener en cuenta, como lo son el uso de productos biodegradables, empacados debidamente y con instrucciones de uso e ingredientes legibles.

Al ser evaluadas estas normas, la asignación de estrellas permite que el hotel pueda realizar publicidad acerca de su categorización, además de ser un elemento diferenciador en el mercado que le proporciona al cliente confiabilidad y promueve la calidad en un mayor número de hoteles.

Estas normatividades no son obligatorias para todos. Solamente deben ser cumplidas una vez los establecimientos hayan aceptado las y la categorización respectiva dada por la certificación de calidad.

**C. Artículo 4° Del Decreto 2755 De 2003,** mediante modificación del 11 de marzo de 2009 queda así: **Renta exenta en servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles.** Las rentas provenientes de servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles construidos entre el 1°. De enero del año 2003 y el 31 de diciembre del año 2017, obtenidas por el establecimiento hotelero o por el operador según el caso, estarán exentas del impuesto sobre la renta por un término de treinta (30) años contados a partir del año gravable en que se inicien las operaciones.

---

<sup>16</sup> Resolución 0657 del 8 de abril de 2005, expedida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Para tal efecto, se consideran nuevos hoteles únicamente aquellos hoteles construidos entre el 1°. De enero del año 2003 y el 31 de diciembre del año 2017.

**D. Artículo 6° Del Decreto 2755 De 2003**, mediante modificación del 11 de marzo de 2009 queda así: **Renta exenta para servicios hoteleros prestados en hoteles que se remodelen y/o amplíen**. Las rentas provenientes de los servicios hoteleros prestados en hoteles que se remodelen y/o amplíen entre el 1°. De enero del año 2003 y el 31 de diciembre del año 2017, obtenidas por el establecimiento hotelero o por el operador, estarán exentas del impuesto sobre la renta por un término de treinta (30) años contados a partir del año gravable en que se inicien las operaciones de prestación de servicios en el área remodelada o ampliada.

La exención corresponderá a la proporción que represente el valor de la remodelación y/o ampliación en el costo fiscal del inmueble remodelado y/o ampliado.

**E. NTC 5133 – Etiquetas ambientales tipo I - Calidad de compromiso con el medio ambiente:** contiene los criterios para otorgar el Sello Ecológico Colombiano, de carácter voluntario, aplicable a los establecimientos de alojamiento y hospedaje, servicio que se considera como estratégico en el escenario de los servicios verdes.

Teniendo en cuenta que el turismo es una de las actividades más importantes a nivel nacional e internacional y su constante crecimiento en los últimos años, se puso en marcha la norma NTC 5133. Criterios Ambientales para Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje que mediante el Sello Ambiental Colombiano acredita el compromiso del sector con las políticas ambientales implementadas en el país. Con la aplicación de esta norma se busca además, diferenciar en los mercados aquellos productos (bienes o servicios) no alimenticios sobresalientes en materia ambiental a lo largo de su ciclo de vida.

De la mano con el Plan Estratégico Nacional de Mercados Verdes, el Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial, asume el ordenamiento de la norma y da la competencia a los organismos de certificación acreditados en el país, para certificar y realizar las auditorías destinadas a otorgar el Sello Ambiental Colombiano.

Para poder adquirir esta certificación se deben cumplir con algunos criterios definidos en la NTC 5133 para establecimientos de alojamiento y hospedaje, entre los más importantes se encuentran el cumplimiento de la legislación ambiental, Sistema de gestión ambiental, uso eficiente del agua y la energía, manejo de residuos sólidos y uso racional de productos químicos.

Entre los beneficios que se obtienen con la certificación ambiental se encuentran, la reducción de la responsabilidad ambiental y social, debida a una disminución de los impactos ambientales negativos, evitar multas, y optimizar las inversiones entre otros<sup>17</sup>.

## 1.8 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

**1.8.1 Tipo de estudio.** La investigación se enmarca dentro de un estudio explicativo, porque permite identificar características del universo de investigación y la interrelación de las variables bajo un tipo causa-efecto que será el punto de partida para la identificación de necesidades y posibles soluciones.

**1.8.2 Método de investigación.** La presente investigación se basa en primera instancia en el método inductivo porque se basa en la observación del comportamiento de la organización, el papel que desempeña la organización en el medio hotelero y de turismo de la región, el diseño se caracteriza por la flexibilidad de opiniones mediante la lectura de artículos relacionados con el tema, mediante técnicas de recolección de información como la observación directa, realización de encuestas nos permitirá llegar a conclusiones generales que sirvan para la identificación de cursos de acción partiendo de una situación particular enfocado en el logro de la perspectiva de los actores involucrados por parte de la organización y de los investigadores. Como complemento y no menos importante se basará en el método deductivo que partiendo del conocimiento e identificación de situaciones particulares, enfoques administrativos buscaremos analizar, evaluar y alcanzar los objetivos propuestos y la incidencia de todas estas variables en el medio en el que se desenvuelve el Hotel.

## 1.9 FUENTES Y TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

### 1.9.1 Fuentes de información

**Fuentes primarias:** Para obtener un análisis preliminar de la situación utilizaremos las diferentes clases fuentes de información para el desarrollo del trabajo tales como:

---

<sup>17</sup> REDEMPRESARIAL. Responsabilidad ambiental y social. Disponible en <http://ambiental.redempresarial.info/Consultoria-Ambiental/actualidad/hotelesverdes-selloambientalcolombiano>. Consultado el 18 de agosto de 2009.



**La observación directa:** tomando datos directamente de la población, mediante charlas y encuentros con las personas que se hospedan sin necesidad de cuestionarios, entrevistadores.

**La encuesta:** es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc. Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

Aplicaremos una encuesta a una muestra representativa (50 encuestas) a los clientes con el ánimo de obtener resultados que luego puedan ser trasladados al conjunto de la población. Esta encuesta será aplicada a los clientes que hayan utilizado los servicios del hotel una vez estén dejando las instalaciones y en otros casos durante su estadía en él. **(VER ANEXO A)**

**Fuentes secundarias:** se recurrirá a documentación existente en el hotel, en las diferentes Instituciones que tengan alguna relación con el sector y el departamento, en libros relacionados con el tema de investigación y se hará uso de Internet.

## **1.9.2 Tratamiento de la información**

**Técnicas estadísticas.** La información obtenida a través de las fuentes primarias, serán tabuladas de acuerdo a las técnicas estadísticas que nos permitan obtener resultados representativos de toda la muestra.

La información a recolectar mediante las encuestas se basará en un **tipo exploratorio** para tener indicios de lo que el cliente piensa y requiere del hotel y de todos los servicios que presta.

**Presentación de la Información.** La información obtenida una vez analizada en cifras se presentará mediante cuadros, tablas, de acuerdo a las necesidades y requerimientos del tipo de información que se maneja. Y gráficamente la presentaremos con, barras horizontales y verticales, pictogramas, gráficas pastel; de acuerdo a los requerimientos de la investigación y del desarrollo de la misma.

**Tabulación Y Análisis De Las Encuestas:** Con la finalidad de obtener información básica para el desarrollo de la Matriz EFI, EFE y DOFA.

## 2. RESEÑA HISTÓRICA

### 2.1 HISTORIA

El Señor Nelson Betancourt, ganadero y su Señora esposa Mercedes Zambrano, ama de casa; como propietarios de la vivienda ubicada en el sector de la CARRERA 29 N°20-18 LAS CUADRAS y de la vivienda vecina tenían como proyecto futuro y pensando en la profesión de sus hijos construir una clínica. Con el transcurso de los años sus hijos viajan fuera del país y este proyecto toma un giro total y en el año 2006 deciden construir un hotel. Esta idea surge sin tener conocimiento alguno del sector hotelero solo con el afán de ofrecer a la comunidad un servicio hotelero a bajos costos pero con calidad. La construcción tuvo la asesoría de profesionales y se realizó en un periodo de dos años inaugurándose el 27 de diciembre de 2008.

Los propietarios ofrecieron una misa para la bendición del hotel y un coctel para los invitados. En este día se hospedan los primeros clientes provenientes de Venezuela que iban de paso hacia Perú; como recuerdo dejan una carta de agradecimiento. Desde el día de su inauguración se resalta que en el hotel siempre ha habido habitaciones ocupadas en un promedio de 10 personas.

En el año 2009 COTELCO hace una visita al hotel con el objetivo de vincularlo a la organización lo que implicaba incrementar tarifas afectando directamente la misión de servicio a bajo costo y el mercado ganado hasta entonces por tanto no aceptan esta vinculación.

El hotel cuenta con 35 habitaciones entre las cuales 2 habitaciones tienen dos camas dobles, 3 habitaciones con tres camas y las demás con 2 camas sencillas, no hay habitaciones de una sola cama.

El hotel no cuenta con restaurante pero ofrece el servicio de cafetería y maneja las cartas de diferentes restaurantes de la ciudad.

El costo por habitación es de \$50.000 noche incluido seguro hotelero, desayuno americano, internet inalámbrico y parqueadero, cuenta con servicios adicionales como arreglo de ropa y servicios varios.

Cuenta con una nómina de: 1 Administrador, 1 Contador, 2 Camareras, 2 Botones, 1 Mesero, 1 Persona en lavandería pero en temporada alta se contrata otra persona en este oficio; todos están vinculados de manera legal de acuerdo a las leyes vigentes.

## **2.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL**

**2.2.1 Visión Actual.** Dar a conocer a la ciudad, al departamento y al país, un hotel moderno con la mayor atención para todos nuestros clientes.

**2.2.2 Misión Actual.** Comprometernos con el servicio, la comodidad y la distinción para clientes primordiales como ustedes.

## **2.3 SERVICIOS**

El Hotel Juan Sebastián cuenta con una ubicación privilegiada en el corazón de Pasto, cerca de todo, de fácil acceso a los diferentes lugares comerciales, sociales y financieros de la ciudad, con una buena infraestructura de alojamiento, distribuida así:

### **Alojamiento:**

- 2 habitaciones con dos camas doble cada una
- 3 habitaciones con tres camas cada una
- 30 habitaciones con dos camas sencillas
- Todas con Televisión por cable, Internet inalámbrico, servicio a la habitación.

### **Para comodidad de Huéspedes y Clientes el Hotel dispone de:**

- Servicio de Room Service.
- Lavandería.
- Servicio de arreglo de ropa

**Alimentos y Bebidas:** El Hotel Juan Sebastián ofrece una variada carta de Comida Nacional e Internacional con los mejores restaurantes de la ciudad y de acuerdo a los gustos de los clientes

### 3. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

#### 3.1 ENTORNO ECONÓMICO

**Departamento de Nariño:** La economía está sustentada en las actividades agropecuarias, entre las que se destacan los cultivos de papa, hortalizas, trigo, fríjol y cebada; la ganadería es vacuna con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino y la cría de curíes, la prestación de servicios bancarios, comerciales y de transportes. Algunos ingresos dependen de la explotación forestal y la pesca en el litoral pacífico.

Nariño presenta una economía tradicional, basada principalmente en el sector primario, pues representó el mayor valor en el producto interno bruto departamental con 228.467 millones de pesos en el año 2005 y con un valor 244.262,5 millones de pesos en el año 2006 equivalente a un porcentaje del 40%(información preliminar).<sup>18</sup>

La agricultura sustenta el trabajo y la economía de la región cultivos de mayor importancia son la papa (45.769 Ha), trigo (30.015 Ha), café (27.607 Ha), fríjol (21.567 Ha), cacao (15.164 Ha), plátano (21.362 Ha), caña panelera (18.011 Ha); en menor proporción se cultiva zanahoria, arveja y haba. La población ganadera se estima en 338.486 cabezas de vacunos, 160.885 porcinos, 99.285 equinos, 5.334 mulares, 663 asnales, 18.798 caprinos y 29.132 ovinos. La pesca marítima y continental es igualmente importante; en los sectores altos de los ríos y lagunas se pesca principalmente la trucha, y en el área costera se encuentran criaderos de camarón blanco; las principales especies marítimas son: barrilete, chema, pargo rojo, camarón blanco y camarón tití.

La economía nariñense, se ha caracterizado por un bajo grado de competitividad que la ubica en el puesto 18 de 23 departamentos analizados, lo cual está estrechamente relacionado con los bajos niveles de inversión en Ciencia y Tecnología, que igualmente sitúan a Nariño en los últimos puestos (17 de 23 departamentos), según estudios de Confecámaras<sup>19</sup>.

Además de ello la débil estructura productiva se representa en un sin número de explotaciones agrícolas y artesanales desarrollando la producción con formas tradicionales con bajos niveles de incorporación tecnológica. Por otro lado la industria manufacturera no ha crecido significativamente, su participación dentro del PIB regional con un 5,8% en el año 2006 y su aporte a

---

<sup>18</sup> Datos Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, CEDRE Cuentas Económicas de Nariño.

<sup>19</sup> Plan de desarrollo 2004-2007 "La fuerza del cambio continúa"

la industria nacional en los últimos 5 años se ha mantenido en niveles insignificantes.<sup>20</sup>

**Cuadro 1. Producto interno bruto por sector económico. Municipio de Pasto. Periodo 2000- 2006 (Millones de Pesos de 1990)**

RAMAS DE ACTIVIDAD	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
1. Agropecuario, Silvicultura y Pesca	19.027	19.512	19.588	19.788	21.852	23.370	24.619
2. Explotación de Minas y Canteras	103	103	104	109	116	124	129
3. Industria Manufacturera	21.098	22.211	24.297	24.771	25.147	25.496	25.730
4. Electricidad y Agua	-29	-90	-99	-169	-183	-112	-104
5. Construcción	3.985	4.616	5.073	4.945	5.213	5.816	6.352
6. Comercio, Restaurantes y Hoteles	43.405	43.470	44.540	46.112	48.118	50.566	53.422
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicación	13.476	12.937	12.460	11.954	12.921	12.347	12.796
8. Establecimientos Financieros, Seguros, Inmuebles y Servicios a las Empresas	24.282	24.628	25.260	26.208	27.511	29.108	30.674
9. Servicios Comunes, Sociales y Personales	99.071	100.478	102.152	100.074	94.976	100.672	117.030
<b>Subtotal Valor Agregado</b>	224.418	227.866	233.375	233.792	235.671	247.390	270.648
Mas: Derechos e Impuestos sobre importaciones	8.146	8.272	8.472	8.487	8.555	8.980	9.825
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	232.564	236.138	241.846	242.278	244.226	256.370	280.472

FUENTE: Datos Suministrados por Universidad Mariana (1998 - 2000). Ajustados por CEDRE. Universidad de Nariño. 2000 - 2006.

**Cuadro 2. Estructura del producto interno bruto departamental**

**DEPARTAMENTO DE NARIÑO  
PRODUCTO INTERNO BRUTO DEPARTAMENTAL  
POR GRANDES DIVISIONES DE LA CIU  
PRECIOS CONSTANTES DE 1990  
2002 – 2006p**

Millones de pesos					
CONCEPTO / AÑO	2002	2003	2004	2005	2006p
<b>1. AGROPECUARIO, SILVICULTURA Y PESCA</b>	<b>181.232,0</b>	<b>184.777,6</b>	<b>207.315,4</b>	<b>224.102,9</b>	<b>239.873,7</b>
AGRICOLA	121.291,9	123.251,2	142.729,7	158.017,5	172.885,6
PECUARIO	40.466,1	40.356,5	41.939,6	42.725,9	42.364,4
SILVICULTURA	9.732,2	10.163,2	10.482,5	10.662,2	10.673,5
PESCA	9.741,8	11.006,7	12.163,6	12.697,3	13.950,3
<b>2. EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS</b>	<b>5.064,5</b>	<b>4.311,3</b>	<b>4.125,1</b>	<b>4.364,1</b>	<b>4.388,8</b>
MINERIA METALICA	4.742,1	3.974,8	3.766,2	3.981,3	3.990,7

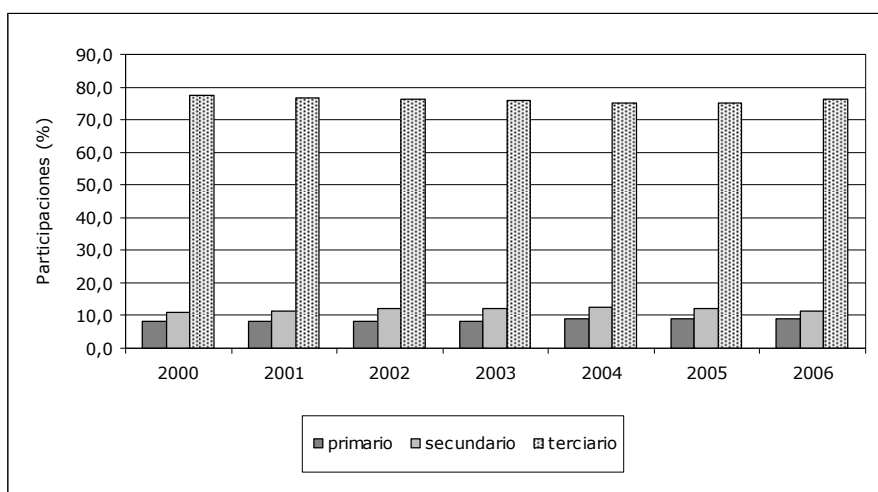
<sup>20</sup> Ibíd.

MINERIA NO METALICA	322,4	336,5	358,9	382,8	398,1
<b>3. INDUSTRIA MANUFACTURERA</b>	<b>33.018,3</b>	<b>33.803,7</b>	<b>34.387,5</b>	<b>34.909,4</b>	<b>35.499,3</b>
MEDIANA INDUSTRIA	18.422,6	18.252,3	18.270,7	18.355,0	17.521,1
PEQUEÑA INDUSTRIA	14.595,7	15.551,5	16.116,8	16.554,4	17.978,2
<b>4. ELECTRICIDAD Y AGUA</b>	<b>-4.370,7</b>	<b>-7.456,9</b>	<b>-8.050,0</b>	<b>-4.918,6</b>	<b>-4.590,0</b>
<b>5. CONSTRUCCION</b>	<b>11.816,3</b>	<b>11.519,9</b>	<b>12.143,2</b>	<b>13.549,0</b>	<b>14.796,7</b>
<b>6. COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES</b>	<b>79.785,1</b>	<b>82.601,9</b>	<b>86.198,9</b>	<b>90.590,4</b>	<b>95.712,7</b>
COMERCIO INTERIOR	74.033,9	76.698,8	80.150,2	84.398,2	89.377,7
RESTAURANTES Y HOTELES	5.751,2	5.903,1	6.048,7	6.192,2	6.335,0
<b>7. TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN</b>	<b>37.853,7</b>	<b>48.059,1</b>	<b>69.221,2</b>	<b>46.870,3</b>	<b>120.229,6</b>
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	30.810,0	30.807,2	31.242,7	31.847,0	33.041,7
COMUNICACIONES	7.043,7	17.251,8	37.978,5	15.023,2	87.187,9
<b>8. ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, INMUEBLES Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS</b>	<b>50.394,6</b>	<b>52.067,3</b>	<b>54.566,2</b>	<b>57.552,9</b>	<b>60.619,2</b>
BANCOS Y SEGUROS	22.598,7	23.846,6	25.568,6	27.458,0	29.752,2
SERVICIOS A LAS EMPRESAS	5.017,1	5.414,9	5.701,5	6.194,2	6.418,0
ALQUILERES DE VIVIENDA	22.778,8	22.805,8	23.296,1	23.900,7	24.449,0
<b>9. SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES</b>	<b>99.923,8</b>	<b>92.815,8</b>	<b>95.422,6</b>	<b>96.979,0</b>	<b>40.762,4</b>
SERVICIOS DEL GOBIERNO	65.891,6	57.684,0	58.362,3	58.362,3	0,0
SERVICIOS DOMESTICOS	6.641,4	6.714,4	6.854,4	7.067,8	7.518,0
SERVICIOS PERSONALES	27.390,8	28.417,4	30.205,9	31.548,9	33.244,4
SERVICIOS DE ENSEÑANZA	7.831,5	8.705,8	9.992,0	10.925,5	11.829,6
SERVICIOS DE ESPARCIMIENTO	1.793,1	1.673,3	1.752,5	1.584,2	1.163,4
SERVICIOS DE SALUD	8.199,4	8.128,3	8.160,4	8.314,4	9.090,6
SERVICIOS DE REPARACIONES	6.264,1	6.553,9	6.890,6	7.258,9	7.638,6
SERVICIOS DE ASOCIACIONES	3.302,7	3.356,1	3.410,5	3.465,8	3.522,2
Menos: Servicios Bancarios Imputados	14.050,0	14.773,5	16.382,2	16.638,0	17.915,1
<b>Subtotal Valor Agregado</b>	<b>480.667,5</b>	<b>487.726,2</b>	<b>538.947,8</b>	<b>547.361,6</b>	<b>589.377,3</b>
Más: Derechos e Impuestos sobre Importaciones	17.018,3	17.286,0	19.547,6	19.852,8	21.376,7
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)</b>	<b>497.685,8</b>	<b>505.012,2</b>	<b>558.495,4</b>	<b>567.214,3</b>	<b>610.754,0</b>

Fuente: Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño.  
p; información provisional

#### Gráfico 4. PIB por Sectores Económicos de Pasto. Periodo 2000 - 2006

##### ESTRUCTURA DEL PIB DE PASTO POR SECTORES ECONÓMICOS PORCENTAJES DE PARTICIPACIÓN. PERIODO 2000-2006



FUENTE: Universidad de Nariño CEDRE.

