

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL AGUALONGO
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO
AÑOS 2006 – 2010**

**PAOLA A. LIMA RIVERA
KAROLA LÓPEZ LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA – IX PROMOCIÓN
VICERRECTORIA DE POSTGRADOS
SAN JUAN DE PASTO
AGOSTO DE 2006**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL AGUALONGO
CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO
AÑOS 2006 – 2010**

**ESTUDIANTES:
PAOLA A. LIMA RIVERA.
KAROLA LÓPEZ LÓPEZ**

**ASESOR:
DR. OSCAR BENAVIDES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA – IX PROMOCIÓN
VICERRECTORIA DE POSTGRADOS
SAN JUAN DE PASTO
AGOSTO DE 2006**

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

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

Nota de Aceptación

Dr. Oscar Benavides
Asesor

Dr. Carlos Arturo Ramírez
Jurado

Dr. Rodrigo Yépez
Jurado

San Juan de Pasto, Agosto 31 de 2006.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
 CAPÍTULO I	
ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1.1 Título del Trabajo de Grado	19
1.1.2 Tema	19
1.2 ANTECEDENTES	19
1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.3.1 Descripción del Problema	21
1.3.2 Formulación del Problema	26
1.4 JUSTIFICACIÓN	26
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.5.1 Objetivo General	27
1.5.2 Objetivos Específicos	27
1.6 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.6.1 Marco Contextual	28
1.6.2 Marco Teórico	31
1.7 METODOLOGÍA	53
1.7.1 Tipo de Estudio	53
1.7.2 Tipo de Investigación	53
1.7.3 Técnica de Investigación	54
1.7.4 Proceso de Recolección de Información	54
 CAPÍTULO 2	
RECuento CRÍTICO	58
2.1 HISTORIA – RECuento CRÍTICO	58
2.2 ESTRATEGIAS	60
2.3 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL DEL HOTEL AGUALONGO	61
2.3.1 Visión actual	61
2.3.2 Misión actual	61
2.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS	61
2.5 OBJETIVOS DEL HOTEL AGUALONGO	63
2.6 EXPECTATIVAS	64
 CAPÍTULO 3	
ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	65
3.1 ENTORNO POLÍTICO	65
3.2 ENTORNO SOCIAL	65

	Pág.
3.3 ENTORNO ECONÓMICO	71
3.4 ENTORNO CULTURAL	76
3.5 ENTORNO AMBIENTAL	77
3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO	78
3.7 ENTORNO COMPETITIVO	81
3.7.1 Análisis Sectorial Hotelero-Turístico	81
1.7.1.1 Descripción global de sector hotelero y turístico en Colombia	81
1.7.1.2 Rivalidad de la competencia actual	84
1.7.1.3 Amenaza de la nueva competencia	89
1.7.1.4 Poder de negociación de proveedores	90
1.7.1.5 Poder de negociación de compradores	91
1.7.1.6 Barreras de entrada	96
1.7.1.7 Barreras de salida	96
1.7.1.8 Instituciones que apoyan al sector hotelero	97
1.8 ENTORNO INTERNO	99
1.9 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PC.	101
3.9.1 Análisis y conclusiones de la matriz de Perfil Competitivo PC.	102
 CAPÍTULO 4	
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	104
4.1 SÍNTESIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO QUE BRINDAN LOS FACTORES EXTERNOS	104
4.1.1 Entorno Económico	104
4.1.2 Entorno Político	107
4.1.3 Entorno Cultural	108
4.1.4 Entorno Social	108
4.1.5 Entorno Competitivo	113
4.1.6 Entorno Ambiental	114
4.1.7 Entorno Interno	115
4.2 SITUACIONES DE CONFLICTO O DE AMENAZAS	119
4.2.1 Entorno Económico	119
4.2.2 Entorno Tecnológico	125
4.2.3 Entorno Social	126
4.2.4 Entorno Competitivo	128
4.2.5 Entorno Interno	128
4.3 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE.	129
4.4 CÁLCULO DE LA MATRIZ EFE, ANÁLISIS Y COMENTARIOS A LA MATRIZ	131
 CAPÍTULO 5	
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	133
5.1 FORTALEZAS	133

	Pág.
5.2 DEBILIDADES	149
5.3 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ EFI O “EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS”	159
5.4 CÁLCULO DE MATRIZ EFI. ANÁLISIS Y COMENTARIOS	161
 CAPÍTULO 6	
MATRIZ DOFA	163
6.1 ANÁLISIS DOFA	163
6.2 MATRIZ DOFA – FADO	164
6.3 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	168
6.4 DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD	171
 CAPÍTULO 7	
REDIRECCIONAMIENTO DEL HOTEL AGUALONGO	173
7.1 HORIZONTE DE TIEMPO	173
7.2 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISIÓN	173
7.3 PLANTEAMIENTO DE LA NUEVA MISIÓN	173
7.4 VALORES CORPORATIVOS	173
7.5 POLÍTICAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL HOTEL AGUALONGO	174
 CAPÍTULO 8	
SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES MACROESTRATÉGICAS	176
8.1 MATRIZ PEEA O “POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN.”	176
8.1.1 Gráfica Matriz PEEA o “Posición estratégica y evaluación de la acción.”	177
8.2 ANÁLISIS DE PORTAFOLIO GCB O “GRUPO DE CONSULTA DE BOSTON”	178
8.2.1 Matriz de Portafolio GCB o “GRUPO DE CONSULTA DE BOSTON”	179
8.2.2 Análisis de la Matriz GCB	180
8.3 MATRIZ IE “INTERNA – EXTERNA”	180
8.3.1 Gráfica Matriz IE “Interna – Externa” y Análisis	182
8.4 MATRIZ DE LA “GRAN ESTRATEGIA”	183
8.4.1 Gráfica Matriz de la “Gran Estrategia” y Análisis	185
8.5 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL MPD	186
8.5.1 Gráfica Matriz de Política Direccional MPD	188
8.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	189
8.7 OPCIONES MACROESTRATÉGICAS	192
 CAPÍTULO 9	
DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL HOTEL AGUALONGO	196

	Pág.
CAPÍTULO 10	
PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN	199
10.1 DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN	199
CONCLUSIONES	226
RECOMENDACIONES	228
BIBLIOGRAFÍA	229
ANEXOS	231

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No. 1. Oferta de Alojamiento Agremiada en Cotelco	23
Cuadro No. 2. Oferta de Alojamiento Agremiada en Cotelco	23
Cuadro No. 3. Ocupación Hotelera en Colombia 2000 – 2004	24
Cuadro No. 4. Población Municipio San Juan de Pasto Proyección 1996 – 2005.	68
Cuadro No. 5. Grupos Poblacionales por Sexo. Municipio San Juan de Pasto 2002.	68
Cuadro No. 6. Grupos Poblacionales por Edades. Municipio San Juan de Pasto. 2002.	68
Cuadro No. 7. Tasa de Mortalidad. Municipio de Pasto 1998 – 2002.	69
Cuadro No. 8. Tasa de Natalidad y Fecundidad. Municipio de Pasto 2002 – 2003.	69
Cuadro No. 9. Muertes Violentas – Municipio de Pasto 2003	69
Cuadro No. 10. Comportamiento Desempleo – Comportamiento Inflación. Municipio de Pasto 1991 – 2003.	70
Cuadro No. 11. Producto Interno Bruto por Sectores Económicos. Municipio de Pasto – 2003.	70
Cuadro No. 12. Composición PIB por Rama de Actividad Económica. Municipio de Pasto – 2003.	71
Cuadro No. 13. Distribución Porcentual del Personal Ocupado en el Sector “Servicios de Interés” según Tipo de Vinculación y Género	72
Cuadro No. 14. Participación Porcentual de Habitaciones y Camas Disponibles para ser ocupadas en Hoteles, Hostales y Apartahoteles en Relación al Total de cada una.	75

	Pág.
Cuadro No. 15.	Promedio de Habitaciones y Camas Disponibles para ser Ocupadas en Relación al Total de Hoteles, Hostales y Apartahoteles (103) 75
Cuadro No. 16.	Participación Porcentual de Establecimientos por Servicio Ofrecido con Base en el Total de Hoteles, Hostales y Apartahoteles (103) 76
Cuadro No. 17.	Crecimiento del Sector Turístico en Colombia 87
Cuadro No. 18.	Crecimiento del Sector Hotelero en Colombia 88
Cuadro No. 19.	Hoteles en la Ciudad de San Juan de Pasto 89
Cuadro No. 20.	Nuevos Hoteles en la Cuidad de San Juan de Pasto 90
Cuadro No. 21.	Caja de Compensación Familiar de Nariño - Hotel Agualongo. Lista de Proveedores – 2006 91
Cuadro No. 22.	Indice de Ocupación Hotelera en Colombia – Enero a Mayo de 2006 92
Cuadro No. 23.	Cotelco Capítulo Nariño – Operación Hotelera. Ocupación Año 2005 94
Cuadro No. 24.	Cotelco Capítulo Nariño – Operación Hotelera. Ocupación Año 2006 95
Cuadro No. 25.	Indicadores Socio – demográficos 113
Cuadro No. 26.	Tarifas Comisionables Hoteles 114
Cuadro No. 27.	Participación del PIB Hoteles y Restaurantes (%). Tercer Trimestre de 2005 120
Cuadro No. 28.	Infraestructura Básica 121
Cuadro No. 29.	Relación Bancos – Cuentas de Ahorro 143
Cuadro No. 30.	Inversiones Obligatorias 143

	Pág.
Cuadro No. 31. Otras Inversiones	144
Cuadro No. 32. Definición de Indicadores de Gestión Hotel Agualongo	197

LISTA DE GRAFICAS

		Pág.
Gráfica No. 1.	Ocupación Hotelera en Colombia 2000 – 2004	24
Gráfica No. 2.	Temporalidad de la Demanda Hotelera en Colombia 2002 – 2004	25
Gráfica No. 3.	Proceso de Planeación Estratégica	47
Gráfica No. 4.	Modelo de Desarrollo de Planeación Estratégica	52
Gráfica No. 5.	Personal Ocupado por Tipo de Vinculación en Servicios de Interés	73
Gráfica No. 6.	Ingreso Promedio Mensual de los Establecimientos de Servicios de Interés.	74
Gráfica No. 7.	Crecimiento de Sector Turístico en Colombia	87
Gráfica No. 8.	Porcentaje de Ocupación Hotelera por Zonas. Enero 2004 Vs Enero 2003	93
Gráfica No. 9.	Porcentaje de Ocupación Hotelera por Zonas. Mayo 2006 Vs Mayo 2005	93
Gráfica No. 10.	Caja de Compensación Familiar de Nariño. Hotel Agualongo – Estadísticas de Huéspedes y Habitaciones Año 2001	123
Gráfica No. 11.	Caja de Compensación Familiar de Nariño. Hotel Agualongo – Estadísticas de Huéspedes y Habitaciones Año 2002	123
Gráfica No. 12.	Caja de Compensación Familiar de Nariño. Hotel Agualongo - Estadísticas de Huéspedes y Habitaciones Año 2003	124
Gráfica No. 13.	Caja de Compensación Familiar de Nariño. Hotel Agualongo – Estadísticas de Huéspedes y Habitaciones Años 2004	124

LISTA DE FOTOS

	Pág.
Foto No. 1. Habitación Suite del Hotel Agualongo	146
Foto No. 2. Habitación Twin del Hotel Agualongo	146
Foto No. 3. Jacuzzi del Hotel Agualongo	147
Foto No. 4. Restaurante del Hotel Agualongo	147
Foto No. 5. Salón Valle de Atríz del Hotel Agualongo	148
Foto No. 6. Sala Cultural Hotel Agualongo	148
Foto No. 7. Café Bar Galeras Hotel Agualongo	149
Foto No. 8. Terraza Loma Verde Hotel Agualongo	150

LISTA DE ANEXOS

- | | |
|--------------|--|
| Anexo No. 1. | Legislación y Normatividad Correspondiente al Hotel Agualongo – Caja de Compensación Familiar de Nariño. |
| Anexo No. 2. | Formato Encuesta Cliente Externo. |
| Anexo No. 3. | Análisis Encuesta Cliente Externo |

RESÚMEN

En los momentos actuales la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

La implementación del Plan Estratégico, le permitirá a la Gerencia del Hotel Agualongo, procesar y analizar información pertinente, interna y externa a través de un análisis del macroambiente, que incluye el entorno político, social, económico, cultural, ambiental, tecnológico, competitivo e interno, desarrollo y análisis de las matrices: M.P.C., MEFE, MEFI, DOFA, Análisis de Vulnerabilidad, Matriz PEEA, Análisis de Portafolio GCB, Matriz IE, Matriz de la Gran Estrategia, M.P.D., M.C.P.E., con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento del hotel hacia el futuro.

Se definieron una serie de indicadores de gestión, los cuales le permiten a la Gerencia medir el desempeño y logro de los objetivos establecidos para el Hotel Agualongo.

Se definieron tres macroestrategias las cuales son: Penetración en el Mercado, Desarrollo de los Productos y Asociaciones, fundamentales para construir los proyectos estratégicos que integrarán el plan estratégico del Hotel Agualongo, para el posterior desarrollo del Plan de Acción.

ABSTRACT

Actually, the most part of organizations recognize the importance of the strategic planeation for their growth and well-being, many years. It has demonstrated if directors efficiently define the mision of their organization, they will be in better conditions for giving the management and orientation to their activities.

The implementation of a strategic plan, permits to the “Agualongo” Hotel Management, processes and analyzes pertinent, internal and external information through of a microambiental analysis, that includes the political, social, economical, cultural, environmental, tecnological, competitive and internal environment, development and analyses of matrix: M.P.C., MEFE, MEFI, DOFA, Analysis of vulnerability, PEEA matrix, Analysis of GCB File, IE Matrix, Matrix of the Great Strategy, M.P.D., M.C.P.E., with the aim of evaluating the present situation of the enterprise, such as its level of competitiveness with the purpose of anticipating and deciding about the course of the hotel to the future.

It defines a serie of management indicators, which permit to the Director measure the performance and achievement of the established objectives to the “Agualongo” Hotel.

It defines three macrostrategies which are: Penetration of the Market, Development of the products and Asotiations, fudamental for making the strategic projects which will integrate the strategic plan to the “Agualongo” Hotel, for the later development of the action plan.

INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes, esto implica realizar un coordinado trabajo en equipo¹.

También es importante señalar que el Hotel Agualongo debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los clientes.

Algunos textos precisan que la planeación estratégica es más un arte que una ciencia, esto lo fundamentan en el hecho de que para desarrollarla se tiene que elaborar preguntas inteligentes, explorar posibles respuestas, experimentar con posibles soluciones y volver a empezar el proceso estratégico evaluando las respuestas obtenidas del último período.

Con el desarrollo de un plan estratégico se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno².

Desde el punto de vista de mercadeo, es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios³.

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

² SALLENAVE, Jean Paul. La Gerencia Integral – No le tema a la Competencia, témale a la incompetencia. Ed. Norma. Pág. 17-19.

³ R. DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Tercera Reimpresión. Febrero de 1990. Pág. 35-40

De igual manera con el desarrollo de la investigación se busca contribuir a que el Hotel Agualongo seleccione y organice sus servicios de manera que se mantenga sano a pesar de posibles sucesos inesperados o poco favorables.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Título del Trabajo de Grado

Plan Estratégico para el Hotel Agualongo – Caja de Compensación Familiar de Nariño, años 2006 – 2010.

1.1.2 Tema

Elaborar una propuesta de Plan Estratégico para el Hotel Agualongo.

1.2 ANTECEDENTES

La construcción del Hotel Agualongo se inició en 1971. En 1975, mediante trámite de COMFAMILIAR ante el Banco de Colombia se utilizó un crédito de \$15.000.000.00 de la línea FIP – Banco de la República. Estos recursos permitieron concluir el edificio en Diciembre de éste año.

COMFAMILIAR debió definir la forma de operación del Hotel, mediante administración directa a una administración delegada. Se decidió la primera opción.

El Hotel inició sus labores en abril de 1977 bajo la administración directa de COMFAMILIAR. Los resultados no fueron satisfactorios. Las dificultades se relacionaron con el manejo administrativo y financiero del hotel “la contabilidad del hotel se registraba en una forma muy parcial en papeles de borrador y a lápiz”⁴. Con el propósito de “arreglar” la contabilidad, que parecía como deficiente y atrasada, se contrató a la firma Alfonso Zerda y Cía., firma que “no cumplió” con la función para la cual fue contratada.

El concurso del auditor interno de COMFAMILIAR, señor Fajardo, permitió ordenar la contabilidad del Hotel Agualongo desde el mes de julio de 1978. No se rehizo la contabilidad de abril de 1977 a junio de 1978. Tales situaciones permiten una imagen de lo que ocurrió con el Hotel en sus inicios.

La siguiente referencia del hotel, en 1982 proviene del informe del director, Señor Jaime Hugo Martínez, que resalta la influencia negativa de los cambios en la

⁴ Datos obtenidos de COMFAMILIAR. Informe y Balance 1978. (Informe del Director Administrativo Señor CARLOS NUÑEZ ESCRIBANO).

frontera sobre el hotel. Este periodo coincide con la devaluación del Sucre, que afectó el comercio fronterizo y modificó el flujo comercial, de ese entonces.

En ese año se obtuvo la categorización cuatro estrellas ante la CNT (Resolución 612 del 8 de septiembre de 1982) y el hotel proyectaba concluir en 1983 la construcción de los baños sauna.

La administración, conjuntamente con el Consejo Directivo y preocupados por el rendimiento negativo del Hotel Agualongo, decidió solicitar al Director, presentar alternativas con el objeto de lograr una mayor entrada a la Caja y subsanar en forma definitiva, el problema de la explotación del Hotel Agualongo. La Administración presentó como alternativa más viable la de dar en arrendamiento el Hotel. En esta forma, el Consejo ordenó sacar una licitación, en la cual participaron cinco firmas: Prohoteles S. A, Cadena DANN, Germán Morales e Hijos, Klonis Hoteles y Administración Hotelera Integral A.H.I. El Consejo adjudicó el contrato a la firma A.H.I., que ofreció el 12.0% de las ventas brutas, a partir del 1º de enero de 1986, por cinco años, hasta el 31 de Diciembre de 1989⁵.

Los informes de los siguientes años son parcos en referencia al Hotel Agualongo bajo la operación de A.H.I. Los resultados no eran satisfactorios. El inmueble y la dotación se deterioraron y las sumas percibidas correspondientes al 12.0% de las ventas brutas del hotel, no compensaron la depreciación y el costo de oportunidad del los activos.

Durante siete años bajo la administración directa de COMFAMILIAR se obtuvieron ventas acumuladas por \$5.259.8 millones, que en promedio significan \$751.4 millones por año y \$62.6 millones por mes.

En el año de 1988, es el de mayor valor recaudado por COMFAMILIAR con transferencia de \$15.5 millones. Esta cifra significó ingresos mensuales promedio de \$9.2 millones. Las cifras indican una tendencia decreciente. En la práctica no se volvieron a obtener los recaudos percibidos en los dos primeros años de operación, 1987 y 1988. Al final, el valor recaudado, \$46.9 millones, solo significaba para la Caja un promedio mensual de \$3.9 millones⁶.

Las transferencias recibidas por COMFAMILIAR totalizan \$687.6 millones, cifra muy inferior a las necesidades de reposición y remodelación previstas en los presupuestos de inversiones, para lograr que el Hotel Agualongo, pueda operar nuevamente. Es decir las trasferencias recibidas, no compensaron el costo de

⁵ C & M CONSULTORES, HOTEL AGUALONGO DE PASTO. Estudio Financiero – Operativo. 1997. Pág. 70-74.

⁶ Ibíd., Pág. 70-74

oportunidad de la inversión, y ni siquiera son suficientes para recuperar los activos.

1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Descripción del Problema

El Hotel Agualongo hace parte de la historia de Pasto. Está ligado a su cotidianidad, a su acontecer social y económico y por veinte y nueve (29) años ha sido el escenario obligado de múltiples eventos.

La carencia de un direccionamiento estratégico no le permite a la Gerencia de esta Unidad de negocio tomar decisiones estratégicas que contribuyan al desarrollo integral del Hotel Agualongo.

Sin embargo se observa que en la actualidad el Hotel Agualongo tiene un buen posicionamiento a nivel regional y nacional debido a su larga trayectoria y al respaldo que la Caja de Compensación Familiar le ha brindado desde la apertura de sus servicios.

Se hace necesario plantear un redireccionamiento y un plan estratégico que le permita al Hotel ser reconocido a nivel regional y nacional por la prestación de servicios con calidad, oportunidad y calidez a sus clientes; logrando obtener mayores ingresos y mayor good will en el sector hotelero.

El diagnóstico corporativo y por áreas permite visualizar la madurez que la organización posee para trabajar con base en objetivos tendientes a brindar servicios de calidad, lo que ha permitido a Comfamiliar de Nariño poseer una imagen institucional excelentemente posicionada. El talento humano se convierte también en factor positivo a la hora de ejecutar los programas y la diversificación de los mismos; ya que la Caja ofrece un amplio y variado portafolio de servicios, entre ellos el de Hotelería a través del Hotel Agualongo objeto de éste estudio. No obstante presenta dificultades internas con respecto a tramitología debido a procedimientos extensos; el proceso de comunicación se ve alterado por la falla en la estructura de una sola fuerza que lleve a promover la difusión de la Caja interna y externamente de manera estratégica; la estructura organizacional es poco flexible, dificultando la agilidad en la toma de decisiones para adecuarse al entorno.

Dentro del análisis externo, la Caja se ve afectada por factores tales como: el gobierno deposita la confianza ampliando responsabilidades que bajo la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002 deberá ejecutar. La competencia está representada por la Caja Familiar Campesina –COMCAJA- entidad que aún no tiene un portafolio posicionado en el departamento; factor que permite una oportunidad para la ampliación de cobertura; sin embargo Comfamiliar no puede inadvertir la

dinámica del mercado conformado por negocios particulares; dedicados a competir con los diferentes servicios de la Corporación de manera ágil y agresiva. No hay duda de que a pesar del apoyo del gobierno al encargarla de otros servicios; exige también la disminución de gastos de funcionamiento y de igual forma la existencia de presión por parte de algún sector económico sobre disminución de aportes parafiscales, situación que deberá contemplarse en la estructura de costos de la organización, buscando equilibrio financiero al subsidiar los servicios bajo el porcentaje permitido.

El Hotel Agualongo hace su ingreso al mercado en un momento crítico para el sector hotelero colombiano. La ocupación promedio a nivel nacional que en 1994 fue del 55.42% disminuyó al 53.41% en 1995 y al 40.94% en 1996. La disminución de Huéspedes conllevó que los hoteles emprendan una competencia de tarifas que prácticamente significó la baja de precios, en términos reales. En cuatro años los hoteles incrementaron las tarifas reales en el 2.3% promedio anual por habitación⁷.

Superada la década del setenta, la oferta hotelera en Pasto presentó un impulso durante los años ochenta y un estancamiento durante la década del noventa. La oferta hotelera en Pasto se constituye por 938 habitaciones, aproximadamente. Fenómenos como la parahotelería en esta ciudad, no es tan representativa como lo es en algunas ciudades del interior del país.

Un buen indicador de la evolución de la oferta de alojamiento por categorías proviene de los establecimientos afiliados a Cotelco, que permite identificar la competencia del Hotel Agualongo con hoteles de su mismo nivel.

COTELCO como gremio reunió a diciembre de 2004 538 establecimientos hoteleros con una disponibilidad de 26.640 habitaciones hoteleras. La discriminación por categorías de los afiliados se presenta a continuación en el Cuadro No 1. El tamaño promedio de los hoteles afiliados a COTELCO es de 50 habitaciones.

⁷ C & M CONSULTORES, HOTEL AGUALONGO DE PASTO. Estudio Financiero – Operativo. 1997. Pág. 26.

Cuadro 1. OFERTA DE ALOJAMIENTO AGREMIADA EN COTELCO

<i>Categoría</i>	<i>Número de Hoteles</i>	<i>%</i>	<i>Número de Habitaciones</i>	<i>%</i>	<i>Tamaño Promedio</i>
5 Estrellas	56	10.4%	7,678	28.8%	137
4 Estrellas	35	6.5%	3,139	11.8%	90
3 Estrellas	58	10.8%	3,569	13.4%	62
2 Estrellas	26	4.8%	1,119	4.2%	43
1 Estrellas	18	3.3%	657	2.5%	37
Sin Clasificar	345	64.1%	10,478	39.3%	30
TOTALES	538	100.0%	26,640	100.0%	50

Fuente: COTELCO. Informe de Operación Hotelera en Colombia. Año 2004. Página 10.

La discriminación de hoteles afiliados a COTELCO por Departamentos y categorías se presenta a continuación en el cuadro No 2.

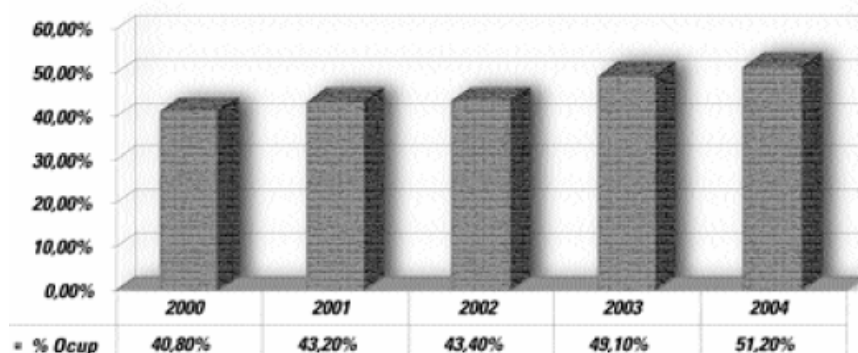
Cuadro 2. OFERTA DE ALOJAMIENTO AGREMIADA EN COTELCO

	5 Estrellas		4 Estrellas		3 Estrellas		2 Estrellas		1 Estrellas		Sin clasificar		Totales	
	HOT	HAB	HOT	HAB	HOT	HAB	HOT	HAB	HOT	HAB	HOT	HAB	HOT	HAB
Amazonas							1	50			1	10	2	60
Antioquia							1	23			66	1,999	76	3,126
Arauca					2	113	1	64					3	177
Atlántico	1	200			2	122	1	31			9	314	13	667
Bolívar	6	1,028	1	202	1	278					13	281	21	1,789
Boyacá	2	172			7	249	1	30			23	590	33	1,041
Caldas			2	165			1	61			5	65	8	291
Caquetá									1	38	5	121	6	159
Casanare											1	60	1	60
Cauca					1	27					4	78	5	105
Cesar			1	54							3	152	4	206
Córdoba					2	110					4	107	6	217
Cundinamarca	3	263	1	90	2	128					10	310	16	791
Chocó											3	84	3	84
Guajira					1	42					3	81	4	123
Guaviare							1	30					1	30
Huila					3	168	1	22			11	244	15	454
Magdalena	3	507	2	313	4	269	2	91	1	80	8	254	20	1,514
Meta			1	116	2	92	2	100	1	32	17	345	23	685
Nariño			2	107	2	80	1	30	3	144	1	28	9	389
Norte de Santander			2	150	2	128	1	100	2	62	8	242	15	682
Quindío	1	127	1	50	2	117			1	10	26	473	31	777
Risaralda	1	199	2	109	2	153					21	528	26	989
San Andrés	2	293	3	532	9	832	1	80	1	34	5	172	21	1,943
Bogotá	24	3,275	3	168	5	215	2	19	1	17	25	1,022	60	4,716
Santander	1	15	4	338	2	115	3	99	3	120	13	398	26	1,085
Sucre							1	51	1	30	8	199	10	280
Tolima	2	265	1	65	3	121	3	149	1	22	28	1,264	38	1,886
Valle del Cauca	5	591	5	319	4	190	2	89	2	68	24	1,057	42	2,314
TOTALES	56	7,678	35	3,139	58	3,569	26	1,119	18	657	345	10,478	538	26,640

Fuente: COTELCO. Informe de Operación Hotelera en Colombia. Año 2004. Página 10.

Durante el año 2.004 el porcentaje de ocupación llegó al 51.2% superando el porcentaje del año 2.003 en 2.1 puntos porcentuales, continuando con la reactivación del sector, el cual aumentó su ocupación en los últimos 5 años al pasar de 40.8% en el año 2000 a 51.2% en el año 2.004.

Gráfica 1. OCUPACIÓN HOTELERA EN COLOMBIA 2000 A 2004.



Fuente: COTELCO. Informe de Operación Hotelera en Colombia. Año 2004. Página 14.

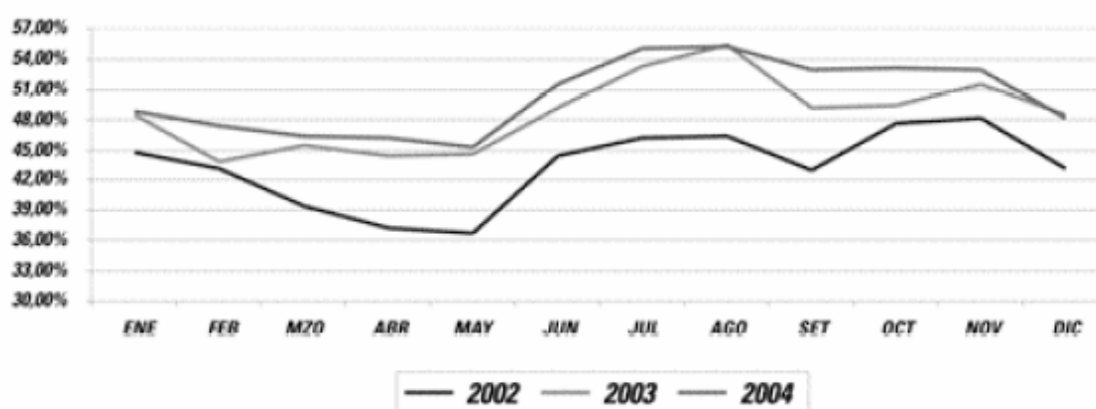
Cuadro 3. OCUPACIÓN HOTELERA EN COLOMBIA 2000 – 2004

JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 2.004	TOTAL 2.003
46.9	62.2	49.7	52.4	54.1	50.2	49.7	50.3
46.3	48.6	47.3	53.0	49.8	34.6	45.7	38.7
64.9	68.4	67.2	70.3	71.2	55.3	62.7	61.7
35.2	36.7	29.7	48.3	45.8	31.2	36.8	37.7
42.7	41.3	45.1	46.5	38.7	42.1	40.3	37.7
70.4	63.0	63.1	66.4	65.6	46.1	58.9	42.0
57.1	47.0	45.0	44.0	47.3	50.6	45.5	56.1
57.3	52.2	52.1	45.0	45.1	45.4	43.6	42.5
53.0	51.5	53.1	51.9	48.1	44.2	49.3	54.4
58.6	56.1	38.6	37.5	40.7	69.4	43.5	39.4
53.5	50.7	35.9	35.7	32.6	43.6	38.7	37.7
42.5	45.5	42.4	43.5	44.6	26.9	42.2	40.5
46.6	43.2	47.0	44.5	43.2	41.9	43.2	50.1
55.1	55.3	53.0	53.1	52.9	48.1	51.2	49.1
61.7	61.2	59.2	60.0	59.1	53.6	56.3	53.3
53.5	54.8	53.6	48.3	48.4	42.5	47.4	47.9
43.1	46.2	41.2	50.5	47.9	38.0	41.5	40.9

Fuente: COTELCO. Informe de Operación Hotelera en Colombia. Año 2004. Página 14.

En cuanto a la temporalidad de la demanda podemos observar que todos los meses del año 2004 tuvieron un mejor comportamiento respecto al año 2003 y 2002.

Gráfica 2. TEMPORALIDAD DE LA DEMANDA HOTELERA COLOMBIA 2002-2004.



Fuente: COTELCO. Informe de Operación Hotelera en Colombia. Año 2004. Página 14.

Mercado y Comercialización

El porcentaje de extranjeros aumentó en 1.1 puntos porcentuales en el año al pasar de 19.3% en el año 2.003 al 20.4% en el año 2.004. Las zonas con mayor porcentaje de visitantes nacionales fueron Influencia Bogotá, Tolima, y Santa Marta, mientras que Bogotá, Cartagena y Antioquia presentaron la más alta participación de visitantes extranjeros.

En el mercado se observó la reafirmación de los segmentos de Negocios y Convenciones representando el 72.3% de la participación en el mercado total, acorde con la tendencia de reactivación económica que vive el país⁸.

Bogotá y Atlántico comercial lideraron el segmento de negocios, San Andrés el segmento turístico individual y de grupo.

⁸ COTELCO. Informe de Operación Hotelera en Colombia. Año 2004. Página 15.

Es destacable el incremento en 5.4 puntos porcentuales en el porcentaje de huéspedes que realizan la gestión de reserva por medio de los sistemas de reservas⁹.

1.3.2 Formulación del Problema

¿Qué alternativas estratégicas deberán ser implementadas en el Hotel Agualongo para solucionar la problemática administrativa y financiera que actualmente atraviesa?

1.4 JUSTIFICACIÓN

En los momentos actuales la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Con la investigación planteada se quiere dar respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son los clientes del Hotel Agualongo y quienes deberían ser?
- ¿Qué opciones serán las más adecuadas con las estrategias que se plantearán?

El Plan de acción para el Hotel Agualongo supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación, debido a que permitirá orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad¹⁰.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la Dirección Administrativa de la Caja de Compensación Familiar de Nariño para obtener la aceptación en niveles más bajos.

⁹ COTELCO. Informe de Operación Hotelera en Colombia. Año 2004. Página 15.
Ibid. Página 15.

¹⁰ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 5ª. Edición. Ed. Prentice Hall. México, 1997. Pág. 42.

Se busca con la propuesta del plan estratégico lograr en el Hotel Agualongo:

El desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduciendo los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.

Preparar al Hotel Agualongo para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito y mantener una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar sus procesos.

Condicionar al Hotel al ambiente que lo rodea, estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

Reducir al mínimo los riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades promoviendo la eficiencia al eliminar la improvisación.

Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministrar las bases a través de las cuales operará el Hotel Agualongo disminuyendo al mínimo tiempo los problemas potenciales y proporcionando al gerente magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.

Permitir a la Gerencia evaluar alternativas antes de tomar decisiones con base en el monitoreo estratégico.

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para el Hotel Agualongo – Caja de Compensación Familiar de Nariño.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un análisis crítico del Hotel Agualongo con el fin de determinar la situación administrativa y el proceso actual de Planeación.
- Efectuar un análisis de los entornos del Hotel Agualongo, para desarrollar un diagnóstico externo que permita establecer estrategias para lograr competitividad en el Sector Hotelero.
- Desarrollar el análisis interno del Hotel Agualongo, para efectuar un diagnóstico interno para mejorar los procesos, la gestión administrativa, operativa y la prestación de los servicios.

- Diseñar la formulación estratégica del Hotel Agualongo para definir las acciones correctivas y preventivas que la gerencia debe implementar en su gestión.
- Elaborar el Plan de acción para el Hotel Agualongo, que permita desarrollar actividades prioritarias enfocadas en el mejoramiento de su dirección y planeación.
- Establecer parámetros de implementación y evaluación del Plan estratégico, con el fin monitorear (indicadores de gestión) el cumplimiento del mismo.

1.6 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Marco Contextual

MACROLOCALIZACIÓN: El Hotel Agualongo se enmarca dentro de la realidad del Departamento de Nariño, tanto en sus restricciones y potencialidades, que actúan como un condicionante o un potencializador de su desarrollo. A continuación se realiza una breve revisión de aquellas variables que de alguna manera inciden en el comportamiento de la hotelería de Pasto en general y del proyecto en particular.

ASPECTOS GEOGRÁFICOS: La ciudad de San Juan de Pasto, está situada a un grado de latitud norte, a 2.400 metros sobre el nivel del mar. Posee un clima promedio de 14 grados centígrados y dista 795 kilómetros de Santa Fé de Bogotá. Su estratégica localización constituye una potencialidad por cuanto esta capital se perfila hacia el futuro como el centro natural de comunicación del sur colombiano, en una perspectiva ecuatorial, amazónica, costera, andina y fronteriza.

POBLACIÓN Y NIVEL DE VIDA: De acuerdo al censo del año 2005 la población urbana de Pasto es de 480.000 habitantes aproximadamente. Con una tasa anual de crecimiento del 3.9%. La composición social de Pasto refleja el predominio de la clase media. De acuerdo con la estratificación socioeconómica por viviendas y manzanas, el 52.4% de la población corresponde a los estratos 3 y 4, siendo el estrato 4 con el 42.2% el dominante en la ciudad. No existe el estrato 6 y el estrato 1 representa el 9.1%.

De acuerdo con la metodología de necesidades básicas insatisfechas NBI, el nivel de pobreza es de 23.5% y el nivel de miseria es del 7.4%.

PERFIL ECONÓMICO: La economía departamental presenta un lento crecimiento, inferior al promedio nacional. Una revisión del crecimiento del PIB permite concluir que mientras Nariño durante 14 años creció a una tasa de 2.6% promedio anual, Colombia lo hizo a una tasa del 3.7%.

La estructura económica de Nariño indica una mayor importancia del sector primario, una baja presencia del sector industrial y un sector terciario que aporta el 43% del PIB. Antes que la distribución de la estructura económica, preocupa es la debilidad de los sectores que la integran.

VÍAS: A la ciudad de Pasto se accede por vía terrestre en el eje norte-sur, a través de la vía Panamericana. La comunicación transversal se realiza en el eje Tumaco-Pasto-Mocoa-Puerto Asís.

TRANSPORTE AÉREO: El transporte aéreo de pasajeros y de carga de la ciudad de Pasto se realiza en el aeropuerto Antonio Nariño, Chachagüí ubicado a 32 Kilómetros de la ciudad.

TRANSPORTE TERRESTRE: Similar a lo que ocurre con otras ciudades colombianas, el crecimiento vehicular en Pasto, desbordó la capacidad vial de la ciudad, por lo cual la Alcaldía instauró la restricción vehicular a través del Pico y Placa.

Existen siete empresas de transporte intermunicipales, nueve interdepartamentales y 22 empresas de transporte de carga y tres de transporte de valores.

PERFIL TURÍSTICO: Pasto posee un rico inventario de atractivos turísticos y es el paso obligatorio para el acceso a todos aquellos lugares potencialmente turísticos, contenidos en la región fronteriza de Nariño-Putumayo. De acuerdo con el plan de desarrollo turístico de Nariño, en el sitio turístico Pasto se identificaron 16 atractivos turísticos que pertenecen el 13.% a sitios naturales y el 87% a manifestaciones culturales, se encuentran localizados en la ciudad de Pasto, en el circuito alrededor del Volcán Galeras y en el área hacia el municipio de Buesaco: Poblado de Nariño, Rosario Bajo Consacá, Sombreros de Paja Toquilla de Sandoná, Catedral de Pasto, Plaza mayor de Pasto, Iglesia de Cristo Rey, Mirador Poblado de Nariño, Centros comerciales, artesanías de Pasto, Museo Arqueológico, Museo Taminango, Carnaval de Pasto, Iglesia San Juan, Poblado de Buesaco, mirador Villamoreno. El 63% de los atractivos tienen excelentes características con el mayor potencial los tipos de arquitectura religiosa, carnaval y artesanía. Su potencialidad convierte a Pasto, en un lugar de primer orden que

permitirá en el mediano plazo una alternativa económica fundamentada en el turismo ecológico, histórico, cultural, de aventura y de recreación¹¹.

MICROLOCALIZACIÓN: La Caja de Compensación Familiar de Nariño es por mandato ley 21 de 1982 y sus estatutos, una Corporación de carácter privado, sin ánimo de lucro, regida y organizada según lo estipulado para tales organizaciones por el Código Civil y vigilada por la Superintendencia del Subsidio Familiar. Sus trabajadores sin excepción, pertenecen al régimen particular, regidos en sus relaciones individuales de trabajo, por el Código Sustantivo de Trabajo, sus contratos laborales, el Reglamento Interno y la Convención Colectiva.

La Caja de Compensación Familiar de Nariño tiene como prioridad proteger al trabajador afiliado y su familia, brindando bienestar a través del pago de la cuota monetaria del subsidio, la prestación de servicios sociales: Salud, mercadeo, educación, capacitación, subsidio de vivienda, recreación, cultura y los diferentes programas que se enmarcan en el sistema de la protección social.

El Hotel Agualongo es una de las Unidades de Negocio que maneja la Caja, la ubicación del Hotel Agualongo dentro de la ciudad es muy privilegiada, pues se localiza en la calle 18 con carrera 25 en pleno centro de la ciudad de San Juan de Pasto, cerca de toda la actividad comercial y bancaria. Es una edificación moderna de 13 pisos que le permite a Comfamiliar Nariño ofrecer un servicio de primera calidad y además es considerado uno de los mejores hoteles del suroccidente colombiano¹².

El Hotel Agualongo está categorizado como un hotel de 4 estrellas, mecanismo mediante el cual se verifican las características de calidad en los servicios ofrecidos y de planta, que deben cumplir los hoteles, en la escala de 1 a 5 estrellas, conforme a los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTSH 006 "Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje - Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos".

La oferta hotelera en Colombia tiene un mercado oligopólico basado en la competencia de múltiples oferentes. No obstante ello, se aprecia una diferenciación en la calidad del servicio ofrecido, que permite una categorización de los Hoteles, que conlleva la estratificación del mercado.

¹¹ C & M CONSULTORES, HOTEL AGUALONGO DE PASTO. Estudio Financiero – Operativo. 1997. Pág. 15-23.

¹² Informe Comfamiliar de Nariño. ADECUACIONES Y MEJORAS HOTEL AGUALONGO. 1997.

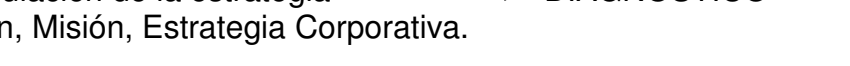
1.6.2 Marco Teórico

LA PLANEACIÓN: ASPECTOS GENERALES

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Es el proceso que permite obtener y analizar Información para anticipar y decidir sobre el direccionamiento estratégico de la organización.

Es flexible, permite adaptar estrategias a los diferentes cambios, se proyecta hacia el CLIENTE

DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

- 
- ```
graph LR; A[1. Formulación de la estrategia
Visión, Misión, Estrategia Corporativa.] --> B[DIAGNÓSTICO]; C[2. Implementación de la estrategia
Plan detallado, objetivos, políticas, presupuesto.] --> D[SENSIBILIZACIÓN]; E[3. Evaluación] --> F[INDICADORES DE GESTIÓN]; E --> G[ACCIONES CORRECTIVAS]
```
1. Formulación de la estrategia —————> DIAGNÓSTICO  
Visión, Misión, Estrategia Corporativa.
2. Implementación de la estrategia —————> SENSIBILIZACIÓN  
Plan detallado, objetivos, políticas, presupuesto.
3. Evaluación —————> INDICADORES DE GESTIÓN  
—————> ACCIONES CORRECTIVAS

**ESTRATEGIAS:** Como quiera que una estrategia competitiva relaciona a la empresa con el sector industrial en el cual compete, es necesario analizar la estructura económica del sector para evaluar la posición relativa de la empresa para enfrentar la competencia. Depende de cinco fuerzas competitivas básicas<sup>13</sup>:

1. Amenaza de Nuevos competidores. El grado de facilidad con el que otras empresas pueden entrar y presionar a la baja de precio máximo que se puede cobrar por el producto.
2. Amenaza de Nuevos compradores. Proporción del valor total del producto que los consumidores pueden capturar, forzando a la empresa a bajar los precios del producto.
3. Amenaza de Nuevos proveedores. Proporción del valor total del producto que los proveedores pueden obtener subiendo precios.
4. Rivalidad entre competidores existentes. Grado al cual los participantes de la industria compiten o cooperan.

<sup>13</sup> PORTER, Michael. Ventaja Competitiva Cecs. México, 1985. Capítulo 2. Págs. 95,106.

5. Amenaza de Nuevos sustitutos. La relación precio/capacidad de productos alternos baja el precio máximo que se puede cobrar por el producto.

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas<sup>14</sup>.

Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos.

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

1. **Determinación de los cursos de acción o alternativas.** Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
2. **Evaluación.** Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como la investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.
3. **Selección de alternativas.** Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

1. Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
2. Determinarlas con claridad.
3. No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
4. Considerar las experiencias pasadas en su establecimiento, esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
5. Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.

---

<sup>14</sup> PORTER, Michael. Ventaja Competitiva Cecs. México, 1985. Págs. 95,106.

6. Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

**Políticas:** Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Existen diferentes tipos de políticas entre las que destacan las siguientes<sup>15</sup>:

**Estratégicas o generales:** Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.

**Tácticas o departamentales:** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.

**Operativas o específicas:** Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; así mismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

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

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

La elaboración técnica de un programa considera los siguientes puntos:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades, es decir, determinar que actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.

---

<sup>15</sup> RICHARDSON, Hill & Jones. Administración & estrategia. McGraw-Hill. México, 1993. Pág. 3.

- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

Los programas se pueden clasificar de dos formas:

**Tácticos:** Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.

**Operativos:** Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico.

El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

**Procedimientos:** Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

El uso de procedimientos presenta las siguientes ventajas:

- Determina el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad.
- Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quién deben realizarlas.

Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

**Presupuestos:** Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.

Características de los presupuestos:

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la empresa.
- Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que esta dividida la organización.
- Es diseñado para un período determinado.

Los presupuestos van relacionados con el nivel jerárquico dentro de la organización, definiendo así diferentes tipos de presupuestos como:

**Estratégicos o corporativos:** Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización.

**Tácticos o departamentales:** Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.

**Operativos:** Se calculan para secciones de los departamentos.

Los presupuestos financieros son el resultado de todo el proceso de planeación estratégica por lo que su importancia se basa en:

- Convierte los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables.

- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.
- Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Es un medio de control que permite controlar las operaciones.
- Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.
- Estipula por centros de responsabilidad, quienes son los responsables de su aplicación.
- Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos evitando gastos no programados.

## **MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO**

Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que pueden afectar más la posición estratégica de una empresa.

Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de la MPC dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificación.

### **Pasos para desarrollar la MPC**

- Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en la industria
- Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).

- Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.
- Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde:

Debilidad mayor = 1  
 Debilidad menor = 2  
 Fortaleza menor = 3  
 Fortaleza mayor = 4

1. Determinar los competidores más importantes.
2. Factores claves para su organización.
3. Ponderar de 0.0 → 1.0
4. Asignar valor por F ó D a cada competidor (modelo anterior).
5. Determinar la importancia de la competencia según puntaje obtenido.<sup>16</sup>

## **MATRIZ MEFE**

Esta técnica es similar a la de factor interno, con la diferencia que enfoca las oportunidades y amenazas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas, en vez de las fortalezas y amenazas internas

### **Proceso de desarrollo de la MEFE**

1. Determine amenazas y oportunidades.
2. Pondere de 0.0 a 1.0.
3. La sumatoria debe ser = 1.0
4. Asignar valor a A y O así:

Mayor Amenaza            1  
 Menos                        2  
 Menor oportunidad       3  
 Mayor                        4

Concluir Riesgo Mayor < 2.5 < Oportunidad por aprovechar.

## **MATRIZ MEFI**

Esta herramienta resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y

---

<sup>16</sup> Módulo Planeación Estratégica, Dr. Nelson Arturo. 2005.

desarrollo, forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias.

### **Proceso de Desarrollo de la MEFI**

1. Determine fortalezas y debilidades.
2. Pondere de 0.0 a 1.0
3. La sumatoria debe ser = 1.0
4. Asignar valor a F y D así:

|                 |   |
|-----------------|---|
| Debilidad Mayor | 1 |
| Debilidad Menor | 2 |
| Fortaleza Menor | 3 |
| Fortaleza Mayor | 4 |

5. Realizar operación matemática.
6. Concluir.  
Debilidad posición interna < 2.5 < Fuerte posición interna.

### **ANÁLISIS DOFA**

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de Estrategias, que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA.

### **Pasos para construir una Matriz DOFA**

1. Hacer una lista de Fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las Debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las Oportunidad externas importantes.
4. Hacer una lista de las Amenazas externas claves.
5. Comparar las Fortalezas internas con las Oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Cotejar las Debilidades internas con las Oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Comparar las Fortalezas internas con las Amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Hacer comparación de las Debilidades Internas con las Amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.<sup>17</sup>

### **ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

Identificación de los factores más importantes de la empresa que se puede convertir en un momento dado en barreras que obstaculizan la consecución de los

---

<sup>17</sup> David Fred. La Gerencia Estratégica. Ed. Legis. 9ª reimpresión. Pág. 187, 194.

objetivos por ello resulta importante llevar a cabo la evaluación de las consecuencias para estar preparados ante la ocurrencia de dichas situaciones hipotéticas.

Es un proceso integrado por las siguientes etapas:

**Identificación de Puntos:** Puntal es un elemento de soporte del cual depende la Cooperativa para sobrevivir.

**Traducir los Puntos en Amenazas para el Negocio:** El imaginar lo peor permite a los ejecutivos estar preparados para superar el impacto potencial de una amenaza.

**Evaluación de las Consecuencias:** Se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.

**Valorizar el Impacto:** Evaluadas las consecuencias de cada puntal se debe valorar y calificar la magnitud del impacto, se puede efectuar en una escala de 0.0 a 10 en la que cero denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10 consecuencias desastrosas.

**Probabilidad de Ocurrencia de la Amenaza:** Consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0.0 y 1.0, se evalúa la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto.

**Capacidad de Reacción:** Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se debe preguntar, cuál es la capacidad de reacción de la empresa, la cual se calificará entre 0.0 y 10 siendo 0.0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará igualmente, el tipo de acciones que deberá tomar una compañía, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

### **Análisis de Matriz de Vulnerabilidad**

1. Identifica puntal de sobre vivencia.
2. Convertirlos en peligro.
3. Evaluar consecuencia.
4. Valorar impacto 0 → 10.
5. Probabilidad de ocurrencia de 0,0 → 1,0

6. Capacidad de reacción de 0,0 → 1,0  
7. Grado de vulnerabilidad.<sup>18</sup>

### **MATRIZ GCB O “GRUPO DE CONSULTA DE BOSTON” – Matriz IE.**

Las divisiones autónomas (o centros de utilidades), de una organización comprenden lo que se denomina portafolio empresarial. Cuando las divisiones de una firma compiten en diferentes industrias, con frecuencia se debe desarrollar una estrategia separada para cada negocio. La matriz de Grupo Consultor de Boston y la Interna – Externa, tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional para formular estrategias.

Esta matriz permite a una organización multidivisional manejar su “Portafolio Empresarial”, mediante el examen de la posición relativa en cuanto a participación en el mercado, así como la tasa de crecimiento industrial de cada división en relación con todas las demás divisiones.<sup>19</sup>

### **MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)**

Esta matriz es similar a la matriz GCB. Primero, ambas representan las divisiones en un diagrama esquemático; por eso, a ambas se las denomina matrices de portafolio.

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves: (1) los resultados totales ponderados de factor interno en el eje X; y (2) los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y.<sup>20</sup>

### **MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA**

#### **CUADRANTE I: MAGNIFICA POSICIÓN ESTRATÉGICA**

**CUADRANTE II:** EVALUAR SERIAMENTE SU ACTUAL ENFOQUE CON RESPECTO AL MERCADO

**CUADRANTE III:** COMPITEN EN UNA INDUSTRIA DE CRECIMIENTO LENTO Y POSEEN UNA POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL.

**CUADRANTE IV:** FUERTE POSICIÓN COMPETITIVA PERO ESTÁN EN UNA INDUSTRIA DE CRECIMIENTO LENTO (fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras)

---

<sup>18</sup> Módulo Planeación Estratégica, Dr. Nelson Arturo. 2005.

<sup>19</sup> David Fred. La Gerencia Estratégica. Ed. Legis. 9ª reimpresión. Pág. 201.

<sup>20</sup> Ibíd. Pág. 206.

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

Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos, así como también las divisiones de una firma. La Matriz de Gran Estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado.<sup>21</sup>

## **MATRIZ PEEA**

Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA). Según el diagrama, esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestran si la organización necesita implementar estrategias agresivas (cuadrante superior derecho) conservadoras (cuadrante superior izquierdo), defensivas (cuadrante inferior izquierdo) o competitivas (cuadrante inferior derecho). Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI).

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

El eje Y está formando por la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad ambiental (EA).

## **Procedimiento para la Elaboración de la PEEA**

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), se asigna un valor numérico que oscile entre +1 el peor y +6 el mejor, a cada una de las variables que abarcan cada una de estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), se asigna un valor numérico que va de -1 el mejor a -6 el peor a cada una de las variables que comprenden estas dimensiones.
2. Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FI y EA
3. Marcar los resultados promedios para FF, VC, FI y EA en el eje correspondiente a la matriz PEEA.
4. Sumar los resultados sobre el eje X (VC + FI) y marcar el punto resultante sobre el eje X. Sumar los resultados del eje (FF + EA) y marcar el punto resultante sobre Y. Marcar la intersección del nuevo punto (X, Y).

---

<sup>21</sup> David Fred. La Gerencia Estratégica. Ed. Legis. 9ª reimpresión. Pág. 208.

5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección, dicho vector muestra el tipo de estrategia más apropiada para la Empresa.<sup>22</sup>

### **MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)**

Utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la organización como sus dos dimensiones, siendo más específica en sus implicaciones estratégicas.

Para su construcción utiliza:

1. **Puntaje de perfil competitivo (Eje Y):** Correspondiente a la capacidad competitiva.
2. **Atractividad del mercado (Eje X):** (se evalúa calificando una serie de factores considerados importantes en este aspecto; se califica de 1.0 a 5.0, indicando 5 más atraktividad y 1 menor atraktividad.)<sup>23</sup>

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

Es la más actual de las técnicas analíticas de la formulación de estrategias; se alimenta de las matrices de Perfil Competitivo, de Factor Interno y Factor Externo (todas de la etapa 1), en conjunción con la Matriz DOFA, el análisis PEEA, la Matriz GCB, la IE y la de Gran Estrategia (todas de la etapa 2), proporcionando la información necesaria para la etapa 3. Esta Matriz permite a los estrategas evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

#### **Pasos para la Aplicación de la Matriz CPE**

1. 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.
2. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.
3. analizar las matrices de la etapa 2, (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
4. Determinar los puntajes de atracción.
5. Calcular los puntajes totales de atracción.
6. Calcular la suma total de puntajes de atracción.

