



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA DEL HOTEL CUÉLLAR'S  
DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO  
PARA LOS AÑOS 2009 AL 2012**

**JOSÉ FRANCISCO CUÉLLAR ARÉVALO  
NIDIA ROCÍO DÍAZ PAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA - XII PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA DEL HOTEL CUÉLLAR'S  
DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO  
PARA LOS AÑOS 2009 AL 2012**

**JOSÉ FRANCISCO CUÉLLAR ARÉVALO  
NIDIA ROCÍO DÍAZ PAZ**

**Trabajo de Grado para optar por el Título de  
Especialistas en Alta Gerencia**

**Asesor:**

**Esp. CARLOS ARTURO RAMÍREZ G.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA - XII PROMOCIÓN  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

**PRESIDENTE DE JURADO**

---

**JURADOS**

---

**Esp. VÍCTOR PANTOJA BASTIDAS**

---

**Esp. MARCO VINICIO PAREDES C.**

**Agosto 29 de 2008.**

## **DEDICATORIA**

A toda mi familia que de una u otra manera siempre ha contribuido a que mi capacitación sea permanente, a mi esposa que con su amor y comprensión comparte mis triunfos pero también mis fracasos, a mis hijos que su con su silencio cómplice aceptan muchas horas de distancia, a mis padres quien siempre han sido incondicionales y finalmente pero no por eso deja de ser lo mas importante, a Dios que me brinda día a día oportunidades de seguirle agradeciendo.

***Francisco Cuellar Arévalo.***

A Dios por ser mi luz y mi guía, a mi esposo por ser quien me motivó a alcanzar este triunfo, a mis hijos Juan Francisco, David Felipe y Angelita, porque debí sacrificar mucho de su tiempo, a mis padres por su ayuda y compañía y a mis amigos por su constante apoyo.

***Roció Díaz Paz***

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad de Nariño

Al Director de la Especialización y a la vez Asesor de Tesis Dr. Carlos Arturo Ramírez

A Docentes del programa de especialización de Alta Gerencia de la Universidad de Nariño

Al Hotel Cuéllar's

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	16
1 ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.1 TITULO DEL TRABAJO DE GRADO	17
1.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.2.1 Descripción del Problema	17
1.2.2 Formulación del Problema	18
1.3 JUSTIFICACIÓN	18
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.4.1 Objetivo general	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.5.1 Marco contextual	19
1.5.1.1 Macrolocalización	19
1.5.1.2 Microlocalización	26
1.5.2 Marco Teórico	26
1.5.3 Marco Conceptual	37
1.5.4 Marco Espacial	38
1.5.5 Marco Temporal	38
1.5.6 Marco Legal	38
1.6 METODOLOGÍA	38
1.6.1 Tipo de Estudio	38
1.6.2 Método de investigación	39
1.6.3 Técnicas de investigación	39
1.6.4 Fuentes	39
1.6.5 Recolección de la información	39
1.6.6 Población de estudio	39
1.6.6.1 Universo	39

1.6.6.2	Muestra	40
2	ENTORNO INTERNO	41
2.1	PRESENTACIÓN EMPRESA	41
2.2	PORTAFOLIO DE SERVICIOS	42
2.3	PLANTA DE PERSONAL	42
2.4	ESTRUCTURA	43
2.5	DIRECCIONAMIENTO ACTUAL	44
2.6	EL CLIENTE	45
2.6.1	Características del mercado	45
2.6.2	Características y comportamiento del comprador	45
2.6.3	Como cambiaran las características y el comportamiento del comprador en el futuro	47
2.6.4	El negocio	47
2.6.5	Encuesta de satisfacción interna	47
3	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	51
3.1	DIAGNOSTICO INTERNO	51
3.2	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	55
3.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	58
4	DIAGNOSTICO EXTERNO	60
4.1	ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS	60
4.2	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO	69
4.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	72
4.4	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	73
4.5	DOFA	75
5	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	78

5.1	HORIZONTE DE TIEMPO	78
5.2	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	78
5.3	MISIÓN	78
5.4	VISIÓN	79
5.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	79
6	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	80
6.1	MATRICES	80
6.1.1	Matriz Interna y Externa MIE	80
6.1.2	Matriz de la Gran Estrategia MGE	80
6.1.3	Análisis de Portafolio o Matriz BCG	81
6.1.4	Matriz de Política Direccional MPD	82
6.1.5	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA	83
6.1.6	Matriz Cuantitativa Planeación Estratégica PCPE	85
6.2	DECISIONES ESTRATÉGICAS	87
7	INDICADORES DE GESTIÓN	89
8	PLAN OPERATIVO DE ACCIÓN	91
	CONCLUSIONES	98
	BIBLIOGRAFÍA	99
	NETGRAFÍA	101
	ANEXOS	102

## TABLA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>	
Grafico N° 1	Organigrama Hotel Cuéllar's	43
Grafico N° 2	Estadía en General Atención del Personal	47
Grafico N° 3	Atención del Personal	48
Grafico N° 4	Confort en la Habitación	49
Grafico N° 5	Mantenimiento y limpieza	49
Grafico N° 6	Matriz de las Cinco Fuerzas	68
Grafico N° 7	Matriz de Vulnerabilidad	74
Grafico N° 8	Matriz Interna y Externa	80
Grafico N° 9	Matriz de la Gran Estrategia	81
Grafico N° 10	Matriz BCG	82
Grafico N° 11	Matriz de Política Direccional	83
Grafico N° 12	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	85
Grafico N° 13	Atención por parte de Vigilantes	108
Grafico N° 14	Atención por parte de Recepcionistas	108
Grafico N° 15	Atención por parte de Botones	109
Grafico N° 16	Atención por parte de Camareras	109
Grafico N° 17	Atención por parte de Meseros	109
Grafico N° 18	Atención por parte de Telefonistas	110
Grafico N° 19	Atención por parte de Aseadoras	110
Grafico N° 20	Atención por parte de personal de Mantenimiento	110
Grafico N° 21	Confort de la cama	111
Grafico N° 22	Iluminación de la Habitación	111
Grafico N° 23	Comodidad del Closet	111
Grafico N° 24	Servicio de Televisión	112
Grafico N° 25	Servicio de Internet	112
Grafico N° 26	Comodidad del Baño	112
Grafico N° 27	Minibar	113
Grafico N° 28	Mantenimiento y Limpieza de la Recepción	113
Grafico N° 29	Mantenimiento y Limpieza del Restaurante	113
Grafico N° 30	Mantenimiento y Limpieza del Parqueadero	114
Grafico N° 31	Mantenimiento y Limpieza de los Salones	114
Grafico N° 32	Mantenimiento y Limpieza de las Escaleras y Pasillos	114
Grafico N° 33	Mantenimiento y Limpieza de las Habitaciones	115
Grafico N° 34	Mantenimiento y Limpieza del Baño	115

## TABLA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>	
Cuadro N° 1	PCI: Calificación de impacto	55
Cuadro N° 2	PCI: Clasificación entre Fortalezas y Debilidades	56
Cuadro N° 3	PCI: Calificación de Fortaleza y Debilidades	57
Cuadro N° 4	Matriz MEFI	58
Cuadro N° 5	Matriz MPC	63
Cuadro N° 6	POAM: Calificación de Impacto	69
Cuadro N° 7	POAM: Clasificación entre Oportunidades y Amenazas	70
Cuadro N° 8	POAM: Calificación de Oportunidades y Amenazas	71
Cuadro N° 9	Matriz MEFÉ	72
Cuadro N° 10	Calificación Puntales	73
Cuadro N° 11	Estrategias Fortalezas vs. Oportunidades	75
Cuadro N° 12	Estrategias Fortalezas vs. Amenazas	76
Cuadro N° 13	Estrategias Debilidades vs. Oportunidades	77
Cuadro N° 14	Estrategias Debilidades vs. Amenazas	77
Cuadro N° 15	Calificación PEYEA	84
Cuadro N° 16	Calificación Matriz CPS	86
Cuadro N° 17	Indicadores de Gestión	89

## TABLA DE FIGURAS

		<b>Pág.</b>
Figura N° 1	Escudo de San Juan de Pasto	20
Figura N° 2	División Política de San Juan de Pasto	22
Figura N° 3	Carroza ganadora desfile de Blancos año 2007	26

## TABLA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO N° 1: Ocupación COTELCO Nariño 2007	103
ANEXO N° 2 Estadísticas Hotel Cuéllar's 2007	104
ANEXO N° 3 Encuesta de Satisfacción	105
ANEXO N°4 Tabulación Encuesta de Satisfacción	107
ANEXO N° 5 Resultados Satisfacción atención del personal	108
ANEXO N°6 Muestra Mensual Hoteles - DANE	116

## **RESUMEN**

En el estado de competitividad en que se encuentra la industria hotelera en Pasto, se entiende como fundamental elaborar una planeación estratégica, orientada a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto se aplica una metodología a la empresa, Hotel Cuéllar's, para contar con una herramienta que garantice su permanencia en el mercado, alcanzando nuevos clientes y consolidando los actualmente conquistados.

Se presenta al Hotel Cuéllar's de manera general, así como su direccionamiento actual, y los aspectos del mercado que se viene manejando. De igual manera se realiza el diagnóstico interno de la empresa como también el diagnóstico externo de su entorno.

Este trabajo concluye en la formulación de estrategias orientadas al desarrollo de producto, así como algunos indicadores de Gestión que le permitirán a la gerencia medir el desempeño y logro de los objetivos establecidos. Por último, el plan de acción determina la forma como se desarrollará la planeación estratégica al interior de la empresa.

## **ABSTRACT**

In the competitiveness in which is immerse the hospitality industry in Pasto, it is thought fundamental to elaborate a strategic planning oriented towards the achievement of the established goals. In response to this need, a new methodology is applied to the Hotel Cuellar´s, oriented to provide the tools that can guarantee its permanence in the market, the mechanisms to get new clients and the consolidation of the market share that has already conquered.

The Hotel Cuellar´s is presented in a general way, as well as its current direction, and the key market issues that the hotel has to deal with. In the same way, both, an internal diagnosis of the company and an external diagnosis of its surroundings were performed.

This work concludes in the formulation of strategies oriented to the product development, as well as with the inclusion of some mangement indicators that will allow the manager to measure the performance and the achievement of the established goals. Finally, the Plan of Action determines the guidelines to execute the strategic planning within the enterprise.

## INTRODUCCIÓN

En el actual estado de competitividad en que se encuentra la industria hotelera, se viene identificando que es fundamental elaborar una planeación estratégica, orientada a la consecución de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es así como con el presente trabajo se pretende aplicar una metodología ya probada, que permita a la empresa, Hotel Cuéllar's, contar con una herramienta que garantice su permanencia en el mercado, alcanzando nuevos mercados y consolidando los actualmente conquistados.

En este estudio se incluirá en el Capítulo Dos la presentación de la empresa con el portafolio de servicios del Hotel Cuéllar's y su estructura administrativa, su direccionamiento actual con los principios y valores, la misión, visión y objetivos estratégicos, el estudio de los clientes y sus características como comprador y aspectos del mercado que se viene manejando. De igual manera en el Capítulo Tres y Cuatro se realiza el diagnóstico estratégico tanto interno como externo, del cual se desprende la matriz DOFA, de cuyo análisis deriva el planteamiento de un redireccionamiento estratégico presentado en el Capítulo Cinco, donde se formularán los nuevos principios corporativos, la nueva misión y visión y los objetivos estratégicos actualizados. En el Capítulo Seis se presenta la formulación de estrategias basadas en las diferentes matrices que permiten escoger la mejor alternativa estratégica, los indicadores de Gestión se sitúan en el Capítulo Siete calculados en base a los objetivos estratégicos y por último en el Capítulo Ocho se detalla el plan de acción que comprende las estrategias funcionales y de negocios, el tiempo requerido para llevarlas a cabo, las metas, los recursos y el responsable de su ejecución y cumplimiento.

El servicio definitivamente se ha vuelto una herramienta de competitividad que orientado con una planeación estratégica adecuada, garantizará el éxito de su gestión. Dicha planeación debe contar con la colaboración de todos los niveles de la organización, porque si bien es cierto ésta es responsabilidad de la alta gerencia, los resultados solo serán posibles si se cuenta con la participación de las diferentes personas que deberán aportar sus ideas y experiencia, para analizar, formular y evaluar las estrategias que se identifiquen mediante ésta metodología.

# 1 ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO.

Planeación Estratégica Corporativa del Hotel Cuéllar's de la Ciudad de San Juan de Pasto para los Años 2009 al 2012

## 1.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

**1.2.1 Descripción del Problema.** Durante los veinticinco años de existencia del Hotel Cuéllar's se han venido realizando una serie de adecuaciones, ampliaciones y mejoras en su infraestructura que le han permitido posicionarse y mantenerse vigente en el mercado. Hoy en día ese tipo de inversiones solo se pueden justificar si se tiene un direccionamiento claro que le permita enfrentar las diferentes fuerzas del mercado, lo que conlleve a un desarrollo integral en todas sus unidades estratégicas de negocios.

De lo anterior surge la necesidad de realizar la Planeación Estratégica Corporativa del Hotel Cuéllar's siendo ésta, una oportunidad para afianzarse dentro del mercado hotelero ante la competencia, teniendo en cuenta que actualmente se está desarrollando un proceso de ampliación de la estructura física consistente en la construcción de 16 habitaciones tipo Suite y Júnior Suite, un salón con capacidad para 500 personas, la adecuación del Gimnasio, de una Zona Húmeda y la remodelación de algunas habitaciones estándar, lo que hace necesario el discernimiento de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con el fin de definir unas estrategias corporativas que atraigan nuevos clientes y por lo tanto incrementen la rentabilidad del hotel.

Es por eso que el esbozo de la Planeación Estratégica corporativa para el Hotel Cuéllar's nos expondrá la posición presente de la empresa; análisis que permitirá diagnosticar su competitividad actual y su entorno, permitiendo elaborar conclusiones que colaboren con el desarrollo organizacional del Hotel, facilitando las bases para el mejoramiento de las diferentes áreas de la institución objeto del estudio, diseñando planes y estrategias que mejorarán la situación actual del Hotel Cuéllar's.

Igualmente se debe analizar el estado real del servicio, ya que definitivamente este aspecto se ha vuelto una herramienta de competitividad que orientada

adecuadamente con una planeación estratégica, puede garantizar el éxito de la gestión de cualquier empresa de servicio.

Dicha planeación debe contar con la colaboración de todos los niveles de la organización, porque si bien es cierto ésta es responsabilidad de la alta gerencia, los resultados solo serán posibles si se cuenta con la participación de las diferentes personas que deberán aportar sus ideas y experiencia, para analizar, formular y evaluar las estrategias que se identifiquen mediante ésta metodología.

### **1.2.2 Formulación del problema.**

¿Qué características debe tener el Plan Estratégico Corporativo del Hotel Cuéllar's para poder afianzar su competitividad?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Es necesario entender y reconocer que la Planeación Estratégica tiene ya una connotación de recurso primordial en una organización y por lo tanto debe administrarse de manera correcta.

Con este proyecto se pretende adoptar la metodología de la Planeación Estratégica y de esta manera obtener una serie de diagnósticos para evaluar detalladamente las condiciones actuales de los procesos existentes, los cuales permitirán formular estrategias para la toma de decisiones, permitiendo dar un nuevo enfoque al trabajo diario del hotel, valiéndose de una información clara, oportuna y precisa, con el fin de aprovechar la nueva infraestructura para penetrar en nuevos mercados y mejorar la calidad en el servicio y así lograr un mejor posicionamiento del hotel tanto a nivel regional como nacional y por ende incrementar su competitividad.

Está claro que la mejor manera de competir en el mercado no solo es a nivel físico, modernizando instalaciones y realizando mantenimientos periódicos, sino que también se debe contar con una adecuada planeación orientada a la consecución de objetivos que enfocados hacia un mismo fin, el cual puede ser entre otros mejorar la rentabilidad, incrementar ingresos o disminuir costos, que le permita mantenerse en una posición líder en un mercado cada vez más competitivo.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo General:**

Diseñar la Planeación Estratégica Corporativa del Hotel Cuéllar's de la ciudad de San Juan de Pasto para los años 2009 al 2012.

### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- Establecer el nivel de competitividad del Hotel Cuéllar's, frente a su entorno.
- Realizar un diagnóstico interno y externo con el fin de formular caminos estratégicos funcionales a seguir en cada una de las áreas del Hotel.
- Plantear el redireccionamiento estratégico de la empresa que oriente el accionar del Hotel Cuéllar's a futuro.
- Presentar la formulación de la Planeación Estratégica que permita incrementar su competitividad y por consiguiente mejorar sus resultados.
- Identificar en forma general la calidad de servicio que se viene ofreciendo para fortalecer los aciertos y corregir los eventuales errores.

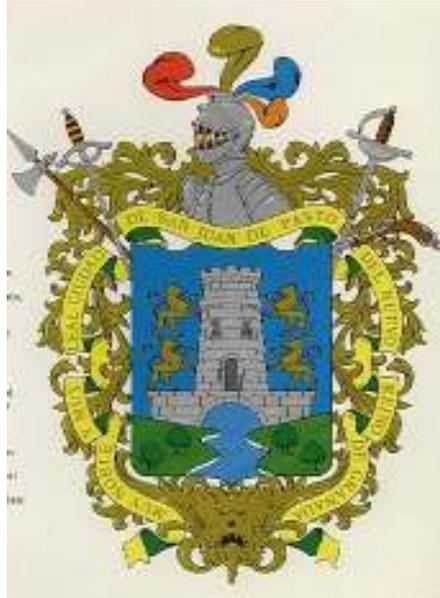
## **1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Marco Contextual**

#### **1.5.1.1 Macrolocalización**

**Presentación de San Juan de Pasto.** La fundación de Pasto, a pesar de ser un hecho de trascendencia histórica, no existe unanimidad de acuerdo sobre el nombre de su fundador, ni sobre la fecha exacta de su fundación. No hay documento oficial ni registro alguno de los libros antiguos o notariales. Nada concluyente hay sobre el particular. Según el cronista Pedro Cieza de León, el fundador fue Lorenzo de Aldana, quien al llegar en su camino hacia Quito en el año de 1539 al Valle de Cuanquer hoy Yacuanquer, con el nombre de Villaviciosa de la Concepción en la Provincia de Quillacinga, entre el 10 y el 31 de octubre fundó Pasto. Otras versiones atribuyen dicha fundación al Capitán Pedro de Puelles y Rodrigo de Ocampo. El 17 de junio de 1559, por efecto de cédulas reales es concedido el nombre de ciudad, como San Juan de Pasto y el escudo de armas (Ver Figura No.1).

**Figura No. 1** Escudo de San Juan de Pasto



a) **Geografía.** Pasto se encuentra situada sobre el Valle de Atríz, a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita el norte con los municipios de la Florida, Chachagüi y Buesaco, por el sur con el Departamento del Putumayo y el municipio de Funes, por el oriente con el municipio de Buesaco y el Departamento del Putumayo y por el occidente con los municipios de Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.128,4 kilómetros cuadrados, su área urbana es de 26.4 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros. Su relieve es muy variado, presenta terrenos planos, ondulados y montañosos. Como principales accidentes orográficos se encuentran: el Volcán Galeras, a 4.276 metros sobre el nivel del mar, los Cerros del Bordoncillo, Morasurco, Patascoy, Campanero, Alcalde, Pan de Azúcar y Putumayo. Se presentan pisos térmicos medios, fríos y páramos. Lo bañan ríos como el Río Bobo, Jurado, Esteros, Guamuez, Alisales, Opongoy, Pasto, Patascoy y presenta una de las lagunas más importantes en Colombia como es la Laguna de La Cocha, que vierte sus aguas al Río Putumayo. Geoestratégicamente se encuentra bien posicionado tanto por su proximidad a la zona de frontera del Ecuador como por hacer parte de las vertientes andina, pacífica y amazónica.

b) **Economía.** Económicamente el sector urbano depende del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza. El sector rural depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha., maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha y frijol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios. También podemos destacar el impulso que está tomando la producción de trucha arco iris en estanque. En el campo minero Pasto produce un promedio de 70.26 onzas de oro anuales. La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la producción harinera, trilla de café, confección en cuero y tallado de madera. La construcción ha registrado un gran incremento en los últimos años. Su red vial cuenta con un Terminal de Transportes; se comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del Departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la ciudad de Quito en la República del Ecuador.

c) **Demografía.** En materia demográfica a partir del censo de población nacional efectuado en el año 2005, la proyección indica que para el año 2008 las personas que habitan el municipio de Pasto suman 399.723. Contrario a la tendencia existente a nivel nacional y mundial, en Pasto el índice de primacía urbano ha disminuido, como consecuencia del incremento de la proporción de población que habita el sector rural. En efecto, mientras en el 2003, el 89.73% habitaba en sector urbano, en el 2008 se estima que lo habita el 82.04%, correspondiente a 327.935 personas, distribuidas en las doce comunas. Por su parte, la población del sector rural incrementó dicha proporción, al pasar de representar el 10.28% al 17.96% en los mismos años, equivalentes a 71.788 personas, distribuidas en trece corregimientos.

d) **División Política.** Pasto es la capital del Departamento de Nariño y los corregimientos que lo rodean son: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, Genoy, Gualmatán, Jamondino, Jongovito, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco, Santa Bárbara, San Fernando. (Ver Figura No. 2).

**Figura No. 2** División Política de San Juan de Pasto



e) **Cultura y Tradición**

**Arquitectura Religiosa.** En la arquitectura religiosa, encontramos un conjunto de templos, que le ha dado el nombre de ciudad teológica y constituye un testigo del pasado, núcleo de valores humanos en el presente y salida espiritual en el futuro, así mismo son una auténtica expresión de la arquitectura religiosa, destacando el diseño ornamental de sus torres, cúpulas y campanas que le dan al panorama de la ciudad un viso de singular señorío y grandeza; se destacan:

**Catedral de San Juan de Pasto** (antes templo de San Francisco). Monseñor, Fray Ezequiel Moreno Díaz, Obispo de Pasto colocó el 25 de octubre de 1.829 la piedra anual del templo que denominó del Sagrado Corazón de Jesús. El templo antiguo fue testigo de la Navidad trágica en 1822, donde el General Sucre ordena a su ejército que ingresen violentamente al templo y maten a niños, adultos y ancianos y cometan iniquidades inimaginables.

