

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA EL HOTEL DON SAÚL EN LA  
CIUDAD DE PASTO EN LOS AÑOS 2007-2010

PRESENTADO POR:

ANGIE XIMENA ERAZO MORENO  
JONATHAN HOYOS CISNEROS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA EL HOTEL DON SAÚL EN LA  
CIUDAD DE PASTO EN LOS AÑOS 2007-2010

PRESENTADO POR:

ANGIE XIMENA ERAZO MORENO  
JONATHAN HOYOS CISNEROS

Tesis presentada para optar por el  
Titulo de Administrador de Empresas

ASESOR:

JULIO IGNACIO GARZON

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007

## RESUMEN

La planeación estratégica es una herramienta administrativa, la cual reduce la incertidumbre y el riesgo en la toma de decisiones, orientada a minimizar el impacto del cambio en una organización.

La aplicación del plan estratégico corporativo en el Hotel Don Saúl, se realizó, con el propósito de generar una herramienta técnica apropiada que sirviera de carta de navegación para el hotel, orientado a generar planes de acción encaminados a incrementar los niveles de competitividad del mismo.

Dentro del análisis realizado, el diagnóstico interno arrojó resultados muy positivos en lo concerniente a la imagen corporativa y a la calidad del servicio detectada por los huéspedes y particulares, que acuden al hotel.

Por otro lado, el análisis externo, mostró que le ofrecía más amenazas que oportunidades, en factores de mucha importancia y que no se pueden controlar, tales como la actividad volcánica que influye directamente en la ocupación del hotel, así como también las vías de acceso. Aunque hay oportunidades de muy alto impacto como la reactivación comercial y las políticas gubernamentales de turismo, las que se orientan a posicionar al departamento de Nariño como destino turístico para el país y porque no para el mundo.

En cuanto al análisis competitivo del Hotel Don Saúl, se tomó como industria los hoteles pertenecientes a COTELCO Capítulo Nariño y como competencia directa a los hoteles Agualongo, Cuellar's y Morasurco. Este análisis mostró la ubicación del Hotel Don Saúl.

Todo ello proporciona datos y herramientas para generar estrategias que incrementen la competitividad del Hotel Don Saúl y encaminar planes de acción que permitan aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

## ABSTRACT

The strategical planning is administrative tool, this one minimize the doubt and the risk taking decisions, guide to reduce the impact in the change of some organizations.

The application of the strategical planning corporate in the Hotel Don Saul, was made with the purpose to generate a technical tool appropriate, this can serve like a letter of navigation for the hotel, guided to generate action plans to head increasing the levels of competitiveness of the same.

Inside this analysis made, the diagnose internal give positive results about the corporate image and the quality of service detected for the guests and the persons, who visit the hotel.

Besides the external analysis show than there are many threat then opportunities, in situations very important and this items can not control, as the activity of Galeras volcano and the access way although there are many opportunities very important like the reactivation trade and government policies of tourism, this guide to give a position to our department of Nariño like the turistic destiny for the country and the world.

In the competitive analysis the Hotel Don Saul taked like industry the hotels belonging to COTELCO Capítulo Nariño and like competition direct the hotel Agualongo, Cuellar`s and Morasurco, this analysis show the located of the hotel.

All about this give dates and tools to generate action plans to increasing the competitiveness of the Hotel Don Saul increasing the action plans to lending their strength, to prevent the effect of the weakness, to use on time their opportunities and advance to the effect of threat.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>16</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	16
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	17
1.3 OBJETIVOS	18
1.3.1 Objetivo General.	18
1.4 JUSTIFICACION	19
<b>2. METODOLOGIA</b>	<b>32</b>
2.1 TIPO DE ESTUDIO.	32
2.2 METODO DE INVESTIGACION.	32
2.3 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION.	32
2.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION	34
<b>3. PRESENTACION DEL HOTEL DON SAUL</b>	<b>35</b>
3.1 MISIÓN:	36
3.2 VISIÓN:	36
3.3 OBJETIVO:	36
3.4 MENSAJE PUBLICITARIO:	36
<b>4. ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>38</b>
4.1 Análisis Formato de encuesta No 1 dirigido a hospedaje.	38
4.2 Análisis Formato de encuesta No 2 dirigido a restaurante.	42
4.3 Análisis Formato de encuesta No 3 dirigido a eventos.	49
4.4 Análisis encuesta, aplicada a empleados del Hotel Don Saúl.	51
<b>5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b>	<b>55</b>
5.1 ANÁLISIS DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (P.C.I.)	56
5.1.1 Capacidades	57

5.1.1.1 Capacidad Directiva	57
5.1.1.2 Capacidad Competitiva	58
5.1.1.3 Capacidad Financiera	60
5.1.1.4 Capacidad Tecnológica	61
5.1.1.5 Capacidad de Talento Humano	62
5.1.2 Matriz de Perfil de Capacidad Interna P. C. I.	65
5.1.3 Matriz de Evaluación de Factor Interno (M. E. F. I.)	66
5.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M)	67
5.2.1 Factores Claves de Éxito	67
5.2.1.1 Factor Económico	67
5.2.1.2 Factor Político	69
5.2.1.3 Factor Social	72
5.2.1.4 Factor Tecnológico	75
5.2.1.5 Factor Competitivo	76
5.2.1.6 Factor Geográfico	77
5.2.2 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio P.O.A.M.	80
5.2.3 Matriz de Evaluación de Factor Externo (M.E.F.E.)	81
6. ANALISIS DE COMPETENCIA PARA EL HOTEL DON SAUL.	83
6.1 FACTORES DE COMPETITIVIDAD	83
6.2 PRINCIPALES COMPETIDORES	83
6.3 PERFIL COMPETITIVO DEL HOTEL DON SAUL	84
6.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO M.P.C.	92
7. ESTUDIO DE LAS UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO Y SU CICLO DE VIDA	94
7.1 UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO	94
7.1.1 Alojamiento	94
7.1.2 Alimentos & Bebidas	95
7.1.3 Servicios Complementarios	95
7.2 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	97

7.2.1 Matriz BCG para la Unidad de alojamiento	99
7.3.1 Ciclo de vida de la unidad estratégica de Hospedaje	100
<b>8. ANÁLISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)</b>	<b>102</b>
8.1 FACTORES CLAVE DE EXITO.	102
8.2 MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)	103
8.3 ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA	104
8.3.1 Estrategias FO	104
8.3.2 Estrategias FA	104
8.3.3 Estrategias DO	104
8.3.4 Estrategias DA	105
<b>9. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD</b>	<b>106</b>
9.1 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	107
9.2 GRADO DE VULNERABILIDAD	108
9.3 ESTRATEGIAS	109
<b>10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA EL HOTEL DON SAÚL</b>	<b>110</b>
10.1 DEFINICION DE HORIZONTE DE TIEMPO	110
10.2 DEFINICION DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS	110
10.3 PLANTEAMIENTO DE LA VISIÓN PARA EL HOTEL DON SAÚL	111
10.4 PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN PARA EL HOTEL DON SAÚL	111
10.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	111
10.6 PLANTEAMIENTO DE ORGANIGRAMA PARA EL HOTEL DON SAÚL	112
<b>11. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA HOTEL DON SAUL</b>	<b>115</b>
11.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)	115
11.2 MATRIZ INTERNA EXTERNA (I-E)	115
11. 3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (G E)	116
11. 4 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL (MPD)	118

11.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA (MCPE)	120
<b>12. PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>126</b>
<b>13. PRESUPUESTO GENERAL</b>	<b>131</b>
13.1 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO	134
<b>14. INDICADORES DE GESTIÓN</b>	<b>134</b>
14.1 CORPORATIVOS	134
14.2 POR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO	135
14.3 POR UNIDAD OPERATIVA	135
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>137</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>138</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>139</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>141</b>



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Tiempo de Trabajo	51
Tabla 2: Posibilidades de Ascenso	51
Tabla 3: Comunicación Entre Trabajadores y Directivos	51
Tabla 4: Existe Organización en su Área de Trabajo	52
Tabla 5: Se Consulta su Opinión	52
Tabla 6: Se Siente Orgulloso de Pertenecer al Hotel	52
Tabla 7: Se le Advierten Cambios en los Procedimientos	52
Tabla 8: La Administración se Preocupa por su Capacitación y Desarrollo	53
Tabla 9: Tiene Claros los Objetivos y Funciones de su Cargo	53
Tabla 10: Existe Buena Comunicación entre las Áreas de Trabajo	53
Tabla 11: Conoce la Estructura Organizacional del Hotel	53
Tabla 12: Que Unidad Estratégica de Negocio Considera la mas Importante	54
Tabla 13: Ha Tenido Quejas en su Área de Trabajo	54
Tabla 14: En Que Áreas ha Tenido Quejas	54
Tabla 15: Participación en el mercado	59
Tabla 16: Matriz de Perfil de Capacidad Interna P. C. I.	65
Tabla 17: Matriz de Evaluación de Factor Interno (M. E. F. I.)	66
Tabla18: Comparativo Evolución de la inflación años 2001 - 2006	68
Tabla 19: Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio P.O.A.M.	80
Tabla 20: Matriz de Evaluación de Factor Externo (M.E.F.E.)	81
Tabla 21: Cuadro de tarifas hoteleras 2007	85
Tabla 22: Cuadro número de habitaciones	86
Tabla 23: Cuadro de relación número de empleados vs. número de habitaciones	86
Tabla 24: Cuadro de participación en el mercado	87
Tabla 25: Total ocupación por habitaciones 2006	88
Tabla 26: Ubicación	89
Tabla 27: Salones y capacidad en diferentes montajes	90

Tabla 28: Matriz de Perfil Competitivo M.P.C	92
Tabla 29: Analisis de las unidades estratégicas de negocio	96
Tabla 30: Participación relativa del Mercado	98
Tabla 31: Crecimiento de la demanda	99
Tabla 32: Factores Clave de Éxito	102
Tabla 33: Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)	103
Tabla 34: Analisis de Vulnerabilidad	107
Tabla 35: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	115
Tabla 36: Crecimiento de la Demanda	119
Tabla 37: Posición Competitiva	119
Tabla 38: Variables de Atractividad	121
Tabla 39: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	123

## LISTA DE FIGURAS

Figura No 1. Organigrama Hotel Don Saúl	37
Figura No 2. Porcentaje de nuevos clientes	38
Figura No 3. Motivo de visita	38
Figura No 4. Comodidad de las habitaciones	39
Figura No 5. Condiciones físicas de la habitación	39
Figura No 6. Condiciones físicas del baño	40
Figura No 7. Pulcritud de las habitaciones	40
Figura No 8. Ha utilizado room service	40
Figura No 9. Calificación de calidad según eficiencia	41
Figura No 10. Calificación de calidad, según amabilidad	41
Figura No 11. Razones de elección del Hotel Don Saúl	42
Figura No 12. Primera visita al restaurante	42
Figura No 13. Visitas frecuentes Vs. Huéspedes	43
Figura No 14. Calificación de calidad según el servicio	43
Figura No 15. Calificación de calidad según la eficiencia.	44
Figura No 16. Calificación de calidad según los alimentos	44
Figura No 17. Calificación de calidad según el sabor.	44
Figura No 18. Calificación de calidad según el factor limpieza	45
Figura No 19. Calificación de calidad según la etiqueta	45
Figura No 20. Criterio a cerca del personal de mesa en cuanto a eficiencia	46
Figura No 21. Criterio a cerca del personal de mesa en cuanto a amabilidad.	46
Figura No 22. Conocimiento de la comida Árabe	46
Figura No 23. Calificación en cuanto a sabor de la comida Árabe	47
Figura No 24. Uso del bar del Hotel Don Saúl	47
Figura No 25. Diversidad de licores	48
Figura No 26. Elección de restaurante o bar	48
Figura No 27. Primer evento en el Hotel Don Saúl.	49
Figura No 28. Tipo de evento	49
Figura No 29. Comodidad de los salones	49
Figura No 30. Calidad del Servicio	50

Figura No 31. Participación en el mercado por pasajeros	87
Figura No 32. Participación en el mercado por habitaciones	89
Figura No 33. Matriz del Grupo Consultor de Boston	98
Figura No 34. Matriz BCG para la Unidad de alojamiento	99
Figura No 35: Ciclo de vida de la unidad estratégica de Hospedaje	100
Figura No 36. Grado de Vulnerabilidad	108
Figura No 37. Organigrama Hotel Don Saúl	114
Figura No. 38 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción	116
Figura No. 39 Matriz Interna Externa (I-E)	118
Figura No. 40 Matriz de la Gran Estrategia	120
Figura No. 41 Matriz de Política Direccional	122

## **ANEXOS**

ANEXO A. Entrevista dirigida a personal Administrativo del Hotel Don Saúl	142
ANEXO B. Encuesta dirigida a empleados del Hotel Don Saúl	143
ANEXO C. Encuestas dirigidas a los clientes del Hotel Don Saúl	144

## INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios, el Hotel Don Saúl, ha sido caracterizado por su alto grado de compromiso con la calidad que se presta en cada servicio con el fin de satisfacer a sus clientes. Este hecho, requiere que se adopten las medidas pertinentes para que el compromiso y los esfuerzos no se pierdan, por tal razón, se cree conveniente el desarrollar e implementar una herramienta administrativa que promueva el mejoramiento continuo dentro de sus operaciones.

La planeación estratégica es una herramienta usada por una organización, con el fin de minimizar la incertidumbre del futuro en el desarrollo de sus actividades y de tal manera estar preparados para afrontar los cambios que se suscitan ante estas eventualidades.

La planeación estratégica corporativa, es el método administrativo que nos permite identificar los puntos claves del negocio, para de esta manera generar estrategias que posibiliten su potencialización y crecimiento, de tal modo que se produzca un jalonamiento de aquellas unidades estratégicas de negocio, que no están teniendo buenos resultados, a partir de la proposición de estrategias.

De esta manera, pretendemos lograr identificar claramente cuales son las unidades estratégicas de negocio del Hotel Don Saúl y cual es su aporte a las utilidades, para promover planes de mejora que incrementen la competitividad de la organización y de esta forma sus ingresos.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

#### **1.1.1 Diagnóstico.**

En el Hotel Don Saúl, no ha existido una planeación corporativa pertinente, la que identifique claramente cuales son sus unidades estratégicas de negocio, para de esta manera explotarlas y mantenerlas como un producto bandera dentro de su funcionamiento, logrando así su mantenimiento

El Hotel Don Saúl, carece de una planeación estratégica corporativa, este hecho ha propiciado que cada área trace sus metas y objetivos sin que ellos sean relacionados directamente por la administración, es decir cada empleado realiza una serie de actividades y tareas asignadas de la mejor manera posible. El Hotel Don Saúl, al igual que todos los hoteles del país esta enfrentando cambios de tipo operativo que interfieren y requieren un cambio desde su infraestructura hasta sus procesos, todo ello encaminado a generar un proceso continuo de calidad, tales como la certificación de calidad y la categorización por estrellas los cuales les exigen manejar minuciosamente todos sus procesos para producir servicios con alta calidad bajo los nuevos estándares, esto propicia un espacio para realizar cambios a nivel de su estructura, sus procesos y su funcionamiento

En la actualidad, no existe un plan estratégico corporativo en el Hotel Don Saúl, que sirva de orientador de navegación para la realización de las actividades que conlleven a incrementar sus resultados positivos.

#### **1.1.2 Pronóstico.**

Una organización que no planea es como un barco que navega sin rumbo, no posee un norte hacia el cual dirigirse y por lo tanto no conoce el camino que debe seguir. Para el Hotel Don Saúl, el no tener un plan estratégico corporativo, es una debilidad ya que, al no conocer las debilidades y fortalezas que posee a nivel interno, así como las amenazas y oportunidades que le ofrece el entorno, no podrá identificar las estrategias que le ayuden a minimizar los factores negativos y también a aprovechar los positivos y de esta manera será incapaz de afrontar los cambios y las problemáticas que le genera el mercado.

El hecho de no contar con una planeación acorde, debilita la estructura puesto que no hay motivación para direccionarse hacia los objetivos propuestos, que se evidencia en la disminución de competitividad de una organización y que termina en la pérdida de un norte común y conlleva a que cada quien actúe movido por otros factores.

### 1.1.3 Control al Pronóstico.

Para afrontar los cambios que se han venido presentando en el entorno de la industria del hospedaje y de los cuales el Hotel Don Saúl no esta exento, se debe trazar un plan estratégico corporativo que ayude a identificar las unidades estratégicas de negocio y de esta forma lograr minimizar el impacto que estos factores podrían causar en el normal desarrollo de las actividades del Hotel Don Saúl, apoyándose en sus fortalezas y potencializando las oportunidades que el entorno le ofrece y estableciendo objetivos bien definidos que sean alcanzables, medibles y cuantificables, pero a su vez retadores e inspiradores para todos los miembros del hotel. Por lo tanto se propone realizar un estudio aplicando herramientas como la gerencia estratégica y la planeación para proporcionar elementos técnicos acordes a las necesidades de el Hotel, es decir, se debe crear un plan de acción encaminado a optimizar los resultados, generando el fortalecimiento, motivación y competitividad de sus miembros para que a través de la generación y aplicación de estrategias adecuadas se pueda mantener el mercado actual y dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de los nuevos procesos y retos que se acercan.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuál es el plan estratégico corporativo mas apropiado, para incrementar los niveles de competitividad para el Hotel Don Saúl en los años 2007 - 2010?

### 1.2.1 Sistematización del Problema.

¿Cuál es la situación actual que presenta el Hotel Don Saúl?

¿Qué tan coherente y actualizada se encuentra la estructura organizacional del Hotel Don Saúl?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que estratégicamente posee el Hotel Don Saúl?

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno a l Hotel Don Saúl para el desarrollo de sus estrategias?

¿Cuál es la posición que ocupa el Hotel Don Saúl dentro de los hoteles de su nivel?

¿Cuáles son las unidades estratégicas de negocio del Hotel Don Saúl y en que ciclo de vida se encuentran?

¿Cuál debe ser el plan y las estrategias apropiadas para que el Hotel Don Saúl incremente su nivel de competitividad?



## **1.3 OBJETIVOS**

### 1.3.1 Objetivo General.

Elaborar un plan estratégico corporativo para el Hotel Don Saúl, en la ciudad de Pasto, que incremente su nivel de competitividad en los años 2007-2010.

### 1.3.2 Objetivos Específico.

1. Realizar un análisis crítico de la situación actual del Hotel Don Saúl.
2. Establecer el perfil de capacidad interna del Hotel Don Saúl (PCI).
3. Establecer el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).
4. Determinar el perfil competitivo del Hotel Don Saúl (MPC)
5. Determinar las unidades estratégicas de negocio del Hotel Don Saúl y su ciclo de vida. (BCG)
6. Definir estrategias por medio del análisis DOFA.
7. Redireccionar la estructura organizacional del Hotel Don Saúl
8. Formular planes de acción que permitan desarrollar las estrategias propuestas.
9. Construir el presupuesto general de la propuesta realizada al Hotel Don Saúl.
10. Establecer indicadores de gestión que permitan evaluar el desarrollo del plan propuesto.
11. Socializar y poner a disposición el plan estratégico corporativo en el Hotel Don Saúl.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

La realización de la planeación estratégica corporativa para el Hotel Don Saúl, se llevará a cabo por la necesidad observada en la carencia de herramientas técnicas acordes a la magnitud del movimiento en los negocios del hotel en cuestión.

El hecho de realizar y aplicar esta herramienta facilitará y permitirá encontrar las unidades estratégicas de negocio y con ello observar cuales son los factores fuertes del hotel y cuales sus débiles al igual que conocer cual de sus unidades estratégicas de negocio le está generando la menor rentabilidad y como se podría potencializar las que están rezagadas a partir de la formulación de estrategias aplicables al caso del hotel.

Como observamos, la planeación estratégica corporativa es una gran herramienta que puede ser utilizada por muchas empresas y negocios que algunas veces interpretan erróneamente su misión y que desconocen la existencia de estas unidades estratégicas de negocio al interior de su empresa, por presentar una miopía administrativa que evita observar sus fuentes de ingreso y diferenciarlas para crear alternativas dentro del portafolio de productos de ella.

Dentro del Hotel don Saúl existe una misión la cual esta orientada al cliente como su razón de ser y hacia quien va todo el esfuerzo de mercadeo a partir del sostenimiento de un proceso con calidad, esto es bueno y de hecho a traído mucho éxito al hotel, pero que tan certero es aplicar en cada área y como se direcciona ello hacia un norte común, porque si bien es posible que cada área establezca sus metas, se ha definido con certeza ¿cual de todas las áreas es la mas rentable? ¿Cuál de estas unidades estratégicas de negocio que aun no se identifica es la que mayor ingreso genera al hotel?

Como se observa, el deseo de este estudio es llegar a generar una actitud positiva y receptiva hacia la planeación estratégica corporativa, toda vez que en el hotel nunca se había realizado, de esta forma se pretende lograr identificar con plena certeza que tan fuerte se encuentra y en que áreas y también que tan débil y en que áreas, para poder a partir de ello potencializar las oportunidades que nos ofrece el entorno y minimizar las amenazas.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se cree que aunque la planeación estratégica corporativa no es algo nuevo administrativamente, si lo es para el Hotel Don Saúl y será de mucha importancia si se aplica, puesto que aunque existe un criterio autónomo en algunas áreas para fijar metas, estas no están directamente relacionadas con el objetivo general, es decir las metas de cada área no apuntan al norte común.

## 1.5 MARCO REFERENCIAL

Para la realización del estudio, se tomara como referencia los conceptos y componentes que encierra la planeación estratégica corporativa y la gerencia integral como principales pilares para la elaboración del plan estratégico corporativo propuesto para el Hotel Don Saúl.

### 1.5.1 Marco Teórico.

Planear es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Según Menguzzatto y Renau: la estrategia empresarial "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada".<sup>1</sup>

### PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA.

A las oficinas centrales corporativas les corresponde la responsabilidad de gestionar el proceso total de planeación. Mediante la planeación de estados generales de metas, políticas, estrategias y objetivos las oficinas centrales establecen el contexto dentro del cual las divisiones y las unidades de negocios individuales elaboran sus proyectos a nivel empresarial. Algunas corporaciones dan mucha libertad a sus unidades individuales para fijar sus propias metas y estrategias con relación a las ventas y las utilidades; otras establecen metas para sus unidades de negocios pero permiten que desarrollen sus propias estrategias; otras más establecen las metas e intervienen mucho más en las estrategias que utilizan sus unidades de negocios a nivel individual.

Las cuatro actividades de planeación que deben emprender las oficinas centrales de cualquier empresa son:

1. Definir la misión corporativa
2. Establecer unidades estratégicas de negocios (UEN)
3. Asignar recursos a cada UEN
4. Planear nuevos negocios.

---

<sup>1</sup> H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. El proceso de planeación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que de su aceptación y participación depende del grado de sentido de pertenencia que se genere al interior de la misma.

La Planeación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

"planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa" <sup>2</sup>

F. David, plantea: "una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica." <sup>3</sup>

## PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

El perfil de capacidad interna de una empresa es la medición y evaluación de las fortalezas y debilidades por medio de los factores claves de éxito que posee al interior de la misma para identificar el impacto que cada uno de ellos produce (alto, medio o bajo) y si este es negativo o positivo para la organización.

Los factores clave de éxito que deben medirse se clasifican en:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva
- Capacidad Financiera

---

<sup>2</sup> G. A. Steiner [154]. Planificación de la alta dirección (1991).

<sup>3</sup> F. David, Gerencia Estratégica, 1994,

- Capacidad Tecnológica
- Capacidad del Talento Humano

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Y dentro de cada uno de ellos se determinan variables importantes para la medición. Con el listado anterior se realiza la Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) y dentro de ella las variables se ponderan con valores de 0 a 1 y se clasifican de la siguiente manera:

Debilidad Importante	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Importante	4

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	CLASIFICACION	CLASIFICACION PONDERADA
TOTAL	1.00		DE 1 A 4

Obteniendo por medio de los cálculos correspondientes el resultado que se identificará se encuentra por encima de la media, la empresa cuenta con mas fortalezas que debilidades, de lo contrario contara con mas debilidades.

#### PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (POAM)

El perfil de capacidad externa es una herramienta que le sirve a la organización para medir las oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno y clasificar el impacto que cada factor le produce para de esta manera formular estrategias que le permitan maximizar el funcionamiento de la misma.

Los factores que esta herramienta tiene en cuenta para su medición se clasifican en: Factor social, demográfico, cultural, tecnológico y ecológico. Y en cada uno de ellos se toma un listado de variables importantes para la organización.

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Con el listado anterior se realiza la Matriz de Evaluación de Factor externo (MEFE) y dentro de ella las variables se ponderan de 0 a 1 y se clasifican de la siguiente manera:

Amenaza Importante	1
Amenaza Menor	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad Importante	4

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PONDERACION	CLASIFICACION	CLASIFICACION PONDERADA
TOTAL	1.00		DE 1 A 4

Obteniendo por medio de los cálculos correspondientes el resultado que identificará si el entorno le ofrece mas oportunidades o amenazas para su funcionamiento.

### MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Esta herramienta mide el grado de competitividad de la empresa en cuestión, frente a sus principales competidores. Para su realización se eligen factores claves que las organizaciones del medio deben poseer para ser exitosas, estos factores se ponderan con una escala de 0 a 1 y se tiene en cuenta la clasificación (1, 2, 3, 4) de las anteriores matrices.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	EMPRESA 1		EMPRESA 2		EMPRESA 3	
		CLASIF	P X C	CLASIF	P X C	CLASIF	P X C

Luego se comparan los resultados de las tres empresas y se determina cual es la más competitiva.

### MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)

#### Unidades Estratégicas de Negocio

Producto, mercado y competencia son los tres ejes de acción comercial de una empresa, para esto el BCG imagino una representación grafica del portafolio de sectores de la empresa, es decir, del conjunto de los sectores estratégicos en los cuales la empresa opera.

Los sectores de la empresa pueden ser clasificados en cuatro categorías, según dos ejes: el eje "participación en el mercado", que sirve para ubicar las ventas de la empresa en cada sector con respecto a las ventas de sus competidores en dichos sectores, y el eje "crecimiento de la demanda", que indica si se trata de un producto cuyo potencial ya ha sido explotado (crecimiento bajo) o esta todavía por explotar (crecimiento alto).

Los sectores pertenecientes al cuadrante de los dilemas, son los sectores del

porvenir que, a corto plazo, contribuyen al crecimiento de la empresa pero no a sus utilidades, ya que requieren inversiones en I &d, producción y mercadeo.

Los sectores estrella son naturalmente los sectores de alto crecimiento en los cuales la empresa posee una alta participación relativa en el mercado. Contribuyen al crecimiento de la empresa y se autofinancian.

Las vacas lecheras, como el nombre lo indica, contribuyen a las utilidades de la empresa; siendo bajo el crecimiento de la demanda, las inversiones en esos sectores son mínimas, y el margen de contribución elevado. Por ultimo los pesos muertos no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad. Son sectores del pasado.<sup>4</sup>

### PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO



### CICLO DE VIDA

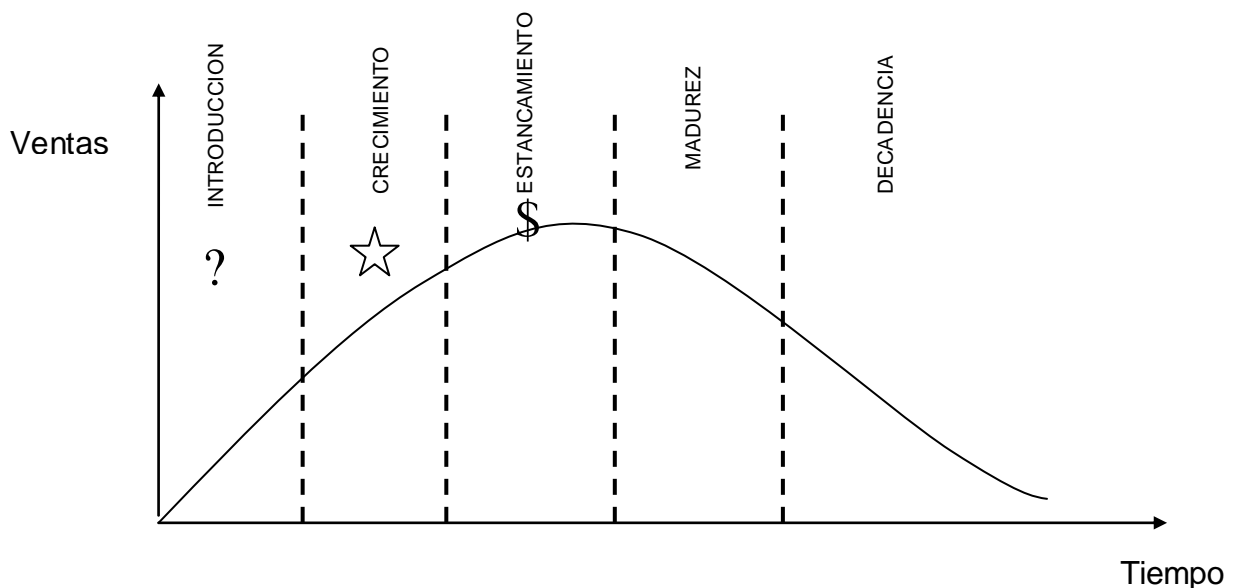
Se ha visto que el concepto de ciclo de vida no se aplica a los productos sino a los sectores de la empresa. La representación tradicional del ciclo de vida consiste en trazar la curva de las ventas en función del tiempo.

Las ventas evolucionan según una curva en forma de campana que se puede dividir en 4 o 5 fases: introducción, crecimiento, estancamiento (madurez),

<sup>4</sup> SALLENAVE Jean Paul, La Gerencia Integral; Colombia, Ed NORMA. 1994

decadencia. Sin embargo, la variable tiempo es subjetiva: la unidad de tiempo utilizada para medir el ciclo de vida de un sector varia

Según la naturaleza del sector. El concepto de portafolio de sectores permite sustituir la visión del ciclo de vida por otra representación en función de las características comerciales (participación en el mercado, crecimiento de la demanda) o financieras (ingresos, egresos) de un sector.<sup>5</sup>



## ANÁLISIS DOFA

DOFA es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad interna, del perfil de amenazas y oportunidades en el medio y el análisis de competitividad, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores posibilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva a consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.

El análisis DOFA, permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Con base en la selección de los factores claves de éxito de mas alto impacto obtenidos en las matrices EFI Y EFE, se realiza el análisis DOFA, que consiste

<sup>5</sup> SALLENAVE Jean Paul, La Gerencia Integral: Colombia, Ed NORMA. 1994



en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose como convertir una amenaza en oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. De esta manera se obtienen estrategias FO, FA, DO, DA.<sup>6</sup>

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Elaborar un plan estratégico corporativo para el Hotel Don Saúl, en la ciudad de Pasto, que incremente su nivel de competitividad.	FCE de mayor impacto	FCE de mayor impacto
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
FCE de mayor impacto	FO	FA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
FCE de mayor impacto	DO	DA

#### GERENCIA INTEGRAL.

“La gerencia integral es definida como el arte de integrar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad”<sup>7</sup>. La función principal de la gerencia Integral radica en la de toma de decisiones, este debe estar totalmente familiarizado con el entorno en el que desenvuelve. Un gerente que aplica la gerencia integral dentro de su organización, debe anticiparse a los cambios y aceptar de forma positiva cada cambio que se le presenta, también visualizarlos y percibirlos como una oportunidad.

La gerencia de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratégica, organizada y con visión al liderazgo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa sabe liderar.

El reto que enfrenta el gerente al aplicar la integralidad en su entorno empresarial consiste en forjar un tipo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales para enfrentar no el día a día, si no saber prever el futuro conjuntamente con sus superiores.

<sup>6</sup> SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica: Colombia, Ed RAM Editores Cia. Ltda. 1996

<sup>7</sup> SALLENAVE Jean Paul, La Gerencia Integral; Colombia, Ed NORMA. 1994

## COMPETITIVIDAD

De acuerdo con Michael Porter, existen cuatro factores determinantes en la competitividad de las naciones:

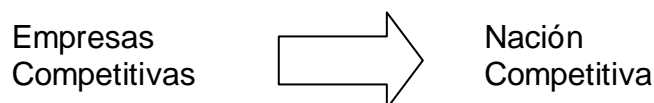
1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e Infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
2. La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.
3. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

En su conjunto, estos cuatro actores determinantes de la competitividad de una nación forman una suerte de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.

En la actualidad, uno de los comunes denominadores más notorios entre la inmensa mayoría de los países en las esferas económica y política es que en mayor o menor grado éstos se hallan empeñados en las tareas conceptuales, políticas y programáticas para redefinir el papel del Estado en la promoción y regulación de la actividad económica.

Se necesita formular e instrumentar una política industrial que permita a su aparato productivo generar las ventajas competitivas requeridas para una inserción exitosa a la dinámica de la economía mundial. Conviene asimismo, erradicar el malentendido que identifica fomento con protección. En un entorno de profundos rezagos estructurales y de numerosos problemas de competitividad, la carencia de mecanismos de fomento ha sido una de las principales deficiencias de la estrategia modernizadora<sup>8</sup>

La competitividad de las naciones, se logra a través de la competitividad de sus empresas, la cual es descrita de la siguiente forma:



<sup>8</sup> PORTER Michael, La Ventaja Competitividad de las Naciones, Buenos Aires, Ed BERGARA. 1991

### 1.5.2 Marco Histórico.

El surgimiento del concepto de estrategia de negocios se remonta a fines de los años 50 y su fortalecimiento se puede observar claramente en los años 70. En la década del 50 la práctica de hacer planeación a largo plazo se impuso y se elaboraban planes a 5 años, que sin embargo “no pasaban de ser pronósticos y presupuestos, por la ausencia de una estrategia fundamental como la base del plan”<sup>9</sup>.

Es entonces cuando se inician procesos importantes de elaboración sobre el tema de la planeación estratégica que condujeron al desarrollo del concepto de estrategia empresarial. Es así como a principios de la década del 70 Stanford Research Institute presento el Long Range Planning Service (servicio de planeación a largo plazo) y a mediados del mismo periodo el Boston Consulting Group elaboro instrumentos de análisis que mas adelante se desarrollaron ampliamente para su aplicación en las decisiones estratégicas. El desarrollo fundamental del enfoque, modelos y técnicas para la planeación y la administración estratégica, se ha dado en los 20 años siguientes<sup>10</sup>.