#### **¿Qué es Estrategia?**

---

<sup>22</sup> Módulo Planeación Estratégica, Dr. Nelson Arturo. 2005.

<sup>23</sup> Ibíd. 2005.

**El Enfoque Tradicional:** El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de administración. Por ejemplo, **Alfred Chandler<sup>24</sup> de Harvard** definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos”. En la definición de **Chandler** está implícita la idea de que estrategia involucra planeación **racional**. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma.

**Un Nuevo Enfoque:** Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la [planeación han generado críticas. Como ha señalado **Henry Mintzberg<sup>25</sup> de McGill University**, el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es el producto de la planeación racional. El criterio de **Mintzberg<sup>26</sup>** se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intente o plantea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, **Mintzberg<sup>27</sup>** ha definido estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier **estrategia intentada** (planteada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier **estrategia emergente** (no planteada).

**Definición y Concepto de Estrategia:** La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión<sup>28</sup>.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

---

<sup>24</sup> CHANDLER, Alfred. Strategy and structure.mit press. Cambridge. Estados Unidos, 1962.

<sup>25</sup> MINTZBERG Henry. El proceso estratégico: Edición Breve. 1ª. Edición . Prentice Hall. México, 1997. Pág. 10-15.

<sup>26</sup> MINTZBERG Henry. El proceso estratégico: Edición Breve. 1ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997. Pág. 10-15.

<sup>27</sup> Ibíd. Pág. 10.15

<sup>28</sup> DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 5ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997. Pág. 4.

**Dirección Estratégica:** Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, esta dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica<sup>29</sup>.

La estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente. Chandler J<sup>30</sup>.

La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurados recursos necesarios para llegar a esas metas<sup>31</sup>.

La estrategia es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra o va a consagrarse. G. A. Steiner 1991 Planificación de Alta Dirección<sup>32</sup>.

### **Niveles de Estrategia**

1. Estrategia de nivel corporativo: Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios.

Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

- ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?
- ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?

---

<sup>29</sup> MINTZBERG Henry. El proceso estratégico: Edición Breve. 1ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997. Pág. 10-15.

<sup>30</sup> CHANDLER, Alfred. Strategy and structure.mit press. Cambridge. Estados Unidos, 1962.

<sup>31</sup> JEAN PAUL Sallenave. "La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.

<sup>32</sup> GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA

- ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?
2. Estrategia de unidad de negocios: Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular.

Este trata con preguntas tales como:

- ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?
- ¿Qué productos y servicios debería ofrecer?
- ¿A qué cliente intenta servir?
- ¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (Producción, Mercadotecnia, Finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado?
- ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

3. Estrategia a nivel funcional: Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial.

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales. Además de que sus horizontes de tiempo son más cortos.

Su propósito presenta tres aspectos:

- La comunicación de objetivos de corto plazo.
- La descripción de las acciones necesarias para el logro de objetivos a corto plazo.
- La creación de un ambiente que favorezca su logro.

Es de suma importancia que las directrices de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente que es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

**INDICADORES DE GESTIÓN:** Los Indicadores de Gestión, son una herramienta indispensable para el seguimiento, evaluación y control del desempeño, cumplimiento y productividad de cada una de las áreas de la Corporación y el logro de los objetivos propuestos.

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

“El **Indicador** es una unidad de medida gerencial, que permite evaluar y analizar el desempeño de la empresa, frente a sus objetivos, metas y responsabilidades”. Le permite a la empresa, evitar o minimizar riesgos, crisis y traumas.

De acuerdo con las anteriores definiciones, el indicador tienen las siguientes características:

- El **Indicador** debe ser diciente de la realidad que mide.
- Dar claridad de la evaluación, en forma inmediata para todos los niveles involucrados en el proceso.
- Debe permitir actuar en forma pro-activa, sin esperar análisis posteriores que dilaten decisiones y acciones.
- Debe representar elementos o factores, que dentro del que hacer diario, se puedan medir.
- El **Indicador** debe ser un **Fraccionario**, en donde el **Denominador** es igual a la cifra proyectada de una variable (Número de actividades, Pesos \$, cantidad de usuarios etc.) y el **Numerador** corresponde a la cifra ejecutada de la misma variable. La fórmula se la ubica en el marco de tiempo definido para medir la información de la variable.

Nota: En la formulación del Plan Operativo diseñado para la Caja, el **Denominador** debe expresarse directamente en cifras, producto de la programación o planeación previa.

- El cumplimiento o resultado de la gestión se expresa en una cifra porcentual.

## CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN

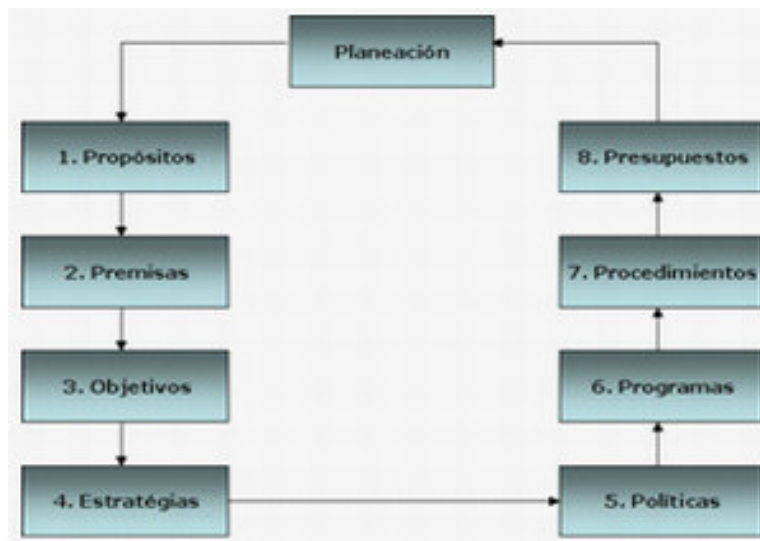
Dentro de la concepción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos a saber:

- a. Indicadores Gerenciales o de Desempeño: aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo, sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco. Tal es el caso de los indicadores financieros.
- b. Indicadores Impulsores o Motores de Desempeño: conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado, los relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimiento de la organización.<sup>33</sup>

## PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Henry Mintzberg<sup>34</sup>, presenta las siguientes etapas dentro del proceso de planeación estratégica:

### Gráfica 3. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: GEORGE A. STEINER (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA

<sup>33</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. 8ª Edición. Pág. 281.

<sup>34</sup> Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn, Sumantra Ghosal; Prentice Hall; 4ta Edición (Agosto 2,2002); The Strategy Process: Concepts, Context, Cases; ISBN: 0130479136

A continuación se describe cada una de estas etapas:

## **PROPÓSITOS**

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier organización.

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico, se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos ejecutivos de la empresa.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan; en muchas ocasiones es común confundir un propósito de un objetivo, por lo que existen algunas características de los propósitos que se diferencian de los objetivos, como:

1. Son básicos o trascendentales, porque constituyen el fundamento base de los demás elementos.
2. Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
3. Son permanentes, porque permanecen vigentes durante el período de vida de la organización.
4. Son semi-permanentes, porque pueden abarcar un período determinado.

Los propósitos son muy importantes dentro del proceso de planeación debido a que:

1. Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes.
2. Permiten orientar a los responsables de la planeación sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes.
3. Identifican a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
4. Son la razón de la existencia de la organización, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.

5. Definen el éxito o fracaso de una empresa, ya que proporcionan las directrices generales de los mismos.

## **PREMISAS**

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan<sup>35</sup>.

Por su naturaleza pueden ser:

1. **Internas.** Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, etc.)
2. **Externas.** Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear, algunas de ellas son:
  - De carácter político
    - Estabilidad política del país
    - Sistema político de gobierno
    - Intervención estatal en los negocios
    - Restricciones a la importación y exportación
    - Relaciones internacionales
  - De carácter legal
    - Tendencias fiscales:
      - Impuestos sobre ciertos artículos o productos.
      - Forma de pago de impuestos.
      - Exenciones de impuestos.
      - Impuestos sobre utilidades excesivas.
    - Tendencias laborales:
      - Laboral.
      - Mejoramiento del ambiente.
      - Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

---

<sup>35</sup> Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn, Sumantra Ghosal; Prentice Hall; 4ta Edición (Agosto 2,2002); The Strategy Process: Concepts, Context, Cases; ISBN: 0130479136

- Económicas
  - Deuda pública.
  - Fenómenos inflacionarios.
  - Nivel de salarios.
  - Nivel de precios.
  - Poder adquisitivo de la población.
  - Ingreso Per cápita.
  - Renta nacional.
  - Producto nacional bruto.
  - Inversión extranjera.
  
- Sociales
  - Crecimiento y distribución demográfica.
  - Movilidad de la población.
  - Empleo y desempleo.
  - Nuevas construcciones y obras públicas.
  - Alfabetización.
  - Sistemas de salubridad e higiene.
  
- Técnicas
  - Rapidez en los avances tecnológicos
  - Cambios en los sistemas
  
- Otros factores
  - Competencia
  - Posición en el mercado
  - Políticas de operación
  - Cambios en la demanda
  - Fuentes de financiamiento
  - Transporte
  - Distribución del ingreso
  - Productividad e ingreso nacional
  - Comportamiento de los consumidores
  - Programas de investigación

## **OBJETIVOS**

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Según Ackoff en función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan los objetivos pueden ser<sup>36</sup>:

1. **Estratégicos o generales.** Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
2. **Tácticos o departamentales.** Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.
3. **Operacionales o específicos.** Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo.  
Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales.

Los objetivos operacionales pueden ser:

1. **Seccionales.** Cuando se refieren a una sección o grupo.
2. **Individuales.** Son metas personales.

Los lineamientos para establecer objetivos son los siguientes:

2. Asentarlos por escrito.
3. No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos.
4. Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración.  
¿Que, Como, Donde, Quién, Cuando, Por que?
5. Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
6. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

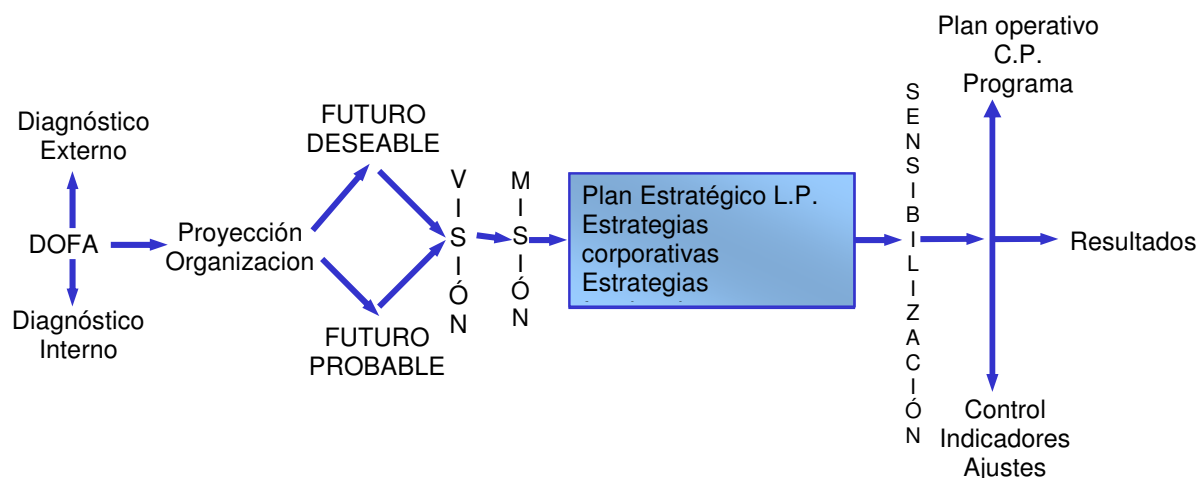
---

<sup>36</sup> Rusell L. Ackoff; Wiley (Febrero 1999); Ackoff's Best, His Classic Writings on Management; ISBN: 0471316342

## DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- 1. Formulación de la estrategia: DIAGNÓSTICO**  
Visión, Misión, Estrategia Corporativa.
- 2. Implementación de la estrategia: SENSIBILIZACIÓN**  
Plan detallado, objetivos, políticas, presupuesto.
- 3. Evaluación: INDICADORES DE GESTIÓN**  
**ACCIONES CORRECTIVAS**

**Gráfica 4. MODELO DE DESARROLLO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**



Fuente: Módulo Planeación Estratégica. Especialización Alta Gerencia 2005.

Con la investigación se pretende aplicar un diagnóstico interno y externo, que permita desarrollar unas estrategias acordes a las expectativas de la organización a partir de la implementación de matrices que faciliten el diseño estratégico y la implementación de un Plan de Acción centrado en el objetivo de mejorar continuamente.

El Hotel Agualongo, al ser una unidad de negocio de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, se rige por las normas generales de Hotelería y Turismo emanadas por la Superintendencia de Industria y Comercio; y adicionalmente por normas propias emitidas por la Superintendencia del Subsidio Familiar. (Ver Anexo 1), lo cual dará una pauta para el diagnóstico y direccionamiento estratégico.

## 1.7 METODOLOGÍA

### 1.7.1 Tipo de Estudio

Descriptivo, el cual permite identificar características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, permite establecer comportamientos concretos y descubrir y comprobar la asociación entre variables de la investigación. De acuerdo con los objetivos planteados, se señalará el tipo de descripción que se propone realizar.

Se implementarán técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Se utilizarán informes y documentos elaborados por otros investigadores. Se utilizará el muestreo para la recolección de información y la información obtenida se someterá a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

### 1.7.2 Tipo de Investigación

**Investigación Exploratoria:** La investigación exploratoria es apropiada en las etapas iniciales del proceso de la toma de decisiones. Usualmente, esta diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y de tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y descubrir otros puntos de vista no identificados previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles, los cuales incluyen las fuentes secundarias de información, observación, entrevistas con expertos y fuentes primarias.

La investigación exploratoria es adecuada en situaciones de reconocimiento y definición del problema. Una vez que el problema se ha definido claramente, la investigación exploratoria puede ser útil para la identificación de cursos alternativos de acción.

La investigación exploratoria es adecuada cuando los objetivos de la investigación incluyen la identificación de problemas u oportunidades, el establecimiento de prioridades de acuerdo con la importancia potencial de diversos problemas u oportunidades, la identificación y formulación de cursos alternativos de acción, el logro de una perspectiva de la gerencia y del investigador, con respecto al tipo de situación problema y la recolección de información sobre los problemas asociados con la realización de la investigación concluyente<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> THOMAS C. KINNEAR, JAMES R. TAYLOR. Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado. Ed. Mac Graw Hill. Pág. 124, 127.

### 1.7.3 Técnicas de Investigación

**LA OBSERVACIÓN:** Proceso mediante el cual se percibirán ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos, generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

Método de conocimiento por el cual se obtendrá información de carácter primario y secundario.

**ANÁLISIS:** Identificar cada una de las partes que caracterizan una realidad para establecer las relaciones causa efecto entre los elementos que componen el objeto de la presente investigación.

**SÍNTESIS:** Implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos puedan relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación.

### 1.7.4 Proceso de Recolección de Información<sup>38</sup>

La información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen el problema de investigación.

**LA MEDICIÓN:** La medición de la información cuantitativa debe aportar datos teniendo en cuenta la confiabilidad la validez y la representatividad.

La confiabilidad es la consistencia de puntajes en mediciones sucesivas, es la ausencia de errores de medición, la validez es el grado en que las mediciones empíricas, representa la dimensión conceptual que se supone medir.

Por último el concepto de representatividad, o generalidad, tiene que ver con el grado en que los resultados, a partir de la muestra, pueden ser atribuidos a la población en general.

Para determinar la muestra poblacional, debemos tener en cuenta:

Universo: Total de elementos objeto de estudio.

El Universo de la investigación es de tipo finito, Usuarios del Hotel Agualongo.

Muestra: Grupo o subconjuntos de elementos representativos del universo.

---

<sup>38</sup> MORENO GARZON, Adonai. EL PROYECTO DE LA INVESTIGACION. Módulo 3 La Recolección de la Información. ICFES. Pág.25-39

Tamaño de Muestra:

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

n= Tamaño de Muestra.

N= Tamaño de la Población.

Z= Nivel de Confianza Definido por el Investigador.

E= Porcentaje de Error Definido por el Investigador.

p= Proporción de Clientes que Están Satisfechos con el Servicio.

q= Proporción de Clientes que Están Insatisfechos con el Servicio.

### **APLICACIÓN DE LA FÓRMULA PARA OBTENCIÓN DE LA MUESTRA DE LOS USUARIOS DEL HOTEL AGUALONGO**

$$n = \frac{(0.90)^2 (0.5) (0.5) (3471)}{(0.05)^2 (3471 - 1) + (0.5) (0.5) (0.90)^2}$$

n= 79

n= Tamaño de Muestra.

N= 3471\* (Ver Cuadro No. 24. Cotelco Capítulo Nariño. Operación Hotelera. Ocupación (Pax). Año 2006. Pág. 105)

Universo que se tiene en cuenta, debido a que en años anteriores en el Hotel Agualongo no se habían desarrollado encuestas de Satisfacción del Cliente Externo, por lo tanto éste material fue aplicado y desarrollado exclusivamente a partir de Enero de 2006.

Z= Nivel de Confianza del 90%

E= 0.05

P= 0.5

q= 0.5

**FUENTES SECUNDARIAS:** Suministran información básica. Se utilizará el material e información de las bibliotecas y la que está contenida en libros,

---

\* Universo Poblacional suministrado por el Hotel Agualongo – Informe Mensual de Enero a Abril 25 de 2006.

periódicos y otros materiales documentales del Hotel Agualongo y de la Caja de Compensación Familiar de Nariño e instituciones que apoyan al sector hotelero (Cotelco), así como trabajos de grado e Internet.

**FUENTES PRIMARIAS:** Se utilizarán en la presente investigación la observación directa y la aplicación de encuestas para recolección de información. (Ver Anexo 2 y 3).

La fuente más común de datos es la comunicación con los encuestados, por medio de la formulación de preguntas. Los encuestados pueden ser consumidores, compradores industriales, mayoristas, minoristas o cualquier persona con conocimientos que pueda proveer datos útiles para una situación de decisión. Si se busca la utilidad de los datos, la comunicación efectiva con los encuestados exige una capacitación y destreza.

#### **TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN SECUNDARIA:**

**LA FICHA:** El procedimiento para recolección de información secundaria de carácter documental (prensa, artículos o libros), es la ficha, debido a que facilita la consulta, asegura su utilización por varias personas y puede ser de dos tipos:

- a. Fichas bibliográficas, dedicadas a registrar la información básica (título, autor, editorial, fecha de edición, etc.), de un libro, ensayo, artículo o periódico.
- b. La ficha de contenido, dedicada a registrar o consignar extractos o aportes completos, citas textuales y resúmenes de libros, ensayos, artículos y periódicos.

#### **TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA:**

**LA ENCUESTA:** Mientras en la observación y en la entrevista, el número de unidades de análisis (obreros, campesinos o empresarios) y en número de dimensiones o variables (edad, sexo, ocupación o educación) eran limitados, en la encuesta el volumen de información sobre las unidades y las variables es mucho mayor y a veces considerablemente grande, debido a la utilización de técnicas de muestreo y a la inferencia estadística.

Para el cliente interno, se desarrolló un formato de encuesta (Ver Anexo 1), para medir el clima organizacional, con preguntas de tipo cerrado, dicotómico, por calificación y con profundización, que servirá para desarrollar el diagnóstico interno.

Para el cliente externo, se diseñó un formato de encuesta (Ver Anexo 2), para medir el nivel de satisfacción del cliente frente a los servicios que presta el Hotel Agualongo, con preguntas de tipo abierto, cerrado, dicotómico, por calificación y con profundización, que servirá para determinar la percepción que se tiene del mismo.

**TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS:** Con la finalidad de obtener información básica para el desarrollo de la Matriz EFI, EFE y DOFA. (Ver anexo 3)

## **CAPÍTULO 2: RECuento CRÍTICO**

### **2.1 HISTORIA – RECuento CRÍTICO**

La construcción del Hotel Agualongo se inició en 1971. En 1975, mediante trámite de COMFAMILIAR ante el Banco de Colombia se utilizó un crédito de \$15.000.000.00 de la línea FIP – Banco de la República. Estos recursos permitieron concluir el edificio en Diciembre de éste año.

COMFAMILIAR debió definir la forma de operación del Hotel, mediante administración directa a una administración delegada. Se decidió la primera opción.

El Hotel inició sus labores en abril de 1977 bajo la administración directa de COMFAMILIAR. Los resultados no fueron satisfactorios. Las dificultades se relacionaron con el manejo administrativo y financiero del hotel “la contabilidad del hotel se registraba en una forma muy parcial en papeles de borrador y a lápiz”<sup>39</sup>. Con el propósito de “arreglar” la contabilidad, que parecía como deficiente y atrasada, se contrató a la firma Alfonso Zerda y Cia., firma que “no cumplió” con la función para la cual fue contratada.

El concurso del auditor interno de COMFAMILIAR, señor Fajardo, permitió ordenar la contabilidad del Hotel Agualongo desde el mes de julio de 1978. No se rehizo la contabilidad de abril de 1977 a junio de 1978. Tales situaciones permiten una imagen de lo que ocurrió con el Hotel en sus inicios.

La siguiente referencia del hotel, en 1982 proviene del informe del director, Señor Jaime Hugo Martínez, que resalta la influencia negativa de los cambios en la frontera sobre el hotel. Este periodo coincide con la devaluación del Sucre, que afectó el comercio fronterizo y modificó el flujo comercial, de ese entonces.

En ese año se obtuvo la categorización cuatro estrellas ante la CNT (Resolución 612 del 8 de septiembre de 1982) y el hotel proyectaba concluir en 1983 la construcción de los baños sauna.

La administración, conjuntamente con el Consejo Directivo y preocupados por el rendimiento negativo del Hotel Agualongo, decidió solicitar al Director, presentar alternativas con el objeto de lograr una mayor entrada a la Caja y subsanar en forma definitiva, el problema de la explotación del Hotel Agualongo. La Administración presentó como alternativa más viable la de dar en arrendamiento el

---

<sup>39</sup> Datos obtenidos de COMFAMILIAR. Informe y Balance 1978. (Informe del Director Administrativo Señor CARLOS NUÑEZ ESCRIBANO).

Hotel. En esta forma, el Consejo ordenó sacar una licitación, en la cual participaron cinco firmas: Prohoteles S. A, Cadena DANN, Germán Morales e Hijos, Klonis Hoteles y Administración Hotelera Integral A.H.I. El Consejo adjudicó el contrato a la firma A.H.I., que ofreció el 12.0% de las ventas brutas, a partir del 1º de enero de 1986, por cinco años, hasta el 31 de Diciembre de 1989<sup>40</sup>.

Los informes de los siguientes años son parcos en referencia al Hotel Agualongo bajo la operación de A.H.I. Los resultados no eran satisfactorios. El inmueble y la dotación se deterioraron y las sumas percibidas correspondientes al 12.0% de las ventas brutas del hotel, no compensaron la depreciación y el costo de oportunidad de los activos.

Durante siete años bajo la administración directa de COMFAMILIAR se obtuvieron ventas acumuladas por \$5.259.8 millones, que en promedio significan \$751.4 millones por año y \$62.6 millones por mes.

En el año de 1988, es el de mayor valor recaudado por COMFAMILIAR con transferencia de \$15.5 millones. Esta cifra significó ingresos mensuales promedio de \$9.2 millones. Las cifras indican una tendencia decreciente. En la práctica no se volvieron a obtener los recaudos percibidos en los dos primeros años de operación, 1987 y 1988. Al final, el valor recaudado, \$46.9 millones, solo significaba para la Caja un promedio mensual de \$3.9 millones<sup>41</sup>.

Las transferencias recibidas por COMFAMILIAR totalizan \$687.6 millones, cifra muy inferior a las necesidades de reposición y remodelación previstas en los presupuestos de inversiones, para lograr que el Hotel Agualongo, pueda operar nuevamente. Es decir las trasferencias recibidas, no compensaron el costo de oportunidad de la inversión, y ni siquiera son suficientes para recuperar los activos.

El Hotel Agualongo se reinauguró el 22 de Diciembre de 1997, la inversión total fue de \$1.150 millones. Con la reapertura del Hotel Agualongo, se cumplió con el anhelo de la población Pastusa, con la puesta al Servicio de un establecimiento considerado como parte de su patrimonio. EL HOTEL AGUALONGO hace parte de la historia de San Juan de Pasto, esta ligado a su acontecer social y económico, y durante toda su existencia ha sido escenario obligado de múltiples eventos de importancia regional y nacional.

- **Año 1998:** El Hotel Agualongo, ofrece inicialmente 14 habitaciones, logrando la dotación completa de 42 habitaciones en el mes de abril del mismo año.

---

<sup>40</sup> C & M CONSULTORES, HOTEL AGUALONGO DE PASTO. Estudio Financiero – Operativo. 1997. Pág. 70-74.

<sup>41</sup> Ibid, Pág. 70-74

El promedio mensual de huéspedes atendidos a partir del mes de abril fue de 215 con un 22% de ocupación y un total de ingresos al año de \$312.615.769.

- **Año 1999:** La ocupación del Hotel fue del 29.52%, con un promedio de 460 huéspedes mensuales que reportaron \$509.000.000 millones de ingresos, creciendo con relación al año 1998 un 63%.
- **Año 2000:** Con ocasión de los Juegos Nacionales 2000, y otros eventos de carácter nacional, se dotaron las nuevas 14 habitaciones, con una capacidad total instalada de 56 habitaciones, distribuidas en 9 lujosas suites, 36 habitaciones dobles, y 14 habitaciones twims.

La ocupación de este año fue del 23% con un promedio de 610 huéspedes y un crecimiento en ingresos del 27.67%.

- **Año 2001:** El crecimiento de la ocupación del Hotel para este año fue del 8.33% con la atención promedio mensual de 608 huéspedes.
- **Año 2002:** Ha sido deseo de ésta administración fijar y cumplir no únicamente las metas circunscritas dentro de los parámetros de la Misión de la Corporación, sino también trazar nuevas alternativas y propuestas que den cumplimiento a razones de tipo social, cultural y deportivo, cubriendo expectativas a nivel regional y nacional.

Actualmente la administración ha establecido un Plan Operativo, el cual se han determinado claramente los Objetivos, Actividades, Estrategias y Recursos para llevarlo a cabo, enmarcado en 4 objetivos generales, Incrementar los Ingresos, Incrementar Ocupación, Control de Costos y Gastos y Diversificar los Servicios.

## 2.2 ESTRATEGIAS

1. Promocionar paquete turístico y comercial “De compras a Pasto” en el Ecuador aprovechando la situación económica de frontera.
2. Establecer redes con hoteles a nivel nacional e internacional, que nos permita vender el portafolio de servicios a esos mercados.
3. Establecer convenios comerciales con empresas importantes, universidades, entre otras, para la venta de hospedaje de representantes de ventas, gerentes de distrito, conferencistas y profesores de post-gradados.
4. Elaborar plan de mantenimiento preventivo para equipos y edificios.
5. Implementar sistema de costos, en busca de la optimización de recursos y el mantenimiento de precios competitivos en el sector hotelero.
6. Diseñar plan de publicidad.
7. Diseñar plan de mantenimiento preventivo de equipo y edificio.

8. Mejoramiento del hotel bajo criterios de comodidad para los usuarios del servicio mediante la implementación de sistemas inteligentes.
9. Posicionar los servicios de bar y restaurante.
10. Promocionar el portafolio de servicios a nivel regional, nacional e internacional.
11. Revisar los procesos que ocasionan retrasos en la ejecución de actividades.

## **2.3 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL**

### **2.3.1 Visión Actual**

Ser el mejor Hotel del Suroccidente del país, con todas las características de Servicio, confort, comodidad, con un Recurso Humano comprometido en el desarrollo de las actividades Operativas y Administrativas.

### **2.3.2 Misión Actual**

Proporcionar el Servicio de Alojamiento, Alimento, Bebidas, atención de eventos, recreación y sano esparcimiento con criterios de eficiencia, eficacia, calidad humana, satisfaciendo plenamente las necesidades de los usuarios.

## **2.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

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

### **Alojamiento:**

- 16 lujosas suites, con sala – comedor.
- 26 habitaciones dobles con cama matrimonial.
- 14 habitaciones twims.
- Todas con Nevecom, Minibar, Televisión por cable.

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

- Cajilla de Seguridad.
- Servicio de Room Service.
- Correo Aéreo.
- Lavandería.
- Servicio de Despertador telefónico automático.
- Mensajería.

- Servicio de despertador telefónico automático.
- Periódico.
- D.D.N. Y D.D.I. (Tarificador Hotel)

Para fortalecer la parte de Alojamiento del Hotel Agualongo, se inauguraron 2 nuevos servicios para el confort de Huéspedes exclusivamente así:

**Zona Húmeda:** Servicio consistente en Baño Turco, Sauna y Jacuzzi.

**Centro de Negocios o Bussines Center:** Un servicio ejecutivo para los huéspedes, dispuesto de Servicio de Internet, mesa de trabajo, teléfono y fax.

**Alimentos y Bebidas:** El Hotel Agualongo ofrece una variada carta de Comida Nacional e Internacional, dispone de un completo portafolio de servicios y un manual de ventas, donde ha dispuesto menús para cada ocasión:

- Carta de Desayuno.
- Carta de Restaurante.
- Carta de Menús Ejecutivos.
- Carta de Menús Caseros.
- Carta de Buffets.
- Carta de Comida Internacional.
- Carta de Menús para Deportistas.
- Carta de Menús para Niños.

Para Eventos Sociales, dispone de paquetes especiales para:

- Matrimonios.
- Quince Años.
- Bodas.
- Grados Bachiller.
- Grados Profesionales.
- Primera Comuniones.
- Fiesta de Fin de Año.
- Despedidas.

Paquetes de Celebraciones Especiales como:

- Día de la Madre.
- Día del Padre.
- Día del Periodista.
- Día del Médico, entre otros.

Paquetes de Eventos Empresariales a nivel nacional como:

Convenciones, Alimentación Completa, Salones, City Tour, Nigth Tour.

Seminarios Internacionales, instalación del evento, cierre del evento con las alegorías del carnaval.

Conferencias

Talleres de Trabajo.

Ruedas de Prensa, entre otros.

El Hotel Agualongo, tiene gran demanda de eventos empresariales, en el 90% de los eventos que se realizan a nivel nacional y teniendo en cuenta las negociaciones se ha logrado designar al Hotel como sede principal del evento, acogiendo así a diferentes personalidades e invitados especiales.

**Café – Bar Galeras:** Se realizó una remodelación del ambiente, con el fin de hacer del café – bar un espacio más agradable y privado, en el cual hay en día se atienden eventos especiales hasta de 35 personas, igualmente ofrecemos una carta variada de cafetería y coctelería nacional, con amenización musical en vivo de miércoles a viernes.

**Sala Cultural:** Cumpliendo con la función de la Corporación y aparte de atender todo tipo de eventos, la Sala Cultural Héroes de Barbacoas, acoge el Talento Nariñense.

**Salón de Convenciones:** El Hotel Agualongo atiende todo tipo de eventos, para lo cual contamos con las mejores ayudas audiovisuales, el espacio y la logística necesaria, para desarrollar con éxito todos los certámenes Empresariales y Sociales.

**Sala de Juntas:** Espacio privado, de uso del Hotel Agualongo en el cual se atienden todo tipo de eventos a excepción de las fechas en las que se reúnen el Consejo Directivo.

**Arrendamientos:** Como ingresos no operacionales se han logrado establecer contratos de arrendamientos de la terraza del piso 12 por concepto de instalación de Antenas de Telecomunicaciones de Movistar, Telefónica Data y Tennis al Piso.

## 2.5 OBJETIVOS DEL HOTEL AGUALONGO

- **Financiero:** Mejorar el resultado del ejercicio del Hotel.
- **Cobertura:** Incrementar en el año 2005 un 10%.
- **Administrativos:** Mejorar la satisfacción del cliente.

## **2.6 EXPECTATIVAS**

- Amplia oferta de Servicios Agregados.
- Cumplimiento del Servicio con Calidad.
- Seguridad en el Servicio.
- Servicio con Calidez y Personalizado.
- Fácil y cercano acceso a zonas comerciales, bancarias y gubernamentales.

## CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

### 3.1 ENTORNO POLÍTICO

Pasto es la capital del Departamento de Nariño y los corregimientos que lo rodean son: El Encano, Catambuco, Obonuco, Santa Bárbara, Genoy, La Laguna, Mapachico y Morasurco; las inspecciones de política de Anganoy, bajo Casanare, Buesaquillo, Cujacal, Mapachico, Obonuco, Mocondino, Santa Bárbara, Motilón y Santa Rosa.

En el actual gobierno la política de inversión privada se ve muy bien auspiciada pues es lo que están tratando de motivar, y la actividad turística es una de las más favorecidas con este planteamiento ya que se requiere motivar la actividad turística desde dentro, así se evita una competencia con capital extranjero que tal vez podría quitar la posibilidad de invertir de los pequeños empresarios nariñenses, y esto a su vez motiva desconfianza en la garantía de que lo invertido se va a recuperar.

### 3.2 ENTORNO SOCIAL

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

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

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

Los talleres artesanales y microempresariales son pequeños centros de producción en donde las familias trabajan para ganarse el diario sustento.

Artículos bañados con barniz, tejidos, cerámicas y productos en cuero son expresiones tradicionales muy apetecidas en los mercados internacionales por sus excelentes acabados.

El folclor también identifica a las gentes de Pasto. Cada año, del 4 al 6 de Enero el Carnaval de Negros y Blancos es motivo de jolgorio y alegría para propios y extraños que se divierten en medio de un sano ambiente y un alto sentido de civismo. Alrededor de los "negritos" y "blanquitos" todos bailan y disfrutan en uno de los festejos más tradicionales y populares de Colombia.

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

Según datos de proyección de población del DANE para el año 2004 es de 1632.093 habitantes, de los cuales 714.481 corresponden a cabeceras municipales y 917.612 al sector rural agrupados en 238.735 hogares y 224.450 viviendas. La población de 10 años y más, según condición de actividad, está distribuida en 51% económicamente activa, 20% estudiantes, 24% oficios del hogar, 1% jubilados y pensionados y el 4% en otra situación. La población actual se ha originado de la mezcla de españoles e indígenas, entre estos últimos los Quillacingas y los Pastos; posteriormente los españoles trajeron negros africanos como esclavos, muchos de los cuales se convirtieron en cimarrones y se ubicaron en la cuenca del Patía y en el sector costero. En el Departamento se encuentran 38 resguardos; predominan las familias Quillacinga y Aiwa, con 76.828 indígenas, correspondientes al 6,36% de la población y que ocupan 258.637 hectáreas del territorio departamental. La constitución política de Colombia de 1991 y mediante la Ley 70 de 1993, han otorgado reconocimiento a las negritudes y sus derechos; estas se encuentran concentradas principalmente en la faja del litoral Pacífico, donde se encuentra el mayor número de comunidades y pobladores.

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

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

El Pasto de hoy también es el resultado de su interrelación con el entorno regional como epicentro de la vida social, económica, cultural y política del departamento de Nariño con el resto del País, condicionada por un modelo de crecimiento económico nacional que concentró los mayores recursos y los mejores esfuerzos, únicamente en los llamados "polos de desarrollo"; y con el resto del mundo, particularmente con Ecuador, por ser Pasto parte de la frontera activa con esa hermana nación.

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

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

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

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

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

## INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA GENERAL:

### **Cuadro 4. POBLACIÓN MUNICIPIO DE PASTO - PROYECCIÓN 1996 – 2005**

| SECTOR       | 1996           | 1997           | 1998           | 1999           | 2000           | 2001           | 2002           | 2003           | 2004           | 2005           |
|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Urbano       | 308.158        | 316.172        | 324.234        | 332.396        | 340.474        | 348.650        | 356.867        | 365.121        | 373.405        | 381.712        |
| Rural        | 44.325         | 44.970         | 45.595         | 40.185         | 40.626         | 41.055         | 41.466         | 41.855         | 42.224         | 42.571         |
| <b>TOTAL</b> | <b>352.483</b> | <b>361.142</b> | <b>369.829</b> | <b>372.581</b> | <b>381.100</b> | <b>389.705</b> | <b>398.333</b> | <b>406.976</b> | <b>415.629</b> | <b>424.283</b> |

Fuente: DANE. 2006.

### **Cuadro 5. GRUPOS POBLACIONALES POR SEXO - MUNICIPIO DE PASTO 2002**

| GRUPOS POBLACIONALES | NUMERO  | PORCENTAJE |
|----------------------|---------|------------|
| Hombres              | 184.935 | 46.7       |
| Mujeres              | 211.072 | 53.3       |

Fuente: DANE. 2006.

### **Cuadro 6. GRUPOS POBLACIONALES POR EDADES - MUNICIPIO DE PASTO 2002**

| GRUPOS POBLACIONALES | NUMERO  | PORCENTAJE |
|----------------------|---------|------------|
| Menores de 1 año     | 7888    | 2          |
| Menores de 5 años    | 41581   | 10.5       |
| Menores de 15 años   | 131870  | 33.3       |
| De 5 a 19 años       | 131.870 | 33.3       |
| De 15 a 59 años      | 236.020 | 59.6       |
| De 60 y más          | 28.512  | 7.2        |

Fuente: DANE. 2006.

## INDICADORES SOCIALES Y ECONÓMICOS:

**Cuadro 7. TASA DE MORTALIDAD MUNICIPIO DE PASTO 1998-2002**

| Tasa por 1000 habitantes | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| Mortalidad general       | 4.03 | 4.32 | 4.5  | 3.31 | 4.31 |
| Mortalidad hombres       | 4.41 | 5.1  | 5.4  | 4.0  | 5.0  |
| Mortalidad mujeres       | 3.31 | 3.62 | 3.7  | 2.8  | 3.7  |

Fuente: DMSSS. 2006.

**Cuadro 8. TASA DE NATALIDAD Y FECUNDIDAD. MUNICIPIO DE PASTO  
2002 - 2003**

| TASA                                    | 2002 | 2003 |
|-----------------------------------------|------|------|
| Bruta de natalidad x 1000 habitantes    | 15.6 | 15.8 |
| General de fecundidad x 1000 habitantes | 47.3 | 46.3 |

Fuente: DMSSS. 2006.

**Cuadro 9. MUERTES VIOLENTAS - MUNICIPIO DE PASTO 2003**

| AÑOS | HOMICIDIOS | ACCIDENTES DE TRÁNSITO | SUICIDIOS | MUERTES ACCIDENTALES |
|------|------------|------------------------|-----------|----------------------|
| 2003 | 112        | 52                     | 48        | 64                   |

Fuente: Secretaría de Gobierno Municipal

**Cuadro10. MUNICIPIO DE PASTO 1995-2003 –**

**COMPORTAMIENTO DESEMPLEO -**

| AÑO  | NACION | PASTO |
|------|--------|-------|
| 1995 | 8.8    | 11.9  |
| 1996 | 11.2   | 13.9  |
| 1997 | 12.4   | 14.2  |
| 1998 | 15.7   | 16.3  |
| 1999 | 18.1   | 18.4  |
| 2000 | 19.7   | 21.3  |
| 2001 | 16.7   | 18.9  |
| 2002 | 15.7   | 16.00 |
| 2003 | 16.1   | 18.6  |

Fuente: DANE. 2006.

**COMPORTAMIENTO INFLACIÓN**

| AÑO  | NACION | PASTO |
|------|--------|-------|
| 1995 | 19.46  | 19.74 |
| 1996 | 21.63  | 29.52 |
| 1997 | 17.68  | 17.60 |
| 1998 | 16.70  | 17.97 |
| 1999 | 9.23   | 10.89 |
| 2000 | 8.75   | 10.54 |
| 2001 | 7.65   | 8.15  |
| 2002 | 6.99   | 7.36  |
| 2003 | 6.49   | 4.85  |

Fuente: DANE. 2006.

**Cuadro11. PRODUCTO INTERNO BRUTO POR SECTORES ECONÓMICOS  
MUNICIPIO DE PASTO - 2003**

| SECTOR     | PARTICIPACIÓN % |
|------------|-----------------|
| Primario   | 35              |
| Secundario | 7               |
| Terciario  | 58              |

Fuente: Plan Visión Nariño 2030

**Cuadro 12.COMPOSICIÓN PIB POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA  
MUNICIPIO DE PASTO – 2003**

| ACTIVIDAD                        | PARTICIPACIÓN % |
|----------------------------------|-----------------|
| Servicios del estado             | 28.0            |
| Comercio, restaurantes y hoteles | 21.9            |
| Financiero                       | 13.6            |
| Industria manufacturera          | 4.5             |
| Agropecuario                     | 28.8            |
| Construcción                     | 3.2             |
| TOTAL                            | 100.00          |

Fuente: Plan Visión Nariño 2030

### 3.3 ENTORNO ECONÓMICO

Nariño presenta una economía tradicional, basada en el sector primario. Los cultivos de mayor importancia son la papa (45.769 Ha), trigo (30.015 Ha), café (27.607 Ha), frijol (21.567 Ha), cacao (15.164 Ha), plátano (21.362 Ha), caña panelera (18.011 Ha); en menor proporción se cultiva zanahoria, arveja y haba. La población ganadera se estima en 338.486 cabezas de vacunos, 160.885 porcinos, 99.285 equinos, 5.334 mulares, 663 asnales, 18.798 caprinos y 29.132 ovinos. La pesca marítima y continental es igualmente importante; en los sectores altos de los ríos y lagunas se pesca principalmente la trucha, y en el área costera se encuentran criaderos de camarón blanco; las principales especies marítimas son: barrilete, chema, pargo rojo, camarón blanco y camarón tití. El sector industrial en el Departamento tiene registradas 559 industrias y el comercial 6.639 establecimientos; sobresale la pequeña industria, principalmente la manufacturera en cuero y talla en madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera. Los municipios de mayor actividad comercial son Pasto, La Unión, Tumaco, Túquerres e Ipiales. La actividad minera presentó en el año de 1995 una producción de 931.405 gramos de oro y 8.805,2 gramos de platino. Son un potencial en el área, los recursos de petróleo gas, roca fosfórica, cobre, molibdeno, plomo, zinc, manganeso, arcillas, arenas, piedra, gravas y gravilla. En la actividad económica es importante tener en cuenta el sector de la construcción que ha cobrado fuerza en los últimos años. Existe una actividad comercial importante en el Departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador. El sistema financiero presento (1996) al Departamento, 251.199 millones de pesos en captaciones y 93.099 millones de pesos en colocaciones. La participación departamental en el producto interno bruto (PIB) es de 1,72% del total nacional.

Sus habitantes, según la proyección del DANE para el año 2004, es de 373.405, quienes económicamente en el sector urbano dependen 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 una 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.

En los servicios de interés se tiene un total de 1.383 establecimientos discriminados de la siguiente manera: el 7,45% lo hacen los hoteles, hostales y apartahotel, el 4,70% en residencias, moteles y amoblados, el 16,346% expendio de bebidas alcohólicas, el 26,90% los restaurantes, el 31,16% cafeterías, fuentes de soda y fruterías y con un 13,45% otro expendio de comida.

### **PERSONAL OCUPADO EN SERVICIOS DE INTERÉS**

El 41,24% del personal ocupado son socios propietarios y familiares sin remuneración, el 36,10% son personal permanente ó a término indefinido y el 22,66% son personas con contrato a término fijo. En relación a género 63,73% de las personas ocupadas son mujeres y el 36,27% son hombres.

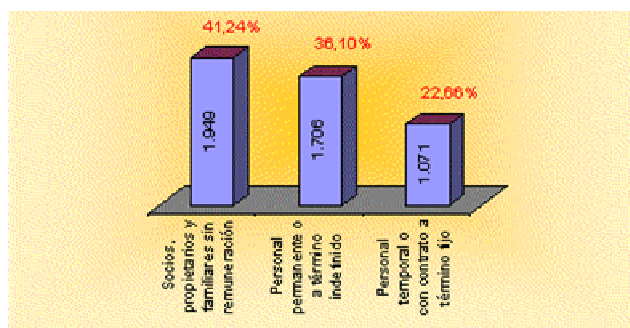
#### **Cuadro 13. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL PERSONAL OCUPADO EN ELSECTOR (SERVICIOS DE INTERÉS), SEGÚN TIPO DE VINCULACIÓN Y GÉNERO.**

| <b>Tipo de Personal \ Género</b>                   | <b>Total</b>   | <b>Mujeres</b> | <b>Hombres</b> |
|----------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Socios, propietarios y familiares sin remuneración | 41,24%         | 26,17%         | 15,07%         |
| Personal permanente o a término indefinido         | 36,10%         | 23,38%         | 12,72%         |
| Personal temporal o con contrato a término fijo    | 22,66%         | 14,18%         | 8,48%          |
| <b>Total</b>                                       | <b>100,00%</b> | <b>63,73%</b>  | <b>36,27%</b>  |

Fuente: Censo Económico y Empresarial - 2004

El cuadro anterior evidencia que el sector Servicios de interés brinda mayor oportunidad ocupacional a las mujeres en cualquier tipo de vinculación y el siguiente gráfico ilustra al personal ocupado por tipo de vinculación.

**Gráfica 5. PERSONAL OCUPADO POR TIPO DE VINCULACIÓN EN SERVICIOS DE INTERÉS.**

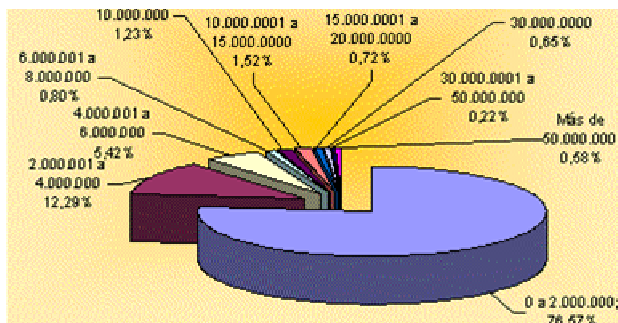


Fuente: Censo Económico y Empresarial - 2004

**INGRESO PROMEDIO MENSUAL EN SERVICIOS DE INTERÉS**

El 76,57% de los establecimientos tienen un ingreso menor o igual a dos millones de pesos, el 12,29% ingresos hasta 4 millones, un 5,42 % hasta 6 millones, el 0,80% hasta 8 millones, el 1,23 % ingresos de más de 8 millones pero menores de 10, no logran el 1% los establecimientos que superan los diez millones mensuales de ingreso, excepto el siguiente rango el cual posee el 1,52% con ingresos de más de 10 pero menores o iguales a 15 millones, 0,72% más de 15 pero iguales o menores de 20, 0,65% más de 20 y menor o igual a 30 millones, 0,22% entre más de 30 y menor o igual a 50 millones y 0,58% más de 50 millones.

### **Gráfica 6. INGRESO PROMEDIO MENSUAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE LOS SERVICIOS DE INTERÉS.**



Fuente: Censo Económico y Empresarial - 2004

### **PRINCIPALES ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE INTERÉS**

Para este sector “Servicios de Interés” las actividades principales son las que se desarrollan en más de 100 establecimientos, entre estas se encuentra con el 30,44% la actividad codificada CIIU 5522: EXPENDIO A LA MESA DE COMIDAS PREPARADAS EN CAFETERIA, con el 26,68% la cual se codifica con CIIU 5521: EXPENDIO A LA MESA DE COMIDA PREPARADA EN RESTAURANTE, sigue en participación con 16,34% la actividad codificada con CIIU 5530: EXPENDIO DE BEBIDAS ALCOHOLICAS PARA EL CONSUMO DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO, seguido por el 13,52% la actividad CIIU 5529: OTRO EXPENDIO DE ALIMENTOS NCP DE ALIMENTOS PREPARADOS, con el 7,38% de participación lo tiene la actividad CIIU 5511: ALOJAMIENTO EN “HOTELES”, “HOSTALES” Y “APARTAHOTEL”.

### **HOTELES, HOSTALES Y APARTAHOTELES.**

Se calcula la capacidad hotelera teniendo en cuenta el número de habitaciones y el número de camas disponibles para ser ocupadas en el año, cabe anotar que se hizo una reclasificación con aquellos establecimientos considerados como hoteles o que su nombre comercial así lo manifiesta; se tuvo en cuenta la procedencia de sus huéspedes, si el mayor porcentaje proviene de la ciudad de Pasto el establecimiento no es un hotel y pasa a ser una residencia. El cuadro 24 indica la capacidad hotelera teniendo en cuenta el número de habitaciones y camas disponibles en los hoteles.

**Cuadro 14. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE HABITACIONES Y CAMAS DISPONIBLES PARA SER OCUPADAS EN HOTELES, HOSTALES Y APARTAHOTELES EN RELACIÓN AL TOTAL DE CADA UNA.**

| <b>Capacidad Hotelera con base en Habitaciones y Camas Disponibles para ser Ocupadas</b> |                     |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------|
| <b>Tipo</b>                                                                              | <b>Habitaciones</b> | <b>Camas disponibles</b> |
| Habitaciones Sencillas                                                                   | 61,74%              | 44,35%                   |
| Habitaciones Dobles                                                                      | 33,22%              | 45,47%                   |
| Otro tipo de habitaciones                                                                | 5,05%               | 10,18%                   |
| Total                                                                                    | 100,00%             | 100,00%                  |

Fuente: Censo Económico y Empresarial - 2004

El cuadro 15 indica el promedio de habitaciones y camas disponibles para ser ocupadas teniendo en cuenta el total de hoteles de la ciudad. El cual expresa que hay 14 habitaciones sencillas, 7 habitaciones dobles y sólo 1 habitaciones de otro tipo, en cada hotel. En total el promedio de habitaciones en un hotel es de 22, en relación a las camas y 32 puestos en promedio disponibles en cada hotel.

**Cuadro 15. PROMEDIO DE HABITACIONES Y CAMAS DISPONIBLES PARA SER OCUPADAS EN RELACIÓN AL TOTAL DE HOTELES, HOSTALES Y APARTAHOTELES (103).**

| <b>Capacidad Hotelera con base en Habitaciones y Camas Disponibles para ser Ocupadas</b> |                              |                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Tipo</b>                                                                              | <b>Habitaciones promedio</b> | <b>Camas disponibles promedio</b> |
| Habitaciones Sencillas                                                                   | 13,66                        | 14,29                             |
| Habitaciones Dobles                                                                      | 7,35                         | 14,65                             |
| Otro tipo de habitaciones                                                                | 1,12                         | 3,28                              |
| Total Habitaciones y Camas                                                               | 22,13                        | 32,22                             |

Fuente: Censo Económico y Empresarial - 2004

**SERVICIO DE LOS HOTELES, HOSTALES Y APARTAHOTELES**

De 103 hoteles censados en la ciudad, el servicio de mayor frecuencia es el restaurante con una participación del 16,50%, el bar y la cafetería lo ofrecen el 9,71%, la discoteca y salas de fiesta el 1,94 %, la sala de reuniones el 5,83%, instalaciones deportivas el 0,97% y otros servicios como lavandería, tienda, juegos, entre otros el 13,59% y los hoteles que no ofrecen ningún servicio el

66,02%. Se ve con gran preocupación que sólo el 33,98% de los hoteles de la ciudad ofrecen algún tipo de servicio y el 66,02 no lo hacen.

**Cuadro 16. PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE ESTABLECIMIENTOS POR SERVICIO OFRECIDO CON BASE EN EL TOTAL DE HOTELES, HOSTALES Y APARTAHOTELES (103).**

| Servicio Ofrecido                        | # de establecimientos promedio |
|------------------------------------------|--------------------------------|
| Restaurante                              | 16,50%                         |
| Bar y cafetería                          | 9,71%                          |
| Discoteca o sala de fiestas              | 1,94%                          |
| Sala de reuniones o congresos            | 5,83%                          |
| Instalaciones deportivas                 | 0,97%                          |
| Otros (lavandería, tienda, Juegos etc..) | 13,59%                         |
| Ninguno                                  | 66,02%                         |

Fuente: Censo Económico y Empresarial - 2004

Nota \*(1): # = Número

## PROCEDENCIA DE LOS HUÉSPEDES

Para la descripción se toma aquellos hoteles que manifestaron hospedar personas procedentes de un sólo lugar. Para el caso se tiene al 1,94% de los hoteles con el 100% de sus huéspedes del municipio de Pasto, no fue catalogado ese 2% como residencias, así todos los huéspedes sean de Pasto, debido a los servicios prestados por estos hoteles. Para el 8,74% de los hoteles la procedencia de los huéspedes en un 100% son de otros municipios del departamento, para el 6,80% son de otros departamentos y hoteles que hospeden el 100% de los huéspedes provenientes fuera del País.

### 3.4 ENTORNO CULTURAL

En la época precolombina el territorio estaba ocupado por las tribus indígenas: “las culturas de los Pastos, los Quillacingas, Sindaguas, Nulpes, Tumacos, Abades y Chapanchicas”. En 1522 Pascual de Andagoya recorrió parte de la costa colombiana del Océano Pacífico y obtuvo información que utilizó Francisco Pizarro para organizar la expedición que culminó con la conquista del Perú; ésta salió en noviembre de 1522 y recorrió toda la costa colombiana, tocando las islas de Gorgona y del Gallo y la ensenada de Tumaco. Los primeros explotadores de la parte montañosa fueron Juan de Ampudia y Pedro de Añasco, comisionados por Sebastián de Belalcázar en 1535, quien a su vez recorrió el territorio en 1536 y llegó hasta Popayán donde permaneció algún tiempo. Al regresar Belalcázar de

España en 1541, con el título de gobernador de las tierras por él conquistadas, dividió sus dominios en 14 tenencias; entonces este territorio quedó como parte de la audiencia de Quito: en 1831 pasó a formar parte del Departamento del Cauca y en 1863 del estado del mismo nombre, hasta 1886 cuando se restablecieron los departamentos.