**Templo de la Merced**, construido por la orden de sacerdotes Mercedarios de origen Sevillano, quienes llegaron a Pasto antes de 1.561, el templo tenía el portal sostenido por leones de oro. La imagen de la Virgen es andaluza, enviada a Pasto por el Rey Carlos V, porta el bastón de mando del coronel español Basilio

García, quien luchó contra el libertador Bolívar en la Batalla de Bomboná. Este templo ha sido afectado por fenómenos naturales.

**Templo de San Juan Bautista.** Fue el primer templo de Pasto, por eso se llama iglesia Matriz o Mayor. Se levantó por orden de Sebastián de Belalcázar en 1537; se han construido tres templos por destrucción de terremotos. Aquí reposan los restos de los primeros pobladores de la ciudad como Don Hernando de Ahumada y Agustín Agualongo.

**Templo de Santiago.** La ermita de Santiago se construyó en la penúltima década del siglo XVI. La actual iglesia se empezó a edificar en 1895; a la llegada de la comunidad de padres Capuchinos a Pasto, le fue entregada la iglesia y desde entonces está a su cuidado. La plaza de Santiago y su ermita fueron teatro el 24 de diciembre de 1822 de la última resistencia de los realistas de Pasto a las fuerzas republicanas que comandaba el General Antonio José de Sucre.

**Templo de San Andrés.** Su construcción data de 1582 en honor de San Andrés en Inga Pamba, (Pamba en Quechua significa llano-liso). Desde comienzos del siglo XIX se venera en San Andrés a una bella imagen de la Dolorosa.

**Templo de Cristo Rey.** Fue construido sobre el lugar que ocupó antiguamente la iglesia de Santo Domingo, la sobriedad y elegancia del estilo conserva características del románico y del gótico. En la sacristía se conserva parte de los ornamentos sagrados bordados en plata y oro, atribuidos a la manufactura de la Reina Juana la Loca de quien se dice bordó con su propia mano para enviarlos como sendos obsequios a las ciudades de Pasto y Tunja.

**Templo de San Felipe Neri** o de Jesús del Río. Se inició la construcción de la capilla en 1828, con la venerada imagen de Jesús de Nazareno con la cruz a cuestas. La capilla se incendió en 1840, paradójicamente la imagen no sufrió desperfectos y la capilla fue reconstruida. La primera piedra de la actual iglesia se colocó en enero de 1903.

### **Artesanías y Museos.**

- **Barniz de Pasto.** Es una artesanía típica de la ciudad y de las pocas que existen en Colombia. Herencia de los indígenas y único en el mundo según lo comprobó el botánico Luís Eduardo Mora. El MOPA-MOPA, es el árbol de donde sale esta sustancia con la cual los aborígenes se inspiraron para crear sus pinturas, este elemento solo se da en las selvas del Putumayo.
- **Museo Casona Taminango.** Por iniciativa de Doña Catalina Morgan se construyó la fundación Museo Taminango, con el objeto de adquirir la casa más vieja de Pasto que se encontraba en franco deterioro, con el fin de conservarla, restaurarla y convertirla en museo; fue declarada monumento nacional, mediante

decreto No. 2000 el 15 de octubre de 1971.

- **Museo de Historia de Nariño.** Ubicado en la Casa Mariana, posee detalles y curiosidades del pasado: campanas, bustos, ventanales, dos dalmáticas (vestiduras sagradas), bordados en oro y plata por Juana la Loca, instrumentos musicales, armas antiguas, algunas encontradas en los campos de Bombona, la silla que ocupó Bolívar en el Tedeum de la Iglesia de San Juan en 1822 y muestras de la cultura Tumaco.
- **Museo de Oro Banco de la República.** De propiedad del Banco de la República. Inaugurado en 1984, esta dedicado a las culturas que desarrollaron en el Departamento antes de la llegada de los Españoles en el siglo XV. La más antigua de ellas es la cultura Tumaco, La toilita del Litoral Pacífico. Cuenta con tres salas en dos de ellas están ubicadas las piezas de oro, cerámica, líticos y madera; la tercera esta dedicada a la realización de talleres didácticos.

**Carnavales de Negros y Blancos.** El Carnaval de Negros y Blancos es una de las celebraciones más antiguas del continente. Algunos historiadores señalan que en 1607 hubo una rebelión de esclavos en Remedios (Antioquia) que causó pánico entre las autoridades. Este evento era recordado por la población negra de Popayán quien demandaba un día de descanso en el cual ellos pudieran ser verdaderamente libres. El rey de España concedió el día 5 de enero. Se dice que cuando se recibió la noticia, la población negra salió a las calles a bailar al ritmo de la música africana y empezaron a pintar de negro todas las paredes blancas de la ciudad.

La entusiástica celebración fue traída a Pasto por la familia Ayerbe cerca de 1854. Para el año de 1887, la celebración había atraído miembros de las altas esferas sociales y adquirido un alto grado de refinamiento, y la gente había empezado a usar máscaras. La Familia Castañeda caracterizada en las comparsas del 4 de enero es quizá una caricaturización de la familia Ayerbe.

- **El Carnavalito.** Lo que comenzó como un juego de niños imitando a sus mayores, recreando el desfile del día de blancos, se ha convertido en un evento con identidad y dinámica propia dentro de las fiestas de blancos y negros, con intensa raigambre popular y apoyo de las autoridades. Generalmente desde hace unos 20 años el día 3 de enero los niños realizan su propio desfile de carrozas en escala infantil, concebidas y elaboradas por ellos mismos, en lo que para muchos es una iniciación en la actividad artesanal y artística de elaborar carrozas y alegorías ambulantes. Con el correr del tiempo ese juego se transformará paralelamente con el crecimiento físico e intelectual del pequeño artesano y jugador, que culmina alcanzada su edad adulta con la participación en el gran desfile del 6 de enero.
- **La Familia Castañeda.** Los tradicionales desfiles del carnaval empiezan

conmemorando la llegada de la Familia Castañeda, el día 4 de enero. Según la tradición fue una familia campesina compuesta de personajes coloridos que llegó a Pasto desde El Encano en 1928 o desde el oriente del país en peregrinación al Santuario de Las Lajas al sur del departamento de Nariño. Algunos historiadores proponen que la familia Castañeda eran en realidad una gran familia originaria del norte de Colombia que cruzó la ciudad en dirección a tierras de oriente (Departamento del Putumayo) para colonizarlas por lo cual viajaban aparatosamente con gran parafernalia llamando la atención de los ciudadanos. En todo caso son representados o recreados en la parada de este día como una familia caricaturizada que viaja con todo su equipaje y menaje de cocina, para prepararse la comida en cualquier lugar del camino. Se suele representar con sus miembros más pintorescos o característicos, incluyendo la abuela extravagante, la hija lista para casarse de blanco pero en evidente estado de embarazo y los niños traviesos (usualmente adultos caracterizados) que ponen en aprietos a sus niñeras. No falta la comparsa de mujeres de "vida alegre" que generalmente son hombres disfrazados y el cura borracho.

- **Día de los Negros.** El 5 de enero es el Día de los Negros. Durante esta jornada se supone que se conmemora el día en que los esclavos de origen africano tenían libre para dar rienda suelta a sus desahogos lúdicos y la gente juega en las calles y en los lugares públicos de jolgorio a pintarse de negro, usando cremas cosméticas elaboradas con ese fin, aunque también se recurre a betunes y otras pinturas de color negro.

- **Día de los Blancos.** El 6 de enero es El Día de los Blancos. En contraste con el día anterior, en esta fecha los pastusos se pintan de blanco generalmente con talco o harina, usándose muy poco cremas o pinturas cosméticas y tiene como atracción principal, además de verbenas populares en las plazas y calles de la ciudad, un gran desfile de casi 7 Kilómetros de largo en una senda de aproximadamente 15, que recorre el centro de la ciudad y parte de la periferia.

Este desfile Magno del 6 de enero es una enorme expresión cultural, en la cual se puede apreciar particularmente la técnica del papel maché, la cual se emplea en la elaboración de las carrozas que se caracterizan por diseños y motivos que surgen de la imaginería popular, los mitos locales y las historias que hacen parte de la cultura nariñense, usando grandes figuras alegóricas o caricaturescas articuladas y con movimiento, que por su diseño, acabados y complejidad pueden convertirse en verdaderas obras de arte. La gran mayoría de los ciudadanos, más otros tantos miles de turistas y visitantes se vuelcan a las calles para presenciar y participar en este desfile que consta de Murgas (agrupaciones de varias decenas de músicos), Comparsas (grupos de motivos alegóricos al carnaval), disfraces individuales, mini-carrozas (carrozas de hasta 6 x 12 metros de altura llevadas sin motor) y carrozas motorizadas (de hasta 15 metros de altura x 20 metros de largo).

**Figura No. 3** Carroza ganadora desfile de Blancos año 2007



**1.5.1.2 Microlocalización.** El Hotel Cuéllar's centra su actividad comercial en la prestación de servicios de alojamiento y restaurante, así como los servicios complementarios inherentes a la actividad turística y hotelera.

Fue fundado el 9 de noviembre de 1983, donde en el proyecto original se construyó un hotel anexo al negocio principal que era una bolera de 10 pistas automáticas.

Inicialmente se trabajó con 19 habitaciones estándar, prestando los servicios básicos hoteleros y adicionalmente los de restaurante y parqueadero, que daban servicio tanto a la bolera como al hotel.

Actualmente cuenta con 36 habitaciones estándar, 8 habitaciones tipo superior, 8 junior suite y 1 suite, nueve salones, tres de los cuales se construyeron en el área donde funcionaba la bolera (San Francisco, San Carlos y San Andrés), los salones San Felipe y San José construidos en áreas de bodegas, los salones San Sebastián, Salón Uno y Salón Dos en una casa aledaña al hotel, y un nuevo salón construido en un lote anexo, con capacidad para 500 personas.

El Hotel Cuéllar's se encuentran ubicado en la zona urbana del Municipio de Pasto, Departamento de Nariño, en la carrera 23 No. 15-50 barrio el Colorado en el Centro de la ciudad.

**1.5.2 Marco Teórico.** La Planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación

presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- Formulación de la estrategia
- Implementación
- Evaluación

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

Para implementar la estrategia la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Esta es la etapa activa de la administración estratégica

La evaluación de la estrategia es el medio fundamental para saber cuando no están funcionando bien determinadas estrategias. Todas las estrategias se modifican a futuro porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

La planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales:

- Los estrategas
- El direccionamiento Estratégico
- El diagnóstico Estratégico
- Las opciones Estratégicas
- La formulación estratégica
- La auditoria estratégica

**a) Los Estrategas.** Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa, a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización y que tienen además la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de la organización.

Los estrategas deben ser líderes, inteligentes, con capacidad analítica, excelente comunicador, con buenas relaciones interpersonales, respetuoso, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros y en especial, ser capaz de comprometerse con constancia en el logro de los objetivos de la empresa.

**b) El Direccionamiento Estratégico.** El direccionamiento estratégico de una empresa, consiste en tener claro hacia dónde va, es por eso que lo integran los principios corporativos, la visión y misión de la organización.

**Los Principios Corporativos.** Los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa, son los valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización y que deben ser claros, precisos, conocidos y compartidos por todos

**La Misión.** La misión es la formulación de los propósitos de la organización que la distingue de otros negocios en cuanto a sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. La misión debe inducir comportamientos y crear compromisos, con los siguientes componentes:

- Quienes somos
- Que hacemos
- Como lo hacemos
- Para quien lo hacemos
- Para que lo hacemos

**La Visión.** La visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos, pues señala el rumbo que ha de seguir la organización y es el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

- Plantear un reto de difícil logro pero alcanzable
- Expresada claramente sin ambigüedades
- Compartida

**Objetivos Estratégicos.** Resultados esperados en un periodo de tiempo.

**c) El Diagnóstico Estratégico.** El diagnóstico estratégico incluye la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa, de las oportunidades y amenazas y de las fortalezas y debilidades internas de la organización, lo cual servirá de marco de referencia para establecer la situación actual de la empresa.

**d) Opciones Estratégicas.** Consiste en identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos. El análisis de éstas permitirá establecer las opciones estratégicas, dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el plan estratégico de la organización.

Existen diferentes metodologías para realizar la identificación de las opciones estratégicas, entre otras se encuentran:

**Alternativas estratégicas:** Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y, por tanto, un desempeño exitosos en el mercado.

**Análisis vectorial de crecimiento:** Examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía. Un análisis sistemático de la estructura de mercado revelará las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento no exploradas.

**El análisis del portafolio competitivo:** Basado en el concepto de la curva de experiencia desarrollado por el Grupo Consultor de Boston (BCG), la que enfatiza la importancia de la participación relativa de la compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

**e) La Formulación Estratégica.** Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos, y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos deben ser explícitos, consistentes, pocos, vitales y dinámicos.

**f) La Auditoria Estratégica.** Con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, el desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse, para ello, se deben definir unos índices que permitirán medir el funcionamiento de la empresa.

Esta medición se realizará en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

El modelo de planeación estratégica presentado, parte del supuesto de que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa.

Este se inicia en el nivel superior de la organización, en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la misión, la visión y los objetivos y estrategias globales de la organización, a esto se denomina planeación corporativa que es la planeación macro a largo plazo, mucho más estable y con una participación de los niveles superiores de la compañía.

El segundo nivel lo integran las unidades estratégicas de negocio en la cual se define una misión, los objetivos y estrategias a mediano plazo identificando los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal estableciendo planes de acción. A este nivel se lo denomina planeación funcional o táctica.

Por último, el tercer nivel, lo componen las unidades administrativas en el cual los objetivos son más a corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la

ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional. Este nivel se denomina planeación operativa.

Definido el plan estratégico y antes de que sea implementado debe difundirse a toda la organización. La alineación de las estrategias, los procesos, las personas y el cliente con el plan estratégico, asegurará una visión compartida. La difusión del plan debe realizarse en cascada al igual que la formulación, consolidando el liderazgo en cada nivel haciéndolo más responsable y facilitando la monitoria estratégica.

Para medir la situación actual de la empresa se hace necesario el diagnóstico estratégico interno, es decir, el análisis de fortalezas y debilidades de la organización, así como un diagnóstico externo con las amenazas y oportunidades que enfrenta.

➤ El diagnóstico interno lo integran:

- a) **Capacidad directiva:** fortalezas y debilidades en el proceso administrativo: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.
- b) **Capacidad competitiva:** todo lo relacionado con la parte comercial, portafolio del producto, cubrimiento, precios, publicidad, lealtad de los clientes y calidad del servicio.
- c) **Capacidad financiera:** fortalezas y debilidades en cuanto a deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros.
- d) **Capacidad técnica o tecnológica:** involucra infraestructura tecnológica (hardware), normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, nivel tecnológico, disponibilidad de software, procedimientos administrativos y técnicos, etc.
- e) **Capacidad del talento humano:** todo lo relacionado con el recurso humano que incluye nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación y pertenencia entre otros.

➤ El diagnóstico externo lo integran:

- a. **Factores económicos:** aquellos relacionados con el comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per. cápita, Producto Interno Bruto, cambio de la moneda, comportamiento de la economía internacional.
- b. **Factores políticos:** aquellos que se refieren al uso o migración del poder: acuerdos internacionales, normas, leyes y otros agentes que puedan afectar la empresa.
- c. **Factores sociales:** los que afectan el modo de vivir de la gente tales como empleo, educación, recreación, seguridad, creencias, salud, cultura.
- d. **Factores tecnológicos:** los relacionados con el desarrollo de herramientas, máquinas, materiales (hardware), así como los procesos y programas (software).
- e. **Factores geográficos:** los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales.
- f. **Factores competitivos:** todos los determinados por la competencia tales como productos, mercado, calidad y servicio; todos en comparación con los competidores.

Para la identificación de todas estas capacidades y factores se utilizan los siguientes métodos de evaluación y análisis:

**g) PCI – Perfil de Capacidad Interna de la Compañía:**

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, de esta manera se hace el diagnóstico estratégico de la empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco categorías:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica
- La capacidad del talento humano

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma en cada una de las cinco categorías generales y determinar los vacíos que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la

definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

El PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención

**h) MEFI – Matriz de Evaluación de Factores Internos:**

Este instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Se realiza una lista de factores de éxito que incluya tanto fuerzas como debilidades.
- Se asigna un peso referido a la industria entre cero y uno a cada uno de los factores, donde cero es no importante y uno absolutamente importante, estos pesos deben sumar uno.
- Se asigna una calificación referida a la compañía entre uno y cuatro a cada uno de los factores para indicar si representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Se suma la calificación ponderada de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

**i) PC – Perfil Competitivo:**

Forma de evaluación que ayuda a las empresas en la exploración e identificación de las estrategias que les permitan aprovechar oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas, actuando de forma proactiva frente a su competencia y su entorno.

El resultado ponderado indicará la fortaleza o debilidad, relativa de cada competidor en cada variable de competitividad.

La sumatoria de los resultados ponderados de cada competidor, indica la fortaleza total de cada competidor, en comparación con todos los demás.

El resultado mayor indicará, al competidor más peligroso, el resultado menor indicará al competidor más débil.

**j) POAM - Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio:**

Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo

estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

El POAM así elaborado permitirá realizar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

**k) MEFE – Matriz de Evaluación de Factores Externos:**

Este instrumento permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva<sup>1</sup> para identificar las Oportunidades y Amenazas del entorno y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Se realiza una lista de factores de éxito que incluya tanto Oportunidades como Amenazas que afectan a la empresa como a su industria.
- Se asigna un peso referido a la industria entre cero y uno a cada uno de los factores, donde cero es no importante y uno muy importante, estos pesos deben sumar uno.
- Se asigna una calificación referida a la empresa entre uno y cuatro a cada uno de los factores para indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia, donde 4 = Respuesta superior, 3 = Respuesta superior a la media, 2 = Respuesta media y 1 = Respuesta mala.
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Se suma la calificación ponderada de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

**l) DOFA – Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas:**

El Análisis DOFA como complemento a las anteriores, ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, permitiéndole formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

La parte crítica de la construcción de la matriz DOFA, esta en el cruce de variables internas y externas. Esta actividad requiere de un buen juicio, de expertos conocedores de la organización.

La matriz DOFA sirve para generar estrategias, no para seleccionar estrategias por tanto no todas las estrategias sugeridas por esta matriz, serán seleccionadas

---

<sup>1</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5ª Edición, Impresora Roma, México, 1997. P 144

para su ejecución, no es indispensable generar estrategias en todas las casillas de la matriz.

**m) MATRIZ BCG – Matriz del Grupo Consultor de Boston**

Esta matriz tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisión, para formular estrategias, aplicándola a una organización que posee varias divisiones, productos o servicios, que compiten independientemente en el mercado (portafolio empresarial).

Consiste en la medición de participación relativa en el mercado de un producto comparándola con la del mayor competidor. Solo aquellos productos o servicios que tengan una participación relativa en el mercado superior al 50%, lo cual implica igualar o exceder el producto líder de un mercado, pueden catalogarse como estrellas o vacas lecheras, lo que significa que son productos que por su mayor venta o nivel de rentabilidad son muy significativos para las organizaciones.

Los productos de alto crecimiento y con alta participación en el mercado se clasifican como estrellas, estos productos tienen generalmente los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado.

Las estrellas se convertirán en vacas lecheras, a medida que disminuyen el crecimiento y las necesidades de inversión en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.

Los interrogantes son productos con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado.

Los huesos son productos de baja participación en el mercado y bajo crecimiento, generalmente permanecen en el portafolio de productos mientras contribuyan con algún flujo de efectivo.

**n) PEYEA – Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción:**

Esta matriz se utiliza para determinar que tipo de estrategia requiere la empresa, mediante el examen de cuatro factores relevantes: el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero. A partir de los factores anteriores se puede evaluar la posición estratégica de una compañía o empresa y desarrollar una estrategia competitiva.

Existen diferentes tipos de estrategias relacionadas con ésta técnica:

**Posición agresiva:** se presenta cuando en la industria existe poca turbulencia ambiental, es decir no existe o es muy baja la entrada de nueva competencia.

**Posición competitiva:** se da cuando hay una industria atractiva. El factor crítico es la fuerza financiera que la hace competir en este mercado.

**Posición conservadora:** aquí las compañías se concentran en la estabilidad financiera en un mercado con bajo crecimiento, basados principalmente en la competitividad del producto.

**Posición defensiva:** en esta estrategia se concentran las compañías en mantener su ventaja competitiva.

**o) MCPE - Matriz Cuantitativa Planeación Estratégica**

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Utiliza información de entrada de la matriz de Perfil Competitivo y la matriz EFE y EFI, en conjunción con la matriz DOFA, el análisis PEYEA, la matriz BCG, la IE y la de Gran Estrategia. Esta matriz es una técnica que permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

El procedimiento presenta los siguientes pasos:

- a) Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE, tomando la información directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
- b) Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo, las cuales son idénticas a las de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
- c) Analizar las matrices de la etapa dos (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
- d) Determinar los puntajes de atracción, los cuales son valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Estos puntajes se fijan mediante el análisis de cada factor interno o externo, formulando la siguiente pregunta ¿Tiene éste factor clave efecto sobre la selección de estrategias que se evalúan? Si la respuesta es afirmativa específicamente, los puntajes de atracción deben asignarse de la siguiente manera: 1= la estrategia no es aceptable; 2= la estrategia es posiblemente aceptable; 3 = la estrategia es probablemente aceptable y 4 = la estrategia es muy aceptable. Por el contrario, si la respuesta es no, entonces no se asignan puntajes de atracción a las estrategias de ese conjunto.

- e) Calcular los puntajes totales de atracción, los cuales se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntajes de atracción (paso 4) en cada fila.
- f) Calcular la suma total de puntajes de atracción, es la sumatoria de todos los puntajes de atracción, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.

Finalmente se encuentra que Michael Porter subraya que los estrategas deben realizar análisis de costo – beneficio para evaluar si las unidades de negocios de una empresa, presentes o futuras, tienen oportunidad de compartir actividades o recursos los cuales aumentan la ventaja competitiva, porque disminuye costos o aumenta la diferenciación. Además de aconsejar que se comparta, subraya que las empresas deben transferir capacidades y experiencias entre las unidades autónomas de negocios, para así conseguir la ventaja competitiva.

Diferentes estrategias dependiendo de factores tales como el tipo de industria, el tamaño de la empresa y la naturaleza de la competencia, pueden brindar ventaja en el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector, y aún puede operar en sectores relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector. Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación. Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

La estrategia de enfoque es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.

Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

### **1.5.3 Marco Conceptual**

**Fortalezas:** Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**Debilidades:** Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**Oportunidades:** Son los eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**Amenazas:** Son los eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**Principios Organizacionales:** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización, son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.