En la gráfica se aprecia que el principal sector económico de Pasto es el Terciario, que incluye subsectores como Comercio, Restaurantes y Hoteles; Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones y Servicios Comunales, Sociales y Personales. Su participación promedio durante estos años es del 76% y un crecimiento anual promedio del 8%.

Le sigue en importancia y con marcada diferencia, el Sector Secundario, con una participación promedio del 11,8% y un ritmo de crecimiento anual promedio del 36%.

El sector primario, conformado por los subsectores Agropecuario, silvicultura y pesca y el subsector explotación de minas y canteras, tiene una participación promedio del 8,6% durante los años referidos y un crecimiento anual estimado del 6,4%.

Con base en la información de cuentas económicas para Pasto, es de anotar que el PIB per cápita para el año 2006, es de \$722.221 del año 1990, un 18,35% mayor que el registrado para el año 2000, que fue de 610.243 pesos de 1990.

#### ❖ PERSONAL OCUPADO EN SERVICIOS DE INTERÉS<sup>21</sup>

El personal ocupado total en los hoteles, ascendió 3,41% en febrero de 2008 con respecto al mismo mes de 2007. Por escala de habitación, los hoteles con menos de 50 habitaciones disponibles al mes, registraron los mayores

<sup>21</sup> Muestra mensual de hoteles. Febrero de 2008. Datos suministrados por el DANE.

crecimientos de personal ocupado, al totalizar 4,27%. Le siguen los hoteles en el rango 51-100 habitaciones disponibles con 4,18%.

En lo corrido del 2008 –hasta febrero-, el personal ocupado aumentó 3,50% con respecto al 2007. En los doce últimos meses, el personal ocupado aumentó 2,38%. Los hoteles con más de 150 habitaciones disponibles registraron los mayores crecimientos de personal ocupado al totalizar 6,41%, seguido por los hoteles con menos de 50 habitaciones disponibles con 1,73%.

### **3.2 ENTORNO POLÍTICO**

En el actual gobierno se ha tratado de incentivar el desarrollo de la inversión privada es por ello que se han dado mecanismos para beneficiar a estas empresas y que puedan continuar en el ejercicio de sus actividades, igualmente el turismo ha sido uno de los ejes principales para desarrollar debido a su gran potencial e impulsándolo como una cadena productiva para que mediante la continuidad del Plan Turístico de Nariño se pueda fortalecer otros sectores económicos que se afectan directamente de él.

### **3.3 ENTORNO LEGAL**

Juan Sebastián Hotel, fue creado el 16 de mayo de 2008 bajo el Registro Mercantil No. 30880 – 1; la actividad comercial de Servicio de Hospedaje y con un total de activos de \$10.000.000<sup>22</sup>.

### **3.4 ENTORNO SOCIAL**

Pasto hunde su ancestro común en el inmenso territorio que se llamó Hatunllacta, tierra de los mayores, tierra grande en lengua quechua.

El Pasto de hoy es el resultado de un proceso social construido a través del tiempo, cuyas raíces se remontan a los nativos habitantes de Hatunllacta o valle de Atures, con su cosmovisión integradora de la naturaleza, la economía, el hábitat y la vida espiritual y que da razón, luego de la imposición de los valores propios de la cultura occidental desde el siglo XVI en adelante, del papel jugado durante la emancipación de España, que el resto del país ha juzgado como una equivocación histórica, y de lo hecho y dejado de hacer desde los inicios de la República hasta nuestros días.

El Pasto de hoy también es el resultado de su interrelación con el entorno regional como epicentro de la vida social, económica, cultural y política del departamento de Nariño con el resto del País, condicionada por un modelo de

---

<sup>22</sup> Registro Cámara de Comercio. Juan Sebastián Hotel.



crecimiento económico nacional que concentró los mayores recursos y los mejores esfuerzos, únicamente en los llamados "polos de desarrollo"; y con el resto del mundo, particularmente con Ecuador, por ser Pasto parte de la frontera activa con esa hermana nación.

Este proceso histórico ha perfilado un pueblo laborioso, inteligente, honesto y de reconocidos talento y habilidad artísticos, que en ciclos de resignación incomprensible y de rebeldía sin par, ha forjado lo que somos y ha sentado las bases para construir el futuro que nos proponemos alcanzar.

El centro vital del municipio es y ha sido a través del tiempo la ciudad de Pasto, Villa de Pasto en 1537. Como dijera el hispano en 1582 'muy fértil de comidas es tierra muy sana de lindo temple.

La ciudad desde siempre ha tenido como sus referentes naturales y visuales el río Pasto y el volcán Galeras Viejo rugoso, encanecido por tempestades y peinado por tolvaneras, es el cósmico padre del paisaje.

En el sector rural, como parte del paisaje natural, La Cocha o Lago Guamuez, refugio cotidiano del sol, es otro de los referentes importantes de Pasto; como lo son también los 21 pueblitos que circundan la ciudad, de gran valor histórico por cuanto conservan aún, la huella de nuestros ancestros.

Lo disfrutamos por la belleza del paisaje, la variedad de sus recursos naturales, la bondad y laboriosidad de sus gentes; por su riqueza cultural que tiene en el carnaval de negros y blancos su más formidable expresión; porque en lo urbano se cuenta con los servicios públicos básicos para la vida y para la comunicación con el entorno global; por las oportunidades de salud y educación<sup>23</sup>.

La ciudad de **San Juan de Pasto** fue fundada en el año de 1537 por Lorenzo de Aldana siguiendo una ordenanza de Sebastián de Belalcázar, cuando se denominaba Villaviciosa de la Concepción.

Localizada a los pies del majestuoso Volcán Galeras y en el Valle de Atriz, la capital de Nariño muestra un contraste arquitectónico sin igual. Su contorno urbano lo conforman edificaciones de la época Republicana y casas modernas que se confunden con los gigantescos templos coloniales.

---

<sup>23</sup> Gobernación de Nariño 2008. "Adelante Nariño"

### Cuadro 3. Población de Pasto

#### ESTRUCTURA Y DINAMICA POBLACIONAL DE PASTO POBLACION TOTAL POR SEXO PERIODO 2005-2008

	2005	2006	2007	2008
<b>POBLACION TOTAL</b>	382.618	388.347	394.074	399.723
<b>HOMBRES</b>	182.708	185.747	188.764	191.672
<b>MUJERES</b>	199.910	202.600	205.310	208.051

Fuente: DANE. Proyecciones Municipales de población 2005-2011.

“Una de las características y mayores fortalezas del Departamento constituye su diversidad étnica. 166.531 (10.8%) son indígenas; 289.888 (18.83%) son afrodescendientes y 1.085.537 (70.4%) son mestizos. La población indígena está conformada por los siguientes pueblos: Pastos, Inga, Awa, Eperara – Siapidara, Cofán y Quillasingas. Esta diversidad ha propiciado una enorme riqueza pluricultural con lenguas, dialectos y cosmovisiones diversas, distribuidos en un área relativamente pequeña, le dan una dinámica singular reconocida en Colombia.

El Departamento de Nariño ofrece innumerables atractivos turísticos desde el punto de vista natural, cultural y científico. Sus principales sitios turísticos son el Santuario de Nuestra Señora de las Lajas, el volcán Galeras, La Cocha, la Isla La Corota, el nevado y la laguna de Cumbal, el nudo de Los Pastos, termales de Ipiales y La Cruz; la isla de Tumaco, la playa Bocagrande, museos y sitios históricos en diferentes municipios.

Pasto "la sorpresa linda y amable de Colombia", rodeada de bellos paisajes y hermosas iglesias, de calles angostas y gentes espontáneas y generosas es siempre digna de visitarse.

Los talleres artesanales y micro empresariales son pequeños centros de producción en donde las familias trabajan para ganarse el diario sustento. Artículos bañados con barniz, tejidos, cerámicas y productos en cuero son expresiones tradicionales muy apetecidas en los mercados internacionales por sus excelentes acabados.

El Departamento de Nariño no ha sido la excepción al conflicto armado que vive Colombia hoy por hoy prevalecen expresiones de violencia mezcla estrecha de los efectos que produce la extensión de cultivos de uso ilícito, conflictos entre guerrilla, paramilitares y la fuerza militar del gobierno ocasionan el fenómeno del desplazamiento, el aumento de pobreza y delincuencia en ciudades donde llegan estas personas por la falta de oportunidades y enfrentados a la discriminación social.

En los cuadros siguientes se presenta el comportamiento de homicidios, accidentes con minas, la población que ha sido expulsada de sus territorios.

#### Cuadro 4. Comportamiento de homicidios

<b>AÑO</b>	<b>No. Homicidios</b>	<b>Tasa Nariño</b>	<b>Tasa Nacional</b>
2003	518	33	49.5
2004	491	31.5	42.5
2005	738	47.3	38.1
2006	874	56.0	36.8
2007	778	49.9	36.2

Fuente: CIC – Policía Nacional (Tasa \* 100.000 hab.)

#### Cuadro 5. Accidentes con minas

<b>Año</b>	<b>No. Accidentes con Minas</b>	<b>Casos Nacionales</b>
2003	5	ND
2004	2	529
2005	76	561
2006	47	594

Fuente: CIC – Policía Nacional

#### Cuadro 6. Desplazamiento, variación y participación de Nariño en el fenómeno nacional

<b>Año</b>	<b>Nariño Personas</b>	<b>Variación</b>	<b>Colombia Personas</b>	<b>Variación</b>	<b>Participación</b>
2001	10.590		342.988		3.08
2002	16.389	54.76	391.298	14.09	4.18
2003	8.342	-49.10	220.912	-43.54	3.77
2004	6.991	-16.20	200.144	-9.40	3.49
2005	8.375	19.80	236.618	18.22	3.53
2006	13.896	65.92	238.851	0.94	5.81
2007	21.058	51.54	184.343	-22.82	11.42
<b>Total</b>	<b>85.641</b>		<b>2.359.838</b>		<b>3.26</b>

Fuente: Acción Social

La pobreza constante y también aparentemente incurable como lo muestran las cifras del DANE, que ubican a Nariño como el tercer Departamento más pobre en ingresos por habitante, después de Choco y Sucre.

**Cuadro 7. Comparación línea de pobreza e indigencia Nariño – Colombia y meta del milenio**

<b>Indicador</b>	<b>Nariño %</b>	<b>Colombia %</b>	<b>Meta del Milenio 2015 %</b>
Línea de Pobreza	64.4	50.0	28.5
Línea de Indigencia	23.7	12.0	8.8

Fuente: MERPD – Cálculos de Base ECH

**Cuadro 8. Comportamiento desempleo Municipio de Pasto 2001-2007 último trimestre de cada año**

<b>Año</b>	<b>Nación</b>	<b>Pasto</b>
2001	16.7	18.9
2002	15.8	16
2003	14.8	18.7
2004	13.7	16
2005	12.1	14.5
2006	12.3	13
2007	9.9	12.6

Fuente: DANE

**3.5 ENTORNO CULTURAL**

Nariño es una entidad sui generis en el concierto nacional. Sus rasgos distintivos contrastan en su cultura, economía y sociedad, con los de otros complejos del país como el antioqueño, santandereano o valluno, por ejemplo. Sin embargo, la región tampoco es homogénea. Se distinguen, al menos, dos grandes subculturas: la de la zona Andina y la de la llanura y costa del Pacífico. Desde el punto racial la primera tuvo como bases la población indígena y la hispana que, confundidas biológicamente, gestaron un nuevo tipo: el mestizo, elemento que hoy predomina en la región. En ella sobreviven comunidades indígenas agrupadas en resguardos con un reconocimiento y una audiencia política cada vez más significativos. La segunda tiene un sustrato biológico distinto: el negro, cuya presencia está ligada a la minería de aluvión. Tanto racial como culturalmente, constituye la impronta de la costa del Pacífico. Los 'blancos' y los mestizos son franca minoría. Tres comunidades indígenas viven en la zona: los AWA KUAIKER, y los EMBERA (Eperara Siapidara).

San Juan de Pasto localizado a los pies del majestuoso Volcán Galeras y en el Valle de Atriz, la capital de Nariño muestra un contraste arquitectónico sinigual. Su contorno urbano lo conforman edificaciones de la época Republicana y casas modernas que se confunden con los gigantescos templos coloniales. La ciudad de Pasto catalogada como la ciudad teológica de Colombia por su gran número de templos religiosos y el fervor cristiano en la espiritualidad, se destacan las iglesias de Cristo rey, San Felipe Neri, San Juan Bautista, Santiago, Catedral, Santuario Eucarístico Maridíaz.

Los moradores de la ciudad de Pasto son pacíficos, laboriosos y honrados, de carácter dulce en tiempo de paz, valientes y entusiastas, amantes de la literatura y las ciencias, hospitalarios y benévolo; celosos defensores de su libertad y de su patria, de sus credos políticos y sus creencias religiosas. La *muger Pasteña* se distingue por su corazón sensible y en el hogar impera por la bondad de su espíritu y afabilidad de buen trato.<sup>24</sup>

El turista que quiera tener experiencias puede visitar los museos que exhiben el testimonio de la riqueza cultural e histórica que dejaron los antepasados pertenecientes al Arte Precolombino, Colonial y Contemporáneo. En la Casona de Taminango, Maridíaz, María Goretti, Banco Popular, Banco de la República y Juan Lorenzo Lucero se podrán apreciar piezas que se conservan gracias a los cuidados de las gentes de Nariño. Alrededor de Pasto permanecen cerca de 20 pequeñas poblaciones pintorescas: Catambuco, Tescual, Mapachico, Jongovito, El Encano, Canchala, Genoy son algunas localidades testigos mudos del progreso de Pasto.

Otro aspecto cultural de la ciudad está enmarcado en el carnaval de negros y blancos, el barniz de pasto, arquitectura religiosa de diferentes estilos, museos, bibliotecas y centros educativos. El teatro Imperial de la Universidad de Nariño es un sitio de interés de los atractivos culturales de la ciudad que dan fe de la cultura regional.

### **3.6 ENTORNO GEOGRÁFICO**

Nariño es un territorio de 34.772Km<sup>2</sup> y se encuentra localizado al sur occidente Colombiano: Latitud Norte de 00° 31'08'' y 02° 41'08'' y Longitud Oeste de 76° 51' 19'' y 79° 01' 34''.

Su superficie correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país. Superficie ocupada por resguardos indígenas: 258,6 Km<sup>2</sup>.

Límites: Al norte con el departamento del Cauca, hacia el sur con la república del Ecuador, al oriente con el departamento del Putumayo y al occidente con el Océano Pacífico.

División Administrativa:

- Capital: San Juan de Pasto
- Municipios: 64
- Resguardos Indígenas: 67
- Consejos Comunitarios: 56

---

<sup>24</sup> Alcaldía de Pasto. Oficina Municipal de Cultura. Una Ciudad para la Memoria. Evolución Urbana. 2003 p. 22

El Departamento está conformado por varias subregiones:

**Norte:** agrupa a los municipios: Alban, Belén, Buesaco, Colon, Cumbitara, El Peñol, El Rosario, El Tablón de Gómez, El tambo, La Cruz, La unión, Leyva, Los Andes Sotomayor, Policarpa, San Bernardo, San Lorenzo, San pablo, San Pedro de Cartago y Taminango.

**Centro Occidente:** se conforma de los siguientes municipios: Ancuya, Consacá, Guatarilla, La Llanada, Linares, Providencia, Samaniego, Sandoná y Santacruz – Guachavez.

**Sur:** se integra por los municipios de: Alban, Contadero, Córdoba, Cuaspud Carlosama, Cumbal, Funes, Guachucal, Gualmatan, Iles, Imues, Ipiales, Ospina, Potosí, Puerres, pupiales, Sapuyes y Tuquerres.

**Pacífica:** está conformada por los municipios: Barbacoas, El Charco, Francisco Pizarro, La Tola, Magui-Payan, Mallamá, Mosquera, Olaya Herrera, Ricaurte, Roberto Payan, Santa Bárbara y Tumaco.

**Centro Pasto:** Pasto, Chachagui, La florida, Nariño, Tangua y Yacuanquer.

Nariño tiene una excelente ubicación geoestratégica porque en él confluyen el Pacífico biogeográfico, la Amazonia, los Andes y la Frontera Internacional de Colombia con Suramérica.

La llanura del Pacífico se caracteriza por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación; se subdivide en el andén aluvial o zona de mangle y la llanura del bosque húmedo, que se extiende hasta las estribaciones de la cordillera Occidental.

La región andina, el rasgo más sobresaliente del Departamento, al penetrar la cordillera de los Andes forma el nudo de Los Pastos, de donde se desprenden dos ramales: la cordillera Occidental, la cual presenta los volcanes Chiles (4.718 metros), Cumbal (4.764 metros), Azufral (4.070 metros), y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá; y la cordillera Centro - Oriental que presenta el altiplano de Túquerres - Ipiales, el valle de Atriz y los volcanes Galeras (4.276 metros) y Doña Juana (4.250 metros). Por su parte, la vertiente amazónica u oriental presenta terrenos abruptos poco aprovechables y está cubierta por bosques húmedos, en ella se encuentra la laguna de la Cocha.

Por otra parte la aceleración de la degradación ambiental, principalmente de los recursos suelos causado por el cultivo de ilícitos y por cultivos tradicionales y repetitivos; y el agua como causa de la tala indiscriminada, la contaminación de afluentes tóxicos, aguas negras y agroquímicos empleados en la producción agraria.

Con relación a la red vial, se conoce que la extensión total es de 6.383,93 Kilómetros, de los cuales tan sólo el 11.3% está pavimentado. El estado de las vías es el siguiente:

### Cuadro 9. Infraestructura vial

Descripción Red Vial	Km. Red Pavimentada	Km. Red Afirmada	Longitud Total	Estado de la Red		
				Buena	Regular	Mala
Red vial primaria INV	626,82	141,66	768,48	475,4	227,25	65,84
Red vial secundaria departamento	94,57	1515,53	1610,10	54,17	1099,8	456,13
Red vial terciaria INVIAS	0	1507,35	1507,35	ND	ND	ND
Red vial municipal y otros entes	ND	ND	2500	ND	ND	ND
<b>Total</b>	<b>721,39</b>	<b>3164,54</b>	<b>6383,93</b>	<b>529,57</b>	<b>1327,05</b>	<b>521,97</b>

Fuente: Secretaria de Infraestructura y Minas

Una de las principales vías del departamento de Nariño, es la que comunica a la República del Ecuador con el resto del país; la carretera del mar, une a Tumaco con la cabecera del municipio de Túquerres y con la capital del Departamento; otras poblaciones conectadas por carreteras secundarias son Pasto - La Unión y Pasto - Consacá, Sandoná, Yacuanquer. Cuenta con un aeropuerto nacional, Antonio Nariño, ubicado en el municipio de Chachagüí, a 35 Km. de Pasto, y otro nacional, San Luis, en el municipio de Ipiales. Muchas veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira y Patía realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones.

**PASTO** capital del Departamento de Nariño, tiene una extensión de 1.181 Kilómetros cuadrados, de los cuales 26.4 Kilómetros cuadrados corresponden al área urbana, tiene una población estimada de 382.618 habitantes, de los cuales el 89.72% habita en las 12 comunas que constituye la ciudad de San Juan de Pasto y el 10.28% en los 14 corregimientos del área rural. Su paisaje es montañoso, su altura es de 2.599 metros sobre el nivel del mar, tiene una temperatura promedio de 14 grados centígrados y cuenta con pisos térmicos medios, fríos y páramos.

### 3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

El Departamento de Nariño presenta un escaso desarrollo científico – tecnológico, lo cual constituye una de las características que marcan el atraso y

bajo nivel de impulso científico técnico, convirtiéndose uno de los principales obstáculos para lograr mayores niveles de desarrollo social, productividad y competitividad. De años atrás se han realizado esfuerzos por integrar el sector productivo y las entidades generadoras de conocimiento como la Universidad de Nariño, el ICA y CORPOICA. En este sentido la agenda de Ciencia y Tecnología constituye el último emprendimiento interinstitucional. Si bien ha tenido una continuidad manifiesta en los últimos años, su incidencia en el desarrollo regional es aún bastante limitada.

Sin embargo, instituciones privadas y gubernamentales adelantan esfuerzos en búsqueda de consensos frente a temas como la productividad, la competitividad y el desarrollo regional; en consecuencia, hay que mantener y consolidar los procesos relacionados con la agenda interna y el funcionamiento de la Comisión Regional para de Competitividad y el fortalecimiento de instancias como la Agencia de Desarrollo Local (ADL), la Corporación Incubadora de Empresas (CIEN), el Comité Departamental de Ciencia y Tecnología (CODECYT), el Comité Asesor Regional para Comercio Exterior (CARCE) y la Red de Universidades (UREL).