Igor Ansoff, presento en 1965 la primera matriz de análisis estratégico, esto es, una grafica para visualizar en dos dimensiones las opciones estratégicas ofrecidas a las empresas. Esta se desarrolla ya sea sirviendo los mismos clientes con los mismos productos (penetración), ya sea ofreciendo productos distintos (diferenciación, desarrollo de productos, integración horizontal), ya sea vendiendo sus productos actuales en nuevos mercados (segmentación, expansión geográfica, exportación), ya sea buscando nuevos clientes para ofrecerles nuevos productos (diversificación).<sup>11</sup>

A partir de 1957 con el gobierno de Rojas Pinilla, por medio del decreto 2700 se crea el instituto de turismo que luego cambió a ser la corporación nacional de turismo, con la cual se da inicio a la legislación hotelera y esta clasifica a los establecimientos de alojamiento así:

### 1.5.3 Marco Contextual

HOTEL: establecimiento que ofrece alojamiento y satisfacer las necesidades básicas del ser humano, consta de habitaciones amplias, con baño privado y un espacio apropiado para ropa. El Hotel Don Saúl se encuentra en esta categoría.

Los hoteles tuvieron su origen con el comercio impulsados por motivos políticos y culturales que hacían necesaria la construcción de edificaciones con el objeto de hospedar a personas.

---

<sup>9</sup> SALLENAVE Jean Paul, La Gerencia Integral: Colombia, Ed NORMA. 1994

<sup>10</sup> PEREZ Castaño Marta. Guía Practica de Planeación Estratégica: Colombia, Ed Universidad del Valle. 1990

<sup>11</sup> SALLENAVE Jean Paul, Gerencia y Planeación Estratégica: Colombia, Ed NORMA. 1992

En el siglo IV A.C En la ciudad de Olimpia se construyó la primera edificación con carácter de hotel, con el objetivo de hospedar a los atletas que participaban en las olimpiadas. En América el primer hotel se construyo en México en el año de 1525.

En 1954 fue la fundación de ACOTEL Asociación Colombiana de Hoteles, hoy Asociación Hotelera de Colombia COTELCO. Entre los fundadores estaba el entonces Gerente del Hotel Tequendama John Sutherland quien convocó a varios de los más importantes hoteles del país.

En 1955 se creó la Fundación en Bogota de la ALAICO (Asociación de Líneas Aéreas Internacionales en Colombia)

En 1957 Por el Decreto 0272 se crea la "Empresa Colombiana de Turismo S.A." Y en el mismo año se crea la Asociación Colombiana de Grandes Restaurantes ACOGRAN, hoy "Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica" ACODRES.

En 1959 se da la creación del Instituto de Cultura y Turismo de Bogotá, hoy "Instituto Distrital de Cultura y Turismo". Así como, Inauguración del Aeropuerto El Dorado de Bogotá, que reemplaza al antiguo Aeropuerto de "Techo".

En 1962 se inaugura el Ferrocarril "Expreso del Sol", que efectuaba la ruta Bogotá-Fundación (Magdalena). En el mismo año nace el Diners Club de Colombia.

1963 Inauguración en Santa Marta del Hotel Irotama. Primer Hotel "Resort" del País.

1964 Fundación de Hoteles Ltda. Primera Cadena Hotelera Colombia sobreviviente.

En 1966 El total de turistas extranjeros llegados al país se situó en 65.468. Pasando en 1968 a 94.761

En el mismo año se organiza el XIII Congreso Eucarístico Internacional debido a la Primera visita de un Papa a América Latina, Paulo VI, quien viajó desde Roma a Colombia en un avión de Avianca especialmente acondicionado para él. Esta fue su frase de despedida: "No os digo adiós porque os llevo en mi corazón"

1971 Inauguración del Hotel Cali Intercontinental ya que en este año fueron los Juegos Panamericanos.

## LA HOTELERÍA EN COLOMBIA

En Colombia el primer hotel fue fundado en 1889, su nombre era América, ubicado en la ciudad de Honda, esto debido a que el río Magdalena constituía la principal vía de comunicación al interior del país. En 1904 en Girardot, puerto fluvial se constituyo el segundo hotel conocido como San Germán, en 1916 en Cali se fundo el hotel Méndez, en 1918 el hotel Lusitana en Ibagué, en 1921 se creo el hotel Regina en Bogota, el primer hotel de lujo en el país. En Cartagena el primer hotel construido es el Hotel Plaza Bolívar, en 1945, luego en 1946 se creo el hotel Caribe, en 1965 se fundo el hotel Americano, el primer hotel con casino propio. La industria hotelera ha ido evolucionando a través del tiempo, tiene su propio desarrollo y progreso, ha venido corrigiendo sus imperfecciones, mejorando su estructura organizativa. En su afán de acrecentar sus utilidades en la actividad hotelera, los propietarios inversionistas han aumentado la capacidad en los hoteles y mejorado su organización, para esto se ha hecho necesario la utilización de sistemas de información acorde a sus necesidades. De esta manera se crean las 2 grandes dimensiones del trabajo en la industria hotelera, como son la administración de las operaciones y los registros contables de esta actividad.

La situación de la hotelería en Colombia que empezó con una expansión en el 92 y que solo duró dos años, después de la cual quedó una capacidad instalada de 50.000 habitaciones y una ocupación que no llega a la mitad. Pero este escenario, con lo desalentador que les pueda parecer a algunos, es para otros una verdadera fuente de negocio. Por algo dicen que las grandes fortunas se hacen en épocas de crisis. Accor, un conglomerado francés de hotelería, y los ingleses de Bass han convertido esta crisis en una oportunidad para comprar mercado barato y asegurar una posición estratégica, tanto en el Caribe como en Suramérica. Ahí está el atractivo de Colombia.

## LA HOTELERÍA EN PASTO

En la ciudad de Pasto la hotelería tuvo una época de desarrollo y apogeo, todo ello gracias a que por su ubicación geográfica era un paso obligado de turistas y comerciantes que iban desde el interior del país hacia los países vecinos y en general a los países del cono sur, este hecho se deja ver mas fácilmente con la creación de la Casa de la Posada alrededor de 1810 que se situaba en la actual calle 16 con carrera 25 esquina, este hotel tenía como particularidad destacable que poseía el único salón de la ciudad de Pasto, para reuniones, fiestas y demás eventos.

Otro hotel destacado en la época del año 1890 aproximadamente fue el Hotel Niza, ubicado en la actual calle 17 numero 23 – 40, el cual albergó personalidades de importancia nacional como el presidente López Pumarejo. Posteriormente cambió su nombre al de Hotel Pacífico, este se caracterizaba por el servicio cálido y amable que ofrecía la dueña y administradora.

En el año de 1910 la señora Enriqueta Zarama donó un lote ubicado en la actual avenida de los estudiantes con el fin de que ahí se realizara un hotel basado en las especificación exigidas para tal evento y el cual ofrezca todas las comodidades a los viajeros que visitaban nuestra ciudad en aquella época, fue así como en el año de 1971 se inauguro el Hotel Morasurco.

En el mismo año 1971 a cargo del señor Plutarco Cuellar se crea un hotel bolera, ubicado en la carrera 23 calle 15, conocido como Hotel Cuellar's, que se caracterizó desde su creación por su servicio personalizado y gran atención a los huéspedes que lo visitaban.

En la década de los 70`s con la construcción de la panamericana y la ampliación del aeropuerto, se siente la influencia del transporte aéreo, lo que ocasionó un receso en la actividad de la hotelería en la ciudad de Pasto, ya que dejábamos de ser un paso obligado hacia el sur del continente.

En el año de 1992 se inauguró el Hotel Don Saúl en la ciudad, ofreciendo un coctel de bienvenida al cual asistieron las principales autoridades de la ciudad, numerosas empresas y amigos. Abrió sus puertas ofreciendo sus servicios con 43 habitaciones totalmente dotadas, tres Suites, restaurante Jazmín, bar, salones Monte de los Olivos, Jordán, Eufrates y Tigris contando con 38 empleados.

Desde su creación hasta el momento la gerencia general ha estado a cargo del propietario Iyad Hussein Ibrahim.

Desde sus inicios el Hotel Don Saúl, ha gozado de muy buena aceptación en el gremio hotelero, lo cual ha hecho que se mantenga en el mercado. En 1997 se acondicionó la zona húmeda, que consta de baño turco, sauna y gimnasio tanto para huéspedes como para particulares, también se cambió el servicio de comunicaciones del hotel y se instaló un circuito cerrado de televisión.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Fuente: MUÑOZ Héctor, Operador Turístico, R.T.A Viajes y Turismo  
SANTACRUZ Carlos, Docente SENA, Hotelería y Turismo

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1 TIPO DE ESTUDIO.**

El estudio que se abordara en el presente trabajo es de tipo analítico descriptivo, puesto que se referirá a los hechos que se observarán a través de la investigación, para posteriormente inferir su comportamiento y establecer su tendencia. De esta manera se generarán estrategias a futuro que permitan incrementar la competitividad del Hotel Don Saúl.

### **2.2 METODO DE INVESTIGACIÓN.**

En el presente estudio aplicaremos un método deductivo, el cual permitirá identificar elementos individuales y específicos tanto del entorno como al interior de la organización, partiendo de situaciones generales para establecer objetivos particulares que busquen incrementar la competitividad de la organización.

### **2.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

#### **2.3.1 Fuentes de Información**

Se utilizará información de tipo cualitativo y cuantitativo, la cual se clasificará en fuentes primarias y secundarias para obtener los resultados de la investigación.

**Fuentes Primarias:** Las principales herramientas de recolección de información que se utilizará son: la encuesta, que se aplicará a los empleados como también a los clientes del Hotel para identificar factores internos, la entrevista, que se realizará al personal administrativo para obtener información específica de fenómenos relacionados con la organización y por último la observación directa, de la que se obtendrá información valiosa permitiendo la confirmación de diversos hechos necesarios para el análisis.

**Fuentes Secundarias:** La conforman los archivos, textos, estadísticas, informes de gestión y demás información escrita, existente sobre el Hotel Don Saúl y el entorno en el que se desenvuelve.

#### **2.3.2 Técnicas e Instrumentos de Recolección**

Se aplicará un formato de encuesta dirigida a los empleados y otra dirigida a los clientes del Hotel Don Saúl, de esta manera se obtendrá información de primera mano acerca de las motivaciones, actitudes, carencias, deficiencias, perspectivas y expectativas que sean de importancia para el estudio. Por ser un trabajo estadístico se tendrá en cuenta un margen de error del 5% para

dicha información.

Estos procedimientos necesitan herramientas de codificación y tabulación de datos, para lo cual se realizará un proceso de análisis estadístico que nos permita establecer las tendencias de las encuestas.

También se utilizará un formato previo de entrevista que determinará el rumbo que debe tomar la misma, para que la información sea consistente con el análisis y la identificación clara de conclusiones relacionadas con el estudio.

### 2.3.3 Población y muestra

Para el desarrollo de este estudio se tomará como población, para la aplicación de la encuesta dirigida a los empleados del Hotel al número total de ellos, por lo tanto será de tipo censal.

NÚMERO DE EMPLEADOS 28

AREA	NUMERO DE EMPLEADOS
GERENTE	1
ADMINISTRATIVOS	4
RECEPCIONISTAS	3
PRODUCCION	4
ALOJAMIENTO	3
SERVICIOS GENERALES	2
BOTONES	1
CONTABILIDAD	2
MESEROS	5
MANTENIMIENTO	3

Para encontrar el tamaño de la muestra que se tomará para la aplicación de la encuesta a los clientes del Hotel, se tomo la ocupación de los últimos 7 meses, desde Marzo a Septiembre, como la población que se medirá. Teniendo en cuenta que la encuesta estará segmentada de acuerdo a las unidades estratégicas que se encuentran diferenciadas.

N = 12271

Z = 95%

e = 5%

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{12271 * (1.96)^2 * (0.5) (0.5)}{(12271-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$



$$n = 372.527 = 372$$

Por lo tanto la muestra que tomaremos es de 372 encuestas, las cuales aplicaremos con la siguiente segmentación:

HOSPEAJE	210
BAR/RESTAURANTE	147
EVENTOS	11
RECREACION	4
TOTAL	372

## 2.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Por ser un estudio de tipo cualitativo la interpretación de los datos se realizará por medio de un análisis hermenéutico, es decir, se buscará comprender la realidad, interpretarla, hacer una descripción y sacar conclusiones de la misma, sin embargo, se realizará un análisis estadístico de los datos que lo requieran, como es el caso de las encuestas, que aunque son de tipo cuantitativo sirven de apoyo en análisis cualitativos.

### 3. PRESENTACIÓN DEL HOTEL DON SAÚL

El Hotel Don Saúl esta constituido legalmente como una empresa unipersonal la cual figura a nombre del señor Lyad Hussein, quien además trabaja como gerente general del mismo. Está en el escalafón de régimen común.

Fue fundado el 6 de Noviembre de 1992 como Hotel Don Saúl, su inauguración se realizo ofreciendo un coctel de bienvenida en el cual participaron las principales autoridades de la ciudad, numerosas empresas y amigos. Cuando abrió sus puertas lo hizo con un número de 43 habitaciones completamente dotadas, entre ellas 3 suites, restaurante Yazmín, bar, salones Monte de los Olivos, Jordán, Eufrates, Tigris y Litany. Para su apertura y con el fin de brindar un inigualable servicio, contaba con 38 empleados.

Desde ese entonces se ha contado en promedio con 26 empleados, lo cual es un aliciente para el empleo en la ciudad. Actualmente se encuentran vinculadas 31 personas en el Hotel de las cuales 3 son de apoyo en las operaciones y 28 son personal fijo del Hotel.

En el año de 1997 se acondiciono la zona húmeda, que consta de baño turco, sauna y gimnasio, tanto para huéspedes como para particulares. Dentro de este cambio se realizó una modificación en su sistema de comunicaciones y se instaló un circuito cerrado de televisión

Su estructura organizacional esta conformada por dos grandes grupos así: uno administrativo organizacional y el segundo un operativo funcional, estas dos áreas son el complemento integral del funcionamiento del hotel y de las cuales hablaremos mas adelante en el contexto organizacional.

El Hotel Don Saúl ha sido tradicionalmente reconocido por su calidad en servicio y sus excelentes productos ofrecidos en el mercado de la hospitalidad, la cual cubre las necesidades de los habitantes de la ciudad de San Juan de Pasto y del país que nos visitan.

Dentro de su proceso, el Hotel Don Saúl se vinculó en el año 1993 a COTELCO Capitulo Nariño y a través de esta entidad a COTELCO Nacional, que es la asociación mas grande existente en Colombia en el área de la hospitalidad, asociación que se encarga de propender por la representación y gestión ante las autoridades civiles, militares, eclesiásticas y empresas privadas. COTELCO nacional respalda al Capitulo de Nariño con su programa administrativo de capacitación en conjunto con el Fondo de Promoción Turística de Colombia. El Capitulo le genera al Hotel Don Saúl la posibilidad de forjar alianzas y convenios con empresas afines y complementarias a la industria. Además de la capacitación continua de los funcionarios que pertenecen la misma

Teniendo en cuenta el objeto social del hotel, el cual es brindar alojamiento además del servicio en el área de alimentos, bebidas. El mercado que abarca, se encuentra en el sector corporativo, que es su principal segmento y hacia el cual se orientan todas las operaciones del Hotel, sin embargo en el campo de los eventos y la administración de alimentos y bebidas se observa un gran potencial para el Hotel.

### 3.1 MISIÓN:

Ofrecer a nuestro cliente externo, como a nuestros huéspedes un excelente servicio, apoyándonos en un grupo humano motivado, profesional y comprometido con el servicio hotelero; quien realiza sus labores con principios éticos y morales, logrando al máximo la satisfacción de nuestros clientes.

### 3.2 VISIÓN:

Consolidar y reconocer en el Hotel Don Saúl a una organización de nivel nacional e internacional por la calidad de sus servicios, la excelencia de su recurso humano y el aporte a la industria hotelera con un perfil idóneo a lo que la hotelería internacional requiere; logrando las mas grandes metas y colocándonos en el primer nivel del sur occidente colombiano.

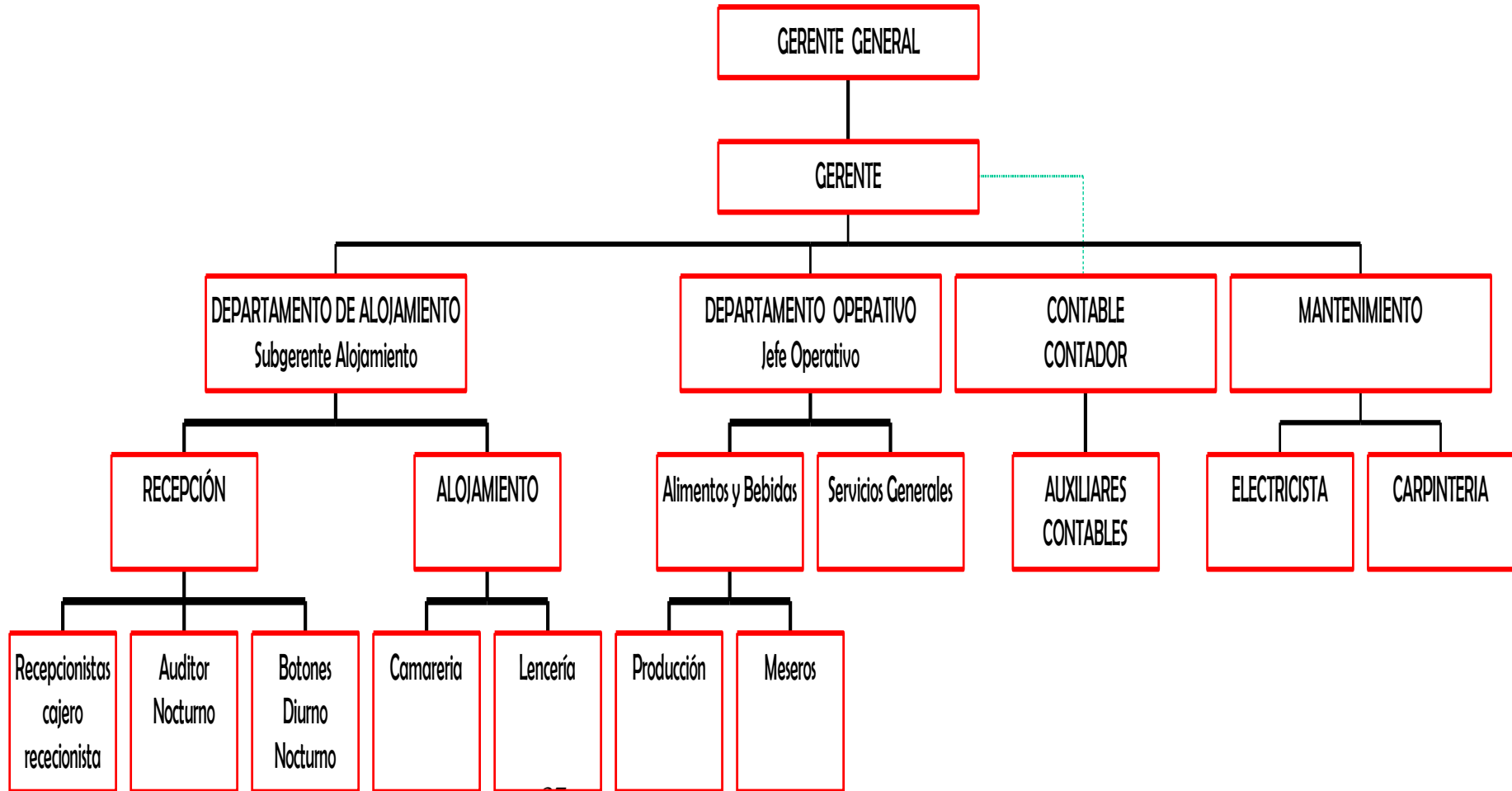
### 3.3 OBJETIVO:

Alcanzar la total satisfacción del cliente mediante el mejoramiento continuo del recurso humano y de su infraestructura montada; alcanzando así las metas presupuestadas, brindando así estabilidad y crecimiento a la empresa.

### 3.4 MENSAJE PUBLICITARIO:

En San Juan de Pasto, “ciudad sorpresa de Colombia” se encuentra ubicado su Hotel Don Saúl; la excelencia a su servicio y con un nuevo concepto de la hotelería internacional.

3.5 Organigrama Hotel Don Saúl  
 Figura 1. Organigrama Hotel Don Saúl

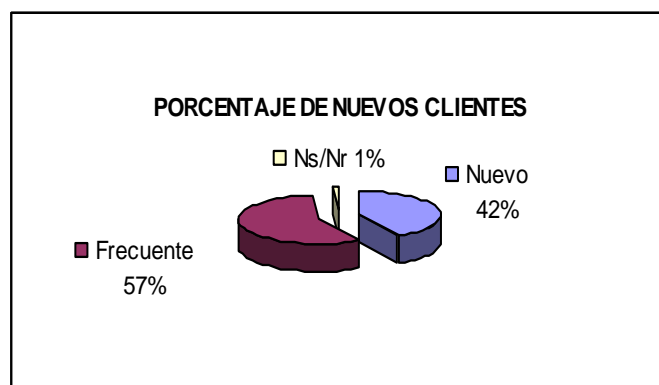


## 4. ESTUDIO DE MERCADO

Uno de los factores importantes para encontrar la situación de la empresa, es conocer la percepción que el cliente tiene de la misma; la investigación de mercados es una herramienta utilizada para obtener información verídica que contribuirá a alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### 4.1 Análisis Formato de encuesta No 1 dirigido a hospedaje.

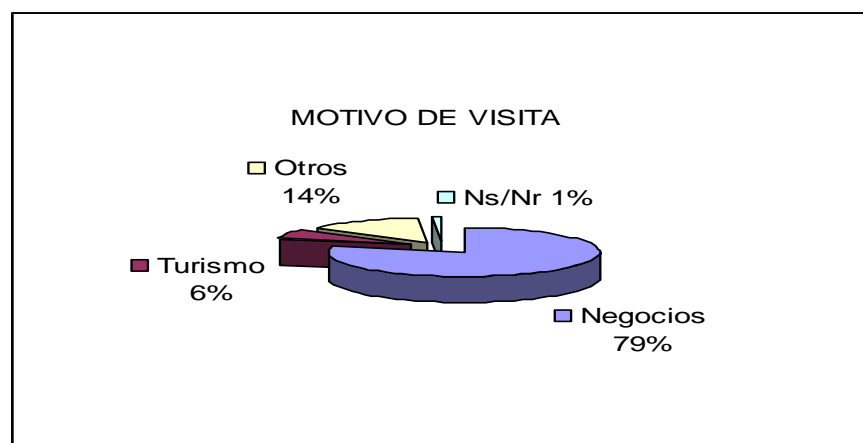
Figura 2. Porcentaje de nuevos clientes.



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Se observa claramente, que existe un alto porcentaje casi la mitad de nuevos huéspedes que visitan el hotel, hecho que muestra que existe una importante rotación de clientes para el mismo, así como también que existe una alta fidelización de su clientela, al presentarse un porcentaje de más de la mitad de huéspedes frecuentes.

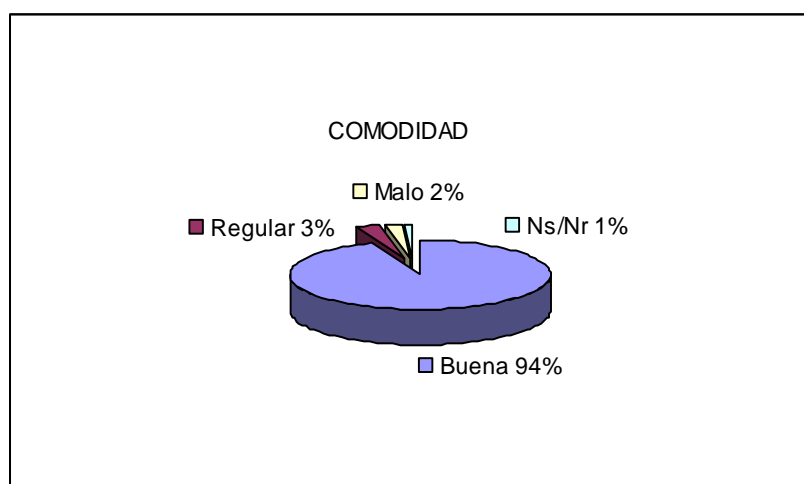
Figura 3. Motivo de visita.



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

El mayor número de huéspedes que visitan el hotel lo hacen por razones de trabajo o negocios con más de 3/4 partes de su clientela, mientras que razones varias ocupa el segundo lugar en importancia aunque muy por debajo de la anterior. Cabe precisar la baja presencia de turismo en el segmento de mercado que visita el hotel.

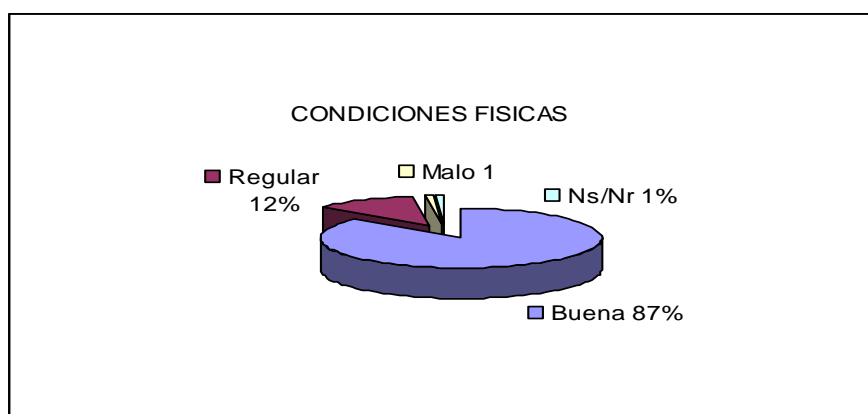
Figura 4. Comodidad de las habitaciones.



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Se deduce, que el Hotel Don Saúl brinda la comodidad requerida por sus huéspedes, ya que casi la totalidad de encuestados así lo confirma.

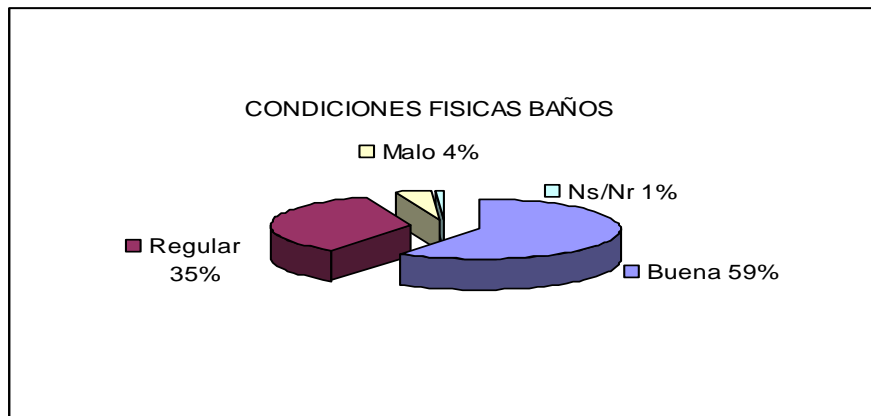
Figura 5. Condiciones físicas de la habitación



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Aunque la mayor cantidad de huéspedes piensa que las condiciones físicas de las habitaciones son buenas, hay un porcentaje significativo de huéspedes que cree que las condiciones están desmejorando, por lo que hay que tener cuidado y tomar los correctivos necesarios a tiempo.

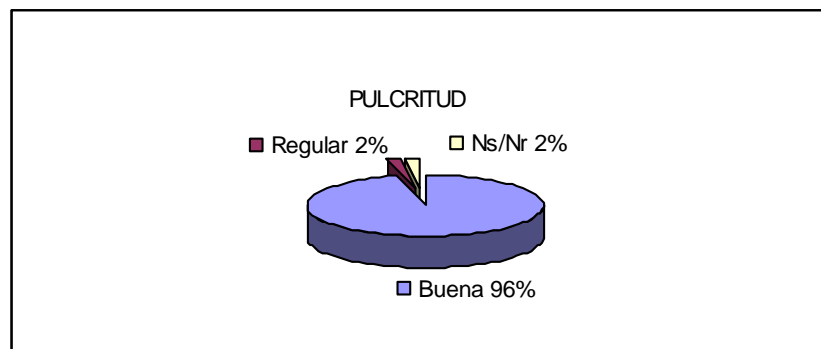
Figura 6. Condiciones físicas del baño



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Se observa, que hay un creciente número de huéspedes, que no se sienten conformes con las condiciones que presentan los baños, representando casi la mitad de los usuarios del Hotel Don Saúl.

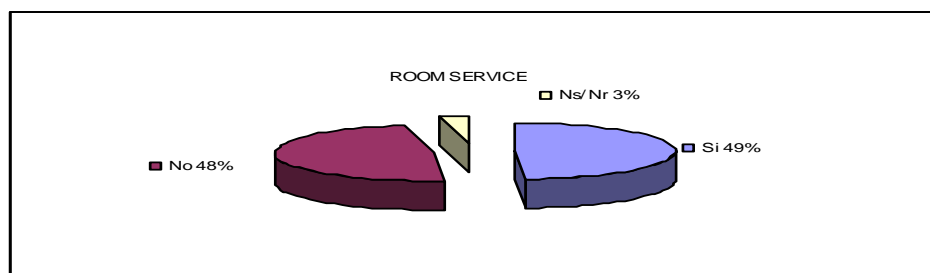
Figura 7. Pulcritud de las habitaciones



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

La pulcritud se presenta como un criterio común en el Hotel Don Saúl, razón por la cual casi la totalidad de sus huéspedes lo destacan.

Figura 8. Ha utilizado room service

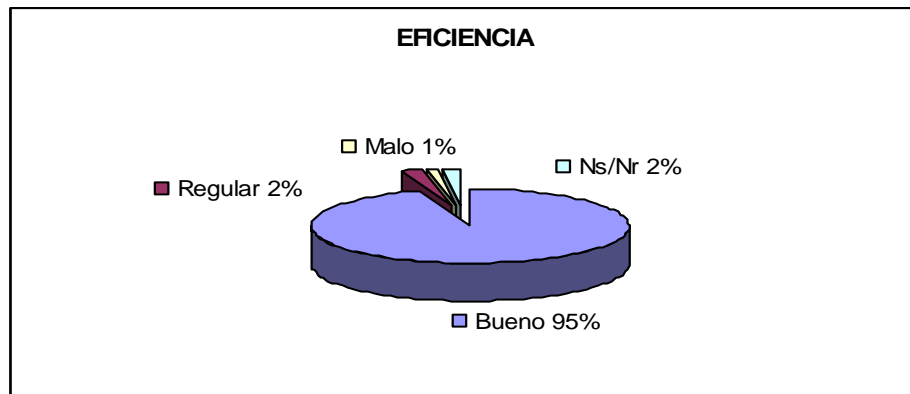


FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Podemos inferir, que el uso del room service, se demanda y no en iguales

proporciones, es decir, la mitad de los huéspedes hacen uso de el, mientras que la otra mitad no lo hace.

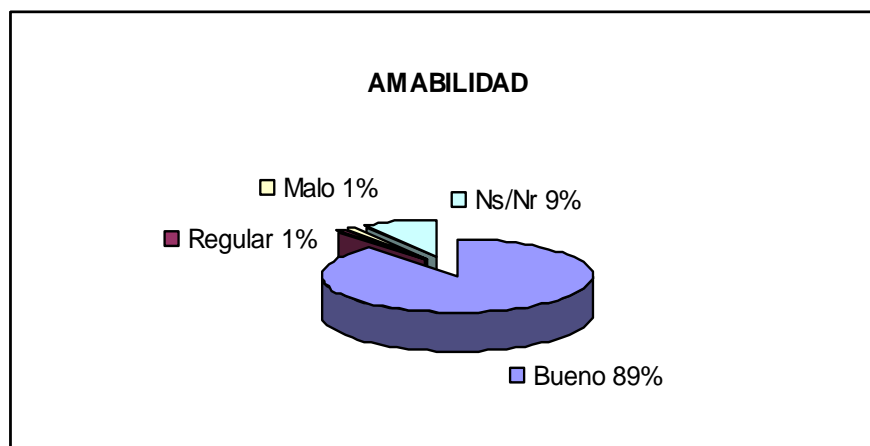
Figura 9. Calificación de calidad según eficiencia



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Se observa que la calidad, medida bajo el factor de eficiencia es muy favorable, visto por los huéspedes del hotel, ya que casi la totalidad de ellos así lo afirma.

Figura 10. Calificación de calidad, según amabilidad

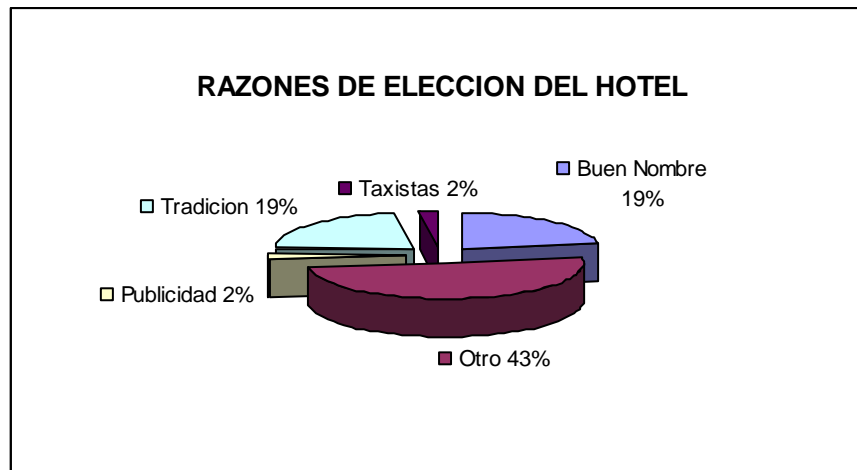


FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

De iguala manera la amabilidad se destaca dentro de las operaciones del hotel, sin embargo hay una diferencia entre la calificación que se encontró de la calidad según la eficiencia y amabilidad, razón que puede ser atribuida a que en la segunda un número mayor de huéspedes no respondió esta categoría.