**Misión:** Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

**Visión:** Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 a 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

**Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

**1.5.4 Marco Espacial.** La investigación se desarrollará al interior del Hotel Cuéllar's ubicado en el Municipio de San Juan de Pasto, así como en su entorno.

**1.5.5 Marco Temporal.** Se tomará información estadística de los últimos tres años (2005-2007) consolidada tanto en entidades como COTELCO y también la de la Cámara de Comercio de San Juan de Pasto.

**1.5.6 Marco Legal.** La empresa según su actividad económica esta clasificada como un establecimiento de Servicios de alojamiento, según su naturaleza jurídica, como una sociedad Encomandita Simple y según su clasificación tributaria como una empresa del Régimen Común.

## **1.6 METODOLOGÍA**

**1.6.1 Tipo de Estudio.** Este estudio es de carácter Descriptivo, ya que sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes, permitiendo detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Este tipo de estudio mide de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para

decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

En definitiva su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.<sup>2</sup>

**1.6.2 Método de Investigación.** La metodología se enmarca dentro del procedimiento Inductivo – Deductivo, porque se parte de la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a premisas generales y a su vez partiendo de lo general se deberá concretar con lo particular del objeto del estudio.

**1.6.3 Técnicas de investigación.** Este proyecto se desarrolla con la ejecución de una encuesta (ver Anexo 3), a clientes del Hotel Cuéllar's, con el fin de identificar sus expectativas de servicio, calidad y variedad. También se tendrán en cuenta conceptos de personas que se encuentren involucradas en el medio para clarificar conceptos a nivel local. La información obtenida en las encuestas se cuantificará para sacar datos estadísticos que determinan los requerimientos de los diferentes clientes.

#### **1.6.4 Fuentes**

a) Fuentes directas. Encuestas realizadas a clientes del hotel Cuéllar's del municipio de San Juan de Pasto.

b) Fuentes Indirectas. Libros, ensayos, estudios, trabajos de grado e Internet.

#### **1.6.5 Recolección de la Información**

Este proyecto se desarrolla con encuestas a clientes de empresas que visitan la ciudad de San Juan de Pasto y se alojen en el Hotel Cuéllar's, con el fin de identificar sus preferencias y abarcar principalmente el servicio de hospedaje dentro de este establecimiento de servicio hotelero. También se tendrán en cuenta conceptos de personas que se encuentren involucradas en el medio, esta información se cuantificará para obtener datos estadísticos que determinen las condiciones de servicio y satisfacción de los diferentes clientes de las empresas que visitan el Municipio.

#### **1.6.6 Población de Estudio**

**1.6.6.1 Universo.** Esta investigación se enfoca al interior del Hotel Cuéllar's de la ciudad de San Juan de Pasto

---

<sup>2</sup> MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología – Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª. Ed. Mc Graw Hill Bogotá, 2003. p136.

**1.6.6.2 Muestra.** La investigación se hará calculando una muestra representativa dada la variedad de clientes que tiene el Hotel Cuéllar's, teniendo en cuenta las personas que se registran (check-in) en promedio al mes, valor que es significativamente diferente al total de huéspedes alojados, ya que estos se contabilizan diariamente no distinguiendo si son nuevos o ya registrados en días anteriores ( Ver Anexo No. 2). Con esta diferenciación se calcula los huéspedes que en promedio llegan al hotel durante el mes.

La formula para la obtención de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{(N-1) E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

- N = 445 huéspedes llegados en promedio al mes.
- Z = 95% grado de confianza
- E = 4,5% de margen de error
- P = 50% Contestan
- Q = 50% No Contestan

$$n = \frac{445 * (0.95)^2 * 0.5 * 0.5}{(445 - 1) (0.045)^2 + (0.95)^2 * 0.5 * 0.5}$$

Total de encuestas n = 90

## **2 ENTORNO INTERNO**

### **2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

El Hotel Cuéllar's fue fundado hace 25 años el 9 de noviembre de 1983, donde el proyecto original era construir un edificio con una bolera y un bloque de oficinas. En el transcurso de la construcción se decidió el cambio de las oficinas por el de habitaciones para hacer un hotel.

Inicialmente se trabajó con 19 habitaciones, prestando los servicios básicos hoteleros y adicionalmente los de restaurante y parqueadero. Hasta el año 1990 se atendía los eventos sociales en el área del restaurante, fue por esto que a partir de la venta de la bolera se amplió el número de habitaciones a 40, se reubicaron las oficinas administrativas, se construyeron tres salones (Salones San Francisco, San Carlos y San Andrés) a nivel del primer piso y uno pequeño aledaño al restaurante (Salón San Juan) y se ubicó en la entrada principal del edificio la recepción.

Durante el año 2001 se fueron ampliando las áreas de salones, lavandería y bodegas, construyendo en el área de parqueadero las bodegas de alimentos y aseo, así como la nueva lavandería y Mantenimiento y donde se ubicaban las bodegas mencionadas se adecuaron los nuevos salones (Salón San José y San Felipe). Se adecuó una júnior suite en el tercer piso uniendo dos habitaciones lo que redujo la capacidad de habitaciones a treinta y ocho y una júnior suite

A inicios del año 2.003, se cerraron las instalaciones del hotel, para llevar a cabo diferentes remodelaciones tanto en recepción como en restaurante y habitaciones. Igualmente se acondicionaron tres nuevos salones (Salón San Sebastián, Salón Uno y Salón Dos) en una casa aledaña al hotel, las oficinas de Gerencia y Secretaría dieron origen a un nuevo lobby frente a recepción, donde funcionaba la oficina de Contabilidad se hicieron las oficinas de Administración y la sala de Internet y Contabilidad pasó a la casa aledaña. Se cambiaron pisos tanto de recepción como de restaurante y se instaló hierro forjado a todas las estructuras metálicas que tenía el hotel.

A mediados de junio del año 2007 se inicia la adecuación de terreno para una ampliación del hotel la cual generará un nuevo salón con capacidad para 500 personas, parqueadero cubierto para 22 vehículos y 16 nuevas habitaciones tipo júnior suite y suite, adicionalmente se eliminaron cuatro habitaciones para dar lugar a la nueva zona húmeda así como el acceso a la nueva ala de construcción; esta ampliación está terminada en un 95% y durante el presente periodo se están

remodelando dos habitaciones con salón con lo cual el hotel quedará con una capacidad total de 53 habitaciones.

El Hotel Cuéllar's tiene como actividad comercial la de brindar alojamiento, servicio de restaurante, bar, cafetería y prestar los servicios adicionales de diez salones de conferencias debidamente equipados, además del servicio de Parqueadero.

Las instalaciones del Hotel Cuéllar's se encuentran localizadas en la zona urbana del Municipio de Pasto, Departamento de Nariño, en la carrera 23 No. 15-50 barrio el Colorado en el Centro de la ciudad.

Dentro de la infraestructura física se encuentran debidamente instaladas y soportadas, una planta eléctrica con capacidad de 75 Kilowatios y una lavadora industrial de 30 libras.

## **2.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS**

- Restaurante
- Parqueadero cubierto (45 vehículos) más intemperie (20 vehículos).
- 9 Salones para eventos
- Servicio de lavandería manual y en seco.
- Discado directo desde la habitación, nacional e internacional.
- Acceso a Internet inalámbrico en todas las habitaciones y áreas del hotel
- Confirmación de tiquetes.
- Cajillas de seguridad con clave electrónica.
- Bolsa de agua caliente.
- Snaks y bebidas de cortesía en la habitación ( agua – gaseosa – jugo – snacks y dulces)
- Servicio de fotocopiado
- Música ambiental satelital
- Bussines Center (computador, impresora, Internet, fax)
- Zona húmeda (turco, sauna)
- Gimnasio (trotadora eléctrica, elíptica, bicicleta de spinning)

## **2.3 PLANTA DE PERSONAL**

Dentro de la planta de personal se cuenta con 32 trabajadores, siendo 6 administrativos y 26 operativos.

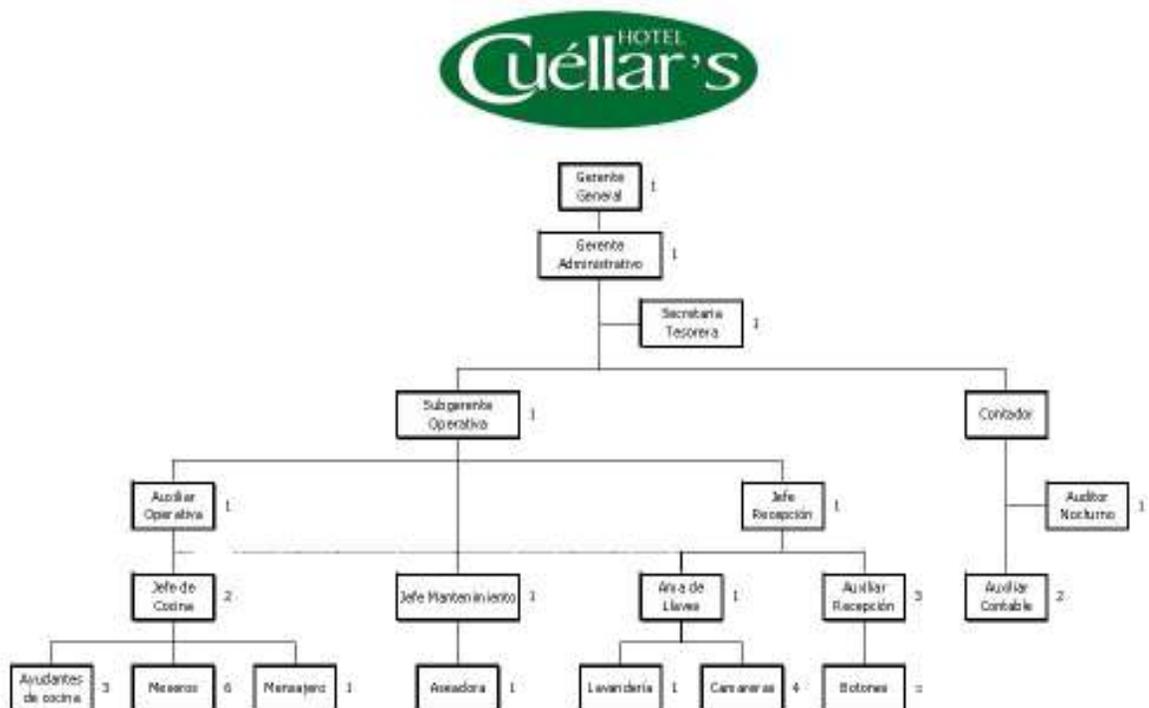
De los 32 Trabajadores 20 son Mujeres y 12 son Hombres.

En cuanto al nivel de educación formal de los trabajadores, se encuentra que 1 ha terminado únicamente la Primaria, 25 son bachilleres, 3 han terminado estudios Técnicos y tan solo 3 han terminado educación Profesional.

## 2.4 ESTRUCTURA

La organización jerárquica del Hotel Cuéllar's está definida verticalmente. La Dirección está en cabeza del Gerente General, seguida del Gerente Administrativo. De ahí se desprenden dos líneas de mando, una en la parte operativa y otra en el Departamento de Contabilidad. En el primero hay cuatro áreas claramente definidas: Restaurante, Habitaciones, Administración y Mantenimiento. Se presentan jefaturas en las áreas operativas, seguidas de auxiliares de áreas y finalmente el personal netamente operativo, tal como se presenta en el Gráfico No. 1.

**Gráfico No. 1** Organigrama Hotel Cuéllar's



Fuente: Hotel Cuéllar's

## 2.5 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

El Hotel Cuéllar's cuenta con un direccionamiento estratégico incipiente el cual a pesar de haber sido formulado, en la práctica no ha sido suficientemente divulgado, mas sin embargo para el diagnóstico actual se lo referencia:

**Misión.** Brindar un servicio óptimo dentro del sector hotelero, con una calidad en donde el cliente lo identifique por su excelencia, desempeñado por personas idóneas y comprometidas. Maximizando el uso de sus recursos y minimizando sus debilidades, siendo leales y eminentemente competitivos, comprometidos con el mejoramiento continuo.

**Visión.** Ser en el año 2009 el mejor hotel de su categoría en la ciudad de Pasto, brindando servicios de excelente calidad, con una infraestructura adecuada, dirigido al nivel ejecutivo de las empresas que visitan la ciudad y con gran reconocimiento a nivel nacional e internacional.

### Principios y Valores

- Solidaridad
- Hospitalidad
- Transparencia
- Respeto: por el cliente interno y externo
- Legalidad: consecuentes con las normas establecidas
- Servicio: efectividad en la atención al cliente
- Lealtad
- Compromiso

### Objetivos Estratégicos

- Implementar un sistema de gestión de calidad en dos años por áreas, iniciando con alojamiento y banquetes.
- Brindar servicios de excelente calidad buscando siempre superar las expectativas de nuestros clientes, captando mayor demanda en el área de habitaciones, en un 10% respecto al año anterior.
- Mejoramiento continuo, con capacitación permanente al recurso humano para lograr competitividad y realización personal que se refleje en un buen ambiente de trabajo.

## 2.6 EL CLIENTE

Dentro de la categoría de hoteles ejecutivos, se encuentran usuarios de los diferentes niveles administrativos y operativos de las empresas, el Hotel Cuéllar's ha dirigido sus estrategias a conquistar el segmento de los visitantes médicos y los representantes de ventas del eje cafetero y la zona sur occidental de Colombia. Igualmente encamina sus estrategias a los usuarios del género femenino ofreciendo instalaciones con seguridad y tranquilidad a nivel social.

### 2.6.1 Características del Mercado

a) **Tamaño potencial del mercado.** Son todas las personas que visitan la ciudad de Pasto, que por diferentes razones deben pernoctar en nuestra ciudad, dentro de este mercado encontramos tanto personas nacionales como extranjeras, así como de los diferentes géneros, masculino y femenino.

b) **Segmentos.** Esta conformado por los diferentes sectores de la economía nacional, por ejemplo los laboratorios farmacéuticos, las empresas textiles, manufactureras, de producción, de maquinaria, prestación de servicios profesionales, tecnológicos o de capacitación, universidades, multinacionales, bancos etc.

c) **Demanda selectiva.** Esta encaminada al sector ejecutivo y operativo de las empresas antes mencionadas, especialmente los laboratorios, universidades, bancos y empresas comerciales.

d) **Tendencias futuras del mercado.** Se ha ampliado la capacidad de alojamiento, destinada a satisfacer la demanda de familias del Ecuador que actualmente visitan nuestra ciudad. Como este es un mercado principalmente de fines de semana se ha construido habitaciones tipo suite y júnior suite que entre semana funcionen como tipo ejecutivo y en los fines de semana se conviertan en habitaciones con varias camas para alojar familias numerosas.

### 2.6.2 Características y Comportamiento Del Comprador

#### a) Qué Compran

- Alojamiento
- Alimentos y Bebidas
- Salones
- Llamadas telefónicas
- Servicio de Lavandería
- Minibares
- Servicio de Fax

- Conexión a Internet
- Servicio de Parquadero
- Seguridad
- Acondicionamiento físico

**b) A Quien y Donde Compran <sup>3</sup>**

- Hotel Agualongo	20.3%
- Hotel Casa Madrigal	8.8%
- Hotel Cuéllar's	18.6%
- Hotel El Dorado	8.4%
- Hotel Don Saúl	13.6%
- Hotel Fernando Plaza	6.0%
- Hotel Morasurco	14.8%
- Hotel Americana	6.6%

**c) Por qué Compran <sup>4</sup>**

- Negocios	86%
- Turismo	12%
- Otros	8%

**d) Cómo Compran<sup>5</sup>**

- Contado	24%
- Crédito	56%
- Tarjeta de crédito	18%

**e) Cuando Compran<sup>6</sup>**

- Enero	5.46%
- Febrero	7.63%
- Marzo	10.83%
- Abril	8.19%
- Mayo	8.73%
- Junio	7.62%
- Julio	10.13%
- Agosto	8.67%
- Septiembre	8.72%
- Octubre	8.08%
- Noviembre	9.18%
- Diciembre	6.77%

---

<sup>3</sup> Operación Hotelera COTELCO 2007

<sup>4</sup> Operación Hotelera COTELCO 2007

<sup>5</sup> Operación Hotelera HOTEL CUELLAR'S 2007

<sup>6</sup> Operación Hotelera HOTEL CUELLAR'S 2007

**f) Qué Cantidad Compran <sup>7</sup>**

- Estadía promedio 1.64 días
- Huéspedes por habitación 1.25 personas

**2.6.3 Cómo Cambiarán las Características y el Comportamiento del Comprador en el Futuro.** Las tendencias actuales de tecnología han llevado a que las permanencias mínimas de los funcionarios se vengán disminuyendo. Mientras que antiguamente los bancos traían auditores durante quince y más días, hoy en día solo vienen uno o dos días máximo a realizar el mismo trabajo; otro tipo de empresas que ha disminuido sus visitas han sido los laboratorios que han fusionado sus líneas de productos teniendo que hacer visita un solo funcionario para dos y tres especialidades.

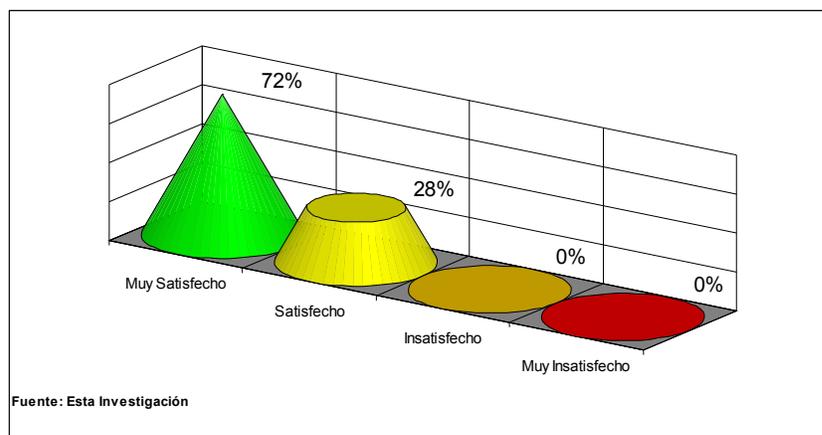
**2.6.4 El Negocio.** Venta de confort y tranquilidad como en su hogar.

**2.6.5 Encuesta de satisfacción Interna.** De acuerdo a la encuesta planteada y teniendo en cuenta que las respuestas variaban entre Muy satisfecho, Satisfecho, Insatisfecho, Muy Insatisfecho y existía la opción de No utilizó, se obtuvieron los siguientes resultados (ver Anexo No. 4) en las diferentes preguntas así:

De las 90 encuestas realizadas, 82 contestaron a la pregunta: Estadía en general?

El 72% de los clientes manifiesta estar Muy satisfecho, mientras que el 28% restante responde que está Satisfecho.

**Gráfico No. 2** Estadía en General

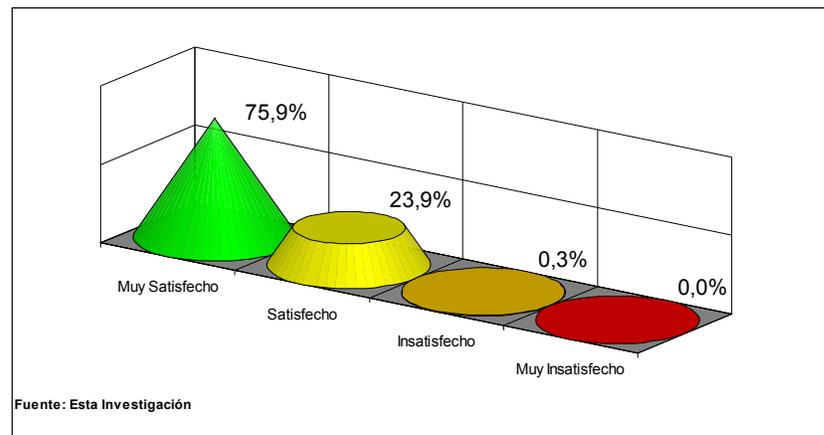


<sup>7</sup> Operación Hotelera COTELCO 2007

En general de las personas que respondieron que recibieron Atención por parte del personal de Vigilantes, Recepcionistas, Botones, Camareras, Meseros, Telefonistas, Aseadoras y Mantenimiento se obtiene lo siguiente:

El 75,9% de los encuestados responde que se siente Muy satisfecho por la atención recibida, 23,9% satisfecho, y tan solo un 0,3% manifiesta sentirse Insatisfecho con la atención. En el Anexo No. 5 se detalla individualmente cada factor.

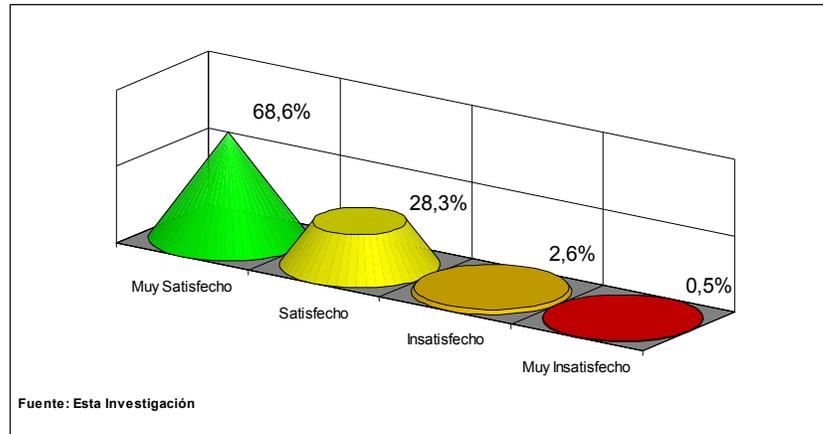
**Gráfico No. 3** Atención del Personal



En resumen, de las personas que respondieron cómo percibieron el Confort dentro de la habitación en aspectos como Confort de la cama, Iluminación de la habitación, Closet, Servicios de televisión, Internet, Room Service, Baño y Minibar, se obtiene lo siguiente:

El 68,6% de los encuestados responde que se siente Muy Satisfecho con la comodidad de los servicios recibidos, un 28,3% dice estar Satisfecho, un 2,6% manifiesta sentirse Insatisfecho con la atención y tan solo un 0,5% responde haberse sentido Muy Insatisfecho como se observa en el Gráfico No. 4, estas insatisfacciones provenientes principalmente del servicio de Internet. En el Anexo No. 6 se detalla individualmente cada factor.