Igualmente se apoya la investigación y desarrollo de ideas y proyectos tecnológicos a través de UNIVERSIDADES PÚBLICA Y PRIVADAS enfocadas a una mayor calidad de la educación y en sus programas han incorporado mayor investigación y maneras de emprendimiento. La investigación en la Universidad de Nariño ha tenido un desarrollo muy significativo en los últimos años, con la creación del sistema de Investigaciones, cuantitativamente el número de investigadores y de investigaciones realizadas muestran un crecimiento exponencial, mientras en 1998 antes de la creación del sistema, estaban en marcha 10 proyectos en los que trabajaban 15 investigadores, en el 2005 se pusieron en marcha 38 grupos con varios proyectos. Desde el punto de vista cualitativo hay que destacar la constitución de grupos de investigación, que reemplazan la anterior investigación individual, y la presencia en los grupos de estudiantes investigadores.<sup>25</sup>

En este sentido, y por medio de la ley 29 de 1990 que faculta al Estado para la promoción y orientación de las actividades relacionadas con la Ciencia, Tecnología e Innovación que permita integrar los procesos de desarrollo socio económico y cultural. La Gobernación de Nariño, mediante Decreto 1074 del 14 de noviembre de 1995 crea el Comité Departamental de Ciencia y Tecnología-CODECYT, se pretende desde la Agenda Prospectiva que la comunidad tenga una amplia participación en la construcción de un escenario regional en el cual las iniciativas innovadoras, creativas y realizables permitan encauzar el desarrollo económico, social y cultural de Nariño<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> La Investigación en la Universidad de Nariño. Pasado, Presente y Futuro. Julián Sabogal Tamayo. Octubre 2005. pág. 16

<sup>26</sup> CODECYT CAPITULO NARIÑO. Disponible en: <http://www.codecytnarino.org>. Consultado el 25 de Junio de 2009.



Para lograr tal objetivo, se hace necesario aprovechar de manera adecuada los recursos naturales, la gente trabajadora, la posición geográfica, el diseño y la ejecución de proyectos de Ciencia y Tecnología existentes en nuestra región, porque las agendas temáticas a nivel nacional e internacional, los imaginarios colectivos, las formas como las personas construimos identidad y los criterios desde los cuales juzgamos la realidad, se elaboran en gran medida a partir de proyectos de investigación y ejercicios prospectivos.

El departamento de Nariño posee una rica dotación de recursos naturales, gente trabajadora, una posición geográfica privilegiada, el diseño y ejecución de proyectos de ciencia, tecnología e innovación existentes aplicados son solo algunas de las fortalezas de nuestra región, que no han sido aprovechadas de manera adecuada y urgen de inmediata atención.

La identificación de soluciones posibles requiere una clara orientación y visión de largo plazo, que deberá constituir un elemento permanente en la reflexión de los actores regionales, en un esfuerzo colectivo por visualizar el futuro del Departamento. En este sentido, la formulación de la Agenda de Ciencia, Tecnología e Innovación constituye un instrumento de análisis prospectivo con el cual se orienten las iniciativas de los diferentes actores comprometidos con el desarrollo de la región.

### **3.8 ENTORNO COMPETITIVO**

La Hotelería y el Turismo, dos conceptos que interactúan desde hace algún tiempo, en un mismo campo de conocimiento, deben convertirse en dos fuentes que mejoren la nacionalidad y la cultura de los pueblos, por lo cual se requiere de manera urgente la formación del talento humano que requiere la región en estos campos de conocimientos. Profesionales que piensen desde lo local la condición del saber de la Hotelería y Turismo sin perder de vista lo global, capaces de realizar con altos desempeños el desarrollo industrial y la gestión empresarial de estos sectores de la economía regional para atender las crecientes demandas que se dan como consecuencia del mismo desarrollo.

El Departamento de Nariño, ubicado en el sur occidente del país es un atractivo turístico por excelencia, tanto para colombianos como para extranjeros. Muchas de sus ciudades se caracterizan por la calidez y la diversidad cultural de su gente que luchan por el progreso de su región. Este territorio, se ve beneficiado por la naturaleza que lo rodea lo cual favorece la práctica Hotelera y Turística, que ofrece siempre una mirada innovadora y podría convertirlo en un sector competitivo a escala nacional e internacional.

En los últimos años, los Gobiernos Departamental y municipal, al igual que algunas instituciones educativas, han dirigido la mirada a este importante sector; por ello, en los diferentes planes de desarrollo se están formulando políticas y estrategias que permiten desarrollar este importante renglón en la economía, creando un valor agregado en todos los aspectos para que se pueda competir con ventaja y sobre todo sacar el mayor provecho a este regalo de la naturaleza y con ello contribuir al desarrollo económico del sector hotelero que cada vez crece, se fortalece y mejora en pro del desarrollo de la región. Viéndose a Pasto como capital del departamento, como un nodo regional de la surcolombianidad en gestión, como un punto estratégico en las relaciones propias de la globalización específicamente de las que conllevan los procesos de integración latinoamericana.”(Plan de Desarrollo, 2004-2007). Y el Plan mira a la industria de la Hotelería y Turismo, como una “de las fuentes promisorias para la generación de recursos que permitan el desarrollo sostenible del entorno y el mejoramiento de las condiciones de vida de nuestras gentes” (pag, 23).

### **3.8.1 Fuerzas De Michael Porter**

**3.8.1.1 Rivalidad entre competidores.** En San Juan de Pasto existen muchos hoteles con variedad de servicios adicionales para ofrecer a sus clientes reales y potenciales, clasificándose en escala de 1 a 5 estrellas y de acuerdo a los requerimientos de las personas que hacen uso de ellos.

Al ser un sector de gran amplitud, las barreras de entrada no tienen tantos requisitos algunos factores que influyen son:

**Seguridad en la región.** Nariño en los últimos años ha sido uno de los departamentos más azotados por la violencia, el conflicto armado, la presencia de diferentes grupos armados lo cual ha impedido de una forma el progreso social y desarrollo económico, la falta de inversión por parte del gobierno no ha sido suficiente, sumado a esto la incertidumbre y expectativas negativas que genera la reactivación del volcán Galeras, pues deteriora el comercio, coloca en peligro algunas pequeñas empresas, se alejan capitales extranjeros, entre otros.

**Limitante inversión.** Las empresas no destinan suficientes recursos para investigación encaminadas al mejoramiento de sus actividades para el alcance de excelentes resultados.

Las Barreras de Salida principalmente suceden por la falta de inyección de capital y porque muchas de las administraciones de los hoteles son temerosas al cambio y a la continua actualización y las consecuencias se ven reflejadas en la falta de competitividad, no acatan las nuevas exigencias de los clientes y por ende son empresas que cierran o cambian de actividad económica.

**3.8.1.2 Entrada potencial de competidores nuevos.** Últimamente se ha visto un significativo crecimiento de hoteles en la ciudad por lo cual la competencia se hace cada vez mayor porque los hoteles tendrán más competencia y así mismo una mayor exigencia de crear competitividad para permanecer en el mercado y sean de fácil recordación y selección de los clientes.

**Cuadro 10. Nuevos y más recientes hoteles en la ciudad de San Juan de Pasto**

HOTEL	Total Hab.	Total Camas	Sencillas	Dobles	Disponibilidad
FERNANDO PLAZA	34	44	23	11	
BOLIVAR PLAZA	60	68	52	8	
CASA LOPEZ	9	13	5	4	
PREMIER	44	64	19	21	
ORO VERDE	10	13	3	9	
APARTA HOTEL	10	10	10		
SAN SABASTIAN	20	30	6	12	
SUBTOTAL	187	242	118	65	
TOTAL	187	242	118	130	

Fuente: Cotelco. San Juan de Pasto.

**3.8.1.3 Desarrollo de servicios sustitutos.** No existe en el mercado servicios sustitutos que satisfagan esta necesidad.

**3.8.1.4 Poder de negociación de los proveedores.** Existen muchos proveedores de diferentes insumos requeridos por los hoteles como: alimentos, elementos de aseo, elementos para la dotación de las habitaciones y servicios como los de restaurante, transporte entre otros.

La negociación básicamente se basa en factores como:

- El precio para los diferentes artículos al tratar de que ambas partes salgan beneficiadas para obtener ganancias, buen precio y calidad reflejada en los precios del servicio final.
- El pago de los artículos se lo negocia de acuerdo a la capacidad financiera y a los requerimientos que se tengan de dichos productos que puede ser en forma: diaria, semanal, quincenal o mensual.

Cada hotel cuenta con una base de datos, para seleccionar a los proveedores que más les convenga teniendo en cuenta factores como precio, garantía y calidad en los productos.

**3.8.1.5 Poder de negociación de los consumidores.** Los clientes poseen un elevado poder de negociación por el gran número de hoteles que ofrecen servicios y precios semejantes, existiendo un amplio margen a seleccionar por parte del cliente.

Es ahí donde entra en juego el nivel de publicidad y factores de convencimiento de los hoteles como la competitividad, calidad del servicio, variedad en servicios adicionales, ubicación y atención.

### 3.9 SÍNTESIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

#### 3.9.1 Síntesis de los Factores del Entorno Económico

- **Incremento en la actividad comercial:** En nuestro medio las alternativas de crecimiento y desarrollo para el sector hotelero han ido mejorando gracias a los diferentes planes turísticos implementados por el Gobierno que han traído como consecuencia el afán de mejorar, invertir en diversificación y crecimiento de las empresas, se ha potencializado una cultura de inversión en nuestra región que ha desarrollado oportunidades de negocios no solo del sector sino de sectores alternos de los cuales depende directa e indirectamente el sector hotelero. Esta es una **OPORTUNIDAD MAYOR**.
- **Mercado potencial:** Las políticas de fomento al turismo han hecho que el Departamento de Nariño tenga un incremento considerable de turistas los cuales hacen uso de nuestros hoteles para alojarse durante su estadía en las diferentes ciudades ofreciendo estos últimos paquetes turísticos que les ha incrementado la actividad y por ende han mejorado sus ingresos, su calidad y su capacidad hotelera. Se considera una **OPORTUNIDAD MAYOR**, para que Juan Sebastián Hotel busque llegar a más nichos de mercado.
- **Crecimiento económico.** San Juan de Pasto está atravesando por un proceso de crecimiento demográfico, económico propio de la transición hacia una ciudad intermedia, en este proceso se han instalado distintas empresas de carácter comercial principalmente, que ha permitido incrementar la afluencia de viajeros no solo de otras regiones del país, sino provenientes de Ecuador, lo cual constituye en una **OPORTUNIDAD MAYOR** para que Juan Sebastián Hotel capte un porcentaje de estos visitantes y logre así un máximo desarrollo.

#### 3.9.2 Síntesis de los Factores del Entorno Político

- **Inestabilidad política.** Con el fenómeno de los nexos paramilitares en la política, se genera una incertidumbre e inestabilidad en el gobierno, repercutiendo en partos o desordenes de tipo social que afectan el movimiento de pasajeros y la ocupación hotelera, constituyendo en una amenaza para el Hotel. Se constituye así en una **AMENAZA MAYOR**.
- **Promoción entidades oficiales.** La venta de la imagen del departamento

como destino turístico al interior del país por parte de la Alcaldía, Gobernación y demás entidades oficiales, sumado el compromiso del gobierno nacional de impulsar el turismo y la seguridad en el transporte terrestre se constituye en una oportunidad por el mayor número de viajeros que ingresarían a la ciudad. Se considera esta variable como una **OPORTUNIDAD MENOR**, viéndose opacada por aspectos de tipo social para su máximo desarrollo.

- **Política de Competitividad y Productividad:** el gobierno lanzó una estrategia de productividad y competitividad con tres ejes: las exportaciones, la promoción de clusters o zonas especializadas que encadenan industrias para lograr la integración y el definitivo desarrollo en la región y el Fondo Nacional de Productividad quien dispondrá de recursos económicos para fomentar la competitividad empresarial, con lo anterior el gobierno otorga el sistema de la organización mundial del comercio. Esta es una variable que se considera **OPORTUNIDAD MENOR**, se podrá buscar apoyo y respaldo para buscar un desarrollo del sector y por ende de las empresas.

### 3.9.3 Síntesis de los factores del entorno social

- **Situación actual de la región:** este aspecto tiene un impacto negativo, pues las condiciones que vive Nariño no favorecen el desarrollo turístico y por ende el del sector hotelero. **La violencia** que viven municipios como decretados como zona roja por la presencia de grupos armados como paramilitares y guerrilla que se disputan el territorio ha generado **desplazamiento masivo**, los han expulsado de sus tierras y se han desplazado hacia la capital de Nariño, donde es el foco de recepción para las personas víctimas del trato inhumano. Aunque el gobierno departamental tiene programas para la atención al desplazado como: Unidad de Atención y Orientación a la Población Desplazada, no es suficiente la gestión y el cubrimiento a los cientos de personas que llegan diariamente a la capital, todas las instituciones tienen la obligación social de ayudar a subsanar este problema, pero ante la falta de recursos lo que crea es un caos social y una preocupación más no la solución eficaz a esta problemática.

Del conflicto resultan perjudicadas las personas más vulnerables; niños, hombres y mujeres humildes que ha padecido y han sido víctimas de las minas antipersonal, la extensión de **cultivos de coca** ha aumentado en los últimos 5 años.

Sumándole a esto la **Inseguridad**, delincuencia común y homicidios esta problemática representa una **AMENAZA MAYOR** para Juan Sebastián Hotel porque se desincentiva el turismo, las personas prefieren otras ciudades y se afecta seriamente los hoteles.

### 3.9.4 Síntesis de los Factores del Entorno Cultural

- **Riqueza Cultural y Teológica:** el Departamento de Nariño tiene una invaluable riqueza cultural como legado desde sus antepasados, de la colonización de América y las expresiones socioculturales que se relacionan hasta hoy.

El aspecto cultural de la ciudad está enmarcado en el carnaval de negros y blancos, el barniz de pasto, arquitectura religiosa de diferentes estilos, museos, bibliotecas y centros educativos, que demuestra también una riqueza histórica y artística de la región. El teatro Imperial de la Universidad de Nariño es un sitio de interés de los atractivos culturales de la ciudad de Pasto que dan fe de la cultura regional. Se considera una **OPORTUNIDAD MAYOR**, por la gran afluencia de turistas que permite que los hoteles tengan una buena época de ocupación hotelera total.

### 3.9.5 Síntesis de los Factores del Entorno Geográfico

- **Zona Geográfica Estratégica:** Una oportunidad latente es estar en zona de frontera por el mayor número de ciudadanos ecuatorianos y de extranjeros que ingresan de ese país a Colombia, bien sea por motivo de turismo o negocios, así se considera una **OPORTUNIDAD MAYOR**.
- **Ecoturismo.** Existen diversos sitios en el departamento y algunos cercanos a la ciudad que permiten al visitante distintas opciones de interacción con la naturaleza resaltando que este tipo de turismo se ha incrementado mucho en parte por la política gubernamental de recuperar la seguridad en el país.

De acuerdo con el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Nariño 2004 – 2010, El Departamento de Nariño es considerado como uno de los potenciales turísticos de Colombia, gracias a su posición geoestratégica; se encuentra rodeado por una cadena volcánica y posee incomparables reservas naturales, lagunas y paisajes como escenarios para la oferta turística y mercados verdes. Nariño posee indescriptibles bellezas naturales en todos los pisos térmicos, desde las paradisíacas playas de Vigía, Amárales, Parque Nacional Natural de Sanquianga de su Costa Pacífica, hasta las encantadoras gamas de matices verdes del clima medio o la policromía de las flores; desde la extasiada hermosura de la laguna de la Cocha hasta los gélidos volcanes de la Zona Andina. Sus cañones, sus selvas, sus bosques, sus páramos, su etnografía, sus ríos y, en fin, toda esa armonía inconmensurable de la tierra con sus paisajes, brindan a sus visitantes y habitantes tal sensación de plenitud y alegría que produjeron en Palabras del poeta Aurelio Arturo: “Nariño es la capital del paisaje del Universo”.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Op. cit., p. 19.

Este factor se considera como una **OPORTUNIDAD MENOR** para que Juan Sebastián Hotel se dé a conocer y pueda ganar mercado y clientes potenciales.

- **Ubicación Zona volcánica:** el departamento de Nariño se encuentra ubicado en una zona altamente volcánica ejemplo de ello se muestra que su capital San Juan de Pasto está ubicada en cercanías al volcán Galeras, lo que se ha constituido como una **AMENAZA MAYOR**, pues con la actividad constante de este fenómeno tanto empresarios de la región como del interior del país se han visto afectados en la baja de actividad comercial y la incertidumbre hace que los empresarios no inviertan en la región por el riesgo que se corre.

### 3.9.6 Síntesis de los Factores del Entorno Tecnológico

- **Creación del Comité Departamental de Ciencia y Tecnología-CODECYT:** en un esfuerzo colectivo para visualizar el futuro de Nariño y así dar una mayor proyección a la región y a las empresas que nacen y desarrollan en el departamento, por medio de la ley 29 de 1990 que faculta al Estado para la promoción y orientación de las actividades relacionadas con la Ciencia, Tecnología e Innovación que permita integrar los procesos de desarrollo socio económico y cultural. La Gobernación de Nariño, mediante Decreto 1074 del 14 de noviembre de 1995 crea el Comité Departamental de Ciencia y Tecnología- CODECYT, se pretende desde la Agenda Prospectiva que la comunidad tenga una amplia participación en la construcción de un escenario regional en el cual las iniciativas innovadoras, creativas y realizables permitan encauzar el desarrollo económico, social y cultural de Nariño. Se considera una **OPORTUNIDAD MENOR**.
- **Comunicaciones e Internet.** En este mundo globalizado cada vez es más importante estar informado para interactuar adecuadamente con el entorno, además el Internet es un gran recurso para promocionar el Hotel y realizar reservaciones, constituyendo en una oportunidad para el mismo. Es una **OPORTUNIDAD MAYOR** en la medida en que se implemente este tipo de tecnología.
- **Innovación tecnológica.** A medida que transcurre el tiempo evoluciona la tecnología lo cual constituye una **OPORTUNIDAD MAYOR** para que Juan Sebastián Hotel pueda mejorar en la prestación del servicio.

### 3.9.7 Síntesis de los Factores del Entorno Competitivo

- **ACTIVIDAD TURÍSTICA POR TEMPORADAS:** Es una **AMENAZA MENOR**, porque los niveles de ocupación Hotelera se mantienen bajos en temporadas que no son consideradas como turísticas, lo que ocasiona

variables niveles de utilidad determinando picos altos y bajos en un periodo financiero.

### 3.10 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTO POAM

ENTORNOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>						
1. Incremento en la actividad comercial	X				X	
2. Mercado Potencial	X				X	
3. Crecimiento Económico	X				X	
<b>ENTORNO POLÍTICO</b>						
4. Inestabilidad Política			X		X	
5. Promoción entidades oficiales		X				X
6. Política de Productividad y Competitividad		X				X
<b>ENTORNO SOCIAL</b>						
7. Situación actual de la región			X		X	
<b>ENTORNO CULTURAL</b>						
8. Riqueza Cultural Y Teológica	X				X	
<b>ENTORNO GEOGRÁFICO</b>						
9. Zona Geográfica Estratégica	X				X	
10. Ecoturismo		X				X
11. Ubicación Zona volcánica			X		X	
<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>						
12. Comité Deptal. de Ciencia y Tecnología CODECYT		X				X
13. Comunicaciones e Internet	X				X	
14. Innovación tecnológica	X				X	
<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>						
15. Actividad turística por temporadas				X		X

Fuente: Esta investigación.



### 3.11 CÁLCULO DE LA MEFE Y ANÁLISIS DEL RESULTADO

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Incremento en la actividad comercial	0.07	4	0.28
2. Mercado Potencial	0.10	4	0.40
3. Crecimiento Económico	0.05	4	0.20
4. Inestabilidad Política	0.03	1	0.03
5. Promoción entidades oficiales	0.07	3	0.21
6. Política de Productividad y Competitividad	0.04	3	0.12
7. Situación actual de la región	0.09	1	0.09
8. Riqueza Cultural Y Teológica	0.11	4	0.44
9. Zona Geográfica Estratégica	0.12	4	0.48
10. Ecoturismo	0.09	3	0.27
11. Ubicación Zona volcánica	0.04	1	0.04
12. Comité Deptal. de Ciencia y Tecnología CODECYT	0.03	3	0.09
13. Comunicaciones e Internet	0.06	4	0.24
14. Innovación tecnológica	0.04	4	0.16
15. Actividad turística por temporadas	0.06	2	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.17</b>

Fuente: esta investigación.

De acuerdo al resultado se obtuvo una calificación de **3.17**, superando, el ponderado de 2.5 el cual indica que Juan Sebastián Hotel a pesar de ser un hotel relativamente nuevo está respondiendo a las oportunidades y está contrarrestando a las amenazas existentes en su medio.