Figura 11. Razones de elección del Hotel Don Saúl

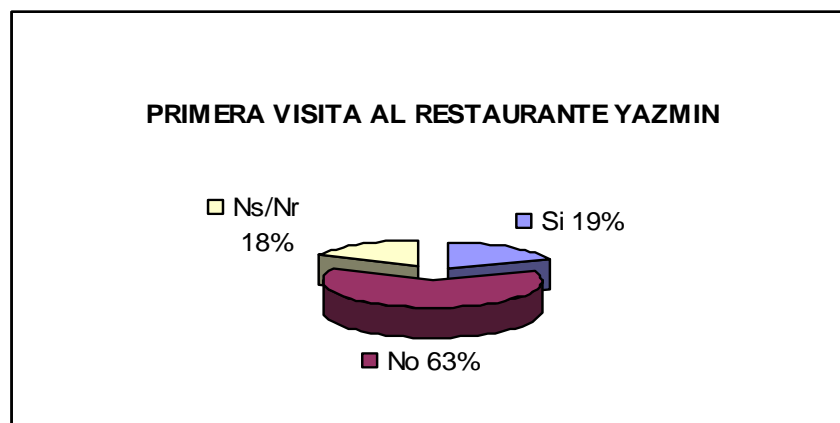


FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

En este ítem, se observa dos categorías que presentan igualdad en sus porcentajes: buen nombre y tradición, mientras que se destaca en un porcentaje de casi la mitad que vienen por otros motivos, los cuales son en su mayoría, por convenios directos con las empresas en las cuales trabajan.

#### 4.2 Análisis Formato de encuesta No 2 dirigido a restaurante.

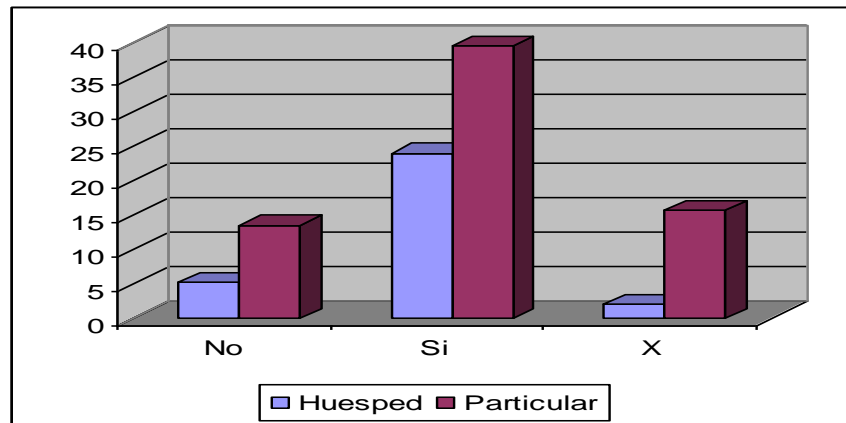
Figura 12. Primera visita al restaurante



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Se observa, que el restaurante Yazmín, cuenta con un mercado que lo visita eventualmente, lo que permite inferir, que existe un mercado que se encuentra fidelizado con este servicio prestado por el Hotel Don Saúl.

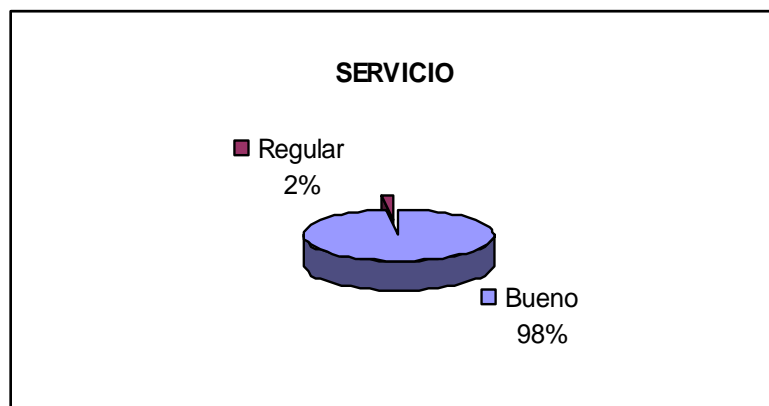
Figura 13. Visitas frecuentes Vs. Huéspedes



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

El anterior gráfico, muestra que las personas que han utilizado anteriormente el servicio de restaurante son en su mayoría particulares, es decir que no se encuentran hospedados en el hotel, aunque el porcentaje de huéspedes que hacen uso de el, es representativo, ya que del 63% de clientes que han estado anteriormente en el restaurante 24% son huéspedes del hotel y 39% son clientes particulares.

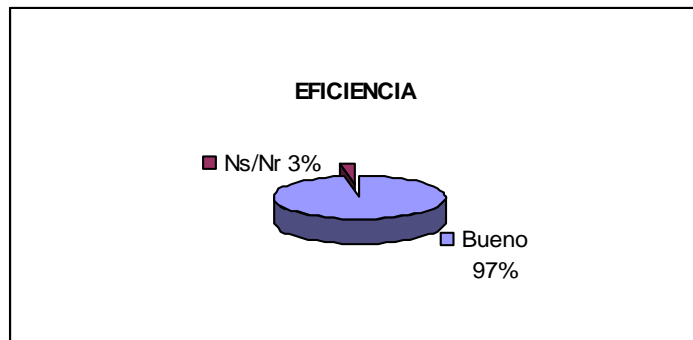
Figura 14. Calificación de calidad según el servicio.



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Se observa que el factor de calidad medido a través del servicio es percibido como bueno para casi la totalidad de los clientes que visitan el restaurante Yazmín ya que un 98% lo certifica en sus respuestas.

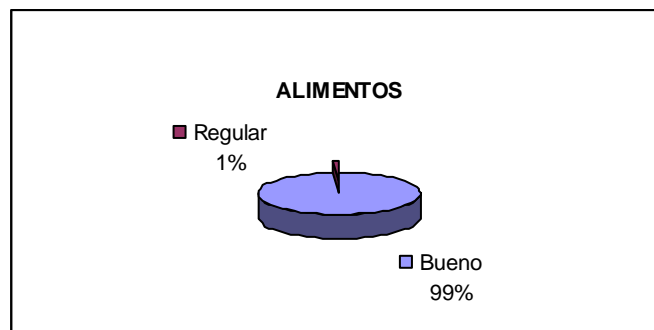
Figura 15. Calificación de calidad según la eficiencia.



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

En cuanto a la calidad medida bajo el factor de eficiencia, la gran mayoría de personas afirma que es buena y solo una pequeña porción no contestó esta categoría, es decir que se está cumpliendo con el objetivo por parte del hotel.

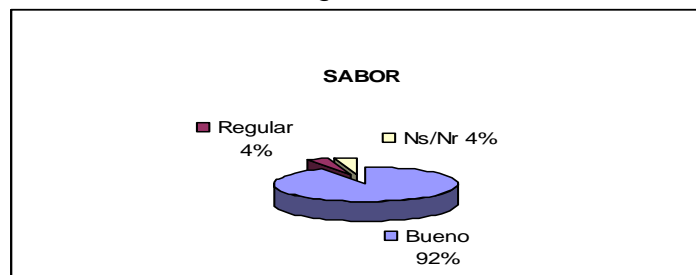
Figura 16. Calificación de calidad según los alimentos.



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Se puede asegurar que la calidad de los alimentos que ofrece el restaurante Yazmín es la que el cliente exige, razón por la cual casi la totalidad de ellos confirma esta afirmación.

Figura 17. Calificación de calidad según el sabor.

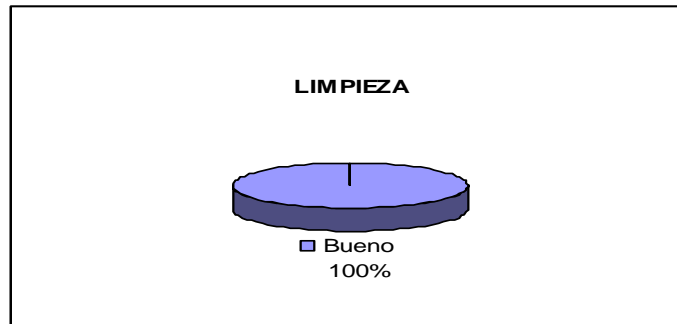


FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

En cuanto al sabor de los alimentos que ofrece el restaurante, la mayoría de clientes lo califica como bueno, un porcentaje mínimo piensa que es regular y en la misma proporción no responden a esta pregunta, de lo anterior podemos

concluir que con respecto a sabor, el restaurante se encuentra en un buen concepto para sus clientes.

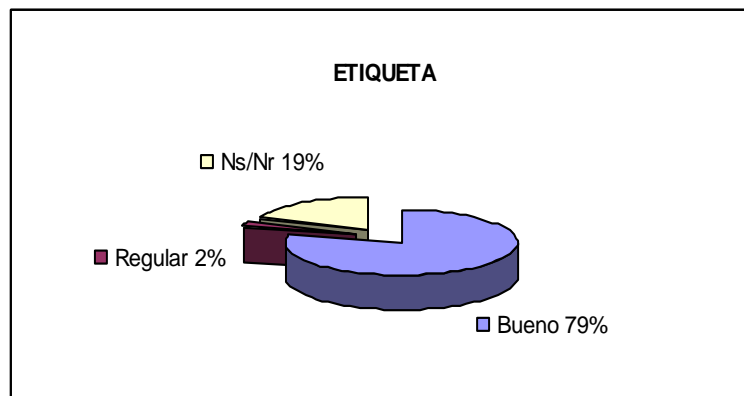
Figura 18. Calificación de calidad según el factor limpieza.



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Se observa que el 100 % de las personas que utilizan este servicio, aseguran que la limpieza es buena por lo tanto, la calidad medida a través de este factor es adecuada.

Figura 19. Calificación de calidad según la etiqueta.

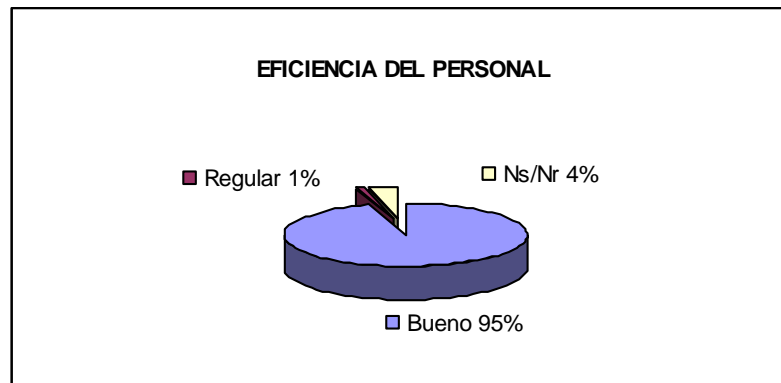


FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

En el gráfico anterior se observa que tres cuartas partes de la población consideran que el manejo de etiqueta en el restaurante, es bueno, y una proporción mínima piensa que es regular, el otro porcentaje corresponde a las personas que no dieron su opinión en esta categoría, por ello se observa el importante aporte del hotel en esta materia.

Como conclusión del análisis anterior, se puede asegurar que la calidad del Restaurante Yasmín medida a través de factores como servicio, eficiencia, alimentos, sabor, limpieza y etiqueta; es en general buena para los clientes que hacen uso de este servicio.

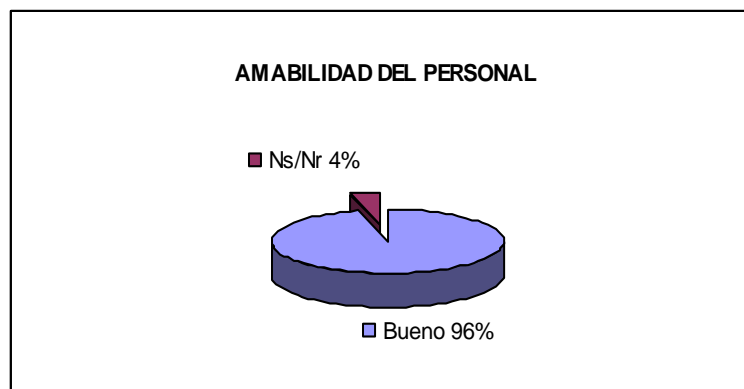
Figura 20. Criterio a cerca del personal de mesa en cuanto a eficiencia.



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

La eficiencia del personal de mesa es buena para casi la totalidad de la clientela, lo que demuestra el compromiso existente por el personal de esta área hacia la consecución de las metas trazadas por el hotel.

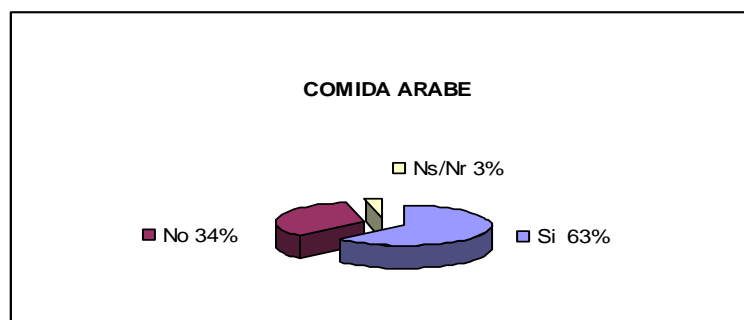
Figura 21. Criterio a cerca del personal de mesa en cuanto a amabilidad.



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

En cuanto al trato que se brinda en el restaurante, es bueno para la gran mayoría de la población, lo que permite inferir, que el personal de mesa es amable y cordial con el cliente.

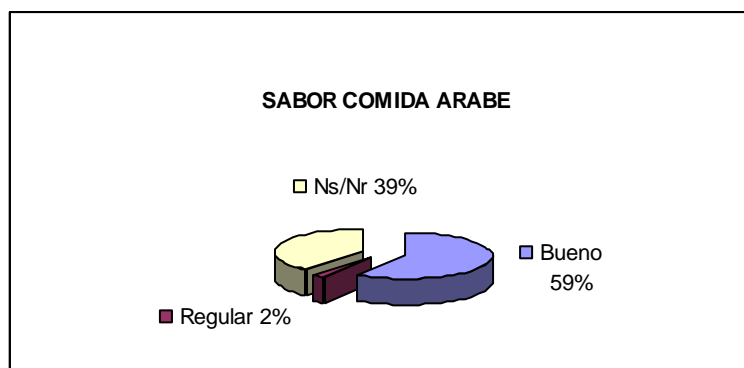
Figura 22. Conocimiento de la comida Árabe.



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Se observa que un porcentaje alto, mas de la mitad, ha probado anteriormente la comida árabe que es la especialidad del Restaurante Yazmín, sin embargo una porción considerable todavía no lo ha hecho, por lo tanto, se piensa que aun no ha sido explotado el total de su potencial, logrando captar un mercado mas amplio para el mismo.

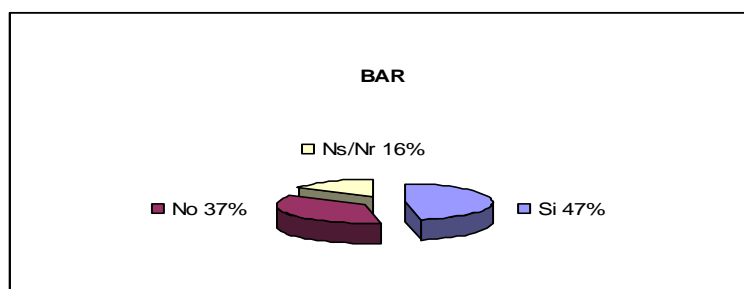
Figura 23. Calificación en cuanto a sabor de la comida Árabe



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

En cuanto al sabor de este tipo de comida, de las personas que la han probado, casi la totalidad afirman que es bueno.

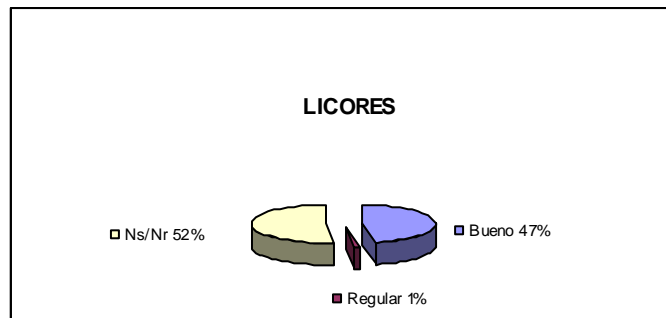
Figura 24. Uso del bar del Hotel Don Saúl



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

El gráfico, presenta la proporción de los clientes que han utilizado el bar del hotel anteriormente, representada por casi la mitad de la población, cabe resaltar que un porcentaje alto de más de la tercera parte de ellos no ha hecho uso de este servicio. De igual manera en iguales proporciones, el servicio ha sido calificado por sus clientes como bueno, eficiente y amable, sin tener respuesta de las personas que se abstuvieron de responder y las que no han hecho uso de este servicio.

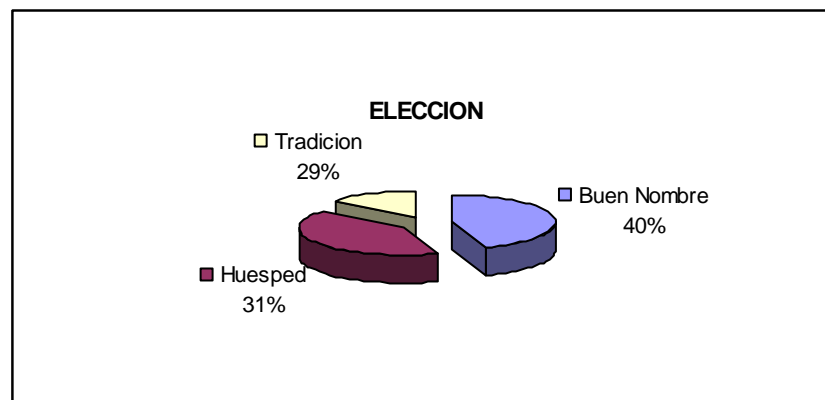
Figura 25. Diversidad de licores



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Del porcentaje de clientes que ha probado el bar, la totalidad afirma que la diversidad de licores del mismo es buena y acorde a sus necesidades. De la misma manera, la calificación del conocimiento del personal en esta materia ha sido muy favorable.

Figura 26. Elección de restaurante o bar

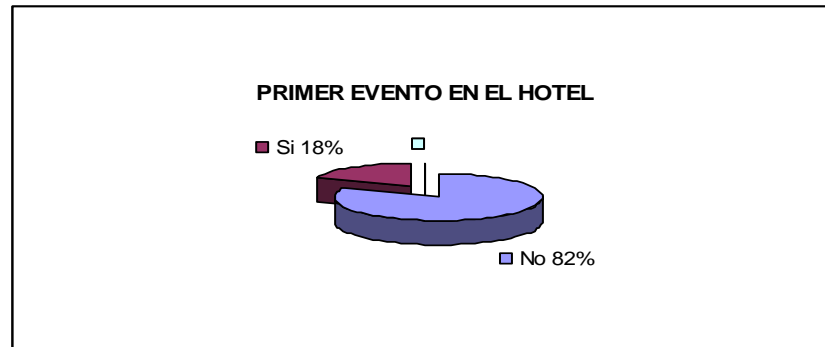


FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Se observa, que de la totalidad de personas que respondieron afirmativamente en el uso del servicio de restaurante y/o bar, el buen nombre es la principal razón de la elección seguido de las personas que lo eligen por estar hospedadas en el hotel y por ultimo por tradición.

### 4.3 Análisis Formato de encuesta No 3 dirigido a eventos.

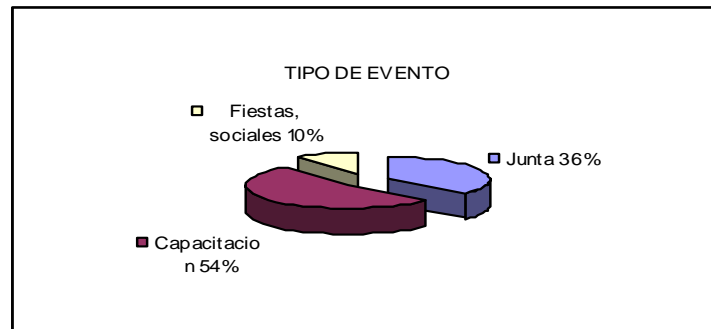
Figura 27. Primer evento en el Hotel Don Saúl.



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Se observa claramente que existen cuatro quintas partes de las personas encuestadas, los cuales ya habían tenido la oportunidad de realizar sus eventos en el hotel, lo que demuestra la importancia que ha tenido la Fidelización de este mercado para el Hotel Don Saúl.

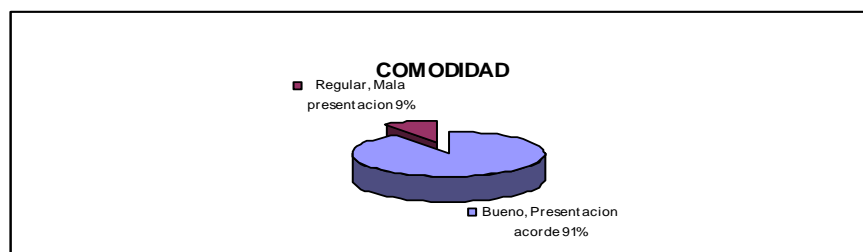
Figura 28. Tipo de evento



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Se Observa que en el mercado de eventos al igual que el hospedaje, la presencia de los negocios corporativos son los de mayor importancia, es así como las capacitaciones y juntas ocupan casi el 100% de su mercado.

Figura 29. Comodidad de los salones

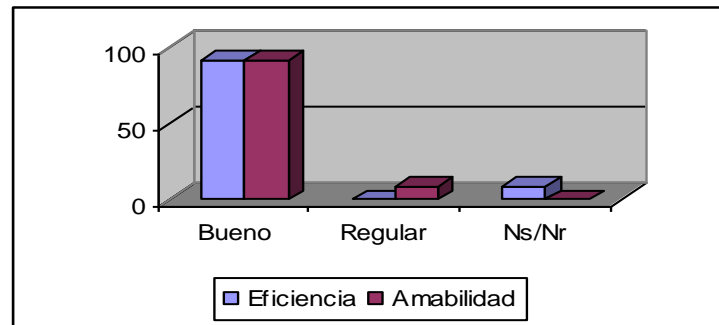


FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007



Se observa, que la mayoría del mercado de eventos para el Hotel Don Saúl, se sintió cómodo en el desarrollo de los mismos y el mismo porcentaje de personas piensa que la presentación del salón fue acorde. Esto acompañado de la totalidad de los mismos que opinan que los instrumentos facilitados por el hotel, son los apropiados para la gestión de sus eventos.

Figura 30. Calidad del Servicio



FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

La calidad del personal, medida bajo los ítems de eficiencia y amabilidad, ocupan un importante lugar, el cual se observa en el resultado de casi el 100% que la califico como bueno.

#### 4.4 Análisis encuesta, aplicada a empleados del Hotel Don Saúl.

Tabla 1: Tiempo de Trabajo

<b>AÑOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0 - 1.67	25%
1.67 - 4.33	25%
4.33 - 7.0	12%
7.0 - 9.67	4%
9.67 - 12.33	16%
12.33 - 15	16%

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

En la tabla anterior se observa intervalos de años que representan el tiempo de trabajo en las diferentes áreas del hotel, esta muestra que la mitad de los trabajadores se encuentran vinculados al hotel entre 7 y 15 años, mientras que la otra mitad, lleva prestando sus servicios al hotel durante un tiempo menor a 5 años.

Tabla 2: Posibilidades de Ascenso

<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	54%
NO	42%
Ns/Nr	4%

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

En la tabla anterior se observa que más de la mitad de los trabajadores tienen posibilidades de ascender dentro del hotel, sin embargo hay un alto porcentaje de cargos que no tienen esta posibilidad.

Tabla 3: Comunicación Entre Trabajadores y Directivos

<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
BUENA	62%
REGULAR	33%
MALA	0%
Ns/Nr	4%

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Se observa que la comunicación entre directivos y trabajadores de otros niveles es buena para dos terceras partes de la población encuestada, no obstante para la otra porción ésta es regular.

Tabla 4: Existe Organización en su Área de Trabajo

<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	92%
NO	8%
Ns/Nr	0%

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

La mayor parte del personal que trabaja en el Hotel Don Saúl opina que en su área de trabajo existe una organización que le permite realizar sus funciones de manera adecuada.

Tabla 5: Se Consulta su Opinión

<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	83%
NO	13%
Ns/Nr	4%

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

La mayoría de los trabajadores del hotel, confirma que cuando se toman decisiones con respecto a su área de trabajo, se consulta su opinión. De igual manera, sus ideas, sugerencias y preocupaciones son tenidas en cuenta por sus jefes inmediatos.

Tabla 6: Se Siente Orgullosa de Pertenecer al Hotel

<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	100%
NO	0%
Ns/Nr	0%

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

La totalidad del personal que trabaja en el Hotel Don Saúl se siente orgullosa de hacer parte integral en el funcionamiento del mismo.

Tabla 7: Se le Advierten Cambios en los Procedimientos

<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	75%
NO	25%
Ns/Nr	0%

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Una cuarta parte del personal afirma que no se le comunica con anticipación de algunos cambios en los métodos y procedimientos de su trabajo, sin embargo, la mayoría de los trabajadores afirman lo contrario.

Tabla 8: La Administración se Preocupa por su Capacitación y Desarrollo

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	67%
NO	29%
Ns/Nr	4%

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

La tabla anterior, indica que la mayor parte de trabajadores piensa que la administración del hotel ha demostrado su preocupación por el desarrollo integral de su personal, cabe resaltar que un porcentaje alto afirma lo contrario.

Tabla 9: Tiene Claros los Objetivos y Funciones de su Cargo

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	100%
NO	0%
Ns/Nr	0%

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Se puede observar que la totalidad del personal del Hotel Don Saúl confirma que conoce los objetivos y funciones de su cargo.

Tabla 10: Existe Buena Comunicación entre las Áreas de Trabajo

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	71%
NO	29%
Ns/Nr	0%

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Con respecto al manejo de la comunicación entre las diferentes áreas de trabajo, la tercera parte de los trabajadores asegura que no es buena, la otra parte del personal considera que si existe una apropiada comunicación.

Tabla 11: Conoce la Estructura Organizacional del Hotel

RESPUESTA	PORCENTAJE
SI	88%
NO	12%
Ns/Nr	0%

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

En la tabla anterior se observa que la mayoría de trabajadores conocen la misión, visión y objetivos, así como el organigrama del Hotel Don Saúl

Tabla 12: Que Unidad Estratégica de Negocio Considera la mas Importante

<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
HOSPEDAJE	56%
EVENTOS	23%
A & B	21%
ZONA DE RECREACION	0%

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Mas de la mitad de la fuerza de trabajo del hotel, afirma que la UEN mas rentable para el mismo es el hospedaje, el segundo lugar lo ocupan los eventos, seguido de la parte de alimentos y bebidas, además se observa que el servicio de zona de recreación no hace parte de las unidades que le generan rentabilidad al hotel.

Tabla 13: Ha Tenido Quejas en su Área de Trabajo

<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	58%
NO	42%
Ns/Nr	0%

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

Se presenta un alto porcentaje de trabajadores, mas de la mitad, que reciben quejas o sugerencias a cerca del servicio prestado en el hotel,

Tabla 14: En Que Áreas ha Tenido Quejas

<b>RESPUESTA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
HOSPEDAJE	38%
EVENTOS	4%
A & B	8%
ZONA DE RECREACION	0%
Ns/Nr	50%

FUENTE: Esta investigación. Pasto, 2007

En cuanto a las áreas que reciben mas quejas y/o sugerencias se encuentra en primer lugar el hospedaje y con un porcentaje mínimo lo sigue el servicio de A & B y los eventos, sin embargo la mitad de la población encuestada no respondió a esta categoría.

## 5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El Diagnostico Estratégico, se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos. Es claro que toda empresa, sin importar su capacidad o tamaño, debe realizar periódicamente un análisis de su situación actual, ello con el fin de conocer las circunstancias por las que atraviesa, su funcionamiento, rentabilidad, participación en el mercado, entre otros factores que determinan el estado de competitividad real de la empresa.

El diagnostico estratégico, se trata de un doble diagnostico: un diagnostico estático sobre el estado actual de la empresa en su ambiente, y un diagnostico dinámico o pronostico relativo a la capacidad de la empresa para llevar a cavo tal o tal estrategia sobre una u otra configuración de sectores. El Diagnóstico Estático, mide el desempeño de la empresa sobre su portafolio actual de sectores. El Diagnostico Dinámico es finalmente mucho mas importante que el anterior, pues no se puede cambiar el pasado. Se trata de medir la adecuación de las estrategias actuales a la evolución del ambiente.<sup>13</sup>

El direccionamiento estratégico, sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Este ayuda a resolver las preguntas: ¿Dónde estábamos?, ¿Dónde estamos hoy? Para este diagnostico, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar Oportunidades y Amenazas, así como sobre las condiciones, Fortalezas y Debilidades internas de la organización. De esta forma se pretende llegar al análisis D.O.F.A., que es el que permitirá a la empresa desarrollar las estrategias pertinentes para contrarrestar las adversidades.<sup>14</sup>

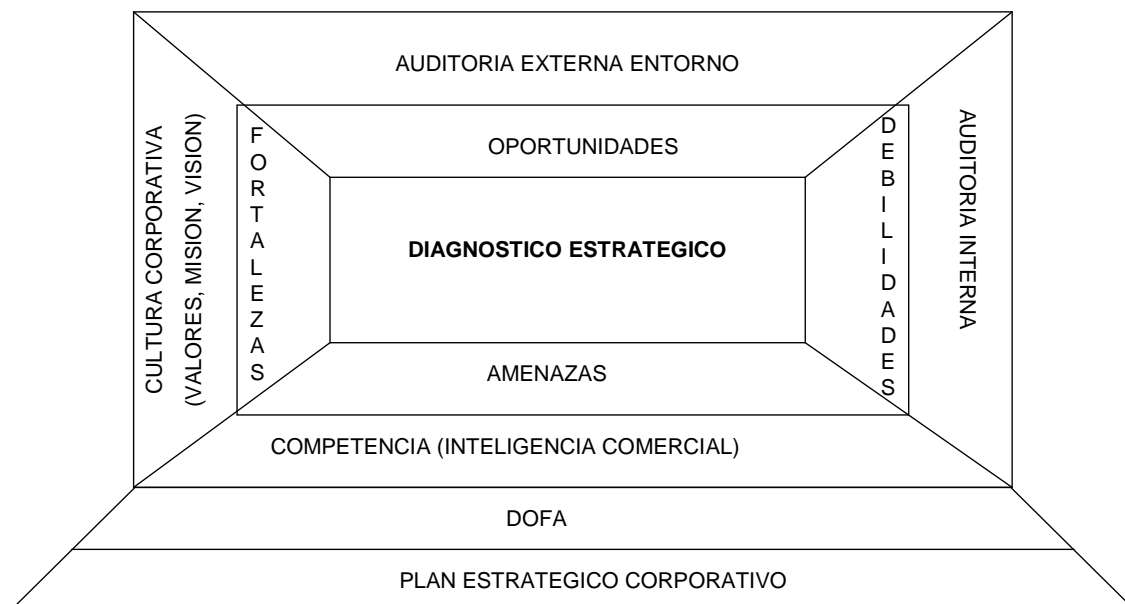
El diagnostico estratégico incluye, por tanto, la Auditoria del Entorno, de la Competencia, de la Cultura Corporativa y de las Fortalezas y Debilidades Internas.

El Diagnostico estratégico aplicado al Hotel Don Saúl, se realiza con el propósito de identificar las estrategias, que nos permita desplegar un Plan Estratégico Corporativo y de esta manera potencializar las unidades de negocio, con que cuenta el hotel.

---

<sup>13</sup> SALLENAVE, Jean Paul, Gerencia y Planeación estratégica. Colombia, NORMA S.A.

<sup>14</sup> SERNA, Humberto, Planeación y gestión estratégica. Santafé de Bogotá. RAM EDITORES 1996.



## 5.1 ANALISIS DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (P.C.I.)

Este es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía, en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una parte del diagnóstico estratégico de una empresa, involucrando en él, todos los factores que afectan su operación corporativa.<sup>15</sup>

El análisis P.C.I. examina cinco categorías a saber:

1. La Capacidad Directiva.
2. La Capacidad Competitiva (o de Mercadeo).
3. Capacidad Financiera.
4. Capacidad Tecnológica.
5. Capacidad de Talento Humano.

Pese a que el análisis P.C.I. es altamente subjetivo, es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

En el Hotel Don Saúl, se empleó una herramienta estadística, como es la encuesta, para la cual se tomó una muestra, que nos permite la identificación de las Debilidades y Fortalezas presentes en la operación del hotel.

<sup>15</sup>SERNA, Humberto, Planeación y gestión estratégica. Santafé de Bogotá. RAM EDITORES 1996.

## 5.1.1 Capacidades

**5.1.1.1 Capacidad Directiva:** Esta capacidad, se refiere a todas las capacidades y conocimientos que posee el gerente para dirigir la empresa. El gerente debe ser integral y conocer las variables intrínsecas que afectan el buen desempeño de la empresa como son: la motivación, el clima organizacional, los objetivos de la empresa y los de cada departamento, área, división, subdivisión, etc.