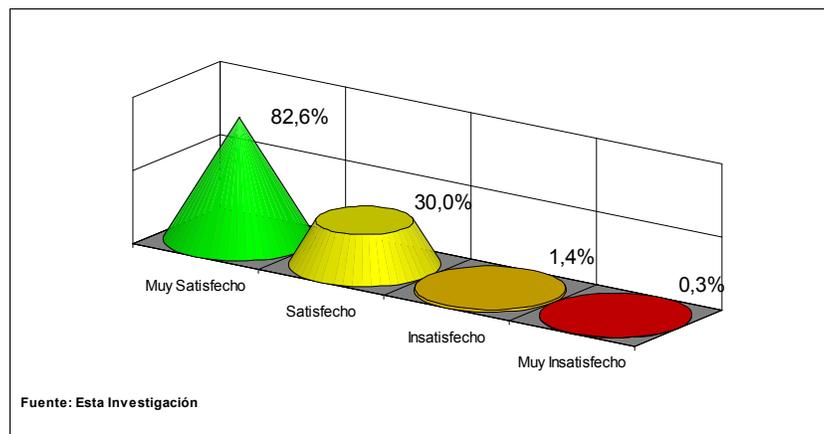
**Gráfico No. 4: Confort en la Habitación**



En general de las personas que respondieron cómo observaron el Mantenimiento y Limpieza de las diferentes áreas del Hotel, tales como Recepción, Restaurante, Parqueadero, Salones, Escaleras y Pasillos, Habitación y Baño, se obtiene lo siguiente:

El 82,6% de los encuestados responde que se siente Muy Satisfecho con el mantenimiento y la limpieza de las diferentes áreas, un 30% expresa estar Satisfecho, un 1,4% manifiesta sentirse Insatisfecho y tan solo un 0,3% responde haberse sentido Muy Insatisfecho, estas insatisfacciones provenientes principalmente del parqueadero. En el Anexo No. 7 se detalla individualmente cada factor.

**Gráfico No. 5 Mantenimiento y limpieza**



De las 90 encuestas realizadas, apenas 25 contestaron a la pregunta: En su próxima estadía que le agradecería encontrar?, encontrando las siguientes sugerencias:

-	Detalle al Recibo	1
-	Internet en Habitación	1
-	Minibar mas Variado	2
-	Internet Gratis	2
-	Cobija que Caliente mas	1
-	Luz en Escritorio	1
-	Tapete Antideslizante en el baño	1
-	Información de Canales de TV	1
-	Información Extensiones de teléfonos	1
-	Bolsa de Agua mas Caliente	1
-	Ascensor	1
-	Alfombra en Sala	1
-	Calefactor en habitaciones nuevas	2
-	Horario mayor en Gimnasio	1
-	Habitación para No fumadores	1
-	Canal de Cine en TV Cable	1
-	Discado Directo del teléfono	1
-	Periódico en la Habitación	1
-	Internet Wi-Fi en habitaciones nuevas	1
-	Papelera en Habitación	1
-	Horario Extendido en Restaurante	1

De las 90 encuestas realizadas, apenas 19 contestaron a la pregunta: Observaciones.

De estas observaciones 11 son de felicitaciones, mientras que 8 son de detalles a mejorar como:

-	Colocar Repisa en Baño habitación 412	1
-	Colocar Almohada mas suave	1
-	Hubo mucho Ruido de Fiesta	1
-	Ducha funciona deficiente	2
-	Mayor número de Botones	1
-	Habitación 412 no es Funcional	1
-	Secador funciona mal	1

### 3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

#### 3.1 DIAGNOSTICO INTERNO

Las capacidades que se analizarán dentro del diagnóstico interno, las cuales se consideran de mayor relevancia para el hotel Cuéllar's y que serán objeto del presente estudio son:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad Técnica o Tecnológica
- Capacidad del Talento Humano

Definidas las anteriores capacidades se procede a analizar el comportamiento de cada una, para con ello definir las variables más importantes a tener en cuenta.

**Capacidad Directiva.** Existe poca planeación en algunos procesos administrativos, como en la elaboración de presupuestos, en la difusión del Manual de Funciones y actualmente se están elaborando los Manuales de Procedimientos, lo que ha ocasionado desconocimiento de algunos procesos, duplicidad de funciones, falta de claridad en las mismas, por lo que el desempeño del personal no es el óptimo por lo tanto se considera una debilidad menor.

Existe un fuerte liderazgo basado tanto en la experiencia como en el conocimiento formal adquirido, lo que ha permitido orientar el desempeño de los trabajadores hacia el logro de los objetivos, siendo esto una fortaleza mayor.

Hay una delegación permanente de responsabilidades y coordinación en los jefes de área, que ha permitido agilizar la toma de decisiones y con ello mejoramiento del servicio y mayor satisfacción en el cliente, constituyéndose en una fortaleza mayor.

Hay una deficiencia en las comunicaciones a nivel de todas las áreas, lo que entorpece el normal desarrollo de las funciones y actividades propias de cada sección, siendo una debilidad menor.

No existe un control global de la empresa, porque no se han establecido indicadores que permitan realizar una comparación entre periodos, esto no ha impedido que la empresa crezca y se fortalezca, sin embargo es una fortaleza menor.

**Capacidad Competitiva.** En la parte comercial se evidencia una deficiencia de mercadeo ya que no existen estrategias publicitarias ni de promoción, haciendo que el hotel sea poco conocido, configurándose como una debilidad mayor.

El portafolio de servicios es atractivo al cliente por su variedad, porque existen alternativas en la parte de alojamiento, sus instalaciones son adecuadas, tiene restaurante, salones y varios servicios complementarios, lo que se constituye en una fortaleza mayor.

En cuanto al cubrimiento se evidencia una fortaleza mayor ya que la variedad de su producto le permite llegar a distintos mercados objetivos lo que le ha permitido posicionarse a nivel de los hoteles que cubren dichos mercados.

A nivel de precios se presenta una fortaleza mayor ya que estos son muy competitivos dentro de la misma categoría en que se encuentra este hotel.

La lealtad de los clientes es una fortaleza mayor, ya que se ha observado la fidelización de los mismos, porque algunos se han ido y han vuelto, la mayoría son repetitivos y muchos llevan varios años hospedándose en el hotel.

La calidad del servicio es una fortaleza mayor ya que es reconocida permanentemente por los clientes de todos los servicios del hotel, destacando una permanente capacitación, confianza y empoderamiento de los colaboradores.

**Capacidad Financiera.** La liquidez es actualmente baja, consecuencia de la gran inversión en la ampliación y adecuación de la nueva infraestructura que se está terminando de construir, pero por ser temporal se considera una debilidad menor.

La cartera es una fortaleza mayor, debido a que la recuperación es excelente porque a fin de año se logra el recaudo de casi el 99% sobre todos los créditos, es decir es sana, con los clientes con que se trabaja son empresas que garantizan pagos oportunos.

Los niveles de rentabilidad presentan una disminución, pero son acordes a los que presenta la industria hotelera, por lo tanto se considera como una debilidad menor. En cuanto a los costos se ha logrado minimizarlos, se adquieren insumos a bajos precios y con garantía de buena calidad, lo que permite ofrecer servicios y productos mucho más atractivos para el cliente, configurándose en una fortaleza menor.

**Capacidad Técnica o Tecnológica.** Se tiene una infraestructura tecnológica adecuada acorde con los requerimientos de los clientes, mediante equipos y programas de computación especializados en hotelería, siendo esto una fortaleza mayor.

Actualmente se están levantando procesos lo que redundará en la posibilidad de estandarizarlos, generando confianza y eficiencia en el servicio, por lo que será una debilidad menor.

En cuanto a ubicación física, el hotel se encuentra situado en la zona céntrica y comercial de la ciudad, lo que facilita el acceso y el desarrollo de las actividades de los clientes, considerándose por tanto una fortaleza menor.

En cuanto a la infraestructura física se cuenta con habitaciones, salones y parqueadero amplio y cubierto de acuerdo a las necesidades de sus diferentes tipos de clientes, lo que se evidencia como una fortaleza mayor.

**Capacidad del Talento Humano.** En relación a la estabilidad laboral, el hotel presenta una fortaleza mayor puesto que ha garantizado la permanencia de los empleados contribuyendo a que se sientan comprometidos con el desarrollo y crecimiento del hotel.

Se llevan a cabo capacitaciones periódicas en todos los niveles, logrando que haya una constante actualización, profesionalización, empoderamiento y dominio de la prestación del servicio, siendo una fortaleza menor.

Los niveles de ausentismo son supremamente bajos lo que se constituye en una fortaleza menor debido al ahorro, por no tener que capacitar para reemplazos ni pagar horas extras, por tratarse de una empresa que presta servicios las 24 horas durante todo el año.

La remuneración en la industria hotelera a nivel de Pasto es bajo lo que implica que la escala salarial del hotel Cuéllar's se vuelva atractiva para el personal que aspire a trabajar en esta empresa, configurándose en una fortaleza menor.

La motivación no es muy buena, se efectúan algunas celebraciones especiales, pero no se hace un reconocimiento constante del buen desempeño, por lo que se considera una debilidad mayor.

Analizado el comportamiento de cada una de las capacidades se definen las variables más importantes a tener en cuenta. Las siguientes serán las variables competitivas de análisis:

### **Capacidad Directiva**

- Planeación
- Liderazgo
- Comunicación
- Control

### **Capacidad Competitiva**

- Mercadeo
- Portafolio de servicios
- Precios
- Fidelización
- Calidad del servicio

### **Capacidad Financiera**

- Indicadores financieros
- Solidez
- Cartera
- Costos

### **Capacidad Técnica o Tecnológica**

- Infraestructura tecnológica
- Procesos
- Infraestructura física

### **Capacidad del Talento Humano**

- Estabilidad
- Capacitación
- Remuneración
- Motivación

### 3.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

**Cuadro No. 1:** PCI: Calificación de Impacto

VARIABLES COMPETITIVAS	IMPACTO	
	POSITIVO	NEGATIVO
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>		
Planeación		X
Liderazgo	X	
Comunicación		X
Control	X	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>		
Mercadeo		X
Portafolio de servicios	X	
Precios	X	
Fidelización	X	
Calidad del servicio	X	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>		
Indicadores financieros		X
Solidez		X
Cartera	X	
Costos	X	
<b>CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLÓGICA</b>		
Infraestructura tecnológica	X	
Procesos		X
Infraestructura física	X	
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		
Estabilidad	X	
Capacitación	X	
Remuneración	X	
Motivación		X

FUENTE: Ésta investigación

**Cuadro No. 2:** PCI: Clasificación entre Fortalezas y Debilidades

VARIABLES COMPETITIVAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>		
Planeación		X
Liderazgo	X	
Comunicación		X
Control	X	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>		
Mercadeo		X
Portafolio de servicios	X	
Precios	X	
Fidelización	X	
Calidad del servicio	X	
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>		
Indicadores financieros		X
Solidez		X
Cartera	X	
Costos	X	
<b>CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLÓGICA</b>		
Infraestructura tecnológica	X	
Procesos		X
Infraestructura física	X	
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>		
Estabilidad	X	
Capacitación	X	
Remuneración	X	
Motivación		X

FUENTE: Ésta investigación

**Cuadro No. 3:** PCI. : Calificación de Fortalezas y Debilidades

VARIABLES COMPETITIVAS	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>				
Planeación				X
Liderazgo	X			
Comunicación				X
Control		X		
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>				
Mercadeo			X	
Portafolio de servicios	X			
Precios	X			
Fidelización	X			
Calidad del servicio	X			
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>				
Indicadores financieros			X	
Solidez				X
Cartera	X			
Costos		X		
<b>CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLÓGICA</b>				
Infraestructura tecnológica	X			
Procesos				X
Infraestructura física	X			
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>				
Estabilidad	X			
Capacitación		X		
Remuneración		X		
Motivación			X	

FUENTE: Ésta investigación

De acuerdo al análisis de las Fortalezas y Debilidades obtenidas, se puede concluir que existe una alta Capacidad Interna, ya que en tres de las Capacidades evaluadas (Competitiva, Técnica & Tecnológica y Talento Humano) son más las

Fortalezas mientras que en las otras dos (Directiva y Financiera) no existe una variable que predomine.

### 3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

**Cuadro No. 4:** Matriz MEFI

VARIABLES INTERNAS CLAVES	MEFI		
	Ponderación	Calificación	PxC
Liderazgo	10%	4	0.4
Control	2.5%	3	0.075
Portafolio de servicios	10%	4	0.4
Precios	2.5%	4	0.1
Fidelización	5%	4	0.2
Calidad del servicio	10%	4	0.4
Cartera	5%	4	0.2
Costos	5%	4	0.2
Infraestructura tecnológica	5%	4	0.2
Infraestructura física	10%	4	0.4
Estabilidad	3%	4	0.1
Capacitación	5%	4	0.2
Remuneración	2.5%	3	0.075
Planeación	2.5%	2	0.05
Comunicación	2.5%	2	0.05
Mercadeo	5%	1	0.05
Indicadores financieros	5%	1	0.05
Solidez	2.5%	2	0.05
Procesos	2.5%	2	0.05
Motivación	5%	1	0.05
	100.0%		3.30

FUENTE: Ésta investigación

De acuerdo al resultado obtenido de 3.30, se evidencia una alta capacidad competitiva, lo que le permite mantenerse en una muy buena posición dentro del sector en el que se desenvuelve.

## 4 DIAGNOSTICO EXTERNO

### 4.1 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

Los entornos que se analizarán dentro del diagnóstico externo, que se consideran de mayor relevancia para el Hotel Cuéllar's y que serán objeto del presente estudio son:

**Entorno económico.** Todo aquello relacionado con el comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, Producto Interno Bruto, cambio de la moneda, comportamiento de la economía internacional.

**Entorno político.** Aquello que se refiere al uso o migración del poder: acuerdos internacionales, normas, leyes y otros agentes que puedan afectar la empresa.

**Entorno social.** Lo que afecta el modo de vivir de la gente tal como empleo, educación, recreación, seguridad, creencias, salud, cultura.

**Entorno tecnológico.** Lo relacionado con el desarrollo de herramientas, máquinas, materiales (hardware), así como los procesos y programas (software).

**Entorno geográfico.** Lo relativo a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales.

**Entorno competitivo.** Todo lo determinado por la competencia tal como productos, mercado, calidad y servicio; todos en comparación con los competidores.

Definidos los anteriores entornos se procede a analizar el comportamiento de cada uno de ellos, para con ello definir las variables competitivas más importantes a tener en cuenta.

#### a) Entorno Económico

**Política Fiscal:** Para la industria hotelera esta política actualmente influye de manera positiva, constituyéndose en una oportunidad, puesto que existen incentivos tributarios en Renta en disminución del impuesto, siempre y cuando exista inversión en creación o ampliación de infraestructura hotelera.

En la ley 788 de 2002 se contempla una exención en el Impuesto de Renta en los servicios hoteleros prestados en hoteles que remodelen y/o amplíen hasta el 2018,

por 30 años, en la proporción que represente el valor de la remodelación y/o ampliación en el costo fiscal del inmueble remodelado y/o ampliado.

**Política Cambiaria:** debido a la caída del dólar y su tasa de cambio, la hotelería se ha visto afectada negativamente considerándose como una amenaza por cuanto ha disminuido la demanda de clientes ecuatorianos, por otro lado, actualmente puede ser benéfico para la inversión en activos ya que su adquisición sería a menores costos, lo que se tomaría como una oportunidad.

**Tasas de Interés:** esta variable es relativa por cuanto puede afectar positiva o negativamente de acuerdo a su nivel; actualmente favorece al sector porque le permite acceder fácilmente a créditos con baja financiación, considerándose así una oportunidad para el sector.

**Reforma Laboral:** en cuanto a la extensión del horario de trabajo hasta las diez de la noche, se considera como una oportunidad porque favorece al sector hotelero minimizando costos laborales en horas extras y recargos nocturnos, por la modalidad de turnos de trabajo durante las 24 horas al día.

## **b) Entorno Político**

**Política de Seguridad Democrática:** El clima de seguridad que hoy en día se percibe es una oportunidad, porque ha permitido que el turismo por carretera se haya incrementado, es así como desde las diferentes regiones tanto en Colombia como en el Ecuador hay más afluencia de turistas que visitan nuestra región, de igual manera la recuperación de zonas que tuvieron la influencia de la guerrilla y la delincuencia común, son ahora focos de turismo donde se puede llegar con seguridad.

**Relaciones Internacionales:** Colombia hoy en día se vislumbra como un destino más seguro, constituyéndose como una oportunidad, porque ha originado que no solo de los países fronterizos visiten nuestra región sino que sea atractivo para ciudadanos de otras nacionalidades, fruto de campañas como “Colombia es Pasión” que es una promoción en conjunto con PROEXPORT que ha entendido el turismo como un producto más de exportación en Colombia.

## **c) Entorno Social**

**Política Salarial:** el gobierno ha manejado de una manera adecuada las alzas que año tras año se realizan sobre el salario mínimo lo que ha originado que los costos se mantengan sobre los niveles de inflación, situación que favorece al empleador considerablemente, es así como ésta política se constituye como una oportunidad para la industria.

**Política de Turismo:** actualmente con la ley 300 /96 reformada con la ley 1101 /07 ha fortalecido el sector mediante destinación de recursos tanto a nivel estatal como los provenientes de las contribuciones parafiscales de la misma industria, esto ha repercutido en mayor promoción de las regiones y del país en general, igualmente ha elevado los niveles de competitividad a través de capacitaciones, promoción e incentivos fiscales constituyéndose por tanto en una oportunidad real para el sector.

#### **d) Entorno Geográfico**

**Transporte Aéreo:** las dificultades reales que se presentan con el actual Terminal aéreo constituyen una amenaza para el sector ya que los inconvenientes que se tienen para el aterrizaje y despegue de aeronaves en el aeropuerto principal del departamento obstaculiza el flujo normal de los clientes del sector.

Si bien es cierto el gobierno ha hecho altas inversiones en mejorar los equipos y la infraestructura, el problema actual es del clima y los vientos.

**Transporte Vial:** la posición estratégica de la ciudad hace posible que nos comuniquemos con los cuatro polos cardinales, pues tenemos acceso al Putumayo en el oriente, al Cauca en el norte, al Ecuador en el sur y al litoral pacífico en el occidente, siendo esta variable una oportunidad.

**Reactivación del Volcán Galeras:** se constituye en una amenaza esta situación, debido al riesgo que ocasiona y la percepción que produce en la gente, afectando considerablemente la afluencia de turistas, viajeros y ejecutivos a la ciudad.

**Variedad Climática:** La posibilidad de encontrar diferentes climas a muy pocos kilómetros de la ciudad, se constituye en una oportunidad, ya que se pueden desarrollar diferentes planes que involucren actividades que se desarrollan en varios climas, por ejemplo La Cocha, Sandoná, Remolino, Chachagüi, Las Lajas, entre otros.

#### **e) Entorno Competitivo**

Para analizar este entorno se requiere realizar el Análisis de la Matriz de Perfil Competitivo y de las 5 fuerzas Competitivas:

## Matriz de Perfil Competitivo

### Cuadro No. 5: Matriz MPC

FUENTE: Ésta investigación

DIMENSIONES	PONDERADO	CUÉLLAR'S		AGUALONGO		MORASURCO		DON SAÚL		GALERÍAS		LOFT	
		PUN	%	PUN	%	PUN	%	PUN	%	PUN	%	PUN	%
1. Portafolio de Servicios	20%	3	0,60	4	0,80	4	0,80	3	0,60	3	0,60	3	0,60
2. Precio	15%	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,30
3. Mercadeo y promoción	15%	1	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,30	2	0,30	1	0,15
4. Posicionamiento	15%	3	0,45	4	0,60	4	0,60	3	0,45	2	0,30	1	0,15
5. Atención al Cliente	20%	4	0,80	2	0,40	2	0,40	3	0,60	1	0,20	3	0,60
6. Infraestructura	15%	4	0,60	4	0,60	2	0,30	2	0,30	3	0,45	3	0,45
	<b>100%</b>		<b>3,20</b>		<b>3,30</b>		<b>2,85</b>		<b>2,70</b>		<b>2,30</b>		<b>2,25</b>

Se observa una evidente cercanía con el líder del sector (Hotel Agualongo), lo que indica un claro perfil competitivo del Hotel Cuéllar's frente a sus más directas competencias, encontrándose una fortaleza grande en cuanto a los precios que se manejan, la atención al cliente y la infraestructura, mientras que se evidencia una debilidad marcada en mercadeo y promoción, ante lo cual deberá incrementarse la publicidad del Hotel Cuéllar's en medios masivos como revistas, radio, televisión. Igualmente se debe dar a conocer la página de Internet a través de convenios de inclusión de links en páginas especializadas en turismo, buscadores de Internet e impresión de la dirección electrónica en toda la papelería membretada del hotel. Se debe realizar correo directo con los clientes actuales y potenciales, para mantenerlos informados sobre los nuevos servicios e instalaciones y los cambios que se vienen realizando a las mismas. Se deben efectuar presentaciones puntuales con las personas que toman decisiones de compra o influyen directamente en la contratación de los servicios.

### **Las Cinco Fuerzas Competitivas.**

**a) Rivalidad.** Los principales competidores del sector son en general todos los hoteles que se encuentran o no afiliados a COTELCO, así como también las residencias, los moteles, la llamada para-hotelería (hoteles informales no registrados que no pagan impuestos) y las casas de familia que alquilan habitaciones.

Se presenta una marcada individualidad, debido a la falta de asociación o agremiación por parte de algunos hoteles, situación que dificulta el desarrollo de actividades en beneficio del sector.

Igualmente, la falta de segmentación del mercado por parte de algunos hoteles genera una fuerte competencia, porque al no tener un mercado definido, no existe diferenciación en cuanto a precio, calidad y portafolio de servicios.

En conclusión existe una fuerte rivalidad de los competidores lo que genera un entorno bastante hostil en el sector.

**b) El Poder de Negociación de los Proveedores.** El sector de la hotelería cuenta con muchos y toda clase de proveedores, ya que se requiere de gran variedad de insumos para su normal funcionamiento, razón por la cual existe una amplia oferta de productos y servicios lo que le permite al sector la posibilidad de escogencia entre varias alternativas, no solamente de precios sino también de calidad, oportunidad y variedad.

El poder de negociación de los proveedores será más o menos elevado en función de los siguientes elementos.

**Número de proveedores importantes.** Los proveedores que venden a un mercado muy fragmentado pueden ejercer gran influencia en sus condiciones de suministro. Dentro del sector hotelero se cuenta entre otros con proveedores de insumos para restaurante, aseo, cafetería, bebidas, lencería, servicios públicos, transporte, papelería, telecomunicaciones, publicidad, mantenimiento.