El hotel tiene una disponibilidad importante de oportunidades que le permiten desarrollarse independientemente y le permiten su solidez, es necesario que actúe de manera rápida para que las oportunidades de hoy no se conviertan en amenazas en el largo plazo; aunque aparecen también algunas amenazas que llegan a presentar cierto grado de riesgo, se debe prestar especial atención para que no se genere mayor impacto.

## 4. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

### 4.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI

Mediante la matriz **PCI** se analiza las variables internas de la empresa. Se detalla fortalezas y debilidades de tal manera que permitan realizar un diagnóstico interno y una mejor correlación de evaluación del ambiente interno.

#### 4.1.1 Capacidad Directiva

##### ➤ PLANEACIÓN

**Imagen y Cultura Corporativa:** Juan Sebastián Hotel cuenta con un grupo de personas capacitadas en la actividad y en cada una de sus funciones, alta calidad humana, con conocimiento y experiencia comprometidos con su trabajo y con el hotel.

Aunque el equipo de trabajo es pequeño el trabajo en equipo y la ayuda mutua son características primordiales para salir adelante.

El ambiente de trabajo es armonioso acoplándose a todos y cada uno de los integrantes donde se ven reflejados muchos valores como: el respeto, compañerismo, cumplimiento, tolerancia, compromiso con el trabajo, se maneja una ética profesional acorde con los buenos principios y la moral, enfocados siempre en pro del desarrollo y el éxito de Juan Sebastián Hotel.

A pesar de no tener mucho trayecto en el campo de la hotelería y ser un relativamente nuevo se está dando a conocer con una buena aceptación de los clientes y de turistas que visitan la ciudad.

Se considera una **FORTALEZA MENOR** que representa un factor importante y decisivo a la hora de obtener resultados y proyección de una **buena imagen** en la sociedad.

**Direccionamiento estratégico:** Juan Sebastián Hotel por ser un hotel nuevo no tiene un proceso de direccionamiento estratégico. Por ello se considera una **DEBILIDAD MENOR**.

**Planes de acción:** Juan Sebastián Hotel es una empresa que no tiene una planeación formal, no se diseñan planes de acción por escrito, únicamente se marcan unas directrices a seguir y se ejecutan las acciones pertinentes. Esto debido a la ausencia de una direccionamiento estratégico, donde los colaboradores no poseen objetivos acordes que les permita actuar según unas

estrategias definidas. Debido a todos estos factores se considera una **DEBILIDAD MAYOR**.

Existen mecanismos de control informales, no se ejecutan de la mejor manera. Convirtiéndose así en una **FORTALEZA MENOR**.

#### ➤ **ORGANIZACIÓN**

**Estructura Organizacional:** El hotel no cuenta con un organigrama pero si encontramos una jerarquía de mando y decisión tradicional (lineal); estos dos aspectos más relevantes hacen que se conozca de manera más fácil los niveles de autoridad dentro del hotel; lo que representa una **DEBILIDAD MAYOR**.

**Manual De Funciones:** Juan Sebastián Hotel no cuenta con un manual de funciones escrito pero todos los trabajadores conocen de manera clara sus funciones, sus derechos y sus deberes. Representa una **FORTALEZA MENOR**.

#### ➤ **DIRECCIÓN**

**Toma de decisiones:** La existencia de una estructura lineal la toma de decisiones es limitada, pero gracias a la participación democrática se refuerzan situaciones que requieran la integración y el trabajo en equipo. A pesar de la limitante en la toma de decisiones se señala como una **FORTALEZA MENOR**.

**Comunicación:** La comunicación es vertical, sin embargo, la gerencia se preocupa por atender las necesidades de sus empleados, coordina con ellos reuniones con el objetivo de definir aspectos como descansos, vacaciones y asistencia a capacitaciones, constituyendo estos aspectos como una debilidad baja, considerándose así como una **FORTALEZA MAYOR**.

**Trabajo en equipo:** El personal del hotel trabaja en equipo para brindar un buen servicio, conocen muy bien sus responsabilidades y se colaboran de manera desinteresada en función de lo programado, existe interés por alcanzar sacar adelante a Juan Sebastián Hotel. Se considera una **FORTALEZA MAYOR**.

**Coordinación con Instituciones intermediarias financieras:** Debido al trabajo y reconocimiento de sus fundadores se facilita el acceso a créditos que les ha servido para salir adelante y hacer una gran construcción que mejora día a día, por eso es considerada una **FORTALEZA MENOR**.

## ➤ CONTROL

**Indicadores de gestión:** al ser una herramienta indispensable para el seguimiento, evaluación y control del desempeño, el hotel no cuenta con indicadores definidos que les permita ver el avance y alcance de su servicio; por esto la variable se considera como una **DEBILIDAD MAYOR**.

### 4.1.2 Capacidad Competitiva

#### CAPACIDAD COMPETITIVA

**Calidad:** La calidad del servicio prestado es una **FORTALEZA MENOR**, puesto que los clientes reconocen el nivel de calidad calificando como excelentes y muy buenos servicios como: recepción, la atención del personal y servicio a la habitación, ventajas que se puede catalogar como competitivas puesto que es una gran fortaleza para afrontar a sus rivales; sin embargo, para que la calidad del servicio sea total es importante prestar atención a los servicios que hacen falta en el hotel como son el de cafetería y restaurante.

**Lealtad y Satisfacción del Cliente:** El Hotel cuenta con clientes fieles, teniendo en cuenta el incremento de la competencia, clientes que se sienten satisfechos por la prestación de un servicio personalizado, lo cual permite considerar este aspecto como una **FORTALEZA MAYOR**, permitiendo que el hotel mantenga un porcentaje de ocupación promedio estable.

**Precios:** Este aspecto se considera una **FORTALEZA MAYOR**, puesto que Juan Sebastián Hotel compite con precios asequibles a una gran parte del mercado y le permite tener una ventaja sobre algunos de los hoteles de igual o similar categoría en el sector centro de la ciudad.

**Posicionamiento:** A pesar de ser un hotel nuevo Juan Sebastián Hotel se ha dado a conocer con una buena aceptación de los clientes que lo visitan destacando su calidad en la prestación del servicio, traducidos estos aspectos en lealtad y fidelidad de sus clientes. Así se considera una **FORTALEZA MAYOR**, sin embargo, el crecimiento de la competencia con mejores y nuevos servicios hace necesario diseñar e implementar estrategias que le permitan acaparar un mayor porcentaje de clientes potenciales.

### 4.1.3 Capacidad Financiera

**Liquidez:** Juan Sebastián Hotel posee un nivel de liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones, sin embargo es importante resaltar que el Hotel recibe pagos tanto en efectivo, como a crédito; de igual manera posee la capacidad crediticia para obtener los diferentes artículos para que cumpla con

su normal actividad. Por tanto esta variable se convierte en una **FORTALEZA MAYOR**.

**Rentabilidad:** Juan Sebastián Hotel maneja un buen nivel de rentabilidad, puesto que la demanda del servicio es permanente, es importante recalcar que sus clientes son fieles, dan a conocer el hotel. Se convierte en una **FORTALEZA MENOR**.

**Respaldo financiero:** Esta variable se considera como una **FORTALEZA MAYOR** porque sus propietarios cuentan con una historia crediticia importante en los bancos es por eso que se puede de una manera más asequible lograr créditos para el mejoramiento del hotel; también el hotel cuenta con los recursos financieros necesarios para lograr créditos en pro de su desarrollo.

#### 4.1.4 Capacidad Tecnológica

**Tecnología utilizada en la Prestación del Servicio:** El nivel de tecnología con el que cuenta el Hotel no es el más adecuado para los servicios que presta actualmente, este aspecto se considera como una **DEBILIDAD MAYOR**, puesto que, en cuanto a comunicaciones y tecnología en las habitaciones cumple con las necesidades de los clientes, sin embargo, se debe tener en cuenta que la tecnología es un aspecto muy importante en la prestación de un servicio de calidad, lo cual significa inversión en tecnología.

**Sistematización con Computadores:** Juan Sebastián Hotel tiene una tecnología no tan adecuada al momento de llevar a cabo sus registros internos por lo que se considera una **DEBILIDAD MENOR** porque se ven algunos avances en tecnología y de alguna manera tienen registros sistematizados de su información importante para estar pendientes del curso del hotel.

**Inversión tecnológica:** este aspecto se considera una **DEBILIDAD MAYOR**, puesto no se han designado recursos para invertir en instrumentos como software, computadoras modernas y las que existen no son suficientes para todo el equipo de trabajo ni están a la vanguardia de los cambios y adelantos tecnológicos, lo que limita en gran medida el trabajo a realizar.

#### 4.1.5 Capacidad del Talento Humano

**Nivel Académico:** Es un aspecto que representa una **DEBILIDAD MENOR** para el Hotel porque a pesar de que los empleados no cuentan con niveles altos de educación, se propende por darles cursos y capacitaciones para la debida atención a los clientes, aspecto que influye mucho en el desarrollo del Hotel.

**Motivación:** Todos los colaboradores se distinguen por su puntualidad y responsabilidad, el nivel de ausentismo injustificado es nulo; la motivación más importante de los colaboradores es conservar su trabajo, sin embargo, existe buena disposición en la realización de las actividades y tareas encomendadas, el compromiso y la cooperación son valores que pueden identificarse, existe una ambiente de trabajo agradable, el trabajo en grupo y los lazos de unidad son aspectos importantes que resaltar; todo lo anterior hace que la variable sea una **FORTALEZA MAYOR**.

**Capacitación:** Es un aspecto que representa una **DEBILIDAD MENOR** porque a pesar de que si hay cursos de capacitación son muy esporádicos no tienen la continuidad necesaria para estar más actualizados en la prestación de este servicio, pero los pocos a los que han asistido han servido para imprimir calidad y distinción a Juan Sebastián Hotel.

**Índices de Desempeño:** Juan Sebastián Hotel no tiene establecidos indicadores o índices de evaluación que permitan la medición de desempeño de los colaboradores, pero si hacen una retroalimentación un poco tradicional de sus actividades; así esta variable se considera una **DEBILIDAD MAYOR**.

**Sentido de Pertenencia:** El equipo de personas tanto de la parte administrativa como de la operativa del Hotel poseen un alto nivel de pertenencia, siempre están dispuestos a hacer un esfuerzo mayor cuando es necesario, se busca siempre lo mejor para el hotel pero siempre pensando en el bienestar y la satisfacción de todos sus colaboradores; representa una **FORTALEZA MAYOR**.

**Nivel de Remuneración:** Todos los empleados reciben un pago justo por su trabajo, pero las comisiones no son muchas debido a que el hotel esta nuevo en este sector, se considera una **DEBILIDAD MENOR**, con un horizonte de mejora al mismo tiempo que se dé a conocer más y que tome una trayectoria que les permita obtener más ganancias y así también poder satisfacer y entregar más bonificaciones a sus colaboradores.

## **4.2 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE JUAN SEBASTIÁN HOTEL**

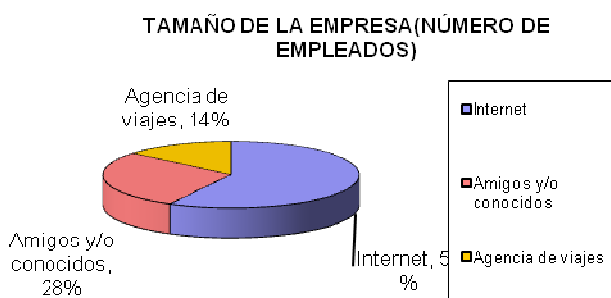
### **1. ¿Cómo supo usted de la existencia de Juan Sebastián Hotel**

De los 50 clientes encuestados la mayoría de ellas respondieron que su contacto para conocer a Juan Sebastián Hotel y quedarse en él fue e Internet con un 58% equivalente a 29 respuestas; seguido de las recomendaciones de amigos con un 28%, es decir, 14 repuestas y finalmente la agencia de viajes con 7 respuestas o sea el 14%.

**Cuadro 11. ¿Cómo supo de la existencia de Juan Sebastián Hotel?**

¿Cómo supo de la existencia del Hotel?	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Internet	29	58,00
Amigos y/o conocidos	14	28,00
Agencia de viajes	7	14,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico 5. Tamaño de la Empresa (Numero de empleados)**



**Y qué lo llevo a tomar la decisión de hospedarse en él?**

En primer lugar la ubicación de las instalaciones obtuvo un resultado de 20 respuestas que mirado desde porcentaje corresponde a un 40%.

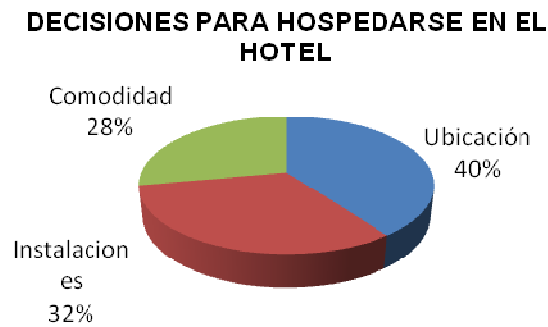
En segundo lugar las Instalaciones en cuanto a su distribución interna fue el factor que tuvo 16 respuestas equivalente a un 32%.

Por último la comodidad fue un factor elegido por los clientes con un 28%, es decir, 14 respuestas del total de clientes encuestados.

**Cuadro 12. ¿Que lo llevo a tomar la decisión de hospedarse en el hotel?**

¿Qué lo llevo a tomar la decisión de hospedarse en el hotel ?	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Ubicación	20	40,00
Instalaciones	16	32,00
Comodidad	14	28,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico 6. Decisiones para Hospedarse en el hotel**



**2. Al momento de hacer su reservación: ¿Fue atendido cordialmente?**

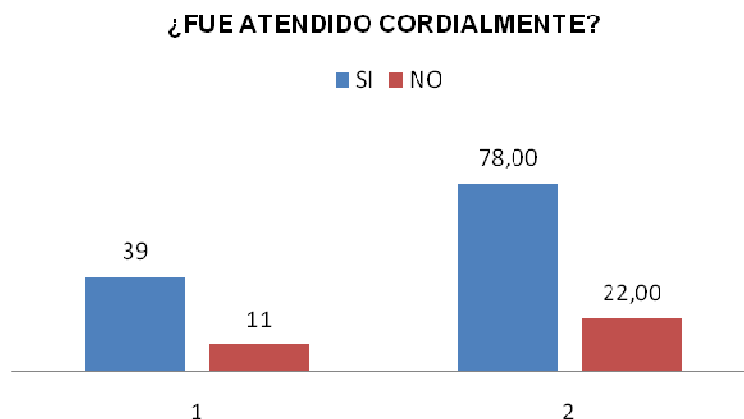
En este interrogante “SI” fue el factor que más respondieron los 50 clientes entrevistados que corresponde al 78% ó 39 respuestas; por otra parte “NO” tuvo 11 respuestas equivalentes al 22%.

**Cuadro 13. ¿Fue atendido Cordialmente?**

**¿Fue atendido cordialmente?**

¿Fue atendido cordialmente?	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	39	78,00
NO	11	22,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico 7. ¿Fue atendido Cordialmente?**





### 3. Al arribar al hotel ¿De qué manera fue atendido por

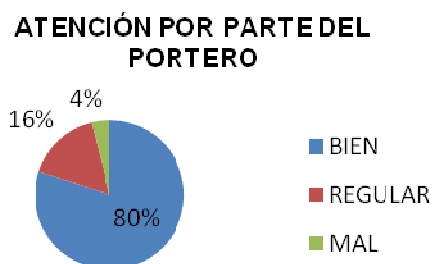
- **Portero**

Según los 50 clientes encuestados la atención por parte del portero principalmente fue buena (40 respuestas - 80%); seguido de regular (8 respuestas - 16%) y finalmente malo (2 respuestas - 4%).

#### Cuadro 14. ¿Cómo fue atendido por el portero?

¿Cómo fue atendido por		
PORTERO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
BIEN	40	80,00
REGULAR	8	16,00
MAL	2	4,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

#### Gráfico 8. Atención por parte del portero



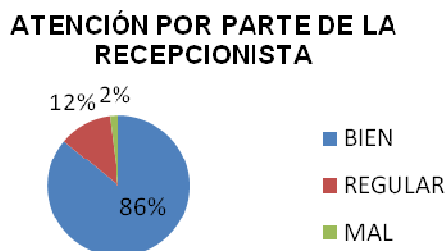
- **Recepcionista**

Según los 50 clientes encuestados la atención por parte de la recepcionista principalmente fue buena (43 respuestas - 86%); seguido de regular (6 respuestas - 12%) y finalmente malo (1 respuesta - 2%).

#### Cuadro 15. ¿Cómo fue atendido por la recepcionista?

¿Cómo fue atendido por		
RECEPCIONISTA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
BIEN	43	86,00
REGULAR	6	12,00
MAL	1	2,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

### Gráfico 9. Atención por parte de la recepcionista



- Telefonista**

Según los 50 clientes encuestados la atención por parte de la telefonista principalmente fue buena (39 respuestas - 78%); seguido de malo (6 respuestas - 12%) y finalmente regular (5 respuestas - 10%).

### Cuadro 16. ¿Cómo fue atendido por la telefonista?

**¿Cómo fue atendido por**

TELEFONISTA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
BIEN	39	78,00
REGULAR	5	10,00
MAL	6	12,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

### Gráfico 10. Atención por parte de la Telefonista



- Servicio a la habitación**

Según los 50 clientes encuestados la atención del servicio a la habitación principalmente fue buena (47 respuestas - 94%); seguido de regular (3 respuestas - 6%) y finalmente malo no tuvo ninguna votación.

**Cuadro 17. ¿Cómo fue atendido por el personal de servicio a la habitación?**

**¿Cómo fue atendido por**

SERVICIO A LA HABITACIÓN	RESPUESTAS	PORCENTAJE
BIEN	47	94,00
REGULAR	3	6,00
MAL	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico 11. Atención por parte del personal de Servicio a la habitación**

**ATENCIÓN POR PARTE DEL SERVICIO A LA HABITACIÓN**



- Lavandería**

Según los 50 clientes encuestados la atención del servicio de lavandería principalmente fue buena (42 respuestas - 84%); seguido de regular (7 respuestas - 14%) y finalmente malo (1 respuesta - 2%).

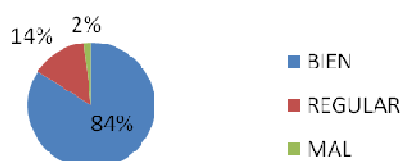
**Cuadro 18. ¿Cómo fue atendido por el personal de lavandería?**

**¿Cómo fue atendido en**

LAVANDERÍA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
BIEN	42	84,00
REGULAR	7	14,00
MAL	1	2,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico 12. Atención por parte del personal de lavandería**

**ATENCIÓN POR PARTE DE LAVANDERÍA**



- **Parqueadero**

Según los 50 clientes encuestados la atención por parte del servicio de parqueadero principalmente fue buena (37 respuestas - 74%); seguido de regular (9 respuestas - 18%) y finalmente malo (4 respuestas - 8%).

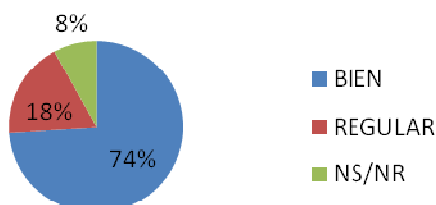
**Cuadro 19. ¿Cómo fue atendido por el personal del parqueadero?**

**¿Cómo fue atendido en**

PARQUEADERO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
BIEN	37	74,00
REGULAR	9	18,00
NS/NR	4	8,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico 13. Atención por parte del personal del parqueadero**

**ATENCIÓN POR PARTE DEL  
SERVICIO DE PARQUEADERO**



**4. ¿Cómo le parecieron las habitaciones? En cuanto a:**

- **Servicio**

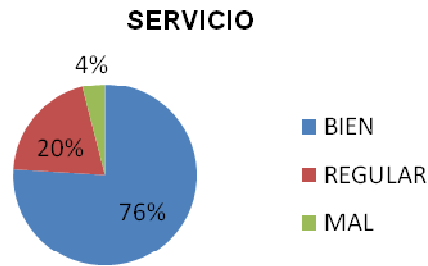
Analizando este factor se concluye que el servicio es bueno con 38 repuestas, es decir, 76%; Regular con 10 repuestas, es decir, 20% y finalmente calificaron malo con 2 repuestas, es decir, 4%.

**Cuadro 20. ¿Cómo le parecieron las habitaciones en cuanto a servicio?**

**¿Cómo le parecieron las habitaciones en cuanto a**

SERVICIO	RESPUESTAS	PORCENTAJE
BIEN	38	76,00
REGULAR	10	20,00
MAL	2	4,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico 14. Servicio en las habitaciones**



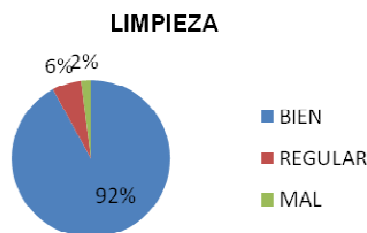
- **Limpieza**

Analizando este factor se concluye que el factor limpieza es bueno con 46 repuestas, es decir, 92%; Regular con 3 repuestas, es decir, 6% y finalmente calificaron malo con 1 repuesta, es decir, 2%.