- ◆ **Imagen Corporativa:** Este ítem, hace referencia al posicionamiento con el que cuenta el Hotel en la mente de los consumidores. Es decir el buen nombre que ha obtenido gracias a la calidad de su servicio a través de su trayectoria en el mercado, como lo confirman las respuestas de los clientes particulares de los diferentes servicios y huéspedes por lo tanto lo consideramos como una Fortaleza Alta y que trasmite un Impacto Alto en las operaciones del Hotel Don Saúl.
- ◆ **Uso de Planes Estratégicos:** En el Hotel Don Saúl, no ha existido una planeación corporativa pertinente, la que identifique claramente cuales son sus unidades estratégicas de negocio, para de esta manera explotarlas y mantenerlas como un producto bandera dentro de su funcionamiento, logrando así su mantenimiento. El hecho de carecer de una planeación estratégica corporativa, ha propiciado que cada área trace sus metas y objetivos sin que ellos sean relacionados directamente por la administración, es decir cada empleado realiza una serie de actividades y tareas asignadas de la mejor manera posible, sin hacer uso adecuado de las herramientas técnicas requeridas para lograr el óptimo funcionamiento. Con esto concluimos, que en esta variable, se posee una Debilidad Alta de Impacto Medio.
- ◆ **Velocidad de Respuesta a Condiciones Cambiantes:** En la actualidad, se han presentado muchos eventos que implican una respuesta pronta, tal es el caso de el ajuste de tarifas, avances tecnológicos, la normatividad turística entre otras. Con el fin de evitar un fuerte impacto de estos hechos, el Hotel Don Saúl se mantiene en constante evaluación del medio y los cambios que este trae, para operar con mayor propiedad bajo los estándares de eficiencia exigidos. Por esta razón, consideramos este factor como una Fortaleza Media de Impacto Medio.
- ◆ **Flexibilidad de la Estructura Organizacional:** La estructura Organizacional presente en el Hotel Don Saúl, muestra unos parámetros de organización que requieren hacer un manejo formal de acuerdo a su línea de mando, sin embargo, este hecho se presenta un tanto flexible en la medida de propiciar espacios de participación y discusión, para permitir el aporte de todos los miembros, y así vislumbrar el potencial de cada uno de ellos, al igual que se facilitan las herramientas para lograr desempeñarse en otros cargos. Este hecho se confirma al conocer que



el 71% de su personal ha desempeñado otros cargos dentro del hotel, Por esto vemos la flexibilidad como una Fortaleza Media de Impacto Medio.

- ◆ **Manejo de Habilidades Administrativas (Comunicación, Liderazgo, Delegación, Motivación, Toma de Decisiones):** Este Ítem hace referencia a la gestión realizada por la administración del Hotel Don Saúl, para su evaluación, consideramos la participación del personal, con lo que encontramos que la Comunicación es apropiada para un 69% en promedio del personal. En cuanto al Liderazgo, se encontró que es participativo para el 83% del personal, debido a que consideran que su opinión es tenida en cuenta, por otra parte la Toma de decisiones en el hotel, esta ligada a la operación diaria y dependiendo del tipo de decisión y su magnitud, se toma un estilo democrático o autocrático. Por este hecho el manejo de las habilidades administrativas lo consideramos como una Fortaleza Media con Impacto Medio.
- ◆ **Filosofía Corporativa:** Este aspecto es claro y se ve muy marcado en la organización y ello se ve reflejado en todo el personal, ya que la calidad en el servicio se encuentra inmersa en su lema “la excelencia a su servicio” y aunque esta puede sonar como una frase de presentación, la gestión realizada al interior del Hotel Don Saúl, ha hecho que esté intrínsecamente vinculada en la realización de toda función, logrando de esta forma, un compromiso total con la satisfacción del cliente. Evento que se convierte en una Fortaleza Alta con un Impacto Alto.
- ◆ **Evaluación de Gestión:** Esta se refiere a la verificación del conocimiento, habilidades y destrezas en el cumplimiento de una función o actividad. En el Hotel Don Saúl se realiza periódicamente una evaluación encaminada a determinar el desempeño de cada trabajador para establecer el nivel de cumplimiento, esto se lleva a cabo de diferentes maneras como: la observación directa, la verificación de funciones, aplicación de formatos según el manual de funciones, supervisión posventa, evaluación general. Esta última es diseccionada directamente por el gerente del hotel. Teniendo en cuenta lo anterior, se observa como una Fortaleza Media de Impacto Bajo.

**5.1.1.2 Capacidad Competitiva:** Esta se refiere, a todos los aspectos que se encuentran presentes en el área de mercadeo o comercial de una empresa y que le permiten ser exitosa o hacen diferenciarla en el sector en el que se desenvuelve.

- ◆ **Lealtad y Satisfacción del Cliente:** Para este fin el Hotel Don Saúl, se ha preocupado por contar con personal idóneo, que de el mejor manejo de las necesidades de los huéspedes y clientes, bajo los parámetros de eficiencia, amabilidad, conocimiento de los productos y servicios

ofrecidos por el hotel, bajo un trato calido y familiar. El resultado de este proceso ha sido obtener clientes satisfechos que de igual manera generen comentarios positivos obteniendo de esta manera publicidad boca a boca del hotel logrando enganchar nuevos clientes y fidelizar a los actuales. Por este hecho lo calificamos como una Fortaleza Alta con Impacto Alto.

- ◆ **Participación del Mercado:** Es el porcentaje del segmento de mercado que tiene el hotel en relación con el total de la competencia directa. Esta se determina dividiendo el número de noches de habitaciones vendidas por el hotel, entre el número total de habitaciones vendidas por el mercado.

De esta forma observamos, como el Hotel Don Saúl en relación a este factor, se encuentra en una notoria desventaja, ocupando el ultimo lugar entre su categoría, sin embargo hay que destacar que hoteles como Agualongo y Morasurco cuentan con 55 y 60 habitaciones respectivamente.

El cuadro siguiente podemos apreciar el porcentaje real de participación de los hoteles comparados durante el año 2006 al igual que su ocupación por habitaciones durante el mismo año, este análisis nos muestra claramente que el Hotel Don Saúl, cuenta con una participación real para el 2006 de 14.3% es decir 6.556 habitaciones vendidas, cuando sus ventas potenciales, pueden ascender a 14.235 habitaciones vendidas por año. Por esta razón, consideramos que se cuenta con una Debilidad Alta, con un impacto Alto.

Tabla 15: Participación en el mercado

HOTEL	TOTAL CAPACIDAD I.	TOTAL 2006	% DE PARTICIPACION	USO REAL CAPACIDAD INSTALADA
DON SAUL	14.235	6.556	14.3	46.1%
AGUALONGO	19.710	9.421	20.5	47.8%
CUELLAR`S	14.235	7.666	16.7	53.8%
MORASURCO	21.900	7.993	17.4	36.5%
<b>TOTAL</b>	<b>70.080</b>	<b>45.918</b>		

FUENTE: Esta Investigación, Pasto 2007

- ◆ **Portafolio de Productos:** Esta variable la observamos positivamente en el funcionamiento del Hotel Don Saúl, ya que este cuenta con los requerimientos necesarios para buscar la satisfacción de los clientes ofreciendo un amplio portafolio de servicios que incluye: en cuanto a hospedaje, la acomodación que puede ser sencilla, doble, triple o suite junior o presidencial. En cuanto a eventos, posee 7 salones con capacidades hasta de 300 personas en sus diferentes montajes. Además de contar con un distinguido restaurante que se especializa en comida Árabe y un bar disponible para todo tipo de

ocasión. También se cuenta con una zona de recreación, que consta de baño turco, sauna y gimnasio. Es importante destacar la conexión inalámbrica para Internet disponible en todo el hotel y el nuevo servicio de parqueadero propio ofrecido a su clientela. Además se cuenta actualmente con el portafolio Deskubra, el cual es un programa ofrecido en conjunto con la aerolínea Avianca. Estos son algunos de los más importantes servicios ofrecidos por el hotel en procura de dicha satisfacción. Con base en su gran portafolio, consideramos que es una Fortaleza Alta de Impacto Medio en las operaciones del hotel.

- ◆ **Programas Postventa:** El Hotel Don Saúl, ha dispuesto un programa de seguimiento postventa, con el fin de analizar la información obtenida en la retroalimentación y observar el comportamiento de su clientela frente a los servicios ofrecidos por el hotel y de esta manera trabajar en procura del mejoramiento continuo. Con esto concluimos que el hotel cuenta en este punto con una Fortaleza Alta de Impacto Medio.
- ◆ **Publicidad:** Entendida esta como los medios utilizados para dar a conocer una empresa y los productos o servicios que ofrece al mercado. Esta es una estrategia en la cual el Hotel Don Saúl ha incursionado a nivel de la región y teniendo en cuenta los resultados obtenidos de esta estrategia que requiere mucha prudencia e inversión cuantiosa, concluimos que se cuenta con una Fortaleza Baja de Impacto Medio, ya que no existe campañas publicitarias en otras regiones del país, que es donde se encuentra el mercado del hotel.

**5.1.1.3 Capacidad Financiera:** Dentro de esta capacidad se evalúa todas las operaciones o transacciones que hace la empresa y los registros contables que estas generan. Las variables que este análisis forja, son muy importante para la gerencia del Hotel Don Saúl, ya que con ellas se toman decisiones y planea oportunamente en el campo financiero.

- ◆ **Liquidez:** La liquidez en una empresa, mide la capacidad de pago de deudas de corto plazo, su resultado se obtiene al dividir el activo corriente sobre el pasivo corriente de la misma.

$$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente} = 1.05$$

El resultado obtenido, permite observar que el Hotel Don Saúl, cuenta con un peso y medio para cubrir cada peso que debe. Por lo tanto, se considera que el hotel cuenta con una Fortaleza Baja de Impacto Medio en su nivel de liquidez, porque va a poder cubrir las obligaciones que se han adquirido.

- ◆ **Solvencia:** La solvencia, indica el porcentaje de la empresa que pertenece a los dueños. Este se obtiene al dividir el patrimonio, sobre el activo total.

$$\text{Patrimonio} / \text{Total Activo} = 0.21$$

Al examinar el resultado de la solvencia del Hotel Don Saúl, se puede constatar, que este cuenta con un 21% del total de la misma que le pertenece a sus dueños. Lo anterior se define como una Debilidad importante que genera un Impacto Medio.

- ◆ **Capital de Trabajo:** Este indicador se lo obtiene restando del activo corriente el pasivo corriente. Este mide el margen de seguridad, para cumplir con las obligaciones a corto plazo.

$$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = 32.365.481,3$$

El capital de trabajo, muestra la cantidad de dinero con que cuenta el hotel para seguir desarrollando su objeto social, en este caso se cuenta con 32.3 millones para este hecho, lo cual se mira como una Debilidad Alta, de impacto Alto, teniendo en cuenta la magnitud de las operaciones que alcanza esta industria.

- ◆ **Endeudamiento:** Este indicador, muestra el porcentaje de la empresa que corresponde a los acreedores. Se lo obtiene dividiendo el pasivo total entre el activo total.

$$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total} = 0.79$$

El resultado de este indicador, para el Hotel don Saúl, permite observar, que este cuenta con un endeudamiento del 79% de sus activos, como se puede apreciar, un porcentaje por encima de la mitad de sus activos, se encuentra cubriendo obligaciones, por ello es una Debilidad importante para el hotel en el desarrollo de sus operaciones.

**5.1.1.4 Capacidad Tecnológica:** la capacidad tecnológica como su nombre lo indica, se refiere a las tecnologías que la empresa utiliza para desarrollar su actividad. Las tecnologías se relacionan con software especiales, programas contables, distribución de planta de trabajo, circuitos de seguridad (video) etc. Todos ellos se evalúan para observar el grado de avance tecnológico con que se cuenta y como este optimiza el funcionamiento del hotel.

Tecnología, término general que se aplica al proceso a través del cual los seres humanos diseñan herramientas y máquinas para incrementar su control y su comprensión del entorno material. El término proviene de las palabras griegas tecné, que significa 'arte' u 'oficio', y logos, 'conocimiento' o 'ciencia', área de estudio; por tanto, la tecnología es el estudio o ciencia de los oficios.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.

- ◆ **Software para Atención al Cliente:** el Hotel Don Saúl, cuenta con herramientas de sistematización de diferentes funciones al interior del mismo, logrando finalizar los procesos de la manera más eficiente y ágil para dinamizar su operación. Tal es el caso del paquete con que se cuenta en el área de recepción, el cual permite dar un manejo integral de las operaciones del Hotel don Saúl. De igual manera, en el área contable se cuenta con un programa informático especialmente diseñado para tal fin el cual se apoya con el sistema dactiloscópico de marcado de tarjeta para dar un manejo eficiente al control del personal y su respectiva nomina.

De lo anterior se concluye y basados en el interés demostrado por el hotel para la implementación de herramientas de este tipo, que este cuenta con una Fortaleza Alta de un Alto Impacto para el desarrollo de sus operaciones.

- ◆ **Nivel de Tecnología Utilizada:** Este ítem, es muy importante para el Hotel Don Saúl, puesto que se cuenta con muchas herramientas que conllevan a mejorar el servicio prestado a sus usuarios y a la vez hacer un uso más eficiente de su planta reduciendo los costos y los tiempos que tardan los procesos en el mismo. Entre estas herramientas se destaca: el circuito cerrado de video, los sensores de movimiento para el ahorro de energía, maquina de hielo, lavadora industrial, estufas industriales, cuarto de conservación, entre otros. Por esta razón, se considera que el Hotel Don Saúl, cuenta con una Fortaleza Alta con Impacto Medio para el desarrollo del hotel.
- ◆ **Know How:** Este es un factor, que se encuentra ligado al secreto industrial y que habla del “saber hacer”. En este campo el Hotel cuenta con el conocimiento necesario para diferenciar uno de sus servicios, el cual es de mucha importancia para el funcionamiento del mismo como es el restaurante Yazmín, especializado en la elaboración de comida árabe. Esto es una Fortaleza por el hecho de contar con la aceptación de su clientela y además ser el único restaurante en su género en la ciudad de Pasto.
- ◆ **Distribución de Planta:** Es la adecuación lógica basada en un estudio técnico de las instalaciones de planta y equipos al interior del hotel, que se aplica a todas las áreas del mismo. En el caso del Hotel Don Saúl, la distribución realizada fue acorde a los requerimientos de tipo industrial con el fin de optimizar el uso de los espacios al interior del mismo y brindar la comodidad para su personal y los visitantes, por lo tanto se observa una Fortaleza Media con un Impacto Medio.

**5.1.1.5 Capacidad de Talento Humano:** Es la estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La Gestión del Recurso

Humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la Gestión del Recurso Humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La Gestión del Recurso Humano implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

Para el análisis de la capacidad del talento humano, se realizó una encuesta a todo el personal del Hotel Don Saúl, los resultados obtenidos fueron los siguientes.

- ◆ **Estabilidad Laboral:** Es la seguridad con que cuenta un trabajador para seguir desarrollando su actividad productiva en la misma organización. El tipo de contratación que se maneja en el Hotel Don Saúl favorece la estabilidad de su personal, este hecho se refleja en el tiempo durante el cual han acompañado al hotel. Cabe destacar que en la única área que existe una alta rotación de cargos es en la de mesa (meseros), por evaluación y desempeño de su cargo. Este factor, se cree que genera una clara Fortaleza para el desempeño de sus colaboradores, generando un Impacto Alto.
- ◆ **Afiliación y Compromiso:** Es el sentimiento de orgullo, por considerarse parte integral de la organización, identificado con su misión, visión, metas, objetivos, planes y programas. En este punto, se encontró una total Fortaleza, con un Impacto Medio, ya que el 100% de sus colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la familia Hotel Don Saúl, lo que se ve reflejado en el servicio que se presta en el hotel por todos los que allí trabajan.
- ◆ **Motivación:** Mide el grado de satisfacción por el trabajo asignado, el interés por conocer a fondo lo que hace en su puesto de trabajo y el de otras áreas complementarias, así como la política de incentivos y reconocimientos de la empresa. En este aspecto el personal del Hotel Don Saúl, se siente motivado por la posibilidad de ascender de cargo, también en el aspecto de consideración de sus puntos de vista lo vislumbran positivo, así como el conocimiento pleno de la estructura organizacional y su direccionamiento hacia los objetivos; sin embargo la remuneración no es un aliciente para algunos. Por ello se evalúa como una Fortaleza Media con un Impacto Medio.

- ◆ **Capacitación y Desarrollo:** identifica aquellas acciones y programas de inducción, entrenamiento, capacitación, adiestramiento, especialización, etc., que brinda la empresa para los empleados nuevos y antiguos en sus procesos de vinculación, cambio de área o promovidos dentro de su estructura organizacional, así como los dirigidos a actualizar, perfeccionar o desarrollar innovaciones tecnológicas, administrativas, etc., en el Hotel. En este punto, dos terceras partes del personal piensa que el hotel les brinda la posibilidad de capacitarse y promoverse, por lo tanto se observa que se cuenta con una Fortaleza mediana de Impacto Alto, puesto que hasta ahora este suceso no ha incidido en el desempeño de su personal.
  
- ◆ **Comunicación:** Mide los procesos y sistemas de información sobre políticas y procedimientos (descendente), las posibilidades de participar, de aportar ideas y de ser escuchado (ascendente), la fluidez de interacción de los miembros (horizontal), así como la facilidad de comunicación con otras áreas complementarias al interior o exterior de la empresa. Comparando esta definición con la aplicación que se presenta en el Hotel Don Saúl, se observa que si existe buena comunicación ascendente, al igual que tres cuartos del personal es advertido de cambios que pueden presentarse. Por lo tanto en general se observa que existe una comunicación positiva, razón por la que es una Fortaleza Media de Impacto Medio.

### 5.1.2 Matriz de Perfil de Capacidad Interna P. C. I.

Tabla 16: Matriz de Perfil de Capacidad Interna P. C. I.

CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>DIRECTIVA</b>									
Imagen corporativa	x						X		
Uso de Planes Estratégicos				x				X	
Velocidad de Respuesta a condiciones cambiantes		x						X	
Flexibilidad de Estructura Organizacional		x						X	
Manejo de habilidades Administrativas		x						X	
Filosofía Corporativa	x						X		
Evaluación de Gestión		x							X
<b>COMPETITIVA</b>									
Lealtad y Satisfacción del Cliente	x						X		
Participación del Mercado				x			X		
Portafolio de Productos	x							X	
Programas Postventa	x							X	
Publicidad			x					X	
<b>FINANCIERA</b>									
Liquidez			x					X	
Solvencia				x				X	
Capital de Trabajo				x			X		
Endeudamiento				x			X		
<b>TECNOLOGICA</b>									
Software para Atención al Cliente	x						X		
Nivel de Tecnología	x							X	
Know How		x						X	
Distribución de Planta		x						X	
<b>TALENTO HUMANO</b>									
Estabilidad Laboral	x						X		
Afiliación y Compromiso	x							X	
Motivación		x						X	
Capacitación y Desarrollo		x					X		
Comunicación		x						X	

FUENTE: Esta Investigación, Pasto 2007



### 5.1.3 Matriz de Evaluación de Factor Interno (M. E. F. I.)

Tabla 17: Matriz de Evaluación de Factor Interno (M. E. F. I.)

FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACION	CLASIFICACION	CLASIFICACION PONDERADA
<b>FORTALEZAS</b>			
Imagen Corporativa	0.14	3	0.42
Filosofía Corporativa	0.12	4	0.48
Lealtad y Satisfacción del Cliente	0.10	4	0.40
Software para Atención al Cliente	0.10	4	0.40
Capacitación y Desarrollo	0.08	4	0.32
Estabilidad laboral	0.09	3	0.27
<b>DEBILIDADES</b>			
Participación del Mercado	0.14	2	0.28
Endeudamiento	0.12	1	0.12
Capital de trabajo	0.11	1	0.11
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.8</b>

FUENTE: Esta Investigación, Pasto 2007

La Matriz de Evaluación de Factor Interno, nos enseña las potencialidades y falencias internas en el Hotel. Después de un análisis de variables se ha obtenido un resultado de 2.8 en el total de la clasificación ponderada, lo que exhibe que la situación interna del Hotel Don Saúl se encuentra favorable para el mismo. Es claro que la capacidad financiera, presenta la más clara debilidad con que cuenta el hotel, sin embargo este factor no ha sido decisivo para generar un rezago o colapso en las operaciones del hotel. Puesto que se encuentra actualmente en un proceso de concordato, lo que ha propiciado una estabilidad financiera para el mismo y ello ha conllevado a los resultados de su capacidad financiera

En este orden de ideas y teniendo en cuenta que el promedio del total de la matriz anterior debe estar por encima de 2.5 para presentar mas Fortalezas que Debilidades, el hotel obtuvo un resultado significativo, que se puede atribuir a la capacidad interna de su personal, al compromiso con sus funciones al haber adoptado esa filosofía de excelencia que es la que direcciona los esfuerzos hacia el mejor servicio así como también el apoyo del hotel a sus colaboradores.

## 5.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M)

Para una empresa es de suma importancia el contar con un timonel que genere decisiones e iniciativas para afrontar los cambios que se dan en cualquier entorno. El gerente debe entender la naturaleza en la que se desenvuelve la organización y encontrar nichos que se adecuen correctamente a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para su organización.<sup>17</sup>

El perfil de capacidad externa es una herramienta que le sirve a la organización para medir las oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno y clasificar el impacto que cada factor le produce, para de esta manera formular estrategias que le permitan maximizar el funcionamiento de la misma.

Los factores que esta herramienta tiene en cuenta para su medición se clasifican en: Factor social, demográfico, cultural, tecnológico y ecológico. Y en cada uno de ellos se toma un listado de variables importantes para la organización.

La aplicación de la matriz P.O.A.M permite a la empresa dar respuesta inmediata y adecuada tanto a las situaciones actuales como futuras, de tal manera que se logre predeterminedar los cambios de los gustos, deseos y preferencias de los clientes, lo que permitirá a la empresa estar preparada para afrontar y contrarrestar las variaciones, tendencias y fluctuaciones sociales, políticas y culturales.

### 5.2.1 Factores Claves de Éxito

**5.2.1.1 Factor Económico:** Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional. Es importante estudiarlo, puesto que impacta directamente sobre las estrategias empresariales.<sup>18</sup>

- ◆ **Inflación:** Es la continua y persistente subida del nivel general de precios. Teniendo como base los cinco años anteriores, los estudios realizados por el DANE demuestran que el fenómeno ha sufrido una disminución pasando del 7.65 % en el año 2001 al 4.48% en el 2006, logrando una disminución aproximada de 3.17 puntos. En contraste Pasto se perfila como una de las ciudades con mayor índice de inflación del país, ya que para el 2001 su índice era de 8.15 %, el cual fue en el 2006 de 4.6 %.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> SERNA, Humberto, Planeación y gestión estratégica. Santafé de Bogotá. RAM EDITORES 1996.

<sup>18</sup> SERNA, Humberto, Planeación y gestión estratégica. Santafé de Bogotá. RAM EDITORES 1996.

<sup>19</sup> DANE, Estudios Censales 2003

“Al término del primer semestre de 2006 la variación del Índice de Precios al Consumidor para la ciudad de San Juan de Pasto fue de 2,58% lo que significó una reducción de 2.05 puntos porcentuales, buena parte de este comportamiento lo explica el grupo de alimentos que registró una disminución de 2.01 puntos porcentuales y en menor medida el grupo de cultura, diversión y esparcimiento con 0.21 puntos porcentuales. Por tanto se considera como una Amenaza Baja de Impacto Medio”.<sup>20</sup>

A continuación se presenta la evolución que ha tenido este índice desde el año 2001 según información proporcionada por el DANE.

Tabla18: Comparativo Evolución de la inflación años 2001 - 2006

### COMPARATIVO INFLACIÓN 2001 – 2006

AÑO	INFLACION NACIONAL	INFLACION PASTO	VARIACION
2001	7.65	8.15	0.5
2002	6.99	8.35	1.36
2003	6.46	4.85	(1.64)
2004	5.50	5.85	0.35
2005	4.85	5.44	0.59
2006	4.48	4.6	0.12

FUENTE: DANE

- ◆ **Dolarización en Ecuador:** A finales del siglo XX, el país ecuatoriano decidió dar el paso hacia la dolarización convirtiéndose así en otra nación que sacrificaba su moneda, puesto que la dolarización fue presentada no sólo como la única alternativa existente, si no como la gran solución para resolver los males de la economía ecuatoriana. Este fenómeno originó una serie de consecuencias para la inflación de este país, que pasó de 52 % en 1999 al 97 % en el 2000, antes de declinar lentamente a un 40 por ciento en el 2001; alcanzando en diciembre un 22,5 por ciento en dólares, la inflación más alta de América Latina.<sup>21</sup> Situación que se convierte en una Oportunidad Alta y de Mediano Impacto para la región y de esta forma para el Hotel Don Saúl, puesto que en la actualidad, se observa la constante visita de la población ecuatoriana a las ciudades fronterizas de Colombia como Ipiales y Pasto con el fin de realizar transacciones comerciales que se han convertido en un aliciente para la economía regional.
  
- ◆ **Capacidad Adquisitiva:** Este factor esta relacionado con la distribución del ingreso en la población, se sabe que existe una distribución inequitativa de la renta lo que ocasiona una desigualdad en el poder adquisitivo de las personas, por esta razón se la considera como una

<sup>20</sup> ICER, Informe de Coyuntura Económica Regional, 2006

<sup>21</sup> Tomado de SECOMEX Argentina Miércoles 10 de Abril 2002.

Amenaza Baja puesto que las personas no pueden adquirir productos o servicios que requieran un nivel económico mayor, cuando aun no se han cubierto sus necesidades básicas. Sin embargo tiene un Impacto Bajo para el hotel Don Saúl ya que el segmento de mercado que maneja es de tipo corporativo.

- ◆ **Reactivación comercial:** La reactivación comercial para la ciudad de Pasto, se ha manifestado enormemente desde hace aproximadamente 10 años a través de la apertura de innumerables centros comerciales y la aparición en la región de almacenes de cadena, los cuales no habían tenido proyección de crear algunos de ellos en Nariño. Es así como con la reciente apertura del almacén ÉXITO en la ciudad de Pasto, se ha conocido la notable disposición de otras cadenas de almacenes para abrir mercado en esta región apartada del país. De esta manera es para el Hotel Don Saúl una Gran Oportunidad con un Impacto Alto, ya que ello acarrea una gran fluctuación de personas por nuestra ciudad.

Con lo anterior podemos concluir, que el factor económico le presenta al Hotel Don Saúl oportunidades que debe aprovechar como la dolarización de Ecuador y la reactivación comercial de la región, que conllevan el constante interés de visitantes y ejecutivos que potencialmente se convierten en clientes corporativos para el Hotel Don Saúl. Sin embargo, cabe resaltar el incremento en los precios y como este afecta la capacidad adquisitiva de las personas y aunque los clientes del hotel, son en su mayoría corporativos y poseen el respaldo económico para hacer uso de este servicio, no se puede descuidar otros segmentos de mercado como los turistas, personas que organizan eventos entre otros.

**5.2.1.2 Factor Político:** Son los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno etc.<sup>22</sup> En consecuencia para el Hotel Don Saúl hemos definido las siguientes variables dentro de este sector:

- ◆ **Normatividad Hotelera:** Esta se relaciona con la legislación establecida por el Ministerio de Industria Comercio y Turismo, en todo lo concerniente a la actividad Hotelera y Turística.

Se conoce como normalización, el proceso mediante el cual, se unifican conceptos y métodos mediante consenso para facilitar el intercambio comercial o negociaciones entre las partes. En los últimos años, se ha venido promoviendo una iniciativa acerca de la calidad en la prestación de los servicios turísticos y hoteleros, esto ha llevado a la promulgación conocida como la Norma Técnica Sectorial Hotelera (NTSH) 006. Esta permite la clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje y

---

<sup>22</sup> SERNA, Humberto, Planeación y gestión estratégica. Santafé de Bogotá. RAM EDITORES 1996.

define las características de calidad, en los servicios ofrecidos y de infraestructura que deben cumplir los hoteles para obtener su certificado de categorización por estrellas, bajo requisitos normativos.<sup>23</sup> Esta norma establece la creación de unos estándares de calidad, bajo los cuales deben operar los hoteles del país, para con ello alcanzar un reconocimiento en la eficiencia de sus operaciones y de esta manera un grado de categorización, que certifique al hotel en la calidad de sus procesos. Estos procesos de calidad los consideramos como una Oportunidad Baja con un Impacto Alto para el Hotel Don Saúl.

- ◆ **Políticas de Turismo:** En diciembre de 2000, el Presidente de la República presentó la “Política turística para una sociedad que construye la paz”, según la cual el objetivo superior de la misma es el fortalecimiento de la competitividad, a partir de planteamientos integrales que permitan mejorar el entorno económico en el cual operan las empresas y respaldar las actividades o la dotación de factores de producción que el mercado no suministra adecuadamente, como son el fomento, la productividad macro, la eficiencia meso, la productividad micro y la estrategia empresarial.

“Las acciones de fomento materializan las políticas de mejoramiento del mercado, esto es, las destinadas a mejorar las condiciones estructurales de competitividad, al permitir que los mercados funcionen de manera eficiente y que corrijan sus imperfecciones sin distorsionar la competencia. Estas políticas incluyen medidas para estimular la investigación, el desarrollo y la capacitación, para superar las desventajas que enfrentan, y para asegurar el suministro eficiente (público y/o privado) de infraestructura. En este tipo de política es importante el fortalecimiento del potencial de crecimiento endógeno de las regiones, impulsando la dotación de infraestructura turística.

La productividad macro hace referencia a factores externos a las firmas pero que inciden directamente en su actividad productiva y en su capacidad para competir en los exigentes mercados internacionales.

La eficiencia meso se relaciona con la creación del entorno empresarial más adecuado y con la conformación de las estructuras necesarias para tal fin a través de políticas activas de asignación y coordinación entre los actores socio-económicos confluyentes en el mercado.

La productividad micro depende, exclusivamente, del desempeño de las empresas turísticas y de la manera como empleen adecuadamente los recursos, realicen una gestión productiva e incorporen los procesos más eficientes a su actividad”.

---

<sup>23</sup> ICONTEC Internacional, Norma Técnica Sectorial Hotelera 006. Santafé de Bogotá. 2005

Por último conviene resaltar que el “criterio básico de la competitividad del turismo colombiano será la preservación de los ecosistemas donde se localizan los atractivos turísticos y su contribución para elevar la calidad de vida de las poblaciones residentes en las regiones con vocación turística”.

De acuerdo con la “Política turística para una sociedad que construye la paz” la competitividad se impulsará a través de acuerdos regionales de competitividad, en virtud de los cuales la Nación, representada por el Ministerio de Desarrollo Económico y diferentes ministerios o instituciones del orden nacional; la región, representada por el departamento y/o diferentes instituciones del orden regional y la o las localidades, representadas por los municipios y diferentes instituciones municipales y los empresarios, identifican una visión de producto en el que los diferentes actores consideran que la región posee una ventaja comparativa importante, los obstáculos que existen para alcanzar esa visión, es decir, para consolidar ese producto<sup>24</sup>.

Dentro de los proyectos que se han realizado a nivel departamental, los cuales los ha manejado la gobernación en apoyo con la oficina de turismo se encuentra el de posicionar la “MARCA CIUDAD”, que es un proyecto para posicionar la ciudad de Pasto como un destino turístico, reconocido a nivel regional, nacional y con proyección internacional.

El gobernador de Nariño el señor Eduardo Zúñiga, declaró el año 2007 como el año del turismo para Nariño, con el fin de dar a conocer el potencial ecoturístico de la región, ofertar sus artesanías, cultura y arte. Dentro de este proyecto se ha visto a la Cocha como el primer punto clave de desarrollo turístico, para lo cual se adelanta la ornamentación del sendero de la Laguna.

Otro proyecto, de mucha importancia es la creación de un teleférico para el Santuario de Las Lajas. De igual manera se ha adelantado el inventario turístico departamental, con el fin de conocer el total del potencial del campo turístico de cada municipio.

Como se observa las políticas turísticas para el país y la región se muestran muy favorables y se espera que éstas generen una mayor visita de turistas a las diferentes regiones, lo que consideramos como una Oportunidad Media para el Hotel Don Saúl, con un Impacto Alto.

- ◆ **Bajo Interés del gobierno:** Nariño, durante muchos años ha trabajado por propender por el desarrollo integral de la región y si bien las administraciones nacionales han mostrado interés en las iniciativas propuestas por la región, estas no se han llevado a cabo por diferentes factores y así, proyectos de desarrollo como la restauración de la vía

---

<sup>24</sup> Ministerio de Desarrollo Económico, Dirección general de turismo, Turismo y Desarrollo: Compromiso Nacional

panamericana en Nariño, que es de mucha importancia para la región puesto que comunica al país con Ecuador, se desarrollan de una manera muy pasiva. Por esta razón observamos que se genera estos hechos como una Amenaza Alta con un Impacto Alto para el desarrollo de la región y por ende para el funcionamiento del Hotel Don Saúl.

En conclusión el factor político ofrece al Hotel Don Saúl más oportunidades que amenazas, puesto que la actual coyuntura se muestra presta al desarrollo del turismo en la región para los próximos años y con esto se espera atraer un segmento de mercado nuevo, que el hotel puede aprovechar.

**5.2.1.3 Factor Social:** son los que afectan el modo de vivir de la gente como la educación, la salud, empleo, seguridad, creencias, cultura e incluso sus valores.<sup>25</sup>

◆ **Orden publico:** El aspecto social atraviesa por una crisis constante en el ámbito nacional y por lo tanto la región también se ve afectada, la presencia de grupos alzados en armas, delincuencia común, entre otros, han generado una situación de incertidumbre e inseguridad en los desplazamientos a los diferentes destinos. “Desde comienzos del siglo XXI, Colombia vive una situación crítica caracterizada por aberraciones en el comportamiento de las guerrillas (incluyendo el secuestro), la gran acumulación de poder de los paramilitares visible en su penetración en la política, la economía y las instituciones y en la continuidad de algunos problemas de vieja data como la debilidad política del Estado, la impunidad, la marginalidad social, la inequidad, los privilegios premodernos de una minoría y alta concentración del ingreso y la riqueza”.<sup>26</sup> Por esta razón muchos viajeros se abstienen de frecuentar la región, lo que se ha convertido en una Amenaza Media de Impacto Bajo para el Hotel Don Saúl.

◆ **Vuelos Nocturnos:** El aeropuerto Antonio Nariño se benefició con inversiones por 10.000 millones de pesos. Este nuevo paso será significativo para el desarrollo regional. Después de 50 años de historia del Aeropuerto Antonio Nariño, el 10 de Febrero comenzaron a operar los vuelos nocturnos,

Distintos sectores del orden nacional y regional señalaron que este nuevo paso conllevará a mejorar el desarrollo económico de la región, aún más cuando se ponga en marcha el Tratado de Libre Comercio, TLC.<sup>27</sup>

Aunque se piensa que para el Hotel Don Saúl, el impacto a largo plazo será alto, en la actualidad representa una Amenaza Baja con un Impacto

---

<sup>25</sup> SERNA, Humberto, Planeación y gestión estratégica. Santafé de Bogotá. RAM EDITORES 1996.