El Departamento de Nariño fue creado por ministerio de la Ley Primera el 6 de agosto de 1904, con las regiones segregadas del antiguo Departamento del Cauca, con Pasto como su capital. Dicha Ley fue sancionada por el Presidente José Manuel Marroquín en el último día de su gobierno. Siendo presidente de la República el General Rafael Reyes, nombró su primer gobernador a Don Julián Bucheli Ayerbe, quien tomó posesión del cargo el 18 de octubre de 1904 ante el Doctor José María Navarrete, Presidente del Tribunal del sur. Una de sus principales realizaciones fue la creación de la Universidad de Nariño.

La creación del Departamento de Nariño, no fue una concesión gratuita. Fue el resultado de una gestión colectiva, tesonera e histórica de los habitantes de Nariño y su nombre es un homenaje al Precursor de la independencia, Don Antonio Nariño.

Por su riqueza en monumentos religiosos es llamada la ciudad teológica de Colombia, se destacan las iglesias de Cristo rey, San Felipe Neri, San Juan Bautista, Santiago, Catedral, Santuario Eucarístico Maridíaz.

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

La mayoría de los municipios cuentan con biblioteca y diferentes escenarios deportivos. Desarrolla gran variedad de actividades artesanales, entre las que se destacan la cerámica en Barniz, obtenido de la resina llamada “De Cera”, los tejidos en paja toquilla y la marroquinería. Ofrece numerosos sitios de interés cultural y turístico, entre los que se encuentran el Santuario de “Las Lajas”, el Volcán Galeras, la Laguna de La Cocha, la Isla La Corota, el Nevado y la Laguna de Cumbal, el Nudo de los Pastos, termales de Ipiales y la Cruz; el Puerto de Tumaco, la Playa Bocagrande, museos y sitios turísticos en diferentes municipios.

### **3.5 ENTORNO AMBIENTAL**

Se distinguen 3 unidades fisiográficas: La llanura de Pacífico, la Región Andina y la Vertiente Amazónica. La llanura de Pacífico se caracteriza por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación; se subdividen en el andén aluvial o zona de mangle y la llanura del bosque húmedo, que se extiende

hasta las estribaciones de la cordillera occidental. La región Andina es el rasgo más sobresaliente del Departamento al penetrar la cordillera de los Andes forma un nudo de los Pastos, de donde se desprenden dos ramales: la cordillera occidental la cual presenta los volcanes Chiles (4718 metros), Cumbal (4.764 metros), Azufral (4.070 metros), y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá; y la cordillera centro oriental que presenta el altiplano de Túquerres, Ipiales, el Valle de Atriz y los Volcanes Galeras (4.276 metros) y Doña Juana (4.250 metros). La vertiente amazónica al oriente presenta terrenos abruptos poco aprovechables y está cubierta por bosques húmedos, en ella se encuentra la Laguna de la Cocha.

La extracción de oro en forma artesanal causa contaminación especialmente en los ríos Mira, Patía y Telembí; en el Nevado del Cumbal avanza la pérdida de la capa de hielo, causada por los campesinos de la región que lo extraen en bloques para venderlos en la cabecera municipal; la región del Pacífico viene siendo afectada por la irracional deforestación causada por los colonos, principalmente en las áreas aledañas a los ríos Mataje, Mira, Patía, Sanquianga, Satinga y Tapaje; en las partes altas de la Laguna de La Cocha y en el Volcán Galeras. Para atender el desarrollo de planes ambientales departamentales y regionales, se creó la Corporación Autónoma Regional de Nariño (CORPONARIÑO), por medio de la ley 99 de 1993.

La creencia principal del Hotel Agualongo es, que un medio ambiente lo más intacto posible, es la esencia misma del turismo. Siendo, por tanto, la calidad ambiental imprescindible para el éxito del sector en que desempeña sus funciones.

Consciente de la importancia de orientarse bajo los principios del desarrollo sostenible, declara el compromiso de consolidar su actividad empresarial con respeto al factor ambiental, promoviendo la gestión medioambiental como clave en la filosofía del Hotel.

### **3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO**

- **Historia del Desarrollo Científico y Tecnológico de Nariño**

Comparativamente el Departamento de Nariño presenta un escaso desarrollo científico – tecnológico, lo cual constituye uno de los principales obstáculos para lograr mayores niveles de desarrollo social, productividad y competitividad. Sin embargo, existen iniciativas institucionales, particulares y diferentes actores que lideran el desarrollo regional, buscando alternativas que conduzcan a la solución de esta problemática.

Se puede decir, que la identificación de soluciones posibles requiere de una clara orientación y visión de largo plazo, que deberá constituir un elemento permanente en la reflexión de los actores regionales, en un esfuerzo colectivo para visualizar el futuro de Nariño. De esta manera, la formulación de la Agenda se construye como un instrumento de análisis prospectivo con el cual se oriente las iniciativas de los diferentes actores comprometidos con el progreso del sur occidente colombiano.

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

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

El departamento de Nariño, presenta un escaso desarrollo científico tecnológico, lo cual constituye uno de los principales obstáculos para lograr mayores niveles de productividad y competitividad. Existen iniciativas institucionales, particulares y diferentes actores que lideran el desarrollo regional, buscando alternativas que conduzcan a la solución de esta problemática. En este sentido se convoca a la participación amplia para la construcción de un escenario regional en el cual las iniciativas innovadoras, creativas y realizables permitan encauzar el desarrollo económico y social del Departamento.

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

De otra parte, la ley 29 de 1990 faculta al estado para la promoción y orientación de las actividades relacionadas con la ciencia, tecnología e innovación que permita integrar los procesos de desarrollo socio económico y cultural. Los decretos 393, 585 y 591 de febrero 26 de 1991, desarrollan el tema de Ciencia y Tecnología, y en 1995 se reorientó esta labor con la constitución de la Comisión Departamental de Ciencia y Tecnología CODECYT.

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

- **Los Indicadores Regionales de la Investigación**

Para determinar los niveles de Ciencia y Tecnología existentes en el Departamento de Nariño, se tomó como base cinco cabeceras municipales: Pasto, Tumaco, Ipiales, Túquerres y La Unión, aplicando un total de 452 formatos de encuesta de oferta tendientes a identificar la realización de proyectos dirigidos hacia este campo en el departamento, de las cuales el 34% (154) se aplicaron en la ciudad de Pasto, 23% (102) en Tumaco, 19% (85) en Ipiales, 8% (34) en Túquerres, 6% (25) en La Unión y 12% (52) en otros municipios identificados por el OCYT Bogotá. Se seleccionaron entidades, instituciones, empresas, etc., conjugando en sí representantes de los cuatro actores involucrados en el proyecto, como son: el sector académico, público, productivo y la sociedad civil organizada.

El trabajo se complementa con otros proyectos identificados por el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología OCYT Bogotá, que se desarrollan en otras localidades del Departamento y en la Región Surcolombiana.

El proyecto se valora por generar los primeros estudios de investigación sobre el estado del arte en ciencia y tecnología en Nariño, sin embargo concientes de la existencia de otros proyectos que se generan y evidencian en Nariño, producto de la no sistematización o falta de disponibilidad de la información en las instituciones, empresas, etc. De esta manera, el proceso reitera la importancia de continuar alimentando la base de datos de oferta y demanda y establecer indicadores semestrales o anuales, que permitan la toma de decisiones.

El estudio de indicadores genera el Compendio Estadístico en Ciencia, Tecnología e Innovación del Departamento de Nariño 1995 Septiembre 2003, dentro del cual se condensan los principales indicadores del estudio, de tal manera que se valoran los resultados.

## **3.7 ENTORNO COMPETITIVO**

### **3.7.1 Análisis Sectorial Hotelero – Turístico**

#### **3.7.1.1 Descripción Global del Sector Hotelero y Turístico en Colombia.**

"Si bien el turismo internacional es clave para el desarrollo y crecimiento del sector, el mercado doméstico sigue siendo muy importante toda vez que representa el 80 por ciento y es el que mantiene la actividad durante todo el año."<sup>42</sup>

En el tema de calidad de los servicios turísticos, se han organizado seis unidades sectoriales de normalización: hoteles, agencias de viajes, guías de turismo, restaurantes, tiempo compartido y turismo sostenido. Dichas unidades han expedido normas (estándares) de calidad que permiten categorizar hoteles y restaurantes, y además, brindar orientación al mercado. También se ha avanzado en el manual de señalización para los destinos turísticos, del cual Colombia es pionero en América Latina, toda vez que le ha servido de modelo a países como Ecuador, Perú y Venezuela.

La seguridad ha sido otro de los frentes de trabajo. Para ello se han establecido los Consejos Regionales de Seguridad Turística que reúnen empresarios, Policía y demás autoridades de cada zona en la búsqueda de soluciones a problemas de este tipo. Otros logros importantes son el Registro Nacional de Turismo y la Cuenta Satélite de Turismo que se ha desarrollado de la mano con el Dane, y la cual permite medir el peso del sector y de todas sus actividades en la economía nacional<sup>43</sup>.

Según Proexport, el sector hotelero también registró crecimiento en lo corrido del año. El porcentaje de ocupación acumulada de enero a septiembre fue del 56 por ciento, 2,8 puntos más que lo obtenido en el mismo periodo del año 2004. Bogotá y Cartagena fueron las ciudades con mayor ocupación, registrando un 69 por ciento y 63 por ciento, respectivamente.

Por su parte, durante el periodo enero-agosto de 2005 ingresaron a Colombia 34.122 viajeros internacionales en cruceros. El principal puerto de ingreso fue Cartagena con el 84 por ciento del total, seguido por los puertos de San Andrés con el 13 por ciento, y Santa Marta con el 3 por ciento.

Todas estas cifras son un aliciente para continuar trabajando en la búsqueda de mayores flujos de turismo. Por lo pronto, el país debe prepararse en todos los

---

<sup>42</sup> Diario LA REPUBLICA. Fondo de Promoción Turística. Pág. 4. 2005

<sup>43</sup> Ibíd. Pág. 2. 2005

aspectos para recibir a los miembros de la Organización Mundial de Turismo, que vendrán en 2007.

Para promover el turismo en el mundo, el Gobierno designó en 2004 a Proexport, entidad que desde entonces ha realizado 14 talleres con los sectores público y privado, en los principales destinos del país, así como seminarios de capacitación sobre participación en ferias internacionales, servicio al cliente de cruceros, y diseño de páginas web especializadas en el sector.

Igualmente en virtud a esta labor, visitaron Colombia este año 304 mayoristas y agentes de viajes, de mercados como Ecuador, Brasil, E.U., Centroamérica, Venezuela y Canadá, quienes, por invitación de Proexport, conocieron de primera mano la oferta turística nacional. Esta es una de las principales actividades desarrolladas por la entidad, pues los visitantes salen convencidos de la idoneidad de Colombia para la recepción de turismo masivo, y por lo tanto pueden vender los paquetes adecuadamente.

En los primeros seis meses del año 2005, la ocupación hotelera aumentó en 1,8% con respecto al mismo período del año anterior y 6,4% con respecto al del 2002. De acuerdo con la Asociación Hotelera de Colombia, Cotelco, el promedio de ocupación nacional en junio llegó a 51,2%, la más alta de este mes en los últimos cinco años. Teniendo en cuenta el porcentaje de ocupación acumulado a junio 2004 y la tarifa promedio del mismo período, el sector hotelero generó ventas ligeramente superiores al billón de pesos colombianos en el primer semestre de 2004 y el índice de empleos directos por habitación disponible en el primer semestre de 2004 fue de 0,7, lo cual significa que el sector emplea cerca de 54.000 trabajadores en forma directa y 160.000 en forma indirecta<sup>44</sup>.

También se destacó el aumento en el índice de ocupación de los establecimientos afiliados a la Asociación en los primeros cuatro meses del 2005, en comparación con igual lapso de los dos años anteriores.

Mientras que entre enero y abril de 2003 el índice de ocupación fue del 44.4 por ciento, en los mismos meses de 2004 la cifra subió a 46.9 por ciento y en el 2005 a 51.4 por ciento, lo que equivale a una variación de 7 puntos respecto al primer cuatrimestre de 2003.

Los establecimientos hoteleros que registran mayor dinamismo son los de Bogotá, con una ocupación promedio de 66.3 por ciento; Cartagena, con 63.2 por ciento; San Andrés, con 56.8 por ciento; y Antioquia, con 52.8 por ciento.

En cuanto al flujo de turistas extranjeros al país, Colombia pasó de recibir 541 mil visitantes del exterior en 2002 a 768 mil en 2004, y para el 2005 se espera llegar

---

<sup>44</sup> Información suministrada por Cotelco. Sta. Fé de Bogotá. 2006

al millón de viajeros procedente de otras naciones. Para el año 2006 la meta es alcanzar una cifra de dos millones de turistas del exterior.

De acuerdo con las mediciones de Cotelco, mientras que en el año 2002 por cada 100 habitaciones había 67 trabajadores, en la actualidad por cada 100 habitaciones en promedio se emplean 82 personas.

Estados Unidos fue el país que tuvo el mayor incremento en número de turistas con 36.965 entre enero y noviembre de 2005, seguido de Venezuela (25.385 turistas adicionales), España y Argentina, con 11.000 visitantes más cada uno. La cifra de secuestros en Colombia disminuyó en los últimos cinco años, después de alcanzar un promedio de 3.000 casos anuales a fines de la década de los 90. En 2005 se registraron unos 650 casos, lo que representa el índice más bajo en 20 años.

## **EXPECTATIVAS A NIVEL MUNDIAL**

De acuerdo con la OMT, se espera que para 2020 las llegadas de turistas internacionales a los diferentes destinos del mundo, sean mayores a 1,56 mil millones. De estos arribos, 1,2 billones corresponden a turismo al interior de cada país y el resto a viajeros internacionales.

Además se prevé que los principales destinos en 2020 serán Europa, con 717 millones de turistas; el este de Asia y el Pacífico, con 397 millones; y las Américas, con 282 millones de visitantes; seguidos de Africa, el Medio Oriente y el sur de Asia.

A nivel latinoamericano, durante 2004, los ingresos totales de la región provenientes del turismo internacional alcanzaron los 44,3 mil millones de dólares, con un incremento del 13 por ciento, con relación a 2003. El Caribe registró la cantidad más alta con 19,3 mil millones de dólares y un aumento del 8,4 por ciento.

Por su parte, los ingresos en Suramérica presentaron un crecimiento del 22,1 por ciento con 10,5 billones de dólares, mientras Centroamérica recibió ingresos por 3,7 billones de dólares, con un incremento del 12 por ciento.

El grupo hotelero de origen colombiano GHL Hoteles está consolidando su presencia en el mercado turístico del Perú, como punto de enlace para expandir la operación a otros países de la región.

Dentro de esa estrategia, formalizó la adquisición del 100 por ciento de la operación de la cadena Sonesta Posadas del Inca, una de las más reconocidas líneas hoteleras peruanas que tiene presencia en los principales destinos turísticos

de ese país: Cuzco, Arequipa, Lima, Puno (Lago Titicaca) y el Valles Sagrado (Ruta a Machu Picchu).

La adquisición y operación de la cadena peruana implicará, según los cálculos de los directivos de GHL Hoteles, ingresos operacionales del orden de los 10 millones de dólares para el 2006<sup>45</sup>.

De acuerdo con la explicación del director ejecutivo de GHL, Jorge Londoño Riani, la decisión de invertir en la cadena peruana y tener presencia sólida en tierras incas obedece al potencial de crecimiento como destino turístico que tiene ese país, el cual según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) es el segundo de Latinoamérica.

Estadísticas de la OMT indican que Perú recibe anualmente 1,4 millones de extranjeros en plan de turismo, cifra considerada de mucho interés para los ejecutivos colombianos.

Sólo Colombia, establecen las cifras de PromPerú organismo estatal peruano de promoción turística mueve anualmente 35.000 viajeros con fines de turismo hacia los destinos incas y proyecta para el 2007 una cifra del orden de los 50.000.

Con la operación peruana, el GHL consolida dentro de su portafolio de oferta 28 hoteles con una capacidad total de 3.000 habitaciones en los 18 destinos que maneja con presencia en Colombia, Ecuador, Belice y Panamá.

GHL Hoteles opera marcas como Four Points, Sheraton, GHL, Howard Johnson y, ahora, Sonesta Posada del Inca<sup>46</sup>.

### **3.7.1.2 Rivalidad de la Competencia Actual**

#### **NACIONAL**

El presidente de la Asociación Hotelera de Colombia, Cotelco, Jaime Alberto Cabal Sanclemente destaca que con base en el resultado acumulado a septiembre la industria hotelera cerró en un 57% de ocupación, cifra que no se registraba en el país desde hace 17 años.

Entre los factores que influenciaron el crecimiento de la ocupación hotelera se evidencian los resultados de proyectos que pretenden incentivar la visita de destinos turísticos colombianos para mostrar sus bondades naturales, culturales, folclóricas y gastronómicas.

---

<sup>45</sup> Información suministrada por COTELCO, Sta. Fé de Bogotá.

<sup>46</sup> Información suministrada por COTELCO, Sta. Fé de Bogotá. 2006.

Es entonces como las caravanas turísticas Vive Colombia, la diversificación de productos turísticos, el ecoturismo, la consolidación del turismo de sol y playa, unas mejores condiciones de seguridad y las transformaciones de ciudades como lugares atractivos, se convirtieron en los principales incentivos para dinamizar la economía de este sector.

El sector hotelero mantiene durante 2005 el ritmo de crecimiento de años anteriores, al tiempo que se empiezan a desarrollar complejos turísticos que demandarán \$800.000 millones.

Los hoteleros reportaron buenos resultados en todas las categorías. Los de cinco estrellas registraron ocupaciones del 56,5% y los de 4 y 3 estrellas de 47,9% y 41%, respectivamente. El turismo corporativo o de negocios sigue generando demanda, en especial en Bogotá, Medellín y Cali, mientras que los Llanos Orientales, el Eje Cafetero, Santanderes, Valle y Antioquia siguen creciendo por su oferta de ecoturismo y deportes extremos. La capital del país sigue con tasas de ocupación que superan el promedio nacional: 66,3% en los primeros cuatro meses del año. El mayor repunte de los destinos de playa lo ha mostrado San Andrés, cuyos hoteles se están llenando en 56,8%. Y sigue la expectativa por la inauguración de la pista del aeropuerto de Providencia.

En este contexto Bogotá registró a septiembre de 2005 una ocupación de 69.2%, 16.6 puntos por encima del promedio nacional, su posicionamiento se basa en su multiplicidad de eventos culturales y recreativos, en su transformación de ciudad capital a destino turístico atractivo, e igualmente en su sistema de transporte masivo, en la recuperación del espacio público y en sus intensas campañas que le apuntan a un concepto de ciudad participativa y diversa en donde los turistas pueden encontrar lo que deseen.

Considerado como uno de los hoteles más emblemáticos del país, el Hotel Tequendama de Bogotá - vinculado a la cadena InterContinental se encuentra en una fase de reposicionamiento y de fortalecimiento en el mercado nacional, con inversiones de adecuación y actualización en infraestructura del orden de los 10.000 millones de pesos. Definitivamente, el Tequendama tiene una vocación de hotel corporativo, para convenciones y grandes eventos, sin descuidar al huésped individual. Cuenta con 578 habitaciones y el 41 por ciento de los clientes son de origen extranjero.

Bajo la gerencia del general (r) Orlando Salazar Gil, el Hotel obtuvo recientemente la categorización de cinco estrellas, luego de cumplir con los estándares de calidad que exige el ministerio de Comercio, Industria y Turismo para ostentar tal calificación.

Salazar Gil considera que si bien la industria hotelera ha tenido un repunte, todavía se debe ser cauto sobre las reales perspectivas de crecimiento del sector.

Para él, antes que construir nuevos hoteles se deben fortalecer los que existen y controlar la competencia desleal que se está presentando con la parahotelería. La industria hotelera es la más globalizada en el mundo, que se resiente por el tema de la seguridad. Por ejemplo, un secuestro, se ve reflejado cinco minutos después en la cancelación de número de reservas.

Pero se debe decir que hay un incremento que está ligado al crecimiento de la economía. Entonces si crecen los negocios, los hombres de negocios tienen que desplazarse a los centros donde están esas oportunidades, que es el caso concreto de la hotelería de Bogotá.

La competencia siempre es sana porque beneficia al consumidor. En ese sentido, filosóficamente hablando.

No obstante la competencia puede llegar a destruir valor cuando no hay todavía una industria consolidada y se genera una sobreoferta.

Entonces, se llega a la guerra de precios y por supuesto a la quiebra de los empresarios, especialmente los pequeños hoteleros.

## **LOS MEGAPROYECTOS**

El presidente de Cotelco destacó el hecho de que con el repunte del turismo nacional se están recuperando la confianza en el país y el interés de inversionistas extranjeros en varios megaproyectos que demandarán recursos por unos \$800.000 millones. Entre ellos se destaca la Zona Franca Turística que se construye en el Valle del Cauca, que costará unos US\$150 millones y cuyo lanzamiento se realizó en días pasados. Este proyecto, en el que participa una firma constructora canadiense, contará entre sus atracciones con el parque de agua más grande de América Latina. En Cartagena, entretanto, está prevista la recuperación del sector de Getsemaní, que costará unos US\$100 millones. Además, hay otros dos proyectos de hoteles con categoría de resorts en el eje Cartagena-Barranquilla, como Casa del Mar que se publicita ahora.

Reconocidos hoteles se están ampliando, como el Irotama y el Zuana en Santa Marta, y el Cosmos, de Bogotá, que construye una segunda torre. Mientras tanto, hoteles del Eje Cafetero están duplicando su capacidad. También las grandes cadenas quieren arrancar con nuevos proyectos en Bogotá como el Hilton, Decamerón, Las Américas y los hoteles Royal y Dann. Y mientras se conoce el nombre de tres cadenas internacionales que quieren entrar por primera vez al país, ya se adelantan los trámites respectivos para otros desarrollos turísticos en Amazonas, Chocó y Barú.

Los hoteleros, sin embargo, se quejan de la excesiva prevención del sistema financiero para financiarlos. Por ahora, Findeter es la entidad que más ha creído

en la recuperación de la hotelería nacional, pues en lo que va corrido del año aprobó créditos por \$88.000 millones.

**Gráfica 7. CRECIMIENTO DEL SECTOR TURÍSTICO EN COLOMBIA**



Fuente: COTELCO, Santa Fe de Bogota. 2006

**Cuadro 17. CRECIMIENTO DEL SECTOR TURÍSTICO EN COLOMBIA.**

| Periodo                         | Meta       | Resultado     | Avance        |
|---------------------------------|------------|---------------|---------------|
| • LÍNEA DE BASE 2002            | --         | --            | --            |
| • AÑO 2002 (Agosto a Diciembre) | --         | --            | --            |
| • AÑO 2003                      | --         | --            | --            |
| • AÑO 2004                      | 25 %       | 14,04 %       | 56,16 %       |
| • AÑO 2005                      | 12 %       | 50,83 %       | 423,58 %      |
| • AÑO 2006 (Enero a Agosto)     | --         | --            | --            |
| <b>Cuatrienio</b>               | <b>54%</b> | <b>50,83%</b> | <b>94,13%</b> |

Fuente: COTELCO, Santa Fe de Bogota. 2006.

**Cuadro 18. CRECIMIENTO DEL SECTOR HOTELERO EN COLOMBIA.**

| Periodo                         | Meta         | Resultado     | Avance         |
|---------------------------------|--------------|---------------|----------------|
| • LÍNEA DE BASE 2002            | --           | 43,4 %        | --             |
| • AÑO 2002 (Agosto a Diciembre) | --           | 43,4 %        | --             |
| • AÑO 2003                      | 48 %         | 50 %          | 104,17 %       |
| • AÑO 2004                      | 53 %         | 53,21 %       | 100,4 %        |
| • AÑO 2005                      | 55 %         | 56,47 %       | 102,67 %       |
| • AÑO 2006 (Enero a Agosto)     | --           | --            | --             |
| <b>Cuatrenio</b>                | <b>53,4%</b> | <b>56,47%</b> | <b>105,75%</b> |

Fuente: COTELCO, Santa Fe de Bogota. 2006.

Al finalizar 2005, el sector turismo alcanzará una participación del 1,2 por ciento del PIB.

Un informe de tendencias elaborado por Inteligencia de Mercados de **PROEXPORT**, señala que durante el segundo trimestre de 2005 la contribución al PIB, por parte del sector turismo, presentó un crecimiento del 7,27 por ciento, y una contribución del 0,80 por ciento<sup>47</sup>.

Según este comportamiento, en el año 2005, el incremento de la actividad turística fue del 11 por ciento, y la contribución al Producto Interno Bruto, PIB, alcanzó el 1,20 por ciento, comportamiento no registrado desde hace más de 15 años, en el sector.

## REGIONAL Y LOCAL

En el Departamento de Nariño y específicamente en la ciudad de San Juan de Pasto, los datos suministrados por COTELCO, arrojan la siguiente información sobre la operación Hotelera:

<sup>47</sup> Información suministrada por COTELCO, Sta. Fé de Bogotá. 2006

### **Cuadro 19. HOTELES EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

| HOTEL         | Total Hab. | Total Camas | Sencillas | Dobles | Disponibilidad |
|---------------|------------|-------------|-----------|--------|----------------|
| AGUALONGO     | 54         | 68          | 40        | 14     |                |
| MORASURCO     | 60         | 100         | 30        | 24     |                |
| DON SAUL      | 38         | 69          | 12        | 23     |                |
| GALERIAS      | 28         | 56          | 17        | 11     |                |
| CUELLAR'S     | 39         | 56          | 15        | 21     |                |
| CASA MADRIGAL | 27         | 47          | 9         | 16     |                |
| EL DORADO     | 30         | 53          | 11        | 19     |                |
| SUBTOTAL      | 276        | 449         | 134       | 128    |                |
| TOTAL         | 276        | 449         | 134       | 256    |                |

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

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| TOTAL HABITACIONES                | 463 |
| TOTAL HABITACIONES SENCILLAS      | 252 |
| TOTAL HABITACIONES DOBLES         | 193 |
| TOTAL HABITACIONES DOBLES (Camas) | 386 |
| TOTAL CAMAS                       | 638 |
| TOTAL DISPONIBILIDAD              |     |

Fuente: COTELCO. San Juan de Pasto. 2006.

#### **3.7.1.3 Amenaza de la Nueva Competencia**

##### **A NIVEL REGIONAL Y LOCAL**

En el Departamento de Nariño y concretamente en la ciudad de San Juan de Pasto, los datos suministrados por COTELCO, arrojan la siguiente información sobre la operación Hotelera en cuanto a hoteles nuevos en el mercado:

### **Cuadro 20. NUEVOS HOTELES EN LA CUIDAD DE SAN JUAN DE PASTO**

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

Fuente: COTELCO. San Juan de Pasto. 2006.

#### **3.7.1.4 Poder de Negociación de Proveedores**

El siguiente cuadro, muestra los proveedores para los hoteles de 5 y 4 estrellas en la ciudad de Pasto, los cuales son compartidos por todos, no se manejan negociaciones de exclusividad, los descuentos varían de acuerdo al producto y al proveedor: 3%, 8%, 10% y 12%, cuando los precios que maneja el proveedor son bajos, no hay descuento. Generalmente no hay control de los pedidos, los cuales se realizan de acuerdo al consumo de los productos en los hoteles.

El pago a proveedores en la mayoría de los hoteles se realiza mensual y en el Hotel Agualongo se realiza de manera semanal.

La relación entre proveedores y hoteles, es excelente, no hay conflictos y entregan los pedidos a tiempo.

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

**Cuadro 21. CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO. HOTEL AGUALONGO. LISTA DE PRINCIPALES PROVEEDORES – 2006.**

| PRODUCTO                  | PROVEEDOR                |
|---------------------------|--------------------------|
| CARNES Y POLLO            | SURTICARNES PANAMERICANA |
| CARNES Y POLLO            | PORKILANDIA              |
| MARISCOS Y PESCADOS/OTROS | MAPESMAR                 |
| MARISCOS Y PESCADOS/OTROS | RICURAS DEL MAR          |
| AGUA EN BOTELLON          | GASEOSAS NARIÑO          |
| GASEOSAS POSTOBON         | GASEOSAS NARIÑO          |
| GASEOSAS COCA COLA        | PANAMCO INDEGA COLOMBIA  |
| DESECHABLES               | JOSE F. TORRES           |
| ENLATADOS                 | DISPROPAN                |
| JAMON-TRUCHA-TOCINETA     | SANTA ANITA              |
| MANTEQUILLA-MERMELADA     | ALPINA S.A.              |
| CERVEZAS                  | BAVARIA                  |
| PRODUCTOS DE ASEO         | MOSQUERA GALVEZ          |
| PRODUCTOS DE ASEO         | DAQUIM                   |
| LICORES                   | SURTILICORES             |
| LICORES                   | GILBERTO PABON E HIJOS   |
| LICORES                   | JHON RESTREPO            |
| GAS                       | MONTAGAS LTDA.           |
| HUEVOS                    | AVICOLA EL CARMEN        |
| HUEVOS                    | HUEVOS SUPER             |
| PANES Y REFRIGERIOS       | LA MERCED                |
| PANES Y REFRIGERIOS       | LA BAGUETTE              |
| LECHE                     | FRIESLAND DE COLOMBIA    |
| ALIMENTOS DE PLAZA        | VARIOS                   |
| ALQUILER DE EQUIPOS       | AUDIOVISUALES S. XXI     |
| ALQUILERES                | RICARDO BENAVIDES        |
| ARREGLOS FLORALES         | CRISTIAN DIOR            |
| HIELO                     | HIELO CRISTALINA         |
| HIELO                     | HIELO GLACIAL            |
| MINIBARES                 | TROPIPASTO               |
| MINIBARES                 | PUYO                     |
| ARREGLOS FLORALES         | FLORISTERIA JAZMINEZ     |

Fuente: Hotel Agualongo. Caja de Compensación Familiar de Nariño. 2006.

### 3.7.1.5 Poder de Negociación de los Compradores

#### NACIONAL

El dinamismo del sector hotelero se ha visto reflejado con la puesta en marcha de 96 proyectos de construcción en 2005, lo que hace estimar que para este año la inversión por este concepto será de 9 mil millones de pesos.

A junio de 2005, la ocupación hotelera fue del 56 por ciento, 3,3 por ciento más que en igual lapso de 2004. Bogotá y Cartagena fueron las ciudades con mayor ocupación con el 67, y 60 por ciento.

En los primeros siete meses de 2005 se registraron cerca de 460 millones de llegadas internacionales a los diferentes destinos turísticos del mundo, 25 mil visitantes más que en igual periodo de 2004.

Según la Organización Mundial de Turismo, OMT, 2005 finalizará con un incremento entre el 5 y el 6 por ciento, cálculo que supera el crecimiento del 4 por ciento, previsto a largo plazo por esta organización.

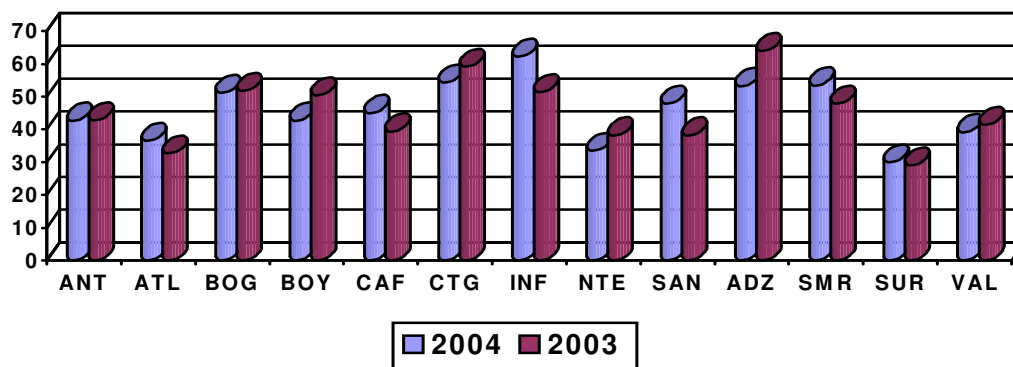
El turismo de ocio superó el turismo de negocios, impulsado por la creciente disponibilidad de tarifas bajas para viajes de corta distancia y por la demanda hacia destinos más lejanos.

**Cuadro 22. ÍNDICES DE OCUPACIÓN HOTELERA EN COLOMBIA -  
ENERO A MAYO DE 2006**

| Descripción              | % Ocup<br>may/06 | % ocup<br>may/05 | % ocup<br>acum<br>06 | % ocup<br>acum<br>05 | Tarifa<br>promedio<br>may 2006 (1) | Indice de<br>empleo<br>may 2006(2) |
|--------------------------|------------------|------------------|----------------------|----------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Antioquia                | 48.4             | 54.0             | 51.7                 | 53.0                 | 127.903                            | 0.66                               |
| Barranquilla             | 42.1             | 41.6             | 45.1                 | 42.8                 | 112.036                            | 0.73                               |
| Atlántico Comercial      | 44.6             | 50.5             | 43.7                 | 49.0                 | 89.011                             | 0.74                               |
| Bogotá D.C.              | 66.3             | 66.7             | 67.1                 | 66.4                 | 199.103                            | 0.79                               |
| Boyacá                   | 23.8             | 34.3             | 34.8                 | 37.7                 | 142.138                            | 0.71                               |
| Cafetera                 | 40.3             | 33.4             | 39.8                 | 42.1                 | 106.474                            | 0.65                               |
| Cartagena                | 52.4             | 55.2             | 65.2                 | 61.9                 | 270.331                            | 0.88                               |
| Influencia Bogotá        | 33.0             | 40.2             | 44.3                 | 45.1                 | 101.688                            | 0.71                               |
| Norte de Santander       | 57.2             | 42.4             | 52.7                 | 40.2                 | 76.304                             | N. D                               |
| Santander                | 46.4             | 49.4             | 49.7                 | 50.5                 | 121.234                            | 0.49                               |
| San Andrés               | 28.8             | 28.0             | 48.4                 | 45.1                 | 156.856                            | 0.76                               |
| Santa Marta              | 35.4             | 29.0             | 46.2                 | 37.9                 | 142.799                            | 1.03                               |
| Sur Occidental           | 39.2             | 39.2             | 40.1                 | 42.2                 | 97.814                             | 0.62                               |
| Valle del Cauca          | 43.5             | 43.2             | 42.6                 | 41.7                 | 127.356                            | N. D                               |
| 5 estrellas              | 55.8             | 54.7             | 61.3                 | 57.5                 | 208.262                            | 0.74                               |
| 4 estrellas              | 41.3             | 41.2             | 48.3                 | 47.8                 | 134.778                            | 0.83                               |
| 3 estrellas              | 41.9             | 40.4             | 42.3                 | 42.3                 | 102.920                            | 0.70                               |
| <b>Total Muestra (3)</b> | <b>48.1</b>      | <b>47.3</b>      | <b>52.5</b>          | <b>50.4</b>          | <b>161.540</b>                     | <b>0.73</b>                        |

Fuente: COTELCO. Indicadores Hoteleros En Colombia – Año 2006.

**Gráfica 8. PORCENTAJE DE OCUPACIÓN HOTELERA POR ZONAS ENERO 2004 VS ENERO 2003.**

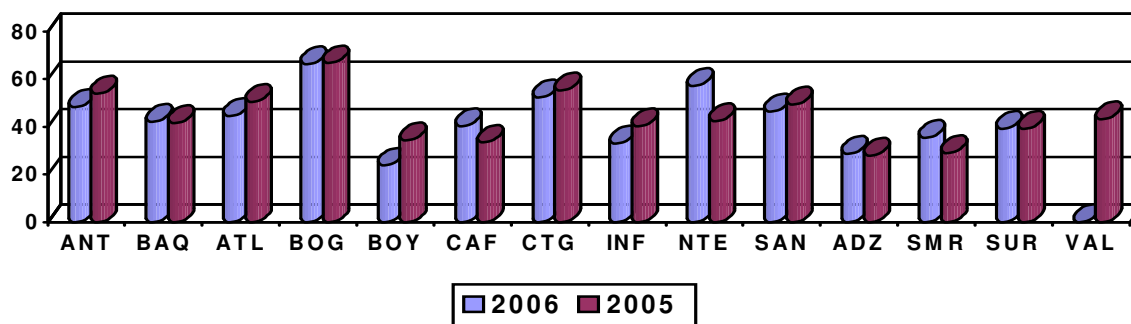


Fuente: COTELCO. Indicadores Hoteleros En Colombia – Año 2006.

**Notas:**

Calculada tomando ventas por habitaciones / habitaciones ocupadas, (2) Hace referencia al número de empleos directos por habitación disponible, (3) Para el año 2003 se han tomado los datos que se presentaban como “Zona Oriental”, (4) muestra conformada por 239 establecimientos de todo el país que representan aproximadamente 16.000 habitaciones diarias

**Gráfica 9. PORCENTAJE DE OCUPACIÓN HOTELERA POR ZONAS MAYO 2006 VS MAYO 2005.**



Fuente: COTELCO. Indicadores Hoteleros En Colombia –Año 2006.

**Cuadro 23. REGIONAL Y LOCAL - COTELCO CAPÍTULO NARIÑO- OCUPACIÓN HOTELERA - AÑO 2005**

| <u>Hotel</u>  | Ene   | Feb   | Mar   | Abr   | May   | Jun   | Jul   | Ago   | Sep   | Oct   | Nov   | Dic   | Total  |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Agualongo     | 713   | 824   | 955   | 980   | 955   | 824   | 905   | 930   | 878   | 905   | 652   | 460   | 9.981  |
|               | 537   | 701   | 730   | 855   | 730   | 763   | 793   | 788   | 793   | 761   | 556   | 561   | 8.568  |
| Americana     | 380   | 325   | 409   | 388   | 359   | 372   | 330   | 424   | 351   | 346   | 305   | 360   | 4.349  |
|               | 249   | 254   | 294   | 319   | 283   | 278   | 270   | 307   | 275   | 329   | 253   | 259   | 3.370  |
| Casa Madrigal | 478   | 555   | 635   | 581   | 474   | 430   | 663   | 485   | 255   | 260   | 205   | 464   | 5.485  |
|               | 347   | 451   | 453   | 455   | 462   | 413   | 485   | 405   | 250   | 209   | 183   | 305   | 4.418  |
| Cuellar's     | 722   | 787   | 707   | 931   | 724   | 707   | 568   | 816   | 872   | 725   | 510   | 488   | 8.557  |
|               | 482   | 649   | 558   | 821   | 624   | 624   | 479   | 651   | 739   | 600   | 472   | 327   | 7.026  |
| Don Saul      | 602   | 607   | 567   | 767   | 637   | 485   | 575   | 619   | 596   | 540   | 467   | 267   | 6.729  |
|               | 328   | 473   | 459   | 624   | 567   | 437   | 432   | 493   | 534   | 465   | 408   | 189   | 5.409  |
| El Dorado     | 470   | 472   | 418   | 545   | 538   | 473   | 594   | 683   | 526   | 598   | 436   | 398   | 6.151  |
|               | 292   | 368   | 333   | 444   | 408   | 387   | 443   | 505   | 420   | 432   | 306   | 247   | 4.585  |
| Galerias      | 140   | 145   | 156   | 291   | 202   | 158   | 126   | 301   | 304   | 320   | 303   | 254   | 2.700  |
|               | 105   | 114   | 76    | 237   | 127   | 96    | 97    | 194   | 196   | 206   | 295   | 225   | 1.968  |
| Morasurco     | 809   | 602   | 848   | 720   | 729   | 594   | 560   | 642   | 623   | 649   | 666   | 464   | 7.906  |
|               | 483   | 513   | 563   | 558   | 530   | 435   | 392   | 481   | 473   | 484   | 483   | 293   | 5.688  |
| Total         | 4.314 | 4.317 | 4.695 | 5.203 | 4.618 | 4.043 | 4.321 | 4.900 | 4.405 | 4.343 | 3.544 | 3.155 | 51.858 |
|               | 2823  | 3523  | 3466  | 4313  | 3731  | 3433  | 3391  | 3824  | 3680  | 3486  | 2956  | 2406  | 41032  |

Fuente: COTELCO. San Juan de Pasto. 2006.

**Cuadro 24. COTELCO CAPÍTULO NARIÑO - OCUPACIÓN HOTELERA - AÑO 2006**

| <u>Hotel</u>  | Ene   | Feb   | Mar   | Abr   | May   | Jun   | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | Total  |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--------|
| Agualongo     | 1.008 | 929   | 907   | 755   | 885   | 1.100 |     |     |     |     |     |     | 5.584  |
|               | 677   | 791   | 779   | 667   | 797   | 959   |     |     |     |     |     |     | 4.670  |
| Americana     | 344   | 291   | 353   | 334   | 244   | 294   |     |     |     |     |     |     | 1.860  |
|               | 237   | 234   | 276   | 233   | 208   | 229   |     |     |     |     |     |     | 1.417  |
| Casa Madrigal | 524   | 453   | 494   | 482   |       |       |     |     |     |     |     |     | 1.953  |
|               | 310   | 330   | 372   | 353   |       |       |     |     |     |     |     |     | 1.365  |
| Cuellar's     | 656   | 817   | 737   | 583   | 837   | 793   |     |     |     |     |     |     | 4.423  |
|               | 437   | 695   | 677   | 481   | 738   | 705   |     |     |     |     |     |     | 3.733  |
| Don Saul      | 464   | 558   | 640   | 660   | 559   | 725   |     |     |     |     |     |     | 3.606  |
|               | 321   | 487   | 528   | 405   | 494   | 580   |     |     |     |     |     |     | 2.815  |
| El Dorado     | 571   | 458   | 438   | 709   | 658   | 647   |     |     |     |     |     |     | 3.481  |
|               | 348   | 381   | 347   | 473   | 508   | 450   |     |     |     |     |     |     | 2.507  |
| Galerias      | 253   | 276   | 327   | 295   | 313   | 316   |     |     |     |     |     |     | 1.780  |
|               | 182   | 209   | 275   | 221   | 296   | 286   |     |     |     |     |     |     | 1.469  |
| Morasurco     | 1.146 | 696   | 697   | 594   | 737   | 1.115 |     |     |     |     |     |     | 3.870  |
|               | 660   | 575   | 597   | 442   | 501   | 850   |     |     |     |     |     |     | 2.775  |
| Total         | 4.966 | 4.478 | 4.593 | 4.412 | 4.233 | 3.875 | -   | -   | -   | -   | -   | -   | 26.557 |
|               | 3172  | 3702  | 3851  | 3275  | 3542  | 3209  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 20.751 |

Fuente: COTELCO. San Juan de Pasto. 2006.

### **3.7.1.6 Barreras de Entrada**

#### **1. WARNINGS TRAVEL**

Eso no es fácil porque Colombia, a pesar del cambio de percepción que se está dando, todavía tiene restricciones (warnings travel) para que los viajeros internacionales vengan. Mientras estén vivas esas advertencias los extranjeros tendrán muchos temores. No podemos negar que mientras no se consolide la política de Seguridad Democrática, esos warnings posiblemente no desaparecerán. Ese es un obstáculo, un impedimento muy fuerte al desarrollo de la industria hotelera.

#### **2. SEGURIDAD EN LA REGIÓN**

El Departamento de Nariño, se distingue por ser uno de los más afectados en los últimos años por grupos armados al margen de la Ley y por el fenómeno del Narcotráfico, un secuestro a nivel departamental significa la cancelación de más del 20% en las reservas de los hoteles, esto desalienta a los inversionistas, los cuales ven con desconfianza el despegue turístico de la región.

#### **3. INVERSIÓN INICIAL**

Sin tener en cuenta la categorización de los hoteles se ha estimado una inversión inicial mínima de 180 millones de pesos promedio en la ciudad de San Juan de Pasto. Lo cual representa un alto riesgo para los inversionistas<sup>48</sup>.

#### **4. BAJA INVERSIÓN EN EL SECTOR HOTELERO A NIVEL REGIONAL**

Debido a situaciones analizadas anteriormente, el factor inseguridad, vías de acceso y despegue lento del turismo en la región, las cadenas hoteleras nacionales e internacionales no ven con confianza la inversión en proyectos hoteleros y turísticos a corto y mediano plazo.

### **3.7.1.7 Barreras de Salida**

#### **1. INVERSIÓN INICIAL**

La cual al ser mayor a cien millones de pesos promedio, no permite al inversionista liquidar el negocio tan fácilmente, se convierte en un proceso largo y lleno de trámites, contando con la suerte de tener compradores interesados, de lo contrario llevaría más tiempo de lo previsto.

---

<sup>48</sup> Información suministrada por COTELCO, San Juan de Pasto, 2006.

## **2. INFRAESTRUCTURA**

Se constituye en un costo alto para el dueño del negocio, ya que es un elemento fundamental para la prestación de los servicios hoteleros, por lo tanto a mayor inversión en la infraestructura, mayor el riesgo en la recuperación del capital invertido, esto hace que no sea un negocio fácil de liquidar, debido a las enormes pérdidas en que se incurriría.

## **3. TRADICIONALISMO Y TIEMPO EN EL SECTOR HOTELERO REGIONAL**

En la ciudad de San Juan de Pasto, los Hoteles de cuatro y cinco estrellas, llevan más de quince años en el mercado, son reconocidos por tradición y sus clientes no prefieren otros hoteles cuando ya los conocen de tanto tiempo, así mismo crean vínculos con la comunidad y convenios difícil de deshacer a corto plazo, lo que dificulta su liquidación.

## **4. ALIANZAS Y FUSIONES**

En el caso particular de conformar cadenas hoteleras y/o ser absorbidos por complejos hoteleros de mayor envergadura a nivel nacional e internacional, se dificulta más la salida o retiro permanente del sector.

### **3.7.1.8 Instituciones que Apoyan al Sector Hotelero**

#### **COTELCO**

La Asociación Hotelera de Colombia, entidad sin ánimo de lucro, creada en 1954, para fortalecer y agrupar los establecimientos que se ocupan de la industria hotelera.

El gremio forma parte y está en contacto permanente con las organizaciones internacionales del turismo y la hotelería mundial, trasladando eventos, experiencias y programas a sus hoteles afiliados. Pertenece al Consejo Empresarial de la Organización Mundial del Turismo, OMT, a la Asociación Mundial de Hoteles y Restaurantes IHRA y a la Asociación Latinoamericana de Gremios de la Hotelería.

Cotelco es igualmente propietaria de la franquicia de formación en hotelería y turismo del Educational Institute de la American Lodging Association. Recientemente se firmó un importante convenio de cooperación con la Asociación Hotelera de Madrid, en España.

Con el propósito de promover la inversión en el sector turístico en general y en la hotelería en particular, - FINDETER- y la Asociación Hotelera de Colombia

- COTELCO, suscribieron un convenio de alianza estratégica, en virtud del cual los empresarios interesados en invertir en el sector contarán con una línea de financiación competitiva en términos de plazo, monto del crédito, amortización, pago de intereses y flexibilidad en la tasa de redescuento.

## **CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES**

**COTELCO** adelantó las gestiones para la firma de este convenio, con el propósito de que los inversionistas puedan aprovechar los beneficios tributarios otorgados en la reciente Reforma Tributaria para la remodelación, ampliación y construcción de nuevos hoteles.

**CONVENIO DE COLABORACION COMERCIAL ENTRE COTELCO Y TELECOM.** La Asociación Hotelera de Colombia y Telecom han suscrito un convenio de colaboración empresarial por medio del cual se ofrece a los afiliados a Cotelco los servicios de telecomunicaciones, nacionales e internacionales, a precios preferenciales, no disponibles para otros mercados. Dicho convenio ofrece grandes beneficios a los afiliados y a los hoteles que, en adelante, se afilien a Cotelco, y tiene una enorme proyección para un futuro inmediato ya que se incluirán servicios adicionales tales como internet dedicado y conmutado y tarjeta prepago, entre otros.

Adicionalmente, el convenio contempla la asesoría de Telecom a los hoteles afiliados en sus planes de modernización, cambios de equipos y capacitación en telecomunicaciones así como la promoción de destinos turísticos en sus campañas publicitarias.

**CONVENIO COTELCO – AEROREPUBLICA.** Cotelco ha suscrito un convenio de servicios aéreo con Aerorepública por medio del cual la línea aérea suministra tarifas especiales para los miembros de la Junta Directiva Nacional de Cotelco, para el Consejo Nacional y los Presidentes y Directores de Capítulos. Los gerentes de los hoteles afiliados a Cotelco, tendrán derecho al uso de un tiquete por mes, en las mismas condiciones. Las reservas deben hacerse en clase "A". Otros funcionarios de nuestros hoteles afiliados tendrán un descuento del 10% sobre las tarifas vigentes. En la fecha, Cotelco se encuentra adelantando conversaciones con otras empresas aéreas para lograr beneficios similares para sus afiliados.

**CONVENIO CON FENALCHEQUE.** Cotelco y Fenalco suscribieron un convenio para la prestación de los servicios de Fenalsistemas a las empresas del sector hotelero. Fenalco, seccional Bogotá, presta a los hoteles afiliados a la Asociación, sin costo alguno de afiliación, todos los servicios que hacen parte del programa denominado Fenalsistemas, integrado por Fenalcheque, Información Comercial, Procrédito, Descuento de Cartera y Call Center. De esta forma, nuestros afiliados

cuentan con un sistema efectivo para la protección de sus cheques y con herramientas para disminuir el riesgo y los volúmenes de cartera morosa.

**PROEXPORT**, Avianca y un grupo de seis tour operadores del Brasil iniciaron una campaña para promover la visita de turistas de ese país a destinos en Colombia como Bogotá, Cartagena y San Andrés.

La campaña comenzó en las ciudades de Sao Paulo y Río de Janeiro, donde se llevaron a cabo presentaciones de los paquetes turísticos hacia Colombia, en dos eventos distintos que contaron con la participación de 620 agencias de viaje brasileñas.

Simultáneo con estas presentaciones, se realizó el lanzamiento de la página web de promoción del destino Caribe Colombiano, [www.caribecolombiano.com.br](http://www.caribecolombiano.com.br) específicamente para el mercado brasileño, con un enlace para las operadoras brasileñas y colombianas socias del proyecto, así como para los hoteles de Cartagena que lo apoyan financieramente.

De esta forma se busca atraer por lo menos mil turistas brasileños durante la primera etapa de la campaña, que va hasta diciembre. Para los próximos años la meta es incrementar esa cifra en un 20 por ciento cada semestre.

### **3.8 ENTORNO INTERNO**

La Caja de Compensación Familiar de Nariño, es una Corporación de carácter privado, sin ánimo de lucro, cuya prioridad es proteger al trabajador afiliado y su familia, la cual está conformada por 9 unidades de negocio, entre las cuales se encuentra el Hotel Agualongo, por lo tanto esta corporación representa el entorno interno del Hotel objeto de estudio, al brindar oportunidades y amenazas al mismo. Comfamiliar administra directamente el Hotel, lo cual significa resolver varias situaciones entre ellas el sistema de vinculación de personal, operaciones financieras, auditoria interna, manejo del sistema contable, sistema de administración de sueldos y salarios entre otros que se constituyen a la vez como variables para ser analizadas en la matriz de evaluación de factores externos.

El 16 de febrero de 2005, se emite la resolución 041 de 2005, por parte de la Superintendencia del Subsidio Familiar “Por medio de la cual se ordena la medida cautelar de intervención administrativa total de la Caja de Compensación Familiar de Nariño”; en ella se identifican debilidades de tipo administrativo; en consecuencia se inicia un trabajo intenso con planes de acción tendientes a corregir las situaciones que dieron lugar a la intervención. La gestión busca generar una mayor eficiencia al interior de la corporación en procura de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y comunidad en general.

Como punto de partida se destaca la importancia de la planeación a largo plazo y de la misma forma se realizan diagnósticos para detectar oportunidades del entorno, reconocimiento de riesgos, e internamente identificar las fortalezas y debilidades y a partir de ellos formular las políticas y objetivos que orientarán las acciones de la Caja buscando lograr su misión y al tiempo sea gestor de desarrollo para la comunidad nariñense.

Este modelo administrativo, influye directamente sobre las unidades de negocio de la Caja, las cuales se ven afectadas de manera positiva en la medida en que se genere un cambio y un crecimiento organizacional.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Informes – Balances. Social y Financiero. Caja de Compensación Familiar de Nariño. Año 2005. Pág. 30, 31.

### 3.9 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PC

| FACTORES CLAVES DE EXITO                   | POND.      | HOTEL AGUALONGO |             | HOTEL MORASURCO |             | HOTEL CUELLARS |             | HOTEL GALERIAS |             | HOTEL DON SAUL |             |
|--------------------------------------------|------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------|-------------|
|                                            |            | Calif.          | Prom.       | Calif.          | Prom.       | Calif.         | Prom.       | Calif.         | Prom.       | Calif.         | Prom.       |
| Oficina de Atención al Cliente             | 0.20       | 1               | 0.20        | 1               | 0.20        | 1              | 0.20        | 1              | 0.20        | 1              | 0.20        |
| Análisis de Satisfacción del Cliente       | 0.21       | 1               | 0.21        | 1               | 0.21        | 3              | 0.63        | 2              | 0.42        | 3              | 0.63        |
| Precio                                     | 0.2        | 4               | 0.8         | 3               | 0.6         | 3              | 0.6         | 2              | 0.4         | 3              | 0.6         |
| Publicidad del Hotel en Medios             | 0.05       | 1               | 0.05        | 1               | 0.05        | 1              | 0.05        | 1              | 0.05        | 1              | 0.05        |
| Imagen Corporativa                         | 0.1        | 4               | 0.4         | 3               | 0.3         | 3              | 0.3         | 2              | 0.2         | 3              | 0.3         |
| Clima Organizacional                       | 0.05       | 1               | 0.05        | 2               | 0.10        | 3              | 0.15        | 2              | 0.10        | 2              | 0.10        |
| Ubicación de las Instalaciones             | 0.09       | 4               | 0.36        | 4               | 0.36        | 2              | 0.18        | 4              | 0.36        | 2              | 0.18        |
| Diseño y Equipamiento de las Instalaciones | 0.1        | 4               | 0.40        | 2               | 0.2         | 3              | 0.3         | 3              | 0.3         | 3              | 0.3         |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>1.0</b> |                 | <b>2.47</b> |                 | <b>2.02</b> |                | <b>2.41</b> |                | <b>2.03</b> |                | <b>2.36</b> |

### 3.9.1 Análisis y Conclusiones de la Matriz de Perfil Competitivo

Esta matriz permite identificar, analizar y evaluar los diferentes factores competitivos claves que pueden afectar la posición estratégica del Hotel Agualongo, en un análisis de los hechos y tendencias ambientales de las fuerzas competitivas dentro del sector hotelero. La matriz de perfil competitivo, PC, es una herramienta tan solo analítica puesto que para su desarrollo se requieren de juicios subjetivos, identificando los competidores más importantes del sector con los que cuenta el Hotel Agualongo y da una información sobre sus fortalezas y debilidades más particulares.