**Cuadro 21. ¿Cómo le parecieron las habitaciones en cuanto a limpieza?**

¿Cómo le parecieron las habitaciones en cuanto a		
LIMPIEZA	RESPUESTAS	PORCENTAJE
BIEN	46	92,00
REGULAR	3	6,00
MAL	1	2,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico 15. Limpieza en las habitaciones**



- **Amplitud**

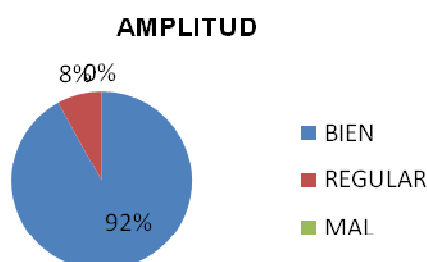
Analizando este factor se concluye que la amplitud es buena con 46 repuestas, es decir, 92%; Regular con 4 repuestas, es decir, 8% y finalmente no hubo calificaciones para malo.

**Cuadro 22. ¿Cómo le parecieron las habitaciones en cuanto a amplitud?**

¿Cómo le parecieron las habitaciones en cuanto a

AMPLITUD	RESPUESTAS	PORCENTAJE
BIEN	46	92,00
REGULAR	4	8,00
MAL	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico 16. Amplitud en las habitaciones**



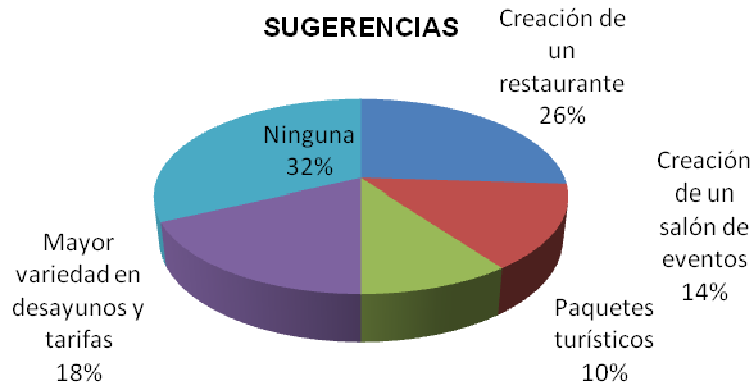
**5. Ayúdenos a mejorar el servicio de Juan Sebastián Hotel consigne aquí sus dudas, inquietudes, recomendaciones y/o sugerencias.**

Finalmente se encuentran las recomendaciones que los clientes de Juan Sebastián Hotel quieren que se tengan presentes con el fin de que los servicios mejoren; de ello se obtuvo que para un 26% es muy importante que el hotel tome en cuenta la creación de un restaurante propio, otro 18% pide que se mejoren la variedad de los desayunos y las tarifas ofrecidas por el hotel en todos sus servicios, para un 14% es importante que se cree un salón de eventos, mientras que para el 10% se encuentra que se debe tener en cuenta el servicio de diferentes paquetes turísticos para poder fomentar el turismo y promocionar a Juan Sebastián Hotel; y finalmente el 32% de los encuestados no dan ninguna recomendación o simplemente no responden a esta pregunta.

**Cuadro 23. Sugerencias**

SUGERENCIAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Creación de un restaurante	13	26,00
Creación de un salón de eventos	7	14,00
Paquetes turísticos	5	10,00
Mayor variedad en desayunos y tarifas	9	18,00
Ninguna	16	32,00
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico 17. Sugerencias**



### 4.3 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

CAPACIDADES	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>						
<b>Planeación</b>						
1. Imagen y cultura corporativa		X				X
2. Direccionamiento estratégico				X		X
3. Planes de acción			X		X	
4. Mecanismos de control		X				X
<b>Organización</b>						
5. Estructura Organizacional			X		X	
6. Manual de funciones		X				X
<b>Dirección</b>						
7. Toma de decisiones		X				X
8. Comunicación	X				X	
9. Trabajo En Equipo	X				X	
10. Coordinación con intermediarios Financieros		X				X
<b>Control</b>						
11. Indicadores de gestión			X		X	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>						
12. Calidad		X				X
13. Lealtad y satisfacción del cliente	X				X	

14. Precios	X				X	
15. Posicionamiento	X				X	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>						
16. Liquidez	X				X	
17. Rentabilidad		X				X
18. Respaldo Financiero	X				X	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>						
19. Tecnología utilizada en la prestación del servicio			X		X	
20. Sistematización con computadores				X		X
21. Inversión tecnológica			X		X	
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>						
22. Nivel académico				X		X
23. Motivación	X				X	
24. Capacitación				X		X
25. Índices de desempeño			X		X	
26. Sentido de pertenencia	X				X	
27. Nivel de remuneración				X		X

Fuente: Esta investigación.

#### 4.4 CÁLCULO DE LA MEFI Y ANÁLISIS DEL RESULTADO

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
1. Imagen y cultura corporativa	0.10	3	0.30
2. Direccionamiento estratégico	0.08	2	0.16
3. Planes de acción	0.09	1	0.09
4. Estructura Organizacional	0.05	1	0.05
5. Manual de funciones	0.05	3	0.15
6. Comunicación	0.05	4	0.20
7. Trabajo En Equipo	0.07	4	0.28
8. Indicadores de gestión	0.10	1	0.10
9. Precios	0.10	4	0.40
10. Respaldo Financiero	0.04	4	0.16
11. Motivación	0.07	4	0.28
12. Capacitación	0.07	2	0.14
13. Sentido de pertenencia	0.07	4	0.28
14. Nivel de remuneración	0.06	2	0.12
<b>SUMATORIA</b>	<b>1</b>		<b>2.71</b>

Fuente: Esta investigación.



**Análisis de la matriz de evaluación del factor interno;** el resultado de **2.71** nos indica que Juan Sebastián Hotel se muestra una organización con debilidades internas más significativas que las fortalezas, sin embargo existen fortalezas que le permite con una buena gestión contrarrestar sus debilidades y así afirmar su razón de ser. Con una adecuada planeación administrativa se puede sacar adelante los recursos físicos, económicos necesarios para lograr el desarrollo del hotel en el contexto de la ciudad.

## 5. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

### 5.1 CÁLCULO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - MPC

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	POND	JUAN SEBASTIÁN HOTEL		HOTEL ZOROCAN		HOTEL RÍO MAYO	
		CLASIF	TOTAL POND.	CLASIF	TOTAL POND.	CLASIF	TOTAL POND
Imagen Corporativa	0.16	3	0.48	3	0.48	2	0.32
Ubicación de las Instalaciones	0.17	1	0.17	2	0.34	2	0.34
Presentación	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Servicios complementarios	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22
Precios	0.14	4	0.56	3	0.42	2	0.28
Diseño y equipamiento de las Instalaciones	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33
Publicidad del Hotel en medios	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Calidad en el servicio	0.13	1	0.13	3	0.39	3	0.39
SUMATORIA	1		2.61		3.01		2.52

### 5.2 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

**Imagen corporativa:** Este factor es clave para el desarrollo y expansión porque se muestra el nombre y la trayectoria hacia los clientes potenciales y reales, proyectando el trabajo interno dando como resultado el servicio a los consumidores finales.

**Ubicación de las Instalaciones:** Al analizar la incidencia de este factor en cada uno de los hoteles, se ha de notar que Juan Sebastián Hotel, Hotel Zorocan y Hotel Rio Mayo, son reconocidos por su excelente ubicación, debido a que se encuentran en sectores comerciales, bancarios y centrales, lugares preferidos por los visitantes a la ciudad.

**Presentación:** Este factor es de vital importancia a la hora de competir debido a que la imagen que tiene internamente el hotel es decisiva para que el cliente tome la decisión de hospedarse; se nota que los tres hoteles tienen unas buenas instalaciones debidamente adecuadas para prestar el servicio de hospedaje con calidad y calidez.

**Servicios complementarios:** Brindar al cliente servicios que no los tengan los demás hoteles son un factor de competitividad igualmente tener convenios con otras empresas para ofrecer diferentes servicios que complementen la visita de los huéspedes hace que Juan Sebastián Hotel sea un pionero en tener servicios de peluquería, comidas especiales, droguería mediante convenios que les permite llevarlos hasta la puerta de la habitación.

**Precios:** se analiza como Juan Sebastián Hotel puede competir con sus principales rivales y con los demás hoteles siempre con la política de precios bajos con excelente calidad.

**Diseño y equipamiento de las instalaciones:** De los resultados obtenidos se nota que los hoteles estudiados poseen una infraestructura acorde a las necesidades y expectativas del cliente, por la comodidad en habitaciones y salones.

**Publicidad del Hotel en medios:** Al analizar la incidencia de ésta variable en cada uno de los hoteles, se ha de notar que no poseen estrategias de mercadeo y publicidad definidas que les permita lograr el reconocimiento a nivel regional, nacional e internacional.

**Calidad en el servicio:** Esta variable incide en la toma de decisión de los clientes ya que ellos principalmente buscan satisfacción de una necesidad que la provee la calidad en el servicio.

Según la **MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**, el resultado para Juan Sebastián Hotel es de **2.61** se posiciona en un lugar intermedio con los dos hoteles que fueron Hotel Zorocan y Hotel Río Mayo con los cuales se analizó el nivel de competencia y de lo cual se puede concluir que con los pilares competitivos debe buscar un mayor desarrollo y reconocimiento en la ciudad; debe también reforzar su imagen corporativa, reforzar su estructura interna y sus procedimientos para que tenga mejores resultados, es decir, que se aproximen lo más posible a las expectativas que se plantearon a la hora de formularlo con esto podrá consolidarse en un buen hotel el cual va a tener mucho éxito en el futuro.

## 6. MATRIZ DOFA

### 6.1 MATRIZ DOFA – FO

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>
1. Imagen y Cultura corporativa	1. Mercado potencial
2. Manual de funciones	2. Promoción entidades oficiales
3. Comunicación	3. Riqueza cultural y teológica
4. Trabajo en Equipo	4. Zona Geográfica Estratégica
5. Precios	5. Ecoturismo
6. Respaldo Financiero	6. Comunicaciones e Internet
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<p><b>F1, F4-O1:</b> Sacar provecho del buen trabajo en equipo para adelantar programas, actividades para fidelizar a los clientes mediante una mejor atención y calidad en el servicio además promocionar el hotel dando un buen referente por parte del personal interno y así llegar al mercado potencial para que utilice los servicios de Juan Sebastián Hotel.</p>	
<p><b>F6-O6:</b> Gracias al respaldo financiero que tiene el hotel financiar un crédito que le permita rediseñar la página web con el fin de dar a conocer a Juan Sebastián Hotel con una mejor propuesta.</p>	
<p><b>F5-O1, O4:</b> Aprovechar la Zona Geográfica Estratégica para realizar un estudio profundo del mercado potencial a fin de formular estrategias de promoción y publicidad recalcando la política de precios bajos, alta calidad.</p>	
<p><b>F1-O3, O5:</b> Aprovechar la imagen que tiene Juan Sebastián Hotel para crear paquetes de excursión fomentando el turismo y la visita a la ciudad para promocionar el hotel, ganar más clientes y ofrecer descuentos especiales para fidelizarlos.</p>	
<p><b>F1, F6-O1:</b> De acuerdo a las encuestas realizadas utilizar el respaldo financiero para crear un servicio de restaurante en el hotel que genere más ingresos y satisfacción para los clientes actuales y al mercad potencial ofreciéndoles un servicio completo.</p>	

Fuente: Esta investigación

## 6.2 MATRIZ DOFA – FA

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
1. Imagen y Cultura corporativa	1. Situación Actual de la región
2. Manual de funciones	2. Ubicación Zona volcánica
3. Comunicación	3. Actividad Turística por temporadas
4. Trabajo en Equipo	
5. Precios	
6. Respaldo Financiero	
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<b>F5-A3:</b> Juan Sebastián Hotel debe fortalecer y promocionar su política de precios bajos para tener una ventaja competitiva en las temporadas turísticas bajas y así pueda fidelizar clientes para las temporadas altas.	
<b>F1-A1:</b> Adelantar planes integrales de prevención contra robo y la delincuencia común mediante el uso de alarmas, refuerzo de seguridad. Además fomentar una cultura de participación ciudadana en la zona de ubicación de Juan Sebastián Hotel buscando subsanar el impacto que causa la situación social y la situación volcánica en las organizaciones de la ciudad y de la región.	
<b>F2-A2:</b> Plasmar en el manual de procedimientos un plan de contingencia frente a problemas de seguridad y emergencia volcánica	

Fuente: Esta investigación

### 6.3 MATRIZ DOFA – DO

<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>
1. Direccionamiento Estratégico	1. Mercado potencial
2. Planes de Acción	2. Promoción entidades oficiales
3. Estructura organizacional	3. Riqueza cultural y teológica
4. Indicadores de Gestión	4. Zona Geográfica Estratégica
5. Capacitación	5. Ecoturismo
6. Nivel de remuneración	6. Comunicaciones e Internet
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<b>D2-O1:</b> Crear y formular para cada estrategia un plan de acción que les permita fijarse metas con el fin de aprovechar al máximo la zona geográfica estratégica, mejorar el servicio para atraer más mercado potencial.	
<b>D1-O2, O6:</b> Mediante un reconocimiento de la información y las herramientas con las que cuenta Juan Sebastián Hotel acoplarlo a las políticas de las entidades que regulan la economía y el sector para lograr objetivos, propósitos y metas enfocados a la continua actualización en materia de información para mejorar la calidad del servicio además de agregarle valor que los haga competitivos.	
<b>D3-D1:</b> Juan Sebastián Hotel debe crear y dar a conocer en un lugar visible de sus instalaciones la estructura organizacional para informar a los clientes reales y al mercado potencial de su funcionamiento y a quien debe dirigirse para solucionar sus dudas e inquietudes a fin de brindar servicio con calidad.	
<b>D4, D6-O5:</b> Mediante el establecimiento de indicadores de gestión hacer que el personal interno realice sus actividades de la mejor forma obteniendo su máximo potencial para brindar servicio con más calidad y satisfacción de los clientes y así ganar mercado aprovechando las bondades de la geografía y de la naturaleza en la ciudad y en la región.	
<b>D5-O6:</b> Crear un programa de capacitación para que el personal del hotel pueda trabajar con mayor calidad conociendo las últimas tendencias en la prestación y atención de los usuarios en el servicio además promover capacitaciones por internet y nuevos métodos de comunicación para que no solo crezcan a nivel de sus labores sino también a nivel personal y así tener talento humano más capacitado y comprometido al saber que el hotel también piensa en su bienestar.	

Fuente: Esta investigación

#### 6.4 MATRIZ DOFA – DA

<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>AMENAZAS(A)</b>
1. Direccionamiento Estratégico	1. Situación Actual de la región
2. Planes de Acción	2. Ubicación Zona volcánica
3. Estructura organizacional	3. Actividad Turística por temporadas
4. Indicadores de Gestión	
5. Capacitación	
6. Nivel de remuneración	
<b>ESTRATEGIAS</b>	
<b>D2-A3:</b> Mediante el establecimiento de planes de acción puntualizar actividades que promuevan la actividad turística y la ocupación de Juan Sebastián Hotel para hacer frente y reducir el impacto de las temporadas bajas pero también crear actividades que promuevan la preferencia del hotel en temporadas de gran afluencia de personas brindándoles además de calidad y precios bajos un valor agregado para ser competitivos frente a los demás hoteles que son competencial directa.	
<b>D1-A1:</b> Promover con entes gubernamentales mejores condiciones de seguridad y confianza en el desarrollo de actividades turísticas mediante una planificación conjunta enfocado a un beneficio compartido.	

Fuente: Esta investigación

## **6.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

### **Puntuales de sobrevivencia:**

- Imagen y cultura corporativa
- Planes de acción
- Precios
- Tecnología utilizada en la prestación del servicio
- Ubicación de las instalaciones

### **Convertirlos en peligro**

- IMAGEN Y CULTURA CORPORATIVA: mala imagen y cultura corporativa
- PLANES DE ACCIÓN: carencia de planes que sustenten y supervisen las actividades.
- PRECIOS: Precios no atractivos al cliente.
- TECNOLOGÍA UTILIZADA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO: Inadecuado sistema y equipamiento de la tecnología del hotel.
- UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES: Mala ubicación de las instalaciones del Hotel.

### **EVALUAR CONSECUENCIAS**

- Impresión negativa y disminución de los niveles de ocupación del hotel, afectando su prestigio y posicionamiento en el mercado.
- Carencia de información, no definición de indicadores de satisfacción del cliente, inadecuada orientación del mejoramiento continuo.
- Baja en la ocupación hotelera, generando un impacto financiero negativo.
- Desconocimiento de las nuevas tecnologías y por ende atraso en la actualización de procesos y nuevas tendencias, limitación para la prestación de un buen servicio en el sector hotelero.
- Bajo nivel de ocupación, poco interés por parte del cliente para hospedarse en el hotel.

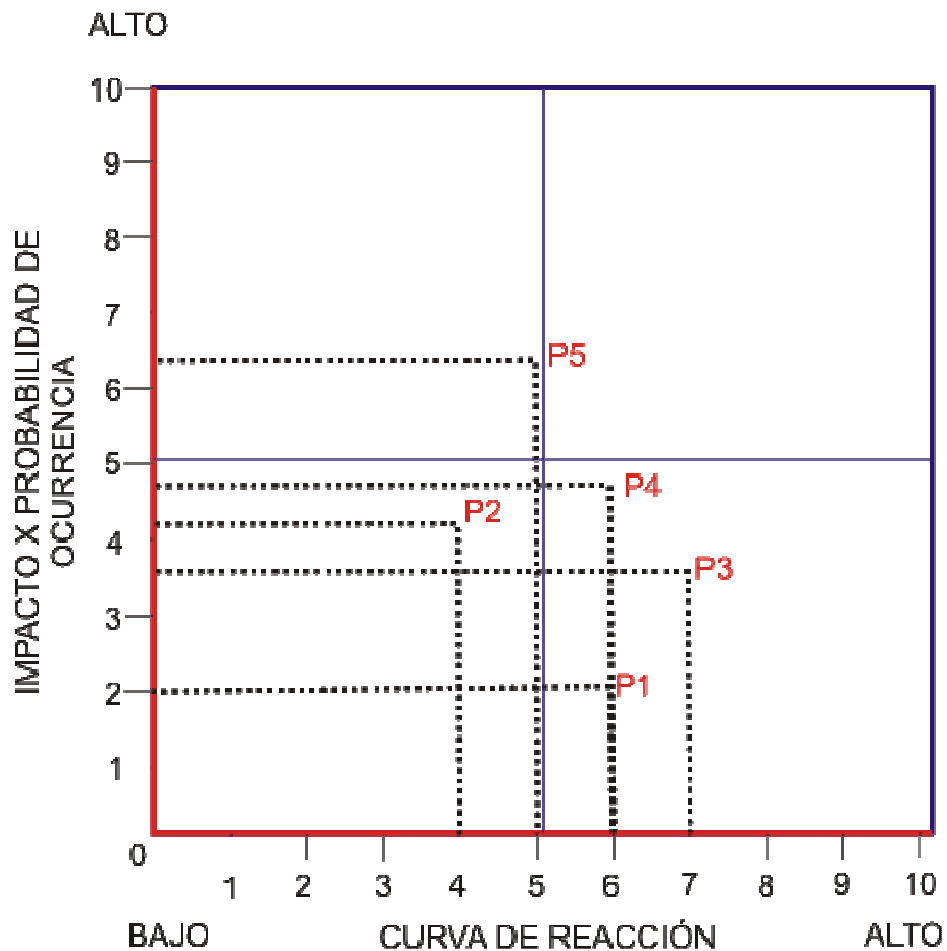


## VALORAR EL IMPACTO

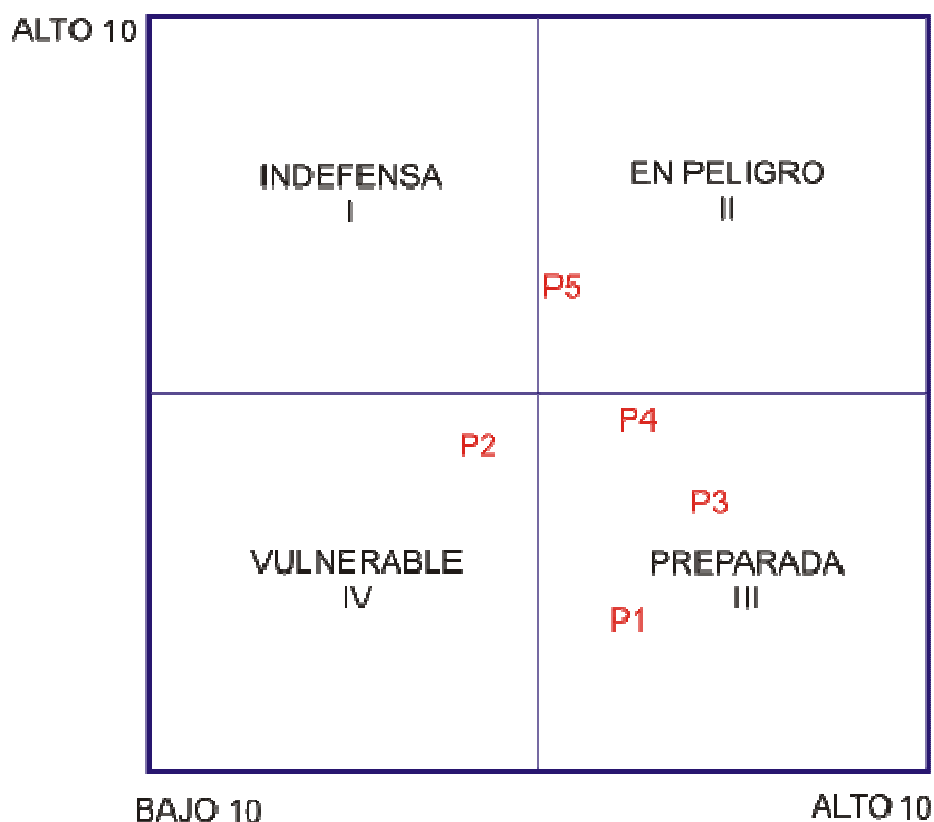
	PUNTUALES	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION
P1	Imagen y cultura corporativa	5	0.4	6
P2	Planes de acción	6	0.7	4
P3	Precios	9	0.4	7
P4	Tecnología utilizada en la prestación del servicio	8	0.6	6
P5	Ubicación de las instalaciones	9	0.7	5

Fuente: Esta investigación.