**Importancia del sector para los proveedores.** Si el sector es comprador importante y tiene cierto grado de concentración, la evolución de los proveedores estará vinculada a la marcha del sector y serán propensos a aplicar condiciones de suministro razonables.

**Costo de cambio de los productos del proveedor.** Cuando los productos del proveedor son altamente diferenciados, el costo de cambio es elevado y no existen productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores aumenta.

**Posibilidad de integración hacia delante.** Esta posibilidad representa una amenaza real para el sector. La capacidad del sector para mejorar sus condiciones de abastecimiento se ve muy limitada.

**Rentabilidad del proveedor.** Si los proveedores están obteniendo beneficios adecuados, tenderán a presionar menos en los precios sobre todo si no existen excesos de demanda.

En resumen, los proveedores tienen poder cuando:

- No existen sustitutos para sus productos.
- Existen pocos proveedores y más concentrados que el sector al que venden.
- El sector no es un cliente del grupo proveedor.
- Los proveedores venden productos importantes para el sector.
- Ofrecen productos diferenciados con alto costo de cambio.

Teniendo en cuenta las características anteriores se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bastante bajo debido a que existen un gran número de empresas que ofertan los mismos productos con diferenciación de precios y calidades ante lo cual le permite al sector poder elegir fácilmente a una u otra empresa, así mismo sus niveles de rentabilidad son muy similares lo que no les permite contar con un margen de negociación alto.

**c) El Poder de Negociación de los Compradores.** Los compradores compiten en un sector exigiendo normalmente mayores prestaciones en cuanto a calidad, servicio y precio. Su poder sobre el sector es mayor o menor en base a los siguientes elementos:

El aumento en los flujos de información sobre la oferta de productos turísticos nacionales e internacionales ha otorgado un mayor poder de decisión a los turistas, generando una mayor competencia entre los distintos destinos, que se manifiesta en una estrategia constante por mejorar los niveles de rentabilidad y viabilidad de los productos a nivel mundial. Los turistas son parte fundamental en la competencia que se genera entre los distintos productos así bajo los modelos de la red hotelera masiva, la presión de los viajeros incentiva una fuerte competencia basada en precio y capacidad de recepción, sin embargo, en el caso del turismo alternativo o destinado a satisfacer segmentos y nichos de mercado, la calidad y la sustentabilidad son los factores de mayor peso en la competencia. El poder de influencia de los turistas sobre la oferta es mayor en la medida que los segmentos de viajeros manifiestan las siguientes características:

- Amplia experiencia de los viajeros.
- Elevado nivel de preparación educativa.
- Facilidad de acceso a fuentes de información.
- Mayor tiempo en la planeación del viaje.
- Elevado nivel de gasto promedio.
- Prolongados tiempos de estadía.

Los prestadores de servicios turísticos pueden mantener una débil capacidad de negociación con los viajeros debido a las limitaciones en su desarrollo. Los factores más importantes que reducen su poder de negociación son:

- Baja diversificación y originalidad de la oferta turística
- Reducida flexibilidad para responder a los cambios en la demanda.
- Escasa innovación en atractivos, actividades y servicios.
- Limitaciones en la calidad de los productos y servicios
- Desintegración de los prestadores de servicios.

La capacidad de negociación de los turistas puede realizarse a partir de dos fuentes:

Recopilación de información documental como estadísticas, reportes oficiales, estudios sobre las tendencias en la demanda, complementada con información proveniente de estudios de mercado.

Análisis de los resultados de la evaluación de los servicios y de la infraestructura turística de la región.

Aún cuando ambas alternativas son importantes, la segunda fuente permite identificar con mayor precisión las áreas de oportunidad de mejora y fortalecimiento de la capacidad de negociación ante los turistas.

Las respuestas obtenidas de los clientes que para el mercado potencial es el factor precio de carácter decisivo se infiere por tanto que el desembolso a realizar en un hotel constituye una parte importante del presupuesto del cliente y por ende su capacidad de presión sobre la industria tiende a incrementarse, es así como se concluye que este poder de negociación es alto porque el comprador es el que finalmente decide de acuerdo a su poder de negociación que alternativa escoger a la hora de hospedarse.

**d) Sustitutos.** Los productos y servicios sustitutos de los sectores suponen un condicionante importante en la evaluación del mismo, limitando el desarrollo de la demanda y del precio. Su influencia dependerá de los elementos, disponibilidad de productos y rentabilidad del producto.

En el sector hotelero los sustitutos los constituyen las residencias, los parahoteles, los moteles, las habitaciones de alquiler y los hoteles de paso, quienes ofertan sus productos y servicios a bajos precios, con menor calidad, lo que origina que exista una desigualdad a la hora de competir con la industria hotelera formal y legalmente constituida.

De igual manera existe demasiada informalidad en el sector debido al empirismo, falta de conocimiento que conlleva a un incumplimiento de las leyes y reglamentaciones propias de esta industria lo que origina unas diferencias marcadas entre los distintos actores del sector, por un lado se encuentran los hoteles agremiados que gracias a su continua capacitación y aprovechamiento de la información mantienen unos niveles adecuados de administración de sus negocios mientras que el resto de la hotelería maneja esta industria con una gran inexperiencia lo que les permite por un lado ofertar servicios a muy bajo costo al no pagar salarios justos, ni impuestos ni aportes parafiscales lo que pone en desventaja a quienes que por su conocimiento si los realizan.

Por lo anterior se puede concluir que existe una alta amenaza, originada por este tipo de empresas que difícilmente se puede controlar.

**e) Competencia a Futuro.** La competencia en el futuro en el sector hotelero, promete la entrada de nuevos competidores con inversiones que les permitirán innovar con calidad, tecnología, moderna infraestructura, mejorando el servicio, haciendo que la industria hotelera actual se modernice y sea competitiva frente a esta nueva competencia.

Esta situación generará una mayor oferta en los productos y servicios del sector hotelero lo que implicaría competir a bajos precios, a que el cliente sea más exigente y por lo tanto tenga más opciones de escogencia por lo que afectaría de manera significativa la economía y la rentabilidad de ésta industria.

La reforma tributaria actual contribuye a la creación de nuevas empresas en el sector hotelero, debido a las exenciones en el impuesto de Renta para quienes inviertan en la creación de este tipo de industria, al igual en la ampliación o remodelación de las mismas. Esta situación genera que sea mucho más atractiva la creación de hoteles, por lo tanto la competencia se incrementaría provocando con ello que predomine esta industria frente a otras actividades económicas, constituyéndose en una amenaza real frente a las empresas actualmente establecidas.

En el Gráfico No. 6 se resume las características encontradas en cada una de las cinco fuerzas competitivas.

**Gráfico No. 6:** Matriz de las Cinco Fuerzas



## 4.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

**Cuadro No. 6: POAM. : Calificación de Impacto**

VARIABLES COMPETITIVAS	IMPACTO	
	POSITIVO	NEGATIVO
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>		
Política Fiscal	X	
Política Cambiaria		X
Tasas de Interés		X
Reforma Laboral	X	
<b>ENTORNO POLÍTICO</b>		
Política de seguridad democrática	X	
Relaciones Internacionales	X	
Relaciones de frontera		X
<b>ENTORNO SOCIAL</b>		
Política Salarial	X	
Política de turismo	X	
<b>ENTORNO GEOGRÁFICO</b>		
Transporte aéreo		X
Transporte vial	X	
Reactivación Galeras		X
Variedad climática	X	
<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>		
Nuevos competidores		X
Políticas de negociación	X	
Informalidad y empirismo		X
Asociatividad		X
Precios		X

FUENTE: Ésta investigación

**Cuadro No. 7 POAM: Clasificación entre Oportunidades y Amenazas**

<b>VARIABLES COMPETITIVAS</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>		
Política Fiscal	X	
Política Cambiaria		X
Tasas de Interés		X
Reforma Laboral	X	
<b>ENTORNO POLÍTICO</b>		
Política de seguridad democrática	X	
Relaciones Internacionales	X	
Relaciones de frontera		X
<b>ENTORNO SOCIAL</b>		
Política Salarial	X	
Política de turismo	X	
<b>ENTORNO GEOGRÁFICO</b>		
Transporte aéreo		X
Transporte vial	X	
Reactivación Galeras		X
Variedad climática	X	
<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>		
Nuevos competidores		X
Políticas de negociación	X	
Informalidad y empirismo		X
Asociatividad		X
Precios		X

FUENTE: Ésta investigación

**Cuadro No. 8** POAM. : Calificación de Oportunidades y Amenazas

VARIABLES COMPETITIVAS	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>				
Política Fiscal	X			
Política Cambiaria			X	
Tasas de Interés			X	
Reforma Laboral		X		
<b>ENTORNO POLÍTICO</b>				
Política de seguridad democrática	X			
Relaciones Internacionales		X		
Relaciones de frontera			X	
<b>ENTORNO SOCIAL</b>				
Política Salarial		X		
Política de turismo	X			
<b>ENTORNO GEOGRÁFICO</b>				
Transporte aéreo			X	
Transporte vial		X		
Reactivación Galeras			X	
Variedad climática	X			
<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>				
Nuevos competidores			X	
Políticas de negociación		X		
Informalidad y empirismo				X
Asociatividad			X	
Precios			X	

FUENTE: Ésta investigación

De acuerdo al análisis de las oportunidades y amenazas del medio, se puede observar que existe una gran amenaza en el entorno competitivo, mientras que en los entornos económico y geográfico las oportunidades y amenazas son relativas y en el entorno político y social predominan las oportunidades.

### 4.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

**Cuadro No. 9** Matriz MEFE

VARIABLES EXTERNAS CLAVES	MEFE		
	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PxC
Política Fiscal	2.5%	4	0.1
Reforma Laboral	2.5%	3	0.075
Política de seguridad democrática	10%	4	0.4
Relaciones Internacionales	2.5%	3	0.075
Política Salarial	5%	3	0.15
Política de turismo	10%	4	0.4
Transporte vial	5%	3	0.15
Variedad climática	5%	4	0.2
Políticas de negociación	2.5%	3	0.075
Política Cambiaria	10%	1	0.1
Tasas de Interés	5%	1	0.05
Relaciones de frontera	5%	1	0.05
Transporte aéreo	5%	1	0.05
Reactivación Galeras	10%	1	0.1
Nuevos competidores	5%	1	0.05
Informalidad y empirismo	2.5%	2	0.05
Asociatividad	2.5%	1	0.025
Precios	10%	1	0.1
	100.0%		2.20

FUENTE: Ésta investigación

La medición de la matriz EFE con 2.20, representa un entorno bastante hostil lo que implica que el desarrollo de la industria actualmente constituida o la entrada de nuevos competidores se vean notablemente afectados por los diferentes factores de este entorno.

#### 4.4 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

**Cuadro No. 10** Calificación Puntales

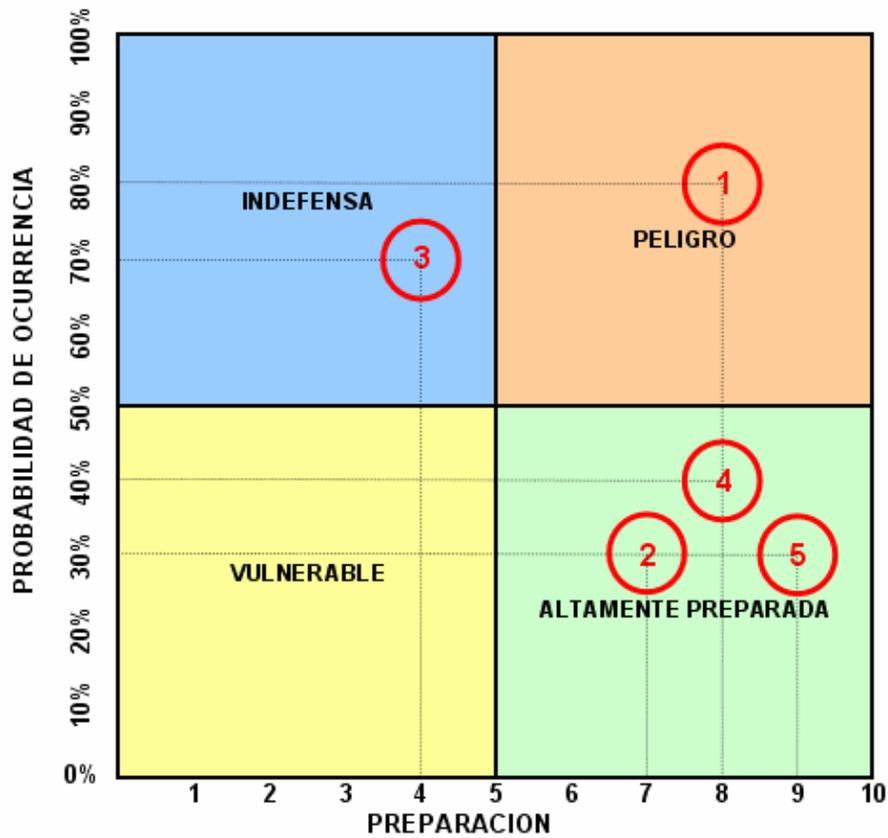
PUNTAL	AMENAZAS	Probabilidad Ocurrencia	Preparación	Grado Vulnerabilidad
		0-1	1-10	
1. Clima Organizacional	Que el clima interno no se refleje en la prestación del servicio.	80%	8	Peligro
2. Calidad del servicio	Falta de compromiso de los trabajadores.	30%	7	Preparada
3. Precio	Que los competidores bajen excesivamente sus precios.	70%	4	Indefensa
4. Portafolio de servicios	Que dejen de ser atractivos y que no se actualicen.	40%	8	Preparada
5. Infraestructura	Que se vuelva obsoleta y no se renueve.	30%	9	Preparada

FUENTE: Ésta investigación

Con base en el Gráfico No. 7 se puede concluir que en la mayoría de los puntales el Hotel Cuéllar's esta altamente preparado, sin embargo no se debe descuidar el Clima Organizacional por ser este puntal en el que se evidencia un mayor peligro, para lo cual debe ejecutarse una serie de estrategias que mantengan motivado al personal y conlleven una fluida comunicación entre los trabajadores de todas las áreas, tales como implementar un programa que destaque el empleado del semestre, se celebren días especiales como el día del trabajador, día de la amistad, día de los niños, aniversario del Hotel, Navidad y fin de Año. Para la amenaza de comunicación se debería implementar un buzón de sugerencias así como un boletín mensual donde se destaquen los principales acontecimientos del hotel, fechas especiales como cumpleaños, trayectoria de los empleados, acontecimientos especiales de los empleados como nacimientos, bautizos, grados etc. Igualmente hay que desarrollar las que le permitan afrontar una eventual disminución de precios por parte de la competencia, pero siempre teniendo en cuenta que en los servicios de alojamiento la disminución de precios no siempre es lo más aconsejable, ya que siempre será más rentable vender una habitación al

100% que dos al 50%. En este orden de ideas se pueden realizar promociones en alojamiento, que beneficien al huésped sin poner en riesgo la rentabilidad de la empresa, por ejemplo ofrecer la tercera noche de alojamiento con un 50% de descuento, que suena atractivo pero en realidad se está dando un 16.67% de descuento diario o los llamados up grade que son otorgar una habitación de tipo superior con tarifa plena de habitaciones de menor categoría.

**Gráfico No. 7** Matriz de Vulnerabilidad



#### 4.5 DOFA

**Cuadro No. 11** Estrategias Fortalezas vs. Oportunidades

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1.Liderazgo	1.Política Fiscal
2.Control	2.Reforma Laboral
3.Portafolio de servicios	3.Política de seguridad democrática
4.Precios	4.Relaciones Internacionales
5.Fidelización	5.Política Salarial
6.Calidad del servicio	6.Política de turismo
7.Cartera	7.Transporte vial
8.Costos	8.Variedad climática
9.Infraestructura tecnológica	9.Políticas de negociación
10.Infraestructura física	
11.Estabilidad	
12.Capacitación	
13.Remuneración	
<b>ESTRATEGIAS F-O</b>	
<b>F1-O9</b> : Actitud proactiva al negociar	
<b>F3,F9,F10-01</b> : Aprovechamiento incentivos fiscales para inversión	
<b>F3-O8</b> : Incluir nuevos destinos anexos al mercado de negocios	
<b>F4,F8-O9</b> : Mantener precios bajos con una buena política de compras	

FUENTE: Ésta investigación

**Cuadro No. 12 Estrategias Fortalezas vs. Amenazas**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
1.Liderazgo	1.Política Cambiaria
2.Control	2.Tasas de Interés
3.Portafolio de servicios	3.Relaciones de frontera
4.Precios	4.Transporte aéreo
5.Fidelización	5.Reactivación Galeras
6.Calidad del servicio	6.Nuevos competidores
7.Cartera	7.Informalidad y empirismo
8.Costos	8.Asociatividad
9.Infraestructura tecnológica	9.Precios
10.Infraestructura física	
11.Estabilidad	
12.Capacitación	
13.Remuneración	
<b>ESTRATEGIAS F-A</b>	
<b>F3,F10-A6</b> : Permanente renovación y actualización del Portafolio	
<b>F3,F8-A9</b> : Innovación con bajos costos	
<b>F4-A1</b> : Mantenimiento de tarifas en Dólares constantes	
<b>F4-A9</b> : Mantener precios para segmentar mercado	
<b>F5-A6</b> : Constante seguimiento de los clientes	
<b>F5-A9</b> : Ofrecer atractivas ofertas al cliente fiel	
<b>F6,F9-A6,A9</b> : Mejoramiento continuo de la calidad	
<b>F6-A7</b> : Capacitación permanente administrativos y operativos	
<b>F8-A2</b> Compras por volumen aprovechando financiación baja	
<b>F9,F10-A1,A2</b> : Modernización de activos en dólares a costos bajos o financiación con tasas bajas	

FUENTE: Ésta investigación

**Cuadro No. 13** Estrategias Debilidades vs. Oportunidades

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1.Planeación	1.Política Fiscal
2.Comunicación	2.Reforma Laboral
3.Mercadeo	3.Política de seguridad democrática
4.Indicadores financieros	4.Relaciones Internacionales
5.Solidez	5.Política Salarial
6.Procesos	6.Política de turismo
7.Motivación	7.Transporte vial
	8.Variedad climática
	9.Políticas de negociación
<b>ESTRATEGIAS D-O</b>	
<b>D3-O6</b> : Fortalecer el mercadeo con las nuevas oportunidades que ofrecen las políticas de turismo	

FUENTE: Ésta investigación

**Cuadro No. 14** Estrategias Debilidades vs. Amenazas

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1.Planeación	1.Política Cambiaria
2.Comunicación	2.Tasas de Interés
3.Mercadeo	3.Relaciones de frontera
4.Indicadores financieros	4.Transporte aéreo
5.Solidez	5.Reactivación Galeras
6.Procesos	6.Nuevos competidores
7.Motivación	7.Informalidad y empirismo
	8.Asociatividad
	9.Precios
<b>ESTRATEGIAS D-A</b>	
<b>D3-A6</b> : Generar mayor promoción para imponerse sobre los competidores	
<b>D6-A7</b> : Levantar procesos y divulgarlos generando mayor formalidad y conocimiento	

FUENTE: Ésta investigación

## **5 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **5.1 HORIZONTE DE TIEMPO**

De acuerdo a las estrategias planteadas según los diferentes diagnósticos en especial el del DOFA, se considera que son fácilmente aplicables en un horizonte de tiempo relativamente corto, por tanto, se plantea lograrla en máximo tres años contados a partir de la puesta en marcha del plan de acción.

### **5.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

Analizados los principios corporativos que están actualmente formulados, se puede vislumbrar que corresponden totalmente a un establecimiento que presta los servicios de alojamiento y alimentación, en consecuencia se dejan los mismos que se habían definido anteriormente.

- Solidaridad
- Hospitalidad
- Transparencia
- Respeto
- Legalidad
- Servicio
- Lealtad
- Compromiso

### **5.3 MISIÓN**

Somos una empresa privada, líder en la prestación de servicios hoteleros, orientada principalmente a los sectores comercial y empresarial, que brinda una atención personalizada y amable con calidad, desarrollando productos y servicios que garantizan la satisfacción y las expectativas del cliente.

Contamos con un talento humano comprometido, en permanente desarrollo y mejoramiento continuo, que nos permite ampliar y mantener el mercado brindando total seguridad a empleados, clientes, proveedores, socios y comunidad en general.

## **5.4 VISIÓN**

Ser en el año 2012 el hotel líder de su categoría en la ciudad de Pasto, brindando servicios de excelente calidad, con una infraestructura adecuada, dirigido a los clientes del sector comercial y empresarial que visitan la ciudad, contando con gran reconocimiento a nivel nacional e internacional.

## **5.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

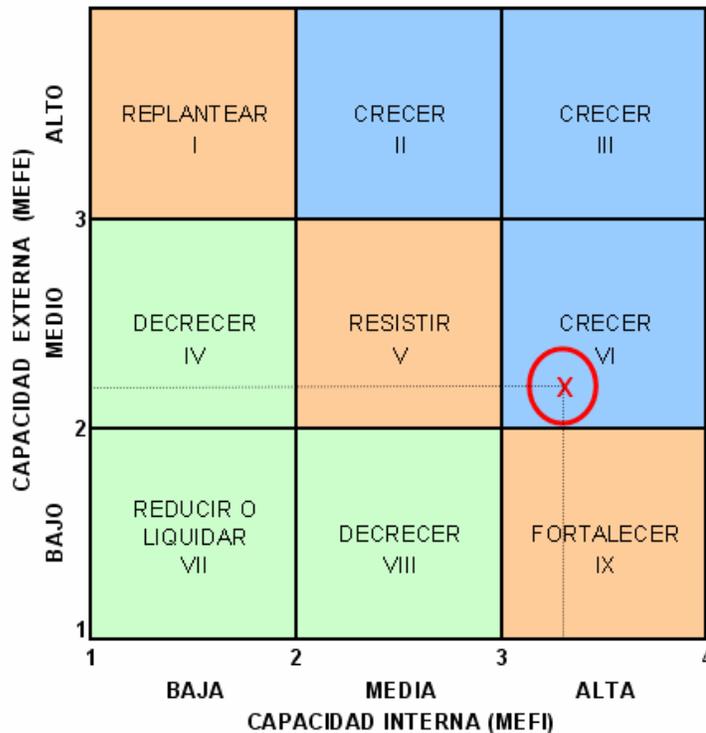
- Incrementar la Rentabilidad de todas las Unidades Estratégicas de Negocios.
- Incrementar los Ingresos en las diferentes Áreas Operacionales del Hotel
- Disminuir los Costos y Gastos
- Incrementar, mantener y recuperar clientes
- Mejorar la calidad del servicio
- Optimizar la utilización de la capacidad Instalada
- Mejorar la comunicación interna
- Adaptar la tecnología a las necesidades actuales

## 6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

### 6.1 MATRICES

**6.1.1 Matriz Interna y Externa – MIE.** Analizado el resultado obtenido del cruce de las variables de Capacidad Interna (3.30) y de Capacidad externa (2.20) (Gráfico No. 8), se evidencia que se ubica en el cuadrante VI donde la empresa debe utilizar estrategias de crecimiento y construcción, razón por la cual se considera que las estrategias de negocio a aplicar son las de Desarrollo de Producto, Desarrollo de Mercado, Penetración de Mercado, Integración Hacia Delante, Integración Hacia Atrás, Integración Horizontal y Diversificación.