<sup>26</sup> PLANETA, LEAL, Buitrago Francisco, La Inseguridad de la Seguridad, Bogotá 2006

<sup>27</sup> DIARIO DEL SUR, DE LA ROSA, Mauricio, Pasto, 12 de febrero del 2007

Bajo, puesto que hasta el momento, no se ha observado variaciones en las tasas de ocupación del hotel por este suceso.

- ◆ **Desempleo:** A simple vista parece una contradicción. Es más, a nadie le cabe en la cabeza que si la economía nacional avanza a un buen ritmo y presenta signos de recuperación, el índice de desempleo se incrementa.

Según el más reciente indicador, la tasa de desocupación llegó al 12.8 por ciento en las 13 principales ciudades de Colombia. En el caso de Nariño la realidad demuestra que ni la economía ha mejorado y que el empleo tampoco evidencia signos de recuperación. Este factor es una condición que se presenta por hechos de orden social, económico y político como la baja inversión, inadecuada distribución del ingreso, la inexistencia de una adecuada infraestructura básica, ni un sector industrial realmente consolidado.<sup>28</sup> Además no es nuevo que este fenómeno afecte a los estratos más bajos de la población, quienes al no tener ingresos suficientes generan una demanda muy baja y casi nula de los servicios prestados por la economía y el comercio en general. Este ítem lo consideramos como una Amenaza Baja de Impacto Bajo para el funcionamiento del Hotel Don Saúl, ya que la poca oferta laboral calificada crea una incipiente demanda para la economía, lo que se traduce en una cadena de eventos negativos para la misma.

- ◆ **Inseguridad:** El incremento de los índices de violencia ha sido notorio en la ciudad donde hasta hace algún tiempo actos delictivos se presentaban de manera esporádica, mientras que hoy es común presenciar todo tipo de estos actos, desde asaltos en pleno centro de la ciudad, hasta homicidios.

“Las cifras oficiales a comienzos de 2004, difundidas por medios informativos, crean opiniones en contraposición. Tasa de homicidios, de 22.7 por cada mil habitantes en 2004 a 23.9 en 2005. Hurtos a personas, 5.503 en 2004 y 7.744 en 2005. Vehículos hurtados, 4.107 en 2004 y 4.369 en 2005. Bancos atracados, 8 en 2004 y 33 en 2005. 14.6% de los habitantes creía en el 2004, que la seguridad mejoraba y 12% pensaban aún así en 2005. El incremento en el número de policías no ha sido un aliciente en la lucha contra el crimen y delincuencia en la ciudad. No es cierto que a mayor número de policías, mayor seguridad. La creciente inseguridad que indican cifras oficiales, es resultado de otra inseguridad creciente, de la que jamás hacen mención como es el desempleo”.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> DIARIO DEL SUR, DE LA ROSA, Mauricio, Pasto, 12 de febrero del 2007

<sup>29</sup> SANROQUE Diego, Web Frente Antonio Nariño



Una de las causas que posiblemente han generado estos incrementos es el fenómeno del desplazamiento el cual convirtió a Pasto en la ciudad que alberga el mayor número de desplazados del país con un promedio de 49% de poblaciones provenientes de diferentes departamentos, principalmente de Putumayo y Antioquia. En consecuencia observamos este hecho como una Amenaza Media de Impacto Bajo.

- ◆ **Medios de Comunicación:** El cubrimiento que dan los medios de comunicación a las noticias que se desarrollan en la región para el resto del país, en algunos casos no ha sido el más prudente, hecho que se traduce en desconfianza para los viajeros y personas interesadas en llegar a esta región. El ejemplo más evidente, ha sido la comunicación irresponsable acerca de la actividad del Volcán Galeras, lo que ocasiona la alarma de la población en general, cuando su intención debe ser informar sobre los acontecimientos. Por este tipo de información errónea y en contra del buen nombre de la región, lo observamos como una Amenaza Baja y su Impacto es Alto.
- ◆ **Cultura Regional:** Nariño es una región con una amplia riqueza cultural, la cual se ha transmitido de generación en generación, a través de las muchas representaciones y tradiciones, las cuales se esta promoviendo para su infinita permanencia y conocimiento del mundo entero. El caso de los carnavales que son la más clara representación artística, histórica, artesanal y tradicional en la zona; la escritura, la escultura, la música, la pintura y las artes escénicas son muestra del inmenso talento nariñense, que se promueven con la creación de lo que se ha denominado los senderos o rutas del artesano, de la pintura, de los museos, entre otros.

Sin duda alguna estos importantes acontecimientos van a generar motivación no solo de la población de la región para visitarlos y conocerlos, si no también atraen a público nacional así como exterior. Esta variable es una Oportunidad Media con un Impacto Medio para el Hotel Don Saúl.

En conclusión, este factor le presenta un entorno hostil al Hotel Don Saúl, debido a la difícil situación por la que atraviesa el país en general, En este contexto, el hotel deberá generar estrategias que le permitan sobrellevar la actual coyuntura social, propiciando espacios de descanso y seguridad para sus clientes.

**5.2.1.4 Factor Tecnológico:** Son los relacionados con el desarrollo de las maquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc. Este aspecto debe ofrecer una visión del mercado de la tecnología existente y la posición de la empresa frente a las alternativas que día a día le presente el mercado.<sup>30</sup>

◆ **Telecomunicaciones:** Transmisión de palabras, sonidos, imágenes o datos en forma de impulsos o señales electrónicas o electromagnéticas. Los medios de transmisión incluyen el teléfono (por cable óptico o normal), la radio, la televisión, las microondas y los satélites. En la transmisión de datos, el sector de las telecomunicaciones es de crecimiento más rápido, los datos digitalizados se transmiten por cable o por radio.

Los servicios públicos de telecomunicación son un desarrollo relativamente reciente en este campo. Los cuatro tipos de servicios son: redes, recuperación de información, correo electrónico y servicios de tablón de anuncios.

Correo Electrónico: En este tipo de servicio, los terminales transmiten documentos, como cartas, informes y télex a otras computadoras o terminales. Para acceder a este servicio la mayor parte de los terminales utilizan la red pública. Source Mail y e-mail permiten a los terminales enviar documentos a un ordenador o computadora central, y desde allí podrán recuperarlos otros terminales.

El Hotel Don Saúl, se mantiene en constante investigación y evolución tecnológica en sus telecomunicaciones, todo ello con el propósito de ofrecer un servicio de calidad y con medidas de seguridad pertinentes, actualmente cuenta con un circuito interno de video acompañado de un sistema de comunicaciones y el servicio de Internet inalámbrico en todas las instalaciones del hotel; por lo tanto consideramos a las telecomunicaciones como una Oportunidad Media con un Impacto Medio.

◆ **Infraestructura:** Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera.<sup>31</sup> Desde este punto de vista, el Hotel Don Saúl cuenta con un espacio acorde a sus necesidades, acompañado de las herramientas y servicios exigidos para su operación, ya que tiene 39 habitaciones entre ellas 14 sencillas, 16 dobles, 7 triples y 2 suites júnior, cada una dotada de minibar, televisión por cable, teléfono, Internet inalámbrico en

---

<sup>30</sup> SERNA, Humberto, Planeación y gestión estratégica. Santafé de Bogotá. RAM EDITORES 1996.

<sup>31</sup> Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.

cada habitación y mesa de trabajo. También posee 7 salones para eventos y convenciones, además de contar con una amplia zona de recreación, la que posee baño turco, sauna y gimnasio; presta servicio de fax, centro de copiado, parqueadero privado, lavandería, atención médica y de emergencias y su restaurante especializado en comida árabe. además de estar siempre en continua evaluación de sus necesidades, con el fin de buscar la satisfacción total de su clientela.

En la ciudad de Pasto, a pesar de existir 223 hoteles, registrados en Cámara de Comercio y aproximadamente 30 sin registrar, tan solo un número muy reducido de ellos, cuentan con la infraestructura necesaria para operar en la industria del hospedaje, por lo tanto, que el hotel cuente con la infraestructura actual es una Oportunidad Media con un Impacto Bajo.

- ◆ **Acceso a Tecnología:** En el departamento de Nariño, existe un bajo nivel de desarrollo tecnológico, debido a su enfoque eminentemente agrario, todo ello acompañado de la difícil ubicación del departamento, hace complejo acceder fácilmente a los avances tecnológicos que se evidencian en otras ciudades del país, este hecho ha ocasionado incursionar en las necesidades y adaptar lo que este al alcance de el Hotel en esta materia, por tal razón el acceso a tecnología se convierte en una Amenaza Baja de Bajo Impacto.

El entorno tecnológico es favorable para el hotel, dada su constante investigación y actualización en este campo, por esta razón cuenta con las herramientas necesarias para aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas que le presenta este entorno.

**5.2.1.5 Factor Competitivo:** Son los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.<sup>32</sup>Es importante considerar las condiciones del mercado en el cual se desempeña la empresa, tener claro quien es la competencia y como compete, patrones de segmentación y tendencias de consumo del cliente entre otros.

- ◆ **Alianzas Estratégicas:** Es la unión de dos o mas empresas de diferentes sectores productivos, con el fin de proporcionarse beneficios mutuos como compartir los costos y ofrecer flexibilidad a los clientes, buscando por medio de ella un “ganar – ganar”. El Hotel Don Saúl ha promovido la creación de alianzas con diferentes empresas que participan en la región, como es el sector de aviación , proveedores del área de producción, entre otros; logrando así minimizar el impacto de factores exógenos, por tal razón consideramos este factor como una Oportunidad Media de Mediano Impacto para el Hotel.

---

<sup>32</sup> SERNA, Humberto, Planeación y gestión estratégica. Santafé de Bogotá. RAM EDITORES 1996.

- ◆ **Creación de Asociaciones:** Una asociación es la reunión de varios empresarios de un mismo sector, para el caso de la hotelería se creó la asociación hotelera de Colombia COTELCO, que en Nariño cuenta con 10 integrantes que la conforman, entre ellos el Hotel Don Saúl y quienes motivados por el afán de mejorar las condiciones de la hotelería de la ciudad y el departamento, propenden por ser el gremio más representativo del turismo en la región y proyectarlo de esta forma al resto del país, situación que observamos como una Oportunidad Media con Alto Impacto, dados los beneficios que les proporciona la asociación.
- ◆ **Nuevos Competidores:** La aparición de nuevos competidores es inherente en una economía de competencia perfecta como la nuestra, este hecho acompañado de los altos índices de desempleo, se conjugan en una común y constante búsqueda de nuevas alternativas de empleo y posibilidad de un mejor nivel y calidad de vida. En el sector de la hospitalidad, la aparición constante de competencia no es muy común debido a los altos costos que implica adecuar una propiedad para tal fin, sin embargo, en los últimos años se ha observado un notorio incremento en la inversión para este sector en la ciudad de Pasto, lo cual ha generado la aparición de nuevos hoteles con índices apropiados de calidad y con estrategias agresivas de precio para captar mercado. Este hecho conlleva a una Amenaza Media de Impacto Alto para el Hotel Don Saúl.

En conclusión, el Hotel Don Saúl ha sacado ventaja de los factores competitivos que le presenta el entorno, ya que cuenta con alianzas estratégicas y pertenece al capítulo Nariño de la asociación hotelera COTELCO, sin embargo no podemos desconocer el surgimiento de nuevos competidores en el medio que se convierten en una amenaza mayor ya que le quitan una fracción del mercado muy importante al hotel.

**5.2.1.6 Factor Geográfico:** Son los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.<sup>33</sup> Es un factor importante por que evidencia el lugar donde se desenvuelve la organización a evaluar y proporciona criterios objetivos para clasificar o dividir mercados.

- ◆ **Vías de Acceso:** El departamento cuenta con una red de carreteras de aproximadamente 6.530 Km. Con una amplia cobertura en la zona andina, sin embargo la comunicación con el resto del país es insuficiente por que cuenta solamente con una vía que comunica al departamento con este. Además, se presenta un proceso acelerado de deterioro de la infraestructura vial, el 71.5% de las carreteras se encuentra pavimentado y solo el 49% de estas vías se encuentra en buen estado.<sup>34</sup> Como se observa, el desarrollo de las vías de acceso a la región presenta un

<sup>33</sup> SERNA, Humberto, Planeación y gestión estratégica. Santafé de Bogotá. RAM EDITORES 1996.

<sup>34</sup> Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2004– 2007, Dimensión Infraestructura

insipiente progreso en relación a otras regiones del país, hecho que crea desinterés en visitar la región y por lo tanto los índices de ocupación para el gremio hotelero en general no se optimiza, considerando este como una Amenaza Alta de Alto Impacto para el Hotel Don Saúl.

- ◆ **Atractivos Turísticos:** Nariño, gracias a su ubicación geográfica, es el departamento más volcánico de Colombia, pues en su territorio se ubican el Azufral, Chiles, Cumbal, Doña Juana y Galeras. Esta variable hasta ahora no ha sido explotada completamente, cuando debería ser considerada como uno de los principales atractivos turísticos e investigativos de la región, logrando captar la visita de científicos y personas que se sienten atraídos por estos. El departamento de Nariño cuenta además con atractivos como el Lago Guamuez que se ubica a tan solo 30 minutos de Pasto, lugar rodeado de una exuberante belleza y rico en naturaleza, aquí se ubica la Isla La Corota que se considera como una reserva de Flora por las múltiples especies presentes en este lugar. Cabe destacar el Santuario de Las Lajas el cual es visitado por propios y ajenos durante los 365 días del año, en donde se puede realizar las practicas espirituales propias de la religión católica así como también disfrutar de su Arquitectura Gótica que data del siglo XIV, también es importante destacar la circunvalar al Galeras, recorrido de alrededor de cinco horas, en el cual se puede apreciar la majestuosidad del volcán desde diferentes ópticas. Estos son tan solo una muestra de los innumerables atractivos de la región por lo que consideramos como una Oportunidad Alta de Impacto Bajo para el Hotel Don Saúl.
- ◆ **Actividad Volcánica:** Es una Amenaza Alta de Alto Impacto tanto para el Hotel Don Saúl como para todo el sector de la hospitalidad ya que genera incertidumbre en los visitantes debido la irresponsabilidad en el manejo de la información por parte de los medios de comunicación, quienes por el contrario de ejercer su razón informativa, se encargan de alarmar al resto del país, cuando lo pertinente seria informar las medidas preventivas necesarias para evitar un incidente mayor.
- ◆ **Ubicación Fronteriza:** Nariño, esta situado al sur occidente colombiano, limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Pasto, funciona como centro comercial y de distribución de mercancías de primer orden para la región agrícola circundante, y mantiene también un importante comercio con el vecino país de Ecuador.<sup>35</sup>

La ubicación de Nariño, es estratégica y potencialmente se tiene un amplia cantidad de visitantes por ser la ultima población al sur del país Este hecho se exploto en el pasado, cuando Pasto era el paso obligado de viajeros que iban hacia el norte de Colombia o hacia el sur del Continente. Todo cambió con la evolución en los medios de transporte

---

<sup>35</sup> Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993--2006 Microsoft Corporation.

deprimiendo la economía de la época pasada. Ahora Pasto cuenta con una infraestructura hotelera que se encuentra en constante crecimiento, capaz de albergar un importante número de visitantes, ofreciendo estándares de calidad y servicio. Por esto consideramos que esta es una Oportunidad Alta de Bajo Impacto para el Hotel Don Saúl.

- ◆ **Condiciones Climatológicas:** En Nariño encontramos tres regiones perfectamente definidas, con una amplia variedad climática: la primera corresponde a la llanura del Pacífico, de clima cálido y alta lluviosidad; la segunda es la región andina, compuesta por la cordillera de los Andes, y la tercera, la región de la vertiente oriental amazónica, cubierta principalmente por selvas húmedas y lluviosas. Este acontecimiento en algunas oportunidades se ha manifestado nocivamente para el transporte hacia y desde la región, porque produce una interrupción de las operaciones del Aeropuerto Antonio Nariño dada la dificultad para aterrizar ante condiciones de invierno o de vientos presentes cerca de este, así como también taponamientos en la vía panamericana ocasionados por deslizamientos de tierra, lo que impide el paso de las personas.

Otro hecho importante y que incide muy lesivamente para desarrollo del turismo en la región, es la presentación de Pasto ante el resto del país como una ciudad de un clima muy frío, esto impide que mas personas se interesen en visitarlo, puesto que aparentemente las mejores regiones para hacer turismo son las regiones donde se puede vender sol y playa, sin embargo es claro que en Nariño confluyen todos los climas y que no a todo el mundo le gusta el sol y playa, por lo tanto calificamos este factor como una Amenaza Baja de Alto Impacto para la región y por ello para el Hotel Don Saúl.

En resumen, existen en este factor circunstancias que se presentan como amenazas importantes tanto para el sector de la hotelería como para la población en general, trayendo con sigio devastadoras consecuencias para la economía de la región. Por esta razón, pensamos que si bien las desventajas son muchas, es papel de los estrategas generar buenos planes que permitan sobrellevarlas y superarlas en su mayoría.

### 5.2.2 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio P.O.A.M.

Tabla 19: Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio P.O.A.M.

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ECONOMICOS</b>									
Inflación						x		x	
Dolarización Ecuatoriana	x							x	
Capacidad adquisitiva						x			x
Reactivación comercial	x						x		
<b>POLITICOS</b>									
Normatividad hotelera			x				x		
Políticas de turismo		x					x		
Bajo Interés del gobierno				x			x		
<b>SOCIALES</b>									
Orden Publico					x				x
Vuelos nocturnos						x			x
Desempleo						x			x
Inseguridad					x				x
Medios de comunicación						x	x		
Cultura regional		x						x	
<b>TECNOLOGICOS</b>									
Telecomunicaciones		x						x	
Infraestructura		x							x
Acceso a la tecnología						x			x
<b>COMPETITIVOS</b>									
Alianzas estratégicas		x						x	
Creación de asociaciones		x					x		
Nuevos competidores					x		x		
<b>GEOGRAFICOS</b>									
Vías de acceso				x			x		
Atractivos Turísticos	x							x	
Actividad volcánica				x			x		
Ubicación fronteriza	x								x
Condiciones climatológicas						x	x		

FUENTE: Esta Investigación, Pasto 2007

### 5.2.3 Matriz de Evaluación de Factor Externo (M.E.F.E.)

Tabla 20: Matriz de Evaluación de Factor Externo (M.E.F.E.)

FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACION	CLASIFICACION	CLASIFICACION PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Reactivación Comercial	0.09	3	0.27
Normatividad Hotelera	0.12	4	0.48
Políticas de Turismo	0.12	3	0.36
Creación de Asociaciones	0.08	3	0.24
<b>AMENAZAS</b>			
Bajo Interés del Gobierno	0.09	2	0.18
Nuevos Competidores	0.07	2	0.14
Actividad Volcánica	0.14	1	0.14
Condiciones Climatológicas	0.10	1	0.10
Medios de Comunicación	0.09	2	0.18
Vías de Acceso	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.29</b>

FUENTE: Esta Investigación, Pasto 2007

Dentro del análisis que podemos realizar de la anterior matriz, observamos que el factor que obtuvo la mayor ponderación fue la Actividad Volcánica, debido a que la continua reactivación del Galeras, trae graves consecuencias para la economía regional que impacta negativamente con gran fuerza en la hotelería y dentro de esta al Hotel Don Saúl, quien ve claramente como disminuyen los niveles de ocupación ante estas condiciones.

Por otra parte, otro factor que recibió una ponderación alta es la Normatividad Hotelera, puesto que es considerada por el Hotel Don Saúl como una importante oportunidad para mantener sus niveles de calidad y servicio, así como la forma de buscar incrementar los mismos. Aunque cabe resaltar que se lo clasificó como oportunidad menor, debido a la dificultad que hasta ahora ha existido para implantar la nueva norma técnica sectorial por la inversión que esta requiere.

Las políticas de turismo, son de igual manera una importante oportunidad para el sector turístico, debido a la actual coyuntura, en la cual, diferentes sectores han observado la importancia del turismo en los rubros de una región, por este acontecimiento se espera fortalecer la industria y hacer un acompañamiento logístico y técnico para llevar a cabo una explotación sostenible del ecoturismo que es la gran fortaleza de nuestra región. En este orden de ideas se espera que el desarrollo de estos planes, genere un incremento en las tasa de ocupación del Hotel por la afluencia de público que esto representa.

La llegada de los visitantes a la región se ve afectada por la precaria situación de las vías de acceso a la ciudad que generan desmotivación y desconfianza para que turistas y viajeros se sientan interesados en acudir a ella. A esto se



suman las condiciones climatológicas, que si bien para la región nariñense se consideran optimas en el desarrollo de nuestros ecosistemas, las personas ajenas lo ven como un factor negativo puesto que produce interferencia en el desarrollo de sus cronogramas, tal es el caso de el taponamiento de las vías o la cancelación de las operaciones del aeropuerto, entre otras.

Sin lugar a dudas, los medios de comunicación son una factor importante y decisivo en la decisión de compra de un consumidor, por esta razón es importante generar y mantener relaciones publicas apropiadas, las que generan una imagen positiva del Hotel y claro esta de la ciudad destino. Sin embargo este factor lo consideramos como una amenaza baja, debido al mal manejo que dan los medios de comunicación a la información tendiente a la actividad volcánica, la cual produce una importante recesión en las operaciones hoteleras de la ciudad.

Otro factor importante y que observamos como una oportunidad es la reactivación económica en la ciudad, dado que en los últimos años se muestra un importante interés por invertir en la ciudad de Pasto en establecimientos comerciales e hipermercados, logrando así atraer la atención de importantes empresas como ÉXITO, ALKOSTO entre otros, además la creación de grandes centros comerciales, los cuales atraen la atención de visitantes y personal administrativo de los mismos y de esta manera se puede captar la ocupación de estas personas en el Hotel Don Saúl.

Por ultimo, el resultado obtenido en la Matriz M.E.F.E. es de 2.29, de esta manera y teniendo en cuenta que el resultado promedio es de 2.5, podemos observar que el entorno en el que se desenvuelve el Hotel Don Saúl, se presenta hostil en la actualidad, es decir que las oportunidades que le presenta, son menores que las amenazas, por tanto se debe generar estrategias que minimicen el impacto y de esta forma contrarrestarlas y aprovechar de la mejor manera las oportunidades presentes.

## 6. ANÁLISIS DE COMPETENCIA PARA EL HOTEL DON SAÚL.

### 6.1 FACTORES DE COMPETITIVIDAD.

La competencia hace parte primordial para el desarrollo de una industria, pues sin ella, no sería necesario contar con una gestión sino que por el contrario solo se requeriría de un grupo de colaboradores que hagan tareas. Sin competencia no sería necesario generar estrategias sino solo planes, ya que el fin de la estrategia es el de ampliar el poder de la empresa, frente a sus competidores.

La competitividad se define como la capacidad para competir en un determinado sector o industria, así como el orientarla hacia la consecución de un fin.

Teniendo en cuenta el anterior concepto, se abordará el análisis competitivo del Hotel Don Saúl, mediante una descripción de los principales competidores y haciendo un análisis de los factores críticos que están inmersos en el desarrollo de las operaciones hoteleras.

Los factores de competitividad que se consideran para el estudio son: las tarifas hoteleras, el número de habitaciones, número de empleados, participación en el mercado, índices de alojamiento, ubicación y capacidad de salones.

### 6.2 PRINCIPALES COMPETIDORES.

Los principales competidores que se localizo para el Hotel Don Saúl, se han definido teniendo en cuenta los factores de competitividad tomados anteriormente. Estos factores van a permitir hacer un análisis real con cifras claras y actuales de la situación de cada uno de los hoteles.

Los competidores directos para el hotel Don Saúl son:

- ◆ **Hotel Agualongo:** Este se encuentra ubicado en la carrera 25 con calle 18 esquina. Cuenta con 54 habitaciones provistas con minibar. Además ofrece televisión por cable, servicio de lavandería, room service, Internet, fax, servicio medico, niñera, parqueadero cubierto. En su zona de recreación cuenta con jacuzzi, sauna, baños turcos y café bar. Asimismo un centro de negocios dotado de computador con Internet e impresora y mesa de trabajo, además para la realización de eventos cuenta con 5 salones. Todo ello acompañado de 25 colaboradores divididos en las diferentes áreas que componen el hotel.
- ◆ **Hotel Cuellar`s:** Se encuentra ubicado en la carrera 23 numero 15-50, cuenta con 38 habitaciones estándar y una Suite júnior, dotadas de

teléfono con discado directo nacional e internacional, radio despertador, sonido ambiental, minibar, televisión por cable. Cuenta con parqueadero privado, cajillas de seguridad, servicio de lavandería, restaurante bar. Dispone de 9 salones para convenciones o eventos sociales dotados de ayudas audiovisuales y un bussines center dotado de computador, conexión a Internet, servicio de fax y fotocopias. El numero de empleados que trabajan en el es de 30.

- ◆ **Hotel Morasurco:** Se encuentra ubicado en la Avenida de los Estudiantes calle 20, cuenta con 60 habitaciones, dotadas de minibar, cajillas de seguridad, televisión por cable, teléfono con discado directo nacional e internacional. Cuenta con lavandería, room service, mensajería, transporte local programado, boutique, servicio medico, parqueadero, despertador y mensajes. Cuenta también con 4 salones para eventos y convenciones los cuales disponen de ayudas audiovisuales. También posee Restaurante y bar, baños turcos, salón de juegos, cancha múltiple, amplias zonas verdes y parque infantil. Este cuenta con 20 empleados.

### 6.3 PERFIL COMPETITIVO DEL HOTEL DON SAUL.

El Hotel Don Saúl, se encuentra ubicado en la calle 17 No. 23 – 52, cuenta con 39 habitaciones entre ellas 14 sencillas, 16 doble, 7 triples y 2 suites júnior, cada una dotada de minibar, televisión por cable, teléfono con discado directo nacional e internacional, Internet inalámbrico en cada habitación y mesa de trabajo. También posee 7 salones para eventos y convenciones, además de contar con una amplia zona de recreación, la que posee baño turco, sauna y gimnasio, cuenta con fax, centro de copiado, parqueadero privado, lavandería, atención medica y de emergencias y su restaurante Yazmín, especializado en comida árabe. El Hotel Don Saúl, cuenta para sus operaciones con 28 empleados.

- ◆ **Tarifas (precios):** valor de mercado de los bienes, medido en términos de lo que un comprador está dispuesto a dar para obtenerlos. Normalmente, los precios se expresan en función de una cantidad de dinero de hecho, la principal razón por la que se utiliza el dinero reside en su utilidad para reflejar el valor de los precios.

Se considera que el precio es la mejor herramienta para mercadear. Sin embargo el valor percibido del servicio es justamente tan importante como el precio actual de compra. La tarifa esta compuesta por una cantidad de factores, tales como: la calidad percibida del hotel que presta el servicio, el buen nombre y la efectividad de la publicidad del hotel.

El precio es complejo y esta ligado a la psicología del consumidor, si se conoce el precio de un servicio, usted sabrá más que el simple costo. El

precio implica valor, calidad y algunas veces rareza. Si el consumidor no conoce en su totalidad acerca de un servicio, un precio alto se asocia con una mejor calidad. El precio confiere una imagen social y prestigio.<sup>36</sup>

Dentro de los hoteles se maneja el tipo de tarifa RACK (plena), que son las tarifas reales de una habitación, a partir de la cual se inicia la liquidación de impuestos, IVA, etc. Esta tarifa es el tope del cual se realizan los diferentes descuentos según el porcentaje que se establezca en cada caso. Se utilizan cuando un cliente no tiene reserva o cuando la tarifa es comisionable con agencias de viajes o con operadores turísticos.

Tabla 21: Cuadro de tarifas hoteleras 2007  
Hotel Don Saúl frente a sus principales competidores

	<b>DON SAÚL</b>	<b>AGUALONGO</b>	<b>CUELLAR`S</b>	<b>MORASURCO</b>
<b>RACK</b>				
SENCILLA	\$109.780	\$172.820	\$121.120	\$240.000
DOBLE	\$149.050	\$216.940	\$159.740	\$270.000
TRIPLE	\$181.390		\$198.360	\$302.000

FUENTE: COTELCO Capitulo Nariño, pasto 2007

En esta tabla, se observa la importante diferencia que existe en las tarifas RACK (plenas) en sus diferentes acomodaciones entre el Hotel Don Saúl y sus principales competidores, puesto que se percibe un incremento promedio del 51% en la tarifa con el Hotel Agualongo; un incremento promedio de 118% con el Hotel Morasurco y un incremento promedio de 9% con el Hotel Cuellar`s.

De lo anterior, observamos que en cuanto a tarifas el Hotel Don Saúl presenta una clara Fortaleza, aunque hay que precisar la pequeña diferencia que presentan las tarifas RAK del Hotel Cuellar`s con respecto al Hotel Don Saúl.

- ◆ **Número de Habitaciones:** Se considera la infraestructura de cada hotel y con ello se asume la capacidad de alojamiento con que cuenta cada uno para el manejo de sus operaciones. Dentro de los hoteles existen diferentes tipos de alojamiento que puede ser: sencilla, doble, triple, suite júnior y suite.

<sup>36</sup> TAMAYO, Pilar, Facilitador. El Turismo y la industria de la hotelería, 2006

Tabla 22: Cuadro número de habitaciones  
Hotel Don Saúl frente a sus principales competidores

HABITACIONES	DON SAUL	AGUALONGO	CUELLAR`S	MORASURCO
TOTAL HAB.	39	54	39	60

FUENTE: Hoteles nombrados, Pasto 2007

En el anterior cuadro, se observa la diferencia que existe entre el total de habitaciones del Hotel Morasurco y Agualongo en comparación con el Hotel Don Saúl y Cuellar`s, este hecho les permite captar un mayor porcentaje del segmento de mercado que se disputan entre los cuatro hoteles analizados. En conclusión el Hotel Don Saúl presenta una Debilidad en la capacidad de alojamiento con que cuenta.

- ◆ **Número de Empleados:** son las personas que se encuentran vinculadas legalmente al hotel y que forman parte de su talento humano y a su vez esta directamente relacionado con la calidad del servicio que cada uno presta puesto que si se cuenta con un personal calificado, motivado y en constante capacitación, se obtendrá un servicio de calidad por contar con el compromiso de su talento humano, que es quien esta en contacto directo con los huéspedes del hotel.

Tabla 23: Cuadro de relación número de empleados vs. número de habitaciones  
Hotel Don Saúl frente a sus principales competidores

	DON SAUL	AGUALONGO	CUELLAR`S	MORASURCO
No EMPLEADOS	28	25	30	20
No HABITACIONES	39	54	39	60
RELACION	0.72	0.5	0.77	0.3

FUENTE: Hoteles nombrados, Pasto 2007

Se observa que en el número de empleados el Hotel Cuellar`s y en segundo lugar el Hotel Don Saúl poseen una ventaja competitiva ya que la relación: **No de empleados / No de habitaciones**, es de 0.77 y de 0.72 respectivamente, a diferencia de el Hotel Agualongo y el Hotel Morasurco que presentan una relación de 0.5 y de 0.3 respectivamente. Teniendo en cuenta que según la teoría del servicio hotelero, la relación ideal para prestar un excelente servicio es de 1 a 1.

Con base en los indicadores anteriores, inferimos que los hoteles Don Saúl y Cuellar`s, presentan los mayores índices de calidad en su servicio, puesto que la diferencia entre ellos es de tan solo 0.05 puntos y de esta manera es una Fortaleza para el Hotel Don Saúl.

- ◆ **Participación en el Mercado:** Es el porcentaje del segmento de mercado que tiene el hotel en relación con el total del

mercado de hoteles pertenecientes a la asociación COTELCO Capítulo Nariño. Esta se determina dividiendo el número de noches de pasajeros vendidas por el hotel, entre el número de pasajeros que ocuparon el total de los hoteles COTELCO.

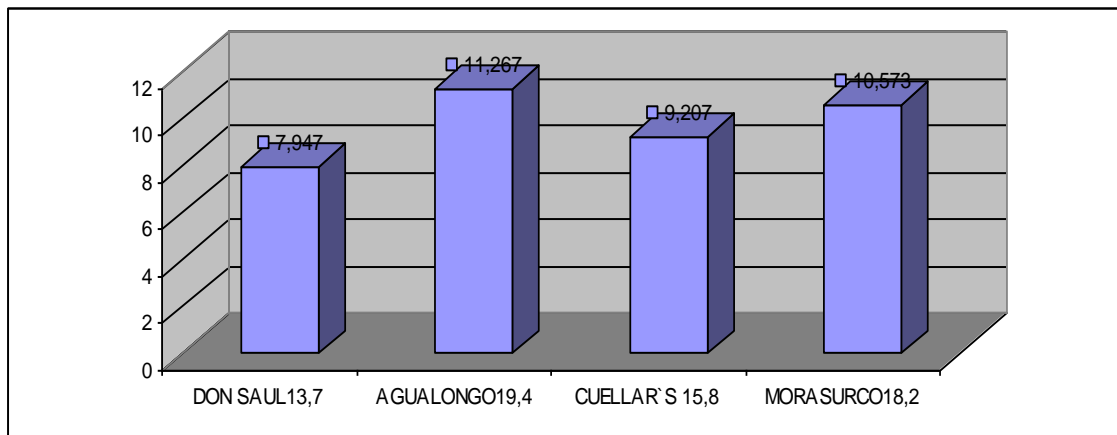
Tabla 24: Cuadro de participación en el mercado Hotel Don Saúl frente a sus principales competidores

Total ocupación por pasajeros 2006

HOTEL	TOTAL	% PARTICIPACION
DON SAUL	7,947	13.7
AGUALONGO	11,267	19.4
CUELLAR`S	9,207	15.8
MORASURCO	10,573	18.2
<b>TOTAL MERCADO</b>	<b>58,136</b>	

Fuente: COTELCO Capitulo Nariño, Pasto 2007

Figura 31. Participación en el mercado por pasajeros



FUENTE: Esta investigación, Pasto 2007

En el anterior cuadro, observamos la ocupación total por persona del Hotel Don Saúl, frente a sus principales competidores durante el año 2006, este nos permite apreciar que existe una diferencia importante entre el y su mayor competencia que es el Hotel Cuellar`s, aunque cuentan ambos con igual numero de habitaciones, 39 en total, la diferencia es de 1260 personas, este hecho nos deja ver que el Hotel Don Saúl, posee una Debilidad Importante en lo concerniente a la ocupación.