Los siguientes son los resultados de los factores claves de éxito para el Hotel Agualongo y para todos los hoteles considerados como competidores importantes.

1. **OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE.** Al analizar la incidencia de ésta variable en cada uno de los hoteles, se ha de notar que el Hotel Agualongo, Hotel Morasurco, Hotel Cuellar`s, Hotel Galerías y Hotel Don Saúl, no poseen una oficina de atención al cliente, convirtiéndose en debilidad para la gerencia y el mejoramiento en la prestación de los servicios.
2. **ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.** Al analizar la incidencia de ésta variable en cada uno de los hoteles, se ha de notar que el Hotel Agualongo, Hotel Morasurco, no realizan un análisis permanente de satisfacción del cliente, ocasionando pérdidas y costos de no calidad en la prestación de los servicios.
3. **PRECIO.** El Hotel Agualongo, por se una unidad de negocio de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, le permite competir en el mercado con precios más bajos que los de la competencia directa, además de las tarifas determinadas por la Caja y aprobadas por la Superintendencia del Subsidio Familiar, ofrecidas a los afiliados Comfamiliar y de las Cajas de Compensación del país con las cuales tiene convenio, lo que ha generado en los Hoteles como Morasurco, Cuellar`s, Galerías y Don Saúl una debilidad.
4. **PUBLICIDAD EN MEDIOS.** Al analizar la incidencia de ésta variable en cada uno de los hoteles, se ha de notar que el Hotel Agualongo, Hotel Morasurco, Hotel Cuellar`s, Hotel Galerías y Hotel Don Saúl, no poseen estrategias de mercadeo y publicidad definidas que les permita lograr el reconocimiento a nivel nacional e internacional.
5. **IMAGEN CORPORATIVA.** Al analizar la incidencia de ésta variable en cada uno de los hoteles, se ha de notar que el Hotel Agualongo, Hotel Morasurco, Hotel Cuellar`s y Hotel Don Saúl, son reconocidos por tradición, recomendación, trayectoria y el crecimiento de la ciudad no ha permitido crear negocios al nivel de éstos.

6. **CLIMA ORGANIZACIONAL.** Al analizar la incidencia de ésta variable en cada uno de los hoteles, se ha de notar que el Hotel Agualongo, Hotel Morasurco, Hotel Galerías y Hotel Don Saúl, al no poseer una gerencia enfocada en el Recurso Humano, genera desmotivación y poco sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la organización lo cual se deriva en un bajo clima organizacional.
7. **UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES.** Al analizar la incidencia de ésta variable en cada uno de los hoteles, se ha de notar que el Hotel Agualongo, Hotel Morasurco y Hotel Galerías, son reconocidos por su excelente ubicación, debido a que se encuentran en sectores comerciales, bancarios y residenciales, lugares preferidos por los visitantes a la ciudad.
8. **DISEÑO Y EQUIPAMIENTO DE LAS INSTALACIONES.** Los resultados obtenidos son los siguientes: EL Hotel Agualongo, Cuellar's, Galerías y Don Saúl, poseen una infraestructura acorde a las necesidades y expectativas del cliente, por la comodidad en habitaciones y salones. En segundo plano se encuentra el Hotel Morasurco, el cual cuenta con una infraestructura a menor escala que los hoteles anteriormente mencionados.

Al analizar el resultado final se observa que el Hotel Agualongo, con un puntaje de 2.47 se encuentra a la vanguardia de los otros hoteles, tomados como competidores, siendo un hotel que se ha preocupado por su permanencia en el mercado, desarrollando ventajas competitivas y prestando servicios con calidad, esto lo constituye en una organización más fuerte dentro del sector hotelero regional.

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS**

### **4.1 SÍNTESIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO QUE BRINDAN LOS FACTORES EXTERNOS**

#### **4.1.1 Entorno Económico**

**INCREMENTO EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL:** Se la considera como oportunidad menor, debido a que los últimos cinco años se ha presentado un auge en el sector comercial en la ciudad de Pasto, lo que ha generado mayor intercambio con otras zonas del país y especialmente con la Zona Fronteriza del Ecuador, atrayendo más turismo a la Ciudad.

**BAJA COMPETITIVIDAD EN SERVICIOS ADICIONALES DE LOS HOTELES LOCALES:** Es una oportunidad menor, debido a que la gran mayoría de Hoteles Locales, no cuentan con recursos disponibles para ampliarse y prestar servicios adicionales como Salones para Eventos, Gimnasio, Spa, Guarderías, Casinos, discotecas entre otros, por lo tanto el Hotel Agualongo, al ser catalogado como cinco estrellas, tiene esa ventaja competitiva frente a los competidores indirectos.

**POCA COMPETENCIA DIRECTA (HOTELES CINCO ESTRELLAS):** Es una oportunidad mayor, ya que en la Ciudad de Pasto, la competencia directa está representada por: Hotel Morasurco, Hotel Cuellar's, Hotel Don Saúl, Hotel Galerías, esto ha permitido que el Hotel Agualongo, desarrolle Imagen Corporativa frente a los demás y se le facilite los estudios de mercado enfocados en la competencia y al haber poca representatividad de los cinco estrellas en Pasto, la competencia tiende a ser leal.

**DISPONIBILIDAD DE CRÉDITO:** Actualmente las instituciones financieras, ofrecen créditos con facilidad a los empresarios, esto hace que los propietarios de empresas y negocios en la Ciudad de Pasto, puedan invertir en el mejoramiento y fortalecimiento de los mismos, para el caso del Hotel Agualongo es una oportunidad menor, debido a que por pertenecer a la Caja de Compensación Familiar de Nariño, los recursos para inversión en mejoramiento de Infraestructura, personal, servicios, son obtenidos de los remanentes que generan las unidades de negocio de la Caja.

La Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco) se reunió con más de 50 directivos de la banca, con el fin de sensibilizar al sector financiero sobre la situación actual de la hotelería y sus perspectivas de crecimiento.

La reunión se llevó a cabo con los gerentes de negocios y de riesgo de los diferentes bancos para mostrarles las cifras, estadísticas y todos los factores de mejoramiento y criterios de rentabilidad del sector hotelero.

El Sector financiero considera que la hotelería sigue siendo un renglón de alto riesgo. “Las experiencias del pasado, en la época de las vacas flacas, entre 1999 y 2000, les dan razón a los bancos para tener esa percepción, pero se quedaron mirando por el espejo retrovisor y no analizaron hacia dónde va el país y el sector. En este sentido es urgente que la banca le abra las puertas al crédito que demandan los empresarios para adelantar obras de remodelación y desarrollo de nuevos proyectos en los que están comprometidos recursos por cerca de 350 mil millones de pesos.

“Las inversiones nuevas requieren del acompañamiento del crédito y en este sentido se está haciendo un gran esfuerzo con Findeter, para lo cual se creó una nueva línea de crédito, con la cual se han aprobado recursos importantes, pero estos esfuerzos han sido muy parcamente acompañados por la intermediación financiera”.

Explicó que actualmente el sector se financia en un 90 por ciento con recursos propios, por lo cual, insistió, se está reclamando de un mejor acompañamiento del sector financiero.<sup>50</sup>

**TLC:** Se considera una oportunidad mayor, debido a que generaría intercambio de conocimiento, tecnología y alianzas estratégicas que fortalecerían los servicios del Hotel Agualongo.

El País debe seguir participando en las instancias negociadoras de carácter multilateral y regional, buscando en todo momento mejorar el acceso de los exportadores colombianos a los mercados externos.

Nuestra condición de País en vía de desarrollo y las especiales circunstancias históricas que vivimos (lucha antinarcóticos, defensa del régimen democrático) justifican la existencia de preferencias arancelarias.

Ejemplos de ellas son la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA), otorgada por Estados Unidos y cuya renovación y ampliación es de elemental justicia con nuestro País. Obtenerla, si no se hubiere logrado antes de la transición de gobierno, constituirá una prioridad absoluta.

---

<sup>50</sup> Paola Ramírez Leño, LA REPUBLICA. Página 13.A. Abril 6 de 2005. HOTELEROS BUSCAN MEJORAR SUS CONDICIONES DE CREDITO.

La Implementación de las normas previstas en los acuerdos multilaterales de la OMC debe ser flexible y acorde con nuestros menores niveles de desarrollo relativo.

El trabajo sostenido hacia la armonización de las políticas macroeconómicas, en el Área Andina y el cumplimiento de los criterios de convergencia son tareas necesarias para la creación del mercado común andino.

El principio de trato especial y diferente para los Países de menor desarrollo relativo ha sido acogido en las reuniones de presidentes y de Ministros de comercio del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). Colombia buscará asegurarse de que se refleje efectivamente en los compromisos, a través de disciplinas más flexibles para Países como el nuestro (reducción de aranceles subsidios y mecanismos de apoyo; fortalecimiento de la protección de la propiedad intelectual, apertura al comercio de servicios, etc).

El G-3 ha sido un acuerdo importante para dinamizar el comercio con México y Venezuela. También como precedente para la negociación del ALCA, dada su semejanza con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA). El cronograma de desgravación acordado en 1995 viene cumpliéndose sin problemas, con un balance favorable para nuestros exportadores<sup>51</sup>.

En cumplimiento del mandato establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 y cumpliendo con el primer objetivo del Plan Estratégico Exportador 1999-2009, el Gobierno Nacional inició, a mediados de 2003, un intenso proceso de acercamiento con el Gobierno de Estados Unidos en aras de iniciar las negociaciones de un Tratado de Libre Comercio con ese país.

Este esfuerzo respondía a la necesidad de continuar el proceso de internacionalización con el que se había comprometido Colombia desde principio de la década de los noventa, y cuyo fin era consolidar una senda de crecimiento económico que redundara en el bienestar de la población. Para el efecto, el país debía superar una gestión exportadora basada en preferencias unilaterales concedidas por países desarrollados. Este tipo de ventajas son temporales, y están sujetas a constantes condiciones y procesos de revisión que van más allá del control del país beneficiario. En ese sentido, era preciso encontrar alternativas que otorgaran continuidad y predictibilidad al acceso preferencial, de suerte que se enviaran las señales correctas a los mercados.

Adicionalmente, resultaba imperativo ponerse en sintonía con la tendencia regional de profundización de lazos comerciales entre países desarrollados y en desarrollo. México tiene presencia asegurada en los mercados de Estados Unidos y Canadá desde 1994 por razón del NAFTA; Chile concluyó y ratificó exitosamente

---

<sup>51</sup> Programa de Gobierno. Álvaro Uribe Vélez. 2002 – 2006. Pág. 84-86.

sus acuerdos de libre comercio con los mismos países; y las cinco naciones centroamericanas, a las cuales se unió República Dominicana, concluyeron a buen seguro sus negociaciones comerciales con Estados Unidos en el pasado mes de diciembre. Estas experiencias invitaban al país a actuar en la dirección correcta para restaurar su presencia en el mapa de las economías con mayor dinamismo exportador de la región.

Después de un proceso de análisis por parte del Gobierno Colombiano frente a las implicaciones de una negociación de tal magnitud, se acordó que las negociaciones se iniciarían el 18 de mayo en Colombia<sup>52</sup>.

**LA INFLACIÓN EN COLOMBIA:** Así, el acumulado del costo de vida en los primeros seis meses de 2006 llegó a 3,02%, el más bajo desde 1962 (2,79%), informó el DANE.

Según el reporte, la variación en junio fue inferior en 0,10% a la del mismo mes de 2005.

El DANE indicó que frente al período enero-junio del año pasado, el índice de precios al consumidor fue menor en 0,91% puntos, y que en los últimos 12 meses (junio de 2005-junio de 2006), la inflación se ubicó en 3,94, el resultado más bajo desde 1965.

Colombia acumuló en 2005 una inflación de 4,85%, la más baja en el último medio siglo, y la meta fijada para este año es de 4,5%<sup>53</sup>, por lo tanto se considera una oportunidad menor.

#### **4.1.2 Entorno Político**

**POLÍTICA DE INVERSIÓN PRIVADA:** En el actual gobierno la política de inversión privada se ve muy bien auspiciada pues es lo que están tratando de motivar, y la actividad turística es una de las más favorecidas con este planteamiento ya que se requiere motivar la actividad turística desde dentro, así se evita una competencia con capital extranjero que tal vez podría quitar la posibilidad de invertir de los pequeños empresarios nariñenses, y esto a su vez motiva desconfianza en la garantía de que lo invertido se va a recuperar, por lo tanto es una oportunidad menor.

---

<sup>52</sup> Informe al Congreso de la Republica 2004. Sector Comercio, Industria y Turismo. Agosto de 2004. Pág. 19.

<sup>53</sup> Diario el País. Informe Económico. Junio de 2006.

#### 4.1.3 Entorno Cultural

**RIQUEZA CULTURAL Y TEOLÓGICA:** Por su riqueza en monumentos religiosos Pasto es llamada la ciudad teológica de Colombia, se destacan las iglesias de Cristo rey, San Felipe Neri, San Juan Bautista, Santiago, Catedral, Santuario Eucarístico Maridíaz.

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

#### 4.1.4 Entorno Social

**SEGURIDAD EN LAS CARRETERAS:** Se la considera una oportunidad menor, debido a que el actual gobierno, ha reforzado considerablemente la seguridad en las carreteras del país, permitiendo una reactivación del turismo regional y nacional, con el programa “Vive Colombia Viaja por Ella”.

#### Promoción del Turismo Doméstico

**Meta: Destinación de al menos \$4000 millones anuales para sostener la campaña Vive Colombia durante los cuatro años.**

A pesar de la estrechez fiscal, se han adelantado acciones que fortalecen esta estrategia, las cuales se relacionan a continuación:

#### Campaña “Vive Colombia”

***Meta 2005: Diseño e implementación III fase de la campaña.***

Para el desarrollo de la fase III, el Fondo de Promoción Turística abrió una licitación para presentar ofertas dirigida a todas las agencias mayoristas del país, con el objeto de que presenten planes turísticos para todos los departamentos del país. Se eligieron tres mayoristas (Aviatur, L´Alianza y el Grupo Fiesta) que tienen a su cargo el diseño y la comercialización de los Planes Vive Colombia, con los cuales se pretende ofrecer una alternativa turística para todos los departamentos del país que posean una oferta de alojamiento debidamente inscrita en el Registro Nacional de Turismo.

Para el desarrollo de esta III Fase, se contó con una inversión de \$1.700 millones, de los cuales \$700 millones son recursos fiscales del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y \$1.000 millones son aportes parafiscales procedentes del Fondo de Promoción Turística de Colombia.

Por su parte, las agencias mayoristas han invertido en la campaña importantes recursos, representados en viajes de familiarización, reuniones de negocios, capacitación y material impreso. Estos aportes suman \$1.113 millones 900 mil pesos, de los cuales corresponden \$580 millones a Aviatur, \$333 millones 500 mil pesos a L'Alianza y \$200 millones 400 mil pesos al Grupo Fiesta.

El lanzamiento se hizo en el mes de marzo en el marco de la Vitrina Turística de Anato. A 31 de diciembre se habían realizado 185 eventos promocionales, capacitaciones a 28.932 agencias de viaje, 204.520 piezas promocionales, 8 viajes de familiarización y 77 workshops.

Esta fase ha tenido difusión en los diferentes medios tales como televisión, radio, revistas y material impreso.

### **Destinos Mágicos**

#### **Meta 2005: promoción de los destinos mágicos y visita de 463.500 turistas a los mismos.**

Nuquí, Bahía Solano, Capurganá, Sapzurro, Quibdó-Tutunendo, San Andrés, Providencia y Leticia fueron escogidos como los Destinos Mágicos apoyados por un gerente comercial, que realizó las acciones de promoción y mercadeo de dichos destinos en el 2005, dada la inexistencia de planes regionales para tal propósito.

Se realizaron viajes de familiarización con periodistas y agencias de viajes, material promocional (video, multimedia, volantes, etc.), asistencia a ferias, presentaciones en agencias de viajes, colegios, cajas de compensación y universidades.

Se gestionó ante Satena la inclusión de un vuelo entre San Andrés y Providencia con tres frecuencias semanales. En Amazonas se gestionó la reestructuración del Fondo de Promoción Ecoturístico.

Como resultado final estos destinos registraron al final del año 449.852 visitantes. La meta propuesta no se alcanzó debido a que San Andrés y Providencia mostraron un decremento por la caída del avión de West Caribbean.

### **Boletín Electrónico Vive Colombia**

#### **Meta 2005: Diseño del boletín y distribución de 10 ediciones**

En 2005, se dio inicio a la distribución del boletín electrónico Vive Colombia; a 31 de diciembre habían sido enviadas 10 ediciones a cerca de 6.000 correos electrónicos que incluyen a los prestadores de servicios turísticos inscritos en el

RNT, autoridades regionales de turismo, instituciones educativas y otros. El boletín está siendo enviado a través del correo electrónico que se abrió para el efecto ([boletinturistico@mincomercio.gov.co](mailto:boletinturistico@mincomercio.gov.co)), en el cual se reciben comentarios, consultas y sugerencias.

## **Revista Vive Colombia**

### **Meta 2005: Coordinación de diseño y contenidos y distribución de 3 ejemplares**

Como complemento a la campaña Vive Colombia, Viaja por ella, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en convenio con Santoré Editores, dio inicio a la publicación de la revista Vive Colombia, un medio de comunicación escrito diseñado con los más altos estándares de calidad editorial, con lo que se pretende lograr el fortalecimiento de la presencia institucional, el apoyo del sector público al desarrollo de la industria turística y la promoción de los destinos turísticos de mayor relevancia para el país.

En el 2005 se editaron los tres primeros números, que llegan a unos 245.000 lectores.

## **Otras Actividades Promocionales**

Dentro del programa de acciones promocionales, el país estuvo presente en el 2005 en FITE (Ecuador), FITUR (España), la Vitrina Turística de Anato, la Feria de Las Colonias y la Feria Nuevo Turismo de Cotelco, entre otros.

A nivel de publicidad se incluyó la información de Destinos Mágicos, Posadas Turísticas y Planes Vive Colombia en la edición de Guía de Rutas por Colombia que circulará a partir de enero de 2006.

## **Promoción del Turismo Receptivo**

La promoción del turismo a nivel internacional actualmente está a cargo de Proexport, con apoyo del Fondo de Promoción Turística de Colombia, para lo cual dicha entidad realiza los estudios de mercados y talleres de mercadeo en las regiones necesarios para determinar el plan de acción a seguir.

En el 2005, en el marco de la Asamblea General de la OMT realizada en Dakar – Senegal, Cartagena de Indias obtuvo la sede para llevar a cabo en el 2007 la Asamblea, luego de que el Gobierno Nacional presentara la candidatura ante dicho organismo. Este logro fue el resultado del trabajo conjunto de la Vicepresidencia de la República, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Fondo de Promoción Turística, Proexport, la Cancillería, la Corporación de Turismo Cartagena de Indias, los gremios y el Carnaval de Barranquilla.

Las actividades incluyeron la gestión del gobierno y los embajadores de Colombia ante los ministros de turismo de los 150 países miembros de la OMT, la distribución de material promocional de Cartagena (folletos, videos y un boletín electrónico), la presentación de la ciudad a los embajadores acreditados en Colombia y a los participantes en la Asamblea General 2005 (que incluyó la participación del grupo folclórico Carnaval de Barranquilla), que tuvo lugar en Dakar-Senegal en noviembre de 2005, donde se llevó a cabo la votación de la sede en el 2007.<sup>54</sup>

## **Zona Fronteriza**

El Pasto de hoy también es el resultado de su interrelación con el entorno regional como epicentro de la vida social, económica, cultural y política del departamento de Nariño con el resto del País, condicionada por un modelo de crecimiento económico nacional que concentró los mayores recursos y los mejores esfuerzos, únicamente en los llamados "polos de desarrollo"; y con el resto del mundo, particularmente con Ecuador, por ser Pasto parte de la frontera activa con esa hermana nación, por lo tanto se la considera una oportunidad mayor.

Manteniendo una tasa real de cambio competitiva y que represente para el exportador niveles justos de remuneración, se podrá mantener el Plan Estratégico Exportador, con el buen cuidado de extenderlo al turismo, a la ingeniería, y de facilitar capacitación, acompañamiento y crédito a pequeños exportadores.

Haciendo énfasis a los mecanismos ya creados para el desarrollo de la oferta exportable regional, mediante la consolidación de las cadenas productivas, los convenios de competitividad y las empresas de jóvenes exportadores.

Similar continuidad recibirán el programa de Inteligencia Exportadora y los encuentros de competitividad que Proexport ha venido promoviendo<sup>55</sup>.

El gobierno incluirá al turismo dentro del Plan Estratégico Exportador, a través del cual se busca desarrollar una cultura exportadora y regionalizar la oferta exportable<sup>56</sup>.

## **Zonas Especiales Económicas de Exportación - ZEEE**

Creadas mediante la Ley 677 de 2001 y reglamentadas a través del Decreto 1227 de 2002.

---

<sup>54</sup> Informe de Gestión 2005. Dirección de Turismo. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

<sup>55</sup> Programa de Gobierno. Álvaro Uribe Vélez. 2002 – 2006. Pág. 85.

<sup>56</sup> Ibíd. Pág. 113.

Mediante el Decreto 045 de enero 13 de 2003 se creó la ZEEE de Tumaco, con lo que a la fecha se tienen 5:

- Cúcuta
- Buenaventura
- Ipiales
- Valledupar
- Tumaco

Mediante la expedición de la Resolución 2000 de septiembre de 2003, se establecieron los formularios para presentación de solicitudes de admisión al régimen especial de las Zonas Especiales Económicas de Exportación; igualmente, se disminuyó valor mínimo de inversión para los proyectos, de US \$1 millón a US \$100 mil, Decreto 2484 de 2003.

Actualmente se encuentra en estudio un proyecto de Decreto, para la modificación y adecuación del instrumento a las condiciones actuales mundiales, el mismo tiene como objetivo proveer un marco general para el establecimiento de zonas de desarrollo económico y tecnológico regional<sup>57</sup>.

**VALOR HISTÓRICO DE PUEBLOS ALEDAÑOS:** En el sector rural, como parte del paisaje natural, La Cocha o Lago Guamuéz, refugio cotidiano del sol, es otro de los referentes importantes de Pasto; como lo son también los 21 pueblitos que circundan la ciudad, de gran valor histórico por cuanto conservan aún, la huella de nuestros ancestros, por lo tanto se considera una oportunidad menor.

**CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO:** El crecimiento demográfico de la Ciudad de Pasto, es aproximadamente de 424.283 habitantes, Zona Urbana y Rural, lo cual determina una porcentaje de crecimiento del 10.18% del año 2000 al 2005 aproximadamente, por lo tanto se la considera una oportunidad menor, debido a que este trae como consecuencia un desarrollo local a largo plazo y una proyección de crecimiento urbano.

Indicadores como la tasa bruta de mortalidad, la tasa de desnutrición global en menores de 5 años y la expectativa de vida al nacer, son muy cercanos o levemente inferiores al promedio de los otros departamentos. Estos valores, a su vez, están relacionados con los bajos niveles de cobertura de los sistemas de acueducto y alcantarillado del departamento. A pesar de que entre 1996 y 2003 el acceso a ambos servicios se incrementó significativamente, éste sigue siendo muy

---

<sup>57</sup> Informe al Congreso de la Republica 2004. Sector Comercio, Industria y Turismo. Agosto de 2004. Pág. 87-88.

reducido: la cobertura del sistema de alcantarillado sólo llega a 57% y la de acueducto a 82%.

El nivel de concentración de la tierra en grandes propiedades, refleja que Nariño, a pesar de ser superado por muchos de los departamentos colombianos, también tiene una distribución desigual. Aproximadamente el 33% de los predios registrados en el catastro, es de 200 o más hectáreas y pertenece al 1% de los propietarios del departamento.

#### **Cuadro 25. INDICADORES SOCIO-DEMOGRÁFICOS**

|                                                                  | NARIÑO | COLOMBIA |
|------------------------------------------------------------------|--------|----------|
| TASA DE MORTALIDAD INFANTIL (POR 1000 NACIDOS VIVOS) (2000-2005) | 53,2   | 25,6     |
| TASA BRUTA DE MORTALIDAD (POR 1000 HABITANTES) (2000-2005)       | 6,4    | 5,05     |
| DESNUTRICIÓN GLOBAL EN MENORES DE 5 AÑOS (%) (1999)              | 7,4    | 6,7      |
| EXPECTATIVA DE VIDA AL NACER (HOMBRES) (2000-2005)               | 67,6   | 69,2     |
| EXPECTATIVA DE VIDA AL NACER (MUJERES) (2000-2005)               | 72,8   | 75,3     |
| POBLACIÓN NBI (%) (2005)                                         | 56,3   | 37,2     |
| ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO (IDH) (2003)                         | 0,7    | 0,8      |
| TASA DE HOMICIDIOS (POR 100 MIL HABITANTES) (2004)               | 28     | 44       |
| COBERTURA DE ACUEDUCTO (%) (2003)                                | 82,3   | 88,3     |
| COBERTURA DE ALCANTARILLADO ( %) (2003)                          | 57     | 73,90    |

FUENTES: IDH, acueducto y alcantarillado: pnud con base en DANE; nbi, tasas de mortalidad y expectativa de vida: proyecciones DANE; desnutrición: dnp-uds-diosgs; homicidios: Policía Nacional.

#### **4.1.5 Entorno Competitivo**

**GOOD WILL:** Es una oportunidad mayor, debido a que el Hotel Agualongo por tradición e historia ha formado parte de la Ciudad de San Juan de Pasto, por 29 años, en los cuales se ha consolidado como un hotel cinco estrellas logrando el reconocimiento regional y nacional por la prestación de sus servicios.

**PRECIO DE LA COMPETENCIA:** Es una oportunidad mayor, debido a que el Hotel Agualongo por pertenecer a la Caja de Compensación Familiar de Nariño, posee precios más bajos que los de la competencia, como se relaciona a continuación:

## **Cuadro 26. TARIFAS COMISIONABLES HOTELES**

| TIPO     | GALERIAS | SAUL    | CUELLAR'S | MORASURCO | AGUALONGO |
|----------|----------|---------|-----------|-----------|-----------|
| SENCILLA | 116.172  | 111.500 | 115.162   | 140.000   | 109.778   |
| DOBLE    | 143.034  | 152.400 | 151.784   | 170.000   | 136.999   |
| TRIPLE   | 174.288  | 186.500 | 188.406   | 200.000   | 164.220   |

Fuente: Informe Precios de la Competencia. Año 2006. Caja de Compensación Familiar de Nariño.

### **4.1.6 Entorno Ambiental**

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

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

Nariño es el departamento más volcánico de Colombia. En su territorio se ubican los volcanes Azufral, Chiles, Cumbal, Doña Juana y Galeras.

En el territorio departamental de Nariño, en la región de la Cordillera Central, se halla la Laguna de La Cocha, la más grande de toda Colombia. Ésta abastece de agua al oriente del departamento, incluida la ciudad de Pasto.

En el municipio de Ricaurte, se encuentra ubicada La Planada, una de las primeras reservas naturales del país. En ella abunda la biodiversidad de fauna y flora<sup>58</sup>.

**REGULACIÓN DEL ESTADO EN EL MANEJO AMBIENTAL DE LAS EMPRESAS REGIONALES:** Las principales causas de deforestación en el País son: expansión de la frontera agropecuaria y colonización (73%), producción maderera (12%), consumo de leña (11%), incendios forestales (2%) y cultivos ilícitos (2%). De la explotación maderera total, el 50% se realiza ilegalmente.

La mitad del territorio colombiano se utiliza para fines diferentes a su real vocación, lo cual origina un deterioro progresivo de la capacidad productiva de los

---

<sup>58</sup> Portafolio – Nariño. Fascículo No. 4. Pág. 45.

suelos, destrucción de ecosistemas y pérdida de biodiversidad, impidiendo el desarrollo sostenible y creando factores de pobreza, inequidad y violencia.

Los cultivos ilícitos presionan los bosques, destruyen los ecosistemas, la biodiversidad y el capital social y humano.

A pesar de la abundancia hídrica, en Colombia hay problemas en disponibilidad espacial, temporal y de calidad del agua, ésta última se deteriora por la modificación de la cobertura vegetal, la explotación minera, los sistemas de producción agropecuaria, la contaminación industrial, los vertimientos domiciliarios urbanos y rurales, y los residuos sólidos.

Menos del 5% de las ciudades, centros urbanos y cabeceras municipales manejan sus aguas residuales y menos del 3% manejan adecuadamente sus residuos sólidos. Hay deficiencia en el manejo y disposición de residuos sólidos domiciliarios, industriales y peligrosos. El nivel de ruido en las grandes ciudades supera los máximos permitidos.

La racionalidad económica del manejo ambiental en la industria es incipiente.

Se necesita diseñar mecanismos e instrumentos económicos y administrativos eficientes que estimulen la disminución de la contaminación así como fomentar los instrumentos voluntarios que las industrias líderes están implementando<sup>59</sup>.

La gestión ambiental del Estado se debe continuar adelantando en el marco del Desarrollo Sostenible de modo que conduzca al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades<sup>60</sup>.

Se lo considera una oportunidad menor, debido a que el gobierno nacional y regional a través del ministerio del medio ambiente, ha generado conciencia en los empresarios sobre la preservación y protección del medio ambiente a través de una producción limpia e implementación de planes de manejo ambiental que contribuyen al desarrollo sostenible.

#### **4.1.7 Entorno Interno**

**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS:** La Caja de Compensación Familiar, cuenta con dos tipos de contratación, a término fijo y por Outsourcing, los dos tipos de contratación cuentan con una escala salarial

---

<sup>59</sup> Ministerio de Medio Ambiente, Instituto Humbolt y DNP “Política Nacional de Biodiversidad”, 1999.

<sup>60</sup> Ley 99 de 1993. Art. 33.

definida, la cual es acorde con las funciones y servicios que cada trabajador y servicio debe desarrollar en la organización, por lo anterior la remuneración global que recibe el trabajador, hace que sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades a las posibilidades de la empresa.

La Caja se ha preocupado por diseñar una estructura de salarios equitativa y justa con relación a los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscando un equilibrio interno de estos salarios y con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscando el equilibrio externo de los salarios, por lo anterior se considera una oportunidad menor.

**MANEJO SISTEMA CONTABLE:** A partir del 1 de Enero de 1998 el plan de cuentas de Comfamiliar se acoge a los códigos establecidos por la Superintendencia del Subsidio Familiar según Resolución No 500 del 26 de agosto de 1997. Para efectos de la información relacionada con el Régimen Subsidiado, se ha adoptado los códigos contables enunciados por la Circular 137 de Octubre del 2003 y Resolución 804 del 2004 emanadas de la Superintendencia Nacional de Salud.

La Contabilidad se rige por lo establecido en el Decreto 2649 de 1993 y las directrices emitidas por la Superintendencia del Subsidio Familiar. El registro de aportes y subsidio se reconoce por el sistema de caja.

En cuanto al sistema de seguridad social en salud, la caja registra sus operaciones de acuerdo con lo dispuesto en la circular 137 de Octubre del 2003 y 016 del 2005, expedidas por la Superintendencia Nacional de Salud <sup>61</sup>, por lo anterior es considerada una oportunidad mayor.

**AUDITORIA INTERNA:** La Caja de Compensación Familiar de Nariño, cuenta con una oficina de Auditoria Interna la cual se encarga de realizar el control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades, que comprende la revisión de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que correspondan con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, prevenir el uso indebido de estos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general.

La Auditoria Interna de la Caja, aplica una serie de procesos y técnicas, a través de las cuales se da una seguridad de primera mano a la Dirección Administrativa respecto a los empleados y procesos, a partir de la observación en el trabajo

---

<sup>61</sup> Información Financiera. Caja de Compensación Familiar de Nariño. 2005.

respecto a: si los controles establecidos son mantenidos adecuada y efectivamente, si los registros e informes reflejan las operaciones actuales y los resultados adecuada y rápidamente en cada Subdirección, Dependencia y Unidad de Negocio y si estos se están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la auditoria es responsable.

De igual manera la Auditoria Interna de la Caja, funciona como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la Caja, así como también contribuye con el cumplimiento de sus objetivos y metas, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

La Auditoria Interna de la Caja, se enfoca en la Auditoria de gestión u operacional, financiera o de estados financieros, de Cumplimiento, tecnologías de información, de seguimiento o recurrente y especial, por lo anterior se considera una oportunidad mayor.

**TOMA DE DECISIONES:** La Caja de Compensación Familiar, tiene un proceso definido para la toma de decisiones en el cual se tienen en cuenta las características de la decisión a tomar como:

Efectos futuros: los cuales tienen que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, es considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo es tomada a un nivel muy inferior.

Reversibilidad: tiene que ver con la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se procede a tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se toma la decisión a un nivel bajo.

Impacto: esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, se toma la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

Calidad: Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de la conducta e imagen de la empresa. Si muchos de estos factores están involucrados, se toma la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se toma la decisión a un nivel bajo.

Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

Los pasos en el proceso de la toma de decisiones seguidos por el Director Administrativo son: determinar la necesidad de una decisión, identificar los criterios de decisión, asignar peso a los criterios, desarrollar todas las alternativas, evaluar las alternativas y seleccionar la mejor alternativa (toma final de la decisión), es considerada una oportunidad mayor.

**SISTEMA PRESUPUESTAL:** La Caja de Compensación cuenta con un Programa de Presupuestos en el que se le asignan cifras a las actividades; las cuales implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

La Caja considera el presupuesto como un elemento indispensable al planear, ya que a través de el se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la Caja para cumplir con sus objetivos.

La Principal finalidad del presupuesto de la Caja consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez controlar las actividades de la organización en términos financieros.

El presupuesto de la Caja, permite convertir los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables, mide el desempeño de las Subdirecciones y provee unas metas comparables en cada una de las dependencias y unidades de negocio de la Caja en forma conjunta, sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias, coordina las actividades de las Subdirecciones, Dependencias y Unidades de Negocio en forma conjunta, es un medio de control que permite controlar las operaciones, determina el límite y alcance de las erogaciones, establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas, estipula por centros de costo, quienes son los responsables de su aplicación, genera una comprensión más clara de las metas organizativas, presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades y reduce al mínimo los costos evitando gastos no programados, por lo anterior es una oportunidad mayor.

**DEFINICIÓN DE METAS Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:** La Caja de Compensación Familiar de Nariño tiene definidos unos objetivos organizacionales, los cuales reflejan una situación deseada que éste desea alcanzar en el futuro, son racionalmente alcanzables, monitoreados constantemente por la oficina de Planeación de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.

La Caja, a través de la oficina de Planeación tiene definida una metodología a seguir que contempla aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas, por lo anterior se considera una oportunidad menor.

## 4.2 SITUACIONES DE CONFLICTO O DE AMENAZAS

### 4.2.1 Entorno Económico

**BAJA PARTICIPACIÓN REGIONAL EN EL PIB NACIONAL:** Se la considera como amenaza menor, debido a que la participación departamental en el producto interno bruto (PIB) es de 1,72% del total nacional, lo cual representa un mínimo aporte al desarrollo económico del país, como consecuencia de la baja actividad empresarial e industrial del departamento.

En los últimos cuatro años se puede apreciar la disminución continua, permanente, de los índices de inflación y desempleo. Ello, se ha traducido, en una disminución del Índice de Miseria, en forma significativa. El Índice de Miseria, en el año 2002 era de 22.5% y en el 2005, registró un valor de 14.8%, lo cual nos estaría indicando, que disminuyó en un 35%, en el año 2005, con relación al año base, o sea el 2002.

En el año 2002, el Índice de Desequilibrio Complementario IDC, era de -5.6% del PIB, en el 2005, este índice, se redujo a -1.1%, una disminución de un 81.3%, con relación al año base de 2002.

Colombia, tuvo un IDA de 13.70 puntos, en el 2005, revelando mayor equilibrio que Brasil y Argentina. Brasil, estaría en una situación semejante a la de Colombia, en el año 2000, en cuanto al Índice de Desequilibrio Agregado (IDA), respecta.<sup>62</sup>

**PIB SECTOR SERVICIOS DE HOTELERÍA Y RESTAURANTE:** El crecimiento de la economía colombiana durante el tercer trimestre de 2005 fue de 5,75% respecto al mismo trimestre de 2004, mientras que frente al trimestre abril - junio de 2005, el aumento fue de 0.55%.

Por su parte, el PIB o valor monetario de los servicios de hotelería y restaurante en el trimestre julio - septiembre de 2005, tuvo una variación favorable de 4.99%, comparado con el mismo trimestre del año anterior. Para el primer y segundo trimestre de 2005, se observaron crecimientos de 7.29% y 5.56% respectivamente.

Con relación al segundo trimestre de 2005, el PIB de este rubro aumentó en 1.10%. Este renglón de la economía incluye los servicios de hotelería y restaurante, los servicios de suministro de comidas, y los servicios de bebidas para su consumo en el local.

---

<sup>62</sup> Periódico el País. Febrero de 2006. Artículo "El Índice de Desequilibrio IDA".

El sector de hoteles y restaurantes, representó el 2.16% del PIB nacional y el 4.02% dentro del total del PIB del sector servicios, en el tercer trimestre de 2005.<sup>63</sup>

**Cuadro 27. PARTICIPACIÓN DEL PIB HOTELES Y RESTAURANTES (%) - III TRIMESTRE DE 2005**

| PIB                        | Valor*     | Participación % del PIB hoteles y restaurantes |
|----------------------------|------------|------------------------------------------------|
| PIB hoteles y restaurantes | 471.268    |                                                |
| PIB Servicios              | 11.734.529 | 4,02                                           |
| PIB total                  | 21.867.185 | 2,16                                           |

Fuente: DANE y cálculos RNT \*En millones de pesos

**VÍAS DE ACCESO:** Es una amenaza mayor, debido a que la región posee vías de acceso marítimas, terrestres y áreas, las cuales en el momento no poseen una infraestructura adecuada al crecimiento local y regional, ocasionando trancotes, congestión vehicular, en el caso del Aeropuerto Antonio Nariño, se puede afirmar que es uno de los más inseguros del país ya que la ubicación y la infraestructura son las más adecuadas.

El departamento de Nariño cuenta con un total de vías cercano a los 5.000 km. Aunque esta cifra se asemeja a la de los demás departamentos del país, en relación con la superficie departamental tan sólo resulta en 150 metros de vía por km<sup>2</sup> que, en cambio, es un valor menor que el promedio nacional. Dentro de la red vial de Nariño se destaca, en el eje norte-sur, la Carretera Panamericana, que une a Colombia con el país vecino de Ecuador; y, en el eje oriente-occidente, la Carretera del Mar que conecta a Tumaco con el municipio de Túquerres y con la ciudad de Pasto. Aunque otras carreteras secundarias unen a muchas de las cabeceras municipales, la zona noroccidental del departamento se encuentra bastante incomunicada a nivel terrestre.

El faltante de vías que prevalece en algunos de los lugares más aislados del territorio departamental, se suple, por lo menos en parte, con transporte aéreo,

---

<sup>63</sup> Informe de Gestión 2005. Dirección de Turismo. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

marítimo y fluvial. Para tal fin el departamento cuenta con 9 pistas de aterrizaje entre las que se encuentran el Aeropuerto Nacional Antonio Nariño en la ciudad de Pasto y el Aeropuerto San Luís en la ciudad de Ipiales. Las demás se ubican especialmente en la zona costera.

El transporte fluvial se realiza principalmente a través de los ríos Mira y Patía. Este último cuenta con el Puerto Fluvial Regional Bocas de Satinga. El cabotaje marítimo se lleva a cabo fundamentalmente en la región del Puerto Marítimo Secundario de Tumaco<sup>64</sup>.

### **Cuadro 28. INFRAESTRUCTURA BÁSICA**

|                                                  | NARIÑO  | COLOMBIA  |
|--------------------------------------------------|---------|-----------|
| LONGITUD TOTAL DE VÍAS (KM) (2004)               | 4.961   | 162.036   |
| CAPACIDADELÉCTRICA INSTALADA (MW)                | 21      | 13,004    |
| LÍNEAS TELEFÓNICAS (NÚMERO DE SUSCRIPTORES 2004) | 104.828 | 8.365.177 |
| AEROPUERTOS (PISTAS 2003)                        | 9       | 594       |

Fuente: Vías: Ministerio de Transporte; líneas telefónicas: Suisp; Aeropuertos: Aerocivil

**BAJO PODER ADQUISITIVO DE LOS COLOMBIANOS:** Es una amenaza mayor, debido a que en Colombia la escala salarial que manejan las empresas es baja, lo cual en estos últimos años ha desmejorado la calidad de vida del trabajador, lo cual hace que los Colombianos no puedan acceder a planes turísticos nacionales e internacionales, afectando servicios como el transporte terrestre, aéreo y ocupación hotelera.

Dada la dificultad que muestra la economía colombiana para crecer en términos apreciables y en forma sostenida, desde mediados de los noventa se ha deteriorado el empleo y cada vez más miembros de las familias deben salir a buscar trabajo, sin que todos los encuentren. Así mismo, se mantiene en una proporción alta el empleo sin protección legal o que no corresponde a la calificación y habilidades del trabajador o la remuneración y las horas de trabajo están por debajo de su capacidad laboral.

Los principales datos demográficos y laborales corroboran esta situación. Mientras la población total aumentó entre el tercer trimestre de 1994 y similar momento de 2004 en 7,6 millones de habitantes, o sea en un poco más de 20%, la población en edad de trabajar aumentó en menor proporción, sólo en 18,7%. En cambio, en

<sup>64</sup> Portafolio – Nariño. Fascículo No. 4. Pág. 47.

la categoría que denomina el Dane población económicamente activa se presentó un incremento del 30% en el mismo lapso, pues pasó de casi 16 millones de personas en 1994 a 20.7 millones en octubre de 2004. Pero llama aún más la atención los cambios en la composición de la población económicamente activa, cuya proporción sobre la población en edad de trabajar, denominada tasa global de participación, aumentó del 56.4% en 1994 al 61.5% en 2004; diciéndolo de otra manera, la crítica situación de los hogares, en especial de los pobres y de ingreso medio, agudizada por el bajo crecimiento y la acelerada concentración del ingreso, hizo que cada vez más personas se vincularan a la fuerza de trabajo, o mercado laboral, sin que ello les garantice conseguir una ocupación adecuada. La vinculación obligada de amas de casa, estudiantes y otras personas inactivas a la fuerza de trabajo, hizo que el peso relativo de la población inactiva disminuyese del 43.6% en 1994 a 38.5% en 2004.

A su vez, no sólo aumentó en casi 10% el peso relativo de la población económicamente activa, sino que su composición varió entre sus dos principales variables: ocupada o empleada, la que incluye la subempleada o desempleada. La población ocupada pasó de 14.8 millones en 1994 a 18.1 millones en 2004, para un incremento total de algo más del 22%, un poco por encima del crecimiento de toda la población. Pero cada vez una mayor parte de la población ocupada corresponde a subempleada, esto significa que está en condiciones muy precarias de protección legal, remuneración y jornada de trabajo, sumergida, la mayor parte, en lo que se ha llamado la economía del “rebusque” o empleo “informal”; como la tasa de subempleo casi se triplicó en el decenio, y de un poco menos de 2 millones de personas en 1994 se pasó a más de 6.5 millones en 2004, la proporción de los subempleados sobre la población ocupada aumentó del 13.1% en 1994 al 36.2% en 2004, por consiguiente, el resto de la población ocupada, que para simplificar podríamos llamar con empleo “formal” disminuyó del 86.9% al 63.8% en el mismo lapso.

El número de trabajadores en esa categoría más bien disminuyó en más de 1.3 millones, a una tasa anual acumulativa de más de 1%, al mismo tiempo, la población subempleada aumentó a casi el 13% anual. Es decir, la ocupación ha crecido con la creación de empleo “informal”, mientras disminuye el empleo “formal”

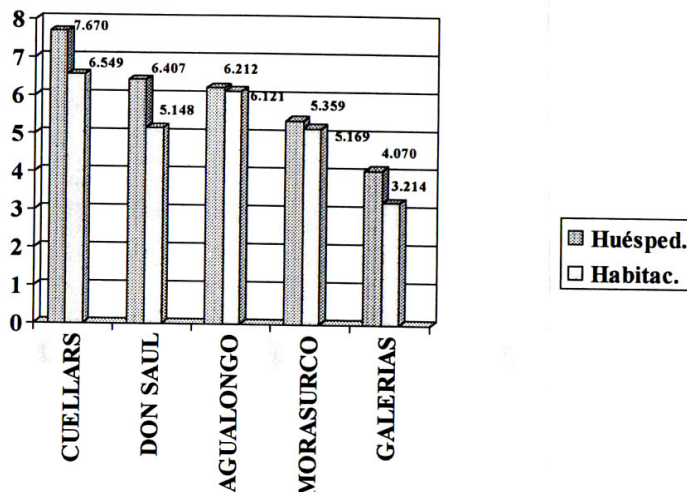
Este cambio tan negativo en la población ocupada, debe haber producido una pérdida de pesos relativo de la remuneración total de los trabajadores en el valor agregado nacional, lo que a su vez se refleja en el consumo de los hogares<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> LA REPUBLICA. Página 2.A. Abril 7 de 2005. DESEMPLEO Y DESARROLLO. Julio Silva-Colmenares.

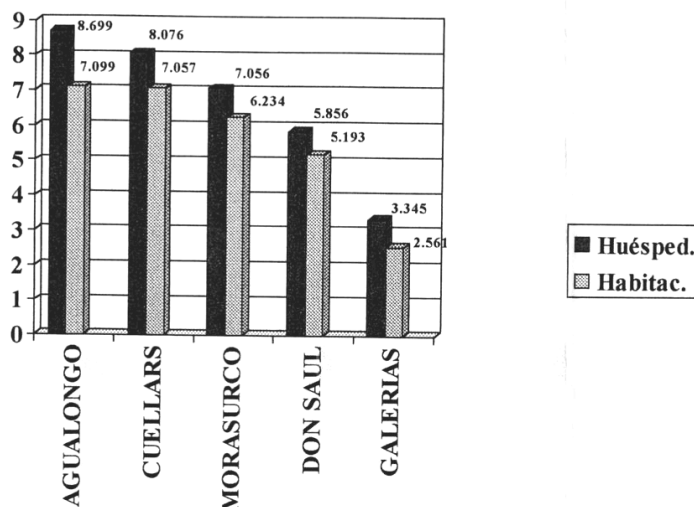
**BAJO NIVEL DE OCUPACIÓN HOTELERA:** En este caso debido a la poca afluencia turística, en algunas temporadas del año se presenta una baja ocupación Hotelera, lo cual también se debe a la escasa publicidad a través de medios del Sector Hotelero Regional; por lo tanto es una amenaza mayor.

**Gráfica10. CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR – HOTEL AGUALONGO**  
**ESTADÍSTICAS DE HUÉSPEDES Y HABITACIONES – AÑO 2001**



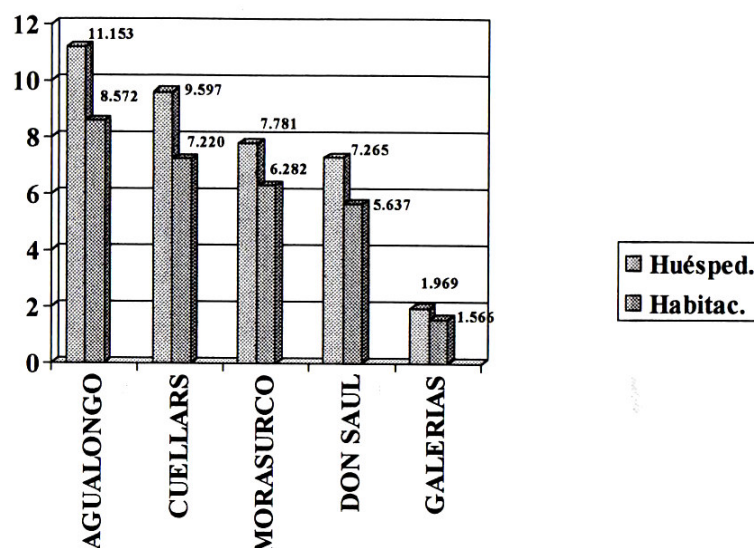
Fuente: Estudio Ocupación Hotelera. Caja de Compensación Familiar de Nariño. Año 2005.

**Gráfica 11. CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR – HOTEL AGUALONGO**  
**ESTADÍSTICAS DE HUÉSPEDES Y HABITACIONES – AÑO 2002**



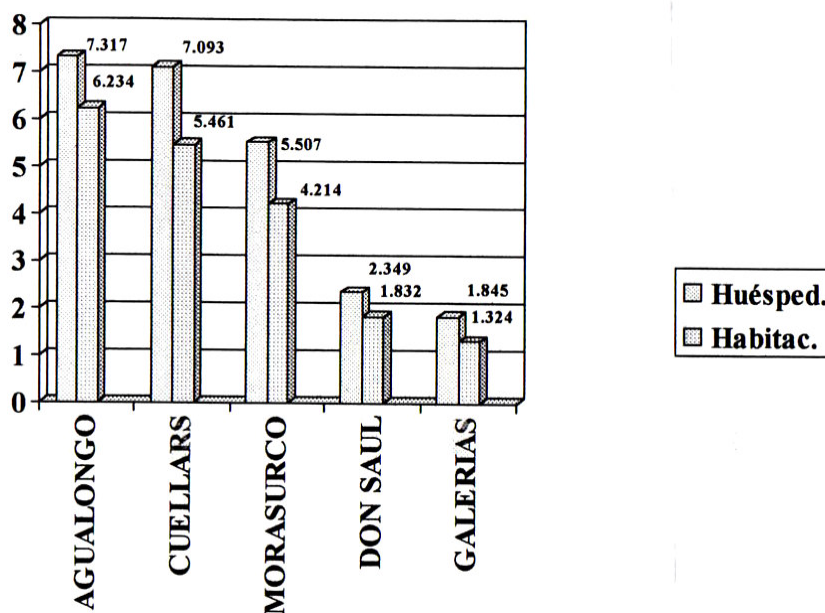
Fuente: Estudio Ocupación Hotelera. Caja de Compensación Familiar de Nariño. Año 2005.

**Gráfica 12. CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR – HOTEL AGUALONGO  
ESTADÍSTICAS DE HUÉSPEDES Y HABITACIONES – AÑO 2003**



Fuente: Estudio Ocupación Hotelera. Caja de Compensación Familiar de Nariño. Año 2005.

**Gráfica 13. CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR – HOTEL AGUALONGO  
ESTADÍSTICAS DE HUÉSPEDES Y HABITACIONES – AÑO 2004**



Fuente: Estudio Ocupación Hotelera. Caja de Compensación Familiar de Nariño. Año 2005.

#### **4.2.2 Entorno Tecnológico**

**ESCASO DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO REGIONAL:** El departamento de Nariño, presenta un escaso desarrollo científico tecnológico, lo cual constituye uno de los principales obstáculos para lograr mayores niveles de productividad y competitividad. Existen iniciativas institucionales, particulares y diferentes actores que lideran el desarrollo regional, buscando alternativas que conduzcan a la solución de esta problemática. En este sentido se convoca a la participación amplia para la construcción de un escenario regional en el cual las iniciativas innovadoras, creativas y realizables permitan encauzar el desarrollo económico y social del Departamento., por lo tanto es una amenaza mayor.

**ACCESO A LA TECNOLOGÍA:** Es una amenaza menor, debido a que el medio no siempre permite un acceso amplio a tecnologías de punta que mejorarían el servicio hotelero y de esta manera sobrepasar las expectativas de los clientes, generando valor agregado.

En la actualidad se está organizando una misión tecnológica con los parques tecnológicos a la Comunidad Valenciana de España. El objetivo de la misma es recibir transferencia tecnológica, capacitación y propiciar la realización de alianzas estratégicas con parques tecnológicos y/o instituciones españolas.

Durante el primer semestre de 2004 se ha estado desarrollando el convenio de cooperación tecnológica entre el Ministerio y la CAF para el desarrollo del Programa de Exportación de Bienes y Servicios de la Industria Eléctrica y Electrónica Colombiana, People - People, Consecución de Negocios, que se encuentra ejecutado en un 85% aproximadamente.

Se apoyó la realización de una misión tecnológica de las Pymes del sector de Software a la Comunidad Valenciana de España, en donde participaron 19 empresarios que recibieron capacitación en nuevas tecnologías de información y participaron en una rueda de negocios. En la actualidad para el sector hotelero y turístico en Colombia no hay convenios para desarrollar proyectos de acceso a tecnología de punta, se espera que con el TLC sea más factible.

Se encuentra en trámites jurídicos el Acuerdo Marco de Cooperación Tecnológica entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia, El Patronato Fundación Cooperación y Desarrollo de América Latina y la Universidad Politécnica de Valencia (UPV) de España. El objeto de este Acuerdo es el establecimiento de un marco de actuación para la colaboración entre el MINISTERIO, la UPV y COYDEAL, con el fin de aunar esfuerzos de cooperación

tecnológica, para propiciar el fortalecimiento competitivo de las Mipymes colombianas<sup>66</sup>.