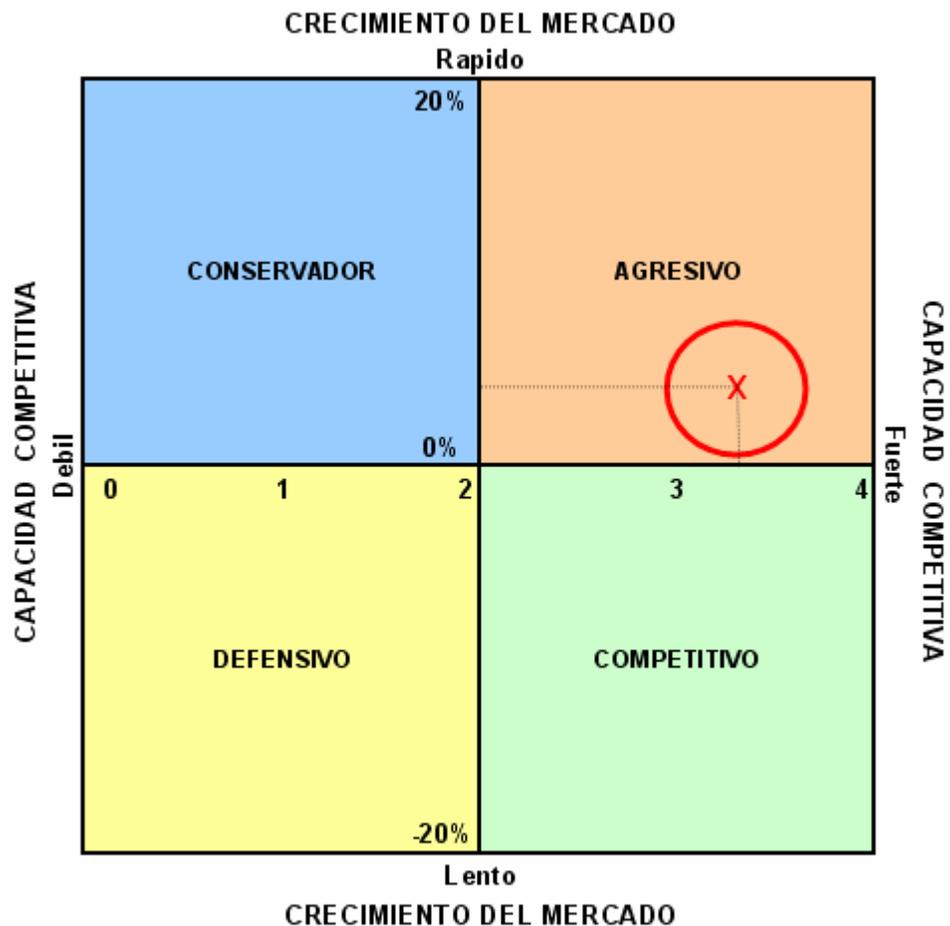
**Gráfico No. 8** Matriz Interna y Externa



**6.1.2 Matriz de la Gran Estrategia – MGE.** Se observa que en el cruce del resultado de la Capacidad Competitiva (3.30) obtenido a través de la Matriz del Perfil Competitivo, con el Crecimiento del Mercado 4.04%, al pasar de un 52.59% de ocupación en el año 2007 a un 54.72% en el año 2007 de acuerdo a la Muestra

Mensual de Hoteles que realiza el DANE. (Ver Anexo No. 8), se ubica en el cuadrante agresivo donde se tiene una capacidad competitiva fuerte con un crecimiento del mercado rápido de acuerdo al Gráfico No. 9, por lo tanto se deben aplicar las estrategias de negocio tales como: Desarrollo de Producto, Desarrollo de Mercado y Penetración de Mercado.

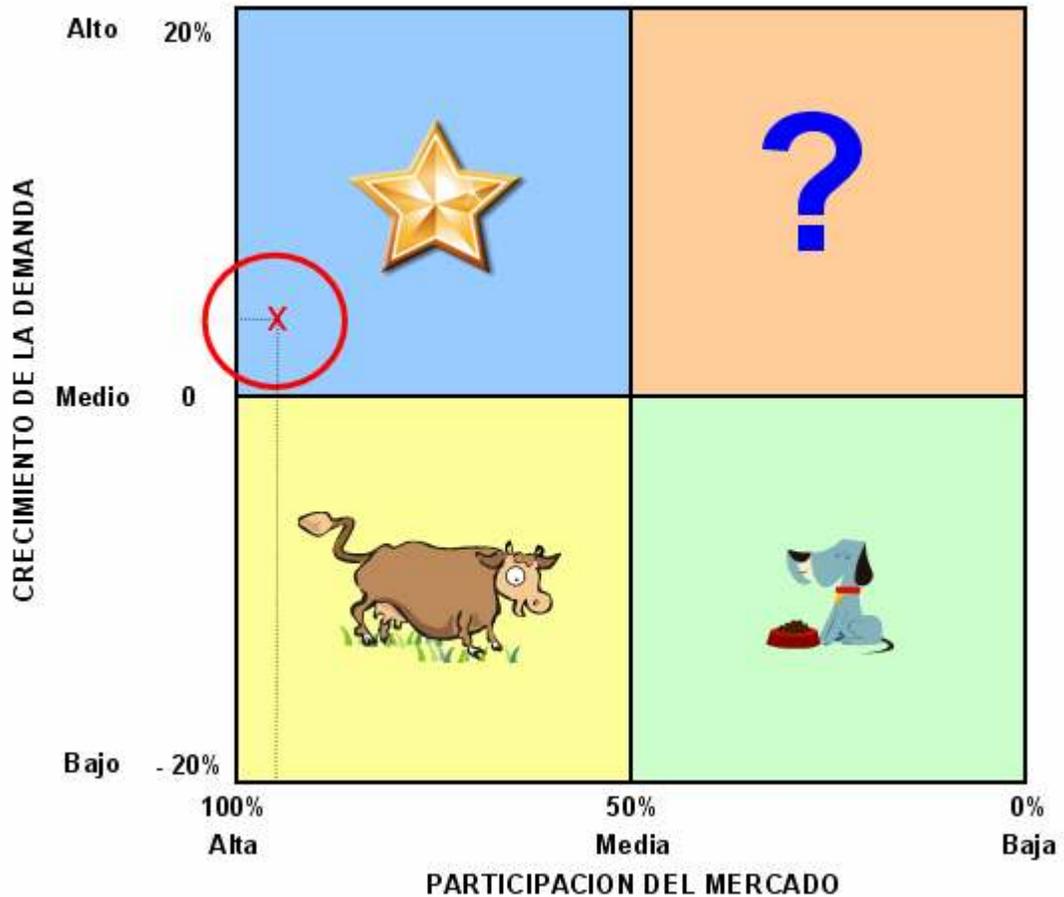
**Gráfico No. 9** Matriz de la Gran Estrategia



**6.1.3 Análisis de Portafolio o Matriz BCG (Boston Consulting Group).**

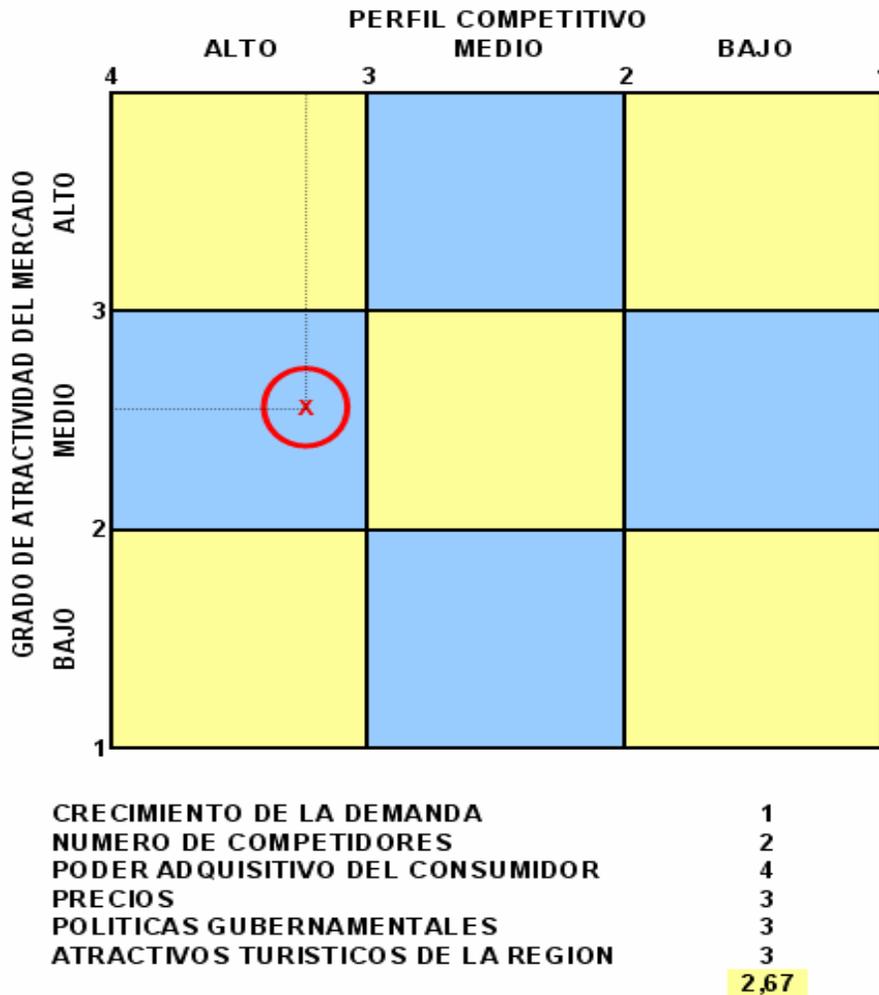
Analizada la Participación Relativa del Mercado obtenida de comparar el porcentaje de participación del Hotel Cuéllar's (18.6%) frente al líder, Hotel Agualongo (20.3%), (Ver Anexo No. 1), se obtiene que ésta es alta con un porcentaje del 91.62% y teniendo en cuenta que el Crecimiento de la Demanda es medio con un puntaje de 4.04% como se observó en el punto anterior, la venta de habitaciones se ubica como producto estrella tal como se aprecia en el Gráfico No. 10, situación por la cual se deben armar estrategias de negocios dirigidas al Desarrollo de Producto y Penetración del Mercado.

Gráfico No. 10 Matriz BCG



**6.1.4 Matriz De Política Direccional – MPD.** Esta matriz nos muestra un Perfil Competitivo alto (3.30), con un Grado de Atractividad del Mercado medio de (2.67), por tanto al representarlo en el Gráfico No. 11 se puede observar que está en un cuadrante para el cual las estrategias recomendadas se orientan hacia la segmentación del mercado por medio del Desarrollo de Producto.

**Gráfico No. 11** Matriz de Política Direccional



**6.1.5 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción – PEYEA.** Esta matriz, llamada de posición estratégica y evaluación de acción, es una herramienta de mucha importancia para la definición de estrategias empresariales. La matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la Matriz PEYEA son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA), Fortaleza del Sector (FS). Las dos dimensiones internas, ventaja financiera y ventaja competitiva, así como las dos externas fortaleza del sector y estabilidad ambiental, se pueden considerar como determinantes de la posición estratégica global de una organización.

**Cuadro No. 15.** Calificación PEYEA

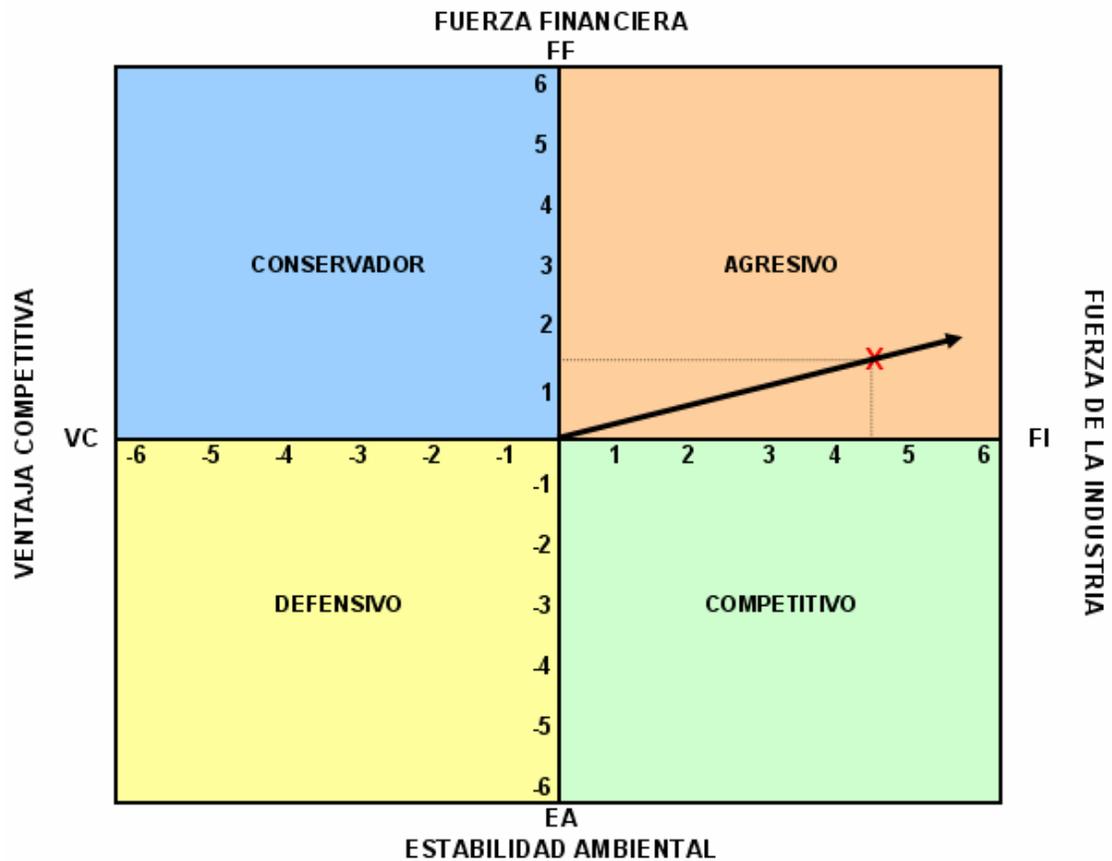
<b>FUERZA FINANCIERA</b>	Calificación	<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>	Calificación
Rendimiento sobre la inversión	5	Potencial de crecimiento	5
Apalancamiento financiero	5	Potencial de utilidades	4
Liquidez	2	Estabilidad financiera	4
Capital de trabajo	3	Conocimientos tecnológicos	4
Flujo de efectivo	2	Aprovechamiento de recursos	4
Facilidad para salir del mercado	5	Intensidad de capital	5
Riesgo Implícito del negocio	3	Facilidad para entrar en el mercado	4
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	4
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>TOTAL</b>	<b>34</b>
Promedio	<b>3,57</b>		<b>4,25</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>	Calificación	<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	Calificación
Desarrollo comercial	-1	Comodidad	-1
Ubicación geográfica	-1	Precio	-1
Comportamiento del dólar	-3	Ubicación	-2
Seguridad de la región	-2	Trayectoria	-1
Incentivos tributarios	-3	Seguridad	-1
Niveles de ingreso	-3	Participación en el mercado	-1
		Lealtad de los clientes	-2
		Conocimientos tecnológicos	-1
		Control sobre proveedores y distribuidores	-3
<b>TOTAL</b>	<b>-13</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-13</b>
	<b>-2,17</b>	Promedio	<b>-1,44</b>
<b>EJE X : FF + EA</b>		<b>EJE Y : FI + VC</b>	

FUENTE: Ésta investigación

Al encontrarse el vector direccional en el cuadrante agresivo de la Matriz PEYEA, el Hotel Cuéllar's esta en una posición favorable para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar la debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por tanto, analizadas sus fortalezas las estrategias

más recomendables son: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto.

**Gráfico No. 12** Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción



**6.1.6 Matriz Cuantitativa Planeación Estratégica MCPE.** Analizado los resultados obtenidos de la calificación de las variables internas y externas de acuerdo a las ponderaciones establecidas, se concluye que la mejor alternativa estratégica a realizar en el Hotel Cuéllar's es Desarrollo del Producto.

**Cuadro No. 16:** Calificación Matriz CPE

	PONDERACIÓN	PENETRACIÓN DEL MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO	
		CA	TCA	CA	TCA
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>					
Política Fiscal	2,5%	3	7,5%	4	10,0%
Reforma Laboral	2,5%	0	0,0%	0	0,0%
Política de seguridad democrática	10%	0	0,0%	2	20,0%
Relaciones Internacionales	2,5%	0	0,0%	0	0,0%
Política Salarial	5%	0	0,0%	0	0,0%
Política de turismo	10%	3	30,0%	3	30,0%
Transporte vial	5%	2	10,0%	3	15,0%
Variedad climática	5%	4	20,0%	4	20,0%
Políticas de negociación	2,5%	3	7,5%	2	5,0%
Política Cambiaria	10%	2	20,0%	2	20,0%
Tasas de Interés	5%	2	10,0%	1	5,0%
Relaciones de frontera	5%	3	15,0%	4	20,0%
Transporte aéreo	5%	3	15,0%	4	20,0%
Reactivación Galeras	10%	0	0,0%	1	10,0%
Nuevos competidores	5%	0	0,0%	0	0,0%
Informalidad y empirismo	2,5%	0	0,0%	0	0,0%
Asociatividad	2,5%	3	7,5%	1	2,5%
Precios	10%	4	40,0%	4	40,0%
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>					
Liderazgo	10%	4	40,0%	4	40,0%
Control	2,5%	0	0,0%	2	5,0%
Portafolio de servicios	10%	4	40,0%	4	40,0%
Precios	2,5%	4	10,0%	4	10,0%
Fidelización	5%	4	20,0%	4	20,0%
Calidad del servicio	10%	4	40,0%	4	40,0%
Cartera	5%	0	0,0%	1	5,0%
Costos	5%	2	10,0%	1	5,0%
Infraestructura	5%	4	20,0%	4	20,0%

tecnológica					
Infraestructura física	10%	4	40,0%	4	40,0%
Estabilidad	3%	2	5,0%	0	0,0%
Capacitación	5%	2	10,0%	1	5,0%
Remuneración	2,5%	1	2,5%	0	0,0%
Planeación	2,5%	2	5,0%	3	7,5%
Comunicación	2,5%	3	7,5%	3	7,5%
Mercadeo	5%	4	20,0%	4	20,0%
Indicadores financieros	5%	0	0,0%	1	5,0%
Solidez	2,5%	1	2,5%	4	10,0%
Procesos	2,5%	0	0,0%	2	5,0%
Motivación	5%	1	5,0%	0	0,0%
			<b>4,6</b>		<b>5,025</b>

FUENTE: Ésta investigación

## 6.2 DECISIONES ESTRATÉGICAS

### Desarrollo de producto

¿En qué consiste?

En generar artículos nuevos y dirigirlos al mercado actual.

¿Qué busca?

Utilizar la experiencia de la marca para desarrollar nuevos productos.

¿Cómo se logra?

Desarrollando nuevos productos que puedan ser atractivos al mercado que actualmente se atiende.

¿A quién se recomienda?

A las empresas que tienen marcas con prestigio en el segmento de mercado al que se dirigen.

Para dar cumplimiento a la aplicación del desarrollo de nuevos productos, se deben tener en cuenta las siguientes estrategias que son origen del análisis interno y externo del hotel Cuéllar's:

1. Incluir nuevos destinos anexos al mercado de negocios ofertadas en Dólares constantes
2. Mantener precios bajos con una buena política de compras producto de una actitud proactiva al negociar, para segmentar mercado
3. Ofrecer atractivas ofertas al cliente fiel con constante seguimiento
4. Mejoramiento continuo de la calidad con una constante renovación y actualización del Portafolio y capacitación permanente a personal administrativo y operativo
5. Fortalecer el mercadeo con las nuevas oportunidades que ofrecen las políticas de turismo, aprovechando incentivos fiscales para inversión, innovando y modernizando activos con costos menores por el bajo costo del dólar o financiación con tasas atractivas.

## 7 INDICADORES DE GESTIÓN

**Cuadro No. 17** Indicadores de Gestión

OBJETIVOS	INDICADORES				
	DENOMIN.	FORMULA	META	FREC.	RESP.
Incrementar la Rentabilidad de todas las Unidades Estratégicas de Negocios.	Rentabilidad	Utilidad Neta / Inversión	5%	Trimestral	Gerente Administrativo
Incrementar los Ingresos en las diferentes Áreas Operacionales del Hotel	Ingresos	Ventas Netas / Ventas Presupuestadas	7%	Mensual	Subgerente Operativo
Disminuir los Costos y Gastos	Costo	Total compras / Total Ventas	5%	Mensual	Auxiliar Administrativa
Incrementar, mantener y recuperar clientes	Incorporación Clientes	Clientes Nuevos/ Clientes Totales	15%	Mensual	Jefe de Recepción
Mejorar la calidad del servicio	Servicio	No. Quejas Recibidas / No. Clientes Alojados	1%	Mensual	Secretaria de Gerencia
Optimizar la utilización de la capacidad Instalada	% Ocupación	Habitaciones Ocupadas/ Habitaciones Disponibles	70%	Mensual	Jefe de Recepción
Mejorar la comunicación interna	Comunicación	No. Reclamos Internos / Total trabajadores	1%	Mensual	Subgerente Operativo

Adaptar la tecnología a las necesidades actuales	Tecnología	No. Activos renovados / Total de Activos	20%	Semestral	Auxiliar Administrativa
--	------------	--	-----	-----------	-------------------------

FUENTE: Ésta investigación

## 8 PLAN OPERATIVO O DE ACCIÓN

Para el desarrollo de la Planeación estratégica corporativa del hotel Cuéllar's se requerirá de personal idóneo y capaz que lidere este proceso. Dentro del personal administrativo se cuenta con profesionales de diferentes especialidades los cuales a través de sus carreras, han tenido la oportunidad de ver materias relacionadas con la planeación estratégica, es decir cuentan con la base teórica y la experiencia para dirigir este proceso, entre otros se tiene al Gerente Administrativo, profesional en Administración de Empresas con estudios de postgrado en Gerencia Financiera para Hoteles y Restaurantes y Alta Gerencia; la Subgerente Operativa con estudios de Hotelería y Turismo quien se ha desempeñado como Gerente en varios hoteles y clubes sociales, la Secretaria, Delineante de Arquitectura quien ha recibido capacitación en temas de Gestión de Calidad con vías a certificación en la norma ISO 9001 versión 2000, la Jefe de Recepción quien ha tenido igual capacitación, estas cuatro personas conformarán el equipo estratega, quienes presentarán informes semanales sobre el adelanto en el proceso de la planeación estratégica.