## 6.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD



## 6.7 DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD



Según los cuadrantes si Juan Sebastián Hotel se encuentra en el **cuadrante I**, está indefenso y debe emprender acciones inmediatas. Si se encuentra en el **cuadrante II**, muestra que está en peligro, tiene capacidad de reacción, por lo que debe promover acciones que mejoren esta capacidad. Si su ubicación es en el **cuadrante III**, Juan Sebastián Hotel está preparado para reaccionar ante las situaciones que se presenten. Y finalmente si se encuentra en el **cuadrante IV**, indica que el hotel es muy vulnerable a sus amenazas y no está lo suficientemente preparado para adelantar acciones que contrarresten este efecto.

En el **Cuadrante II**, está ubicado el **Puntal 5-Ubicación de las instalaciones-** Juan Sebastián Hotel debe implementar y promover estrategias para promocionar su servicio con el fin de atraer más clientes y debe gestionar un sistema de seguridad con las autoridades competentes para que la zona donde se encuentra ubicado sea confiable para que quienes deseen hospedarse en el hotel puedan llegar con toda la seguridad y confianza.

En el **Cuadrante III**, se encuentran: **Puntal 1-Imagen y Cultura Corporativa-** porque a pesar de ser un hotel relativamente nuevo se ha preocupado por

darse a conocer como un hotel con calidad en el servicio y con un personal preparado basado en valores morales fomentando un ambiente cálido en miras a una proyección departamental y nacional. **Puntal 3-Precios-** Juan Sebastián Hotel puede competir con precios bajos principalmente porque es su política de funcionamiento y porque ningún estamento propio del sector los regula. **Puntal 4-Tecnología utilizada en la prestación del servicio-** a pesar de no tener la suficiente y más actualizada tecnología para el desarrollo de sus actividades está en un proceso de actualización, conocimiento y sensibilización de la importancia de estar a la vanguardia de los cambios para la prestación de un mejor servicio.

En el **Cuadrante IV**, está ubicado el **Puntal 2-Planes de acción-** sobre el cual el hotel debe poner especial atención para establecer gradualmente planes que les permita saber que actividades pueden hacer para el mejoramiento del mismo y para tener un precedente que les permita guiarse al momento de aprovechar las oportunidades internas y externas.

## 7. REDIRECCIONAMIENTO DE JUAN SEBASTIÁN HOTEL

### 7.1 HORIZONTE DE TIEMPO

Se propone para obtener mejores resultados un tiempo de **cuatro** años, periodo comprendido entre los años 2009 – 2012.

En este periodo de tiempo se busca que Juan Sebastián Hotel conciba, se familiarice, tome un sentido de pertenencia con la nueva misión, visión y objetivos estratégicos.

De igual manera se formularán los principios corporativos basados en las políticas y con los cuales se busca que el hotel los acoja y les sirva para el crecimiento interno, la guía para desarrollar sus actividades y su proyección en miras a un mejor futuro.

Se formulará también una propuesta de su estructura organizacional para dar comienzo a un proceso de estructuración y formalización de Juan Sebastián Hotel, con el también se desarrollaran actividades de familiarización del personal interno con la nueva estructura.

### 7.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE JUAN SEBASTIÁN HOTEL

**Respeto:** Brindar un trato justo y digno a nuestros clientes y a todas las personas vinculadas con Juan Sebastián Hotel.

**Integridad:** Es la calidad de ser íntegro, completo; nuestras acciones serán siempre prudentes, honradas, con moralidad y rectitud, propendiendo por el bienestar de nuestros clientes.

**Calidad:** Ofrecer un servicio que logre la plena satisfacción y bienestar de nuestra clientela.

**Honradez:** Trabajar de acuerdo a las normas de conducta teniendo en cuenta que las metas de Juan Sebastián Hotel están concatenadas con las del personal interno, por consiguiente no actuará en perjuicio de ella sino por el contrario darán lo mejor de sí para obtener mayores beneficios.

**Servicio:** Siempre estamos disponibles y dispuestos a satisfacer y superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.

**Calidad:** Realizar las cosas bien y en forma oportuna para brindar un excelente servicio a nuestros clientes.

**ÉTICA:** Forma parte de la filosofía que trata la moral y de las obligaciones del hombre.

### **7.3 VISIÓN CORPORATIVA DE JUAN SEBASTIÁN HOTEL**

De acuerdo a las estrategias que se han extraído del estudio interno y externo de Juan Sebastián Hotel, es necesario plantear una redefinición de la visión.

La siguiente visión está enfocada a las perspectivas que se tiene para el hotel, valga añadirle algunos conceptos, de acuerdo a las estrategias que se han deducido, al estudiar la problemática y la situación del hotel.

*“Vislumbrar a Juan Sebastián Hotel como una creciente empresa hotelera, con reconocimiento en la Ciudad y en el Departamento, comprometida por la calidad en la prestación del servicio buscando satisfacer plenamente las expectativas de nuestros clientes y ampliar la cobertura para brindar más y mejores servicios”.*

### **7.4 MISIÓN CORPORATIVA DE JUAN SEBASTIÁN HOTEL**

*“Somos una empresa dedicada a brindar el servicio de hospedaje con calidad y calidez apoyados en un grupo de talento humano capacitado, comprometidos con el bienestar de nuestros colaboradores y de nuestros clientes, generando rentabilidad para el fortalecimiento de Juan Sebastián Hotel y contribuyendo al desarrollo integral de la región”.*

### **7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE JUAN SEBASTIÁN HOTEL**

**Mejorar la atención al cliente:** Los clientes son nuestra razón de ser por ello buscamos satisfacer sus necesidades y expectativas actuando dentro del marco de la protección social, buscamos mejorar la calidad de los servicios.

**Mantener la operatividad del Hotel con resultados financieros positivos:** permitirá garantizar la sostenibilidad financiera de Juan Sebastián Hotel para seguir su normal funcionamiento y para mejorar paulatinamente y de acuerdo a su capacidad financiera la prestación del servicio.

**Prestar de servicios adecuados:** buscamos con calidad, buena atención llegar al cliente con un excelente servicio que permita la plena satisfacción de sus necesidades y expectativas.

**Crear una plataforma publicitaria:** queremos darnos a conocer en la totalidad de la ciudad y del departamento, aseguramos una plataforma integral de publicidad y de mercadeo.

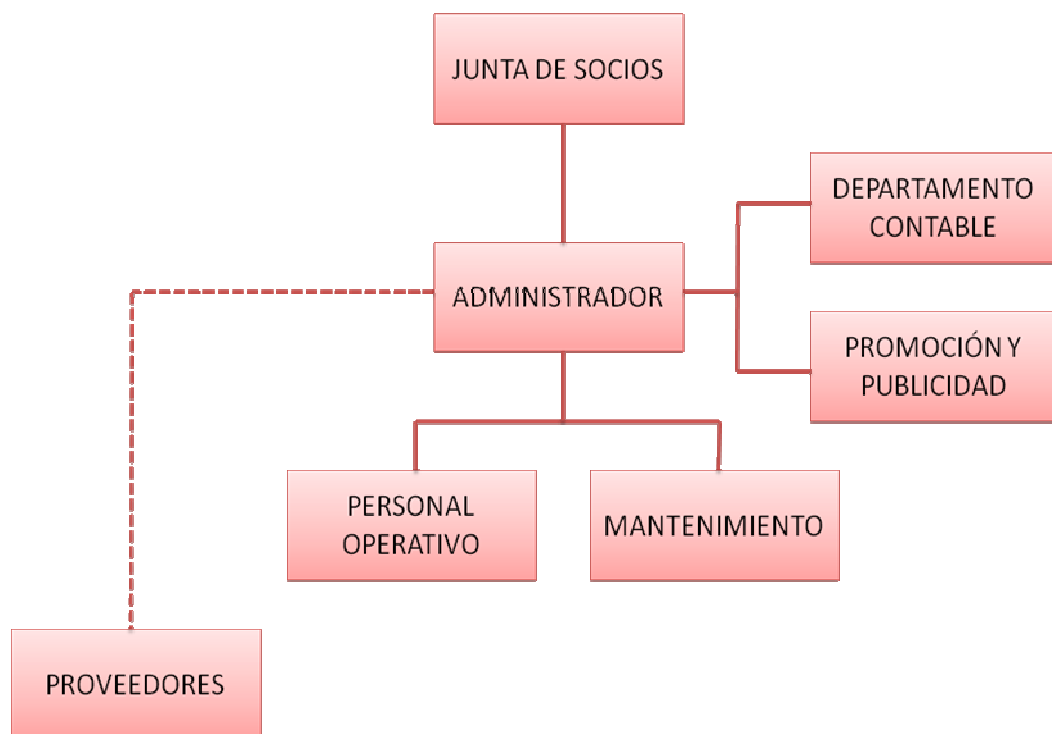
**Desarrollar de manera integral al capital intelectual interno:** fortalecer a nuestros colaboradores para lograr el mejoramiento continuo y optimizar la productividad.

**Fortalecer y renovar la infraestructura física y tecnológica:** con el fin de ofrecer un mayor y mejor servicio a nuestros clientes y atraer más nichos de mercado.

## 7.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE JUAN SEBASTIÁN HOTEL

Juan Sebastián Hotel no tiene una estructura organizacional establecida, no se conocen claramente los niveles de mando a los cuales recurrir en determinada situación por ello planteamos una propuesta para que se tenga una estructura clara que se pueda aplicar y que permita recurrir en las necesidades de los diferentes procesos y compartirla con sus cliente y con el público en general.

**Gráfico 18. Organigrama Juan Sebastián Hotel**



Fuente: Equipo de trabajo en conjunto con la Administración del Hotel.

## 8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### 8.1 MATRIZ PEEA O “POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN”

En esta matriz se muestra un marco de cuatro cuadrantes, los cuales indican si el hotel necesita implementar estrategias agresivas (cuadrante superior derecho) conservadoras (cuadrante superior izquierdo), defensivas (cuadrante inferior izquierdo) o competitivas (cuadrante inferior derecho).

Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Medio Externo (EME) y Fortaleza del Sector (FI).

El eje X está determinado por la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza del sector (FS).

El eje Y está formado por la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad del medio externo (EME).

- Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza del sector (FS), +1 el peor y +6 el mejor
- Para la estabilidad del medio externo (EME) y la ventaja competitiva (VC), se asigna un valor numérico que va de -1 el mejor a -6 el peor

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO (EME)	
Factores	Calificación	Factores	Calificación
Respaldo financiero	5	Mercado Potencial	-2
Flujo de caja	3	Fenómeno Galeras	-4
Potencial de Ingresos	4	Violencia e inseguridad	-5
Riesgo que implica el negocio	3	Zona Geográfica Estratégica	-2
		Variación de la demanda	-3
<b>Promedio</b>	<b>3.75</b>	<b>Promedio</b>	<b>-3.2</b>
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA DEL SECTOR (FS)	
Factores	Calificación	Factores	Calificación
Precios	- 2	Crecimiento del mercado	4
Imagen Corporativa	- 3	Conocimientos tecnológicos	3

Trabajo en equipo	- 2	Facilidad de entrada al mercado	3
Ubicación de las instalaciones	- 4		
<b>Promedio</b>	<b>- 2.75</b>	<b>Promedio</b>	<b>3.33</b>

Fuente: Esta Investigación.

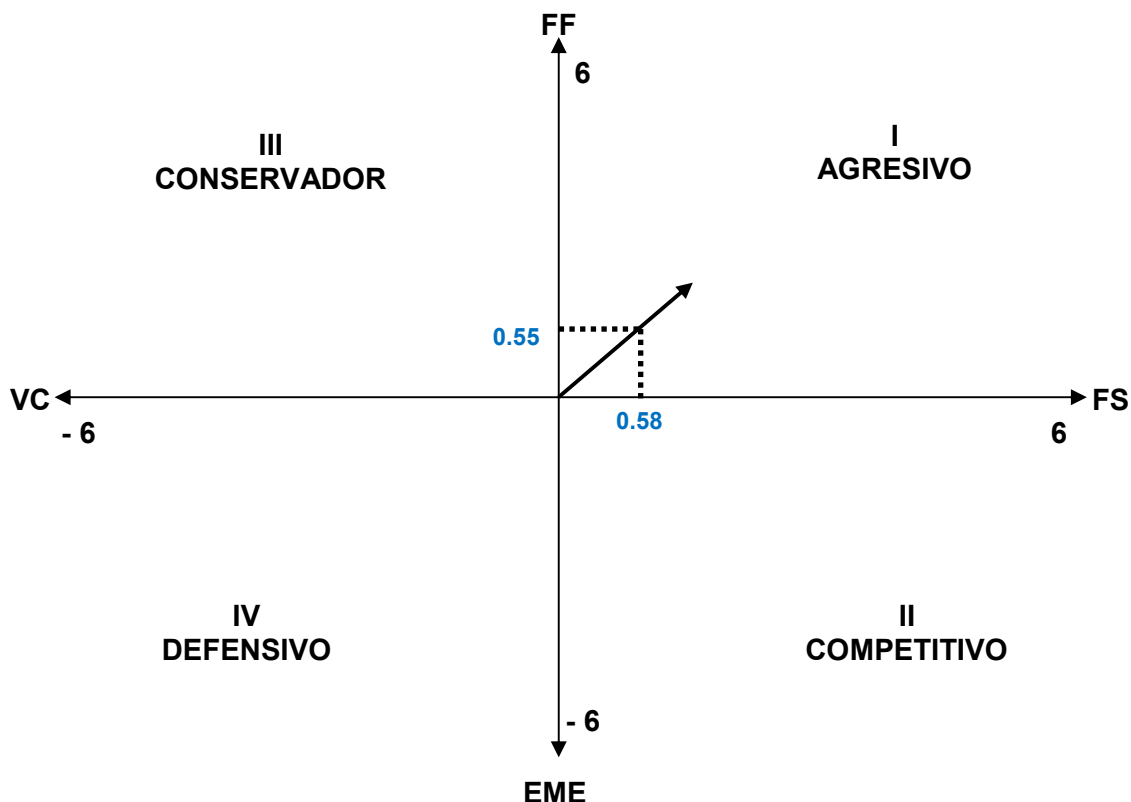
$$\text{Eje X} = VC + FS = (- 2.75) + 3.33 = 0.58$$

$$\text{Eje Y} = FF + EME = 3.75 + (- 3.2) = 0.55$$

Punto resultante (X, Y) = **(0.58, 0.55)**

**FORTALEZA FINANCIERA:** los datos financieros obtenidos mediante entrevista con un Socio del Hotel son subjetivos de esta persona ya que manejan la reserva empresarial con los datos contables, teniendo en cuenta lo anterior; podemos decir que en el nivel de endeudamiento, los acreedores tienen alrededor de un 60% sobre el valor total de la empresa. Así mismo, se ha identificado que la respuesta crediticia por parte de los propietarios es buena ya que cuentan con los recursos suficientes para asumir y cumplir con los diferentes créditos que actualmente poseen.

### 8.1.1 Matriz PEEA O “Posición estratégica y evaluación de la acción”



Fuente: Esta Investigación.



Después de analizar los cuatro cuadrantes se obtuvo como resultado que Juan Sebastián Hotel está ubicado en el **Cuadrante I-Agresivo-** debe adoptar estrategias agresivas, es decir que, el hotel debe incursionar y darse a conocer en el sector hotelero con estrategias de fortalecimiento interno y externo debido a que hay oportunidades que puede aprovechar y también puede superar sus debilidades, tiene los factores necesarios para competir y ofrecer un mejor servicio a clientes reales y potenciales. Se recomienda formular estrategias encaminadas a: **La Penetración en el Mercado, Desarrollo del Mercado, Desarrollo de Servicios, Integración hacia atrás y Diversificación Concéntrica.**

## 8.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado; los cuadrantes que componen la matriz de la gran estrategia, especifican estrategias adecuadas para una gran organización así: el primer cuadrante invita a crecer, el segundo cuadrante invita a buscar posibilidades para aumentar la competitividad, el tercer cuadrante invita a reducir y/o eliminar y el cuarto cuadrante invita a la diversificación.

Sobre el eje de las X, se ubica la estimación de posición competitiva que puede ser débil o fuerte, y sobre el eje de las Y, se ubica el crecimiento de mercados que puede ser alto o bajo, rápido o lento.

**Cuadro 24. Establecimientos de Comercio de Nariño, según sector Económico Comparativo 2007-2008**

ACTIVIDAD ECONOMICA	NARIÑO		CRECIMIENTO
	2.007	2.008	2007-2008
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	314	203	-35,4%
Pesca	44	15	-65,9%
Explotación de minas y canteras	46	50	8,7%
Industria manufacturera	1.722	1.699	-1,3%
Suministro de electricidad, gas y agua	32	32	0,0%
Construcción	229	243	6,1%
Comercio y reparación de vehículos	12.896	12.148	-5,8%
Hoteles y Restaurantes	2.004	1.916	-4,4%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.298	1.042	-19,7%
Servicios de Intermediación Financiera	435	357	-17,9%
Actividades inmobiliarias y de alquiler	1.167	1.202	3,0%
Administración pública y defensa. Seguridad social	14	22	57,1%
Educación	176	172	-2,3%
Servicios sociales y de salud	427	416	-2,6%
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales	1.031	978	-5,1%
<b>TOTAL</b>	<b>21.835</b>	<b>20.495</b>	<b>-6,1%</b>

Nota. Bases de establecimientos de comercio de Registro Mercantil de las Cámaras de Comercio de Pasto, Ipiales y Tumaco. No incluye sucursales, agencias o establecimientos foráneos.

Cálculos: Departamento de Planeación Institucional de la CCP.

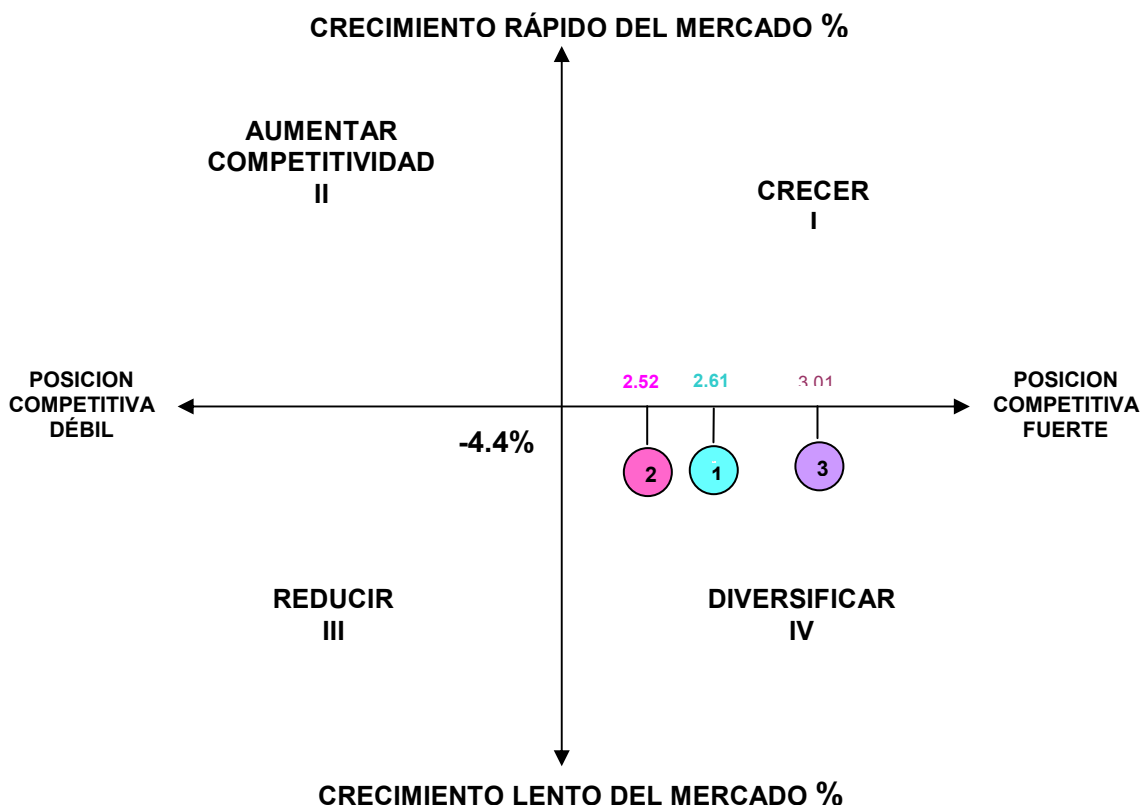
Fuente: Cámara de Comercio de Pasto. Anuario Estadístico 2008.