### 4.2.3 Entorno Social

**DESEMPLEO:** El nivel de calidad de vida de la población del departamento de Nariño, medido a través de los principales indicadores de bienestar, es menor al promedio nacional. Indicadores globales, como el índice de Desarrollo Humano (IDH) y la medida de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), demuestran que, en comparación con los demás departamentos, las condiciones sociales de la población nariñense son inferiores. El IDH de Nariño, a pesar de haber aumentado entre 1993 y 2003, sigue siendo de los más bajos del país: sólo llega a 0,71, mientras que el promedio y el consolidado nacional se acercan a 0,8. Similarmente, de acuerdo con los datos del censo de 1993, la población con NBI en el departamento (56,3%) es mayor que la que en promedio tienen los demás departamentos colombianos (52,1%).

De acuerdo con la clasificación de la población, en función de la posición ocupacional de los individuos, el 76% de la población total de Nariño se considera Población en Edad de Trabajar (PET). El 68% de las personas pertenecientes a este grupo, constituye la Población Económicamente Activa (PEA), lo que corresponde a la fuerza de trabajo con la que cuenta el departamento. En total más de 900.000 individuos pertenecen a la PEA de Nariño y conforman una oferta laboral similar a la de la mayoría de los departamentos colombianos. Alrededor del 20% de los individuos activos del departamento se encuentra en la ciudad de Pasto.

La PEA de Nariño está conformada por 812.000 ocupados y 89.000 desocupados. Esto resulta en una tasa de desempleo menor de 10% que, no sólo es inferior al promedio nacional de 12,6%, sino que además se redujo en aproximadamente un punto porcentual con respecto a 2003. A diferencia de lo que se observa en la tasa de desempleo, la tasa de subempleo del departamento (40%) es bastante más alta que el promedio de los demás departamentos del país (30,5%). Sin embargo, con respecto a 2003, cayó en más de 4 puntos porcentuales, mientras que el promedio nacional se mantuvo constante.

La relación que prevalece entre desempleo y subempleo en la ciudad de Pasto es bastante diferente a la que se observa en el caso del consolidado departamental. La tasa de desempleo de la capital, en el último trimestre de 2004, alcanzó el 16%,

---

<sup>66</sup> Informe al Congreso de la Republica 2004. Sector Comercio, Industria y Turismo. Agosto de 2004. Pág. 87-88.

superando ampliamente el total del departamento y el promedio de las 13 ciudades de la Encuesta Nacional de Hogares (ENH) (13,7%). En cambio, la de subempleo fue bastante menor que la del departamento, ubicándose alrededor del 31%<sup>67</sup>.

**CRECIMIENTO INSEGURIDAD:** Amenaza mayor, debido a que en los últimos cinco años, el fenómeno del desplazamiento, ha afectado a la ciudad de Pasto, en proporciones alarmantes incrementado los índices de desempleo, inseguridad y violencia urbana.

En cuanto a la situación de inseguridad del departamento, se observa que el total de homicidios cometidos en Nariño es bastante elevado. Sin embargo, su Tasa de Homicidios por cada 100.000 habitantes se ubicó debajo del promedio nacional en 2004, después de reducirse en 5% en comparación con 2003.

El nivel local es un lugar propicio para el fortalecimiento de la seguridad democrática dada la cercanía entre autoridades y comunidades. El proceso descentralizador ha delegado al nivel municipal competencias en materia de seguridad y del orden público, y los mandatarios locales tienen la obligación y la posibilidad de desarrollar estrategias para su manejo. Asimismo, la expresión de la inseguridad se da casi siempre también en un contexto local y por ello son las autoridades municipales las primeras llamadas, por la sociedad civil, a responsabilizarse del asunto, y tomar medidas para evitar su repetición.

En este contexto es crucial que alcaldía y concejo definan y prioricen políticas de seguridad y fortalezcan la coordinación y cooperación con otras instituciones públicas con responsabilidades en este campo, y en particular con la Policía Nacional.

Un nuevo programa nacional llamado DEPARTAMENTOS Y MUNICIPIOS SEGUROS, liderado por la Policía Nacional, con asesoría técnica del Programa Colombia de la Universidad de Georgetown y apoyo financiero de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (US-AID), tiene como objetivo asesorar a las administraciones departamentales y municipales de todo el país en el diseño e implementación de políticas locales de seguridad y convivencia. En este módulo se presentan detalles sobre el programa DEPARTAMENTOS Y MUNICIPIOS SEGUROS, que tiene presencia en cada Departamento de Colombia, a través los Secretarios de Gobierno y los Comandantes de Policía Departamental y en el cual cada municipio del país puede participar<sup>68</sup>.

---

<sup>67</sup> Portafolio – Nariño. Fascículo No. 4. Pág. 43.

<sup>68</sup> POLÍTICAS MUNICIPALES DE SEGURIDAD Y CONVIVENCIA Y EL CONCEJO MUNICIPAL. 2006. Pág. 4

#### 4.2.4 Entorno Competitivo

**ACTIVIDAD TURÍSTICA POR TEMPORADAS:** Es una amenaza menor, porque los niveles de ocupación Hotelera se mantienen bajos en temporadas que no son consideradas como turísticas, lo que ocasiona variables niveles de utilidad determinando picos altos y bajos en un periodo financiero.

En Colombia se calcula que el turismo tiene una participación del 5% en el PIB (agregando los servicios de hospitalidad, alimentación, bebidas y otros).

La Ley 300 de 1.996, que regula el sector del Turismo en nuestro País, no ha tenido los desarrollos necesarios para impulsarlo de manera adecuada. El Fondo de Promoción no tiene recursos suficientes para financiar los proyectos que el crecimiento del sector demanda.

La infraestructura hotelera y urbana no es adecuada para atender un flujo importante de turismo internacional. Destinos importantes a nivel nacional, no cuentan con los desarrollos urbanos y de infraestructura requeridos para promoverlos como destinos de turismo internacional de primer orden.

Existe un bajo nivel de capacitación y preparación de la mano de obra involucrada en la prestación de servicios turísticos, en las diferentes etapas de la cadena del servicio.

En nuestro País por cada empleo directo, el turismo genera tres indirectos (120 mil directos y 360 mil indirectos). Según estadísticas de la OMT, 9 de cada 100 empleos en el mundo dependen del turismo<sup>69</sup>.

#### 4.2.5 Entorno Interno

**TIPOS DE CONTRATACIÓN:** La Caja de Compensación Familiar de Nariño, cuenta en la actualidad con cuatro tipos de contratación, a término indefinido, término fijo, contrato por Outsourcing y contrato de prestación de servicios, lo anterior hace que el personal de la empresa, incluyendo a los trabajadores del hotel en el que encontramos dos tipos de contratación a término fijo y contrato de Outsourcing, se sienta discriminado, debido a que el personal contratado directamente por la Caja tiene una serie de beneficios convencionales que el personal de diferente contratación no tiene, lo anterior ha traído a la caja una baja en la productividad, eficiencia y eficacia en el desarrollo de los procesos de la organización, falta de compromiso y lealtad hacia el Hotel, por lo anterior se considera una amenaza mayor.

---

<sup>69</sup> Programa de Gobierno. Álvaro Uribe Vélez. Año 2002-2006. Pág. 112.

**CONTROL INTERNO:** La Caja de Compensación Familiar de Nariño, carece de un Sistema de Control Interno como proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos en cuanto a confiabilidad de la información, Eficiencia y eficacia de las operaciones, Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas, y control de los recursos de todo tipo, a disposición de la Caja, por lo que carece de un, ambiente de Control, administración y evaluación de Riesgos, actividades de Control, Información y comunicación y supervisión y Monitoreo, por lo que se considera una amenaza mayor.

#### 4.3 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE

| FACTORES EXTERNOS                                                    | OPORTUNIDAD |       | AMENAZA |       | IMPACTO |       |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|-------|---------|-------|---------|-------|
|                                                                      | Mayor       | Menor | Mayor   | Menor | Mayor   | Menor |
| <b>Entorno Económico</b>                                             |             |       |         |       |         |       |
| Incremento en la Actividad Comercial                                 |             | X     |         |       |         | X     |
| Baja Participación Regional en el PIB Nacional                       |             |       |         | X     |         | X     |
| Vías de Acceso                                                       |             |       | X       |       | X       |       |
| Bajo Poder Adquisitivo de los Colombianos                            |             |       | X       |       | X       |       |
| Baja Competitividad en Servicios Adicionales de los Hoteles Locales. |             | X     |         |       |         | X     |
| Bajo Nivel de Ocupación Hotelera                                     |             |       | X       |       | X       |       |
| Poca Competencia Directa (Hoteles Cinco Estrellas)                   | X           |       |         |       | X       |       |
| Disponibilidad de Crédito                                            |             | X     |         |       |         | X     |
| TLC                                                                  | X           |       |         |       | X       |       |
| Inflación                                                            |             | X     |         |       |         | X     |
| <b>Entorno Político</b>                                              |             |       |         |       |         |       |
| Política de Inversión Privada                                        |             | X     |         |       |         | X     |
| <b>Entorno Tecnológico</b>                                           |             |       |         |       |         |       |
| Acceso a la Tecnología                                               |             |       |         | X     |         | X     |
| Escaso Desarrollo Científico y Tecnológico Regional                  |             |       | X       |       | X       |       |

| FACTORES EXTERNOS                                                       | OPORTUNIDAD |       | AMENAZA |       | IMPACTO |       |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|-------|---------|-------|---------|-------|
|                                                                         | Mayor       | Menor | Mayor   | Menor | Mayor   | Menor |
| <b>Entorno Cultural</b>                                                 |             |       |         |       |         |       |
| Riqueza Cultural y Teológica                                            |             | X     |         |       |         | X     |
| <b>Entorno Social</b>                                                   |             |       |         |       |         |       |
| Desempleo                                                               |             |       |         | X     |         | X     |
| Crecimiento Inseguridad                                                 |             |       | X       |       | X       |       |
| Seguridad en las Carreteras                                             |             | X     |         |       |         | X     |
| Zona Fronteriza                                                         | X           |       |         |       | X       |       |
| Valor Histórico de Pueblos Aledaños                                     |             | X     |         |       |         | X     |
| Crecimiento Demográfico                                                 |             | X     |         |       |         | X     |
| <b>Entorno Competitivo</b>                                              |             |       |         |       |         |       |
| Good Hill                                                               | X           |       |         |       | X       |       |
| Precio de la Competencia                                                | X           |       |         |       | X       |       |
| Actividad Turística por Temporadas                                      |             |       |         | X     |         | X     |
| <b>Entorno Ambiental</b>                                                |             |       |         |       |         |       |
| Paisajes Turísticos                                                     |             | X     |         |       |         | X     |
| Regulación del Estado en el Manejo Ambiental de las Empresas Regionales |             | X     |         |       |         | X     |
| <b>Entorno Interno</b>                                                  |             |       |         |       |         |       |
| Tipos de Contratación                                                   |             |       | X       |       | X       |       |
| Sistema de Administración de Sueldos y Salarios                         |             | X     |         |       |         | X     |
| Manejo del Sistema Contable                                             | X           |       |         |       | X       |       |
| Auditoría Interna                                                       | X           |       |         |       | X       |       |
| Control Interno                                                         |             |       | X       |       | X       |       |
| Toma de Decisiones                                                      | X           |       |         |       | X       |       |
| Sistema Presupuestal                                                    | X           |       |         |       | X       |       |
| Definición de Objetivos y Metas Organizacionales                        |             | X     |         |       |         | X     |

Fuente: Propia de la Investigación.

#### 4.4 CÁLCULO DE LA MATRIZ EFE, ANÁLISIS Y COMENTARIOS A LA MATRIZ

| FACTORES EXTERNOS CLAVES                                            | PONDERACIÓN | CALIFICACION | RESULTADO PONDERADO |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|---------------------|
| Vías de Acceso                                                      | 0.03        | 1            | 0.03                |
| Baja Competitividad en Servicios Adicionales de los Hoteles locales | 0.03        | 3            | 0.09                |
| Bajo Nivel de Ocupación Hotelera                                    | 0.2         | 1            | 0.2                 |
| Poca Competencia Directa                                            | 0.05        | 4            | 0.2                 |
| TLC                                                                 | 0.05        | 4            | 0.2                 |
| Definición de Objetivos y Metas Organizacionales.                   | 0.05        | 3            | 0.15                |
| Actividad Turística por Temporadas                                  | 0.1         | 2            | 0.2                 |
| Acceso a la Tecnología                                              | 0.02        | 2            | 0.04                |
| Seguridad en las Carreteras                                         | 0.1         | 3            | 0.3                 |
| Zona Fronteriza                                                     | 0.05        | 4            | 0.2                 |
| Control Interno.                                                    | 0.02        | 1            | 0.02                |
| Good Will                                                           | 0.2         | 4            | 0.8                 |
| Precio de la Competencia                                            | 0.1         | 4            | 0.4                 |
| <b>TOTAL</b>                                                        | <b>1.0</b>  |              | <b>2.83</b>         |

Esta matriz permite identificar y evaluar los diferentes factores que constituyen las oportunidades y amenazas que enfrenta el Hotel Agualongo, en sus entornos económico, político, tecnológico, cultural, social, competitivo, ambiental e interno.

La matriz de evaluación de factores externos actuales adquiere una mayor importancia en tanto que con ella se pueden definir estrategias efectivas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas para así minimizarlas.

Para elaborar esta matriz EFE se estableció el siguiente procedimiento:

1. Se formuló una lista de las diferentes oportunidades del Hotel Agualongo, analizadas en el entorno de su macroambiente.
2. Se formuló una lista de diferentes amenazas para el Hotel Agualongo analizadas en el entorno de su macroambiente.
3. Se determinaron 13 factores externos claves, previa clasificación de las variables, según sea la amenaza u oportunidad.
4. Se le asignó una ponderación entre 0.0, sin importancia, y 1.0, muy importante, a cada factor clave. La ponderación de cada factor indica la relativa importancia del factor en el éxito del Hotel.
5. Se multiplicó la ponderación anterior por la clasificación obteniendo así un resultado ponderado de cada factor.

6. Se obtuvo el total ponderado, sumando todos los resultados ponderados anteriores.

Dado que un puntaje de 2.5 para el resultado promedio de ponderación es el punto que indica que el Hotel se encuentra en un nivel medio entre oportunidades y amenazas, vemos cómo tiene una calificación de 2.83, superando, lógicamente ese promedio. Esto indica que tiene una desigualdad en lo que respecta a oportunidades y amenazas referenciadas en su entorno externo, el Hotel Agualongo, tiene una disponibilidad importante de oportunidades que le permiten desarrollarse independientemente y le permiten su solidez, aunque aparecen también algunas amenazas que llegan a presentar cierto grado relativo de riesgo; cabe señalar que variables como la poca competencia, el TLC, zona fronteriza, good will y el precio de la competencia, se constituyen en gran oportunidad para la prestación de los Servicios del Hotel Agualongo.

Entre las amenazas más notorias se pueden indicar las siguientes: vías de acceso, bajo nivel de ocupación hotelera, Control Interno.

## **CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

### **5.1 FORTALEZAS**

#### **▪ PLANEACIÓN**

**ESTABLECIMIENTO DE PLANES OPERATIVOS:** El Plan Operativo es uno de los componentes del Presupuesto Anual del Hotel Agualongo. Parte de la misión y visión corporativa y la del área funcional, las políticas trazadas por el Consejo Directivo y la Administración, plasmadas en el Plan de Desarrollo.

Consiste en describir los objetivos y actividades que se van a desarrollar en el período, con miras a alcanzar la Visión del área funcional y la Corporativa, teniendo en cuenta sus fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas; con un horizonte de tiempo definido en un año, como etapa del Plan de Desarrollo Estratégico propuesto para cinco años.

Además de la definición del marco de tiempo del Plan (un año), se subdivide en cuatro períodos para facilitar los informes trimestrales.

#### **Objetivos**

Resultados que el Hotel Agualongo espera lograr para hacer realidad la misión y la visión corporativas y solucionar los problemas y deficiencias diagnosticadas. Cada área formula sus objetivos particulares, de acuerdo con la naturaleza de su misión y en concordancia con la misión corporativa.

Para la definición de Objetivos en las áreas funcionales, es conveniente tener presente los siguientes principios:

- Conocer los Objetivos Generales de la Corporación
- Seleccionar Objetivos alcanzables, teniendo en cuenta las capacidades financieras, técnicas, físicas, etc., de la Entidad.
- Determinar pocos, precisos y claros objetivos
- Determinar objetivos intermedios para alcanzar el objetivo final.
- Buscar la participación total del área para la definición y logro de los objetivos

Los anteriores principios son válidos para variables tangibles como ventas, ingresos, productividad, recursos, innovación, utilidades y cobertura y variables intangibles como desempeño, eficiencia y responsabilidad, entre otras.

Los principales objetivos corporativos del Hotel Agualongo se sintetizan así:

- Mejorar Productividad  
Optimizar Recursos: Físicos  
Técnicos  
Financieros – Austeridad en el Gasto.  
Talento Humano
- Obtener Resultados Financieros favorables  
Incrementar Ingresos  
Disminuir Costos y Gastos  
Optimizar Gastos  
Racionalizar Consumo
- Mejorar el Balance Social del Hotel Agualongo  
Ampliar Cobertura  
Diversificar Servicios  
Mejorar la Calidad de los Servicios
- Mejorar los procesos administrativos y de prestación de servicios  
Actualizar Procedimientos  
Controlar procesos y procedimientos  
Evaluar y controlar la productividad de los recursos por procesos y por áreas

## Actividades

De acuerdo con el modelo de Plan Operativo propuesto en el Hotel Agualongo, las actividades son las acciones o tareas que debe realizar cada área funcional y/o dependencia, que le permiten concretar y alcanzar los Objetivos. Con frecuencia, para llevar a cabo las actividades, se hace necesario definir subactividades, asegurando el cumplimiento de las Metas.

Es necesario que las actividades sean definidas en forma concreta, que sean medibles, cuantificables y verificables; **necesarias y suficientes** para el logro de los objetivos.

## Indicadores

Son una unidad de medida gerencial, herramienta fundamental en el control y evaluación de los diferentes procesos y actividades que realiza el Hotel Agualongo, permitiendo planear, evaluar y analizar el desempeño de la Corporación, frente a sus Objetivos, Metas y Responsabilidades.

Los indicadores definidos para el control de la gestión, se describen en el Manual de Indicadores, en cuyo documento se planteó una evaluación homogénea,

procurando en la medida de lo posible, utilizar idénticos parámetros en las diferentes áreas funcionales.

### **Evaluación y Monitoreo de los Planes Operativos**

Para que los Planes Operativos y la utilización de Indicadores cumplan su papel de herramienta fundamental en el direccionamiento, manejo y control del Hotel Agualongo, debe realizarse periódicamente la evaluación, seguimiento y monitoria a la ejecución, con el fin de proponer oportunamente los correctivos que aseguren el cumplimiento de los Objetivos o en su defecto, ajustes al Plan Operativo y si es el caso, al Plan de Desarrollo Corporativo.

Sin embargo, cuando los ajustes o correcciones al Plan Operativo se realizan en el momento de rendir el informe, se considera simplemente como incumplimiento de las actividades. Es necesario entonces que el trámite se lleve a cabo siguiendo los procedimientos previamente establecidos y en el momento en que se detecta la necesidad del ajuste.

La evaluación requiere la previa definición del porcentaje o nivel de cumplimiento para todas las tareas o actividades en cada período de medición. En el modelo propuesto es necesario tener presente que la unidad de tiempo del Plan Operativo es igual a un año, con evaluaciones parciales por trimestre. Esto significa que el cumplimiento máximo en el año es del 100%.

Al término del período de evaluación parcial, se registra la cifra que representa el nivel de cumplimiento del indicador propuesto para cada una de las actividades y objetivos formulados en el Plan Operativo.

Si el Objetivo depende de la realización de más de una (1) actividad, para la medición de su cumplimiento se promedia el resultado de todas las actividades propuestas. Igual tratamiento recibe la existencia de varios objetivos en el Plan Operativo de una dependencia, obteniendo como resultado, la evaluación total de la dependencia.

La Evaluación definitiva consiste en relacionar el porcentaje o nivel de cumplimiento registrado en el período, con el porcentaje o nivel de cumplimiento programado para el mismo, estableciendo la desviación numérica. En consecuencia, no obtiene una mejor evaluación la dependencia que mayor porcentaje presenta en el período, sino la que menos se desvíe de su programación.

El registro y coordinación de los resultados del Hotel Agualongo está a cargo de la Oficina de Planeación, cuyos informes por áreas son remitidos por cada

Subdirector, previa evaluación de sus respectivos Centros de Costo o Dependencias<sup>70</sup>, por lo anterior se considera una fortaleza mayor.

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** El Hotel Agualongo reconoce la importancia de establecer el Direccionamiento Estratégico con base en el análisis externo, interno y el resultado de la matriz de requisitos de los usuarios para definir la misión, visión y valores corporativos. Cabe resaltar que de la misma manera el Hotel estructuró el direccionamiento y formulación estratégica y la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo para dar dirección y orientación a sus actividades, por lo anterior se considera una fortaleza mayor.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** El Hotel Agualongo, cuenta con una forma tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros del mismo, por lo que los nuevos trabajadores que ingresan al Hotel tienen unos parámetros culturales que aprender y aceptar para ser aceptados como parte del Hotel.

El Hotel cuenta con un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen la manera de relacionarse y la manera de hacer las cosas. Que es propio del grupo trabajo del Hotel Agualongo, que se aprende dentro del grupo y se transmite a los trabajadores futuros.

Los comportamientos establecidos en el Hotel Agualongo, están dados a los trabajadores en cuanto a como pensamos dentro del Hotel, en como se realizan las labores, como nos ven nuestros clientes, los cuales deben ser aprendidos y entendidos por cada uno de los trabajadores, por lo anterior se considera la cultura organizacional una fortaleza mayor.

## ▪ ORGANIZACIÓN

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:** El Hotel Agualongo, cuenta con manual de procedimientos el cual permite conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Tienen un papel importante en la inducción del puesto ya que describen en forma detallada las actividades que debe desarrollar cada puesto de trabajo, de igual manera se considera un instrumento importante de consulta de todo el personal, permite establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente, éste permite estandarizar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

---

<sup>70</sup> Guía para la Formulación del Plan Operativo. Caja de Compensación Familiar de Nariño. Junio 2002. Pág. 1–6.

El Manual de procedimiento con que cuenta el hotel determina en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores, facilita las labores de auditoria y su evaluación.

El contar con un manual de procedimientos, permite que se incremente la eficiencia de los trabajadores, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, no se presentan duplicidad de actividades, por lo que se considera una fortaleza mayor.

**CLARIDAD DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:** El hotel Agualongo, cuenta con un Manual de Funciones y Responsabilidades, claramente definido, el cual le facilita al Hotel reclutar y seleccionar los candidatos con las competencias mínimas requeridas para una adecuada adaptación e identificación de cada trabajador dentro del mismo, por lo que se considera una oportunidad mayor.

## ▪ DIRECCIÓN

**LIDERAZGO:** El Gerente del Hotel Agualongo, se ha esforzado en crear una imagen en la que sus subordinados lo catalogan como un colaborador más, orientador, que escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, una persona que apoya y ayuda, que transmite seguridad.

El Gerente ha trabajado en su periodo de trabajo para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo de trabajo al cual orienta para cumplir con las metas prefijadas que se han negociado previamente.

El Gerente se ha convertido en el respaldo de los trabajadores del Hotel Agualongo, quien potencia a su equipo de trabajo para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, impulsa la creación de un espíritu de pertenencia hacia el Hotel Agualongo, por lo que es considerado una fortaleza mayor.

**TRABAJO EN EQUIPO:** El personal del Hotel Agualongo, cuenta con buena comunicación interpersonal, ésta es fluida, se escucha al otro y se manifiestan los desacuerdos, el equipo se concentra en la tarea encomendada añadiéndole creatividad individual y grupal en función de lo programado, se tienen delimitadas las funciones que cumple cada persona, se da a conocer las normas de funcionamiento, existe interés por alcanzar el objetivo por parte de los trabajadores, se mantiene un clima democrático, existe participación del personal en la toma de decisiones, el personal cuenta con la disposición a colaborar y a

intercambiar conocimientos y destrezas, por lo que se considera una fortaleza menor.

**ESTILO GERENCIAL:** El Gerente del Hotel Agualongo, se concentra en éstos momentos en el desarrollo de planes estratégicos e implementación de un sistema de gestión de calidad, en trabajar más con los clientes para conocer sus necesidades actuales y futuras, así como en evaluar el grado de satisfacción con los productos y servicios que se le brindan, examinar nuevos equipos y procedimientos, investiga e imparte el entrenamiento que los trabajadores van a necesitar en el futuro, lo mismo que adelanta actualmente proyectos especiales de la empresa.

## ▪ CONTROL

**SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN:** Los Indicadores de Gestión, son una herramienta indispensable para el seguimiento, evaluación y control del desempeño, cumplimiento y productividad de cada una de las áreas de la Corporación y el logro de los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta las disposiciones legales, la Misión, Visión, Principios y Valores, se definen los siguientes indicadores para medir el desempeño y la gestión de los diferentes procesos y actividades a cargo de las áreas funcionales y del Hotel Agualongo en general; por lo anterior es una fortaleza mayor.

### **Indicadores de Gestión del Hotel Agualongo**

**Eficacia:** Los indicadores de eficacia miden el grado en que se alcanzan los objetivos y metas de la organización con relación a la situación esperada o proyectada.

**Actividad:** Para alcanzar los objetivos o metas propuestas, es necesario la ejecución de una serie de actividades para la implementación de nuevos procesos, el ajuste y/o mejoramiento de los ya existentes. Estas actividades deben ser previamente planificadas para que permitan el control, medición, evaluación y aplicación de correctivos, si se presentan desvíos. El indicador de su cumplimiento se da en términos porcentuales, mediante la relación entre el avance o ejecución de la actividad y la programación de la misma, en un marco de tiempo determinado.

No obstante, a menudo se presentan actividades que no se encuentran en ninguna programación, pero que son labores inherentes a una determinada dependencia y su ejecución es de carácter urgente o necesario. Es el caso de las dependencias de Sistemas, Comunicaciones, Servicios Administrativos, entre

otras, cuya eficacia se mide a través de la relación entre las solicitudes atendidas satisfactoria y oportunamente, sobre las solicitudes presentadas en determinados períodos de tiempo.

**Eficiencia:** Los indicadores de eficiencia miden el grado de optimización de recursos. Es el compromiso de cada uno de los trabajadores en el buen manejo de los recursos.

**Efectividad o Impacto:** Mide los factores que determinan la competitividad del Hotel Agualongo; aseguran el crecimiento, la rentabilidad y la permanencia en el mercado; el resultado de la gestión o la satisfacción del usuario.

Con relación a la población, objeto de la Caja, y la calidad en la prestación de los servicios, se definen los siguientes:

**Índices de satisfacción del usuario o cliente:** Se mide en términos del número de reclamos presentados con relación a la totalidad de la población atendida. Es necesario el seguimiento y control a la debida atención de dichos reclamos, por lo tanto también se mide la proporción de reclamos atendidos satisfactoriamente, con relación a los presentados.

**Índices de Productividad:** Miden el resultado de la capacidad de gestión empresarial, como consecuencia de la optimización de los recursos con que cuenta el Hotel Agualongo.<sup>71</sup>

## ▪ CAPACIDAD COMPETITIVA

**ESTUDIO DE COMPETENCIA:** Es una fortaleza mayor, debido a que el Hotel Agualongo, desarrolla anualmente estudios sobre la competencia, en cuanto a precios, servicios, nivel de ocupación, valores agregados, porcentaje de participación en el mercado, esto genera información permanente y renovada para diseñar estrategias de competitividad.

El Hotel Agualongo, realiza benchmarking, a los competidores directos de sus productos. El Gerente del Hotel, aplica todas las pruebas de comparabilidad necesarias para poder al final desarrollar ventajas competitivas para el Hotel.

El Gerente del Hotel, constantemente, realiza investigaciones de benchmarking para demostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos, entre los cuales se encuentran el Hotel Morasurco, Hotel Don Saúl, Hotel Galerías, Hotel Cuellar`s. Uno de los aspectos más importantes que el Gerente tiene en cuenta dentro de este tipo de investigación es el que considera el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las

---

<sup>71</sup> Manual de Indicadores. Caja de Compensación Familiar de Nariño. Julio de 2001. Pág. 5-9

operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener éste tipo de información debido a que es muy reservada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa, por lo que se considera una fortaleza mayor.

**PRECIO:** Se considera una fortaleza mayor, debido a que el Hotel Agualongo ofrece precios por debajo de la competencia, debido a que es una unidad de negocio de la Caja de Compensación Familiar de Nariño y un porcentaje del costo es subsidiado por la misma.

**VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO:** Se considera una fortaleza menor, debido a que el Hotel Agualongo ofrece servicios adicionales como: Baño Turco, Jacuzzi, Sauna, Salones de Eventos, Café Bar y Restaurante, servicio de Internet, Televisión Satelital, Llamadas Locales, Nacionales e Internacionales, Servicio de Lavandería, Parqueadero, algunos ofrecidos por la competencia con menor calidad que la del Hotel objeto de estudio, lo cual se manifiesta en la encuesta al cliente externo (Ver anexo 3), donde del total de encuestado el 17.46% se sintieron satisfechos con los servicios del hotel en general, el 11,11% afirma que el hotel brinda una excelente atención, y el 22,22% afirma que el personal les brindó un buen servicio.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Es una fortaleza menor, porque se desarrollan a través del Hotel, los Programas de Atención a la Niñez y Jornada Escolar Complementaria, Adulto Mayor (Trabajadores Afiliados) y Eventos de Primeras comuniones para niños de estratos 1, 2 y 3 de la Ciudad de Pasto.

**CONVENIOS EMPRESARIALES:** El Hotel Agualongo, en la actualidad tiene como política establecer convenios empresariales para la venta de los servicios, los cuales consisten en dar crédito a empresas tanto públicas como privadas afiliadas a la Caja, para la utilización de los servicios que presta, de igual manera para sus trabajadores, a éstos últimos el cobro se realiza a través de descuentos por libranza, lo que permite asegurar el pago de los servicios utilizados, lo que ha permitido incrementar la venta de sus servicios.

La Caja, tiene convenios con las Cajas de Compensación Familiar del Sur occidente Colombiano, lo cual permite que los afiliados a éstas cajas, tengan acceso a los servicios del hotel a un precio especial de acuerdo a la categoría a la cual pertenecen, por lo anterior se considera una fortaleza mayor.

**SERVICIO DE HOSPEDAJE:** El Servicio de Hospedaje del Hotel Agualongo, es considerado una fortaleza mayor, debido a que cuenta con habitaciones cómodas, dotadas de todos los implementos necesarios que hacen que la estadía de los huéspedes sea agradable y muy confortable, acompañada de una atención cortés desde la recepción hasta el chek out, por lo que los niveles de satisfacción de los clientes en este servicio son del 88.61% (Ver anexo 3).

**SALONES PARA EVENTOS:** Es considerado una fortaleza mayor, debido a que el Hotel Agualongo, cuenta con Salones suficientes y de variada capacidad, cuentan con un diseño sofisticado, con conexiones eléctricas necesarias, sonido, proyección para conferencias, estrados, silletería cómoda, apoyo y soporte permanente del personal del hotel durante todo el desarrollo del evento, por lo anterior es considerado como una fortaleza mayor.

**SERVICIOS ADICIONALES (SAUNA, JACUZZI Y TURCO):** El Hotel Agualongo, cuenta con los servicios adicionales para sus huéspedes, de sauna, Jacuzzi y turco, servicios que se encuentran incluidos en el valor del hospedaje, éstos han hecho que los huéspedes estén satisfechos ya que en su tiempo de descanso hacen uso de los servicios como terapia de relajación después de un día de arduo trabajo, por lo anterior es considerado como una fortaleza mayor, lo cual se ve reflejado en un 88.61% del total de encuestados que afirman que el servicio de Hospedaje es bueno, un 2.53% lo considera malo, y el 8.86% no responde, (Ver Anexo 3)

**CERTIFICADO DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL HOTEL:** El Hotel Agualongo, actualmente tiene como proyecto la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad, como una vía para reducir costos y mejorar sus procesos de prestación de servicios tomando en cuenta que la calidad es un factor clave para la competitividad en el sector hotelero.

De igual manera el Hotel pretende captar mayores clientes a nivel nacional e internacional (Ecuador), por lo que está conciente que habrá cada vez más presión para garantizar la calidad de los procesos.

La gerencia del hotel, es conciente que la prestación de sus servicios no puede seguir siendo considerada en forma local, pues la competencia externa ataca con calidad y costos a un buen nivel, por lo que quiere el hotel catalogarse como una empresa de clase nacional e internacional, capaz de competir en el sector hotelero con los mejores de su ramo, por lo anterior es considerado una fortaleza mayor.

**IMAGEN CORPORATIVA:** El Hotel Agualongo cuenta con una imagen corporativa como un elemento diferenciador y de posicionamiento.

El Hotel Agualongo, a través de su imagen corporativa trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace.

El Hotel con una trayectoria de 35 años, ha construido y mantenido la imagen, cuenta con publicidad muy bien definida, uniformes, mobiliario y la papelería, los cuales son elementos necesarios para el funcionamiento del Hotel, que se han transformado en agentes de comunicación.

El hotel cuenta con una personalidad, la cual simboliza la imagen y esta impresa en todas partes que involucren el hotel lo que ha permitido darle cuerpo, para recordar su imagen y posicionar éste en el mercado hotelero, ésta afirmación tiene soporte en un 34.18% del total de clientes externos encuestados, lo cuales conocen el Hotel Agualongo a través de la empresa en la cual trabajan, el 11.39% llegan al hotel por referencias personales y laborales, el 7.59% por publicidad en prensa y televisión y el 8.86% por historia, la cual se refiere a la trayectoria que el hotel a tenido en la ciudad (Ver Anexo 3).

El Hotel Agualongo ha logrado que su logotipo se quede fijo en la mente de las personas, por lo que se puede decir que se encuentra posicionado, lo que se ha convertido en una gran influencia en el éxito que el Hotel ha tenido.

De igual manera el hotel Agualongo cuenta con una tipografía muy bien definida, igual cuenta con una Identidad Corporativa, lo cual le ha permitido el aumento en el reconocimiento del hotel, mayor confianza de los empleados, aumento del conocimiento del público, por lo que es considerada una fortaleza mayor.

#### ▪ **CAPACIDAD FINANCIERA**

**REMANENTE FINANCIERO:** Al final del ejercicio del 2005, tiene un remante de \$1.621.733.665, a diferencia del 2004 el cual fue de \$329.045.088, con una variación de \$1.292.688.577, el patrimonio al 2005 es de \$53.952.262.026, en el 2004 de \$44.529.056.986 con una variación de \$9.423.205.040, el resultado del balance general a 2005 es de \$75.287.711.704, en el 2004 es de \$65.868.479.490 con una variación de \$9.419.232.214, el flujo neto de operación en el 2005 es de \$3.767.246.982, en el 2004 de \$444.363.009 con una variación del \$3.322.883.973. En cuanto a Financiación, a 2005, tiene un saldo fina en efectivo de \$4.389.615.358, en el 2004 de \$3.060.423.670, con una variación de \$1.329.191.688.

En el 2004 el resultado del ejercicio del Hotel Agualongo fue de \$ -253.104.412, en el 2005, el resultado del ejercicio ascendió a \$32.712.081, en el primer semestre del 2005 el resultado del ejercicio es de \$-74.246.547, en el primer semestre del 2006, el resultado del ejercicio es de 122.381.748, vemos un incremento bastante notorio, el cual se debe a la gestión que el gerente ha venido desarrollando en aras de fortalecer el hotel en la Prestación de los servicios, minimización de costos, racionalización del gasto, como resultado de las políticas impartidas por la actual administración, por lo que se considera actualmente como una fortaleza mayor.

**LIQUIDEZ:** La liquidez, es una fortaleza mayor, de acuerdo a la siguiente información:

### **Bancos y Cuentas de Ahorro**

Representan el monto de efectivo existente en las entidades bancarias a la fecha de corte, descontados los cheques girados y entregados. Su saldo se discrimina a continuación:

**Cuadro 29. RELACIÓN BANCOS Y CUENTAS DE AHORRO**

| <b>CUENTA</b>    | <b>2005</b>          | <b>2004</b>          | <b>VARIACION</b>     |
|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Davivienda       | 520.744.681          | 243.989.523          | 276.755.158          |
| Ganadero         | 2.065.191            | 73.084.572           | -71.019.381          |
| Bogotá           | 247.062.407          | 60.800.610           | 186.261.797          |
| Occidente        | 997.670.258          | 648.474.207          | 349.196.051          |
| Bancolombia      | 865.480.424          | 1.532.579.252        | -667.098.828         |
| Santander        | 632.326.280          | 14.234.006           | 618.092.274          |
| Popular          | 2.983.639            | 9.457.761            | -6.474.122           |
| Megabanco        | 186.591.290          | 22.363.080           | 164.228.210          |
| Bancafé          | 124.838.184          | 50.550.595           | 74.287.589           |
| Superior         | 52.573.645           | 64.693.323           | -12.119.678          |
| Agrario          | 87.776.365           | 14.210.110           | 73.566.255           |
| Granahorrar      | 85.166.723           | 0                    | 85.166.723           |
| Caja Social      | 8.279.376            | 622.599              | 7.656.777            |
| Llody's Tsb Bank | 5.641.786            | 2.662.594            | 2.979.192            |
| Las Villas       | 159.593.272          | 22.477.755           | 137.115.517          |
| <b>TOTAL</b>     | <b>3.978.793.521</b> | <b>2.760.199.987</b> | <b>1.218.593.534</b> |

Fuente: Información Financiera. Caja de Compensación Familiar de Nariño. 2006.

### **Inversiones Obligatorias**

Constituye la reserva exigida por la ley 21 de 1982, artículo 43 y 58 para el pago de cuota monetaria:

**Cuadro 30. INVERSIONES OBLIGATORIAS**

| <b>CUENTA</b>            | <b>2005</b>        | <b>2004</b>        | <b>VARIACION</b>  |
|--------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| Financiera Internacional | 0                  | 186.021.584        | -186.021.584      |
| Leasing de Occidente     | 250.000.000        | 0                  | 250.000.000       |
| <b>TOTAL</b>             | <b>250.000.000</b> | <b>186.021.584</b> | <b>63.978.416</b> |

Fuente: Información Financiera. Caja de Compensación Familiar de Nariño. 2006.

## Otras Inversiones

Están representadas entre otras por Inversiones Voluntarias en cuentas de capitalización constituidas a través de cuotas mensuales. El propósito de esta inversión es asegurar la disponibilidad de efectivo para el cumplimiento de obligaciones laborales y su monto al cierre del ejercicio se discrimina así<sup>72</sup>:

### **Cuadro 31. OTRAS INVERSIONES**

| CUENTA                   | 2005               | 2004               | VARIACION          |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                          |                    |                    |                    |
| Capitalizadora Colpatria | 180.000.000        | 25.000.000         | 155.000.000        |
| Fiduciaria Bogotá        | 656.409.714        | 307.459.422        | 348.950.292        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>836.409.714</b> | <b>332.459.422</b> | <b>503.950.292</b> |

Fuente: Información Financiera. Caja de Compensación Familiar de Nariño. 2006.

**ROTACIÓN DE CARTERA:** El Hotel Agualongo, tiene definidas políticas crediticias y de cobro ligadas a los objetivos de la organización, planteados en su estrategia empresarial, su misión y visión.

El aporte de las cuentas por cobrar en el grupo del Activo Corriente tiene su incidencia en el capital de trabajo del hotel. De allí que la cartera, representa el principal ítem de importancia financiera en los activos corrientes del hotel.

Las ventas a crédito en el Hotel se han convertido en una imperiosa necesidad para captar clientes, el hotel mantiene un estricto control sobre el crédito y la administración de las cuentas por cobrar no sólo porque le puede representar graves pérdidas, sino que es la principal y más inmediata fuente de fondos.

El Hotel, tiene en cuenta factores como Volumen de ventas a crédito, carácter estacional de las ventas, reglamentos internos de crédito, condiciones de las ventas y políticas de crédito y de cobro, permitiendo un control sobre la cartera de los clientes del hotel, la cual es considerada sana, por lo que es una fortaleza mayor.

---

<sup>72</sup> Información Financiera. Caja de Compensación Familiar de Nariño. 2005.

## ▪ CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

**AUSENTISMO:** El nivel de ausentismo en el Hotel Agualongo, es bajo, debido a que el personal del Hotel, está conciente que hace parte de una serie de procesos que permiten que la prestación del servicio sea eficiente, lo cual se alteraría en el evento que no asistan al lugar de trabajo, la causa de ausentismo más frecuente que se presenta en el Hotel es por enfermedades efectivamente comprobadas, por lo anterior podemos decir que el nivel de asistencia de los empleados en su lugar de trabajo es muy bueno, por lo anterior se considera una fortaleza mayor.

**POLÍTICAS DISCIPLINARIAS EXPRESAS:** El Hotel Agualongo, cuenta con un Proceso Disciplinario muy bien definido, el cual se aplica al Personal vinculado directamente por la Empresa, como son los trabajadores de término indefinido y término fijo, quienes al incurrir en una falta, dependiendo de la gravedad de la misma el Director Administrativo, determina si es o no conveniente iniciar una investigación administrativa al trabajador, esto con asesoría del Secretario general, de igual manera en éste proceso interviene un comité de recomendaciones y reclamos, conformado por un representante de la Administración, un representante de los trabajadores y un representante del Sindicato de trabajadores de Comfamiliar, quienes una vez se inicie el proceso disciplinario, analizan las pruebas y descargos y emiten un concepto, el cual es tenido en cuenta en el momento que el Secretario General tome la decisión final a la investigación, por lo anterior es considerada una fortaleza menor.

**SEGURIDAD EN EL TRABAJO:** Se ha diseñado un sistema de seguridad y salud en el trabajo, es conciente de la responsabilidad directa que tiene frente a la prevención, primeros auxilios y planificación de las emergencias que pudieran plantearse, sistema que se encuentra liderado por la Trabajadora social y la Psicóloga.

El Hotel monitorea y reporta a la ARP constantemente, los análisis de siniestralidad, teniendo en cuenta la relación de accidentes y descripción de los mismos, análisis de distribución de accidentes por sexo, edad, antigüedad, lugar del accidente, hora de la jornada laboral, día de la semana, forma de ocurrencia, región anatómica, agente material. Lo cual le permite efectuar una selección previa y no definitiva de los factores de riesgo presentes en la organización, de igual manera determina indicadores de accidentalidad, por lo que se considera una fortaleza mayor.

## ▪ INFRAESTRUCTURA

**UBICACIÓN DEL LAS INSTALACIONES DEL HOTEL:** Es considerada una fortaleza mayor, debido a que el Hotel Agualongo posee una localización privilegiada, en el corazón de la actividad comercial de la ciudad de San Juan de Pasto, está ubicado cerca de centros comerciales y del sector bancario, por lo que

el hotel se considera un lugar apropiado para los viajes empresariales y para conocer plenamente los atractivos turísticos de la ciudad.

**DISEÑO Y EQUIPAMIENTO DE LAS INSTALACIONES:** Es considerada una fortaleza mayor, debido a que el Hotel Agualongo cuenta con Suite las cuales cuentan con un diseño amplio con estilo ejecutivo, dotadas de minibar, escritorio, revistero y mesa de trabajo.

**Foto 1. HABITACIÓN SUITE HOTEL AGUALONGO**



De igual manera el hotel cuenta con Habitación Twin, las cuales se encuentran ubicadas en el piso 11 y 12, para acomodación doble de camas gemelas, propiciadas por grupos especiales y familias, con elegantes acabados y baños totalmente renovados.

**Foto 2. HABITACIÓN TWIN HOTEL AGUALONGO**



El hotel cuenta también con una zona húmeda, para mayor comodidad y disfrute de confort, con servicio de Sauna, Jacuzzi y baño turco ubicada en el piso 12.

**Foto 3. JACUZZI HOTEL AGUALONGO**



Cuenta también con el Restaurante Juanambú, el cual permite que los clientes degusten los más variados menús nacionales e internacionales rodeado de un ambiente exclusivo, en el cual se atiende de manera oportuna y adecuada a cada una de las necesidades y deseos de los clientes.

**Foto 4. RESTAURANTE HOTEL AGUALONGO**



El salón Valle de Atríz, con una capacidad hasta 400 personas, con sillas ergonómicas, modernas ayudas audiovisuales, para hacer más completos los eventos de las empresas.

**Foto 5. SALÓN VALLE DE ATRIZ HOTEL AGUALONGO**



La sala cultural, con una adecuada infraestructura, diseñada para exposiciones de arte, cultura fotografía, pintura escultura, poesía y conversatorios.

**Foto 6. SALA CULTURAL HOTEL AGUALONGO**



El Café Bar Galeras, situado en el lobby del Hotel presenta un ambiente cálido y exclusivo, ofrece una carta ligera con especialidades de comida rápida, variedad de cafés nacionales e internacionales licores y cócteles.

**Foto 7. CAFÉ BAR GALERAS HOTEL AGUALONGO**



La terraza Verde Loma, rodeada de una hermosa vista panorámica de la ciudad, con música, ofrece parrilladas, platos típicos, hervidos y demás.

**Foto 8. TERRAZA LOMA VERDE HOTEL AGUALONGO**



## **5.2 DEBILIDADES**

### **▪ CAPACIDAD DIRECTIVA**

#### **ORGANIZACIÓN**

**ESTRUCTURA ORGÁNICA:** El Hotel Agualongo, como unidad de negocio de la Caja de Compensación no posee una estructura orgánica definida, lo cual no

permite determinar claramente las líneas de supervisión, vías de comunicación, los niveles y estratos jerárquicos, los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización, los jefes de cada grupo de trabajadores, lo anterior, debido a que el personal del Hotel Agualongo, cuenta con dos tipos de contratación a término fijo y por Outsourcing, lo que ha dificultado el diseño de una estructura clara y definitiva para ésta unidad de negocio, por lo que se considera una debilidad mayor para el Hotel Agualongo.

**NIVELES DE AUTORIDAD:** Los niveles de autoridad del Hotel Agualongo, no se encuentran claramente definidos, debido a que no se cuenta con una estructura organizativa por los tipos de contratación a término fijo y Outsourcing que tiene el Hotel, no se tienen claras las condiciones necesarias para determinar las líneas de autoridad, por lo anterior se considera una debilidad mayor para el Hotel.

**OFICINA DE ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE:** El Hotel Agualongo no ha definido una filosofía de servicio, expresada en términos de: actitud, organización y responsabilidad que abra paso al establecimiento de una estrategia de servicio, la cual debe considerar elementos básicos:

El cliente: Hay que identificar con exactitud quién es el cliente y las necesidades y deseos que éste realmente tiene.

La competencia: Hay que identificar las fortalezas y debilidades de los competidores y con ello establecer un servicio al cliente mejor que la competencia, o sea, que proporcione ventaja competitiva.

Los patrones, costumbre y posibilidades de los clientes.

Los segmentos del mercado: El mercado no puede analizarse sólo globalmente, sino en sus variados estratos o segmentos, ya que cada uno tiene un comportamiento atendido a diferentes factores y tienen distinta repercusión en la empresa.

El Hotel Agualongo como objeto del presente estudio debe estar consciente que trabajar en un mercado competitivo exige como condición de supervivencia lograr un determinado nivel de servicio. De su capacidad estratégica depende que pueda identificar qué nivel mínimo de servicio debe lograr para mantenerse en el mercado y cuál es el nivel de servicio que le permite lograr la ventaja competitiva en determinados segmentos de mercado.

El Hotel Agualongo, cada período la empresa no determina las acciones para brindar un servicio competitivo a sus clientes por lo que no elabora un Plan de Servicio al Cliente que garantice satisfacer las demandas concretas que prevé recibir de sus clientes potenciales, por lo que se considera una debilidad mayor.

**ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** El Hotel Agualongo, tiene diseñada una encuesta de satisfacción, la cual se envía a la Oficina de Atención al Usuario de la Caja de Compensación Familiar, quien es encargada de tabular, no se realiza ningún tipo de análisis, simplemente presenta los resultados consolidados de ésta tabulación a la Gerencia del Hotel, ésta última trata en lo posible de contrarrestar las quejas presentadas por los clientes aplicando acciones correctivas y mantiene los aspectos positivos percibidos por los clientes.

El Hotel Agualongo no cuenta con un indicador de satisfacción del cliente como tampoco de unos estándares de satisfacción, no se utiliza la relación entre la satisfacción del cliente externo y la del cliente interno lo que dificulta poder estimar el grado de eficiencia que se logra con los gastos que se realicen con vistas a incrementar el de los trabajadores, en el año 2006, la Gerencia aplicó encuestas al cliente externo en los meses de enero a abril, las cuales fueron utilizadas para el estudio y análisis de los factores internos y que a su vez se constituyen como una base de datos para la implementación de estándares de satisfacción. (Ver Anexo 2 y Anexo 3); análisis que destaca aspectos principales a tener en cuenta para el mejoramiento continuo del hotel, debido a que el 8.86% de los huéspedes no están satisfechos con el servicio de comidas y solo un 18.99% están satisfechos con el servicio de bar, así mismo aunque el 88.61% consideran bueno el servicio de hospedaje, grupos pequeños de huéspedes tienen las siguientes observaciones: el 9.52% solicita que el servicio de restaurante cuente con más personal, que les brinde un servicio oportuno, el 10.13% consideran que la calidad de la comida no es la adecuada, el 3.80% considera que la calidad de las bebidas no es adecuada, el 8.86% no está satisfecho con el servicio de bar y el 3.80% considera que la habitación no cumple con la limpieza requerida, (Ver Anexo 3), los cuales son porcentajes bajos, pero se los considera debilidades, ya que el hotel debe tener un alto nivel de calidad en la prestación de los servicios.

Específicamente en el sector hotelero, utilizar la productividad como indicador de desempeño de los trabajadores es importante pero resulta menos favorable por las formas de comercialización de este tipo de producto, en primer lugar volumen de personas a las que se le prestarán el servicio no solo será determinado por el esfuerzo de los trabajadores sino de los encargados de la comercialización y promoción del producto, los cuales pertenecen a la Caja de Compensación y promocionan todos los servicios de la Caja y no específicamente los del Hotel, por lo que es considerada una debilidad mayor.

#### ▪ DIRECCIÓN

**EMPODERAMIENTO:** El Hotel Agualongo, no cuenta con "empowerment", debido a que no forma parte de la filosofía de la organización, lo cual no permite conformar equipos de alto rendimiento, o auto administrados, no se tiene como meta lograr que en el trabajador haya un sentido básico de pertenencia, por derecho propio y no porque se "apoderó", de algo que no le correspondía, el

empoderamiento no es tomado como forma de administrar el Hotel Agualongo, debido a que a los trabajadores no se les permite demostrar el cien por ciento de sus capacidades y que ellos tomen la decisión de cual es el mejor lugar de trabajo, lo anterior, debido a que no están preparados para una gerencia de éste tipo por la cultura organizacional que se tiene en el momento, por lo que se considera una debilidad menor.

**SISTEMA DE RECOMPENSAS Y SANCIONES:** Al considerarse el factor humano como el activo más importante de la Empresa; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. En ello es esencial la estimulación considerada como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros.

El Hotel Agualongo carece de un sistema estimulación integral y coherente basado en el enfoque sistémico así como su aplicación consistente, es considerada la causa principal que subyace en la poca eficacia y eficiencia, por lo que se considera una debilidad mayor.

**ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:** El tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error; la falta de capacidad individual, que limita el accionar concreto, la percepción de la falta de recursos, ya sea en medios económicos o humanos; la sensación de que el verdadero cambio no puede producirse.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en los trabajadores del Hotel, y éstos sencillamente no quieren cambiar; ya que consideran que no les conviene o que los obliga a moverse fuera de su lugar tradicional de trabajo. Estas reacciones parten de sentimientos tales como: el desacuerdo, la incertidumbre, la pérdida de identidad, la necesidad de trabajar más. Normalmente perciben que deben encararse simultáneamente de dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud que el Hotel Agualongo ha pretendido realizar, aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, por lo que se considera una debilidad mayor.

## ▪ CONTROL

**PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO:** El Hotel Agualongo no cuenta con un Sistema de mejora continua de los procesos y productos como una estrategia de mercadeo que tiene como uno de sus objetivos fundamentales prolongar y ampliar el ciclo de vida tanto de los productos y servicios, como de los procesos. El Hotel no tiende a anticiparse a las acciones y amenazas de los competidores, mediante la incorporación de nuevas funciones, mejores rendimientos, menores costos, mayor variedad, en suma, mediante un mayor valor agregado, para generar una mayor inclinación y demanda de los consumidores hacia los productos y servicios del hotel.

De igual manera no cuenta con una mejora continua como una cultura y una filosofía de vida y de trabajo, que hace de los pequeños, medianos y grandes cambios una necesidad y obligación, para con ellos mismos, para con la empresa, los consumidores y la comunidad en general.

Por lo anterior no le permite diseñar ni establecer objetivos enfocados hacia el proceso de mejora continua como los es satisfacer plenamente a los clientes y consumidores, mediante la entrega de altos valores a cambio de los precios por ellos abonados. Lograr cada día mayores niveles de satisfacción es lo que hace posible contar con la lealtad de los consumidores, permitiendo de tal forma altos e incrementales niveles de remanentes.

El Hotel Agualongo en la actualidad no coloca el empeño suficiente en reducir los costos, acortar los ciclos de los procesos, aumentar los niveles de calidad, y generar altos niveles de productividad, por lo anterior se considera una debilidad mayor.

## ▪ CAPACIDAD COMPETITIVA

**PUBLICIDAD DEL HOTEL EN MEDIOS:** El Hotel Agualongo, tiene su publicidad orientada al consumidor, o sea a los que compran el producto para uso personal o ajeno, de igual manera orientada a las empresas ya que se destina a los gerentes que compran productos específicos o servicios para ser empleados por la compañía, como es el caso de Servicio de Alimentos y Bebidas, Eventos y Hospedaje.

De igual manera la publicidad la tiene enfocada por zona geográfica, a través de Publicidad local (al detalle), la que se realiza a las empresas afiliadas a la Caja. Publicidad regional a través de la promoción de los servicios en la Ciudad de San Juan de Pasto.