PLAN DE ACCIÓN HOTEL CUÉLLAR'S 2009 – 2012									
OBJETIVO	ESTRATEGIAS		METAS		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
	<b>E. funcionales</b>	<b>E. Negocios</b>	2009	2010					
Incrementar la Rentabilidad de todas las Unidades Estratégicas de Negocios.	Incluir nuevos destinos anexos al mercado de negocios ofertadas en Dólares constantes	Desarrollo de Producto  Desarrollo de Mercado	Incrementar las ventas en un 10%	Incrementar las ventas en un 15%	Ampliación y Promoción del portafolio	Subgerente Operativo	2 meses	\$ 5.000.000	Publicidad y convenios con agencias de viajes

PLAN DE ACCIÓN HOTEL CUÉLLAR'S  
2009 – 2012

OBJETIVO	ESTRATEGIAS		METAS		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
	E. funcionales	E. Negocios	2009	2010					
Incrementar los Ingresos en las diferentes Áreas Operacionales del Hotel	Incluir nuevos destinos anexos al mercado de negocios	Desarrollo de Producto  Desarrollo de Mercado	Incrementar las ventas en un 10%	Incrementar las ventas en un 15%	Ampliación y Promoción del portafolio	Subgerente Operativo	2 meses	\$ 1.000.000	Convenios con Operadores Turísticos Locales
	Mantenimiento de tarifas en Dólares constantes	Desarrollo de Mercado	Incrementar las ventas en un 10%	Incrementar las ventas en un 15%	Promoción del portafolio	Subgerente Operativo	2 meses	\$ 4.000.000	No. Nuevos Clientes

**PLAN DE ACCIÓN HOTEL CUÉLLAR'S  
2009 – 2012**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
	E. FUNCIONALES	E. NEGOCIOS	2009	2010					
Disminuir los Costos y Gastos	Actitud preactiva al negociar	Desarrollo de Mercado	Reducción costo 3%	Reducción costo 5%	Conseguir Nuevos proveedores	Subgerente Operativo	1 mes	0	Nuevos Proveedores
	Mantener precios bajos con una buena política de compras	Desarrollo de Mercado	Reducción costo 3%	Reducción costo 5%	Negociar diferentes modalidades de pago	Subgerente Operativo	1 mes	0	Días de pago
	Compras por volumen aprovechando financiación baja	Desarrollo de Mercado	Reducción costo 3%	Reducción costo 5%	Consecución créditos bajos	Gerente Administrativo	1 mes	0	Créditos obtenidos

**PLAN DE ACCIÓN HOTEL CUÉLLAR'S  
2009 – 2012**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
	E. FUNCIONALES	E. NEGOCIOS	2009	2010					
Incrementar, mantener y recuperar clientes	Permanente renovación y actualización del Portafolio	Desarrollo de Producto	Incrementar las ventas en un 10%	Incrementar las ventas en un 15%	Ofrecimiento de planes atractivos	Gerente Administrativo	1 mes	0	Nuevos Clientes
	Mantener precios para segmentar mercado	Desarrollo de Producto	Incrementar las ventas en un 10%	Incrementar las ventas en un 15%	Identificar las diferentes temporadas donde se puede reducir los niveles de descuento	Gerente Administrativo	1 mes	0	Porcentaje de Reducción tarifas

**PLAN DE ACCIÓN HOTEL CUELLAR'S  
2009 – 2012**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
	E. FUNCIONALES	E. NEGOCIOS	2009	2010					
Mejorar la calidad del servicio	Constante seguimiento de los clientes	Desarrollo de Mercado	Clientes Nuevos 5%	Clientes Nuevos 10%	Registro de clientes para medir la fidelización	Jefe de Recepción	Diario	0	No. Total de clientes
	Capacitación permanente administrativos y operativos	Desarrollo de Producto	Capacitados 30%	Capacitados 40%	Programación de cursos con COTELCO y SENA	Gerente Administrativo	Mensual	2'000.000	No. Personal capacitado

PLAN DE ACCIÓN HOTEL CUÉLLAR'S 2009 – 2012									
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
	E. FUNCIONALES	E. NEGOCIOS	2009	2010					
Optimizar la utilización de la capacidad Instalada	Ofrecer atractivas ofertas al cliente fiel	Desarrollo de Mercado	Incrementar las ventas en un 10%	Incrementar las ventas en un 15%	Promoción del portafolio	Gerente Administrativo	6 meses	500.000	Clientes Fidelizados
	Generar mayor promoción para imponerse sobre los competidores	Desarrollo de Mercado	Incrementar las ventas en un 10%	Incrementar las ventas en un 15%	Promoción del portafolio	Gerente Administrativo	6 meses	2'000.000	Convenios con agencias de viajes y operadores turísticos

PLAN DE ACCIÓN HOTEL CUÉLLAR'S 2009 – 2012									
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
	E. FUNCIONALES	E. NEGOCIOS	2009	2010					
Mejorar la comunicación interna Mejorar la comunicación interna	Levantar procesos y divulgarlos generando mayor formalidad y conocimiento	Desarrollo de Producto	60% Procesos Levantados	90% Procesos Levantados	Socialización	Jefes de Área	6 meses	500.000	Procesos levantados

**PLAN DE ACCIÓN HOTEL CUÉLLAR'S  
2009 – 2012**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS		METAS		ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
	E. FUNCIONALES	E. NEGOCIOS	2009	2010					
Adaptar la tecnología a las necesidades actuales	Aprovechamiento incentivos fiscales para inversión	Desarrollo de Producto	20 Habitaciones Nuevas	50 Habitaciones Nuevas	Ampliar y Modernizar la infraestructura Física	Gerente Administrativo	36 meses	500'000.000	No. de Habitaciones disponibles
	Modernización de activos en dólares a costos bajos o financiación con tasas bajas	Desarrollo de Producto	10% Equipos renovados	20% Equipos renovados	Renovación de Tecnología	Gerente Administrativo	6 meses	50'000.000	No. de Equipos Nuevos

## CONCLUSIONES

- El Hotel Cuéllar's requiere de forma prioritaria la implementación de una Planeación Estratégica que defina su norte, para con ello incrementar su competitividad y con esto su productividad y la rentabilidad ofrecida a sus socios.
- Este estudio permite concluir que el hotel debe garantizar el mejoramiento continuo y la ampliación del portafolio de servicios, con lo cual pueda incrementar sus ventas.
- Se observa que el Hotel Cuéllar's se encuentra bien posicionado, se ubica en un alto nivel de competitividad, por tanto sus objetivos se deben encaminar a mantenerlo.
- Se evidencia un excelente clima interno lo que se manifiesta en una óptima calidad en el servicio, permitiendo la fidelización de sus clientes superando a la competencia.
- El entorno para la industria hotelera es bastante hostil, por lo que las estrategias a aplicar deben ser agresivas para enfrentar con éxito las amenazas del sector.
- De acuerdo al diagnóstico realizado al Hotel Cuéllar's se recomienda la estrategia de negocio de Desarrollo de Producto, porque se requiere conquistar otro tipo de clientes, lo que podrá ser posible con la ampliación de la infraestructura con nuevas habitaciones y un nuevo salón.

## BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO SANTANDER, Eduardo. “Bases Para la Concertación del Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011”. San Juan de Pasto, 2008.

BETANCOURT G., Benjamín. Planeación Estratégica. Papeles de Trabajo para planes Estratégicos. (Documento de Circulación Interna en el Post Grado de Alta Gerencia)

BETANCOURTH G., Benjamín. “Análisis sectorial y competitividad”. Cali: Poemia, 2007.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. “Estudio del sector hotelero 2002”. San Juan de Pasto, 2002.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO, Departamento de Planeación y estudios económicos. Anuario Estadístico 2003. San Juan de Pasto: Cámara de Comercio de Pasto, 2004. 47 p.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. “Observatorio económico de Pasto 2005”. Segunda edición. San Juan de Pasto, EDINAR, 2005.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. “Observatorio económico de Pasto 2006”. Tercera Edición. San Juan de Pasto, GRÁFICOLOR, 2007.

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Informe Nacional de Competitividad 2007. Bogotá: 2007.

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5ª Edición, Impresora Roma, México, 1997.

DAVID, Fred R. Gerencia Estratégica. Editorial Legis.

ERAZO Daniel, JOJOA Rosa. Estudio del Manejo Administrativo y Funcional de Todas las Áreas (Administrativa, Operativa y Funcional) de la empresa Hotel los Andes. Tesis de Administración de Empresas, UDENAR. Ipiales, 2003.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan Departamental de Desarrollo. (Visión Nariño 2030).

GOBERNACIÓN DE NARIÑO, “La fuerza del cambio continua 2004-2007”. San Juan de Pasto, 2004.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Secretaria de Planeación. “Visión Nariño 2030”. Multimedia. San Juan de Pasto, 2004.

LEÓN, Orfelio y MONTERO, Ignacio. Diseño de investigaciones. 2 ed. Madrid: Mc Graw Hill, 2002. 392 p.

MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología – Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª. Ed. Mc Graw Hill Bogotá, 2003. 246p.

OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO, Universidad de Nariño. Diagnóstico y Propuestas de Mejoramiento del Proyecto de Mejoramiento de Procesos. Pasto: 2005 - 2007.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 9ª Ed. Panamericana Editorial. Bogotá: 3R Editores, 2006.

STEINER, George A. Planeación Estratégica. Continental. México, 1996.

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El proceso de la investigación científica. 3 ed. México: Limusa Noriega Editores, 1.994. 231 p.

GOODSTEIN, Leonardo D. Planeación Estratégica. Mc Graw Hill, Bogotá, 2000.

OGLIASTRI, Enrique. Planificación. Tercer Mundo, Bogotá, 1994.

VALDIVIESO C., Renato. Planificación. Convenio Andrés Bello, 1994.

TURNARIÑO, “Plan estratégico de desarrollo turístico de Nariño”. San Juan de Pasto, 2007.

VICEMINISTERIO DEL TURISMO, “Política de competitividad, mercadeo y promoción turística de Colombia”, Bogota, 2003.

## NETGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN DE PASTO, Municipio de Pasto [on line]. [consultado 20 marzo., 2007]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.pasto.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=q-l1--&s=A&m=n>>

TURNARIÑO, Emprende camino conoce a Nariño. [on line]. [Consultado 21 marzo., 2007]. Disponible en Internet: <URL: <http://turnarino.gobernar.gov.co/pdepartamento.html>>

## **ANEXOS**

## ANEXO No 1

### OCUPACIÓN COTELCO NARIÑO 2007

COTELCO CAPITULO NARIÑO OPERACIÓN HOTELERA AÑO 2007														
Hotel	Total	Prom	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agó	Sep	Oct	Nov	Dic
Agualongo	PAI 9,952	<b>18.5%</b>	976	879	829	831	946	782	596	828	712	1,039	900	596
	HW 8,734	<b>20.3%</b>	640	819	775	638	899	694	556	762	673	909	796	623
Morasuco	PAI 9,559	<b>15.9%</b>	796	749	1,025	691	802	695	549	688	616	548	977	613
	HW 6,358	<b>14.8%</b>	504	559	692	431	563	531	412	484	462	453	762	505
Cuellar's	PAI 9,547	<b>17.7%</b>	652	784	689	747	867	809	766	732	890	611	905	495
	HW 8,001	<b>18.6%</b>	552	666	772	607	732	707	624	638	790	718	811	383
Don Saul	PAI 6,822	<b>12.6%</b>	780	440	750	656	504	616	441	595	474	579	611	374
	HW 5,842	<b>13.6%</b>	519	388	617	509	465	552	398	516	427	551	584	316
Fernando Plaza	PAI 5,192	<b>9.6%</b>	483	360	431	330	310	487	496	536	462	576	443	308
	HW 3,878	<b>9.9%</b>	396	305	340	261	268	362	389	280	290	362	328	237
Casa Madrigal	PAI 4,678	<b>8.7%</b>	227	430	323	440	448	475	423	389	560	328	314	311
	HW 3,810	<b>8.9%</b>	126	386	272	332	408	406	181	372	443	311	274	305
El Dorado	PAI 5,262	<b>9.8%</b>	451	500	585	367	462	474	444	430	354	566	524	475
	HW 3,633	<b>8.4%</b>	282	257	283	253	306	327	274	297	288	380	331	306
Americana	PAI 3,883	<b>7.2%</b>	373	178	376	318	256	352	422	289	340	346	368	255
	HW 2,822	<b>6.6%</b>	234	151	273	231	208	261	282	245	254	245	264	173
<b>Total</b>	PAI 53,945		4,908	4,140	5,038	4,420	4,615	4,692	4,137	4,425	4,408	4,783	5,042	3,327
	HW 43,076		3,252	3,551	4,024	3,322	3,914	3,650	3,126	3,595	3,627	3,919	4,150	2,748

## ANEXO No 2

### ESTADÍSTICAS HOTEL CUÉLLAR'S 2007

2007

	DISPONIBLES	OCUPADAS	LLEGADOS	ALOJADOS	NIÑOS
ENERO	1,209	552	344	852	44
FEBRERO	1,092	666	452	784	18
MARZO	1,209	772	470	889	7
ABRIL	1,170	607	418	747	16
MAYO	1,209	732	502	867	1
JUNIO	1,170	707	461	809	11
JULIO	1,209	624	468	766	5
AGOSTO	1,209	639	442	732	5
SEPTIEMBRE	1,170	790	497	890	0
OCTUBRE	1,209	718	447	811	4
NOVIEMBRE	1,170	811	519	905	3
DICIEMBRE	1,209	383	322	495	21
total	1,186	667	445	796	12

### ANEXO No 3

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN



Estimado Huésped.

Agradecemos un momento de su tiempo para que nos ayude a mantener y mejorar nuestros servicios, con su valiosa calificación.

Muchas Gracias.

<b>Atención por parte del personal:</b>					
	<b>Muy Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>No utilizó / No contesta</b>
Vigilantes					
Recepcionistas					
Botones					
Camareras					
Meseros					
Telefonistas					
Aseadoras					
Mantenimiento					
Otros: _____ _____ (Especifique)					
<b>Confort dentro de la habitación:</b>					
	<b>Muy Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>No utilizó / No contesta</b>
Confort de la Cama					
Iluminación Habitación					
Closet					
Servicio de Televisión					
Servicio de Internet					
Servicio a la Habitación					
Baño					
Minibar					
Otros: _____ _____					

(Especifique)					
<b>Mantenimiento y Limpieza:</b>					
	<b>Muy Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>No utilizó / No contesta</b>
Recepción					
Restaurante					
Parqueadero					
Salones					
Escaleras y Pasillos					
Habitación					
Baño					
Otros: _____ _____					
(Especifique)					
<b>Estadía en general:</b>					
	<b>Muy Satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>No utilizó / No contesta</b>
<b>En su próxima estadía que le agradecería encontrar? :</b>					
<b>Observaciones:</b>					
<b>Nombre:</b>			<b>Habitación:</b>		
<b>E-Mail:</b>			<b>Fecha:</b>		

## ANEXO No 4

### FABULACIÓN ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

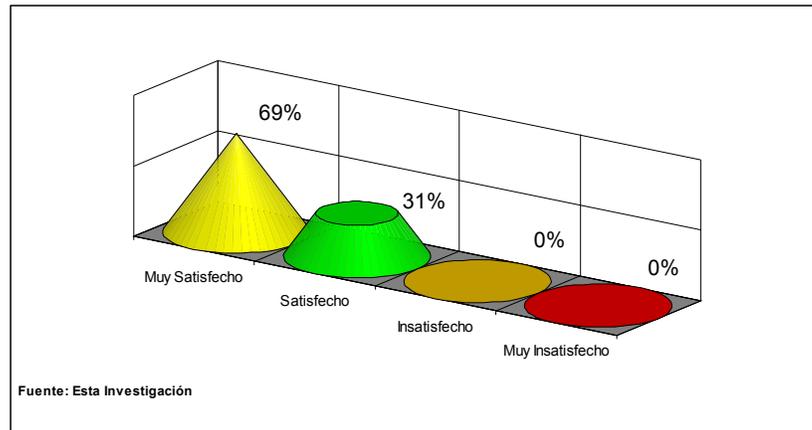
		Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Total contestaron	No utilizó / No contesta	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
<b>Atención por parte del personal:</b>	Vigilantes	59	26	0	0	85	5	69%	31%	0%	0%
	Recepcionistas	75	15	0	0	90	0	83%	17%	0%	0%
	Botones	68	21	0	0	89	1	76%	24%	0%	0%
	Camareras	67	18	0	0	85	5	79%	21%	0%	0%
	Meseros	64	22	2	0	88	2	73%	25%	2%	0%
	Telefonistas	49	18	0	0	67	23	73%	27%	0%	0%
	Aseadoras	63	17	0	0	80	10	79%	21%	0%	0%
	Mantenimiento	52	18	0	0	70	20	74%	26%	0%	0%
								<b>75,9%</b>	<b>23,9%</b>	<b>0,3%</b>	<b>0,0%</b>
<b>Confort dentro de la habitación:</b>	Confort de la Cama	63	23	2	1	89	1	71%	26%	2%	1%
	Iluminación Habitación	61	25	1	0	87	3	70%	29%	1%	0%
	Closet	58	27	0	0	85	5	68%	32%	0%	0%
	Servicio de Televisión	65	24	0	0	89	1	73%	27%	0%	0%
	Servicio de Internet	40	18	7	1	66	24	61%	27%	11%	2%
	Servicio a la Habitación	51	18	0	0	69	21	74%	26%	0%	0%
	Baño	58	26	3	1	88	2	66%	30%	3%	1%
	Minibar	53	24	3	0	80	10	66%	30%	4%	0%
								<b>68,6%</b>	<b>28,3%</b>	<b>2,6%</b>	<b>0,5%</b>
<b>Mantenimiento y Limpieza:</b>	Recepción	75	15	0	0	90	0	83%	17%	0%	0%
	Restaurante	65	21	1	0	87	3	75%	24%	1%	0%
	Parquadero	34	14	3	0	51	39	67%	27%	6%	0%
	Salones	39	13	0	1	53	37	74%	25%	0%	2%
	Escaleras y Pasillos	59	24	0	0	83	7	71%	29%	0%	0%
	Habitación	62	26	0	0	88	2	70%	30%	0%	0%
	Baño	60	26	0	0	86	4	70%	30%	0%	0%
								<b>82,6%</b>	<b>30,0%</b>	<b>1,4%</b>	<b>0,3%</b>
<b>Estadía en General</b>		59	23	0	0	82	8	<b>72,0%</b>	<b>28,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

Fuente: Esta Investigación

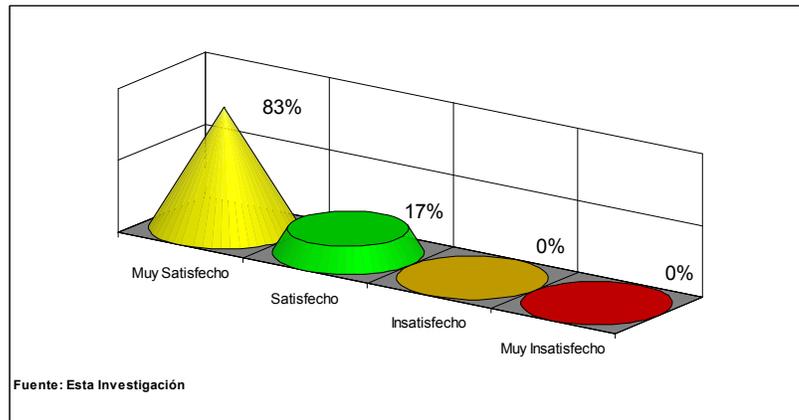
## ANEXO No. 5

### RESULTADOS SATISFACCIÓN ATENCIÓN DEL PERSONAL

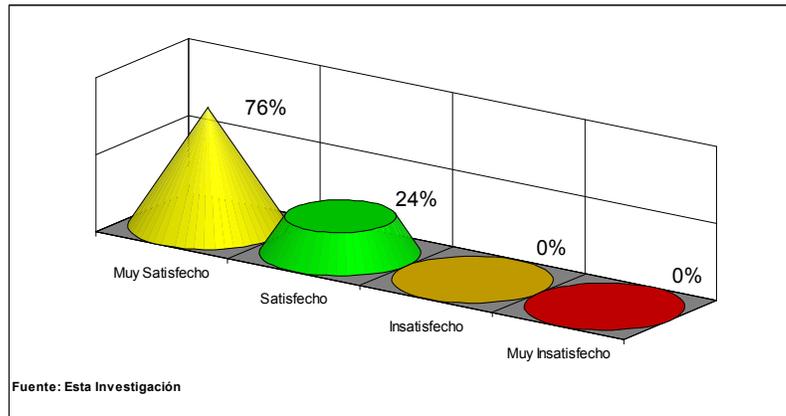
**Gráfico No. 13** Atención por parte de Vigilantes