**Cuadro 25. Posición competitiva de Juan Sebastián Hotel**

No.	HOTEL	CAPACIDAD COMPETITIVA
1	Juan Sebastián	2.61
2	Zorocan	3.01
3	Rio Mayo	2.52

FUENTE: Esta Investigación.

**8.2.1 Matriz de la “Gran Estrategia” y Análisis.**



Fuente: Esta Investigación.

**Penetración en el mercado.** Se busca una mayor participación en el mercado para el servicio, mediante el incremento en pautas de mercadeo y siendo más eficiente. Se debe promocionar mediante mayor publicidad a Juan Sebastián Hotel para atraer y retener la clientela.

**Desarrollo del mercado.** Busca la necesidad de introducir el servicio actual a nuevos nichos de mercado, es decir, hay que llegar a un mayor porcentaje de clientes potenciales y aprovechar la zona estratégica y las actividades culturales propias de la región.

**Desarrollo del servicio.** Buscar mayores ingresos mejorando y diversificando el servicio actual por medio de la creación de un restaurante, mejoramiento de los servicios adicionales del hotel, incremento de su capacidad.

### 8.3 MATRIZ DE LOS FACTORES INTERNOS – EXTERNOS

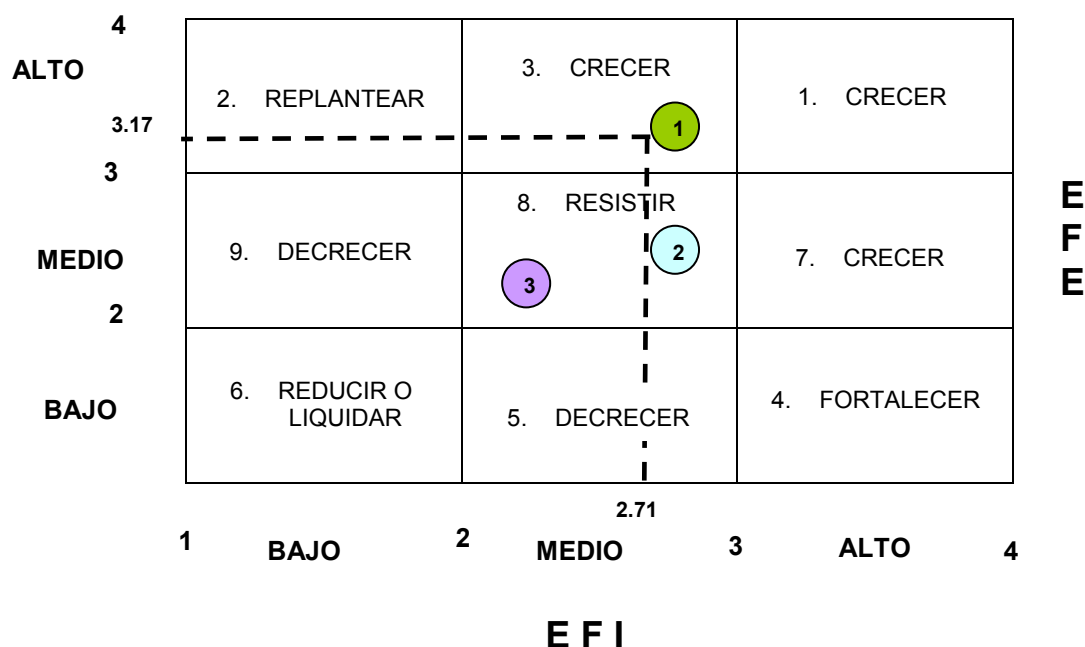
Esta matriz se la realiza en base a los resultados obtenidos en el diseño de la Matriz MEFE y MEFI; los resultados para el Hotel Zorocan y para el Hotel Rio Mayo se encuentran desarrollados en el Anexo C.

**Cuadro 26. Definición factores internos y externos**

No.	HOTELES	Factores Internos “MEFI”	Factores Externos “MEFE”
1	Hotel Juan Sebastián	2.71	3.17
2	Hotel Zorocan	2.71	2.70
3	Hotel Rio Mayo	2.17	2.35

Fuente: Esta Investigación

#### 8.3.1 Factores Internos - Externos



Fuente: esta Investigación.

La matriz señala que el mejor cuadrante es el 3. El cuadrante 7 es para salir del negocio, no tiene ningún futuro para seguir en un determinado mercado; los

cuadrantes 2, 3 y 6 son cuadrantes de crecimiento; los cuadrantes 4 y 8 son cuadrantes de decrecimiento y el cuadrante 5, se pueden administrar mejor con estrategias “Resista”; esto quiere decir que hay que mejorar todas las condiciones que se tengan hasta el momento.

Según los resultados de la matriz Interna – Externa Juan Sebastián Hotel se ubica en el cuadrante **2 (CRECER)**. Significa que está en la mejor posición y tienen a su favor importantes fortalezas que lo hace competitivo y las oportunidades que le presenta el entorno externo y el microentorno le permiten aprovechar todas las variables para potencializarlas y desarrollarlas y así obtener un máximo beneficio factor decisivo para diferenciarse de la competencia directa y poder crecer en el mercado.

Los hoteles Zorocan y Rio Mayo se ubican en el cuadrante **5 (Resista)**, quiere decir que hay que mejorar todas las condiciones que se tienen en éste momento en todas las áreas que conforman los hoteles para que se lleve al desarrollo y se debe tener una forma de gerenciar siguiendo una planeación estratégica.

#### **8.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL**

Utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la organización como sus dos dimensiones, siendo más específica en sus implicaciones estratégicas. Los elementos que la componen son:

**Puntaje de perfil competitivo (Eje Y).** Correspondiente a la capacidad competitiva.

**Atractividad del mercado (Eje X).** Se evalúa calificando una serie de factores considerados importantes en este aspecto; se califica de 1 a 5, indicando 5 más atractividad y 1 menor atractividad.

##### **Grado de Atractividad del mercado:**

- **Número de Competidores:** Es una variable con un grado de atractividad bajo, debido a que existen competidores fuertes en el segmento de mercado que maneja Juan Sebastián Hotel.
- **Nacimiento de nuevos hoteles:** Tiene un grado de atractividad mediano debido a que han nacido una gran cantidad de competidores.
- **Crecimiento de la Demanda:** Es altamente atractiva debido a que se relaciona con el crecimiento de la población turística anual en la región y con el fortalecimiento del sector hotelero y turístico en Colombia y actualmente se

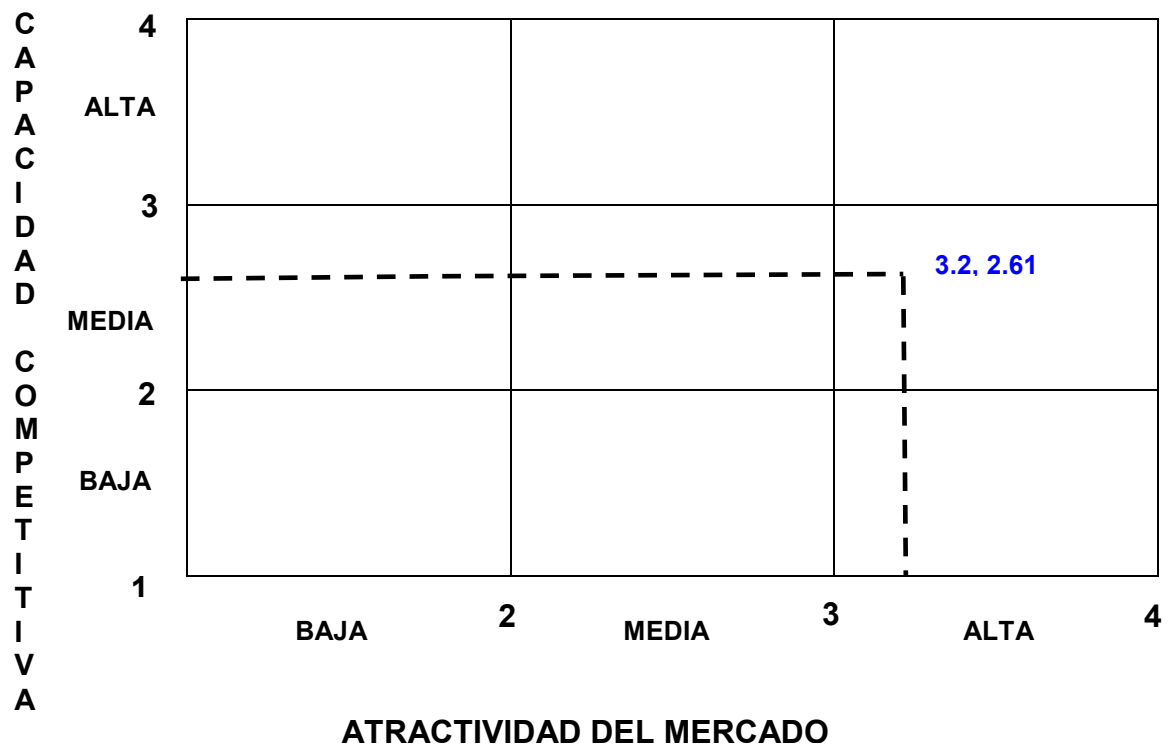
están llevando a cabo importantes proyectos para promocionar este sector y por ende el hotelero.

- **Bajo Nivel de Ocupación Hotelera:** Es poco atractiva, porque los problemas a nivel de inseguridad en el país y en especial en la región hace que se restrinjan las reservaciones, en el año hay periodos donde la afluencia turística es baja en la ciudad de Pasto, el transporte aéreo y terrestre del Departamento está en precarias condiciones.
- **Política de Precios:** Es altamente atractiva, debido a que los precios que maneja el hotel son menores y más asequibles para todo clase de clientes.

ATRACTIVO DEL MERCADO	CLASIFICACIÓN
Número de Competidores	2
Nacimiento de nuevos hoteles	3
Crecimiento de la Demanda	4
Bajo Nivel de Ocupación Hotelera	2
Política de Precios	5
<b>TOTAL</b>	<b>3.2</b>

Fuente: Esta investigación

#### 8.4.1 Matriz de la Política Direccional



Fuente: Esta Investigación.

Según los resultados obtenidos se puede ver que Juan Sebastián Hotel se encuentra con una **capacidad competitiva media** de acuerdo a factores como: Trabajo en equipo, Precios, Posicionamiento, Indicadores de gestión, Motivación, Imagen Corporativa, Planes de acción, Índices de desempeño y un **alto grado de atractividad del mercado** proveniente de las variables Número de Competidores, Nacimiento de nuevos hoteles, Crecimiento de la Demanda, Bajo Nivel de Ocupación Hotelera, Política de Precios.

Juan Sebastián Hotel al encontrarse ubicado con una media capacidad competitiva y contar con un alto grado de atractividad del mercado, le correspondería la segmentación del mismo, así como mejorar su servicio mediante la actualización en tecnología nueva, ampliar el portafolio de servicios y aprovechar la posición que tiene en el mercado y las buenas posibilidades de desarrollo y crecimiento que tiene en el sector hotelero.

## **8.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Utiliza información de entrada de la matriz de Perfil Competitivo y la matriz EFE y EFI, en conjunción con la matriz DOFA, el análisis PEEA, la IE y la de Gran Estrategia.

Esta matriz es una técnica que permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

El procedimiento presenta los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas tomadas directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
2. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo, las cuales son idénticas a las de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
3. Determinar los puntajes de atracción, los cuales son valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Formulando la siguiente pregunta ¿Tiene éste factor clave efecto sobre la selección de estrategias que se evalúan?. Si la respuesta es afirmativa específicamente, los puntajes de atracción deben asignarse de la siguiente manera: 1= la estrategia no es aceptable; 2= la estrategia es posiblemente aceptable; 3 = la estrategia es probablemente aceptable y 4 = la estrategia es muy aceptable. Por el contrario, si la respuesta es no, entonces no se asignan puntajes de atracción a las estrategias de ese conjunto.

4. Calcular los puntajes totales de atracción, los cuales se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntajes de atracción (paso 4) en cada fila.

5. Calcular la suma total de puntajes de atracción, es la sumatoria de todos los puntajes de atracción, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.

**Cuadro 27. Alternativas estratégicas**

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS											
FACTORES CLAVES	Ponderación	Penetración del Mercado		Desarrollo del Mercado		Desarrollo del Servicio		Diversificación Concéntrica		Integración hacia atrás	
		Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>											
Imagen y cultura corporativa	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Direccionamiento estratégico	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Planes de acción	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	2	0,18	2	0,18
Estructura Organizacional	0,05	2	0,10	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
Manual de funciones	0,05	-	0,00	-	0,00	1	0,05	-	0,00	1	0,05
Comunicación	0,05	1	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05	2	0,10
Trabajo En Equipo	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	-	0,00
Indicadores de gestión	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Precios	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	1	0,10	4	0,40
Respaldo Financiero	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12
Motivación	0,07	-	0,00	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Capacitación	0,07	-	0,00	2	0,14	4	0,28	2	0,14	2	0,14
Sentido de pertenencia	0,07	1	0,07	2	0,14	2	0,14	-	0,00	3	0,21
Nivel de remuneración	0,06	-	0,00	-	0,00	2	0,12	1	0,06	3	0,18
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>											
Incremento en la actividad comercial	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	3	0,21	3	0,21
Mercado Potencial	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Crecimiento Económico	0,05	3	0,15	2	0,10	-	0,00	1	0,05	1	0,05
Inestabilidad Política	0,03	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00
Promoción entidades oficiales	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	-	0,00
Política de Productividad y Competitividad	0,04	-	0,00	1	0,04	1	0,04	-	0,00	1	0,04
Situación actual de la región	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18	-	0,00	-	0,00
Riqueza Cultural Y Teológica	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33	1	0,11	1	0,11
Zona Geográfica	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	2	0,24	2	0,24

Estratégica											
Ecoturismo	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09
Ubicación Zona volcánica	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	1	0,04	-	0,00
Comité Deptal. de Ciencia y Tecnología CODECYT	0,03	-	0,00	-	0,00	3	0,09	-	0,00	-	0,00
Comunicaciones e Internet	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	2	0,12	2	0,12
Innovación tecnológica	0,04	-	0,00	4	0,16	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Actividad turística por temporadas	0,06	1	0,06	1	0,06	-	0,00	3	0,18	2	0,12
<b>TOTALES</b>			<b>4,45</b>		<b>4,76</b>		<b>4,62</b>		<b>3,22</b>		<b>3,47</b>

Fuente: Esta investigación.

Al terminar de calcular la suma total de las diferentes matrices de evaluación, podemos ver que la estrategia que tuvo mayor puntaje de atracción es la de Desarrollo del Mercado con un puntaje de **4,76**; seguido de Desarrollo del Servicio con un puntaje de **4,62**; continuando con la estrategia de Penetración en el Mercado con un puntaje de **4,45**; la estrategia de Diversificación Concéntrica obtuvo un **3.22** y finalmente la Integración hacia Atrás con un **3.47**; por lo que hemos decidido **priorizar** en las tres primeras matrices de evaluación que a nuestro criterio son las que le van a aportar en crecimiento y desarrollo para Juan Sebastián Hotel.



## 8.6 OPCIONES MACROESTRATÉGICAS

Como resultado de la construcción de la matriz de la Gran Estrategia para Juan Sebastián Hotel, éste se ubica en el Cuadrante IV – Diversificar; las estrategias recomendadas son las siguientes:

**Penetración del mercado.** La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.

Teniendo en cuenta que el sector hotelero a nivel local y regional requiere de un mejor servicio que satisfaga las necesidades de la demanda la estrategia plantea:

Promoción y Publicidad para Juan Sebastián Hotel. Con esto se busca que el hotel mejore su posición competitiva y autosostenibilidad financiera, a través de publicidad y promoción agresiva.

Las acciones relacionadas con esta actividad son:

- Realizar mejoras en el diseño del portafolio de servicios para fortalecer la imagen del hotel; requiriendo piezas publicitarias (Carpetas, Directorio Interno de Servicios, Tarjeta de presentación para ubicar y hacer reserva de hospedaje en el hotel).
- Realizar el requerimiento de la elaboración del plan de medios publicitarios (radio, televisión y prensa), para la promoción de Juan Sebastián Hotel con el fin de dar a conocer el hotel.
- Realización de visitas regulares a los proveedores con el fin de hacer una retroalimentación y estar más en contacto con ellos para buscar convenios con beneficio mutuo.
- Realizar llamadas con cierta periodicidad a los clientes para tener su opinión y sugerencias y así mejorar la calidad de los servicios con ello se fideliza y se promueve una mayor afluencia de clientes hacia el hotel.

**Desarrollo del mercado.** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización.

Juan Sebastián Hotel busca con esta estrategia llegar a nuevos mercados y estratos socioeconómicos de la ciudad y del Departamento para atraer nuevos

clientes y expandir sus servicios así tener autosostenibilidad financiera y una mejor imagen corporativa a fin de crecer y permanecer en el mercado.

Dentro de las acciones a realizar están:

- Capacitación y actualización en materia de atención al público para mejorar la calidad y seguir con las políticas de bajos costos pero que resulten confiables y que satisfagan la necesidad del cliente y sea un precedente para atraer nuevos clientes.
- Realizar un estudio de mercados para explorar la necesidad de introducir el servicio a nuevos estratos económicos de la ciudad, aprovechar la zona de frontera con el Ecuador y las temporadas de fiesta para captar clientes y fidelizar a los actuales.
- Estar en constante actualización en aspectos jurídicos y legales que expiden los entes gubernamentales para regular la actividad del sector y de los sectores que inciden directamente en el curso normal de la actividad de Juan Sebastián Hotel para sacar provecho de las nuevas oportunidades y minimizar el riesgo de las amenazas y adelantarse a los demás hoteles de su categoría para ser competitivos y atraer más clientes.
- Por medio de convenios con Instituciones públicas y privadas a nivel nacional buscar el fomento del turismo en la zona con la promoción de los servicios ofrecidos por Juan Sebastián Hotel.

**Desarrollo del servicio.** Esta estrategia busca el mejoramiento de la competitividad de Juan Sebastián Hotel para generar las condiciones necesarias que permitan la satisfacción total de los clientes.

El objetivo asociado con esta estrategia busca garantizar la liquidez y el autocosteo de los servicios que tiene el hotel así como también sus modificaciones para el desarrollo y cumplimiento de objetivos y metas del hotel.

Para esto se propone el diseño e implementación de políticas de calidad, cuyo objetivo general es el de mejorar el nivel de satisfacción del cliente y aumentar la ocupación del Hotel suministrándole al mercado la confianza suficiente en que los servicios y acciones son de excelente calidad y el mejoramiento del portafolio de servicios.

Dentro de las actividades a desarrollar se encuentran:

- Investigación de los principales factores que inciden en la satisfacción de la necesidad del servicio; de esta manera realizar estrategias que conlleven a conquistar una mayor parte del mercado.

- Buscar convenios de cooperación para que el portafolio de servicios se diversifique y se pueda prestar una mayor cantidad y mejor calidad en los servicios.
- Diseñar indicadores de gestión que muestren un seguimiento continuo de su aplicación y cumplimiento que permitan tomar decisiones claves para el desarrollo y competitividad de Juan Sebastián Hotel.
- Establecer con las Directivas del Hotel un cronograma de trabajo a desarrollar para cumplir con las metas, objetivos y necesidades de los clientes, para brindar un mejor servicio con altos niveles de calidad.

## 9. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA JUAN SEBASTIÁN HOTEL.

Los Indicadores de Gestión, son una herramienta indispensable para el seguimiento, evaluación y control del desempeño, cumplimiento y productividad de cada una de las áreas del hotel y el logro de los objetivos propuestos.

“Un **Indicador** es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la realidad de una situación, en torno a los resultados esperados”.