El Hotel Agualongo, carece de publicidad Nacional e Internacional (Ecuador), cuando nuestros principales clientes provienen de otras zonas del País y del vecino país del Ecuador, de igual manera carece de publicidad en Periódicos y Revistas a nivel Nacional, solamente cuenta con éste tipo de publicidad a nivel regional, de igual manera, carece de publicidad en radio y televisión a nivel nacional, por lo anterior se considera una debilidad mayor, análisis que se genera a partir de la información primaria de la encuesta al cliente externo, en la cual se observa que del 100% de los encuestados, solo el 7,59% llega al hotel por publicidad en prensa y televisión.

**VARIEDAD EN EL MENÚ DEL DESAYUNO:** El Hotel Agualongo, se encuentra en desventaja frente a los hoteles catalogados como su competencia directa, debido a que no cuenta con una variedad de menús de desayuno, lo cual hace que los clientes del hotel presenten inconformismo frente a este servicio alimenticio que presta el Hotel, por lo anterior se considera una debilidad mayor, debido a que del 100% de los encuestados en la parte de sugerencias y observaciones para hacer más agradable su visita el 6.34% solicita mayor variedad en el menú del desayuno, el 4.93% sugiere mejorar el servicio de restaurante, (Ver Anexo 3); aunque el porcentaje de inconformismo es bajo, el hotel al ser catalogado como 5 estrellas no debe presentar ningún tipo de inconformismo por parte de los clientes.

**ZONA DE PARQUEADERO:** Éste es considerado una debilidad mayor, debido a que su capacidad de 15 carros, lo cual es muy reducida cuando se realizan todo tipo de eventos, por lo que se ve en la obligación de contratar éste servicio con el parqueadero más cercano, esto ocasiona incomodidad al cliente, porque debe desplazarse hacia el hotel, tanto para ingresar como a la salida del evento, más aún cuando las condiciones climáticas no son las mejores.

**ZONAS VERDES:** Es considerado una debilidad mayor, debido a que el Hotel Agualongo, no cuenta con zonas verdes, está ubicado en el centro de la ciudad, su lote de construcción es limitado, por lo que carece espacio para adecuar éste tipo de zonas, solamente se encuentra dotado de algunas plantas naturales en macetas, por lo anterior los clientes no tienen un lugar que cuente con zonas de éste tipo.

**SERVICIO DE INTERNET:** Es considerado una debilidad mayor, debido a que el hotel Agualongo, cuenta con dos computadores con servicio de Internet para los huéspedes, ubicados en el centro de negocios del hotel, es importante mencionar que el 90% de los huéspedes son empresarios, personas de negocios, representantes de compañías a nivel nacional e internacional, quienes necesitan disponibilidad permanente del servicio de Internet, esto se ve reflejado en el análisis de la encuesta aplicada al cliente ya que un 6.34% solicitan mejorar al 100% el servicio de Internet, (Ver Anexo 3); el centro de negocios se encuentra ubicado al lado del Hobby del hotel, no cuenta con la privacidad necesaria, el

espacio no es cerrado ni suficiente, su comodidad no es la adecuada, de igual manera las habitaciones no cuentan con servicio de Internet, motivo de queja de muchos de los huéspedes, quienes necesitan conectarse vía Internet, con la empresa, desde sus habitaciones en cualquier horario y por mayor comodidad y privacidad.

## ▪ **CAPACIDAD FINANCIERA**

**SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES:** El Hotel Agualongo, carece de un sistema de costeo basado en actividades que le permita definir los costos de los productos y servicios, el cual se base en la cuantificación de las actividades productivas, operativas y administrativas necesarias en la elaboración y venta de los mismos, representando al hotel una alternativa aplicable a operaciones no solamente productivas sino de índole administrativa o de apoyo.

Las bases de asignación utilizadas en la fijación de los costos indirectos y algunos gastos administrativos son unidades de medida determinadas por las actividades operativas más significativas realizadas durante el proceso productivo, como serían horas de preparación de insumo; en el caso de actividades administrativas pueden estar definidas por el número de empleados atendidos, por el área ocupada, por el tiempo de dedicación, por la cantidad de líneas telefónicas disponibles.

La calidad y razonabilidad del Costeo Basado en Actividades radican en la definición de una base de asignación adecuada para cada proceso de apoyo o administrativo; las actividades de estos procesos pueden depender de la cantidad servicios producidos, como los de planeación de producción, alistamiento de insumos y movimientos de inventarios, los cuales son costos variables a largo plazo y dependen del número de actividades; otros dependen del volumen de producción y de la complejidad en la elaboración de los productos o servicios, estos son variables a corto plazo por cuanto su asignación depende de las horas hombre trabajadas.

La información que proporciona se usa para corregir deficiencias, al comparar los recursos consumidos con los productos finales, más que para emplazar acciones o decisiones que conduzcan a un mejoramiento de ganancias y actuación operacional<sup>73</sup>, por lo que se considera una debilidad mayor.

## ▪ **CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

**COMPETENCIAS LABORALES:** El Hotel Agualongo, ha tenido que enfrentar problemas en cuanto a la determinación de estándares de producción, alta

---

<sup>73</sup> Del Río González Cristóbal. "Costos III". ECAFSA. México 2000. Pág. 65-68

rotación de personal, reclutamiento de personal competente, altos costos en el entrenamiento y capacitación, pago de tiempo extra, desperdicios al trabajar por ensayo y error, lo anterior por no contar con un manual de competencias laborales, el cual le traería beneficios como conocimiento de las capacidades de los trabajadores, generar desarrollo individual y de alguna manera organizacional, disminuir el tiempo extra y reprocesos, enfocar las necesidades de capacitación, establecer un plan de vida y de carrera, fomentar una cultura de certificación, prevenir el desperdicio, apoyar los procesos de selección de personal, disminuir la rotación, por lo anterior es considerada una debilidad menor; pese a ésta anomalía el 19.41% de los huéspedes, afirma que recibió una buena atención por parte del recepcionista, el 18,43% está satisfecho con la atención del botones y un 10.81% por el cajero, (Ver Anexo 3), cifras que revelan un grado relativo de inconformismo con la atención del personal del hotel.

**CAPACITACIÓN:** El Hotel Agualongo en la actualidad no desarrolla un proceso de capacitación el cual es considerado como una inversión para la organización, pues los resultados que obtiene de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuyen al logro de los objetivos empresariales.

El Hotel Agualongo, en la actualidad no utiliza de manera efectiva los Recursos Humanos por lo que la Trabajadora Social de la Caja, no solicita al Gerente del Hotel determine las necesidades de Capacitación, Identifique los recursos para la Capacitación, simplemente diseña el Plan de Capacitación, lo Ejecuta y realizar una evaluación, control y seguimiento del mismo. Esta labor desarrollada de esta manera no le permite a la Trabajadora Social establecer y reconocer requerimientos futuros, asegurar a la empresa el suministro de empleados calificados y el desarrollo de los recursos humanos disponibles, por lo que se considera una debilidad mayor.

**SENTIDO DE PERTENENCIA:** El éxito de una empresa depende de la manera como sus trabajadores la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma.

El Clima Organizacional del Hotel Agualongo es percibido como negativo por parte de los empleados debido a que ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura, la inestabilidad laboral, el no poder realizar carrera dentro de la misma, más aún porque la Caja en éstos momento atraviesa por un proceso de intervención administrativa, por la Superintendencia del Subsidio Familiar, lo que ha generado gran incertidumbre a los trabajadores, bajando su ritmo de trabajo, de igual manera los diferentes tipos de contratación, a término fijo y por Outsourcing, hacen que los trabajadores no tengan sentido de pertenencia, hacia el Hotel Agualongo por lo que se considera una debilidad mayor.

**DEPENDENCIA DE RECURSO HUMANO:** El personal del Hotel Agualongo está insatisfecho con el empleo actual o con el clima organizacional, imperante en una

situación como lo es la intervención administrativa lo cual se ha convertido en una gran preocupación para el Director Administrativo y para el Gerente del Hotel Agualongo.

La Caja de Compensación Familiar de Nariño y por ende el Hotel Agualongo, no cuenta con técnicas de la Administración las cuales generen impacto en la productividad y el desempeño de la organización.

Los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano del Hotel se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de prestar los servicios, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos, por eso es considerada una debilidad mayor.

**PROCESO DE VINCULACIÓN DE PERSONAL:** Desafortunadamente el Hotel Agualongo no aplica el proceso de selección cuando se crea la necesidad de recurso humano en la empresa, realiza una convocatoria interna dirigida al personal de término indefinido para entre ellos seleccionar la persona que ocupará el cargo, independientemente si cumple o no con el perfil del cargo a ocupar, por lo anterior éste se considera una debilidad mayor.

**MOTIVACIÓN:** El Hotel Agualongo, no cuenta con un sistema de Motivación hacia sus trabajadores, no tiene en cuenta que éste es un factor tan importante y complejo, es importante arraigar en los subordinados el sentimiento de sentirse parte de la empresa e influir en su moral, hacer sentir a los trabajadores los como los principales protagonistas de los resultados y logros alcanzados por la empresa en un periodo determinado, de igual manera no se preocupa por reconocer e incentivar a los trabajadores que se han destacado por su productividad, su entrega, compromiso hacia la empresa y eficiencia en su trabajo, el aspecto motivación hacia los trabajadores en el Hotel Agualongo, pasa desapercibido, sin tener en cuenta que ésta debe manifestarse por encima de cualquier situación, el trabajador se puede sentir motivado por una simple felicitación verbal por los trabajos realizados, lo cual sería inclusive más que una recompensa económica, por lo anterior es considerada una debilidad mayor.

**ROTACIÓN:** Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos, el Hotel no cuenta con un sistema de rotación de personal, las desvinculaciones de personal no son compensadas a través de nuevas admisiones con el perfil adecuado y competencias requeridas para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del hotel.

El Hotel Agualongo no cuenta con una política adecuada de Recursos Humanos lo que provoca una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la

organización. No se realiza una entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización y entrar a realizar una evaluación y ajustes necesarios y rediseño de la política que actualmente desarrolla. La aplicación de ésta entrevista se convertiría en el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal, debido a que el Hotel no aplica ésta encuesta no le permite verificar el motivo básico de desvinculación, identificar la opinión del empleado sobre la empresa, sobre el cargo que ocupa en la organización, sobre el jefe directo, su horario de trabajo, las condiciones físicas ambientales de su trabajo, beneficios sociales de la organización, salario, relaciones humanas existentes en la dependencia, oportunidades de progreso en la organización, moral y la actitud de sus colegas de trabajo, oportunidades que encuentre en el mercado de trabajo, además la rotación de personal involucra una serie de costos como son el de reclutamiento y selección, registro y documentación, integración, desvinculación por lo que se considera una debilidad mayor.

**PROMOCIÓN DE CARGOS:** No se cuenta con un sistema de promoción de cargos establecido, en el evento que se encuentre un cargo vacante, la selección se realiza entre el personal de término indefinido en primera instancia, disminuyendo la posibilidad que el personal de término fijo y Outsourcing ocupen el cargo disponible, de igual manera no se encuentran establecidas políticas de promoción al interior de la organización, por lo anterior se considera una debilidad mayor.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** El clima organizacional del Hotel Agualongo, no facilita la realización de la persona (empleados) como individuo irreplicable, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. El Hotel Agualongo no se preocupa por propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo. Que sus vivencias estén ligadas a la Caja, hablamos de un clima que si bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la empresa, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin último de las organizaciones.

El Hotel Agualongo solo se preocupa por darle al trabajador unas buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; sin darse cuenta que el clima organizacional abarca aspectos emocionales, espirituales, morales, por lo que es catalogado como una debilidad mayor.

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** El Hotel Agualongo carece de una evaluación del desempeño el cual es un proceso que permite conocer y valorar el comportamiento laboral del personal durante un periodo dado, y contribuye a establecer el nivel de eficiencia de los recursos humanos del Hotel en éste caso.

De igual manera no tiene establecido el proceso y los estándares que constituyan los parámetros propicios para elabora mediciones objetivas.

No se han establecido las políticas de evaluación, los incentivos por buen desempeño y las medidas correctivas por desempeño deficiente.

Para el Hotel no es posible descubrir a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo del nivel satisfactorio, sino también averiguar que factores del Hotel Agualongo reclaman una atención inmediata de los responsables de entrenamiento, por lo que se considera una debilidad mayor.

### 5.3 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ EFI O “EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS”

| FACTORES INTERNOS                         | FORTALEZAS |       | DEBILIDADES |       | IMPACTO |       |
|-------------------------------------------|------------|-------|-------------|-------|---------|-------|
|                                           | Mayor      | Menor | Mayor       | Menor | Mayor   | Menor |
| <b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>                |            |       |             |       |         |       |
| <b>Planeación</b>                         |            |       |             |       |         |       |
| Planeación Estratégica                    |            |       | X           |       | X       |       |
| Establecimiento de Planes Operativos      | X          |       |             |       | X       |       |
| Direccionamiento Estratégico              | X          |       |             |       | X       |       |
| Cultura Organizacional                    | X          |       |             |       | X       |       |
| <b>Organización</b>                       |            |       |             |       |         |       |
| Estructura Orgánica                       |            |       | X           |       | X       |       |
| Niveles de Autoridad                      |            |       | X           |       | X       |       |
| Manual de Procedimientos                  | X          |       |             |       | X       |       |
| Claridad de Funciones y Responsabilidades | X          |       |             |       | X       |       |
| Oficina de Atención y Servicio al Cliente |            |       | X           |       | X       |       |
| Análisis de Satisfacción del Cliente      |            |       | X           |       | X       |       |
| <b>Dirección</b>                          |            |       |             |       |         |       |
| Liderazgo                                 | X          |       |             |       | X       |       |
| Empoderamiento                            |            |       |             | X     |         | X     |
| Trabajo en Equipo                         |            | X     |             |       |         | X     |
| Estilo Gerencial                          | X          |       |             |       | X       |       |
| Sistema de Recompensas y Sanciones        |            |       | X           |       | X       |       |
| Adaptabilidad al Cambio                   |            |       | X           |       | X       |       |
| <b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>              |            |       |             |       |         |       |
| Estudio de Competencia                    | X          |       |             |       | X       |       |
| Precio                                    | X          |       |             |       | X       |       |
| Valor Agregado del Producto               |            | X     |             |       |         | X     |

| FACTORES INTERNOS                                   | FORTALEZAS |       | DEBILIDADES |       | IMPACTO |       |
|-----------------------------------------------------|------------|-------|-------------|-------|---------|-------|
|                                                     | Mayor      | Menor | Mayor       | Menor | Mayor   | Menor |
| Responsabilidad Social                              |            | X     |             |       |         | X     |
| Convenios Empresariales                             | X          |       |             |       | X       |       |
| Publicidad del Hotel en Medios                      |            |       | X           |       | X       |       |
| Variedad en el Menú del Desayuno                    |            |       | X           |       | X       |       |
| Servicio de Hospedaje                               | X          |       |             |       | X       |       |
| Zona de Parqueadero                                 |            |       | X           |       | X       |       |
| Zonas Verdes                                        |            |       | X           |       | X       |       |
| Salones para Eventos                                | X          |       |             |       | X       |       |
| Servicios Adicionales (Sauna, Jacuzzi, Turco)       | X          |       |             |       | X       |       |
| Certificación de Calidad de los Servicios del Hotel | X          |       |             |       | X       |       |
| Servicio de Internet                                |            |       | X           |       | X       |       |
| Imagen Corporativa                                  | X          |       |             |       | X       |       |
| <b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>                         |            |       |             |       |         |       |
| Remanente Financiero                                | X          |       |             |       | X       |       |
| Sistema de Costeo Basado en Actividades             |            |       | X           |       | X       |       |
| Liquidez                                            | X          |       |             |       | X       |       |
| Rotación de Cartera                                 | X          |       |             |       | X       |       |
| <b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>                 |            |       |             |       |         |       |
| Competencias Laborales                              |            |       |             | X     |         | X     |
| Capacitación                                        |            |       | X           |       | X       |       |
| Sentido de Pertenencia                              |            |       | X           |       | X       |       |
| Dependencia de Recursos Humanos                     |            |       | X           |       | X       |       |
| Proceso Vinculación de Personal                     |            |       | X           |       | X       |       |
| Motivación                                          |            |       | X           |       | X       |       |
| Ausentismo                                          | X          |       |             |       | X       |       |
| Rotación                                            |            |       | X           |       | X       |       |
| Políticas Disciplinarias Expresas                   |            | X     |             |       |         | X     |
| Seguridad en el Trabajo                             | X          |       |             |       | X       |       |
| Promoción de Cargos                                 |            |       | X           |       | X       |       |
| Clima Organizacional                                |            |       | X           |       | X       |       |
| Evaluación de Desempeño                             |            |       | X           |       | X       |       |
| <b>INFRAESTRUCTURA</b>                              |            |       |             |       |         |       |
| Ubicación de las Instalaciones                      | X          |       |             |       | X       |       |
| Diseño y Equipamiento de las Instalaciones          | X          |       |             |       | X       |       |

Fuente: Propia de la Investigación.

## 5.4 CÁLCULO DE MATRIZ EFI, ANÁLISIS Y COMENTARIOS

| FACTORES INTERNOS CLAVES                   | PONDERACIÓN | CALIFICACION | RESULTADO PONDERADO |
|--------------------------------------------|-------------|--------------|---------------------|
| Oficina de Atención al Cliente             | 0.20        | 1            | 0.20                |
| Análisis de Satisfacción del Cliente       | 0.21        | 1            | 0.21                |
| Precio                                     | 0.2         | 4            | 0.8                 |
| Publicidad del Hotel en Medios             | 0.05        | 1            | 0.05                |
| Imagen Corporativa                         | 0.1         | 4            | 0.4                 |
| Clima Organizacional                       | 0.05        | 1            | 0.05                |
| Ubicación de las Instalaciones             | 0.09        | 4            | 0.36                |
| Diseño y Equipamiento de las Instalaciones | 0.1         | 4            | 0.40                |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>1.0</b>  |              | <b>2.47</b>         |

Esta matriz permite identificar, evaluar y analizar los diferentes factores internos claves que constituyen las fortalezas y debilidades que presenta el Hotel Agualongo, como ya se ha señalado.

La matriz de evaluación de factores internos suministra una base para analizar las relaciones internas entre las diferentes áreas del hotel. De esta forma para su desarrollo, se requiere de juicios subjetivos, constituyéndose entonces como una referencia.

Para elaborar esta matriz EFI, se estableció el siguiente procedimiento:

1. Se formuló una lista de las fortalezas claves del Hotel Agualongo.
2. Se formuló una lista de las debilidades claves del Hotel Agualongo.
3. Se determinaron 8 factores internos claves, previa clasificación de las variables según su fortaleza o debilidad.
4. Se le asignó una ponderación entre 0.0, sin importancia y 1.0, muy importante, a cada factor interno clave.  
La ponderación de cada factor indica la relativa importancia a cada factor, en el éxito y rendimiento del Hotel Agualongo.  
La suma de todas las ponderaciones debe sumar 1.
5. Se asigna una clasificación de 1 a 4 a cada factor, a fin de determinar si la fortaleza o debilidad se encuentra en un grado de importancia mayor o menor.
6. Se multiplica la ponderación dada a cada factor clave, por su clasificación, obteniendo así, un resultado ponderado de cada factor o variable.
7. Se busca el total ponderado, sumando todos los resultados ponderados anteriores. Así se logra el resultado total ponderado para el Hotel Agualongo.

El resultado de 2.47 nos indica que el Hotel Agualongo se encuentra con una proporción mayor de debilidades que es necesario tener en consideración; sin embargo tiene unas fortalezas que le permiten ubicarse casi en el punto promedio; siendo que esta matriz es el resultado del análisis de los factores internos claves, corresponde a la Gerencia del Hotel Agualongo, el tener en cuenta cada uno de los aspectos que se consideran como fortalezas o como debilidades para que, en base a una correcta planeación administrativa, se logre sacar adelante o transformar el Hotel, en aquello que se espera.

## **CAPÍTULO 6: MATRIZ DOFA**

### **6.1 ANÁLISIS DOFA**

Para la elaboración de la Matriz DOFA, FADO, del Hotel Agualongo, se consideraron solo aquellas estrategias funcionales que son pertinentes y aplicables a la mejor opción macroestratégica: Penetración del Mercado y desarrollo de productos.

## 6.2 MATRIZ DOFA – FADO

### MATRIZ DOFA – FO HOTEL AGUALONGO – CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO

| FORTALEZAS (F)                                                                                                                                                                                                                                                                                               | OPORTUNIDADES (O)                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1. Precio                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 1.Baja Competitividad en Servicios Adicionales de los Hoteles Locales |
| 2. Imagen Corporativa                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2.Poca Competencia Directa                                            |
| 3. Ubicación de las Instalaciones                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3.TLC                                                                 |
| 4. Diseño y Equipamiento de las Instalaciones                                                                                                                                                                                                                                                                | 4. Definición de Objetivos y Metas Organizacionales.                  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 5.Seguridad en las Carreteras                                         |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 6.Zona Fronteriza                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 7.Good Hill                                                           |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 8.Precio de la Competencia                                            |
| <b>ESTRATEGIAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                       |
| F1, F2, O1 El Hotel desarrollará nuevos productos y servicios enfocados en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.                                                                                                                                                                    |                                                                       |
| F2, O3 El Hotel buscará la mejor utilización de espacios y recursos, con conocimiento, tecnología y diseños adquiridos a través de alianzas estratégicas con Hoteles y organizaciones internacionales.                                                                                                       |                                                                       |
| F2, O6 Utilizando los medios de comunicación como radio, prensa, televisión, página web en el vecino país del Ecuador, dar a conocer y promocionar los servicios que presta el Hotel.                                                                                                                        |                                                                       |
| F2, F4, O2, O7 Utilizando su estatus y estructuración, el Hotel a través de la Coordinación de Mercadeo Corporativo, buscará desarrollar estudios de mercado enfocados hacia las necesidades del cliente y hacia la competencia directa que tiene el hotel, con el fin de desarrollar ventajas competitivas. |                                                                       |

**MATRIZ DOFA – FA**  
**HOTEL AGUALONGO – CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO**

| <b>FORTALEZAS (F)</b>                                                                                                                                                                                          | <b>AMENAZAS (A)</b>                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Precio                                                                                                                                                                                                      | 1.Vías de Acceso                     |
| 2. Imagen Corporativa                                                                                                                                                                                          | 2.Bajo Nivel de Ocupación Hotelera   |
| 3. Ubicación de las Instalaciones                                                                                                                                                                              | 3.Actividad Turística por Temporadas |
| 4. Diseño y Equipamiento de las Instalaciones                                                                                                                                                                  | 4.Acceso a la Tecnología             |
|                                                                                                                                                                                                                | 5. Control Interno.                  |
| <b>ESTRATEGIAS</b>                                                                                                                                                                                             |                                      |
| F1, A2, A3 El Hotel diseñará Paquetes Turísticos Especiales, para fomentar el turismo en temporadas bajas con el fin de incrementar el nivel de ocupación.                                                     |                                      |
| F4, A4 El Hotel deberá establecer convenios nacionales e internacionales con empresas de telecomunicaciones, que le permitan fortalecer sus servicios de Internet, televisión por cable y servicio telefónico. |                                      |
| F3, A2, A3 El Hotel deberá aprovechar la ubicación y reconocimiento histórico, para promocionarse e incentivar a los clientes potenciales a que lo visiten con mayor frecuencia.                               |                                      |
| F1, A2 El Hotel debe desarrollar un sistema de información con los clientes, dando a conocer que cuenta con los precios mas bajos del mercado.                                                                 |                                      |

**MATRIZ DOFA – DO**  
**HOTEL AGUALONGO – CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO**

| <b>DEBILIDADES (D)</b>                                                                                                                      | <b>OPORTUNIDADES (O)</b>                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1. Oficina de Atención al Cliente.                                                                                                          | 1.Baja Competitividad en Servicios Adicionales de los Hoteles Locales |
| 2. Análisis de Satisfacción del Cliente.                                                                                                    | 2.Poca Competencia Directa                                            |
| 3. Publicidad del Hotel en Medios.                                                                                                          | 3.TLC                                                                 |
| 4. Clima Organizacional.                                                                                                                    | 4. Definición de Objetivos y Metas Organizacionales.                  |
|                                                                                                                                             | 5.Seguridad en las Carreteras                                         |
|                                                                                                                                             | 6.Zona Fronteriza                                                     |
|                                                                                                                                             | 7.Good Hill                                                           |
|                                                                                                                                             | 8.Precio de la Competencia                                            |
| <b>ESTRATEGIAS</b>                                                                                                                          |                                                                       |
| D2, D3, O6 Diseñar Planes de Publicidad a Nivel Nacional e Internacional.                                                                   |                                                                       |
| D2, O3 El Hotel buscará establecer un estilo gerencial propio proyectado a todos los servicios, como un puntal de certificación en calidad. |                                                                       |
| D1, O3 El Hotel propenderá por la innovación de sus sistemas o procedimientos en la prestación de sus servicios.                            |                                                                       |

**MATRIZ DOFA – DA**  
**HOTEL AGUALONGO – CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO**

| <b>DEBILIDADES (D)</b>                                                                                                                                                                                     | <b>AMENAZAS (A)</b>                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Oficina de Atención al Cliente.                                                                                                                                                                         | 1.Vías de Acceso                     |
| 2. Análisis de Satisfacción del Cliente.                                                                                                                                                                   | 2.Bajo Nivel de Ocupación Hotelera   |
| 3. Publicidad del Hotel en Medios.                                                                                                                                                                         | 3.Actividad Turística por Temporadas |
| 4. Clima Organizacional.                                                                                                                                                                                   | 4.Acceso a la Tecnología             |
| <b>ESTRATEGIAS</b>                                                                                                                                                                                         |                                      |
| D1. A4 El Hotel se decidirá por la toma de decisiones a largo plazo, bajo estudios pertinentes de metas con base en los índices de satisfacción al cliente y estudio del sector hotelero a nivel regional. |                                      |
| D2, D3, A2, A3 Reestructurar y redireccionar la dependencia de Mercadeo Corporativo de la Caja, con el fin de fortalecer y mejorar la publicidad del Hotel.                                                |                                      |

### **6.3 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

El análisis de vulnerabilidad es un trabajo que desarrolla el nivel ejecutivo de una compañía, sigue un proceso integrado por:

1. Identificación de puntales: Entiéndase por puntal un elemento de soporte del cual depende la organización para sobrevivir.
2. Traducir los puntales en amenazas para el negocio: Imaginar lo peor les permite a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza.
3. Evaluación de las Consecuencias: Análisis cuidadoso de las consecuencias que traería a la organización la ocurrencia de la amenaza señalada.
4. Valorizar el Impacto: Evaluadas las consecuencias de cada puntal, se debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto se puede hacer en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas.
5. Probabilidades de Ocurrencia de la Amenaza: Consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, se evaluará la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal.
6. Capacidad de Reacción: Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se debe preguntar cual es la capacidad de reacción del Hotel. Aquí se calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción.

### **PUNTALES DE SOBREVIVENCIA**

- Oficina de Atención al Cliente.
- Análisis de Satisfacción del Cliente.
- Precio.
- Publicidad del Hotel en Medios.
- Imagen Corporativa.
- Clima Organizacional.
- Ubicación de las Instalaciones.
- Diseño y Equipamiento de las Instalaciones.

### **CONVERTIRLOS EN PELIGRO**

- OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE: Ausencia de oficina de atención al cliente.
- ANALISIS DE SATISFACCION DEL CLIENTE: No desarrollar estudios de mercado enfocados en el cliente.
- PRECIO: Precios poco accesibles al público.
- PUBLICIDAD DEL HOTEL EN MEDIOS: Carencia de publicidad del Hotel en medios.

- IMAGEN CORPORATIVA: Mala imagen corporativa.
- CLIMA ORGANIZACIONAL: Bajo clima organizacional.
- UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES: Mala ubicación de las instalaciones del Hotel.
- DISEÑO Y EQUIPAMIENTO DE LAS INSTALACIONES: Inadecuado diseño y equipamiento de las instalaciones.

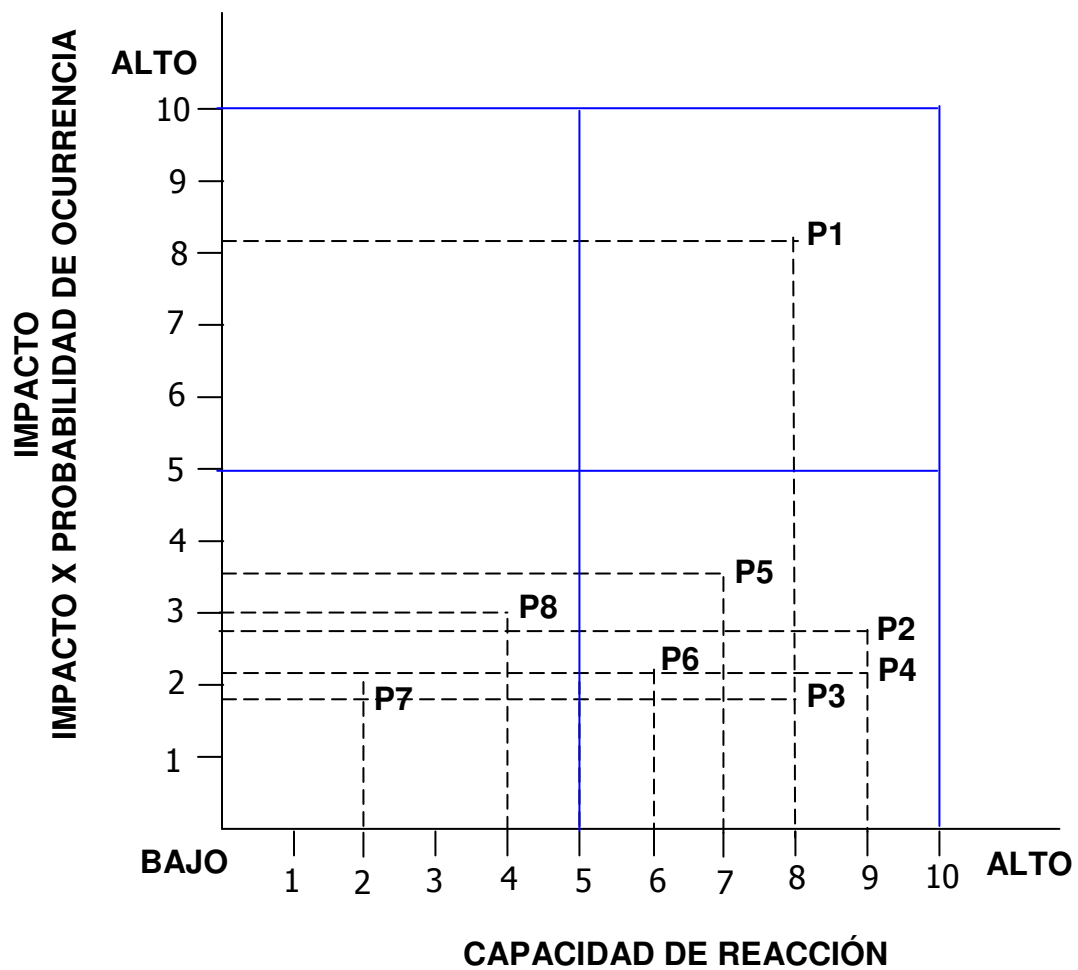
## EVALUAR CONSECUENCIAS

- No definición de indicadores de satisfacción del cliente, de quejas y reclamos, carencia de información para la orientación del mejoramiento continuo.
- No definición de indicadores de satisfacción del cliente, no se podría determinar el nivel de fidelidad de los clientes hacia el hotel y el grado de preferencia frente a la competencia.
- Disminución en la ocupación hotelera, generando un impacto financiero negativo.
- Desconocimiento de los servicios que presta el hotel, a nivel regional, nacional e internacional.
- Disminución de los niveles de ocupación del hotel, afectando su prestigio y posicionamiento en el mercado.
- Baja productividad del personal hacia la organización, desmotivación y deslealtad hacia el hotel.
- Bajo nivel de ocupación, poco interés por parte del cliente para hospedarse en el hotel.
- Limitación en la prestación de los servicios, generando incomodidad e inconformismo en los clientes.

## VALORAR EL IMPACTO

| PUNTALES |                                             | IMPACTO | PROBABILIDAD DE OCURRENCIA | CAPACIDAD DE REACCION |
|----------|---------------------------------------------|---------|----------------------------|-----------------------|
| P1       | Oficina de Atención al Cliente.             | 9       | 0.9                        | 8                     |
| P2       | Análisis de Satisfacción del Cliente.       | 7       | 0.4                        | 9                     |
| P3       | Precio.                                     | 9       | 0.2                        | 8                     |
| P4       | Publicidad del Hotel en Medios.             | 7       | 0.3                        | 9                     |
| P5       | Imagen Corporativa.                         | 9       | 0.4                        | 7                     |
| P6       | Clima Organizacional.                       | 3       | 0.7                        | 6                     |
| P7       | Ubicación de las Instalaciones.             | 5       | 0.4                        | 2                     |
| P8       | Diseño y Equipamiento de las Instalaciones. | 6       | 0.5                        | 4                     |

## GRÁFICA MATRIZ DE VULNERABILIDAD



## 6.4 DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD

**ALTO 10**

|                                                                   |                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>INDEFENSA<br/>I</b></p>                                     | <p><b>P1</b></p> <p><b>EN PELIGRO<br/>II</b></p>                                                           |
| <p><b>VULNERABLE<br/>IV</b></p> <p><b>P8</b></p> <p><b>P7</b></p> | <p><b>PREPARADA<br/>III</b></p> <p><b>P5</b></p> <p><b>P6</b></p> <p><b>P3</b></p> <p><b>P2<br/>P4</b></p> |

**BAJO 10**

**10 ALTO**

La calificación que resulta en el cuadrante I, indica que el Hotel está indefenso, por lo tanto debe tomar acciones inmediatas. El cuadrante II, indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que se emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción. En el cuadrante III, el Hotel está preparado para reaccionar. El cuadrante IV, revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

En el cuadrante II, se encuentra ubicado el Puntal 1 (Oficina de Atención al Cliente), el hotel deberá implementar una oficina de atención al cliente que le permita obtener información oportuna para establecer indicadores de solución de quejas y reclamos de los clientes y a su vez contribuir a una mayor satisfacción de los mismos.

En el cuadrante III, se encuentran ubicados los Puntos: 2 (Análisis de Satisfacción del Cliente), debido a que el hotel en el 2006, inició un proceso de aplicación de encuestas a los clientes para poder medir el nivel de satisfacción de e identificar las necesidades y expectativas de los mismos; 3 (Precio), el Hotel Agualongo, puede competir con los precios más bajos del mercado, debido a que es una unidad de negocio de la Caja de Compensación Familiar; 4 (Publicidad del Hotel en Medios), debe implementar un plan de mercadeo y publicidad agresivo a nivel regional, nacional e internacional a través de medios radiales, televisivos, prensa e internet, 5 (Imagen Corporativa), el Hotel Agualongo, tiene una imagen corporativa sólida que debe utilizar para la proyección nacional e internacional del mismo, 6 (Clima Organizacional), el Hotel Agualongo está en capacidad de implementar capacitaciones, charlas motivacionales y reconocimientos al personal.

En el cuadrante IV, se encuentran los puntos: 7 (Ubicación de las Instalaciones), 8 (Diseño y Equipamiento de las Instalaciones), sobre los cuales el Hotel debe mantener una información actualizada y pertinente para la toma de decisiones.

## **CAPÍTULO 7: REDIRECCIONAMIENTO DEL HOTEL AGUALONGO**

### **7.1 HORIZONTE DE TIEMPO**

Año 2006 – 2010.

### **7.2 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISIÓN**

De acuerdo a las perspectivas que se deducen de una consolidación del Hotel Agualongo, considerando las estrategias que se han extraído del estudio interno y externo del Hotel, es necesario plantear una redefinición de la visión.

No se puede descartar en la visión, precisamente el ideal estipulado de la razón de ser de las Cajas de Compensación, de allí que esa visión que ha ido pasando a través de los tiempos y ejecutándose, valga añadirle algunos conceptos, de acuerdo a las estrategias que han deducido, al estudiar la problemática y la situación del Hotel Agualongo.

*“En el 2008 ser una moderna Empresa Hotelera, con reconocimiento Nacional, comprometida en lograr la excelencia en la prestación de los servicios de Alojamiento, Alimentos, Bebidas y Eventos, con criterios de calidad y calidez, buscando proporcionar nuestros servicios a un más amplio sector de la comunidad”.*

### **7.3 PLANTEAMIENTO DE LA NUEVA MISIÓN**

*“Proporcionar comodidad y confort a todos nuestros Huéspedes y Clientes en la prestación y satisfacción de los servicios de Alojamiento, Alimentos, Bebidas, y Eventos, con criterios de calidad y calidez, generando rentabilidad para el fortalecimiento de la Corporación, y contribuyendo al desarrollo cultural, social y económico de la región”.*

### **7.4 VALORES CORPORATIVOS DEL HOTEL AGUALONGO**

- Ética
- Lealtad
- Respeto
- Honestidad
- Integridad

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

**LEALTAD:** Se aplica a la persona incapaz de cometer falsedades, de engañar o de traicionar, así como a sus palabras o actos. Fidedigno, verídico, legal y fiel, en el trato o en el desempeño de un oficio o cargo.

**RESPETO:** Consideración, acción y efecto de tratar a nuestros usuarios con urbanidad y respeto.

**HONESTIDAD:** Conciernen al pudor, recato en las acciones o palabras, sinónimo de honrado

**INTEGRIDAD:** Es la calidad de ser íntegro, completo; nuestras actuaciones serán pródigas, honradas, con moralidad y rectitud.

## **7.5 POLÍTICAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL HOTEL AGUALONGO**

**POLÍTICA CLIENTE:** Satisfacer necesidades y expectativas del cliente, actuando dentro del marco de la protección social.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Garantizar una atención oportuna y eficaz a los usuarios.
- Mejorar la calidad de los servicios y productos.
- Ampliar cobertura.

**POLÍTICA FINANCIERA:** Garantizar la sostenibilidad financiera del Hotel Agualongo.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Disminuir los gastos de administración en áreas misionales.
- Mantener la operatividad del Hotel, que por Ley debe ser autocosteable, con resultados financieros positivos.
- Gestionar la consecución de recursos en el entorno regional, nacional e internacional para obras y programas de beneficio social.

**POLÍTICA PROCESOS:** Garantizar la prestación de servicios oportunos, con calidad y excelente atención al usuario.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Asegurar una plataforma publicitaria y de mercadeo para el Hotel Agualongo.

**POLÍTICA APRENDIZAJE:** Promover el mejoramiento continuo

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Fortalecer el desarrollo integral y continuo del talento humano con el propósito de mejorar la productividad del Hotel Agualongo.
- Fortalecer y optimizar la infraestructura física y tecnológica.

## CAPÍTULO 8: SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES MACROESTRATÉGICAS

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

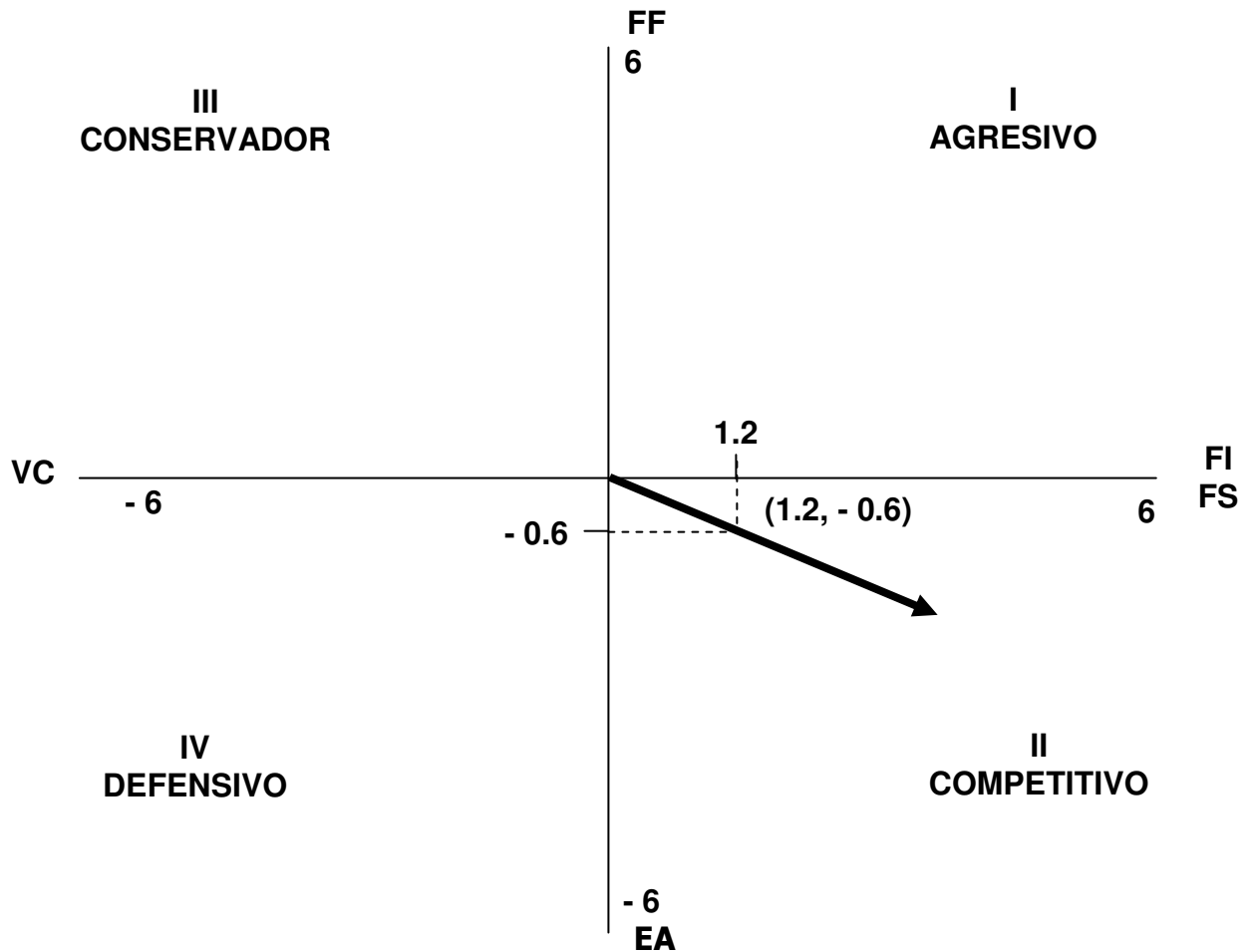
Esta matriz, llamada de posición estratégica y evaluación de acción, es una herramienta de mucha importancia para la definición de estrategias empresariales. La matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas o conservadoras o defensivas o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

Los ejes de la Matriz PEEA 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.

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

| POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA                |              | POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA      |              |
|---------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------|
| FORTALEZA FINANCIERA (FF)                   |              | ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)        |              |
| FACTORES                                    | CALIFICACION | FACTORES                          | CALIFICACION |
| Liquidez                                    | 4            | Cambios Tecnológicos              | -6           |
| Remanente Financiero                        | 5            | Variabilidad Demanda              | -4           |
| Flujo de Caja                               | 4            | Rango de Precios de los servicios | -1           |
| Facilidad Salida de Mercado                 | 1            | Barreras para entrar al Mercado   | -6           |
| Riesgo que Implica el Negocio               | 2            | Presión Competitiva               | -2           |
| <b>PROMEDIO</b>                             | <b>3.2</b>   | <b>PROMEDIO</b>                   | <b>-3.8</b>  |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC)                    |              | FORTALEZA DEL SECTOR (FS)         |              |
| FACTORES                                    | CALIFICACION | FACTORES                          | CALIFICACION |
| Precio                                      | -1           | Potencial Crecimiento             | 6            |
| Imagen Corporativa                          | -1           | Potencial de Remanente            | 5            |
| Ubicación de las Instalaciones,             | -2           | Conocimientos Tecnológicos        | 2            |
| Diseño y Equipamiento de las Instalaciones. | -2           | Utilización de Recursos           | 4            |
| Oficina de Atención al Cliente              | -6           | Facilidad de Entrada al Mercado   | 1            |
| <b>PROMEDIO</b>                             | <b>-2.4</b>  | <b>PROMEDIO</b>                   | <b>3.6</b>   |

### 8.1.1 Gráfica Matriz PEEA



Este resultado representa al Hotel Agualongo, como una organización competitiva en una industria inestable, indicando estrategias de tipo competitivo, que incluyen integración horizontal, hacia adelante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de producto y asociación.

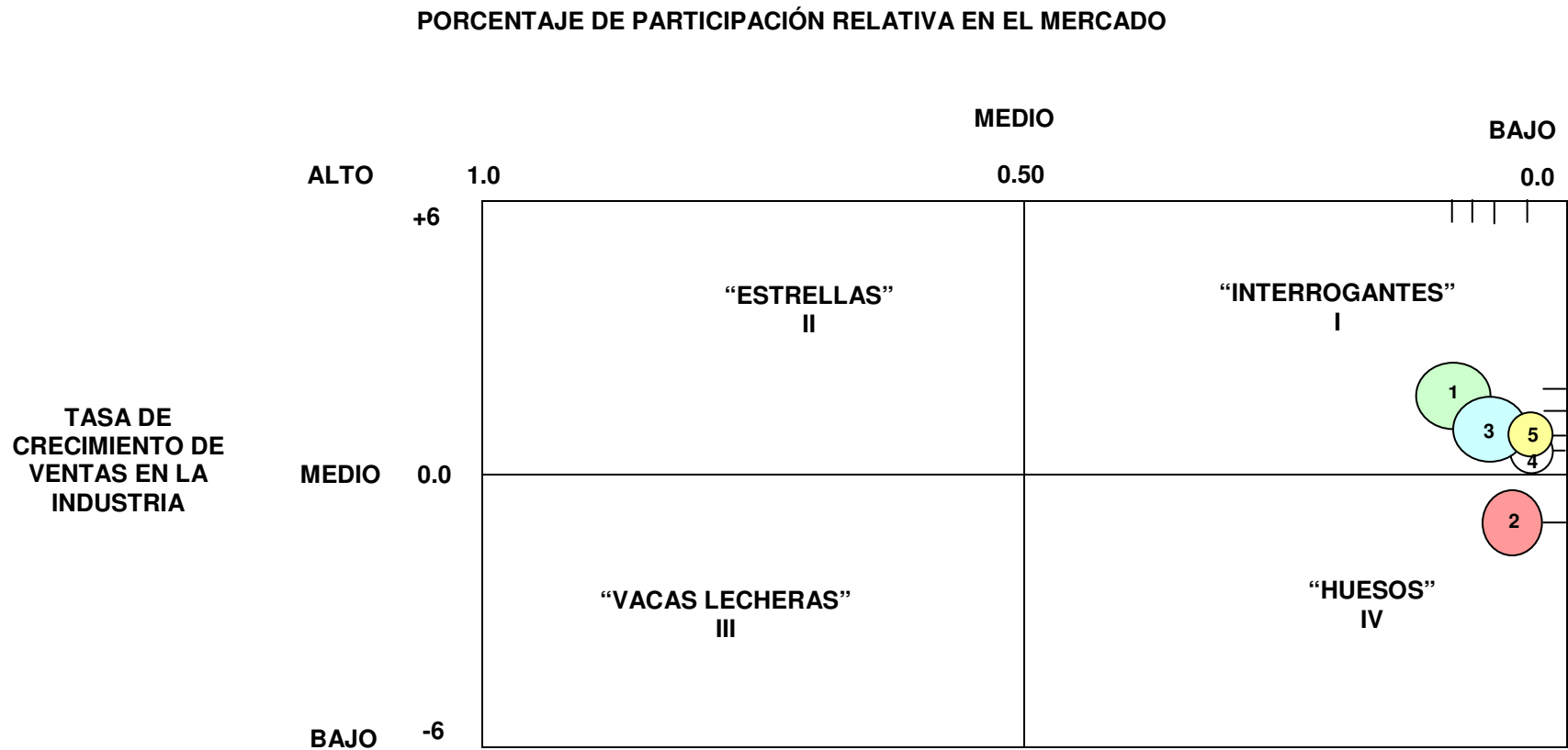
## **8.2 ANÁLISIS DE PORTAFOLIO GCB O “GRUPO DE CONSULTA DE BOSTON”**

La matriz del Grupo de Consulta de Boston, permite el análisis del portafolio de productos o servicios de la empresa. La matriz GCB, tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de una empresa para la implementación de estrategias y muestra en forma gráfica las diferencias entre productos y servicios, en términos de porcentajes de participación relativa en el mercado y en términos de porcentaje de la tasa de crecimiento esperado de cada uno de ellos. Permite entonces a una organización, manejar su portafolio empresarial mediante el examen de la posición relativa de los aspectos anteriormente citados.

Para elaborar esta matriz se estableció el siguiente procedimiento:

Se elabora un cuadro en donde aparecen los hoteles más representativos del mercado local, en el año 2006, con su correspondiente porcentaje de participación. El Servicio a comparar es el de Alojamiento, el cual incluye Alimentos, Bebidas y servicios adicionales. En el plano cartesiano se enumera el eje de las X de 0 a 1, siendo 0.5 el punto medio, el cual corresponde a una división poseedora de la mitad de la participación en el mercado hotelero. El eje Y representa la tasa de crecimiento del sector hotelero en cuanto a ventas, medida en términos de porcentaje. Los porcentajes de tasa de crecimiento en el eje Y, podrían oscilar entre -6% y +6%, siendo 0 el punto medio. Con frecuencia se usan estos rangos numéricos en los ejes X y Y, pero se podían fijar otros valores más apropiados para organizaciones particulares.

### 8.2.1 Matriz de Portafolio BCG O “GRUPO DE CONSULTA DE BOSTON”



| # | Servicio Alojamiento | Ingresos           | % Ingresos | Utilidad           | % Utilidad | % Participación en el Mercado | Tasa de Crecimiento |
|---|----------------------|--------------------|------------|--------------------|------------|-------------------------------|---------------------|
| 1 | Hotel Agualongo      | 168.435.515        | 25.36      | 70.225.368         | 23.84      | 17                            | 2                   |
| 2 | Hotel Morasurco      | 135.728.840        | 20.43      | 60.456.321         | 20.52      | 12                            | -1.5                |
| 3 | Hotel Cuellar's      | 162.548.694        | 24.47      | 69.456.742         | 23.57      | 16                            | 1.5                 |
| 4 | Hotel Galerías       | 95.245.365         | 14.34      | 44.148.365         | 14.98      | 9                             | 1                   |
| 5 | Hotel Don Saúl.      | 102.315.354        | 15.40      | 51.324.784         | 17.42      | 9                             | 1.2                 |
|   | <b>TOTAL</b>         | <b>664.273.768</b> | <b>100</b> | <b>294.611.580</b> | <b>100</b> | <b>63</b>                     |                     |

Fuente: Informe Financiero. Caja de Compensación Familiar de Nariño. 2006.

### 8.2.2 Análisis Matriz GCB

Los cuadrantes de los círculos tienen las siguientes denominaciones:

Cuadrante I, llamado Interrogantes, Cuadrante II, llamado Estrellas, Cuadrante III, llamado Vacas Lecheras y Cuadrante IV, llamado Perros Muertos o Huesos.

En la matriz establecida, aparece, en el cuadrante I y el cuadrante IV, una serie de círculos que representan el servicio de hospedaje del Hotel Agualongo, Morasurco, Cuellar's, Don Saúl y Galerías, de manera separada; el tamaño del círculo corresponde al porcentaje de participación del mercado.

En el Cuadrante I, se ubica el Hotel Agualongo, Cuellar's, Galerías y Don Saúl, lo cual indica que tienen una baja participación relativa en el mercado pero sin embargo son competitivos en el sector. En este caso deben ser fortalecidos mediante una mayor asignación de recursos, o sino, se deberán eliminar.

En el cuadrante IV, se ubica el Hotel Morasurco, el cual tiene un bajo porcentaje de participación en el mercado y se encuentra en una industria de crecimiento lento o inexistente, su débil posición interna puede conducir a la liquidación, reducción o eliminación ya que en la actualidad presenta problemas financieros y administrativos.