De igual manera, en lo referente al análisis del porcentaje de participación de los cuatro hoteles en comparación frente al total del mercado de hoteles COTELCO Nariño, se aprecia un comportamiento similar, debido a que presentan el mismo orden porcentual.

Tabla 25: Total ocupación por habitaciones 2006

HOTEL	TOTAL CAPACIDAD I.	TOTAL 2006	% DE PARTICIPACION	USO REAL CAPACIDAD INSTALADA	INDICE DE ALOJAMIENTO
DON SAUL	14.235	6.556	14.3	46.1%	1.21
AGUALONGO	19.710	9.421	20.5	47.8%	1.19
CUELLAR`S	14.235	7.666	16.7	53.8%	1.20
MORASURCO	21.900	7.993	17.4	36.5%	1.32
<b>TOTAL HOTELES COTELCO</b>	<b>70.080</b>	<b>45.918</b>			

Fuente: Esta Investigación, Pasto 2007

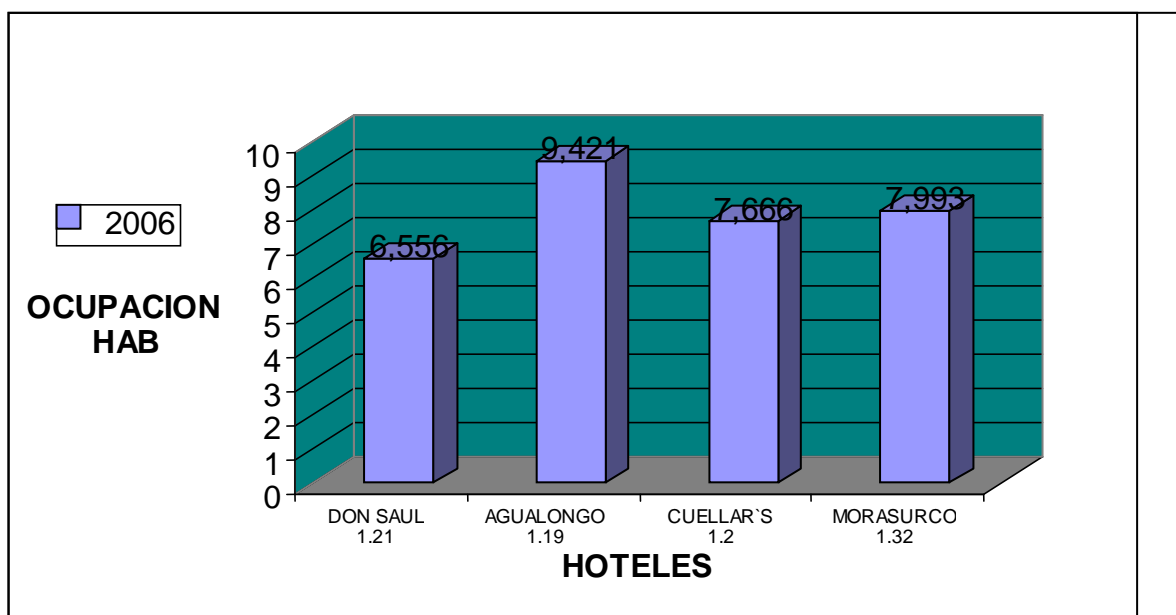
La Anterior tabla, permite observar lo siguiente. En primer lugar, la capacidad instalada, hace referencia al total de habitaciones que potencialmente puede vender un hotel durante un año, es decir, para el caso del Hotel Don Saúl, este cuenta con 39 habitaciones, las que son 39 noches por día y de igual manera 39 noches por 365 días, para un total de 14.235 habitaciones disponibles por año en condiciones normales.

En segundo lugar, el uso de la capacidad instalada, se refiere al uso real que se hace por parte de un hotel del total de su potencial. Es decir el Hotel Don Saul, cuenta con 14.235 noches o habitaciones para ofertar durante un año y de las cuales logro vender 6.556 en el año 2006, lo que representa un 46.1% de su capacidad instalada

La figura siguiente permite analizar el número de habitaciones ocupadas durante el 2006 por los cuatro hoteles en comparación. Teniendo en cuenta que el número de habitaciones es igual entre Hotel Don Saúl y Hotel Cuellar`s, este suceso confirma la debilidad presente en la ocupación del Hotel Don Saúl.

Este es un factor importante y al que se le debe prestar la atención pertinente, puesto que, si tenemos en cuenta que la ocupación es el principal ingreso y fin del Hotel Don Saúl y el cual potencialmente podría estar generando una ocupación de 14.235 noches anualmente, mientras que en el año inmediatamente anterior, obtuvo un uso de su capacidad instalada de tan solo el 46.1%, este factor debe ser estudiado con el fin de generar estrategias que le permitan incrementar el uso de su capacidad instalada y trasladarlo alrededor de un 60%.

Figura 32: Participación en el mercado por habitaciones



FUENTE: Esta investigación, Pasto 2007

En cuanto al índice de alojamiento obtenido, se presenta muy similar para los hoteles, Don Saúl, Cuellar`s y Agualongo, mientras que para el Hotel Morasurco, se observa que su ocupación en acomodación doble, esta siendo mas explotada que en los 3 anteriores.

- ◆ **Ubicación:** Esta clasificación se basa en la posición dentro de la ciudad con que cuenta cada hotel, su facilidad de transporte hacia lugares de interés y turísticos. Los hoteles céntricos se ubican en el centro o lugares comerciales y su tamaño puede ser pequeño, mediano o grande. Aunque el mercado principal de estos hoteles es el viajero de negocios, muchos grupos de paseo, turistas individuales y pequeños grupos de conferencias, también los consideran atractivos.<sup>37</sup>

Tabla 26: Ubicación  
Hotel Don Saúl frente a sus principales competidores

HOTEL	UBICACIÓN
DON SAUL	Calle 17 No. 23 – 52
AGUALONGO	Cra 25 con calle 18 esquina
CUELLAR`S	Cra 23 No. 15 – 50
MORASURCO	Av. de los Estudiantes – calle 20

FUENTE: Hoteles nombrados, Pasto 2007

La tabla anterior, nos permite apreciar la ubicación de los hoteles motivo de estudio, con ella concluimos que este factor es de suma importancia para los clientes que se manejan en estos tipos de hoteles, puesto que la ubicación

<sup>37</sup> HART, Christopher, TROY, David. Mercadotecnia estratégica de hoteles y moteles: Integra soluciones en informática. S.A., México D.F. 1991



genera tranquilidad y comodidad a la hora de realizar sus gestiones en la ciudad de Pasto, si tenemos en cuenta, que el segmento de mercado manejado por ellos es en su mayoría corporativo. Cabe resaltar la diferencia existente en la ubicación del Hotel Morasurco, el cual se encuentra distante del centro de la ciudad, sin embargo esta no es una debilidad para este hotel, puesto que tiene aceptación en el mercado, razón que puede ser asociada al tipo de personalidad de su segmento de mercado psicocéntrico, que los hace buscar lugares tranquilos y seguros sin importar que esto incremente su costo.

- ◆ **Capacidad de Salones:** Son espacios que cuentan con las condiciones físicas y técnicas necesarias para la realización de un determinado evento. Ya sea convención, junta o evento social. Cabe destacar la importancia que ha tomado la administración de eventos para los hoteles, logrando ocupar el segundo lugar en ingresos para ellos, después del hospedaje. Los salones no solo son dispuestos para los huéspedes de los hoteles, sino que también los puede utilizar el público en general.

Tabla 27: Salones y capacidad en diferentes montajes

HOTEL DON SAUL

SALONES	AUDITORIO	COCTEL	MONTAJE U	BANQUETE
Medio Oriente	300	400		180
Tigris	120	180	60	70
Jordán	80	150	30	60
Litany	40	50	15	30
Eufrates	40	50	15	30
Nazareth	100	120	30	60
Belén	25	30	15	20

Fuente: COTELCO Capitulo Nariño, Pasto 2007

HOTEL AGUALONGO

SALONES	AUDITORIO	COCTEL	MONTAJE U	BANQUETE
Valle de Atriz	500	600	60	300
Héroes de barbacoas	150	200	40	100
Restaurante Juanambú	100	150	50	90
Sala Ejecutiva 402	30	40		16
Sala Ejecutiva Piso 12	60	70	30	30

Fuente: COTELCO Capitulo Nariño, Pasto 2007

## HOTEL CUELLAR`S

<b>SALONES</b>	<b>AUDITORIO</b>	<b>COCTEL</b>	<b>MONTAJE U</b>	<b>BANQUETE</b>
San Francisco	100	100	30	60
San Carlos	120	150	40	40
San Andrés	80	100	30	50
San Juan de Pasto	35	40	20	
San José	50	80	25	30
San Felipe	15	20	8	20
San Sebastián	20	15	15	15
Salón 1	20	15	15	15
Salón 2	20	15	15	15

Fuente: COTELCO Capitulo Nariño, Pasto 2007

## HOTEL MORASURCO

<b>SALONES</b>	<b>AUDITORIO</b>	<b>COCTEL</b>	<b>MONTAJE U</b>	<b>BANQUETE</b>
Tescual	250	400	100	250
Achalay	150	200	80	100
Salón Santander	60	70	30	40
Salón Sindamanoy	30	30	20	20
Salón Esmeralda	20	20	20	20

Fuente: COTELCO Capitulo Nariño, Pasto 2007

La administración de eventos, es un rubro muy importante en las finanzas de los hoteles, por ello lo tomamos como un factor aislado para su análisis. Sin embargo no podemos analizar el movimiento en las operaciones de los salones, por carecer de esta información, puesto que es confidencial y su acceso es imposible para personas ajenas a los hoteles, por este hecho tomaremos la capacidad y el número de salones de cada hotel para hacer una comparación.

En cuanto a número de salones, el Hotel Cuellar`s es el que cuenta con la mayor cantidad, 9 en total; seguido por el Hotel Don Saúl que posee 7. Los otros dos hoteles tienen el mismo número de salones 5 en total. Como observamos, la diferencia entre los dos primeros es de 2 salones, sin embargo la capacidad para la prestación del servicio de administración de eventos es más favorable para el Hotel Don Saúl ya que tiene la capacidad para albergar un mayor número de personas. Por ello creemos que el Hotel Don Saúl cuenta con una Fortaleza Importante, hecho que se corrobora con el promedio de eventos que maneja dicho hotel, el cual es de 60 aproximadamente por mes.

#### 6.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO M.P.C.

Tabla 28: Matriz de Perfil Competitivo M.P.C.

FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACION	H. DON SAUL		H. AGUALONGO		H. CUELLAR`S		H. MORASURCO	
		CALIF.	P x C	CALIF.	P x C	CALIF.	P x C	CALIF.	P x C
Tarifas	0.17	4	0.68	2	0.34	4	0.68	2	0.34
Número de Habitaciones	0.18	2	0.36	4	0.72	2	0.36	4	0.72
Número de Empleados	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60	1	0.15
Participación en el Mercado	0.18	2	0.36	4	0.72	3	0.54	3	0.54
Ubicación	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Capacidad Salones	0.19	4	0.76	3	0.57	3	0.57	3	0.57
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3</b>		<b>3.04</b>		<b>3.14</b>		<b>2.71</b>

FUENTE: Esta Investigación, Pasto 2007

En conclusión, basados en el análisis obtenido de la Matriz de Perfil Competitivo, el Hotel Don Saúl, presenta una desventaja en su nivel de competitividad en relación con sus competidores directos, como son el Hotel Cuellar`s y Agualongo. Cabe resaltar, que el Hotel Morasurco es el menos competitivo en el anterior análisis, debido a que no se ha preocupado por contar con el personal que requiere para prestar un servicio de calidad en relación con su tamaño y la exigencia de su mercado.

Por otra parte, el Hotel Don Saúl, esta operando por debajo de su capacidad instalada, este hecho lo observamos como una perdida de su mercado potencial, motivo por el cual habrá que generar estrategias agresivas para incrementar su actual mercado hasta alcanzar un equilibrio entre la utilización de su capacidad y el potencial de la misma.

Cabe anotar, que si bien el nivel de competitividad del Hotel Don Saúl se encuentra en tercer lugar, está por encima del promedio establecido que es 2.5 puntos, es decir si el Hotel estuviese por debajo de esta puntuación, su grado de competitividad seria muy deficiente. Con lo que concluimos, que si bien la situación de competitividad no es la optima, ésta tampoco se encuentra en un grado total de inconcordancia hacia el objetivo de la competitividad.

Por ultimo, se puede apreciar la mínima diferencia que existe entre los Hoteles Don Saúl y Agualongo la que es de tan solo 0.04 en su total, lo que demuestra que las condiciones de competitividad para ambos son muy similares.

## **7. ESTUDIO DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO Y SU CICLO DE VIDA**

### **7.1 UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO**

Producto, mercado y competencia son los tres ejes de acción comercial de una empresa, para esto el BCG imaginó una representación grafica del portafolio de sectores de la empresa, es decir, el conjunto de los sectores estratégicos en los cuales la empresa opera.

Los sectores de la empresa pueden ser clasificados en cuatro categorías, según dos ejes: el eje “participación en el mercado”, que sirve para ubicar las ventas de la empresa en cada sector con respecto a las ventas de sus competidores en dichos sectores, y el eje “crecimiento de la demanda”, que indica si se trata de un producto cuyo potencial ya ha sido explotado (crecimiento bajo) o esta todavía por explotar (crecimiento alto).

Para efectos de nuestro estudio, hemos identificado 2 unidades de negocio, en las cuales opera el Hotel Don Saúl, ellas son: Hospedaje complementado por el servicio de Minibar y A & B que lo conforman Salones para Eventos, Restaurante, Bar, Room Service. Además el hotel ofrece a sus clientes algunos servicios adicionales que de igual forma están generando ingresos los cuales se deben tener en cuenta para potencializar su desempeño y rentabilidad.

Cabe aclarar que por razones de acceso a la información concerniente a la unidad de A & B y por su amplio mercado el cual consta de diferentes servicios en cada uno de ellos, todo ello acompañado de la negativa de los hoteles para facilitar la información requerida, por considerarla de carácter privado para su establecimiento, ha hecho imposible la realización de un análisis de esta unidad estratégica de negocio para el Hotel Don Saúl, toda vez que su realización requiere conocer el desarrollo de la industria en el campo.

#### **7.1.1 Alojamiento**

- ◆ Hospedaje: Es el servicio prestado por un establecimiento, en el cual se ofrece al huésped algún tipo de habitación acompañado del cubrimiento de las necesidades básicas como son: un baño privado, alimentación y una cama confortable. En este orden de ideas, el Hotel Don Saúl, cuenta con 5 tipos de habitaciones como son: sencilla, doble, triple, suite júnior y suite presidencial. En cualquiera de estos tipos de habitación el hotel incluye desayuno Americano adicionalmente presta el servicio de alimentación a la carta o menú del día.

- ◆ Minibar: Es el conjunto de elementos comestibles con que cuenta cada habitación del Hotel Don Saúl, para hacer mas cómoda la estadía de sus huéspedes. Este consta de 21 artículos entre los cuales se incluyen snacks, bebidas, chocolates y artículos de aseo personal. De esta forma cada uno de estos productos tiene un cobro adicional para quien lo consume.

### **7.1.2 Alimentos & Bebidas**

- ◆ Salones para Eventos: Es el servicio prestado por el hotel, para la realización de programas empresariales o familiares, con el fin de brindar la comodidad en un espacio agradable y ordenado de acuerdo a las necesidades del cliente. El Hotel Don Saúl, cuenta con 7 salones: Medio Oriente, Tigris, Jordán, Litany, Eufrates, Nazareth y Belén. Adicionalmente se complementa este servicio acompañándolo con el servicio de A & B.
- ◆ Restaurante: Es un servicio prestado por un establecimiento para hacer su consumo de alimentos y bebidas en el mismo lugar. El Hotel Don Saúl, cuenta con el restaurante Yazmín, ofrecido a sus huéspedes y particulares, resaltando la comida internacional que ahí se prepara como la comida Árabe que es su especialidad.
- ◆ Bar: Es un establecimiento, en el cual se sirven bebidas de tipo frío o caliente acompañadas en su mayoría con diferentes licores. El Hotel Don Saúl, cuenta con el Bar Las Mil y Una Noche, en este se prepara diferentes tipos de bebidas y cocteles ofreciéndolos a sus huéspedes y particulares que lo visitan.
- ◆ Room Service: Como su nombre lo indica, es el servicio de alimentos y bebidas que se suministra a la habitación de un huésped, este se proporciona durante las horas de servicio de restaurante (7 am – 10 pm). Es un servicio adicional que presta el Hotel Don Saúl, el cual genera un cobro adicional para el huésped.

### **7.1.3 Servicios Complementarios**

- ◆ Recreación: Es un espacio adaptado por el Hotel Don Saúl, para la comodidad de sus huéspedes, en el se ofrece: Sauna, baños turcos y gimnasio sin ningún costo adicional. Cabe resaltar que este servicio solo en fines de semana se ofrece al público en general con un cobro específico.
- ◆ Lavandería: Es un establecimiento utilizado para el lavado de ropa, este servicio es prestado por el Hotel Don Saúl para la comodidad de sus huéspedes con un cobro adicional, que depende del articulo que se

desea lavar.

- ◆ Servicio de D.D.N. y D.D.I.: Es el servicio prestado por el hotel a sus clientes, con el fin de facilitarles realizar sus llamadas telefónicas nacionales e internacionales desde la comodidad de sus instalaciones. Este tiene un cobro adicional dependiendo de la duración y el destino de la llamada.
- ◆ Internet inalámbrico: Es un servicio adicional del Hotel Don Saúl, el cual se presta a sus huéspedes con la facilidad de poder utilizarlo en cualquier habitación o instalación del hotel. Por ser este un nuevo servicio en el hotel, por ahora se maneja en forma de cortesía con sus clientes.

Tabla 29: Análisis por Unidades Estratégicas

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>ALOJAMIENTO</b>	
- Servicios complementarios	- Bajo uso de capacidad instalada
- Atención del personal	- Contaminación auditiva
<b>MINIBAR</b>	
- Diversidad	- Forma de cobro
- Cobertura	
- Precio	
<b>SALONES PARA EVENTOS</b>	
- Capacidad de salones	- Acústica
- Volumen del negocio	- Cantidad de personal de mesa
- Variedad gastronómica	
- Conocimiento técnico	
<b>RESTAURANTE</b>	
- Variedad gastronómica	- Mercadeo
- Sabor	- Ambientación
- Tamaño de porciones	
<b>BAR</b>	
- Servicio	- Mercadeo
	- Diversidad de licores
	- Ingresos
<b>ROOM SERVICE</b>	
- Servicio personalizado	- Política de cortesía
- Comodidad	

- Cortesía para huéspedes (Recreación)	- Equipos
- Señalización	- Desinterés administrativo
- Cobertura de Internet	Cortesía de Internet
Eficiencia del servicio de lavandería	Out sourcing de lavandería

FUENTE: Esta investigación, Pasto 2007

## 7.2 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

Esta matriz, nos permite visualizar las unidades estratégicas de negocio presentes en el Hotel Don Saúl y su estado en relación a crecimiento en la demanda y participación en el mercado, que son los dos ejes de la matriz. De esta manera, cada U.E.N. se la clasifica en 4 cuadrantes y cada uno de ellos identifica en que momento se encuentra el servicio ofrecido por el hotel.

Los sectores pertenecientes al cuadrante de los dilemas, son los sectores del porvenir que, a corto plazo, contribuyen al crecimiento de la empresa pero no a sus utilidades, ya que requieren inversiones en I & d, producción y mercadeo.

Los sectores estrella son naturalmente los sectores de alto crecimiento en los cuales la empresa posee una alta participación relativa en el mercado. Contribuyen al crecimiento de la empresa y se autofinancian.

Las vacas lecheras, como el nombre lo indica, contribuyen a las utilidades de la empresa; siendo bajo el crecimiento de la demanda, las inversiones en esos sectores son mínimas, y el margen de contribución elevado. Por ultimo los pesos muertos no contribuyen ni al crecimiento ni a la utilidad. Son sectores del pasado.<sup>38</sup>

Figura 33. Matriz del Grupo Consultor de Boston

<sup>38</sup> SALLENAVE Jean Paul, La Gerencia Integral: Colombia, Ed NORMA. 1994



## PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO



### Alojamiento

Tabla 30: Participación relativa del Mercado por Pasajeros

HOTEL	TOTAL 2006	% DE PARTICIPACIÓN	% DE PARTICIPACIÓN RELATIVA
DON SAUL	7.947	13.7	0.71
AGUALONGO	11.267	19.4	1.06
CUELLAR`S	9.207	15.8	0.82
MORASURCO	10.573	18.2	0.94
CASA MADRIGAL	5.067	8.7	0.45
DORADO	6.756	11.6	0.60
FERNANDO PLAZA	4.079	7.0	0.36
GALERIAS	3.598	6.2	0.32
<b>TOTAL INDUSTRIA</b>	<b>58,136</b>		

FUENTE: COTELCO Capítulo Nariño, Pasto 2007

El punto que se ubica en el eje horizontal de la matriz participación relativa del mercado, corresponde al porcentaje del hotel con respecto al líder del mercado, en este caso para el Hotel Don Saúl es de 0.71

Tabla 31: Crecimiento de la demanda

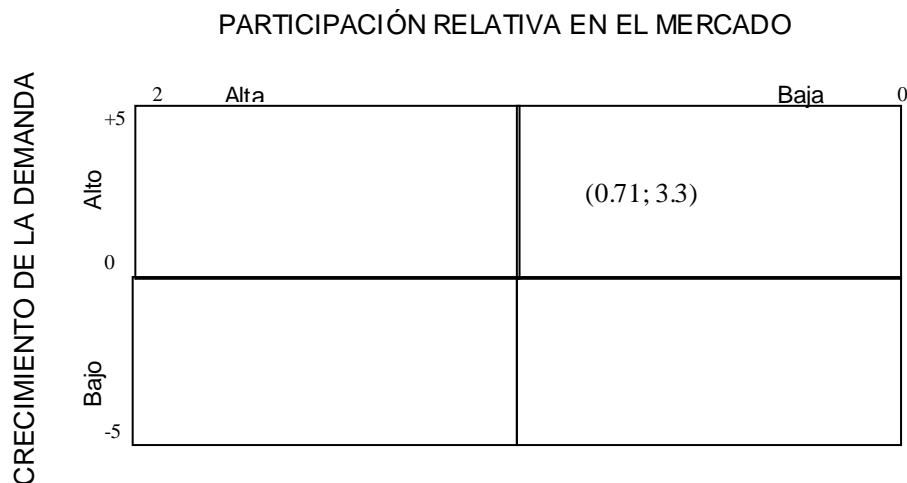
AÑOS	PROMEDIO PERSONAS ATENDIDAS	INCREMENTO DE LA DEMANDA
2003	6119	0
2004	6086	-0.5
2005	5462	-10.2
<b>2006</b>	<b>6620</b>	<b>20.6</b>

FUENTE: COTELCO Capítulo Nariño, Pasto 2007

El punto del eje vertical es el promedio de crecimiento de la demanda de la industria de la hospitalidad, tomada esta como los hoteles pertenecientes a la asociación hotelera COTELCO Capitulo Nariño, con respecto a los cuatro últimos años, de acuerdo a la tabla anterior el promedio es de 3.3

### 7.2.1 Matriz BCG para la Unidad de alojamiento

Figura 34. Matriz BCG para la Unidad de alojamiento



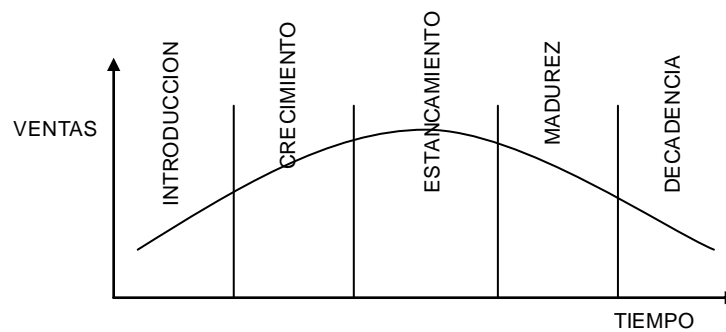
En la representación gráfica de la matriz BCG para el Hotel Don Saúl se observa que su participación relativa en el mercado esta en el cuadrante Bajo, sin embargo el incremento de la demanda se encuentra en el cuadrante Alto, lo que muestra que el sector de alojamiento del hotel se encuentra en el cuadrante de los Dilemas, es decir, que esta unidad estratégica necesita inversión para propulsarla hacia el ciclo del éxito y volverse el líder del mercado, ya que un sector en el cuadrante de los dilemas es la garantía del crecimiento futuro siempre y cuando se determinen las estrategias efectivas para impulsarlo.

### 7.3 CICLO DE VIDA DE LA UEN HOSPEDAJE

La representación tradicional del ciclo de vida consiste en trazar la curva de las ventas en función del tiempo.

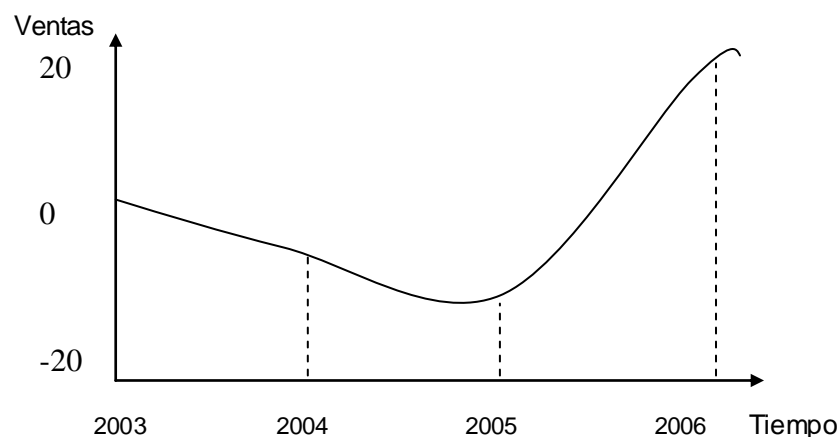
Las ventas evolucionan según una curva en forma de campana que se puede dividir en 4 o 5 fases: introducción, crecimiento, estancamiento (madurez), decadencia. Sin embargo, la variable tiempo es subjetiva: la unidad de tiempo utilizada para medir el ciclo de vida de un sector varia.

Según la naturaleza del sector. El concepto de portafolio de sectores permite sustituir la visión del ciclo de vida por otra representación en función de las características comerciales (participación en el mercado, crecimiento de la demanda) o financieras (ingresos, egresos) de un sector.<sup>39</sup>



### 7.3.1 Ciclo de vida de la unidad estratégica de Hospedaje

Figura 35: Ciclo de vida de la unidad estratégica de Hospedaje



El ciclo de vida del hospedaje para la industria, ha tenido varias etapas en su desarrollo. Por el hecho de contar con la información histórica a partir del año 2003, se tomó este como el año cero o base, por lo tanto, se observa que para el año 2004 la UEN se encontraba en la etapa de Madurez, etapa caracterizada por un estancamiento en la demanda debido a su debilitamiento,

<sup>39</sup> SALLENAVE Jean Paul, La Gerencia Integral: Colombia, Ed. NORMA. 1994

posteriormente para el año 2005, presenta la etapa de Decadencia, esta se caracteriza por la baja rentabilidad y baja participación de la UEN en el mercado, asociado este comportamiento directamente con la reactivación del volcán Galeras, razón por la que se hace indispensable invertir en ella. Por último para el año 2006, se observa una etapa de crecimiento muy favorable, logrando estar en un 20% de crecimiento, este hecho hizo que el Hotel Don Saúl crezca, por lo tanto aumentó su participación y rentabilidad.

El hospedaje, es sin duda la UEN que mas favorece a la rentabilidad del hotel y si hasta el año 2006, el crecimiento fue positivo, el ciclo de vida de esta unidad debe continuar con la etapa de madurez, para lo que se requiere invertir en ella y de esta manera posicionarla como un servicio Estrella dentro de su portafolio.

## 8. ANÁLISIS DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

Dentro de la planeación estratégica, es sin duda alguna de las más importantes matrices la de análisis DOFA, puesto que ésta encierra el análisis interno y externo del Hotel, además de ser, la que propicia el surgimiento de las estrategias y direccionamientos que son en última instancia el punto de partida para los planes de acción y con ello obtener el fin de la planeación estratégica cuyo resultado es el alcance de los objetivos trazados para todo proceso.

El análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores posibilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva a consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva, basados en un análisis oportuno del medio.

### 8.1 FACTORES CLAVE DE ÉXITO.

Tabla 32: Factores Clave de Éxito.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reactivación comercial</li> <li>2. Normatividad hotelera</li> <li>3. Políticas de turismo</li> <li>4. Creación de asociaciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo interés del gobierno</li> <li>2. Nuevos competidores</li> <li>3. Actividad volcánica</li> <li>4. Condiciones climatológicas</li> <li>5. Medios de comunicación</li> <li>6. Vías de acceso</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen corporativa</li> <li>2. Filosofía corporativa</li> <li>3. Lealtad y satisfacción del cliente</li> <li>4. Software para atención al cliente</li> <li>5. Capacitación y desarrollo</li> <li>6. Estabilidad laboral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación del mercado</li> <li>2. Endeudamiento</li> <li>3. Capital de trabajo</li> </ol>

FUENTE: Esta investigación, Pasto 2007.

## 8.2 MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

Tabla 33: MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

<b>Elaborar un plan estratégico corporativo para el Hotel Don Saúl, en la ciudad de Pasto, que incremente su nivel de competitividad.</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reactivación comercial</li> <li>2. Normatividad hotelera</li> <li>3. Políticas de turismo</li> <li>4. Creación de asociaciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo Interés del gobierno</li> <li>2. Nuevos competidores</li> <li>3. Actividad volcánica</li> <li>4. Condiciones climatológicas</li> <li>5. Medio de comunicación</li> <li>6. Vías de acceso</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagen Corporativa</li> <li>2. Filosofía corporativa</li> <li>3. Lealtad y satisfacción del cliente</li> <li>4. Software para Atención al Cliente</li> <li>5. Capacitación y Desarrollo</li> <li>6. Estabilidad laboral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F1, O1, O3</li> <li>2. F4, O2</li> <li>3. F5, O2</li> <li>4. F1, O4</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. F2, F3, A2</li> <li>2. F1, A3</li> <li>3. F4, A2</li> <li>4. F5, A5</li> <li>5. F1, A6</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación del mercado</li> <li>2. Endeudamiento</li> <li>3. Capital de trabajo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D1,O1, O3</li> <li>2. D2, O3</li> <li>3. D3, O1</li> <li>4. D1, O2</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D1, A3</li> <li>2. D2, A2</li> <li>3. D1, A5</li> <li>4. D1, A2, A6</li> </ol>

### **8.3 ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA**

#### **8.3.1 Estrategias FO**

1. Atraer el mercado potencial relacionado con la reactivación comercial y la coyuntura del turismo, ofreciendo el portafolio de servicios y sus beneficios al contratar con el Hotel Don Saúl, brindando a sus clientes un trato preferencial en tarifa y servicio.
2. Hacer un estudio ponderativo de los estándares que se cumple en relación a la norma para alcanzar la categorización.
3. Encaminar a todo el personal hacia la estandarización y optimización de resultados en procura de la categorización.
4. Hacer el mejor uso de la información proporcionada por COTELCO, para ser el primer oferente de servicios y paquetes hoteleros, basados en el buen nombre de la misma.

#### **8.3.2 Estrategias FA**

1. Promover seminarios de capacitación y empoderamiento con los colaboradores haciendo que se concienticen de la importancia de la filosofía empresarial.
2. Ofrecer las instalaciones del hotel, como lugar de bajo riesgo ante una eventualidad volcánica, favoreciendo la imagen ante los huéspedes frecuentes.
3. Habilitar un canal de TV. con fin informativo para huéspedes a cerca de aspectos históricos, culturales, geográficos y turísticos de la ciudad así como también una breve reseña del Hotel.
4. Brindar una atención a los periodistas más representativos en un día especial y de esta manera generar relaciones públicas positivas, así como también concientizarlos del impacto de sus reportajes para la región.
5. Promover un estudio socio-económico del impacto que esta causando la situación de deterioro de las vías para el sector turístico de la región.

#### **8.3.3 Estrategias DO**

1. Promover el surgimiento de estrategias de mercadeo como segmentación de mercado y penetración del mismo, con base al desarrollo turístico que potencialmente se presente en la región.
2. Aprovechar las exenciones tributarias propuestas en la ley 300 de turismo, mediante la cual se favorece la inversión en el sector turismo.

3. Crear una reserva financiera, aprovechando el incremento en la participación en el mercado que genera la reactivación comercial y de esta manera capitalizarse para seguir con su ejercicio.

4. Iniciar con la recuperación de los baños en las habitaciones, aprovechando el porcentaje que se esta dejando de ocupar en hospedaje.

#### **8.3.4 Estrategias DA**

1. Gestionar en conjunto con las entidades encargadas, la creación de un encuentro de personas conocedoras e interesados en el tema geológico, logrando así la participación logística del evento.

2. Fidelizar a los clientes a partir de estrategias de promoción, para los huéspedes frecuentes.

3. Vislumbrar estrategias de mercadeo con el fin de generar relaciones públicas favorables y con ello publicidad a bajo costo.

4. Conocer a los taxistas y solicitarles que hagan un uso adecuado de los momentos de verdad con los clientes y que esta información se de a conocer al hotel, para solucionar los inconvenientes que se presentaron durante su estadía.