### Cuadro 28. Definición de indicadores de gestión

Juan Sebastián Hotel

Responsable: Administradora


OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	CÁLCULO	DEFINICIÓN	META	PERIODO REPORTE
Aumentar Cobertura	Eficacia en Cobertura	# de Empresas Afiliadas / # de Empresas Proyectadas	Mide la Gestión en la Proyección de Cobertura	50%	Semestral
Asegurar una plataforma publicitaria y de mercadeo	Eficacia en Actividad. Promoción y Mercadotecnia	# Actividades Realizadas / # Actividades Programadas	Mide la Gestión con Relación a la Programación de Actividades	100%	Mensual
Mejorar la calidad y variedad del portafolio de servicios. Brindar una atención eficiente	Impacto en el cliente	# de clientes Satisfechos / # de Clientes atendidos	Mide el Grado de Satisfacción del Cliente. Encuesta Opinión.	90%	Semestral
Fortalecer el desarrollo integral y continuo del Talento Humano	Eficacia en el Talento Humano	# trabajadores capacitados / total de trabajadores del hotel	Mide la cantidad de empleados capacitados	100%	Semestral
Mantener la operatividad del hotel	Crecimiento en Ingresos	Valor variación ingresos periodo actual / valor ingresos periodo anterior	Mide el crecimiento del periodo	5%	Trimestral
Garantizar una atención oportuna y eficaz a los usuarios. Mejorar la calidad del servicio	Impacto en el cliente	# de usuarios satisfechos / # de usuarios atendidos	Mide el grado de satisfacción de cliente mediante encuestas de opinión	98%	Bimensual
Fortalecer y optimizar infraestructura física y tecnológica	Eficiencia en Instalaciones	Días/Cama Ocupados / Total Camas Disponibles	Mide el promedio de Ocupación	60%	Mensual
Mantener la operatividad del Hotel	Rotación de proveedores	Cuentas por pagar promedio / Compras a crédito	Mide el nivel de cumplimiento en el pago a proveedores	30 días	Mensual
Garantizar una	Impacto	# de quejas y	Mide la	100%	Mensual

atención oportuna a los usuarios		reclamos atendidos / # de quejas y reclamos presentados	oportunidad de la atención		
----------------------------------	--	---	----------------------------	--	--


Fuente: Esta investigación.

## 10. PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN


### 10.1 DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

		<b>JUAN SEBASTIÁN HOTEL</b>	<b>EQUIPO DE TRABAJO</b> <b>Periodo: 2009 - 2012</b>
<b>No.</b>	<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	
1	DORA RAMOS	ADMINISTRADORA Y RECEPCIONISTA	
2	NANCY ENRIQUEZ	ADMINISTRADORA Y RECEPCIONISTA	
3	GLORIA SOPO	CAMARERA Y ENCARGADA DE SERVICIOS GENERALES	
4	GLORIA MENDEZ	CAMARERA Y ENCARGADA DE SERVICIOS GENERALES	
5	HECTOR ACHICANOY	BOTONES Y ENCARGADO DE MANTENIMIENTO	
6	ARMANDO PATIÑO	BOTONES Y ENCARGADO DE MANTENIMIENTO	
7	LA SEÑORA MERCEDES ZAMBRANO Y EL SEÑOR NELSON BETANCOURTH	COLABORAN EN LA RECEPCION Y EL SEÑOR EN OFICIOS VARIOS.	

Fuente: Esta investigación.


		<b>JUAN SEBASTIÁN HOTEL</b>				<b>PENETRACIÓN DEL MERCADO.</b>		<b>Periodo: 2009 - 2012</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Metas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>		<b>Costo</b>	<b>Indicadores de Logro</b>	
					<b>Humanos</b>	<b>Físicos</b>			<b>Tecnolog.</b>
Incrementar en un 30% las pautas de Promoción y Publicidad.	* Realizar mejoras en el diseño del portafolio de servicios. * Realizar el requerimiento de la elaboración del plan de medios publicitarios	Pautar en diez medios de comunicación de la región. Lograr el reconocimiento de los servicios del hotel en un 20% mediante pautas escritas.	1 año	Administradora	Directivas Hotel	Papelería Pendones Telefonía celular y fija	Internet	\$ 1.500.000	Portafolio de servicios y plan de medios estructurados y publicitados.

Fuente: Esta investigación.


Objetivos		Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Recursos		Costo	Indicadores de Logro
						Humanos	Físicos		
 <p>Llegar a nuevos mercados y segmentos socioeconómicos del Departamento. Obtener un 50% de reconocimiento.</p>		<p>* 6 Capacitaciones en materia de atención al público para mejorar la calidad.</p> <p>* Realizar un estudio de mercados para explorar la necesidad de introducir el servicio.</p> <p>* Gestionar 3 convenios que busquen el fomento del turismo en la zona con la promoción de los servicios ofrecidos por el Hotel.</p>	<p>Lograr un alto grado de reconocimiento del hotel en la ciudad y en 10 municipios del departamento en el corto plazo.</p>	8 meses	Administrador	<p>Personal interno</p> <p>Profesionales externos</p>	<p>Papelería</p> <p>Volantes</p> <p>Instalaciones</p> <p>Computadores</p> <p>Telefonía celular y fija</p>	\$ 3.000.000	<p>Capacitaciones realizadas/Capacitaciones programadas.</p> <p>Estudio de mercado realizado y resultados obtenidos.</p> <p>Firma de convenios con Instituciones dedicadas al turismo/No. de convenios propuestos.</p>

Fuente: Esta investigación.




		<b>JUAN SEBASTIÁN HOTEL</b>		<b>DESARROLLO DEL SERVICIO.</b>			<b>Periodo: 2009 – 2012</b>	
<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Metas</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos</b>			<b>Indicadores de Logro</b>
					<b>Humanos</b>	<b>Físicos</b>	<b>Tecnolog.</b>	
Implementar en el hotel un buzón de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias.	* Investigación de los principales factores que inciden en la satisfacción de la necesidad del servicio.  * Diseñar indicadores de gestión que permitan tomar decisiones claves para el desarrollo y competitividad del Hotel.	Tener un margen del 90% de los clientes satisfechos.  Manejar una tabla de mínimo 5 indicadores.	6 meses	Administrador y Socios	Administrador  Personal Interno  Asesoría Externa	Papelería  Volantes  Instalaciones  Computadores  Telefonía celular y fija	Medios magnéticos	No. de quejas recibidas/Clientes satisfechos.  Tabla de indicadores implementada.
					<b>Costo</b>		\$ 1.000.000	

Fuente: Esta investigación.

		<b>JUAN SEBASTIÁN HOTEL</b>		<b>CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>		<b>Periodo: 2009 – 2012</b>											
								Objetivos	Actividades	Metas	Tiempo	Responsable	Humanos	Físicos	Tecnolog.	Costo	Indicadores de Logro
Gestionar capacitación y actualización de todo el personal del Hotel.		*Determinar las necesidades de capacitación por cada trabajador o las capacidades o habilidades que se le deben fortalecer.  *Participar en cada uno de los centros especializados como COTELCO, UNIVERSIDADES, de los diferentes cursos o seminarios de capacitaciones con temas referentes a la hotelería.  * Gestionar ante las directivas la asignación de una partida presupuestal para las capacitaciones de todo el personal de Juan Sebastián Hotel.		Capacitar al 100% a los trabajadores de Juan Sebastián Hotel.  Participación del 10% en cursos y talleres.  Buscar la asignación presupuestal de un 1% de las ventas por mes.		8 meses		Administrador		Papelería  Comunicados Internos Instalaciones Computadores		Medios magnéticos		\$ 800.000		No. de personas capacitadas/No. de capacitaciones programadas  No. de capacitaciones asistidas / No. de capacitaciones programadas	

Fuente: Esta investigación.

	<b>JUAN SEBASTIÁN HOTEL</b>	<b>PRESUPUESTO INTEGRAL DEL PLAN DE ACCION</b>	<b>Periodo: 2009 – 2012</b>
<b>CONCEPTO</b>			<b>VALOR TOTAL</b>
Promoción y Publicidad			\$ 1.500.000
Llegar a nuevos mercados y estratos socioeconómicos del Departamento.			\$ 3.000.000
Mejorar el nivel de satisfacción del cliente y aumentar la ocupación del Hotel.			\$ 1.000.000
Capacitación del Talento Humano			\$800.000
<b>COSTO TOTAL PRESUPUESTO INTEGRAL</b>			<b>\$ 6.300.000</b>

Fuente: Esta investigación.

## 10.2 DIFUSIÓN DEL PLAN

El planteamiento, la formulación y desarrollo del Plan Estratégico ha tenido como fin primordial, ser el resultado de una vasta y activa investigación, basada en un proceso que proveerá a Juan Sebastián Hotel de las herramientas condensadas en una plataforma estratégica para que pueda desarrollarse y crear para sí mismo un nivel de competitividad comprometidos en la constante actualización y superación de las metas con el fin de ofrecer un servicio completo que dé plena satisfacción a las necesidades y expectativas de los clientes y de quienes forman parte de la empresa durante los próximos cuatro años.

Una vez terminado y aprobado el Plan Estratégico para Juan Sebastián Hotel se dispondrá de una socialización en donde se incluya a las Directivas de la Especialización, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y Directivas de Juan Sebastián Hotel para dar a conocer el trabajo mediante la participación activa de estos actores permitiéndoles dar sus puntos de vista para trabajar e involucrarlos de una manera participativa en el cumplimiento del mismo.

Una vez aprobado y hecho las correcciones pertinentes se dispondrá con las directivas del hotel hacer la socialización del plan estratégico con todo el personal interno para que sean actores activos de la implantación, desarrollo y cumplimiento del plan.

El Plan Estratégico está diseñado para efectuarse a partir del 2009 previa concertación con las directivas del hotel; aquí se contemplan diferentes acciones tendientes al logro de los objetivos propuestos a través de estrategias diseñadas para este fin.

Para una ejecución exitosa del plan estratégico se deben llevar a cabo las siguientes etapas:

- Compromiso por parte de las directivas y personal operativo de Juan Sebastián Hotel y de quienes formulan el plan estratégico corporativo.
- Realizar un seguimiento de las estrategias y objetivos propuestos.
- Darle continuidad al plan para que se desarrolle en su totalidad y no solo quede como un planteamiento, es decir, realizar un proceso de evaluación, verificación y control continuo con el fin de realizar los cambios necesarios para que el hotel pueda hacer frente con mayor fuerza a los cambios del medio y a las necesidades de sus clientes.

## CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados del diagnóstico del entorno realizado podemos por medio de la Matriz EFE (3.17) concluir que a pesar de ser un hotel relativamente nuevo está respondiendo a las oportunidades y está contrarrestando a las amenazas existentes en su medio.
- La Matriz EFI con un resultado de 2.71 nos muestra a Juan Sebastián Hotel como una organización con debilidades internas más significativas que las fortalezas; si embargo, con ellas se puede trabajar mediante una buena gestión para contrarrestar las debilidades y así afirmar su razón de ser.
- La implementación del Plan Estratégico en Juan Sebastián, les permitirá a las Directivas conocer y evaluar la situación que se vive en el sector, en cuanto a su nivel de competitividad dado por la Matriz de Perfil Competitivo (2.61) se puede concluir que con los pilares competitivos debe buscar un mayor desarrollo y reconocimiento en la ciudad para consolidarse en un hotel que cumpla con sus objetivos de brindar calidad en el servicio a precios bajos.
- Juan Sebastián Hotel, presenta actualmente debilidades respecto a su Direccionamiento Estratégico y Sistemas de Información y Tecnología, para lo cual se propone implantar una estrategia encaminada al Desarrollo Tecnológico y de Planeación que minimizará el impacto de estas debilidades en la organización.
- La misión y visión que actualmente tiene Juan Sebastián Hotel se cambiaron teniendo en cuenta las necesidades de mejoramiento e innovación que requiere para mantenerse en el mercado y lograr un mayor nivel de competitividad.
- Con la implementación del Plan de Acción formulado, se pretende desarrollar las macroestrategias convertidas a acciones y actividades específicas para el cumplimiento de los objetivos corporativos.
- De acuerdo con los resultados obtenidos (0.58 y 0.55) en la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA), el hotel se encuentra en el cuadrante Agresivo, lo cual determina que las estrategias priorizadas para Juan Sebastián Hotel son: Penetración en el Mercado, Desarrollo del Mercado y Desarrollo del Servicio.
- La Matriz de la Gran Estrategia, indica que el Juan Sebastián Hotel se encuentra en el cuadrante IV con un Crecimiento del Mercado en el año 2008 de - 4.4 y con una Posición Competitiva de 2.61; el cual invita a la organización a Diversificar, es decir que se debe diferenciar mediante la implementación de más servicios adicionales que lo distinguen de los demás con el fin de mejorar la

prestación de sus servicios y desarrollar ventajas competitivas frente a la competencia.

- Según los resultados de la matriz Interna – Externa (MEFE de 3.17 y MEFI de 2.71) Juan Sebastián Hotel se ubica en el cuadrante 2 (CRECER). Significa que está en la mejor posición y tienen a su favor importantes fortalezas que lo hace competitivo y las oportunidades que le presenta el entorno externo y el microentorno le permiten aprovechar todas las variables para potencializarlas y desarrollarlas.
- Según los resultados obtenidos en la Matriz de Política Direccional se puede ver que Juan Sebastián Hotel se encuentra con una capacidad competitiva media (2.61) de acuerdo a factores como: Trabajo en equipo, Precios, Posicionamiento, Indicadores de gestión, Motivación, Imagen Corporativa, Planes de acción, Índices de desempeño y un alto grado de atraktividad del mercado (3.2) proveniente de las variables Número de Competidores, Nacimiento de nuevos hoteles, Crecimiento de la Demanda, Bajo Nivel de Ocupación Hotelera, Política de Precios
- La Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, señala como la estrategia más significativa para implementarla en Juan Sebastián Hotel, la de Desarrollo del Mercado con un puntaje de 4.76, porque la organización tiene como propósito llegar a más segmentos del mercado mediante políticas de precios bajos, calidad en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

## RECOMENDACIONES

- Estudiar el Plan Estratégico propuesto, con las Directivas para estudiar su alcance y proyección; ahondar esfuerzos y la asignación de recursos para su cumplimiento y el mejoramiento de Juan Sebastián Hotel.
- Sensibilizar al personal de Juan Sebastián Hotel previa implementación del Plan Estratégico propuesto, para comprometer y aclarar dudas e inquietudes acerca del cambio que sufrirá el hotel con el fin de que el personal se adapte a estas situaciones.
- El Plan de Acción propuesto en el estudio, deberá desarrollarse en su totalidad con la respectiva aplicación de los indicadores de gestión que permitirán monitorear, controlar y evaluar su cumplimiento.
- Tener un continuo seguimiento de los indicadores de logro del Plan de Acción, mediante reuniones mensuales de directivas y personal interno para evaluar los resultados y adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento del mismo.
- Las Directivas de Juan Sebastián Hotel deben desarrollar una investigación de mercados para tener información actualizada del sector y así orientar el Plan Estratégico de acuerdo a las condiciones cambiantes del medio.

## BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía de Pasto. Oficina Municipal de Cultura. Una Ciudad para la Memoria. Evolución Urbana. 2003.

Cámara de Comercio de Pasto, Instituto de Fomento Industrial, Gobernación de Nariño. Estudio de competitividad y perfiles de inversión para el Departamento de Nariño.

Cámara de Comercio de Pasto. Anuario Estadístico. Movimiento del registro Público 2007 – 2008. San Juan de Pasto.

COTELCO. Informe de Operación Hotelera en Colombia. Año 2004.

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Editorial Serie Empresarial. 9ª Reimpresión. Guías de Asistencia Técnica de formación empresarial. Junio 1994.

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Tercera

Documentación Juan Sebastián Hotel.

Los Pastos. Yachaycuna Minka. 1ra Edición. Plan Educativo Comunitario Intercultural PECl. Abril.

MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Editorial Breve. 1ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997.

Observatorio de la Competitividad - II Semestre de 2007. Febrero de 2008. Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011. Departamento de Nariño "Adelante Nariño".

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA ASOCIACIÓN COLOMBIANA POPULAR DE INDUSTRIALES – ACOPI - REGIONAL NARIÑO AÑOS 2008 – 2011. Diana del Rosario Escobar Morillo y Diana Marcela Malte Oliva.

Propietarios Juan Sebastián Hotel. Nelson Betancourt y Mercedes Zambrano. Reimpresión. Febrero de 1990.

SABOGAL, Julián. La Investigación en la Universidad de Nariño. Pasado, Presente y Futuro.

SALLENAVE, Jean Paul. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.



SERNA GOMEZ, Humberto. IMPACTO DE LA TECNOLOGIA E INNOVACIONES GERENCIALES. Universidad de los Andes.  
SERNA GOMEZ, Humberto. PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA. Editorial Legis, 1994.

Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño.

## NETGRAFÍA

[Http//www.codecytnarino.org](http://www.codecytnarino.org)

[Http//www.colombialink.com](http://www.colombialink.com)

[Http//www.cotelco.org.co](http://www.cotelco.org.co)

[Http// www.joseacontreras.net](http://www.joseacontreras.net)

[Http//www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

[Http//www.search.com](http://www.search.com) (El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, 2004)

[Http// www.virtual.unal.edu.co](http://www.virtual.unal.edu.co)

# ANEXOS

## ANEXO A.

### ENCUESTA A LOS CLIENTES DE JUAN SEBASTIAN HOTEL

**OBJETIVO:** Conocer la satisfacción del servicio brindado por el Hotel Juan Sebastián a los clientes.

#### INFORMACIÓN BÁSICA (opcional)

Nombre \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_  
e-mail \_\_\_\_\_  
Teléfonos: fijo \_\_\_\_\_ celular \_\_\_\_\_  
Fecha de visita \_\_\_\_\_  
Número de Habitación \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo supo usted de la existencia de Juan Sebastián Hotel y qué lo llevo a tomar la decisión de hospedarse en él?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Al momento de hacer su reservación: ¿Fue atendido cordialmente?

a. Sí   
b. No

3. Al arribar al hotel ¿De qué manera fue atendido por

	Bueno	Regular	Malo
a. Portero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Recepcionista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Telefonista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Servicio a la habitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Confirmación de tiquetes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Lavandería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Parqueadero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. ¿Cómo le parecieron las habitaciones? En cuanto a:**

	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>
a. Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Limpieza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Amplitud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Otro:			

¿Cuál? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5. Ayúdenos a mejorar el servicio de Juan Sebastián Hotel consigne aquí sus dudas, inquietudes, recomendaciones y/o sugerencias.**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU  
COLABORACIÓN  
¡VUELVA PRONTO!**

## ANEXO B.

### ANÁLISIS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS HOTEL ZOROCAN – HOTEL RIO MAYO

#### ANÁLISIS FACTORES INTERNOS HOTEL ZOROCAN – HOTEL RIO MAYO

FACTORES INTERNOS CLAVES	POND	HOTEL ZOROCAN		HOTEL RIO MAYO	
		CLASIF	TOTAL POND.	CLASIF	TOTAL POND
Imagen y Cultura Corporativa	0.17	3	0.51	2	0.34
Direccionamiento estratégico	0.19	3	0.57	3	0.57
Estructura Organizacional	0.12	2	0.24	1	0.12
Precios	0.20	3	0.60	3	0.60
Capacitación	0.15	3	0.45	2	0.30
Planes de acción	0.17	2	0.34	2	0.34
<b>SUMATORIA</b>	<b>1</b>		<b>2.71</b>		<b>2.27</b>

Fuente: Esta investigación

#### Análisis de la matriz EFI:

Con los resultados obtenidos en la matriz de factores internos podemos decir que el hotel Zorocan es fuerte en su parte interna, tiene fortalezas muy representativas que lo hace competitivo frente a los otros hoteles estudiados; su resultado ponderado es de **2,71**.

El Hotel Rio Mayo obtuvo un resultado en el que se refleja que tiene fortalezas internas débiles de las cuales no se ha obtenido el máximo potencial que le serviría para ofrecer un buen servicio a clientes potenciales y reales, su resultado ponderado fue **2.27**.

## ANÁLISIS FACTORES EXTERNOS HOTEL ZOROCAN – HOTEL RIO MAYO

FACTORES EXTERNOS CLAVES	POND	HOTEL ZOROCAN		HOTEL RIO MAYO	
		CLASIF	TOTAL POND.	CLASIF	TOTAL POND
Mercado Potencial	0.19	3	0.57	2	0.38
Riqueza cultural y teológica	0.16	4	0.64	3	0.48
Zona Geográfica estratégica	0.18	3	0.54	3	0.54
Ubicación zona volcánica	0.15	1	0.15	1	0.15
Comunicaciones e Internet	0.16	3	0.48	2	0.32
Innovación tecnológica	0.16	2	0.32	3	0.48
<b>SUMATORIA</b>	<b>1</b>		<b>2.70</b>		<b>2.35</b>

Fuente: Esta investigación

### Análisis de la Matriz EFE:

Para el Hotel Zorocan se obtuvo un resultado de **2,70** significa que tiene mejores oportunidades para desarrollarlas y posicionarse en el mercado, debe aprovecharlas para ganar más nichos de mercado y ser competitivo.

En cuanto al Hotel Rio Mayo obtuvo un resultado ponderado de **2,35** significa que tiene oportunidades que las pueden aprovechar mejor para posicionarse, desarrollarse, crecer en el sector hotelero.