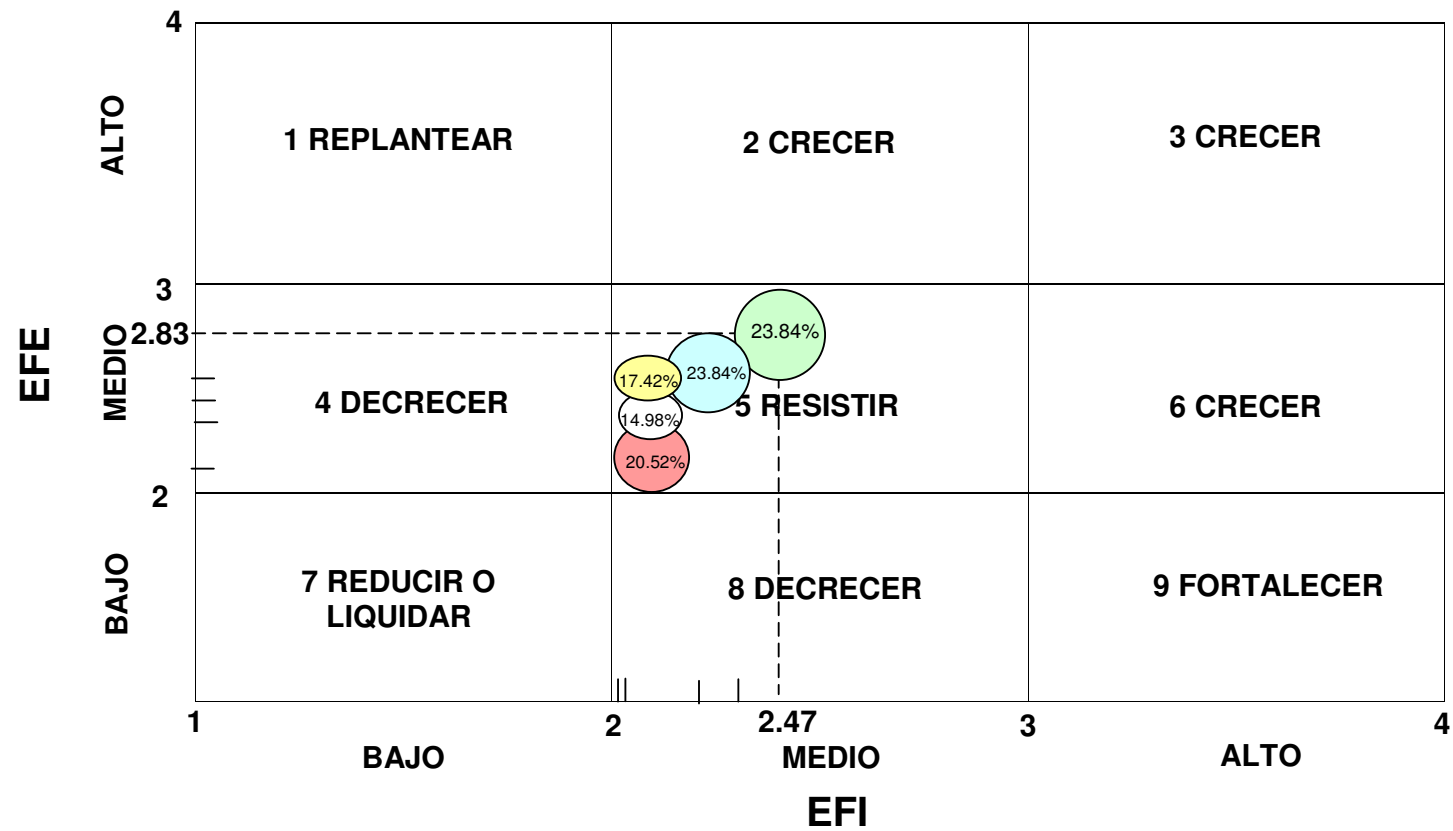
### 8.3 MATRIZ IE "INTERNA – EXTERNA"

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización, a través de una gráfica de nueve casillas; es similar a la GCB y también se le denomina matriz de portafolio.

Para la elaboración de ésta matriz, se tuvo en cuenta:

1. La matriz EFE que indica los factores externos para el Hotel Agualongo, y la matriz interna EFI.
2. El eje de las X corresponde a los resultados ponderados de la matriz EFI y el eje de las Y marca los resultados ponderados de la matriz EFE.
3. Para ambos ejes, la calificación va de 1 bajo a 4 que es alto o fuerte, dependiendo si es externo o interno.

### 8.3.1 Gráfica Matriz IE “Interna – Externa” y Análisis.



| # | Servicio Alojamiento | Ingresos           | % Ingresos | Utilidad           | % Utilidad | Factor Interno | Factor Externo |
|---|----------------------|--------------------|------------|--------------------|------------|----------------|----------------|
| 1 | Hotel Agualongo      | 168.435.515        | 25.36      | 70.225.368         | 23.84      | 2.47           | 2.83           |
| 2 | Hotel Morasurco      | 135.728.840        | 20.43      | 60.456.321         | 20.52      | 2.02           | 2.25           |
| 3 | Hotel Cuellar's      | 162.548.694        | 24.47      | 69.456.742         | 23.57      | 2.41           | 2.65           |
| 4 | Hotel Galerías       | 95.245.365         | 14.34      | 44.148.365         | 14.98      | 2.03           | 2.35           |
| 5 | Hotel Don Saúl.      | 102.315.354        | 15.40      | 51.324.784         | 17.42      | 2.36           | 2.45           |
|   | <b>TOTAL</b>         | <b>664.273.768</b> | <b>100</b> | <b>294.611.580</b> | <b>100</b> |                |                |

Fuente: Informe Financiero. Caja de Compensación Familiar de Nariño. 2006.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA MATRIZ IE DEL HOTEL AGUALONGO

La matriz señala que el mejor cuadrante es el 3. El cuadrante 7 es para salir del negocio, en efecto, no tiene ningún futuro; los cuadrantes 2, 3 y 6 son cuadrantes de crecimiento; los cuadrantes 4 y 8 son cuadrantes de decrecimiento.

El Hotel Agualongo, Morasurco, Cuellar's, Don Saúl y Galerías, al estar ubicados en el cuadrante 5, se pueden administrar mejor con estrategias "Resista"; esto quiere decir quiere decir que hay que mejorar todas las condiciones que se tienen en éste momento: En el aspecto financiero se tiene que mantener la liquidez, buscando mayores remanentes, se deben disminuir los costos y los gastos y se debe gerenciar siguiendo una planeación específica que lleve al desarrollo, no solamente financiero sino también tecnológico, en infraestructura, talento humano y servicios.

### 8.4 MATRIZ DE LA "GRAN ESTRATEGIA"

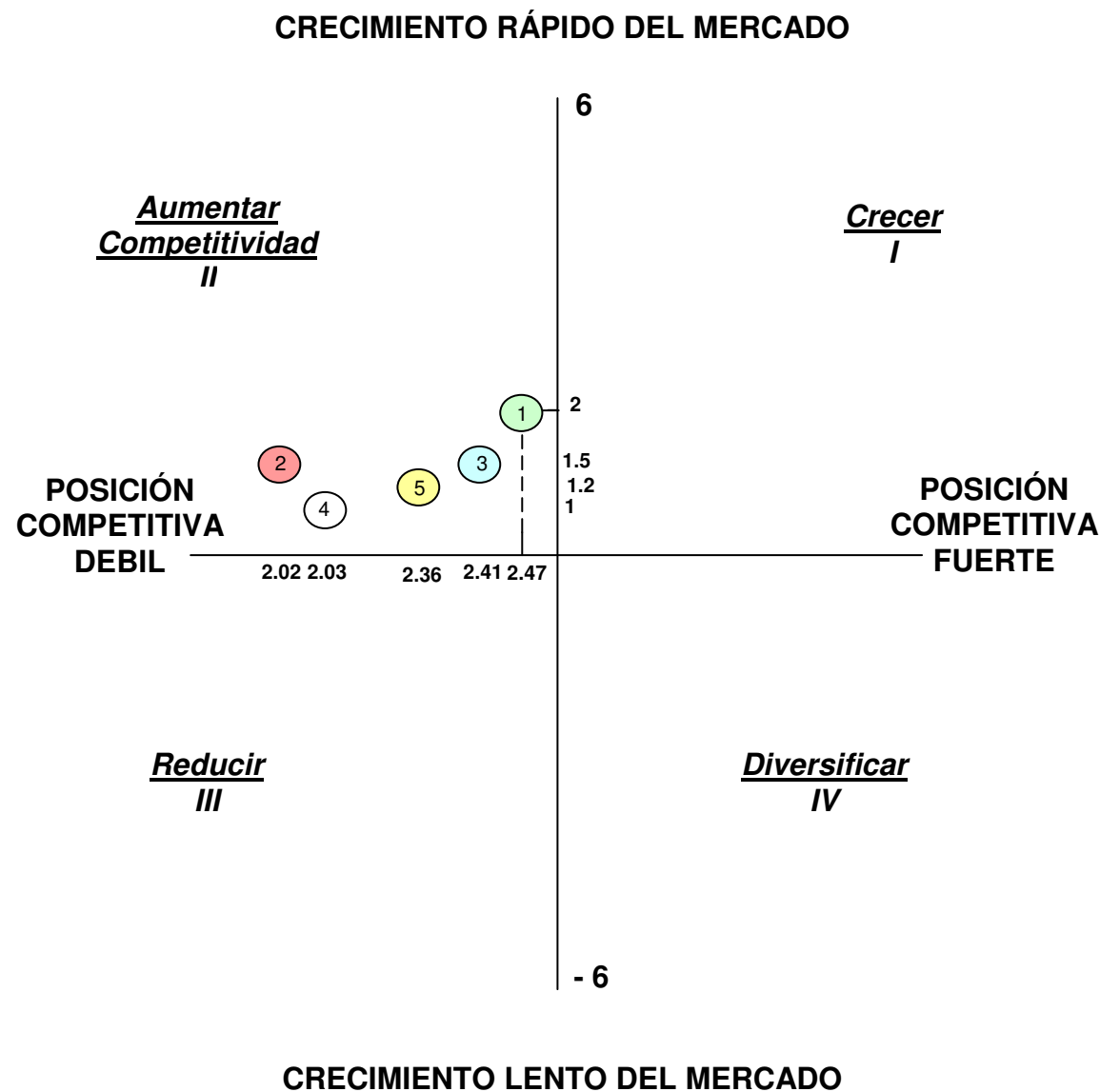
Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de herramientas empresariales. En efecto, todas las organizaciones pueden estar ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado; los cuadrantes que componen la matriz de la gran estrategia, especifican estrategias adecuadas para una gran organización así: el primer cuadrante invita a crecer, el segundo cuadrante invita a buscar

posibilidades para aumentar la competitividad, el tercer cuadrante invita a reducir y/o eliminar y el cuarto cuadrante invita a la diversificación.

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

8.4.1 Gráfica Matriz de la “Gran Estrategia” y Análisis.



| # | Servicio Alojamiento | Ingresos           | % Ingresos | Utilidad           | % Utilidad | Factor Interno | Tasa de Crecimiento |
|---|----------------------|--------------------|------------|--------------------|------------|----------------|---------------------|
| 1 | Hotel Agualongo      | 168.435.515        | 25.36      | 70.225.368         | 23.84      | 2.47           | 2                   |
| 2 | Hotel Morasurco      | 135.728.840        | 20.43      | 60.456.321         | 20.52      | 2.02           | -1.5                |
| 3 | Hotel Cuellar's      | 162.548.694        | 24.47      | 69.456.742         | 23.57      | 2.41           | 1.5                 |
| 4 | Hotel Galerías       | 95.245.365         | 14.34      | 44.148.365         | 14.98      | 2.03           | 1                   |
| 5 | Hotel Don Saúl.      | 102.315.354        | 15.40      | 51.324.784         | 17.42      | 2.36           | 1.2                 |
|   | <b>TOTAL</b>         | <b>664.273.768</b> | <b>100</b> | <b>294.611.580</b> | <b>100</b> |                |                     |

Fuente: Informe Financiero. Caja de Compensación Familiar de Nariño. 2006.

Para elaborar la matriz, se consideraron aspectos importantes de competitividad y de crecimiento en el mercado, como la tasa de crecimiento del mercado y la competitividad de cada uno de los hoteles representativos del sector.

El Hotel Agualongo, Morasurco, Cuellar's, Galerías y Don Saúl, se ubican en el cuadrante II, por lo cual necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Aunque su industria es creciente, son incapaces de competir efectivamente. El caso específico del Hotel Agualongo, demuestra que su ineffectividad se debe a la falta de un modelo gerencial estratégico y a la falta de información sobre el comportamiento de la competencia y las necesidades y expectativas del cliente. Le convendría entonces tener en cuenta las siguientes estrategias: Desarrollo del mercado, penetración en el mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, venta o liquidación.

## 8.5 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

Utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la organización como sus dos dimensiones, siendo más específica en sus implicaciones estratégicas.

Para su construcción utiliza:

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

Atractividad del mercado (Eje X). (se evalúa calificando una serie de factores considerados importantes en este aspecto; se califica de 1.0 a 5.0, indicando 5 más atractividad y 1 menor atractividad.)

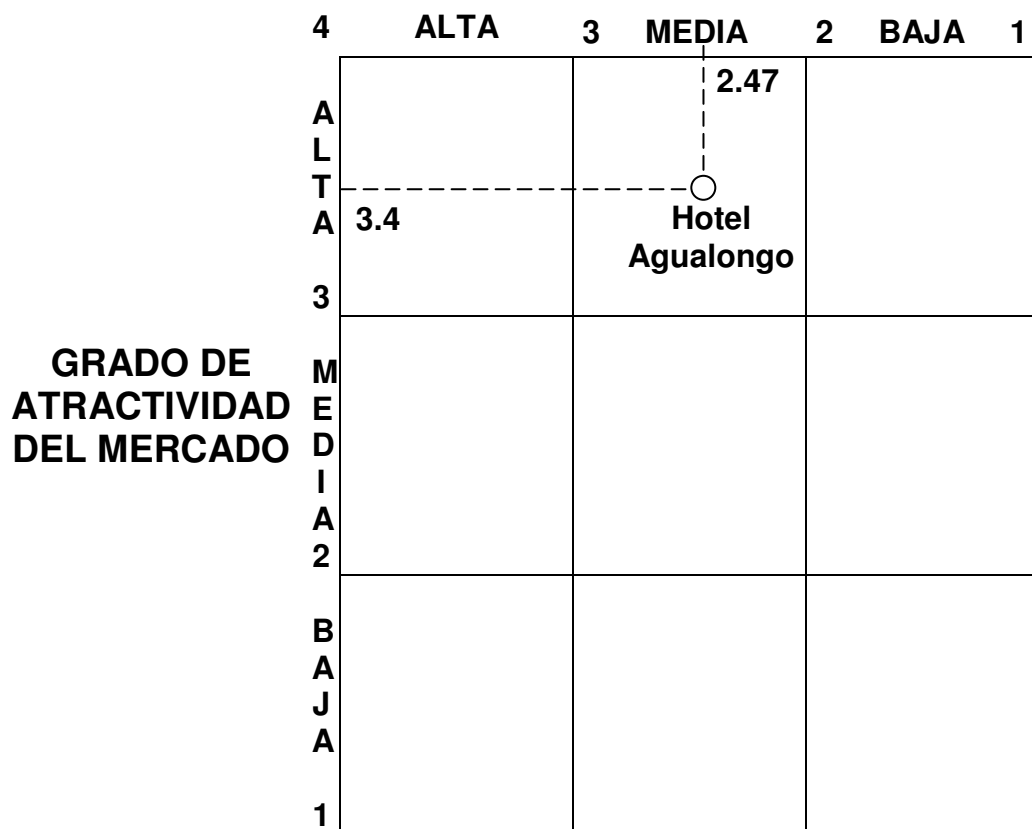
## **GRADO DE ATRACTIVIDAD DEL MERCADEO.**

1. **Número de Competidores:** Es una variable altamente atractiva, debido a que en la actualidad solamente cuenta con un competidor fuerte que es el Hotel Morasurco, y en segundo plano el Hotel Cuellar`s.
2. **Crecimiento de la Demanda:** Es medianamente atractiva debido a que se relaciona con el crecimiento de la población turística anual en la región y con el fortalecimiento del sector hotelero y turístico en Colombia.
3. **Crecimiento de la Oferta:** Es medianamente atractivo debido a que el crecimiento de la oferta hotelera con la categoría del Hotel Agualongo es mínima.
4. **Políticas de descuento en tarifas de Servicios:** Altamente atractivo debido a que garantiza una prestación de servicios con calidad y accesible a los clientes actuales del hotel.
5. **Apoyo del Gobierno a las Cajas de Compensación Familiar:** Altamente atractivo por el respaldo que el actual gobierno ha brindado en la asignación de recursos y autonomía en el manejo de los mismos.
6. **Baja Competitividad en Servicios Adicionales en los Hoteles Locales:** Es altamente atractiva, debido a que la infraestructura y las instalaciones de hoteles de cuatro y tres estrellas en la ciudad de Pasto, no están en condiciones de ofrecer los mismo servicios que ofrece el Hotel Agualongo.
7. **Bajo Nivel de Ocupación Hotelera:** Es poco atractiva, debido a que por problemas de inseguridad en el país, las reservaciones se ven afectadas y adicionalmente en el año hay periodos donde la afluencia turística es baja en la ciudad de Pasto.
8. **Poca Competencia Directa:** Es altamente atractiva, debido a que el mayor competidor en la actualidad es el Hotel Morasurco.
9. **Precio de la Competencia:** Es altamente atractiva, debido a que los precios que maneja la competencia son más altos que los del Hotel Agualongo.

### 8.5.1 Gráfica Matriz MPD

| VARIABLES DE ATRACTIVIDAD                                           | CLASIFICACION |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|
| No. De Competidores                                                 | 4             |
| Crecimiento de la demanda                                           | 3             |
| Crecimiento de la oferta                                            | 4             |
| Políticas de descuento en tarifas de los servicios                  | 4             |
| Apoyo del Gobierno a las Cajas de Compensación Familiar             | 4             |
| Baja Competitividad en Servicios Adicionales de los Hoteles Locales | 4             |
| Bajo Nivel de Ocupación Hotelera                                    | 2             |
| Poca Competencia Directa                                            | 4             |
| Precio de la Competencia                                            | 5             |
| <b>PROMEDIO</b>                                                     | <b>3.4</b>    |

### CAPACIDAD COMPETITIVA DE LA EMPRESA



La matriz indica una media capacidad competitiva proveniente de factores como oficina de atención al cliente, análisis de satisfacción del cliente, precio, publicidad del hotel en medios, imagen corporativa, clima organizacional, ubicación de las instalaciones y diseño y equipamiento de las instalaciones y un alto grado de atraktividad del mercado proveniente de número de competidores, crecimiento de la demanda, crecimiento de la oferta, políticas de descuento en tarifas de los servicios, apoyo del gobierno a las Caja de Compensación Familiar, baja competitividad en servicios adicionales de los hoteles locales, bajo nivel de ocupación hotelera, poca competencia directa y precio de la competencia. Además el Hotel Agualongo en el momento cuenta con apoyo de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, la cual está gestionando la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, lo que le permitirá generar valor agregado y mejorar la prestación de sus servicios. El Hotel Agualongo, al encontrarse ubicado con una media capacidad competitiva y contar con un alto grado de atraktividad del mercado, le correspondería la segmentación del mismo.

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

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

El procedimiento presenta los siguientes pasos:

1. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE, tomando la información directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
2. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo, las cuales son idénticas a las de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
3. Analizar las matrices de la etapa dos (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
4. 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.

5. 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.
6. 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.

## MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

### HOTEL AGUALONGO

| FACTORES CLAVES                                                      | POND. | PENETRACIÓN DE MERCADO |               | DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS |               | ASOCIACIONES      |               |
|----------------------------------------------------------------------|-------|------------------------|---------------|-----------------------------|---------------|-------------------|---------------|
|                                                                      |       | Puntaje Atracción      | Puntaje Total | Puntaje Atracción           | Puntaje Total | Puntaje Atracción | Puntaje Total |
| FACTORES INTERNOS CLAVES                                             |       |                        |               |                             |               |                   |               |
| Oficina de Atención al Cliente.                                      | 0.20  | 4                      | 0.80          | 4                           | 0.80          | -                 | -             |
| Análisis de Satisfacción del Cliente.                                | 0.21  | 4                      | 0.84          | 4                           | 0.84          | -                 | -             |
| Precio.                                                              | 0.20  | 4                      | 0.80          | 4                           | 0.80          | 3                 | 0.60          |
| Publicidad del Hotel en Medios.                                      | 0.05  | 4                      | 0.20          | -                           | -             | 1                 | 0.05          |
| Imagen Corporativa.                                                  | 0.10  | 3                      | 0.30          | 1                           | 0.10          | 4                 | 0.40          |
| Clima Organizacional.                                                | 0.05  | 1                      | 0.05          | -                           | -             | -                 | -             |
| Ubicación de las Instalaciones.                                      | 0.09  | 3                      | 0.27          | -                           | -             | 1                 | 0.09          |
| Diseño y Equipamiento de las Instalaciones.                          | 0.10  | 4                      | 0.40          | 3                           | 0.30          | 2                 | 0.20          |
| FACTORES EXTERNOS CLAVES                                             |       |                        |               |                             |               |                   |               |
| Vías de Acceso.                                                      | 0.03  | 4                      | 0.12          | -                           | -             | 1                 | 0.03          |
| Baja Competitividad en Servicios Adicionales de los Hoteles Locales. | 0.03  | 3                      | 0.09          | 2                           | 0.06          | 2                 | 0.06          |
| Bajo Nivel de Ocupación Hotelera.                                    | 0.20  | -                      | -             | -                           | -             | -                 | -             |
| Poca Competencia Directa.                                            | 0.05  | 3                      | 0.15          | 1                           | 0.05          | 3                 | 0.15          |
| TLC.                                                                 | 0.05  | 4                      | 0.20          | 4                           | 0.20          | 4                 | 0.20          |
| Definición de Objetivos y Metas Organizacionales.                    | 0.05  | 4                      | 0.20          | 4                           | 0.20          | 2                 | 0.10          |
| Actividad Turística por Temporadas.                                  | 0.10  | 1                      | 0.10          | -                           | -             | -                 | -             |
| Acceso a la Tecnología.                                              | 0.02  | 4                      | 0.08          | 3                           | 0.06          | 1                 | 0.02          |
| Seguridad en las Carreteras.                                         | 0.10  | 3                      | 0.30          | -                           | -             | -                 | -             |
| Zona Fronteriza.                                                     | 0.05  | 4                      | 0.20          | -                           | -             | 4                 | 0.20          |
| Control Interno.                                                     | 0.02  | -                      | -             | -                           | -             | -                 | -             |
| Good Will                                                            | 0.20  | 4                      | 0.80          | 1                           | 0.20          | 4                 | 0.80          |
| Precio de la Competencia.                                            | 0.10  | 4                      | 0.40          | 2                           | 0.20          | 3                 | 0.30          |
| TOTAL                                                                |       |                        | 6.30          |                             | 3.81          |                   | 3.20          |

Al calcular la suma total de puntajes de atracción, éstos muestran que la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas es la de Penetración de Mercado, en segundo lugar se encuentra el Desarrollo de los Productos y por último las Asociaciones.

## **8.7 OPCIONES MACROESTRATÉGICAS**

Como resultado de la construcción de la matriz de la Gran Estrategia para el Hotel Agualongo, éste se ubica en el Cuadrante II, las estrategias recomendadas son las siguientes:

1. Desarrollo del Mercado.
2. Penetración del Mercado
3. Desarrollo de los Productos
4. Integración Horizontal
5. Venta o Liquidación

Después de realizar el análisis correspondiente con base en el diagnóstico interno y externo realizado al Hotel Agualongo, se determinó que las estrategias que favorecen el aprovechamiento de oportunidades como: Baja competitividad en servicios adicionales de los hoteles locales, poca competencia directa, TLC, definición de objetivos y metas organizacionales, seguridad en las carreteras, zona fronteriza, Good Will y precio de la competencia y fortalezas como: Precio, imagen corporativa, ubicación de las instalaciones, diseño y equipamiento de las instalaciones son:

### **A. PENETRACIÓN DEL MERCADO**

La penetración del mercado, está relacionada con mantenerse en un mercado conocido con un producto conocido, lo cual se puede operacionalizar mediante diversas actividades como:

Teniendo en cuenta que el servicio hotelero a nivel local y regional presenta una demanda insatisfecha, la estrategia plantea:

Publicidad y promoción del Hotel Agualongo, gestionar capacitación y actualización de todo el personal del hotel. Esta actividad prioritaria, tiene como objetivo general mejorar la rentabilidad del Hotel Agualongo, a través de publicidad y promoción agresiva.

Las acciones relacionadas con ésta actividad son:

- Hacer el requerimiento a la Coordinación de Comunicaciones de las piezas publicitarias (Carpeta y Sobre Publicitario, Portafolio de Servicios, Portafolio de

- Eventos Sociales, Directorio Interno de Servicios, Tarjeta de Invitación a Eventos Especiales).
- Entrega de diseños de piezas publicitarias para aprobación de Gerencia y Subdirección de Servicios Sociales, para posterior corrección y ajuste de diseños.
  - Solicitud de cotización de impresión de las piezas publicitarias, con la aprobación de cotización del Director Administrativo.
  - Entrega de impresión a Coordinación de Comunicaciones y entrega formal al Hotel.
  - Realizar requerimiento de valla publicitaria, realizando desplazamientos para la consecución del lugar de instalación de la valla.
  - Entrega cotizaciones para aprobación del director, impresión de la valla, montaje e instalación de la misma.
  - Realizar el requerimiento de la elaboración del plan de medios de apoyo regional (radio y TV), para la promoción del restaurante, bar, zona húmeda, eventos sociales y empresariales.
  - Requerimiento para la realización del spot de TV, solicitud de las cotizaciones, solicitud de aprobación del Director Administrativo y realización del mismo.
  - Realizar requerimiento de medio de apoyo pasacalles y pendones para fortalecer la imagen regional de acuerdo a la programación de eventos de festividades especiales determinadas por FENALCO. Se debe tramitar permisos de alcaldía con cronograma de eventos para la instalación de pendones y pasacalles.
  - Realizar requerimiento de telemercadeo y visitas permanentes a Mercadeo Corporativo.
  - Realización de visitas a Empresas con retroalimentación diaria al Hotel.

## **B. DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS**

Esta estrategia busca el mejoramiento de la competitividad del Hotel Agualongo, cuya meta es generar condiciones para la satisfacción total del cliente.

El objetivo asociado con ésta estrategia busca garantizar la sostenibilidad de negocios autocosteables como el Hotel Agualongo.

Para esto se propone el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad para la certificación y/o categorización del Hotel, cuyo objetivo general es el de mejorar el nivel de satisfacción del cliente y aumentar la ocupación del Hotel suministrándole al mercado la confianza suficiente en que los servicios y acciones suministrados son de excelente calidad.

Dentro de las actividades a desarrollar se encuentran:

- Elaboración de términos de referencia para contratar la asesoría para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Calidad, cursando invitaciones a cotizar.
- Presentación de ofertas y selección de la oferta más favorable.
- Contratación, elaboración del plan de trabajo y ejecución del plan.
- Gestionar ante la Coordinación de Organización y Métodos la asesoría, revisión y análisis de funciones, procesos y procedimientos del Hotel y establecer un cronograma de trabajo a desarrollar.

### **C. ASOCIACIONES**

Esta estrategia hace referencia a dos actividades prioritarias: gestionar capacitación y actualización de todo el personal de hotel y modernizar los sistemas de cómputo, resolver los problemas hidráulicos y modernizar o sustituir la caldera del hotel.

La primera actividad tiene como objetivo general mejorar y fortalecer la prestación de servicios del hotel, procurando lograr la satisfacción del cliente y aumentar la ocupación del hotel, contando con personal más calificado para la prestación de los servicios.

Las acciones más importantes relacionadas con ésta actividad son:

- Determinar las necesidades de capacitación por cada trabajador, verificando capacidades o habilidades que se le deben fortalecer, para esto se gestionará en cada uno de los centros especializados como COTELCO, SENA, Universidades, los diferentes cursos o seminario de capacitaciones con temas referentes a la hotelería.
- Gestionar ante bienestar social la asignación presupuestal para éste tipo de capacitación, presentando ante la dirección el requerimiento para su aprobación.
- Elaboración del plan de capacitación y entrenamiento para el personal del hotel y ejecución de las capacitaciones de acuerdo a un cronograma establecido para cada área.
- Evaluación de la eficacia del programa de capacitación y entrenamiento.

La segunda actividad tiene como objetivo general contar con equipos técnicos y tecnológicos que faciliten la buena prestación de los servicios.

Las acciones relacionadas con la actividad son:

- Determinar las necesidades de mejoramiento tecnológico y de infraestructura del hotel.

- Gestionar ante Almacén con previa autorización del Director la consecución de los equipos de cómputo.
- Gestionar ante la Subdirección de Construcciones el diagnóstico y la posible solución a los problemas de la caldera, y las instalaciones hidráulicas.
- Respuesta de Almacén y respuesta o diagnóstico de la Subdirección de Construcciones y diseño de alternativas.
- Elaboración del plan de adquisiciones o mejoramiento y ejecución del mismo, debe incluir las capacitaciones que sean del caso.

## CAPÍTULO 9: DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL HOTEL AGUALONGO

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

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

“El **Indicador** es una unidad de medida gerencial, que permite evaluar y analizar el desempeño de la empresa, frente a sus objetivos, metas y responsabilidades”. Le permite a la empresa, evitar o minimizar riesgos, crisis y traumas.

De acuerdo con las anteriores definiciones, el indicador tienen las siguientes características:

- El **Indicador** debe ser diciente de la realidad que mide.
- Dar claridad de la evaluación, en forma inmediata para todos los niveles involucrados en el proceso.
- Debe permitir actuar en forma pro-activa, sin esperar análisis posteriores que dilaten decisiones y acciones.
- Debe representar elementos o factores, que dentro del que hacer diario, se puedan medir.
- El **Indicador** debe ser un **Fraccionario**, en donde el **Denominador** es igual a la cifra proyectada de una variable (Número de actividades, Pesos \$, cantidad de usuarios etc.) y el **Numerador** corresponde a la cifra ejecutada de la misma variable. La fórmula se la ubica en el marco de tiempo definido para medir la información de la variable.

## Cuadro 32. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

### HOTEL AGUALONGO

### RESPONSABLE: GERENTE

| OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                                                                              | INDICADOR                                        | CÁLCULO                                                                  | DEFINICIÓN                                                              | META | PERIODO REPORTE |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------|-----------------|
| Gestionar la consecución de recursos en el entorno regional, nacional e internacional para obras y programas de beneficio social. | Eficacia en Ingresos                             | Vr. Ingresos del Periodo / Vr. Ingresos Presupuestados                   | Mide el Cumplimiento en el Presupuesto de Ingresos                      | 100% | Mensual         |
| Ampliar Cobertura.                                                                                                                | Eficacia en Cobertura                            | # de Usuarios Atendidos / # de Usuarios Proyectados                      | Mide la Gestión en la Proyección de Cobertura                           | 95%  | Trimestral      |
| Disminuir los gastos de administración en áreas misionales.                                                                       | Eficacia en Consumo                              | Vr. Consumo por Dependencia / Vr. Presupuesto de Gasto por Dependencia   | Mide el Consumo por Dependencia con Relación al Presupuesto             | 30%  | Trimestral      |
| Disminuir los gastos de administración en áreas misionales.                                                                       | Eficacia en Gasto                                | Vr. Consumo por Dependencia / Vr. Inventario de Elementos de Consumo     | Mide el Consumo por Dependencia con Relación a Requisiciones Entregadas | 40%  | Trimestral      |
| Fortalecer el desarrollo integral y continuo del talento Humano.                                                                  | Eficacia en el Talento Humano                    | # de Usuarios Atendidos / # Funcionarios del Centro de Costo             | Mide la Cantidad de Usuarios Atendidos por el Número de Funcionarios    | 20%  | Trimestral      |
| Disminuir los gastos de administración en áreas misionales.                                                                       | Eficacia en Gastos de Personal                   | Vr. Gastos de Personal Centro de Costo / Vr. Gastos del Personal de Área | Mide la Participación del Centro de Costo en los Gastos de Personal     | 10%  | Trimestral      |
| Mantener la operatividad del Hotel.                                                                                               | Crecimiento en Ingresos                          | Vr. Variación Ingresos Periodo Actual / Vr. Ingresos Periodo Anterior    | Mide el Crecimiento del Periodo                                         | 20%  | Trimestral      |
| Asegurar una plataforma publicitaria y de mercadeo                                                                                | Eficacia en Actividad. Promoción y Mercadotecnia | # Actividades Realizadas / # Actividades Programadas                     | Mide la Gestión con Relación a la Programación de Actividades           | 100% | Trimestral      |
| Garantizar una atención oportuna y eficaz a los usuarios. Mejorar la calidad de los servicios y productos.                        | Impacto en el Cliente                            | # de Usuarios Satisfechos / # de Usuarios Atendidos                      | Mide el Grado de Satisfacción del Cliente. Encuesta Opinión.            | 98%  | Trimestral      |

| <b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>                                     | <b>INDICADOR</b>            | <b>CÁLCULO</b>                                                                                                        | <b>DEFINICIÓN</b>                                              | <b>META</b> | <b>PERIODO REPORTE</b> |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------|------------------------|
| Fortalecer y optimizar la infraestructura física y tecnológica. | Eficiencia en Instalaciones | $\frac{\text{Días/Cama Ocupados}}{\text{Total Camas Disponibles}}$                                                    | Mide el Promedio de Ocupación                                  | 85%         | Trimestral             |
| Mantener la operatividad del Hotel.                             | Rotación de Inventario      | $\frac{\text{Vr. Inventario Promedio}}{\text{Costo de Ventas}}$                                                       | Mide el Número de Veces que rota la mercancía.                 | 15.2 Veces  | Anual.                 |
| Mantener la operatividad del Hotel.                             | Rotación de Proveedores.    | $\frac{\text{Cuentas por pagar promedio}}{\text{Compras a Crédito}}$                                                  | Mide el nivel de cumplimiento en el pago a proveedores.        | 34 días     | Anual.                 |
| Mantener la operatividad del Hotel.                             | Rotación de Cartera         | $\frac{\text{Vr. Cuentas por cobrar promedio}}{\text{Vr. Servicio a Crédito.}}$                                       | Mide el número de veces que rota la cartera.                   | 10.76 Veces | Anual.                 |
| Garantizar una atención oportuna a los usuarios.                | Impacto                     | $\frac{\# \text{ de Quejas y Reclamos Solucionados}}{\# \text{ de Quejas y Reclamos Presentados}}$                    | Mide la Proporción de Solicitudes Atendidas Satisfactoriamente | 98%         | Trimestral             |
| Garantizar una atención oportuna a los usuarios.                | Eficiencia en Actividad     | $\frac{\text{Tiempo Promedio en Atención de Quejas y Solicitudes}}{\text{Tiempo Programado en Solución y Respuesta}}$ | Mide la Oportunidad de Atención                                | 5 días      | Trimestral             |

Fuente: Propia de la Investigación

## CAPÍTULO 10: PRESENTACIÓN PLAN DE ACCIÓN

### 10.1 DISEÑO PLAN DE ACCIÓN

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                        |                                                                                      |                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>CAJA DE<br/>COMPENSACIÓN<br/>FAMILIAR DE NARIÑO</b> | <b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA</b><br>Situación actual y propósitos institucionales | <b>VIGENCIA : 2006</b><br><b>FECHA: 10-03-2006</b> |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                        |                                                                                      |                                                    |
| <b>DEPENDENCIA:</b><br>HOTEL AGUALONGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                        | <b>NOMBRE TRABAJADOR Y CARGO RESPONSABLE:</b><br>JULIA EDITH PAREDES ROSERO, Gerente |                                                    |
| <b>PROPÓSITOS INSTITUCIONALES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                        |                                                                                      |                                                    |
| <p>1) Desarrollar una estrategia que permita minimizar el riesgo de COMFAMILIAR DE NARIÑO, entorno a:<br/>         Administración de Subsidio, Gestión y Administración de Aportes, Gestión de Área de Servicios Sociales, Desempeño de las Regionales Ipiales y Tumaco</p> <p>2) Garantizar la sostenibilidad de negocios autocosteables de COMFAMILIAR DE NARIÑO: Hotel Agualongo, Agencia de Viajes, Mercadeo y Salud</p> <p>3) Diseño de la Estrategia de Ampliación de la Acción de COMFAMILIAR DE NARIÑO a los demás Municipios del Departamento.</p> <p>4) Diseño de la Estrategia de Fortalecimiento del área de vivienda de interés social de COMFAMILIAR DE NARIÑO, a la luz del contexto del sector</p> <p>5) Establecer la viabilidad del fortalecimiento de los servicios en el área de Educación de COMFAMILIAR NARIÑO a partir de la Consolidación de una institución académica de estudios técnicos y/o profesionales</p> <p>6) Definir y diseñar el área de Gestión de la Cooperación Internacional de COMFAMILIAR DE NARIÑO</p> |                                                        |                                                                                      |                                                    |

|                                                                                   |                                                    |                                                                                                 |              |                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|  | <b>CAJA DE COMPENSACIÓN<br/>FAMILIAR DE NARIÑO</b> | <b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA</b><br><b>Marco General de Actividades – Personal de Planta</b> |              |                                                                                 |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                             |                                                    |                                                                                                 |              |                                                                                 |
| <b>DEPENDENCIA</b><br>HOTEL AGUALONGO                                             |                                                    |                                                                                                 |              |                                                                                 |
| <b>No..</b>                                                                       | <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>                         | <b>CARGO</b>                                                                                    | <b>GRADO</b> | <b>TIPO DE FORMACIÓN</b>                                                        |
| 1                                                                                 | JULIA EDITH PAREDES ROSERO                         | Gerente                                                                                         | Libre        | Profesional Administradora hotelera<br>Contador Público<br>Eficiencia en Ingles |
| 2                                                                                 | EDITH IBARRA                                       | Asistente de Gerencia                                                                           | Libre        | Profesional en Contaduría Pública                                               |
| 3                                                                                 | NARYIBE ZAMBRANO                                   | Almacenista                                                                                     | Libre        | Profesional en Administración de Empresas                                       |
| 4                                                                                 | CLAUDIA MARTÍNEZ                                   | Ama de Llaves                                                                                   | Outsourcing  | Contadora Publica<br>Tecnóloga en Admón. Financiera                             |
| 5                                                                                 | LUIS ALBERTO RAMIREZ                               | Maitre                                                                                          | Outsourcing  | Cursos en Hotelería                                                             |
| 6                                                                                 | OSBEL NEYVAN MAYA SOLARTE                          | Auxiliar Operativo de Gerencia                                                                  | Outsourcing  | Tecnología en Admón. Financiera                                                 |
| 7                                                                                 | XIMENA ERAZO MONTENEGRO                            | Recepcionista                                                                                   | Outsourcing  | Ingeniería de Sistemas                                                          |
| 8                                                                                 | LUCIA ACOSTA OBANDO                                | Mesera                                                                                          | Outsourcing  | Bachiller, Curso de Mesera                                                      |
| 9                                                                                 | MERCEDES CANTUCA                                   | Auxiliares de Cocina                                                                            | Outsourcing  | Bachilleres, Cursos de Cocina                                                   |
| 10                                                                                | YADIRA PINTA                                       |                                                                                                 |              |                                                                                 |
| 11                                                                                | NORBERTO MONCAYO                                   |                                                                                                 |              |                                                                                 |
| 12                                                                                | HUGO ALBERTO BRAVO LOPEZ                           | Recepcionista                                                                                   | Outsourcing  | Técnico en Programación de Sistemas                                             |

|  <b>CAJA DE COMPENSACIÓN<br/>FAMILIAR DE NARIÑO</b> |                         | <b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA</b><br><b>Marco General de Actividades – Personal de Planta</b>       |             |                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------|
|                                                                                                                                      |                         |                                                                                                       |             | Cursos de Sistemas                           |
| 13                                                                                                                                   | GERMAN FERNANDO VERGARA | Botones                                                                                               | Outsourcing | Cursos de Auxiliar de Sistemas               |
| 14                                                                                                                                   | JHON JAIRO TORO         | Botones                                                                                               | Outsourcing | Ingeniería de Alimentos cursando II Semestre |
| 15                                                                                                                                   | PATRICIA ORDOÑEZ        | Auxiliares Operativas de Habitaciones<br>Camareras,<br>Auxiliar de Lavandería, y<br>Auxiliar de Áreas | Outsourcing | Bachilleres                                  |
| 16                                                                                                                                   | ANGELICA SANTACRUZ      |                                                                                                       |             |                                              |
| 17                                                                                                                                   | ANA DELGADO             |                                                                                                       |             |                                              |
| 18                                                                                                                                   | HENRY SÁNCHEZ           |                                                                                                       |             |                                              |
| 19                                                                                                                                   | NANCY MUESES            |                                                                                                       |             |                                              |
| 20                                                                                                                                   | GUSTAVO MESIAS          | Aux. de Mantenimiento                                                                                 | Outsourcing | Conocimientos en Mantenimiento               |

|                                                              | <b>CAJA DE<br/>COMPENSACIÓN<br/>FAMILIAR DE<br/>NARIÑO</b>                                                                                                                                                                                             | <b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA</b><br>Programación Actividades | <b>VIGENCIA : 2006</b><br><b>FECHA: 10-03-2006</b>                                   |                                                |        |                    |                   |                    |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------|--------------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                 |                                                                                      |                                                |        |                    |                   |                    |                    |
| <b>DEPENDENCIA</b><br>HOTEL AGUALONGO                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                 | <b>NOMBRE TRABAJADOR Y CARGO RESPONSABLE:</b><br>JULIA EDITH PAREDES ROSERO, Gerente |                                                |        |                    |                   |                    |                    |
| <b>OBJETIVOS INSTITUCIONALES ASOCIADOS CON LAS ACTIVIDADES</b>                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                 |                                                                                      |                                                |        |                    |                   |                    |                    |
| No.                                                                                                                                           | <b>OBJETIVO INSTITUCIONAL</b>                                                                                                                                                                                                                          |                                                                 |                                                                                      |                                                |        |                    |                   |                    |                    |
| OE1                                                                                                                                           | Desarrollar una estrategia que permita minimizar el riesgo de COMFAMILIAR DE NARIÑO, en torno a: Administración de Subsidio, Gestión y Administración de aportes, Gestión de área de Servicios Sociales, Desempleo de las regionales Ipiates y Tumaco. |                                                                 |                                                                                      |                                                |        |                    |                   |                    |                    |
| OE2                                                                                                                                           | Garantizar la sostenibilidad de negocios autocosteables de COMFAMILIAR DE NARIÑO: Hotel Agualongo, Agencia de Viajes, Mercadeo y Salud.                                                                                                                |                                                                 |                                                                                      |                                                |        |                    |                   |                    |                    |
| OE3                                                                                                                                           | Diseño de la estrategia de Ampliación de la acción de COMFAMILIAR DE NARIÑO, a los demás municipios del Departamento.                                                                                                                                  |                                                                 |                                                                                      |                                                |        |                    |                   |                    |                    |
| OE4                                                                                                                                           | Diseño de la estrategia de fortalecimiento del área de vivienda de interés social de COMFAMILIAR DE NARIÑO, a la luz del contexto del sector.                                                                                                          |                                                                 |                                                                                      |                                                |        |                    |                   |                    |                    |
| OE5                                                                                                                                           | Establecer la viabilidad del fortalecimiento de los servicios en el área de Educación de COMFAMILIAR DE NARIÑO a partir de la consolidación de una institución académica de estudios técnicos y/o profesionales.                                       |                                                                 |                                                                                      |                                                |        |                    |                   |                    |                    |
| OE6                                                                                                                                           | Definir y diseñar el área de Gestión de la Cooperación Internacional de COMFAMILIAR DE NARIÑO.                                                                                                                                                         |                                                                 |                                                                                      |                                                |        |                    |                   |                    |                    |
| <b>PROGRAMACIÓN ACTIVIDADES OPERATIVAS (Actividades permanentes, cotidianas, se miden en cifras, % de atención u oportunidad de atención)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                 |                                                                                      |                                                |        |                    |                   |                    |                    |
| N°                                                                                                                                            | ACTIVIDAD OPERATIVA                                                                                                                                                                                                                                    | No.<br>OBJ.<br>INSTITU.                                         | UNIDAD<br>MEDIDA                                                                     | METAS<br>ALCANZADAS<br>VIGENCIAS<br>ANTERIORES |        | PESO<br>POND.<br>% | META PROGRAMACIÓN |                    |                    |
|                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                 |                                                                                      | 2005                                           | 2004   |                    | MÍNIMO            | SATISFAC-<br>TORIO | SOBRE-<br>SALIENTE |
| 1                                                                                                                                             | Venta de Servicios de:<br>Hospedaje                                                                                                                                                                                                                    | C3-F3                                                           | % Ingresos                                                                           |                                                | 103.01 | 20                 | 90                | 100                | 110                |
| 2                                                                                                                                             | Venta de Servicios de:<br>Restaurante y Cafetería                                                                                                                                                                                                      | C3-F3                                                           | % Ingresos                                                                           |                                                | 92.11  | 10                 | 90                | 100                | 110                |

|                                                                                   |                                                                                 |                                                            |                                                     |                                                                 |            |                                                    |    |     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------|----|-----|-----|
|  |                                                                                 | <b>CAJA DE<br/>COMPENSACIÓN<br/>FAMILIAR DE<br/>NARIÑO</b> |                                                     | <b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA</b><br>Programación Actividades |            | <b>VIGENCIA : 2006</b><br><b>FECHA: 10-03-2006</b> |    |     |     |
| 3                                                                                 | Venta de Servicios de:<br>Bar                                                   | C3-F3                                                      | % Ingresos                                          |                                                                 | 110.61     | 5                                                  | 90 | 100 | 110 |
| 4                                                                                 | Venta de Servicios de:<br>Alquiler de Salón                                     | C3-F3                                                      | % Ingresos                                          |                                                                 | 49.25      | 5                                                  | 90 | 100 | 110 |
| 5                                                                                 | Venta de Servicio de:<br>Teléfonos                                              | C3-F3                                                      | % Ingresos                                          |                                                                 | 69.34      | 5                                                  | 90 | 100 | 110 |
| 6                                                                                 | Venta de Servicios de:<br>Lavandería                                            | C3-F3                                                      | % Ingresos                                          |                                                                 | 99.65      | 5                                                  | 90 | 100 | 110 |
| 7                                                                                 | Venta de Servicios de:<br>Otros Ingresos                                        | C3-F3                                                      | % Ingresos                                          |                                                                 | 108.21     | 5                                                  | 90 | 100 | 110 |
| 8                                                                                 | Ejercer el control del presupuesto<br>de gastos de nomina mensual               | F3                                                         | % Cumpli.<br>Presup.                                | 28.000.000                                                      | 25.000.000 | 15                                                 | 90 | 95  | 110 |
| 9                                                                                 | Satisfacción al Cliente                                                         | C1                                                         | No. quejas<br>recibidas /<br>quejas<br>solucionadas | 45                                                              | 60         | 15                                                 | 90 | 95  | 110 |
| 10                                                                                | Elaboración de los requerimientos<br>de suministros y publicidad                | P3, A3                                                     | No.<br>requer.sol, /<br>No. req.<br>Atendidos       | 12                                                              | 12         | 5                                                  | 90 | 100 | 110 |
| 11                                                                                | Controlar el estado de cartera de<br>generación de cuentas y recaudo o<br>pagos |                                                            | Cart. Gener/<br>Cartera<br>Recuperada.              | 300000                                                          | 336000     | 10                                                 | 90 | 100 | 110 |
|                                                                                   | TOTAL                                                                           |                                                            |                                                     |                                                                 |            | 100%                                               |    |     |     |

|                                                                                               |                                                                                                                      |                                                          |                                      |                             |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------|
|              | CAJA DE<br>COMPENSACIÓN<br>FAMILIAR DE<br>NARIÑO                                                                     | PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA<br>Programación Actividades | VIGENCIA : 2006<br>FECHA: 10-03-2006 |                             |                     |
| PROGRAMACIÓN ACTIVIDADES PRIORITARIAS (Actividades con cronograma, Proyectos de Mejoramiento) |                                                                                                                      |                                                          |                                      |                             |                     |
| N°                                                                                            | ACTIVIDAD PRIORITARIA                                                                                                | No.<br>OBJ.<br>INSTITU.                                  | PESO<br>PONDERADO<br>%               | FECHA LIMITE<br>TERMINACIÓN | DETALLE ANEXO<br>N° |
| 1                                                                                             | Publicidad y Promoción Hotel Agualongo.                                                                              |                                                          | 30                                   | 15-06-2006                  | Anexo 1             |
| 2                                                                                             | Gestionar capacitación y actualización de todo el personal del Hotel.                                                |                                                          | 20                                   | 15-06-2006                  | Anexo 2             |
| 3                                                                                             | Modernizar los sistemas de cómputo, resolver los problemas hidráulicos, modernizar o sustituir la Caldera del Hotel. |                                                          | 25                                   | 15-06-2006                  | Anexo 3             |
| 4                                                                                             | Diseño e Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad para la certificación y/o categorización del Hotel      |                                                          | 25                                   | 15-06-2006                  | Anexo 4             |
|                                                                                               |                                                                                                                      |                                                          | 100%                                 |                             |                     |
| RESUMEN                                                                                       |                                                                                                                      |                                                          |                                      |                             |                     |
| ACTIVIDADES                                                                                   |                                                                                                                      |                                                          |                                      |                             | PORCENTAJE          |
| Actividades Operativas                                                                        |                                                                                                                      |                                                          |                                      |                             | 45                  |
| Actividades Prioritarias                                                                      |                                                                                                                      |                                                          |                                      |                             | 55                  |
| TOTAL                                                                                         |                                                                                                                      |                                                          |                                      |                             | 100%                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                        |                                                                         |                                                                                      |                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <b>CAJA DE<br/>COMPENSACIÓN<br/>FAMILIAR DE NARIÑO</b> | <b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA</b><br>Detalle Actividades Prioritarias |                                                                                      | <b>VIGENCIA : 2006</b><br><b>FECHA: 10-03-2006</b> |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                        | <b>Anexo:</b>                                                           | 1                                                                                    |                                                    |
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                        |                                                                         |                                                                                      |                                                    |
| <b>DEPENDENCIA</b><br>HOTEL AGUALONGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                        |                                                                         | <b>NOMBRE TRABAJADOR Y CARGO RESPONSABLE:</b><br>JULIA EDITH PAREDES ROSERO, Gerente |                                                    |
| <b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD O PROYECTO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                        |                                                                         |                                                                                      |                                                    |
| <b>1. OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Asegurar una plataforma publicitaria y de mercadeo a nivel corporativo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                        |                                                                         |                                                                                      |                                                    |
| <b>2. ESTRATEGIA CORPORATIVA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penetración del Mercado.</li> <li>▪ Utilizando los medios de comunicación como radio, prensa, televisión, página web en el vecino país del Ecuador, dar a conocer y promocionar los servicios que presta el Hotel.</li> <li>▪ Utilizando su estatus y estructuración, el Hotel a través de la Coordinación de Mercadeo Corporativo, buscará desarrollar estudios de mercado enfocados hacia las necesidades del cliente y hacia la competencia directa que tiene el hotel, con el fin de desarrollar ventajas competitivas.</li> <li>▪ Diseñar Planes de Publicidad a Nivel Nacional e Internacional.</li> </ul> |                                                        |                                                                         |                                                                                      |                                                    |
| <b>2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD O PROYECTO:</b><br>Publicidad y promoción Hotel Agualongo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                        |                                                                         |                                                                                      |                                                    |
| <b>2.2. OBJETIVO GENERAL:</b><br>Mejorar la rentabilidad del Hotel Agualongo a través de Publicidad y Promoción agresiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                        |                                                                         |                                                                                      |                                                    |
| <b>2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar las piezas publicitarias que requiere el Hotel Agualongo para su distribución a nivel regional y nacional</li> <li>Disponer y ejecutar el plan de medios de apoyo regional</li> <li>Disponer y diseñar los medios de apoyo</li> <li>Elaborar y ejecutar el plan de Promoción</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                        |                                                                         |                                                                                      |                                                    |
| <b>2.4. JUSTIFICACIÓN:</b> Actualmente el Hotel no esta aprovechando el 100% de su capacidad instalada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                        |                                                                         |                                                                                      |                                                    |
| <b>2.5. DEPENDENCIAS O ENTIDADES CON QUE SE RELACIONA EL PROYECTO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección Administrativa</li> <li>Subdirección de Servicios Sociales</li> <li>Coordinación de Comunicaciones</li> <li>Coordinación de Mercadeo Corporativo</li> <li>Gerencia</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                        |                                                                         |                                                                                      |                                                    |