## 9. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Es un proceso integrado por las siguientes etapas:

1. Identificación de puntales: es un elemento soporte del cual depende el Hotel para sobrevivir, pueden referirse a los factores del recurso humano, cultura corporativa, situación financiera, relación con la competencia, etc.
2. Traducción de los puntales en amenazas para el negocio: consiste en imaginar que le pasara al Hotel si ocurre lo peor, ya que esto hace minimizar el impacto.
3. Evaluación de las consecuencias: se evalúa las consecuencias que tendría para el hotel, la ocurrencia de la amenaza señalada.
4. Valorizar el impacto: se debe valorar y calificar el impacto en una escala de cero a diez, en la que cero denota ausencia de impacto para el hotel y 10 consecuencias desastrosas para el mismo.
5. Probabilidades de ocurrencia de la amenaza: consiste en estimar, la probabilidad que tiene una amenaza en hacerse realidad, el puntaje de este es de cero a uno.
6. Capacidad de reacción: mide la capacidad de reacción que tiene el Hotel ante una eventual amenaza, esta se califica entre cero y diez, siendo cero ninguna capacidad de reacción y diez una capacidad total de reacción.

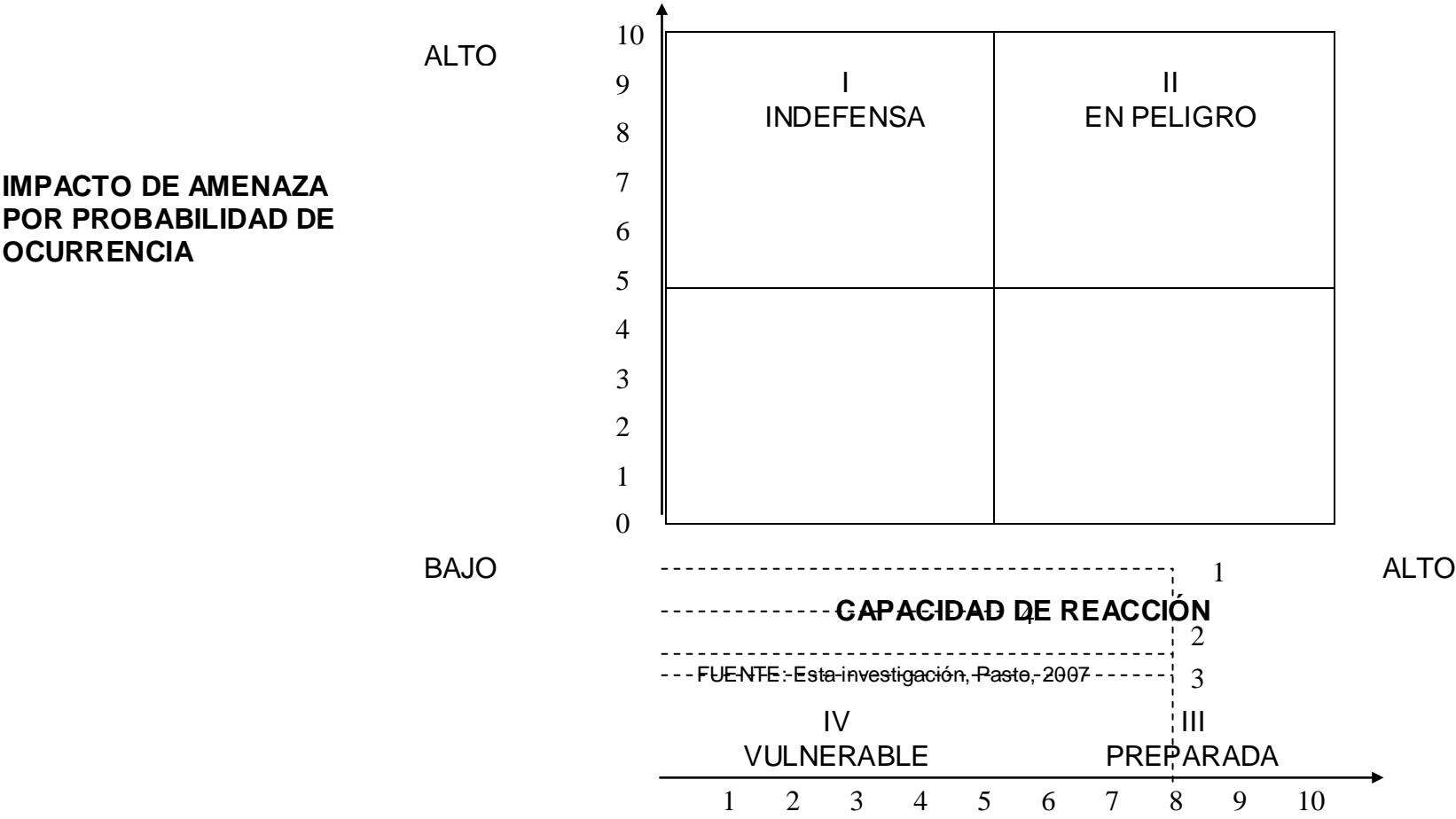
## 9.1 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Tabla 34: Análisis de vulnerabilidad

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRECIA	CAPACIDAD DE REACCION	GRADO DE VULNERABILIDAD
Imagen Corporativa	Desacreditación del Hotel ante el mercado	Preferencia del cliente por la competencia	9	0.5	8	III
Precios Competitivos	Disminución de precios por parte de la competencia, competencia desleal	Preferencia del cliente por la competencia, disminución de utilidades, rezago de las operaciones	7	0.4	8	III
Atención al Cliente	Mala atención, demora en el proceso	Inconformidad del cliente, insatisfacción en el servicio	8	0.3	8	III
Normatividad Hotelera	No lograr la categorización por estrellas	Mala imagen corporativa ante los clientes	8	0.4	5	III

**9.2 GRADO DE VULNERABILIDAD**

Figura 36: Grado de vulnerabilidad



### 9.3 ESTRATEGIAS

El Hotel Don Saúl, se encuentra en un grado de vulnerabilidad que es el cuadrante tres, lo que quiere decir que la empresa se encuentra preparada para afrontar las posibles amenazas que se le presenten.

Por lo anterior se plantean las siguientes estrategias:

- ❖ Proponer las instalaciones del Hotel como un lugar de albergue ante una eventual emergencia suscitada por el volcán Galeras, con lo cual se incrementaría la confianza de los huéspedes en su estancia.
- ❖ Establecer un programa de ventas dirigido a ofrecer los beneficios que presta el hotel, mas que el precio que demanda, con ello se minimiza la lucha desleal de precios que existe en la industria del hospedaje.
- ❖ Destinar un rubro anualmente dirigido a fortalecer su campaña publicitaria, principalmente en las ciudades que mas mercado generen para el hotel como son Cali y Bogota.

## **10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL DON SAÚL**

El direccionamiento estratégico, le permite a la organización tener claridad en los fines de la organización, los cuales van dirigidos a crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

### **10.1 DEFINICIÓN DE HORIZONTE DE TIEMPO**

El proceso de Planeación Estratégica corporativa, diseñado para el Hotel Don Saúl, tiene un lapso de tiempo de 3 años, a partir del 2007, en los cuales se pretende alcanzar los objetivos que se tracen, permitiendo la participación de todo el personal en el desarrollo de los mismos, logrando de esta manera ser proactivos ante los cambios continuos.

### **10.2 DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

Los principios corporativos, son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Estos 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.

#### **◆ Compromiso con el cliente**

Ya que la filosofía del Hotel es La Excelencia a su Servicio y este servicio se orienta al cliente, debemos procurar por la satisfacción de sus necesidades, siempre ofreciendo un trato amable y cordial, solucionando sus inquietudes y problemas eficientemente, haciéndole sentir que su presencia llena de orgullo y motivación a todo el personal por ser no solo un cliente sino un huésped de la familia Hotel Don Saúl.

#### **◆ Compromiso con el recurso humano**

La realidad de la sociedad, hace que el Hotel Don Saúl cuente con el personal idóneo, comprometido y capaz de afrontar eficientemente su desempeño, con liderazgo y destreza. Por lo tanto, el hotel debe fomentar el desarrollo de las capacidades y talentos de los individuos para que encuentren su realización personal en los retos que ofrece el hotel, alcanzando de esta manera un alto grado de afiliación e identificación con el mismo.

### ◆ **Orientación hacia la calidad y la excelencia**

La calidad debe instaurarse como norma de vida corporativa, permanente en todos los miembros del Hotel Don Saúl, logrando obtener los mejores resultados en los procesos internos del mismo, para de esta forma alcanzar la excelencia en la organización y más aun del servicio.

### ◆ **Respeto y lealtad**

El hotel se entiende como una comunidad de personas unidas por objetivos comunes, lo cual impone responsabilidades y derechos recíprocos, tanto desde la dirección hacia los colaboradores, como inversamente y esto hará que la entrega bajo un trato cordial y amable, basado en la confianza se refleje en la satisfacción del cliente.

### ◆ **Responsabilidad social**

El Hotel Don Saúl, hace parte de la comunidad y por tanto debe asumir los compromisos adquiridos con los miembros de la organización, de sus familias, de la sociedad, lo mismo puede decirse de la responsabilidad que tiene frente a la comunidad en general, brindando apoyo cuando se le requiera en la medida de sus posibilidades.

## **10.3 PLANTEAMIENTO DE LA VISIÓN PARA EL HOTEL DON SAÚL**

El Hotel Don Saúl, culminará hasta el año 2010 positivamente el proceso de categorización, logrando de esta manera captar la mayor participación del mercado en la ciudad, obteniendo reconocimiento nacional e internacional por la calidad del servicio brindado a sus clientes, con el apoyo de un grupo humano comprometido y capacitado.

## **10.4 PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN PARA EL HOTEL DON SAÚL**

Somos una empresa de la industria hotelera, nos caracterizamos por brindar excelentes servicios a nuestros clientes, basados en nuestro profesionalismo y experiencia, con el apoyo de un recurso humano calificado y comprometido por hacer de el Hotel Don Saúl, el mejor del sur occidente colombiano bajo la filosofía de calidad y excelencia en el servicio.

## **10.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

- ◆ Mejorar las condiciones de participación en el mercado, para generar un crecimiento estable en las finanzas del Hotel Don Saúl, alcanzando así las metas presupuestadas.
- ◆ Establecer una nueva cultura organizacional a través programas de capacitación interna, con el fin de mejorar el manejo administrativo e incrementar la productividad del Hotel Don Saúl, con el compromiso y

afiliación del talento humano.

- ◆ Lograr la categorización del Hotel Don Saúl, mediante la estandarización total de los procesos, mediante la captación de los recursos necesarios para iniciar la restauración de la infraestructura que presenta condiciones físicas que no están acordes al servicio ofrecido por el hotel.
- ◆ Diseñar un programa de evaluación continua del hotel y quienes lo conforman, con el propósito de estar constantemente en retroalimentación y planeación de las UEN, para incrementar su rentabilidad en el hotel

## 10.6 PLANTEAMIENTO DE ORGANIGRAMA PARA EL HOTEL DON SAÚL

**10.6.1 Definición:** El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación<sup>40</sup>.

### 10.6.2 Requisitos

- ◆ **Precisión:** En los organigramas, los órganos de la dependencia y sus interrelaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.
- ◆ **Vigencia:** Es importante que reflejen la situación presente y por ello sean constantemente actualizados; por lo que se aconseja indicar en el margen inferior derecho la fecha de actualización, así como también el nombre de la unidad responsable de su elaboración.
- ◆ **Uniformidad:** Para facilitar la interpretación de un organigrama, referido a cualquier dependencia o unidad administrativa, resulta conveniente uniformar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en el diseño.

### 10.6.3 Organigramas Circulares

Son los organigramas que encierran la más alta autoridad en el centro de la globalidad de la gráfica y sus relaciones parten del centro hacia fuera, de igual forma sus unidades, es decir, los diferentes niveles forman círculos concéntricos a la más alta jerarquía.<sup>41</sup> En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

---

<sup>40</sup> SOTO, Arnoldo. Guía para la elaboración de organigramas, abril de 2005

<sup>41</sup> SOTO, Arnoldo. Guía para la elaboración de organigramas, abril de 2005

**Ventajas:**

- ◆ Señalan muy bien, la importancia de los niveles jerárquicos.
- ◆ Eliminan o disminuyen al menos la idea del status más alto o más bajo.
- ◆ Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

**Desventajas:**

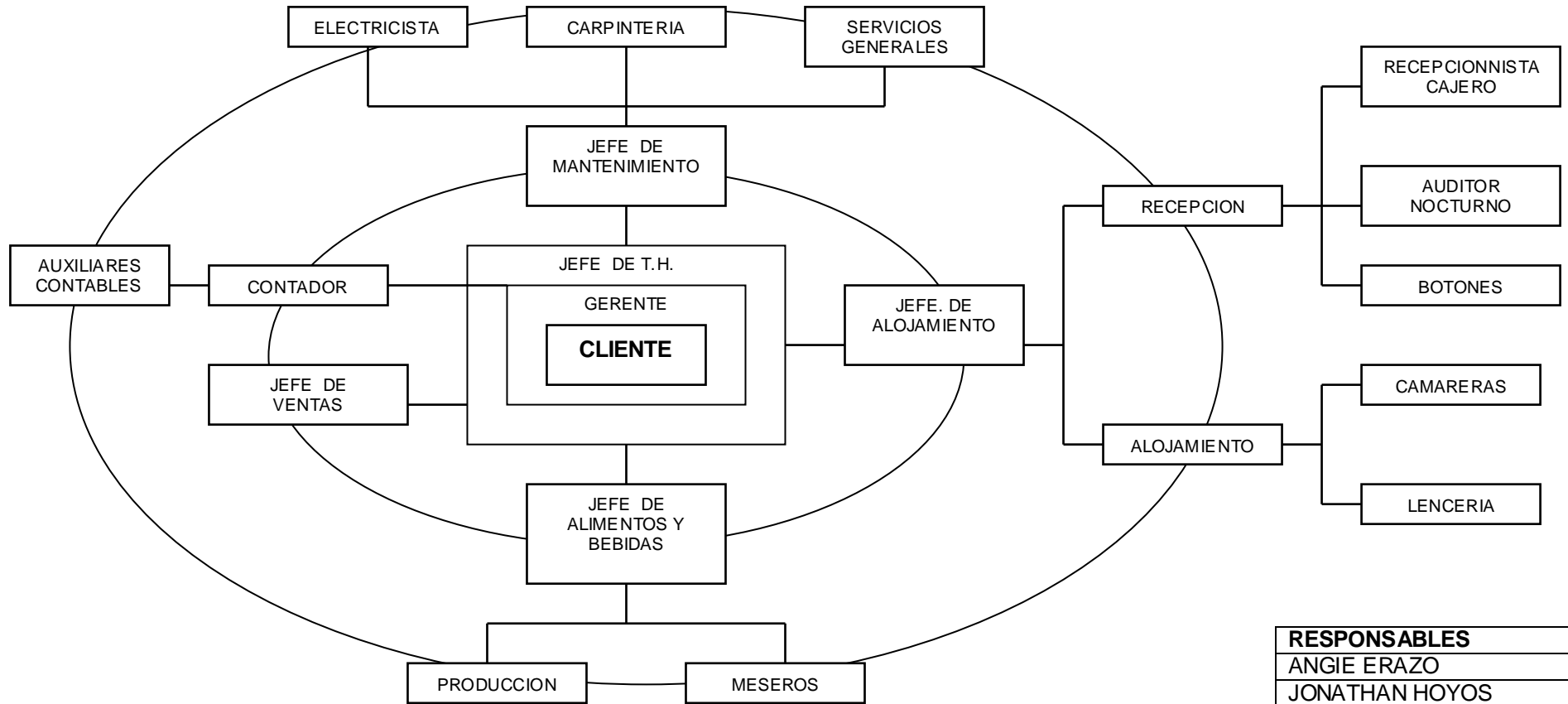
- ◆ Resultan confusos y difíciles de leer;
- ◆ No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario
- ◆ fuerzan demasiado los niveles.

Cabe destacar, que el Hotel Don Saúl, no cuenta con manuales de Funciones y procesos, lo que ha ocasionado inconvenientes en la definición de los cargos, por lo tanto se hace indispensable rediseñar la estructura y cultura organizacional del hotel.



### 10.6.4 Organigrama Hotel Don Saúl

Figura 37: Organigrama Hotel Don Saúl



<b>RESPONSABLES</b>
ANGIE ERAZO
JONATHAN HOYOS
<b>FECHA ACTUALIZACION</b>
ABRIL DEL 2007

## 11. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA HOTEL DON SAÚL

### 11.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

Esta matriz se usa para determinar la situación estratégica apropiada para una empresa, mediante la revisión de cuatro factores relevantes: El poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero. Para su realización se definen las variables que pueden ayudar a la medición en los cuatro factores nombrados anteriormente y se califican de 0 a 6 siendo 0 una gran amenaza o debilidad y 6 una gran fortaleza u oportunidad.

Tabla 35: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

<b>FORTALEZA FINANCIERA</b>		<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	
VARIABLE	CALIF	VARIABLE	CALIF
Liquidez	4	Lealtad y satisfacción del cliente	-1
Solvencia	3	Participación en el mercado	-3
Capital de trabajo	2	Programas post venta	-2
Endeudamiento	2	Publicidad	-3
		Atención al cliente	-1
		Filosofía corporativa	-1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-11</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.75</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-1.83</b>
<b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA</b>		<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	
VARIABLE	CALIF	VARIABLE	CALIF
Alianzas estratégicas	5	Políticas de turismo	-2
Nuevos competidores	3	Medios de comunicación	-3
Creación de asociaciones	5	Inseguridad	-5
Nivel de tecnología	4	Cultura regional	-2
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-12</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.25</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-3</b>

FUENTE: Esta Investigación, Pasto 2007

Los resultados obtenidos en cada uno de los factores, son los siguientes:

Fortaleza financiera FF = 2.75  
 Ventaja competitiva VC = -1.83  
 Estabilidad ambiental EA = -3  
 Fortaleza de la industria FI = 4.25

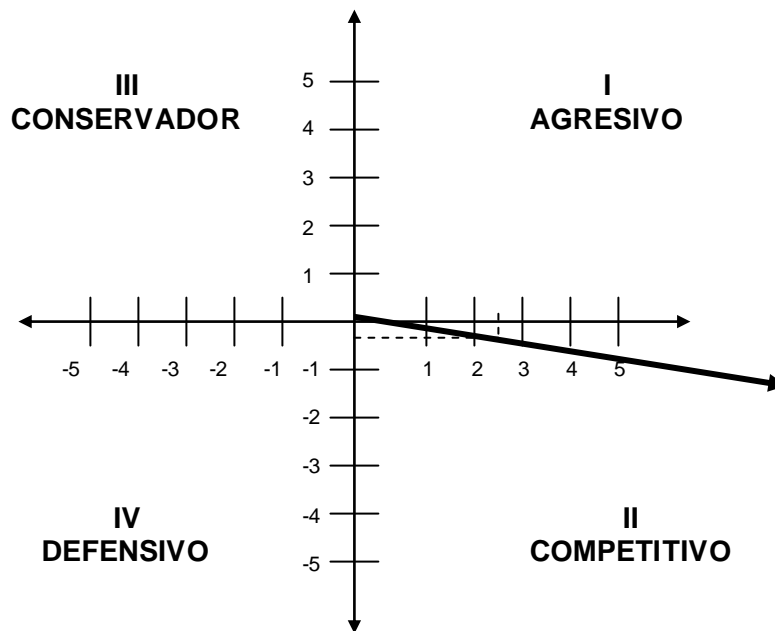
De los anteriores resultados se obtienen los puntos de intersección sumando para el eje X los puntos VC + FI; y para el eje Y los puntos FF + EA así:

$$\text{Eje X: } -4.83 + 4.25 = 2.42$$

$$\text{Eje Y: } 2.75 + (-3.75) = -0.25$$

Por tanto el punto resultante es:  $(X,Y) = (2.42, -0.25)$

Figura 38: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción para el Hotel Don Saúl



FUENTE: Esta investigación, Pasto 2007

El Hotel Don Saúl, se encuentra en el cuadrante número dos, el cual indica que se debe generar estrategias competitivas, puesto que el hotel se encuentra en un ambiente de mercado inestable, relativamente y la compañía disfruta de una ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta, el estado actual del Hotel Don Saúl, las estrategias que se recomiendan son las siguientes:

- ◆ **Penetración en el Mercado:** buscar información concerniente a las empresas que envían a sus representantes a la ciudad y obtener datos para lograr atraer ese mercado potencial al hotel, mediante campañas de publicidad, visitas de ventas a empresas y agencias que se conoce, requieren constantemente de hospedaje.

Considerar a los huéspedes corporativos como parte de un núcleo familiar, para generar venta cruzada de los atractivos turísticos de la región y con ello abastecer la ocupación del fin de semana.

- ◆ **Desarrollo de Mercado:** aprovechar el convenio existente con las aerolíneas, para dar a conocer las fortalezas que posee el hotel a estos prospectos y lograr atraerlos, teniendo en cuenta, que muchos de ellos no se hospedan generalmente en este.

Aprovechar la coyuntura del turismo, para buscar nuevos segmentos de mercado, realizando mercadeo a través de una campaña publicitaria, de igual manera, realizar convenios con más agencias de viajes, para que el número de clientes potenciales se incremente.

Posicionar el Restaurante Yazmín, como el único especializado en comida Árabe en la ciudad de Pasto y de esta manera, incrementar los niveles de ventas de este servicio.

- ◆ **Desarrollo de Producto:** iniciar el proyecto de recuperación de las zonas que presentan deterioro, aunque los recursos del hotel no son muy elevados, se puede iniciar por secuencias, para de esta manera estandarizar las habitaciones, mejorar el servicio y su imagen.

Desarrollar un programa de Fidelización de clientes, acorde a las necesidades y posibilidades del hotel, proporcionándoles un reconocimiento a su constante visita, mediante un sistema de acumulación puntos por cada una de ellas, los cuales sean canjeables por otros servicios del hotel.

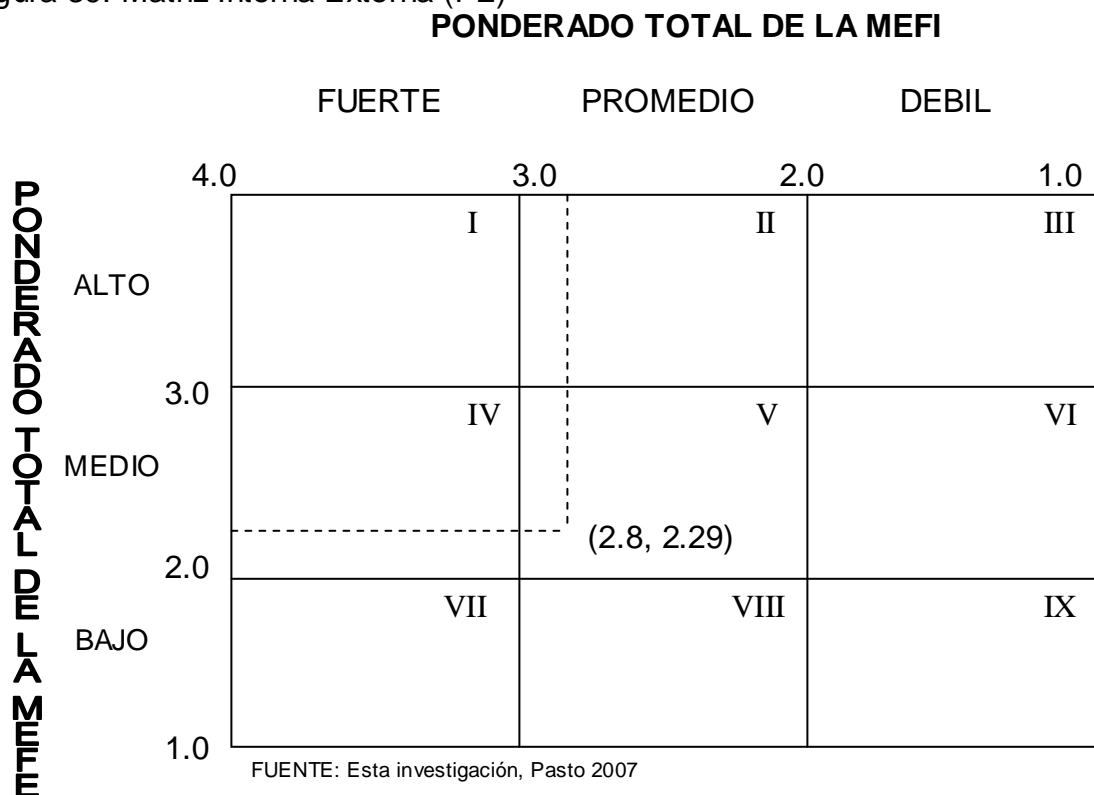
Diseñar un paquete para la población de la ciudad, que incluya recreación y alimentación para los fines de semana, de esta manera se incrementa las utilidades de fines de semana, que son generalmente periodos de baja ocupación para el hotel.

Estas acciones deben ser evaluadas periódicamente, para observar la funcionalidad de cada una y poder reajustarlas de ser necesario, bajo los parámetros de la industria de la hospitalidad.

## 11.2 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

La matriz IE, es la conjugación de las matrices de evaluación de factores internos y la de evaluación de factores externos, dicha matriz determina las opciones estratégicas que se obtiene al confrontar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del entorno.

Figura 39: Matriz Interna Externa (I-E)



La intersección del punto (X, Y) resulta en el cuadrante número cinco (V), hecho que significa que el Hotel Don Saúl, se encuentra en el punto de buscar estrategias para Resistir y Mantenerse, con lo cual se debe generar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de producto.

- ❖ Teniendo en cuenta el potencial que tiene el Hotel Don Saúl, por su amplio portafolio de productos, este debe trabajar en su promoción, apoyándose en la calidad de su servicio y su talento humano, quien impulsará los servicios y beneficios que el ofrece.

Esta situación es el resultado de la condición interna, puesto que la mayoría de los factores son puntos fuertes, de los cuales se vale la empresa para ofrecer productos y servicios de calidad. De igual manera, a pesar de que el medio

externo le proporciona más amenazas que oportunidades a la industria hotelera, por medio de estrategias apropiadas, el Hotel Don Saúl puede minimizar el impacto que estas causen.

### 11.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Para la realización de esta matriz se tomó la UEN más representativa del Hotel Don Saúl la cual es el Hospedaje.

Para determinar el crecimiento del mercado se revisó información estadística suministrada por COTELCO Capitulo Nariño referente al promedio de la ocupación de los hoteles que la conforman, tomados como la industria en la que se desenvuelve el Hotel Don Saúl.

Tabla 36: Crecimiento de la demanda

<b>AÑOS</b>	<b>PROMEDIO PERSONAS ATENDIDAS</b>	<b>INCREMENTO DE LA DEMANDA</b>
2003	6119	0
2004	6086	-0.5
2005	5462	-10.2
2006	6620	20.6
<b>INCREMENTO PROMEDIO</b>		<b>3.3</b>

FUENTE: COTELCO Capitulo Nariño, Pasto 2007

Para determinar la posición competitiva se tomaron las variables de la matriz PEEA

Tabla 37: Posición Competitiva

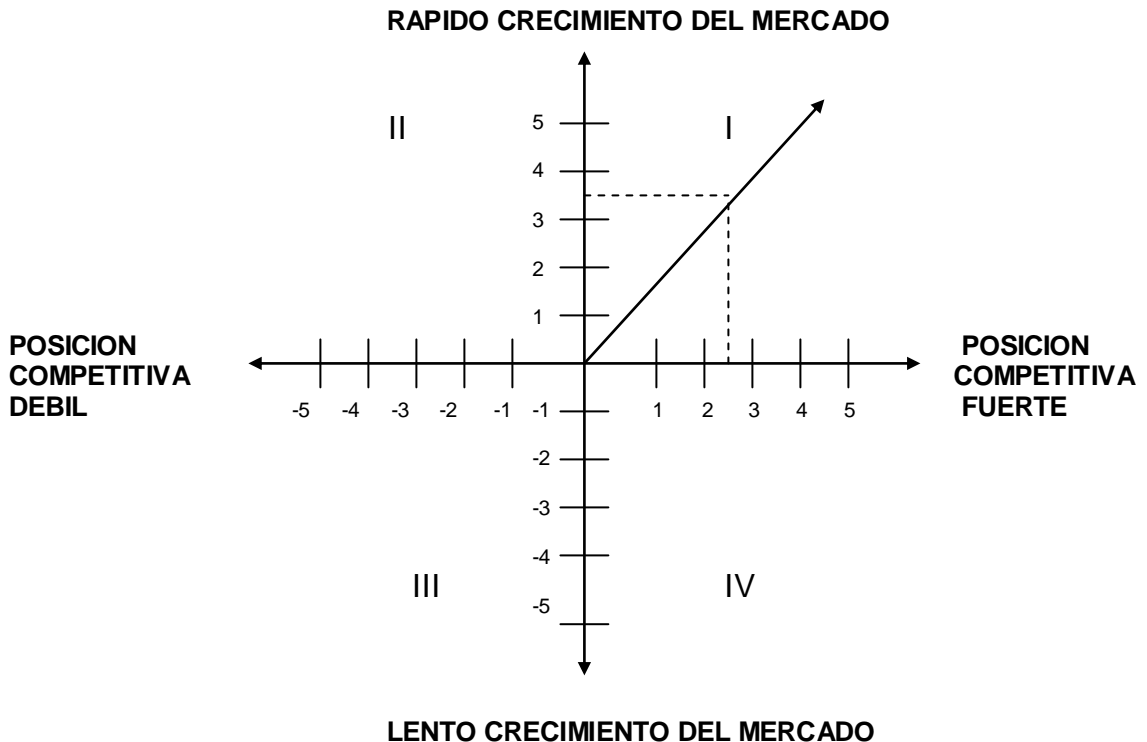
<b>VARIABLE</b>	<b>CALIF</b>
Lealtad y satisfacción del cliente	6
Participación en el mercado	-2
Programas post venta	4
Publicidad	-2
Atención al cliente	5
Filosofía corporativa	6
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.83</b>

FUENTE: Esta Investigación, Pasto 2007

El punto de intersección del eje X con <sub>119</sub> el eje Y es: (2.83, 3.3)

### 11.3.1 Matriz de la Gran Estrategia

Figura 40: Matriz de la Gran Estrategia



FUENTE: Esta Investigación, Pasto 2007

El Hotel Don Saúl se encuentra en el cuadrante No I debido a su nivel de competitividad, ya que gracias a las fortalezas que posee, ofrece un servicio de excelente calidad a sus clientes, factor que hace que ellos lo elijan. Además el crecimiento del mercado ha sido acelerado en el último año lo que propicia una situación favorable para las operaciones del hotel, por esta razón es preciso adoptar estrategias de Penetración de mercado, Desarrollo de mercado y Desarrollo de Producto.

- ❖ Integración hacia delante: Establecer más relaciones con agencias de viajes del departamento y el país, pues son estas las indicadas para ofrecer los servicios del Hotel directamente con prospectos.
- ❖ Establecer un programa continuo de monitoreo de cambios en los gustos, preferencias y tendencias del cliente del Hotel Don Saúl, con el fin de anticiparse a los continuos cambios del mercado.

#### 11.4 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL (MPD)

Esta matriz usa el potencial del mercado y la capacidad de la compañía como sus dos dimensiones que son: atraktividad del mercado y la capacidad competitiva. La unidad analizada fue la de hospedaje, ya que es la mas importante que presenta el Hotel Don Saúl.

Tabla 38: Variables de atraktividad

No	VARIABLES DE ATRATIVIDAD	CALIFICACION
		HOSPEDAJE
1	Numero de Competidores	4
2	Guerra de Precios	2
3	Crecimiento del Mercado	5
4	Rentabilidad	4
5	Ubicación Geográfica	2
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>3.4</b>

FUENTE: Esta Investigación, Pasto 2007

HOSPEDAJE

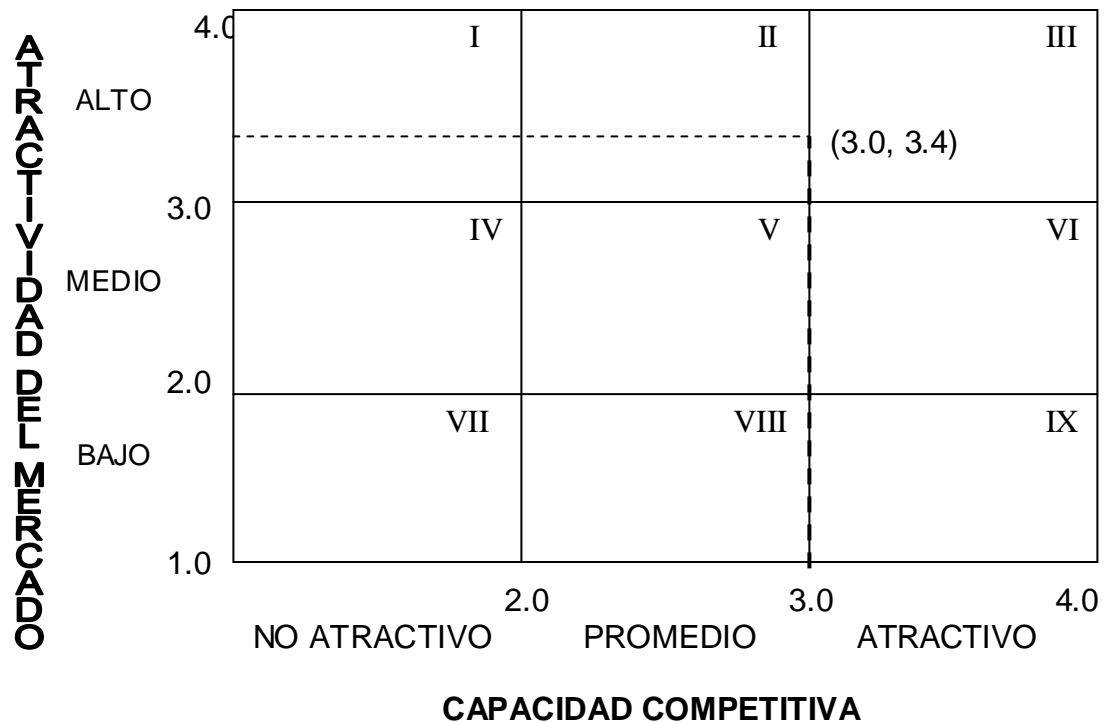
Eje X (MPC) = 3.0

Eje Y (MPD) = 3.4

Por lo tanto el punto de corte es (3.0, 3.4)



Figura 41: Matriz de Política Direccional



FUENTE: Esta investigación, Pasto 2007

Mediante el análisis de la matriz anterior, se concluye que el Hotel Don Saúl, posee un cuadro favorable en la atractividad del mercado, dadas las condiciones de crecimiento del mercado y número de competidores.