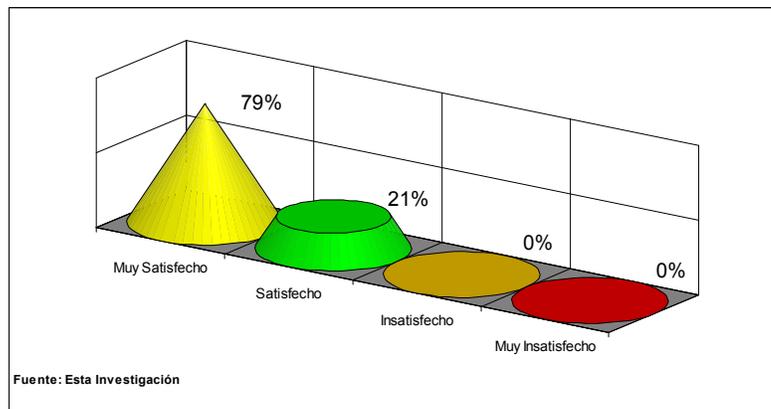
**Gráfico No. 14** Atención por parte de Recepcionistas



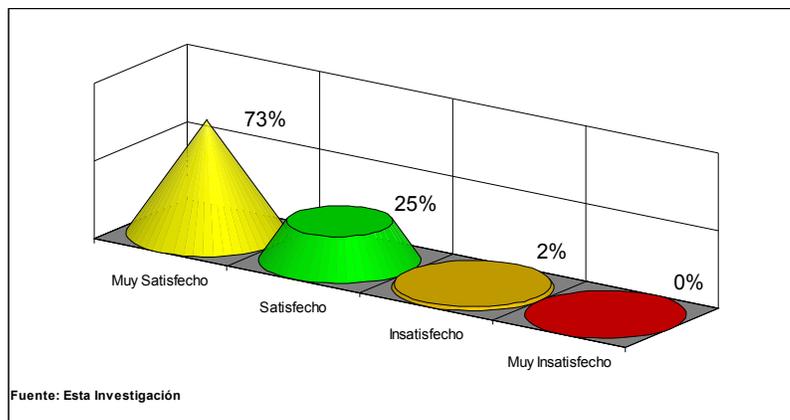
**Gráfico No. 15** Atención por parte de Botones



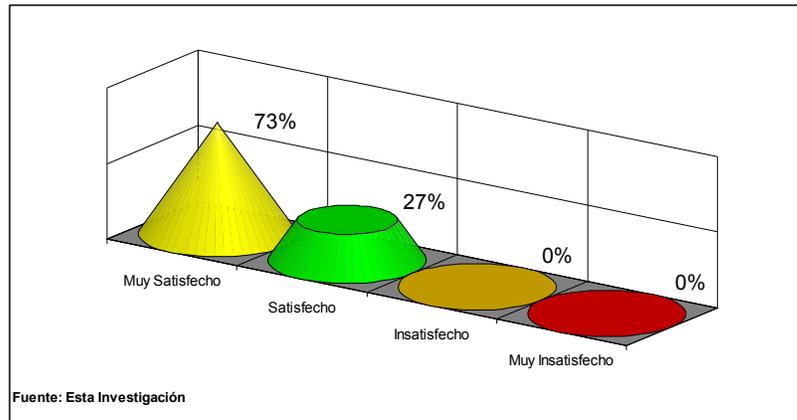
**Gráfico No. 16** Atención por parte de Camareras



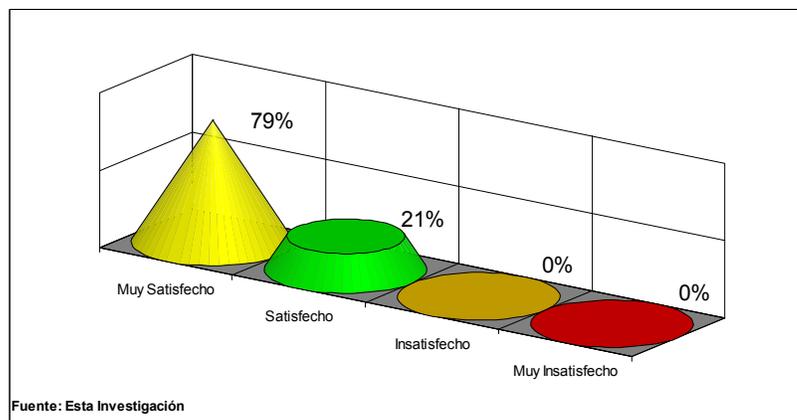
**Gráfico No. 17** Atención por parte de Meseros



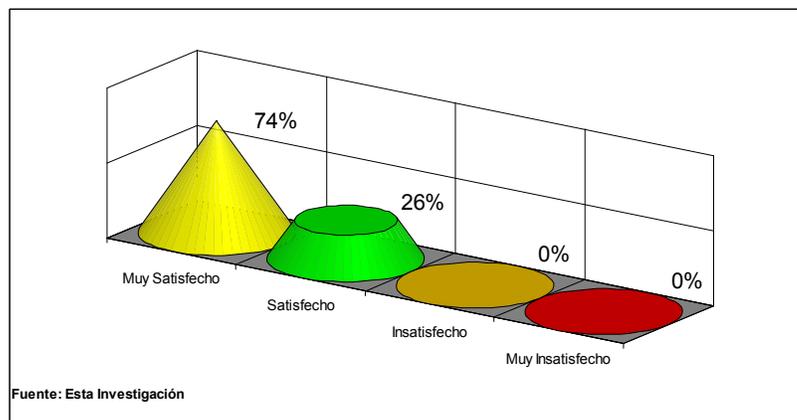
**Gráfico No. 18** Atención por parte de Telefonistas



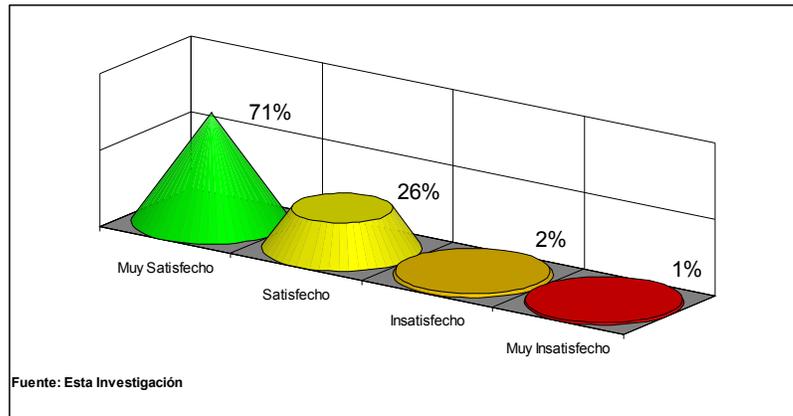
**Gráfico No. 19** Atención por parte de Aseadoras



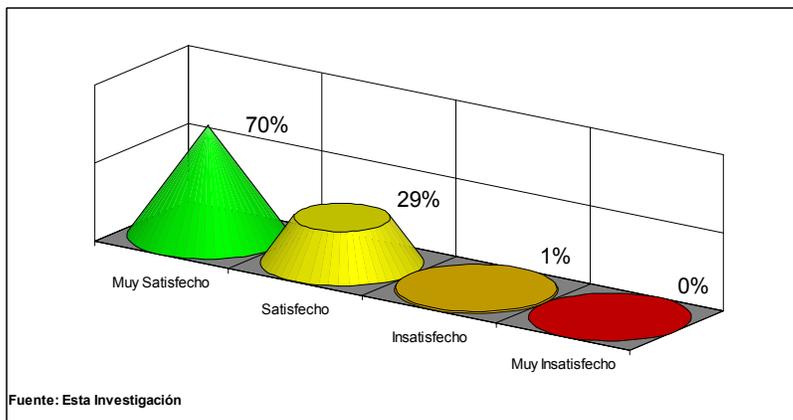
**Gráfico No. 20** Atención por parte de personal de Mantenimiento



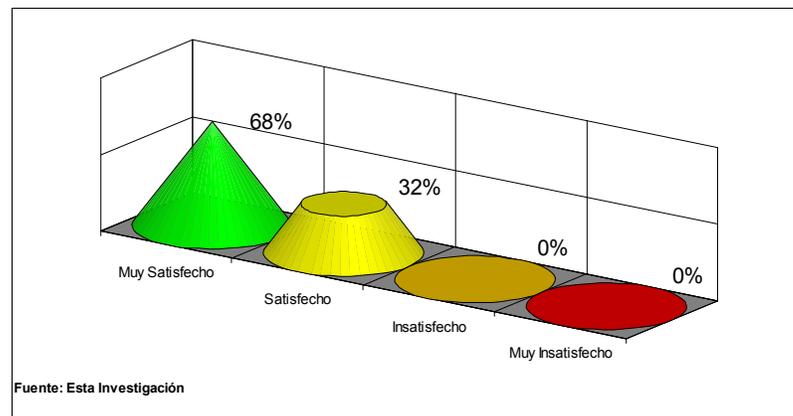
**Gráfico No. 21** Confort de la cama



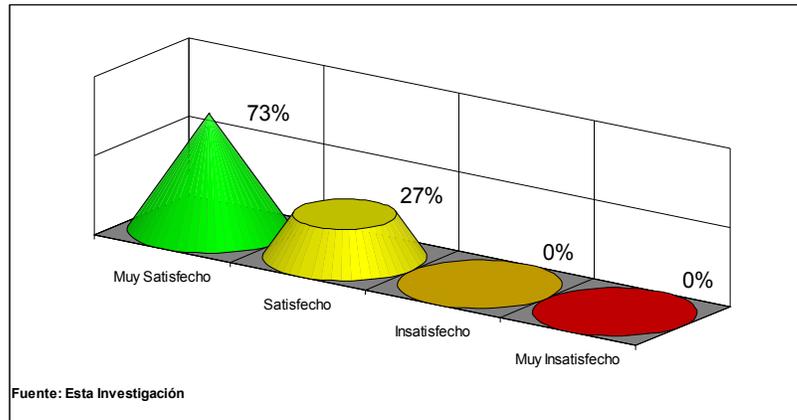
**Gráfico No. 22** Iluminación de la Habitación



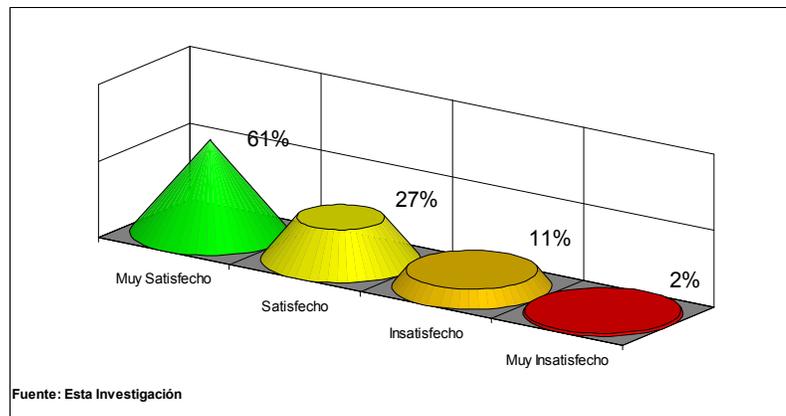
**Gráfico No. 23** Comodidad del Closet



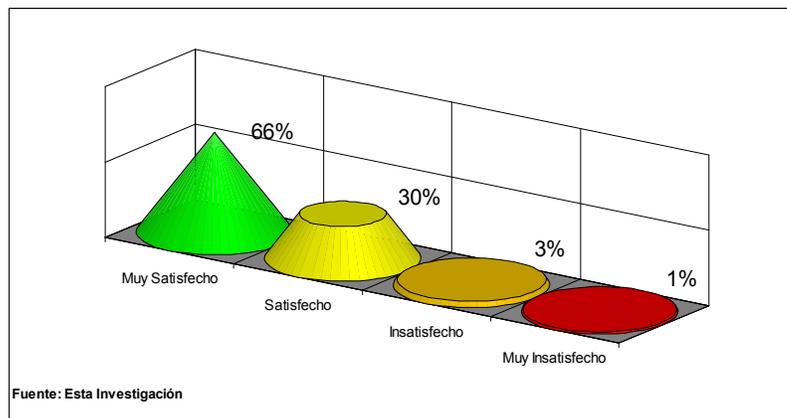
**Gráfico No. 24** Servicio de Televisión



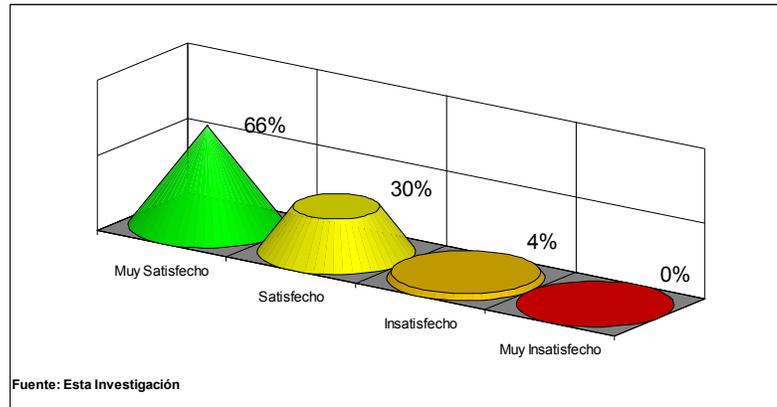
**Gráfico No. 25** Servicio de Internet



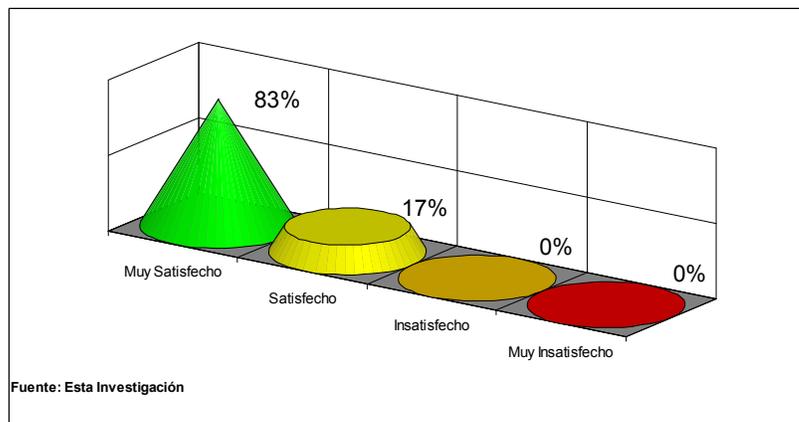
**Gráfico No. 26** Comodidad del Baño



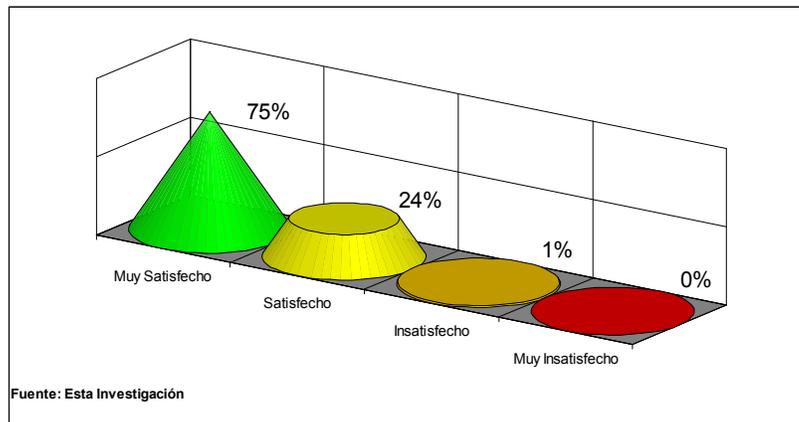
**Gráfico No. 27** Minibar



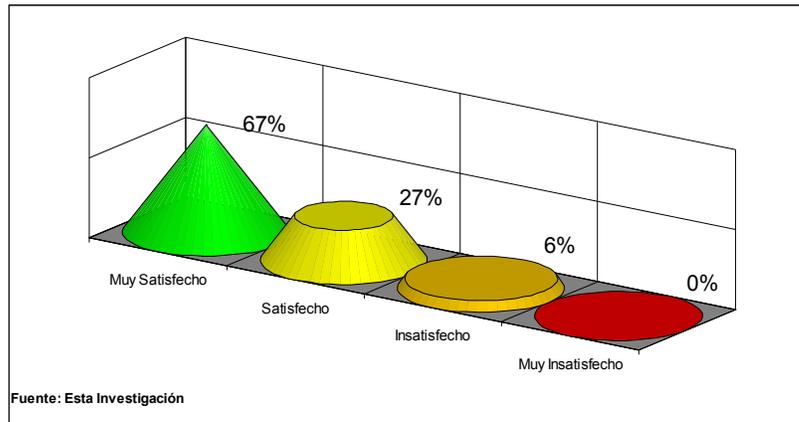
**Gráfico No. 28** Mantenimiento y Limpieza de la Recepción



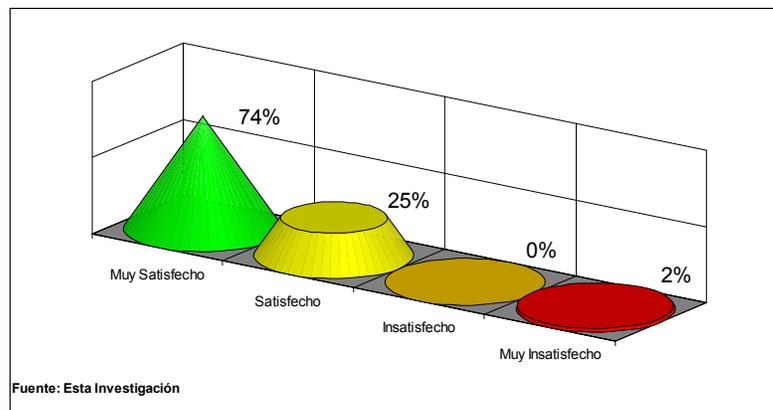
**Gráfico No. 29** Mantenimiento y Limpieza del Restaurante



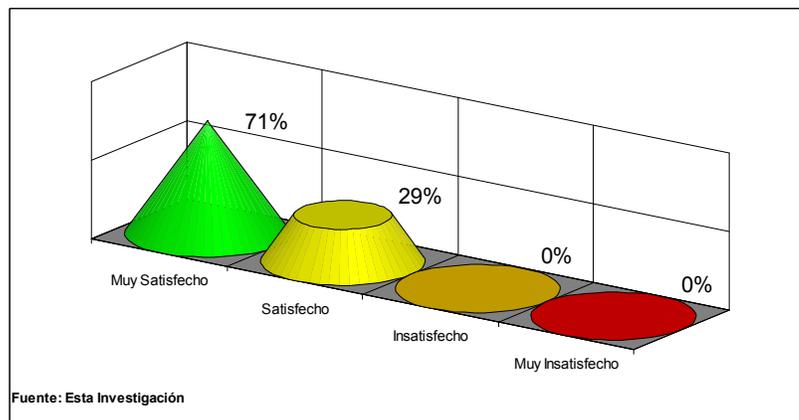
**Gráfico No. 30** Mantenimiento y Limpieza del Parqueadero



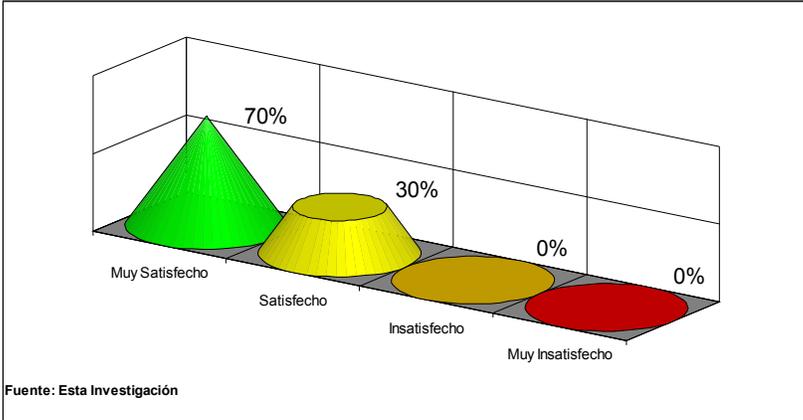
**Gráfico No. 31** Mantenimiento y Limpieza de los Salones



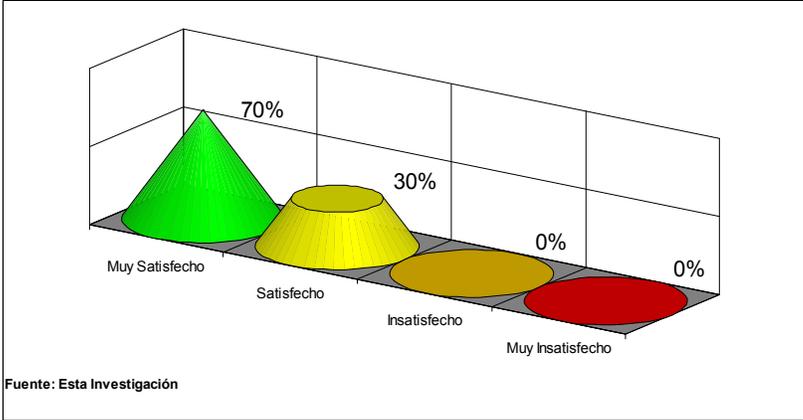
**Gráfico No. 32** Mantenimiento y Limpieza de las Escaleras y Pasillos



**Gráfico No. 33** Mantenimiento y Limpieza de las Habitaciones



**Gráfico No. 34** Mantenimiento y Limpieza del Baño



**ANEXO No. 6**

**MUESTRA MENSUAL HOTELES – DANE**

<b>Muestra Mensual Hoteles</b>		
<b>A.9 Hoteles. Porcentaje de ocupación año corrido</b>		
<b>Enero 2005- Diciembre 2007</b>		
Años y meses		Porcentaje de ocupación Hoteles
	<b>2005</b>	
Enero		53,62
Febrero		50,96
Marzo		50,31
Abril		48,86
Mayo		48,32
Junio		48,54
Julio		49,74
Agosto		50,66
Septiembre		50,73
Octubre		50,87
Noviembre		51,13
Diciembre		50,98
<b>Promedio</b>		<b>50,39</b>
	<b>2006</b>	
Enero		53,79
Febrero		52,15
Marzo		51,91
Abril		51,47
Mayo		50,53
Junio		50,83
Julio		52,05
Agosto		53,04
Septiembre		53,47
Octubre		53,76
Noviembre		54,09
Diciembre		53,96
<b>Promedio</b>		<b>52,59</b>

2007	
Enero	56,90
Febrero	55,27
Marzo	55,03
Abril	54,22
Mayo	53,37
Junio	53,24
Julio	54,00
Agosto	54,75
Septiembre	54,71
Octubre	54,86
Noviembre	55,30
Diciembre	54,99
<b>Promedio</b>	<b>54,72</b>
Fuente: DANE	