El análisis de la matriz genera un resultado de ubicación entre los cuadrantes No II y III, con la que se debe incentivar la penetración del mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado, teniendo en cuenta que su resultado de competitividad no es el más apropiado en el segmento que se disputa, aunque su grado de competitividad está muy acorde con los objetivos que se desea cumplir.

Es preciso promocionar las ventajas que posee el hotel y los beneficios que ofrece a sus huéspedes, para captar un grado mayor del mercado, al igual que realizar venta cruzada con el apoyo de su talento humano.

Es recomendable también, potencializar las alianzas existentes con las aerolíneas para proyectar una imagen positiva del hotel ante los huéspedes que estas envían.

En cuanto al producto, diseñar un paquete para orientado a contrarrestar la baja ocupación de fines de semana.

## 11.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Tabla 39: Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

FACTORES CLAVE DE EXITO	CALIF	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS					
		PENETRACION DEL MERCADO		DESARROLLO DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO	
		CA	CTA	CA	CTA	CA	CTA
<b>FACTORES INTERNOS</b>							
Imagen Corporativa	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
Filosofía Corporativa	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Lealtad y Satisfacción del Cliente	0.10	2	0.20	0	0	0	0
Software para Atención al Cliente	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Capacitación y Desarrollo	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Estabilidad laboral	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18
Participación del Mercado	0.14	4	0.56	3	0.42	0	0
Endeudamiento	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36
Capital de trabajo	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
<b>FACTORES EXTERNOS</b>							
Reactivación Comercial	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.09
Normatividad Hotelera	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Políticas de Turismo	0.12	0	0	4	0.48	3	0.36
Creación de Asociaciones	0.08	0	0	1	0.08	0	0
Bajo Interés del Gobierno	0.09	1	0.09	3	0.27	0	0
Nuevos Competidores	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14
Actividad Volcánica	0.14	4	0.56	2	0.28	4	0.56
Condiciones Climatológicas	0.10	3	0.30	0	0	3	0.30
Medios de Comunicación	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Vías de Acceso	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
<b>TOTAL</b>			<b>5.21</b>		<b>5.81</b>		<b>4.61</b>

FUENTE: Esta Investigación, Pasto 2007

La matriz cuantitativa de planeación estratégica, permite evaluar factores críticos tanto internos como externos para el funcionamiento del Hotel Don Saúl.

El resultado máximo que se puede obtener de esta matriz, es de 8 puntos en cada estrategia. A criterio del investigador se toma la decisión del porcentaje que se debe cumplir para la elaboración de las estrategias más favorables para el hotel. En este caso se tomará un porcentaje de 60% sobre la base de 8 puntos totales máximos para cada una, lo cual nos arroja un resultado de 4.8, a partir del cual se seleccionan las estrategias más atractivas para el Hotel Don Saúl.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se observo que las estrategias más pertinentes para el Hotel Don Saúl son las de Penetración en el mercado y Desarrollo de producto.

**1. PENETRACION EN EL MERCADO:** Esta estrategia, busca incrementar la participación sobre el segmento que se disputa con los productos que se ofrece.

- ❖ Buscar información concerniente a las empresas que envían a sus representantes a la ciudad y obtener datos para lograr atraer ese mercado potencial al hotel, mediante campañas de publicidad, visitas de ventas a empresas y agencias que se conoce, requieren constantemente de hospedaje.
- ❖ Establecer una campaña publicitaria en conjunto con algunas agencias de viajes en otras ciudades, puesto que se conoce que el total del mercado del hospedaje para el Hotel se encuentra en otras ciudades y principalmente en Cali y Bogota, como mercados target.
- ❖ Considerar a los huéspedes corporativos como parte de un núcleo familiar, para generar venta cruzada de los atractivos turísticos de la región y con ello abastecer la ocupación del fin de semana.
- ❖ Evaluar continuamente, los factores de calidad en el servicio que ofrece el hotel, para monitorear constantemente cuales son los cambios que se suscitan en lo referente a las necesidades del cliente, aplicando encuestas, diálogos informales y observación directa todo ello acompañado de la información que se pueda obtener de los momentos de verdad con el cliente.

**2. DESARROLLO DE MERCADO:** Esta estrategia se orienta a obtener incrementar el mercado dirigiéndose a otros segmentos de mercado.

- ❖ Aprovechar el convenio existente con las aerolíneas, para dar a conocer las fortalezas que posee el hotel a estos prospectos y lograr atraerlos, teniendo en cuenta, que muchos de ellos no se

hospedan generalmente en el mismo. Esto incrementa el mercado para el hotel y de igual manera la participación en el.

- ❖ Aprovechar la coyuntura del turismo, para buscar nuevos segmentos de mercado, ya que se conoce cual es el impacto que potencialmente puede tener el surgimiento de Nariño como destino turístico.
- ❖ Posicionar el Restaurante Yazmín, como el único especializado en comida Árabe en la ciudad de Pasto y de esta manera, incrementar los niveles de ventas de este servicio, atrayendo a un mercado que busca buena gastronomía.
- ❖ Potencializar los ingresos de la zona de recreación, mediante la elaboración de un paquete, dirigido a familias y grupos para fines de semana, incluyendo alimentación y acceso a la zona.

# 12. PLANES DE ACCIÓN

Objetivo 1: Mejorar las condiciones de participación en el mercado, para generar un crecimiento estable en las finanzas del Hotel Don Saúl, alcanzando así las metas presupuestadas.

Estrategias	Metas	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo	Indicadores
<p>-Atraer el mercado potencial relacionado con la reactivación comercial y la coyuntura del turismo, ofreciendo el portafolio de servicios y sus beneficios al contratar con el Hotel Don Saúl, brindando a sus clientes un trato preferencial en tarifa y servicio.</p> <p>-Hacer el mejor uso de la información proporcionada por COTELCO, para ser el primer oferente de servicios y paquetes hoteleros, basados en el buen nombre de la misma.</p> <p>-Generar relaciones públicas positivas con los medios de comunicación.</p> <p>-Fidelizar a los clientes a partir de estrategias de promoción, para los huéspedes frecuentes.</p>	<p>-Aumentar hasta el 60% de uso de su capacidad instalada.</p> <p>-Captar un 16% del mercado que se disputa en la ciudad</p>	<p>-Iniciar la recuperación de la infraestructura.</p> <p>-Publicitar su portafolio de servicios en la ciudad.</p> <p>-Enviar su portafolio a las empresas que demandan hospedaje.</p> <p>-Brindar una atención a los periodistas más representativos en un día especial.</p> <p>- Desarrollar un programa de Fidelización de clientes, mediante un sistema de acumulación puntos, los cuales sean canjeables por otros servicios del hotel.</p>	-Gerencia	1 año	\$ 40.000.000	No. Habitaciones remodeladas por mes
			-Jefe de ventas	3 meses	\$2.000.000	Nivel de satisfacción de los clientes
			-Jefe de ventas	5 meses	\$500.000	Número de clientes nuevos por mes
			-Personal de todas las áreas	3 meses	\$1.000.000	Número de convenios con empresas nuevas al mes
			-Gerencia	6 meses	\$2.000.000	Porcentaje de participación en el mercado
						Número de visitas de clientes frecuentes al mes

Objetivo 2: Establecer una nueva cultura organizacional a través programas de capacitación interna, con el fin de mejorar el manejo administrativo e incrementar la productividad del Hotel Don Saúl, con el compromiso y afiliación del talento humano.

Estrategias	Metas	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un análisis de clima organizacional</li> <li>- Redefinir la estructura y cultura organizacional del Hotel Don Saúl</li> <li>- Estudiar la aplicabilidad del estilo de dirección vigente.</li> <li>- Promover seminarios de empoderamiento con los colaboradores haciendo que se concienticen de la importancia de la filosofía empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar los canales de comunicación.</li> <li>- Definir las líneas de mando</li> <li>- Establecer una nueva estructura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar manual de funciones</li> <li>- Levantar manuales de procesos</li> <li>- Sensibilizar a todo el personal sobre la nueva estructura</li> <li>- Desarrollar una escala salarial basada en un análisis de sueldos y salarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asesores</li> <li>Personal de hotel</li> <li>Gerencia</li> <li>Gerencia</li> </ul>	6 meses a 1 año	<ul style="list-style-type: none"> <li>\$3.000.000</li> <li>\$200.000</li> <li>\$1.000.000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manuales de funciones</li> <li>Manuales de procesos</li> <li>Número de quejas del personal</li> <li>Escala salarial en proyecto</li> </ul>

Objetivo 3: Lograr la categorización del Hotel Don Saúl, mediante la estandarización total de los procesos, mediante la captación de los recursos necesarios para iniciar la restauración de la infraestructura que presenta condiciones físicas que no están acordes al servicio ofrecido por el hotel.

Estrategias	Metas	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo	Indicadores
<p>-Hacer un estudio ponderativo de los estándares que se cumple en relación a la norma para alcanzar la categorización.</p> <p>-Encaminar a todo el personal hacia la estandarización y optimización de resultados en procura de la categorización.</p> <p>-Aprovechar las exenciones tributarias propuestas en la ley 300 de turismo, mediante la cual se favorece la inversión en el sector turismo.</p>	-Estandarizar los procesos internos del hotel	-Conocer la norma y aplicar los test	-Gerencia	1 mes	\$100.000	Porcentaje de cumplimiento de la norma
	-Sistematizar los procesos	-Registrar funciones y procesos en medio magnético y escrito.	-Asesores	6 meses	\$500.000	Manuales de funciones y procesos
	-Lograr un interés total del personal en el proceso	-Capacitar al personal en las áreas deficientes.	-Gerencia y asesores	3 meses	\$500.000	Número de quejas de clientes
		-Iniciar con la recuperación de las habitaciones	-Gerencia	1 año	\$40.000.000	Porcentaje de desperdicio
		-Iniciar el proceso de categorización	-Gerencia	1 año	\$6.000.000	Número de habitaciones remodeladas por mes
						Obtención de estrellas



Objetivo 4: Diseñar un programa de evaluación continua del hotel y quienes lo conforman, con el propósito de estar constantemente en retroalimentación y planeación de las UEN, para incrementar su rentabilidad en el hotel

Estrategias	Metas	Actividades	Responsable	Tiempo	Costo	Indicadores
-Penetración de mercado	-Aumentar la participación en el mercado	-Generar venta cruzada para suplir la desocupación de fin de semana	-Personal del hotel	1 mes	Incluido en capacitación	Clientes corporativos hospedados en fin de semana
-Dar a conocer el restaurante Yazmín	-Diseñar un programa de visitas de ventas	-Hacer una base de datos de prospectos	-Jefe de ventas	1 mes	\$100.000	Número de visitas de ventas al mes
-Diseñar un paquete para la población pastusa	-Posicionar el restaurante Yazmín en el mercado	-Contratar un espacio publicitario	-Gerencia	2 meses	\$2.000.000	Incremento en las ventas del restaurante Yazmín
	-Ampliar el uso de la zona de recreación	-Ofertar un paquete para grupos y/o familias, que incluya alimentación y recreación	-Gerencia y jefe de ventas	1 mes	\$500.000	Personas demandantes del paquete por fin de semana

### 13. PRESUPUESTO GENERAL

	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>VALOR</b>
<b>PLAN No1</b> Incrementar los niveles de competitividad, de manera que permitan el mejoramiento de la participación en el mercado del Hotel Don Saúl	-Iniciar la recuperación de la infraestructura.	\$ 40.000.000
	-Publicitar su portafolio de servicios en la ciudad.	\$2.000.000
	-Enviar su portafolio a las empresas que demandan hospedaje.	\$500.000
	-Brindar una atención a los periodistas más representativos en un día especial.	\$1.000.000
	- Desarrollar un programa de Fidelización de clientes, mediante un sistema de acumulación puntos, los cuales sean canjeables por otros servicios del hotel.	\$2.000.000
<b>TOTAL</b>		<b><u>\$45.500.000</u></b>
<b>PLAN No 2</b> Establecer una nueva cultura organizacional, con el fin de mejorar el manejo administrativo e incrementar la productividad del Hotel Don Saúl.	- Levantar manual de funciones	\$1.500.000
	- Levantar manuales de procesos	\$1.500.000
	- Sensibilizar a todo el personal sobre la nueva estructura	\$200.000
	-Desarrollar una escala salarial basada en un análisis de sueldos y salarios.	\$1.000.000
<b>TOTAL</b>		<b><u>\$4.200.000</u></b>
<b>PLAN No 3</b> Estandarizar los procesos para la prestación de un excelente servicio bajo los parámetros de la categorización.	-Conocer la norma y aplicar los test.	\$100.000
	-Registrar funciones y procesos en medio magnético y escrito.	\$500.000
	-Capacitar al personal en las áreas deficientes.	\$500.000

	-Iniciar con la recuperación de las habitaciones	\$40.000.000
	-Iniciar el proceso de categorización	\$6.000.000
<b>TOTAL</b>		<b><u>\$7.100.000</u></b>
<b>PLAN No 4</b> Potencializar las UEN, para incrementar su rentabilidad en el hotel.	-Generar venta cruzada para suplir la desocupación de fin de semana	INCLUIDO EN CAPACITACION
	-Hacer una base de datos de prospectos	\$100.000
	-Contratar un espacio publicitario	\$2.000.000
	-Ofertar un paquete para grupos y/o familias, que incluya alimentación y recreación	\$500.000
<b>TOTAL</b>		<b><u>\$2.600.000</u></b>
<b><u>TOTAL GENERAL</u></b>		<b><u>\$59.400.000</u></b>

### 13. 1 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

Para la aplicación de los planes de acción propuestos para el Hotel Don Saúl, se obtuvo los siguientes datos:

Tabla 41: Costos de inversión por año

<b>AÑO 1</b>	<b>INVERSION</b>
- Recuperación de 25.92 habitaciones	\$25.092.000
- Publicidad Plan 1	\$2.000.000
<b>TOTAL AÑO 1</b>	<b>\$27.920.000</b>

<b>AÑO 2</b>	<b>INVERSION</b>
- Recuperación de 13.08 habitaciones	\$13.080000
- Levantar manuales de funciones y procesos	\$3.000.000
- Programa de Fidelización	\$2.000.000
- Atención a medios	\$1.000.000
- Envío portafolio	\$ 500.000
- Desarrollo plan 4	\$2.600.000
<b>TOTAL AÑO 2</b>	<b>\$23.380.000</b>

<b>AÑO 3</b>	<b>INVERSION</b>
- Desarrollo Plan	\$7.100.000
- Asesoría escala salarial	\$1.000.000
<b>TOTAL AÑO 3</b>	<b>\$8.100.000</b>

### **ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO**

Tabla 42: Análisis costo beneficio

<b>AÑO</b>	<b>COSTO</b>	<b>BENEFICIO</b>	<b>BENEFICIO NETO</b>
0	\$59.400.000	\$0	\$0
1	\$27.920.000	\$31.468.800	\$3.548.800
2	\$23.380.000	\$33.042.240	\$9.662.240
3	\$8.100.000	\$34.694.400	\$26.594.400
4	\$0	\$36.384.000	\$36.384.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$76.189.440</b>

Teniendo en cuenta que la sumatoria de la inversión requerida para la implementación de los planes para el Hotel Don Saúl es de \$59.400.000, se obtiene un retorno a los 4 años de \$76.189.440, teniendo en cuenta que la inversión se recupera a partir del incremento de un 5% sobre las ventas de las habitaciones vendidas por cada año, bajo la base de la tarifa promedio de \$96.000 por habitación.

Cabe resaltar que el hotel obtendrá además, beneficios intangibles como son: la satisfacción del cliente, disminución de quejas, publicidad boca a boca, mayor posicionamiento en el mercado, entre otros.

## 14. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades. Lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse.

Los indicadores de gestión se clasifican en tres categorías:

a. Indicadores de gestión corporativos: Son el resultado global de la gestión de las UEN y las operativas, permiten monitorear el comportamiento total de la organización.

b. Indicadores de gestión por unidades estratégicas de negocio: Son los resultados de cada área funcional de una empresa. Por tanto la definición de estos índices, corresponde al tipo de estructura organizacional de la empresa.

c. Indicadores de gestión por unidad operativa: Son los resultados de la gestión al nivel de unidades como integrantes estratégicas de negocio. Se miden en los departamentos o secciones de cada una de las unidades estratégicas de negocio.

### 14.1 Indicadores de gestión corporativos:

#### ➤ Crecimiento

$$\frac{\text{No. de visitas de clientes nuevos}}{\text{No. de visitas totales anuales}} \times 100$$

Meta: 10% = 8.741 Pasajeros para el 2008

#### ➤ Participación en el mercado.

$$\frac{\text{Mercado del Hotel Don Saúl}}{\text{Total mercado hoteles COTELCO}} \times 100$$

Meta: 16% = Aumentar 2.3% sobre el mercado actual

➤ Satisfacción del cliente

$\frac{\text{No. de quejas resueltas}}{\text{No. de quejas recibidas (x mes)}} \times 100$

Meta: 5%

$\frac{\text{No. Habitaciones remodeladas por mes}}{\text{Total Habitaciones}} \times 100$

Meta: 2.16 Habitaciones por mes, hasta lograr el 100%

**14.2 Indicadores de gestión por unidades estratégicas de negocio:**

$\frac{\text{Ingresos por venta en cada UEN}}{\text{Total de ingresos del hotel}} \times 100$

Metas: Hospedaje 60%  
A & B 40%

$\frac{\text{Numero de convenios logrados}}{\text{Numero de visitas de ventas por mes}} \times 100$

Metas: 30%

**14.3 Indicadores de gestión por unidad operativa:**

**a. Indicadores de eficiencia**

$\frac{\text{Número de visitas de ventas}}{\text{Número de clientes nuevos por mes}} \times 100$

Meta: 40% de las visitas, deben generar resultados positivos

**b. Indicadores de eficacia**

$\frac{\text{Número de quejas por mes}}{\text{Número total pasajeros por mes}} \times 100$

Meta: 4.5% Del promedio de pasajeros mes de 665, solo haya 30 quejas.

$\frac{\text{Numero de quejas de clientes interno}}{\text{Total de personas empleadas}} \times 100$

Meta: 5% Mensual

**c. indicadores de impacto**

Puestos analizados por sueldos y salarios = 1  
Número total de empleados

Metas: 100%

## CONCLUSIONES

1. La filosofía corporativa del Hotel Don Saúl “La excelencia a su servicio” se aplica a la realidad en el manejo del hotel, puesto que los servicios que este presta, cumplen con estándares de eficiencia y calidad, lo cual ha hecho que se obtenga una calificación positiva en promedio de 95%.
2. El buen nombre del hotel, es uno de los factores que en mayor medida refleja el porcentaje de ocupación, hecho que hace que un promedio de 40%, lo elijan por su good will.
3. El manejo de A&B (Alimentos y Bebidas), representa el segundo ingreso mas importante para el Hotel Don Saúl alrededor de un 40% de ellos y se refleja en el amplio mercado que ha conseguido tanto en el campo corporativo como social.
4. Todo el personal del hotel se encuentra comprometido con el fin del mismo, de igual manera, se sienten parte integral de los procesos que se desarrollan en el.
5. La debilidad que se ha identificado mas claramente por parte de los clientes del hotel, se refleja en la opinión que ellos tienen del baño, del cual el 40% lo han calificado como pequeño, antiguo y fuera del contexto, en relación a las demás zonas del hotel.
6. Aunque el personal se encuentra comprometido, existe confusión en las líneas de mando, por carecer de una estructura organizacional acorde y bien definida dentro del Hotel Don Saúl, hecho que genera que cada cargo tenga más de un jefe inmediato, formando distorsiones y debilitamiento de la autoridad.
7. En relación al perfil competitivo del hotel, se observa un importante desarrollo en concordancia a los hoteles que conforman el capítulo de COTELCO, sin embargo, respecto a sus competidores mas representativos como son los Hoteles Cuellar`s, Agualongo y Morasurco, se presenta una debilidad, ubicándose en el cuarto lugar a nivel de ocupación y tercer lugar en el perfil competitivo.
8. La ocupación que maneja el Hotel Don Saúl, es en su gran mayoría corporativa, con aproximadamente 80%, sin embargo la coyuntura social y política del turismo en la región, esta generando resultados positivos para la industria del hospedaje, del cual hasta hace algunos años no había registros, sin embargo ahora un 6% de los visitantes, llegaban a la ciudad por razones turísticas.



## RECOMENDACIONES

1. Iniciar con el proceso de categorización y/o certificación, para implementar programas de mejoramiento continuo, orientado hacia la maximización de su competitividad.
2. Elaborar manuales de funciones y procesos, para estandarizar los procedimientos y optimizar la productividad del hotel.
3. Establecer un programa de capacitación continuo para todo el personal, facultándolo y concientizándolo de la importancia que tiene su desempeño en el desarrollo de las operaciones del hotel.
4. Implementar un modelo de gestión participativo, que permita la toma de decisiones, a través de facultar a los empleados para que se empoderen de sus funciones y de el hotel en general y con ello mejorar los resultados de clima organizacional.
5. Iniciar la recuperación de la infraestructura y específicamente de los baños en las habitaciones, por ser estos los que están en contra vía del servicio que se ofrece en el hotel. Aunque cabe resaltar que la recuperación de esta área representa un importante rubro para el hotel, se lo puede hacer paulatinamente, de modo que no interfiera con las finanzas tan drásticamente y con la ocupación.
6. Diseñar una campaña publicitaria, que incentive la demanda del restaurante Yazmín, por ser este el único especializado en comida árabe de la región.
7. Proporcionar las herramientas necesarias a los empleados, para generar venta cruzada eficiente y con ello suplir la desocupación de fin de semana.
8. Elaborar un paquete grupal o familiar, que incluya acceso a zona de recreación y alimentación en fines de semana.
9. Realizar un estudio, encaminado a determinar la escala salarial adecuada y proponer la elaboración de un sistema que se adapte a las condiciones del hotel, basado en su nivel de funciones y responsabilidades.
10. Diseñar un programa de Fidelización de clientes, bajo el modelo de acumulación de puntos por hospedaje, los cuales sean canjeables por otros servicios del hotel.

## BIBLIOGRAFÍA

1. H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).
2. G. A. Steiner [154]. Planificación de la alta dirección (1991).
3. F. David, Gerencia Estratégica, 1994,
4. SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica: Colombia, Ed RAM Editores Cia. Ltda. 1996
5. SALLENAVE Jean Paul, La Gerencia Integral: Colombia, Ed NORMA. 1994
6. SALLENAVE Jean Paul, Gerencia y Planeación Estratégica: Colombia, Ed NORMA. 1992
7. MUÑOZ Héctor, Operador Turístico, R.T.A Viajes y Turismo
8. SANTACRUZ Carlos, Docente SENA, Hotelería y Turismo
9. PEREZ Castaño Marta. Guía Practica de Planeación Estratégica: Colombia, Ed Universidad del Valle.1990
10. PORTER, Michael E. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Buenos Aires, Ed BERGARA, 1991
11. Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.
12. DANE, Estudios Censales 2003
13. ICER, Informe de Coyuntura Económica Regional, 2006
14. SECOMEX Argentina miércoles 10 de abril 2002.
15. ICONTEC Internacional, Norma Técnica Sectorial Hotelera 006. Santafé de Bogotá. 2005
16. Ministerio de Desarrollo Económico, Dirección general de turismo, Turismo y Desarrollo: Compromiso Nacional.
17. PLANETA, LEAL, Buitrago Francisco, La Inseguridad de la Seguridad, Bogotá 2006.
18. DIARIO DEL SUR, DE LA ROSA, Mauricio, Pasto, 12 de febrero del 2007.
19. SANROQUE Diego, Web Frente Antonio Nariño

20. Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2004 – 2007, Dimensión Infraestructura.
21. TAMAYO, Pilar, facilitador. El Turismo y la industria de la hotelería, 2006.
22. HART, Christopher, TROY, David. Mercadotecnia estratégica de hoteles y moteles: Integra soluciones en informática. S.A., México D.F. 1991.
23. SOTO, Arnoldo. Guía para la elaboración de organigramas, abril de 2005

# **ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDO A ADMINISTRATIVOS**

1. Cual es el cargo que desempeña en el Hotel.
2. Cuantas personas están bajo su responsabilidad.
3. Cual es estilo de dirección que maneja con ellos.
4. Cual es el proceso de toma de decisiones.
5. Se ha generado un espacio de participación entre los empleados del Hotel.
6. Que sistema de control maneja frente al desempeño de sus colaboradores.
7. Cual es el procedimiento para afrontar las continuas condiciones cambiantes del mercado.
8. El Hotel cuenta con disponibilidad de recursos para enfrentar las eventualidades.
9. Cual ha sido la influencia de la continua actividad del volcán Galeras en el desarrollo de las actividades del Hotel.
10. Cual es la influencia de las vías de acceso a la ciudad, en la operación del Hotel.
11. Como afecta la continua situación en las operaciones del aeropuerto, frente a la gestión del Hotel.
12. Enumere según su importancia las unidades estratégicas que generan la mayor rentabilidad para el Hotel.
13. Cual es el impacto de la nueva normatividad hotelera para el Hotel.

## ANEXO B

### FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDO A EMPLEADOS

Buenos (días, tardes, noche). La presente investigación tiene como objeto obtener información de primera mano del personal que esta en contacto con el cliente, para lograr encaminarla hacia la generación de estrategias para mejorar los niveles de competitividad del Hotel en general.

Agradecemos por su colaboración y disponibilidad.

1. Cargo: \_\_\_\_\_
2. Tiempo que lleva vinculado al Hotel: \_\_\_\_\_
3. Que otros cargos ha desempeñado en el Hotel \_\_\_\_\_
4. Dentro de la actual estructura organizacional, tiene la posibilidad de ascender de cargo:  
Si \_\_\_ No \_\_\_
5. Como califica el nivel de comunicación entre sus compañeros de trabajo y los directivos del Hotel: B \_\_\_ R \_\_\_ M \_\_\_
6. La organización del trabajo en su área le permite cumplir su labor en los plazos previstos.  
Si \_\_\_ No \_\_\_
7. Cuando se toman decisiones relativas a mi trabajo, se consulta mi opinión al respecto.  
Si \_\_\_ No \_\_\_
8. Mis ideas, sugerencias y preocupaciones son tenidas en cuenta por los jefes del área.  
Si \_\_\_ No \_\_\_
9. Me siento orgullosos de pertenecer al Hotel. Si \_\_\_ No \_\_\_
10. Se me advierte con anticipación, cambios de los métodos y procedimientos de trabajo.  
Si \_\_\_ No \_\_\_
11. Usted cree que la administración del Hotel se preocupa por la capacitación y desarrollo de su personal. Si \_\_\_ No \_\_\_
12. Tengo claro los objetivos, funciones y tareas de mi cargo. Si \_\_\_ No \_\_\_
13. Me siento parte integral del Hotel. Si \_\_\_ No \_\_\_
14. Cree que exista una buena comunicación desde y hacia su área de trabajo. Si \_\_\_ No \_\_\_
15. Conoce la estructura organizacional del Hotel (Misión, Visión, Objetivos y Principios corporativos). Si \_\_\_ No \_\_\_
16. Cual de las siguientes Unidades de Negocio cree que es la más rentable para el hotel:  
a. Hospedaje \_\_\_      b. A & B \_\_\_      c. Zona húmeda \_\_\_  
d. Eventos \_\_\_      e. Otra \_\_\_      Cual \_\_\_\_\_
17. Ha recibido quejas o sugerencias acerca del servicio prestado en el Hotel.  
Si \_\_\_ No \_\_\_
18. En que área (s) \_\_\_\_\_

## ANEXO C

### FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDO A CLIENTES

#### 1. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDO A HOSPEDAJE

Buenos (días, tardes, noches), la presente investigación tiene como objeto obtener información acerca de las inquietudes en cuanto a productos y servicios ofrecidos por el Hotel. Agradecemos de antemano su colaboración y sinceridad en las respuestas, ya que ello será utilizado únicamente para mejorar nuestro servicio.

**Marque con una X la respuesta que considere pertinente. (Bueno, Regular, Malo)**

1. No. Habitación \_\_\_\_
2. Fecha de nacimiento \_\_\_\_\_
3. Es su primera visita al Hotel: Si\_\_ No\_\_
4. Motivo de su estadía: Negocios\_\_ Turismo\_\_ Otros\_\_
5. La comodidad de su habitación ha sido: B\_\_ R\_\_ M\_\_
6. Las condiciones físicas de su habitación son: B\_\_ R\_\_ M\_\_
7. Las condiciones físicas del baño son: B\_\_ R\_\_ M\_\_
8. La pulcritud de su habitación es: B\_\_ R\_\_ M\_\_
9. ha utilizado el servicio de room service: Si\_\_ No\_\_
10. Como califica la calidad en el servicio del Hotel, en cuanto a los siguientes factores:  
Eficiencia B\_\_ R\_\_ M\_\_ Amabilidad B\_\_ R\_\_ M\_\_
11. Usted eligió el Hotel por:  
Buen nombre Si\_\_ No\_\_ Tradición Si\_\_ No\_\_  
Publicidad Si\_\_ No\_\_ Taxistas Si\_\_ No\_\_  
Otro Si\_\_ No\_\_
12. Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 2. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDO A RESTAURANTE Y BAR

Buenos (días, tardes, noches), la presente investigación tiene como objeto obtener información acerca de las inquietudes en cuanto a productos y servicios ofrecidos por el Hotel. Agradecemos de antemano su colaboración y sinceridad en las respuestas, ya que ello será utilizado únicamente para mejorar nuestro servicio.

**Marque con una X la respuesta que considere pertinente. (Bueno, Regular, Malo)**

1. Ha utilizado anteriormente el servicio de restaurante: Si\_\_ No\_\_
2. Su calificación en cuanto a calidad, medida a través de los siguientes factores es:
  - a. Servicio B\_\_ R\_\_ M\_\_
  - b. Eficiencia B\_\_ R\_\_ M\_\_
  - c. Alimentos B\_\_ R\_\_ M\_\_
  - d. Sabor B\_\_ R\_\_ M\_\_
  - e. Limpieza B\_\_ R\_\_ M\_\_
  - f. Etiqueta en la mesa B\_\_ R\_\_ M\_\_
3. Cual es su criterio acerca del personal de mesa en cuanto a los siguientes factores:
  - a. Eficiencia B\_\_ R\_\_ M\_\_
  - b. Amabilidad B\_\_ R\_\_ M\_\_
4. Ha probado la comida Árabe: Si\_\_ No\_\_
  - a. Su calificación en cuanto a sabor es: B\_\_ R\_\_ M\_\_
5. Ha utilizado el Bar del Hotel: Si\_\_ No\_\_
6. El servicio prestado en el Bar en cuanto a los siguientes factores es:
  - a. Eficiencia B\_\_ R\_\_ M\_\_
  - b. Amabilidad B\_\_ R\_\_ M\_\_
7. La diversidad de licores ofrecidos en el Bar es: B\_\_ R\_\_ M\_\_
8. El conocimiento del manejo de licores, del personal es: B\_\_ R\_\_ M\_\_
9. Usted eligió el Restaurante y/o Bar del Hotel por:
  - a. Buen nombre Si\_\_ No\_\_
  - b. Tradición Si\_\_ No\_\_
  - c. Publicidad Si\_\_ No\_\_
  - d. Recomendación Si\_\_ No\_\_
  - e. Estar hospedado en el Hotel Si\_\_ No\_\_
10. Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



### 3. ENCUESTA DIRIGIDA A ZONA HUMEDA Y GIMNASIO

Buenos (días, tardes, noches), la presente investigación tiene como objeto obtener información acerca de las inquietudes en cuanto a productos y servicios ofrecidos por el Hotel. Agradecemos de antemano su colaboración y sinceridad en las respuestas, ya que ello será utilizado únicamente para mejorar nuestro servicio.

**Marque con una X la respuesta que considere pertinente. (Bueno, Regular, Malo)**

1. Es usted huésped del Hotel: Si\_\_ No\_\_
2. Ha utilizado anteriormente la zona húmeda y/o gimnasio: Si\_\_ No\_\_
3. Su criterio en cuanto a los siguientes factores es:  
Limpieza B\_\_ R\_\_ M\_\_ Tecnología B\_\_ R\_\_ M\_\_  
Comodidad B\_\_ R\_\_ M\_\_
4. La señalización se encuentra ubicada adecuadamente: Si\_\_ No\_\_
5. Se encuentra satisfecho con el servicio ofrecido por la zona húmeda y/o gimnasio:  
Si\_\_ No\_\_
6. Si su respuesta a la anterior pregunta fue No, por favor indique que factores se deben mejorar en este servicio:

---

---

#### 4. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDO A EVENTOS

Buenos (días, tardes, noches), la presente investigación tiene como objeto obtener información acerca de las inquietudes en cuanto a productos y servicios ofrecidos por el Hotel. Agradecemos de antemano su colaboración y sinceridad en las respuestas, ya que ello será utilizado únicamente para mejorar nuestro servicio.

**Marque con una X la respuesta que considere pertinente. (Bueno, Regular, Malo)**

1. Nombre salón \_\_\_\_\_

2. Fecha de evento \_\_\_\_\_

3. Es su primer evento en el Hotel: Si\_\_ No\_\_

4. Su evento es de tipo Empresarial: Juntas\_\_ Capacitación\_\_ Fiestas\_\_  
O es de tipo Familiar\_\_

5. La comodidad del salón fue: B\_\_ R\_\_ M\_\_

6. Los instrumentos facilitados por el Hotel para su evento fueron: B\_\_ R\_\_ M\_\_

7. Las condiciones físicas del baño son: B\_\_ R\_\_ M\_\_

8. La presentación del salón fue acorde a su necesidad: Si\_\_ No\_\_

9. Como califica la calidad en el servicio del Hotel, en cuanto a los siguientes factores:

Eficiencia B\_\_ R\_\_ M\_\_ Amabilidad B\_\_ R\_\_ M\_\_

10. Usted eligió el Hotel por:

Buen nombre Si\_\_ No\_\_ Tradición Si\_\_ No\_\_

Publicidad Si\_\_ No\_\_ Taxistas Si\_\_ No\_\_

Otro Si\_\_ No\_\_

11. Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_