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                  |                                   |                                                                                                |                                                                                      |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|  | CAJA DE<br>COMPENSACIÓN<br>FAMILIAR DE NARIÑO                                                                                                                                                                                                                | PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA<br>Detalle Actividades Prioritarias |                                   | VIGENCIA : 2006<br>FECHA: 10-03-2006                                                           |                                                                                      |                                   |
|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                              | Anexo:                                                           | 1                                 |                                                                                                |                                                                                      |                                   |
| 2.6. RESULTADO FINAL QUE BUSCA LA ACTIVIDAD:<br>Ocupación promedio del Hotel 60%. |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                  |                                   |                                                                                                |                                                                                      |                                   |
| PROGRAMACIÓN DE ACCIONES                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                  |                                   |                                                                                                |                                                                                      |                                   |
| N°                                                                                | ACCIÓN                                                                                                                                                                                                                                                       | PESO<br>POND.<br>%                                               | FECHA LÍMITE<br>DE<br>TERMINACIÓN | FUNCIONARIOS<br>RESPONSABLES                                                                   | ENTIDAD /<br>DEPENDENCIA<br>INVOLUCRADA                                              | DETALLE<br>RECURSOS<br>REQUERIDOS |
| 1                                                                                 | Hacer el requerimiento a la Coordinación de Comunicaciones de las piezas publicitarias. (Carpeta y sobre publicitario, Portafolio de Servicios, Portafolio de eventos sociales, Directorio interno de servicios, tarjeta de invitación a eventos especiales) | 2,7                                                              | 15-03-2006                        | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. María<br>Constanza Hoyos                        | Subdirección Servicios Sociales<br>Coord. de Comunicaciones                          |                                   |
| 2                                                                                 | Elaboración de los diseños de las piezas publicitarias                                                                                                                                                                                                       | 2,7                                                              | 21-03-2006                        | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. María<br>Constanza Hoyos                        | Sub. Servicios Sociales<br>Coordinación Comunicaciones                               |                                   |
| 3                                                                                 | Entrega de diseños de piezas publicitarias para aprobación de Gerencia y Sub. De Servicios Sociales.                                                                                                                                                         | 2,7                                                              | 22-03-2006                        | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. María<br>Constanza Hoyos<br>Sr. Francisco Ocaña | Sub. Servicios Sociales<br>Coord. De Comunicaciones<br>Cord. De Mercadeo Corporativo |                                   |
| 4                                                                                 | Correcciones y ajustes de diseños de piezas publicitarias.                                                                                                                                                                                                   | 2,7                                                              | 24-03-2006                        | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. María<br>Constanza Hoyos                        | Sub. Servicios Sociales<br>Coord. De Comunicaciones                                  |                                   |
| 5                                                                                 | Solicitud de cotizaciones de impresión de la piezas publicitarias                                                                                                                                                                                            | 2,7                                                              | 29-03-2006                        | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. María                                           | Sub. Servicios Sociales<br>Sub. Financiera                                           |                                   |

|  <b>CAJA DE<br/>COMPENSACIÓN<br/>FAMILIAR DE NARIÑO</b> |                                                                                                | <b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA</b><br><b>Detalle Actividades Prioritarias</b> |            | <b>VIGENCIA : 2006</b><br><b>FECHA: 10-03-2006</b>                                                     |                                                                  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--|
|                                                                                                                                          |                                                                                                | Anexo:                                                                         | 1          |                                                                                                        |                                                                  |  |
|                                                                                                                                          |                                                                                                |                                                                                |            | Constanza Hoyos                                                                                        | Coord. De Comunicaciones                                         |  |
| 6                                                                                                                                        | Aprobación de cotización del Director Administrativo.                                          | 2,7                                                                            | 30-03-2006 | Dr. Luis Oscar Ocampo Valencia<br>Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria Constanza Hoyos | Dirección<br>Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones |  |
| 7                                                                                                                                        | Entrega de impresión a Coordinación de Comunicaciones.                                         |                                                                                | 28-04-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria Constanza Hoyos                                   | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones              |  |
| 8                                                                                                                                        | Entrega formal al Hotel                                                                        | 2,7                                                                            | 2-05-2006  | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria Constanza Hoyos                                   | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones              |  |
| 9                                                                                                                                        | Realizar requerimiento de Valla Publicitaria                                                   | 2,7                                                                            | 15-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria Constanza Hoyos                                   | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones              |  |
| 10                                                                                                                                       | Elaboración del diseño del foto telón                                                          | 2,7                                                                            | 17-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria Constanza Hoyos                                   | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones              |  |
| 11                                                                                                                                       | Realizar solicitud de cotizaciones                                                             | 2,7                                                                            | 24-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria Constanza Hoyos                                   | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones              |  |
| 12                                                                                                                                       | Realizar desplazamientos para la consecución del lugar de instalación de la Valla publicitaria | 2,7                                                                            | 31-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria                                                   | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones              |  |

|  <b>CAJA DE<br/>COMPENSACIÓN<br/>FAMILIAR DE NARIÑO</b> |                                                                                                                                                                                                                    | <b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA</b><br><b>Detalle Actividades Prioritarias</b> |            | <b>VIGENCIA : 2006</b><br><b>FECHA: 10-03-2006</b>                                                  |                                                                                |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                    | <b>Anexo:</b>                                                                  |            | <b>1</b>                                                                                            |                                                                                |  |
|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                |            | Constanza Hoyos                                                                                     |                                                                                |  |
| 13                                                                                                                                       | Solicitud de cotizaciones de elaboración del foto telón                                                                                                                                                            | 2,7                                                                            | 31-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos                             | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones                            |  |
| 14                                                                                                                                       | Entrega cotizaciones para aprobación del Director                                                                                                                                                                  | 2,7                                                                            | 3-04-2006  | Dr. Luis Oscar<br>Ocampo<br>Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos | Director Administrativo<br>Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones |  |
| 15                                                                                                                                       | Elaboración del Contrato en Jurídica                                                                                                                                                                               | 2,7                                                                            | 5-04-2006  | Dr. Esteban<br>Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos              | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones<br>Jurídica                |  |
| 16                                                                                                                                       | Impresión de la Valla                                                                                                                                                                                              | 2,7                                                                            | 11-04-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos                             | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones                            |  |
| 17                                                                                                                                       | Montaje e instalación de la Valla                                                                                                                                                                                  | 2,7                                                                            | 18-04-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos                             | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones                            |  |
| 18                                                                                                                                       | Realizar el requerimiento de la elaboración del plan de medios de apoyo regional ( radio y TV) para la promoción del Restaurante, Bar, Zona Húmeda, Baño Turco, Sauna y Jacuzzi, Eventos sociales y empresariales. | 2,7                                                                            | 15-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos                             | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones                            |  |

|  <b>CAJA DE<br/>COMPENSACIÓN<br/>FAMILIAR DE NARIÑO</b> |                                                                 | <b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA</b><br><b>Detalle Actividades Prioritarias</b> |            |                                                                                                     | <b>VIGENCIA : 2006</b><br><b>FECHA: 10-03-2006</b>                             |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                                                                                                                          |                                                                 | <b>Anexo:</b>                                                                  |            | <b>1</b>                                                                                            |                                                                                |  |
| 19                                                                                                                                       | Elaboración plan de medios de la Coordinación de Comunicaciones | 2,7                                                                            | 16-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos                             | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones                            |  |
| 20                                                                                                                                       | Solicitud de cotizaciones                                       | 2,7                                                                            | 17-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos                             | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones                            |  |
| 21                                                                                                                                       | Presentación de cotizaciones para autorización del Director     | 2,7                                                                            | 17-03-2006 | Dr. Luis Oscar<br>Ocampo<br>Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos | Director Administrativo<br>Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones |  |
| 22                                                                                                                                       | Ejecución del plan de medios                                    | 2,7                                                                            | Mensual    | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos                             | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones                            |  |
| 23                                                                                                                                       | Requerimiento para la realización de spot de TV                 | 2,7                                                                            | 21-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos                             | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones                            |  |
| 24                                                                                                                                       | Solicitud de cotizaciones de spot de TV                         | 2,7                                                                            | 22-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos                             | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones                            |  |
| 25                                                                                                                                       | Solicitud de aprobación del Director                            | 2,7                                                                            | 24-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos                             | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones                            |  |
| 26                                                                                                                                       | Realización del spot de TV                                      | 2,7                                                                            | 31-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria                                                | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones                            |  |

|  <b>CAJA DE<br/>COMPENSACIÓN<br/>FAMILIAR DE NARIÑO</b> |                                                                                                                                                                                               | <b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA</b><br><b>Detalle Actividades Prioritarias</b> |            | <b>VIGENCIA : 2006</b><br><b>FECHA: 10-03-2006</b>                      |                                                     |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--|
|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                               | <b>Anexo:</b>                                                                  | <b>1</b>   |                                                                         |                                                     |  |
|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                               |                                                                                |            | Constanza Hoyos                                                         |                                                     |  |
| 27                                                                                                                                       | Realizar requerimiento de medio de apoyo pasacalles y pendones para fortalecer la imagen Regional de acuerdo a la programación de eventos de festividades especiales determinadas por FENALCO | 2,7                                                                            | 15-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones |  |
| 28                                                                                                                                       | Tramitar permisos de Alcaldía con cronograma de eventos para la instalación de pendones y pasacalles                                                                                          | 2,7                                                                            | 21-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones |  |
| 29                                                                                                                                       | Elaboración de diseños de pasacalles y pendones                                                                                                                                               | 2,7                                                                            | 27-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones |  |
| 30                                                                                                                                       | Presentación y aprobación de diseño de pendones y pasacalles por Gerente y Subdirector de Servicios Sociales                                                                                  | 2,7                                                                            | 28-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones |  |
| 31                                                                                                                                       | Solicitud de cotizaciones de pasacalles y pendones                                                                                                                                            | 2,7                                                                            | 29-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones |  |
| 31                                                                                                                                       | Presentación y aprobación de cotizaciones a Dirección Administrativa                                                                                                                          | 2,7                                                                            | 31-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones |  |
| 32                                                                                                                                       | Elaboración de pendones y pasacalles                                                                                                                                                          | 2,7                                                                            | 7-04-2006  | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Maria<br>Constanza Hoyos | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones |  |

|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                              |                                                |                  |                                                                                                                                 |                                                     |                                                    |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--|
|                                                                  |                                                                                                                                                              | <b>CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO</b> |                  | <b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA</b><br><b>Detalle Actividades Prioritarias</b>                                                  |                                                     | <b>VIGENCIA : 2006</b><br><b>FECHA: 10-03-2006</b> |  |
|                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                              | <b>Anexo:</b>                                  |                  | <b>1</b>                                                                                                                        |                                                     |                                                    |  |
| 33                                                                                                                                                | Realizar requerimiento de Telemercadeo y visitas permanentes a Mercadeo Corporativo                                                                          | 2,7                                            | 15-03-2006       | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Sr. Francisco Ocaña                                                                   | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones |                                                    |  |
| 34                                                                                                                                                | Solicitud de designación de una promotora para desarrollo de Telemercadeo, evento día de la madre 21 de Mayo                                                 | 2,7                                            | 17 al 19-05-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Sr. Francisco Ocaña                                                                   | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones |                                                    |  |
| 35                                                                                                                                                | Circular oficios de invitación para celebración del día del Abogado 22 de Junio dirigido a La Rama Jurisdiccional, Fiscalía, Magistrados y gremio en general | 2,7                                            | 15,16,20-06-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Sr. Francisco Ocaña                                                                   | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones |                                                    |  |
| 36                                                                                                                                                | Solicitud de telemercadeo de la celebración de Navidad                                                                                                       | 2,7                                            | 18,22-12-2006    | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Sr. Francisco Ocaña                                                                   | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones |                                                    |  |
| 37                                                                                                                                                | Realización de visitas a empresas con retroalimentación diaria al Hotel                                                                                      | 2,8                                            | Mensual          | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Sr. Francisco Ocaña                                                                   | Sub. Servicios Sociales<br>Coord.<br>Comunicaciones |                                                    |  |
| TOTAL                                                                                                                                             |                                                                                                                                                              | 100%                                           |                  |                                                                                                                                 |                                                     |                                                    |  |
| <b>RELACIONES Y CONDICIONES PARA EL CUMPLIMIENTO</b>                                                                                              |                                                                                                                                                              |                                                |                  |                                                                                                                                 |                                                     |                                                    |  |
| <b>PROYECTO / CONVENIO / ACUERDO, A QUE HACE REFERENCIA:</b><br>Establecimiento de un plan de promoción y publicidad especializada para el Hotel. |                                                                                                                                                              |                                                |                  | <b>CONDICIONES PARA EL CUMPLIMIENTO:</b><br>Que la promoción y publicidad sea oportuna y acorde a las necesidades del servicio. |                                                     |                                                    |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | CAJA DE<br>COMPENSACIÓN<br>FAMILIAR DE NARIÑO | PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA<br>Detalle Actividades Prioritarias |                                                                               | VIGENCIA : 2006<br>FECHA: 10-03-06 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                               | Anexo:                                                           | 2                                                                             |                                    |
| IDENTIFICACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |
| DEPENDENCIA<br>HOTEL AGUALONGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                               |                                                                  | NOMBRE TRABAJADOR Y CARGO RESPONSABLE:<br>JULIA EDITH PAREDES ROSERO, Gerente |                                    |
| INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD O PROYECTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |
| 1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:<br>1.1. Garantizar una atención oportuna y eficaz a los usuarios.<br>1.2. Mejorar la calidad de los servicios y productos.<br>1.3. Fortalecer el desarrollo integral y continuo del talento humano con el propósito de mejorar la productividad del hotel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |
| 2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS:<br>▪ Penetración de Mercado.<br>▪ Desarrollo de los Productos.<br>▪ Asociaciones.<br>▪ El Hotel buscará establecer un estilo gerencial propio proyectado a todos los servicios, como un puntal de certificación en calidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |
| 2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD O PROYECTO:<br>Gestionar capacitación y Actualización de todo el personal del Hotel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |
| 2.2. OBJETIVO GENERAL:<br>Mejorar y fortalecer la prestación de los servicios del Hotel procurando lograr la satisfacción del cliente y aumentar la ocupación del hotel<br>Contar con personal más calificado para la prestación de los Servicios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |
| 2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:<br>Aumentar la satisfacción de los clientes del Hotel en el suministro de los servicios de Hospedaje, Restaurante y Cafetería, Bar y Servicios Complementarios.<br>Aumentar la satisfacción de los clientes en la prestación del servicio de Hospedaje, Restaurante y Cafetería, Bar y Servicios Complementarios.<br>Capacitar a los integrantes del área de Alojamiento en temas como: Habitaciones, Lavandería, Áreas Sociales, Atención al Cliente, Manejo de la Operación de Ama de Llaves..<br>Capacitar y entrenar al personal de Alimentos y Bebidas en temas como: Desarrollo de habilidades para meseros, principios de producción de alimentos para Auxiliares de Cocina, Manejo de Convenciones y Servicios, Higiene y Manipulación de Alimentos.<br>Capacitar y entrenar al personal Auxiliar Administrativo, Gerencia y Asistente de Gerencia en temas como: el Turismo en la Industria Hotelera, Mercadotecnia estrategia hotelera y turística, Mercadeo y Ventas en la Industria Hotelera, Planificación de la Utilidad para la determinación de Tarifas, Supervisión en la Industria Hotelera.<br>Capacitar y entrenar a la Almacenista en el manejo de compras en la Operación Hotelera. |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |

|                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                  |                                                                  |                                   |                                                               |                                                |                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                                                  | CAJA DE<br>COMPENSACIÓN<br>FAMILIAR DE NARIÑO                                                                                                                                    | PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA<br>Detalle Actividades Prioritarias |                                   | VIGENCIA : 2006<br>FECHA: 10-03-06                            |                                                |                                   |
|                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                  | Anexo:                                                           | 2                                 |                                                               |                                                |                                   |
|                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                  |                                                                  |                                   |                                                               |                                                |                                   |
| 2.4. JUSTIFICACIÓN: El proceso de Sistema de Gestión de Calidad, requiere de personal calificado para la prestación de los Servicios.                             |                                                                                                                                                                                  |                                                                  |                                   |                                                               |                                                |                                   |
| 2.5. DEPENDENCIAS O ENTIDADES CON QUE SE RELACIONA EL PROYECTO:<br>Dirección Administrativa<br>Subdirección de Servicios Sociales<br>Gerencia<br>Bienestar Social |                                                                                                                                                                                  |                                                                  |                                   |                                                               |                                                |                                   |
| 2.6. RESULTADO FINAL QUE BUSCA LA ACTIVIDAD:<br>Prestar un servicio con calidad y calidez                                                                         |                                                                                                                                                                                  |                                                                  |                                   |                                                               |                                                |                                   |
| PROGRAMACIÓN DE ACCIONES                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                  |                                                                  |                                   |                                                               |                                                |                                   |
| N°                                                                                                                                                                | ACCIÓN                                                                                                                                                                           | PESO<br>POND.<br>%                                               | FECHA LÍMITE<br>DE<br>TERMINACIÓN | FUNCIONARIOS<br>RESPONSABLES                                  | ENTIDAD /<br>DEPENDENCIA<br>INVOLUCRADA        | DETALLE<br>RECURSOS<br>REQUERIDOS |
| 1                                                                                                                                                                 | Determinar las necesidades de capacitación por cada trabajador o las capacidades o habilidades que se le deben fortalecer.                                                       | 10                                                               | 28-01-2006                        | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Yain                | Gerente<br>Subdirección Servicios<br>Sociales  |                                   |
| 2                                                                                                                                                                 | Gestionar en cada uno de los centros especializados como COTELCO, SENA, UNIVERSIDADES, los diferentes cursos o seminarios de capacitaciones con temas referentes a la Hotelería. | 10                                                               | 31-01-2006                        | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Claudia Jurado | Gerente<br>Subdirección. Servicios<br>Sociales |                                   |
| 3                                                                                                                                                                 | Seleccionar los cursos de interés para el hotel y cotizarlos                                                                                                                     | 10                                                               | 01-02-2006                        | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes                        | Gerente<br>Subd. Servicios<br>Sociales         |                                   |
| 4                                                                                                                                                                 | Gestionar ante Bienestar Social la asignación presupuestal para este tipo de capacitación.                                                                                       | 10                                                               | 14-02-2006                        | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Claudia Jurado | Sub. Servicios Sociales<br>Bienestar Social    |                                   |

|                                                                                                                             |                                                                                    |                                                        |            |                                                                          |                                              |                                            |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------|--|
|                                            |                                                                                    | <b>CAJA DE<br/>COMPENSACIÓN<br/>FAMILIAR DE NARIÑO</b> |            | <b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA<br/>Detalle Actividades Prioritarias</b> |                                              | <b>VIGENCIA : 2006<br/>FECHA: 10-03-06</b> |  |
|                                                                                                                             |                                                                                    | <b>Anexo:</b>                                          |            | <b>2</b>                                                                 |                                              |                                            |  |
| 5                                                                                                                           | Presentar ante la Dirección el requerimiento para su aprobación                    | 10                                                     | mensual    | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Claudia Jurado            | Sub. Servicios Sociales<br>Bienestar Social  |                                            |  |
| 6                                                                                                                           | Elaboración del plan de capacitación y entrenamiento para el personal del hotel    | 10                                                     | 02-02-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Yain<br>Dra. Claudia Jurado    | Sub. Servicios Sociales<br>Bienestar Social  |                                            |  |
| 7                                                                                                                           | Ejecutar las capacitaciones de acuerdo a un cronograma establecido para cada área. | 20                                                     | mensual    | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Claudia Jurado            | Sub. Servicios Sociales<br>Bienestar Social  |                                            |  |
| 8                                                                                                                           | Evaluación de la eficacia del plan de capacitación y entrenamiento (por evento)    | 20                                                     | Mensual    | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Claudia Jurado            | Sub. Servicios Sociales<br>Bienestar Social. |                                            |  |
|                                                                                                                             | TOTAL                                                                              | 100%                                                   |            |                                                                          |                                              |                                            |  |
| <b>RELACIONES Y CONDICIONES PARA EL CUMPLIMIENTO</b>                                                                        |                                                                                    |                                                        |            |                                                                          |                                              |                                            |  |
| <b>PROYECTO / CONVENIO / ACUERDO, A QUE HACE REFERENCIA:</b><br>Gestionar capacitación y Actualización de todo el personal. |                                                                                    |                                                        |            | <b>CONDICIONES PARA EL CUMPLIMIENTO:</b><br>Presupuesto                  |                                              |                                            |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | CAJA DE<br>COMPENSACIÓN<br>FAMILIAR DE NARIÑO | PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA<br>Detalle Actividades Prioritarias |                                                                               | VIGENCIA : 2006<br>FECHA: 10-03-06 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                               | Anexo:                                                           | 3                                                                             |                                    |
| IDENTIFICACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |
| DEPENDENCIA<br>HOTEL AGUALONGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                               |                                                                  | NOMBRE TRABAJADOR Y CARGO RESPONSABLE:<br>JULIA EDITH PAREDES ROSERO, Gerente |                                    |
| INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD O PROYECTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |
| <b>1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:</b><br>1.1. Garantizar una atención oportuna y eficaz a los usuarios.<br>1.2. Mejorar la calidad de los servicios y productos.<br>1.3. Ampliar cobertura.<br>1.4. Fortalecer y optimizar la infraestructura física y tecnológica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |
| <b>2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Penetración de Mercado.</li><li>▪ Desarrollo de los Productos.</li><li>▪ Asociaciones.</li><li>▪ El Hotel buscará la mejor utilización de espacios y recursos, con conocimiento, tecnología y diseños adquiridos a través de alianzas estratégicas con Hoteles y organizaciones internacionales.</li><li>▪ El Hotel deberá establecer convenios nacionales e internacionales con empresas de telecomunicaciones, que le permitan fortalecer sus servicios de Internet, televisión por cable y servicio telefónico.</li><li>▪ El Hotel debe desarrollar un sistema de información con los clientes, dando a conocer que cuenta con los precios más bajos del mercado.</li></ul> |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |
| <b>2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD O PROYECTO:</b><br>Modernizar los sistemas de cómputo, resolver los problemas hidráulicos, modernizar o sustituir la Caldera del Hotel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |
| <b>2.2. OBJETIVO GENERAL:</b><br>Contar con equipos técnicos y tecnológicos que faciliten la buena prestación de los Servicios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |
| <b>2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b><br><br>Disponer de las facilidades tecnológicas que requieren los huéspedes<br><br>Mejorar la administración de la información del hotel<br><br>Mejorar el nivel de satisfacción del cliente a través del suministro de más y mejores servicios<br>Dotar al personal de buenas herramientas, para que su trabajo sea eficiente y ágil.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                               |                                                                  |                                                                               |                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                       |                                                                  |                                   |                                                                                        |                                                                              |                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                                                                                                                | CAJA DE<br>COMPENSACIÓN<br>FAMILIAR DE NARIÑO                                                         | PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA<br>Detalle Actividades Prioritarias |                                   | VIGENCIA : 2006<br>FECHA: 10-03-06                                                     |                                                                              |                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                       | Anexo:                                                           | 3                                 |                                                                                        |                                                                              |                                   |
| Revisar la instalación hidráulica y determinar un diagnóstico de los problemas generados<br>Modernizar la Caldera del Hotel, para disminuir los altos costos de mantenimiento y prestar un servicio óptimo en las Habitaciones. |                                                                                                       |                                                                  |                                   |                                                                                        |                                                                              |                                   |
| 2.4. JUSTIFICACIÓN: Para la buena prestación de los Servicios, se requiere contar con equipos técnicos y tecnológicos modernos.                                                                                                 |                                                                                                       |                                                                  |                                   |                                                                                        |                                                                              |                                   |
| 2.5. DEPENDENCIAS O ENTIDADES CON QUE SE RELACIONA EL PROYECTO:<br>Dirección Administrativa<br>Subdirección de Servicios Sociales<br>Subdirección de Construcciones<br>Coordinación de Sistemas                                 |                                                                                                       |                                                                  |                                   |                                                                                        |                                                                              |                                   |
| 2.6. RESULTADO FINAL QUE BUSCA LA ACTIVIDAD:<br>Prestar un servicio con calidad y calidez                                                                                                                                       |                                                                                                       |                                                                  |                                   |                                                                                        |                                                                              |                                   |
| PROGRAMACIÓN DE ACCIONES                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                       |                                                                  |                                   |                                                                                        |                                                                              |                                   |
| N°                                                                                                                                                                                                                              | ACCIÓN                                                                                                | PESO<br>POND.<br>%                                               | FECHA LÍMITE<br>DE<br>TERMINACIÓN | FUNCIONARIOS<br>RESPONSABLES                                                           | ENTIDAD /<br>DEPENDENCIA<br>INVOLUCRADA                                      | DETALLE<br>RECURSOS<br>REQUERIDOS |
| 1                                                                                                                                                                                                                               | Determinar las necesidades de mejoramiento tecnológico y de infraestructura del hotel.                | 10                                                               | 01-02-2006                        | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Ing. Manuel Martínez<br>Ing. Andrea Zambrano | Subdirección Serv. Sociales<br>Coord. de Sistemas<br>Subd. De Construcciones |                                   |
| 2                                                                                                                                                                                                                               | Gestionar ante almacén con previa autorización del Director la consecución de los equipos de cómputo. | 10                                                               | 01-02-2006                        | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Ing. Manuel Martínez<br>Sr. Hermes Armero    | Subd. Serv. Sociales<br>Coord. De sistemas<br>Almacén de suministros         | Computadores<br>5                 |

|                                                                                                                       |                                                                                                                                                       |                                                |            |                                                                                                                                                                             |                                                              |                                                  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--|
|                                      |                                                                                                                                                       | <b>CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO</b> |            | <b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA</b><br><b>Detalle Actividades Prioritarias</b>                                                                                              |                                                              | <b>VIGENCIA : 2006</b><br><b>FECHA: 10-03-06</b> |  |
|                                                                                                                       |                                                                                                                                                       | <b>Anexo:</b>                                  |            | <b>3</b>                                                                                                                                                                    |                                                              |                                                  |  |
| 3                                                                                                                     | Gestionar ante la Subdirección de Construcciones el diagnóstico y la posible solución a los problemas de la caldera, y las instalaciones hidráulicas. | 10                                             | 17-02-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Andrea Zambrano                                                                                                              | Sub. Servicios Sociales<br>Sub. De Construcciones            |                                                  |  |
| 4                                                                                                                     | Respuesta de Almacén                                                                                                                                  | 10                                             | 17-02-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Andrea Zambrano<br>Sr. Edmundo Riascos                                                                                       | Sub. Servicios Sociales<br>Sub. De Construcciones<br>Almacén |                                                  |  |
| 5                                                                                                                     | Respuesta o diagnóstico de la Subdirección de Construcciones y diseño de alternativas                                                                 | 10                                             | 23-02-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Andrea Zambrano                                                                                                              | Sub. Servicios Sociales<br>Sub. De Construcciones            |                                                  |  |
| 6                                                                                                                     | Elaboración del plan de adquisiciones o mejoramiento                                                                                                  | 25                                             | 10-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Andrea Zambrano                                                                                                              | Sub. Servicios Sociales<br>Sub. De Construcciones<br>Almacén |                                                  |  |
| 7                                                                                                                     | Ejecución del plan de mejoramiento de infraestructura o instalación de equipos, etc. Debe incluir las capacitaciones que sean del caso.               | 25                                             | 30-06-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dra. Andrea Zambrano                                                                                                              | Sub. Servicios Sociales<br>Sub. De Construcciones<br>Almacén |                                                  |  |
|                                                                                                                       | TOTAL                                                                                                                                                 | 100%                                           |            |                                                                                                                                                                             |                                                              |                                                  |  |
| <b>RELACIONES Y CONDICIONES PARA EL CUMPLIMIENTO</b>                                                                  |                                                                                                                                                       |                                                |            |                                                                                                                                                                             |                                                              |                                                  |  |
| <b>PROYECTO / CONVENIO / ACUERDO, A QUE HACE REFERENCIA:</b><br>Modernizar equipos técnicos y tecnológicos del Hotel. |                                                                                                                                                       |                                                |            | <b>CONDICIONES PARA EL CUMPLIMIENTO:</b><br>Contar con la Asesoría técnica para la toma de decisiones referente a los problemas de Caldera y las instalaciones hidráulicas. |                                                              |                                                  |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                               |                                                                  |                                                                               |                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | CAJA DE<br>COMPENSACIÓN<br>FAMILIAR DE NARIÑO | PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA<br>Detalle Actividades Prioritarias |                                                                               | VIGENCIA : 2006<br>FECHA: 10-03-2006 |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                               | Anexo:                                                           | 4                                                                             |                                      |
| IDENTIFICACIÓN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                               |                                                                  |                                                                               |                                      |
| DEPENDENCIA<br>HOTEL AGUALONGO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                               |                                                                  | NOMBRE TRABAJADOR Y CARGO RESPONSABLE:<br>JULIA EDITH PAREDES ROSERO, Gerente |                                      |
| INFORMACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD O PROYECTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                               |                                                                  |                                                                               |                                      |
| <b>1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:</b><br>1.1. Garantizar una atención oportuna y eficaz a los usuarios.<br>1.2. Mejorar la calidad de los servicios y productos.<br>1.3. Ampliar cobertura.<br>1.4. Disminuir los gastos de administración en áreas misionales.<br>1.5. Mantener la operatividad del hotel.<br>1.6. Fortalecer el desarrollo integral y continuo del talento humano con el propósito de mejorar la productividad del hotel.<br>1.4. Fortalecer y optimizar la infraestructura física y tecnológica.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                               |                                                                  |                                                                               |                                      |
| <b>2. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Penetración de Mercado.</li><li>▪ Desarrollo de los Productos.</li><li>▪ Asociaciones.</li><li>▪ El Hotel buscará la mejor utilización de espacios y recursos, con conocimiento, tecnología y diseños adquiridos a través de alianzas estratégicas con Hoteles y organizaciones internacionales.</li><li>▪ El Hotel debe desarrollar un sistema de información con los clientes, dando a conocer que cuenta con los precios más bajos del mercado.</li><li>▪ El Hotel propenderá por la innovación de sus sistemas o procedimientos en la prestación de sus servicios.</li><li>▪ El Hotel se decidirá por la toma de decisiones a largo plazo, bajo estudios pertinentes de metas con base en los índices de satisfacción al cliente y estudio del sector hotelero a nivel regional.</li><li>▪ Reestructurar y redireccionar la dependencia de Mercadeo Corporativo de la Caja, con el fin de fortalecer y mejorar la publicidad del Hotel.</li></ul> |                                               |                                                                  |                                                                               |                                      |
| <b>2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD O PROYECTO:</b><br>Diseño e Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad para la certificación y/o categorización del Hotel.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                               |                                                                  |                                                                               |                                      |
| <b>2.2. OBJETIVO GENERAL:</b><br>Mejorar el nivel de satisfacción del cliente y aumentar la ocupación del Hotel suministrándole al mercado la confianza suficiente en que los servicios y acciones suministrados por el Hotel son de excelente calidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                               |                                                                  |                                                                               |                                      |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                             |                                                                  |                                   |                                                                            |                                                          |                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                    | CAJA DE<br>COMPENSACIÓN<br>FAMILIAR DE NARIÑO                                                                                               | PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA<br>Detalle Actividades Prioritarias |                                   | VIGENCIA : 2006<br>FECHA: 10-03-2006                                       |                                                          |                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                             | Anexo:                                                           | 4                                 |                                                                            |                                                          |                                   |
| <b>2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b><br>Socializar al interior de la CAJA, especialmente en el Hotel, la importancia y utilidad de los sistemas de gestión de la calidad.<br>Diseñar el Sistema de gestión de calidad para el Hotel<br>Implementar el sistema de gestión de la Calidad para el Hotel. |                                                                                                                                             |                                                                  |                                   |                                                                            |                                                          |                                   |
| <b>2.4. JUSTIFICACIÓN:</b> El Hotel Agualongo una vez certificado, le permitirá ser más competitivo, fortalecer su promoción y publicidad.                                                                                                                                                          |                                                                                                                                             |                                                                  |                                   |                                                                            |                                                          |                                   |
| <b>2.5. DEPENDENCIAS O ENTIDADES CON QUE SE RELACIONA EL PROYECTO:</b><br>Dirección Administrativa<br>Subdirección de Servicios Sociales<br>Organización y Métodos                                                                                                                                  |                                                                                                                                             |                                                                  |                                   |                                                                            |                                                          |                                   |
| <b>2.6. RESULTADO FINAL QUE BUSCA LA ACTIVIDAD:</b><br>Certificación / categorización del Hotel.                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                             |                                                                  |                                   |                                                                            |                                                          |                                   |
| PROGRAMACIÓN DE ACCIONES                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                             |                                                                  |                                   |                                                                            |                                                          |                                   |
| N°                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ACCIÓN                                                                                                                                      | PESO<br>POND.<br>%                                               | FECHA LÍMITE<br>DE<br>TERMINACIÓN | FUNCIONARIOS<br>RESPONSABLES                                               | ENTIDAD /<br>DEPENDENCIA<br>INVOLUCRADA                  | DETALLE<br>RECURSOS<br>REQUERIDOS |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Elaboración de los términos de referencia para contratar la asesoría para el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad). | 5                                                                | 7-03-2006                         | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Ing. Álvaro Riascos              | Sub. Serv. Sociales<br>Coord.. Organización y<br>Métodos |                                   |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Cursar invitaciones a cotizar                                                                                                               | 5                                                                | 15-03-2006                        | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Ing. Álvaro Riascos              | Sub. Serv. Sociales<br>Coord.. Organización y<br>Métodos |                                   |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Presentación de ofertas                                                                                                                     | 5                                                                | 20-03-2006                        | Dirección<br>Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Ing. Álvaro Riascos | Sub. Serv. Sociales<br>Coord.. Organización y<br>Métodos |                                   |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Selección de la Oferta más favorable.                                                                                                       | 5                                                                | 31-03-2006                        | Dirección<br>Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Ing. Álvaro Riascos | Sub. Serv. Sociales<br>Coord.. Organización y<br>Métodos |                                   |

|                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                  |                                         |            |                                                                                                     |                                                               |                                      |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--|
|                              |                                                                                                                                                                                                  | CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO |            | PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA<br>Detalle Actividades Prioritarias                                    |                                                               | VIGENCIA : 2006<br>FECHA: 10-03-2006 |  |
|                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                  | Anexo:                                  |            | 4                                                                                                   |                                                               |                                      |  |
| 5                                                                                                             | Contratación                                                                                                                                                                                     | 10                                      | 8-04-2006  | Dirección<br>Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Ing. Álvaro Riascos                          | Sub. Serv. Sociales<br>Coord.. Organización y<br>Métodos      |                                      |  |
| 6                                                                                                             | Elaboración del plan de trabajo definitivo                                                                                                                                                       | 10                                      | 9-04-2006  | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Ing. Álvaro Riascos                                       | Sub. Serv. Sociales<br>Coord.. Organización y<br>Métodos      |                                      |  |
| 7                                                                                                             | Ejecución del plan.                                                                                                                                                                              | 40                                      | 10-04-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Ing. Álvaro Riascos                                       | Sub. Serv. Sociales<br>Coord.. Organización y<br>Métodos      |                                      |  |
| 8                                                                                                             | Gestionar ante la Coordinación de Organización y Métodos la asesoría, revisión y análisis de funciones, procesos y procedimientos del Hotel y establecer un cronograma de trabajo a desarrollar. | 10                                      | 10-03-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Ing. Álvaro Riascos                                       | Julia Edith Paredes Dr.<br>Oscar Reyes<br>Ing. Álvaro Riascos |                                      |  |
| 9                                                                                                             | Desarrollar el cronograma establecido, con base en los delineamientos dados por el Dr. Alvaro Riascos                                                                                            | 10                                      | 10-04-2006 | Julia Edith Paredes<br>Dr. Oscar Reyes<br>Dr. Álvaro Riascos                                        | Sub. Servicios Sociales<br>Coord. Organización y<br>Métodos   |                                      |  |
| TOTAL                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                  | 100%                                    |            |                                                                                                     |                                                               |                                      |  |
| RELACIONES Y CONDICIONES PARA EL CUMPLIMIENTO                                                                 |                                                                                                                                                                                                  |                                         |            |                                                                                                     |                                                               |                                      |  |
| PROYECTO / CONVENIO / ACUERDO, A QUE HACE REFERENCIA:<br>Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad. |                                                                                                                                                                                                  |                                         |            | CONDICIONES PARA EL CUMPLIMIENTO:<br>Contar con la Asesoría y el acompañamiento de todo el proceso. |                                                               |                                      |  |

|  | CAJA DE<br>COMPENSACIÓN<br>FAMILIAR DE<br>NARIÑO | PROGRAMACIÓN ANUAL<br>DETALLADA Identificación<br>Necesidades Maquinaria y Equipo | VIGENCIA : 2006<br>FECHA: 10-03-2006                                          |             |             |                                                         |                                             |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------|
| IDENTIFICACIÓN                                                                    |                                                  |                                                                                   |                                                                               |             |             |                                                         |                                             |                              |
| DEPENDENCIA:<br>HOTEL AGUALONGO                                                   |                                                  |                                                                                   | NOMBRE TRABAJADOR Y CARGO RESPONSABLE:<br>JULIA EDITH PAREDES ROSERO, Gerente |             |             |                                                         |                                             |                              |
| DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO                              |                                                  |                                                                                   |                                                                               |             |             |                                                         |                                             |                              |
| N°                                                                                | DESCRIPCIÓN                                      | UNIDAD DE<br>MEDIDA                                                               | CANTIDAD                                                                      | TRANSACCIÓN |             | VALOR<br>APROXIMADO<br>MILES DE<br>PESOS<br><br>REVISAR | TIPO DE<br>EQUIPO<br>Identificar<br>con No. | No.<br>ACTIVIDAD<br>ASOCIADA |
|                                                                                   |                                                  |                                                                                   |                                                                               | REPOSICIÓN  | ADQUISICIÓN |                                                         |                                             |                              |
| 1                                                                                 | Computador Pentium                               | Computador                                                                        | 5                                                                             | 3           | 2           | 15000000                                                | 3                                           | 1                            |
| 2                                                                                 | Prensa de planchado industrial                   | Plancha                                                                           | 1                                                                             |             | 1           | 5600000                                                 | 6                                           | 1                            |
| 3                                                                                 | Horno a Gas                                      | Horno                                                                             | 1                                                                             | 1           |             | 6000000                                                 | 6                                           | 1                            |
| 4                                                                                 | Horno Gratinador                                 | Horno                                                                             | 1                                                                             |             | 1           | 4000000                                                 | 6                                           | 1                            |
| 5                                                                                 | video Vean                                       | video Vean                                                                        | 1                                                                             |             |             | 4500000                                                 | 7                                           | 1                            |
| 6                                                                                 | Congelador                                       | Congelador                                                                        | 1                                                                             | 1           |             | 8000000                                                 | 6                                           |                              |
| 7                                                                                 | Greca                                            | Greca                                                                             | 1                                                                             | 1           |             | 450000                                                  | 4                                           |                              |
| 8                                                                                 | Licuada Industrial                               | Licuada                                                                           | 1                                                                             | 1           |             | 250000                                                  | 6                                           |                              |
| 9                                                                                 | Equipo de Sonido Restaurante                     | Equipo                                                                            | 1                                                                             | 1           |             | 3500000                                                 | 6 o 7                                       |                              |

|                                                                                   |                                    |                                                            |     |                                                                                            |     |                                              |          |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------|----------|--|
|  |                                    | <b>CAJA DE<br/>COMPENSACIÓN<br/>FAMILIAR DE<br/>NARIÑO</b> |     | <b>PROGRAMACIÓN ANUAL<br/>DETALLADA Identificación<br/>Necesidades Maquinaria y Equipo</b> |     | <b>VIGENCIA : 2006<br/>FECHA: 10-03-2006</b> |          |  |
| 10                                                                                | Plancha de Cocina                  | Plancha                                                    | 1   | 1                                                                                          |     | 1500000                                      | 6        |  |
| 11                                                                                | Radioteléfonos                     | Radioteléfonos                                             | 12  |                                                                                            | 12  | 2088000                                      | 2        |  |
| 12                                                                                | Nevecon Habitaciones               | Nevecon                                                    | 1   | 1                                                                                          |     | 1700000                                      | 6        |  |
| 13                                                                                | Secadores para cabello             | Secador                                                    | 54  |                                                                                            | 54  | 6868000                                      | 6        |  |
| 14                                                                                | Grabadora de CD                    | Grabadora                                                  | 1   | 1                                                                                          |     | 600000                                       | 3 o 7    |  |
| 15                                                                                | Tableros Melamínicos               | Tablero                                                    | 3   |                                                                                            | 3   | 600000                                       | 6        |  |
| 16                                                                                | Máquina de Capuchino               | Máquina                                                    | 1   |                                                                                            | 1   | 6000000                                      | 4        |  |
| 17                                                                                | Key Card puertas de habitaciones   | Key                                                        | 54* |                                                                                            | 54* | 70000000                                     | 6        |  |
| 18                                                                                | Cámara de video para Cocina        | Cámara                                                     | 4   |                                                                                            | 4   | 4500000                                      | 2, 6 o 7 |  |
| 19                                                                                | Sillas salón de convenciones       | Silla                                                      | 100 | 100                                                                                        |     | 8692000                                      | 6        |  |
| 20                                                                                | Extractor de olores industrial     | Extractor                                                  | 1   |                                                                                            | 1   | 1200000                                      | 6        |  |
|                                                                                   | <b>Total Aproximado * opcional</b> |                                                            |     |                                                                                            |     | <b>81048000</b>                              |          |  |
| <b>CONVENCIONES PARA TIPO DE EQUIPO</b>                                           |                                    |                                                            |     |                                                                                            |     |                                              |          |  |
| 1. Equipo transporte                                                              |                                    | 4. Equipo de cafetería y aseo                              |     | 7. Audiovisuales                                                                           |     | 10. Instrumentos de medición                 |          |  |
| 2. Equipo Comunicaciones                                                          |                                    | 5. Equipos y maquinas para Oficina                         |     | 8. Libros                                                                                  |     | 11. Papelería                                |          |  |
| 3. Equipo de sistemas                                                             |                                    | 6. Mobiliario y enseres                                    |     | 9. Equipos de calibración                                                                  |     | 12. Otros                                    |          |  |

|                                                                                                                                              |                                    |                                                                               |                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|  <div>CAJA DE<br/>COMPENSACIÓN<br/>FAMILIAR DE NARIÑO</div> |                                    | PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA<br>Capacitación                                  | VIGENCIA : 2006<br>FECHA: 10-03-2006 |
| IDENTIFICACIÓN                                                                                                                               |                                    |                                                                               |                                      |
| DEPENDENCIA:<br>HOTEL AGUALONGO                                                                                                              |                                    | NOMBRE TRABAJADOR Y CARGO RESPONSABLE:<br>JULIA EDITH PAREDES ROSERO, Gerente |                                      |
| DESCRIPCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN                                                                                            |                                    |                                                                               |                                      |
| No.                                                                                                                                          | CARGO                              | DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN REQUERIDA                                      | OBSERVACIONES                        |
| 1                                                                                                                                            | Gerente y Asistente de Gerencia    | Categorización de Hoteles por Estrellas                                       | Enero 31 a Febrero 3                 |
| 2                                                                                                                                            | Ama de Llaves                      | Manejo de la Operación del Ama de Llaves                                      | Febrero 20 a Febrero 25              |
| 3                                                                                                                                            | Gerente                            | El Turismo y la Industria hotelera (Especialización)                          | Marzo 13 al 18                       |
| 4                                                                                                                                            | Gerente y Asistente de Gerencia    | Mercadotecnia estrategia hotelera y turística (Especialización)               | Abril 3 al 8                         |
| 5                                                                                                                                            | Ama de Llaves, Auxiliar Operativo  | Curso Básico de Internet                                                      | Abril 25 al 28                       |
| 6                                                                                                                                            | Gerente y Asistente de Gerencia    | Mercadeo y Ventas para la industria hotelera (Esp.)                           | Mayo 15 al 20                        |
| 7                                                                                                                                            | Gerente y Maitre                   | Manejo de Convenciones y Servicios                                            | Junio 12 al 17                       |
| 8                                                                                                                                            | Gerente, Profesional de Planeación | Planificación de la Utilidad para la determinación de tarifas                 | Julio 5 al 7                         |
| 9                                                                                                                                            | Gerencia y Ama de Llaves           | Supervisión en la Industria Hotelera                                          | Julio 24 al 22                       |
| 10                                                                                                                                           | Maitre y Meseros                   | Desarrollo de habilidades para meseros                                        | Agosto 22 al 26                      |
| 11                                                                                                                                           | Auxiliares de Cocina               | Principios de Producción de Alimentos para Auxiliares de Cocina               | Sept. 18 al 22                       |
| 12                                                                                                                                           | Gerente, Maitre, Aux. Operativo    | Taller para Ejecutivos de Ventas                                              | Octubre 23 al 27                     |
| 13                                                                                                                                           | Almacenista                        | Compras para la Operación Hotelera                                            | Diciembre 11 al 16                   |
| VALOR INVERSION EN CAPACITACION                                                                                                              |                                    |                                                                               | \$15.000.000                         |

|  |                        | <b>CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE NARIÑO</b> |                          | <b>PROGRAMACIÓN ANUAL DETALLADA</b><br>Identificación Necesidades de Contratación     |                             | <b>VIGENCIA : 2006</b><br><b>FECHA: 10-03-2006</b> |                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------|------------------------|
| <b>IDENTIFICACIÓN</b>                                                             |                        |                                                |                          |                                                                                       |                             |                                                    |                        |
| <b>DEPENDENCIA:</b><br>HOTEL AGUALONGO                                            |                        |                                                |                          | <b>NOMBRE FUNCIONARIO Y CARGO RESPONSABLE:</b><br>JULIA EDITH PAREDES ROSERO, GERENTE |                             |                                                    |                        |
| <b>DESCRIPCIÓN DE CONTRATOS REQUERIDOS</b>                                        |                        |                                                |                          |                                                                                       |                             |                                                    |                        |
| N°                                                                                | OBJETO A CONTRATAR     | TIPO DE CONTRATO                               | FECHA PREVISTA DE INICIO | DURACIÓN EN MESES                                                                     | VALOR MES EN MILES DE PESOS | VALOR TOTAL EN MILES DE PESOS                      | No. ACTIVIDAD ASOCIADA |
| 1                                                                                 | Promoción y Publicidad | Prestación de Servicios.                       | Febrero 1                | 11                                                                                    | 1.200.000                   | 14.400.000                                         | [No. Actividad]        |
| <b>CONVENCIONES PARA TIPO DE CONTRATO</b>                                         |                        |                                                |                          |                                                                                       |                             |                                                    |                        |
| 1. Servicios profesionales                                                        |                        | 4. Arrendamientos                              |                          | 7. Mantenimiento edificios                                                            |                             |                                                    |                        |
| 2. Estudios, investigaciones, consultoría                                         |                        | 5. Vigilancia y Aseo                           |                          | 8. Servicio técnicos o de apoyo                                                       |                             |                                                    |                        |
| 3. Edición de material                                                            |                        | 6. Mantenimiento maquinaria y equipo           |                          | 9. Otros: Especificar                                                                 |                             |                                                    |                        |

| PRESUPUESTO GENERAL PLAN DE ACCION<br>(Miles de Pesos) |                       |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|
| CONCEPTO                                               | VALOR TOTAL           |
| Requerimiento maquinaria y equipo                      | \$81.048.000          |
| Requerimientos de Capacitación                         | \$15.000.000          |
| Promoción y Publicidad                                 | \$14.400.000          |
| Varios                                                 | \$10.000.000          |
| <b>TOTAL</b>                                           | <b>\$120.448.0000</b> |

## CONCLUSIONES

- La implementación del Plan Estratégico en el Hotel Agualongo, le permitirá a la Gerencia evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.
- En la actualidad el Hotel Agualongo, presenta debilidades en cuanto a Recurso Humano, Sistema de Información y Clima Organizacional, para lo cual se determina implantar la estrategia de Desarrollo Tecnológico y de Gestión, que contribuirá con la disminución de éstas debilidades.
- El Hotel Agualongo, actualmente cuenta con una misión y una visión, las cuales se replantearon, teniendo en cuenta las necesidades de mejoramiento e innovación que requiere la organización para mantenerse competitiva en el mercado.
- El Plan Estratégico es fundamental para iniciar el proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, con miras hacia la certificación y/o categorización del Hotel, para mantenerse y posicionarse dentro del sector hotelero, para ello se cuenta con un redireccionamiento estratégico mediante la alineación con la Superintendencia del Subsidio Familiar.
- Con la implementación del Plan de Acción propuesto, se pretende desarrollar las macroestrategias traducidas a acciones y actividades concretas que buscan el cumplimiento de los objetivos corporativos, dentro de la razón de ser como unidad de negocio de la Caja de Compensación Familiar de Nariño.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA), la organización se encuentra en el cuadrante competitivo, lo cual determina las posibilidades de mejoramiento y generación de valor agregado para lograr el liderazgo en el mercado regional.
- La Matriz de la Gran Estrategia, indica que el Hotel se encuentra en el cuadrante II, aunque su industria es creciente, se observa que el Hotel Agualongo se encuentra en el cuadrante de Aumentar la competitividad, lo cual representa un reto para la Caja de Compensación Familiar en el sentido de invertir en el mejoramiento de infraestructura, personal, tecnología y fortalecer su sistema de información con el fin de mejorar la prestación de sus servicios y desarrollar ventajas competitivas frente a la competencia.
- La Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, señala como la estrategia más importante a ser implementada la de Penetración del Mercado, debido a

que la organización tiene como finalidad satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, orientándose hacia la calidad y el mejoramiento continuo, generando confianza y fidelidad en los usuarios de sus servicios.

- El mercado muestra oportunidades importantes para el desarrollo del Hotel Agualongo, esto se hace evidente en la Matriz de Política Direccional, sin embargo, la organización tiene el reto de modernizarse e innovar sus procesos internos y prepararse para la apertura hacia nuevos mercados.
- De acuerdo con el estudio desarrollado, se identificaron tres macroestrategias, las cuales son: Penetración de Mercado, Desarrollo de productos y Asociaciones, las cuales se generan a través de un despliegue de objetivos, políticas y directrices que buscan el crecimiento financiero para mantener y desarrollar la autosostenibilidad de la unidad de negocio de acuerdo a disposiciones de la Superintendencia del Subsidio Familiar y así mantenerse en el mercado.
- Con el desarrollo de la investigación, se logró conocer una unidad de negocio muy importante para la Caja de Compensación Familiar de Nariño, y desarrollar un Plan Estratégico enfocado en las necesidades reales de mejoramiento a nivel interno y competitividad a nivel externo, que se espera sea implementado por la Gerencia.

## **RECOMENDACIONES**

- Sensibilizar al personal del Hotel Agualongo previa implementación del Plan Estratégico propuesto, debido a que la cultura organizacional debe mejorar y adaptarse a las necesidades de cambio que exige el entorno.
- El Plan de Acción propuesto en el estudio, deberá desarrollarse en su totalidad con la respectiva aplicación de los indicadores de gestión que permitirán monitorear, controlar y evaluar su cumplimiento.
- La Gerencia del Hotel, debe gestionar ante la Dirección Administrativa, la asignación de los recursos necesarios para la implantación y puesta en marcha del Plan Estratégico propuesto. Es responsabilidad de la Gerencia velar por el desarrollo y cumplimiento del mismo.
- La Gerencia del Hotel Agualongo, debe desarrollar una investigación de mercados permanente que le permita obtener la información básica para orientar el Plan Estratégico de acuerdo a las condiciones cambiantes del mercado.
- A nivel interno se recomienda la implementación de un Sistema de Costeo Basado en Actividades, lo cual le permite al Hotel, determinar el costo real de los servicios que presta y de esta manera valorar de manera más objetiva los precios asignados a los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

- C & M CONSULTORES, HOTEL AGUALONGO DE PASTO. Estudio Financiero – Operativo. 1997.
- COTELCO. Informe de Operación Hotelera en Colombia. Año 2004.
- CHANDLER, Alfred. Strategy and structure.mit press. Cambridge. Estados Unidos, 1962.
- DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 5ª. Edición. Ed. Prentice Hall. México, 1997.
- Datos obtenidos de COMFAMILIAR. Informe y Balance 1978. (Informe del Director Administrativo Señor CARLOS NUÑEZ ESCRIBANO).
- GEORGE A. STEINER (1998). “Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber”. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA.
- Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn, Sumantra Ghosal; Prentice Hall; 4ta Edición (Agosto 2,2002); The Strategy Process: Concepts, Context, Cases; ISBN: 0130479136.
- JEAN PAUL Sallenave. “La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia! Editorial Norma.
- MINTZBERG, Henry. El Proceso Estratégico. Editorial Breve. 1ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997.
- PORTER, Michael. Ventaja Competitiva Cecs. México, 1985. Capítulo 2.
- RICHARDSON, Hill & Jones. Administración & estrategia. McGraw-Hill. México, 1993.
- R. DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial Legis. Tercera Reimpresión. Febrero de 1990.
- Rusell L. Ackoff; Wiley (Febrero 1999); Ackoff’s Best, His Classic Writings on Management; ISBN: 0471316342.
- SHANDEL, Dan E. y HOFER, Charles W.. Strategy formulation. Sloan Manangement Review. Estados Unidos, 1998.

- THOMAS C. KINNEAR, JAMES R. TAYLOR. Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado. Ed. Mac Graw Hill. Pág. 124, 127.

# ANEXOS

## **ANEXO 1**

### **LEGISLACIÓN Y NORMATIVIDAD CORRESPONDIENTE AL HOTEL AGUALONGO – CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DE NARIÑO.**

La Caja de Compensación Familiar de Nariño, enmarca su actuación bajo los lineamientos de la Ley 21 de 1982, la cual fue modificada en su contenido con la Ley 789 de diciembre 27 de 2002; mediante la cual el gobierno pretende desarrollar sus metas sociales como son la generación de empleo productivo, la revolución educativa, los programas de bibliotecas, el impulso a los programas de vivienda, la ampliación a los programas a discapacitados, ancianos y a la familia.

La Ley 789 de 2002<sup>74</sup> dentro de sus reformas contempla:

La constitución del Fondo del empleo y protección al desempleo, denominado FONEDE.

Constitución del Fondo para la atención integral de la niñez y jornada escolar complementaria FONIÑEZ.

De la misma manera incluye lineamientos para los servicios sociales relacionados con la promoción y fomento de la educación formal.

El ofrecimiento de oportunidades reales a la población de discapacitados y minusválidos.

Las bibliotecas deben constituirse en centros de recursos educativos, culturales, recreativos y sociales para que los usuarios puedan acceder a la información, al conocimiento, a la cultura y espacio social.

Las Cajas deben ofrecer programas que contribuyan al mejoramiento y bienestar de los jóvenes.

Con la Ley del deporte, las Cajas deben impulsar la práctica del deporte como actividad que irriga bienestar, salud así como promover escuelas de formación deportiva.

Para los servicios de recreación y turismo social se deben presentar programas tendientes a patrocinar, promover, ejecutar, dirigir y controlar dichas actividades.

---

<sup>74</sup> CONGRESO DE COLOMBIA, Ley 789 de diciembre 27 de 2002, p 37

Para el fortalecimiento del tejido social se fomentarán programas culturales en beneficio de la población afiliada con miras a promover el conocimiento y las potencialidades creativas.

Las Cajas de Compensación Familiar, en cumplimiento de la Ley 100 de 1993, apropiarán de acuerdo con su cociente particular el 5% o el 10% de sus aportes, para financiar el régimen subsidiado. Deberán acatar las disposiciones que, para el servicio de Salud, contempla el Plan Nacional de Desarrollo (Ley 812 de 2003).

Con respecto a los programas de Atención Integral a la niñez y Jornada Escolar Complementaria debe continuarse con los programas y acciones encaminadas a mejorar la calidad de vida de la población infantil que se encuentra en condiciones vulnerables.

Conforme a lo previsto en el artículo 46 de la Constitución Política, las Cajas de Compensación Familiar, deberán ofrecer todos los servicios individuales y colectivos orientados a la búsqueda de bienestar y el desarrollo de los adultos mayores afiliados, para asegurarles su integración al entorno familiar.

Para el servicio de mercadeo podrá trabajar para aumentar la capacidad adquisitiva de las familias mediante la venta de productos básicos de la canasta familiar con precios accesibles, buena calidad, con el fin de incentivar mayor capital social para la familia. Esta actividad se desarrollará teniendo en cuenta el artículo 65 de la Ley 633 de 2000.

Las Cajas de Compensación Familiar, que ofrezcan programas de capacitación no formales, realizarán convenios con instituciones de educación y formación técnica que promuevan la generación de empleo, así mismo fomentarán la capacitación técnica que promueva el regreso al campo, con el propósito de reactivar el sector primario de la economía. De igual forma establecer convenios con el SENA.

De otro lado con respecto a la microempresa, La Ley determina realizar las apropiaciones de recursos para garantizar el crecimiento de los programas del Plan Nacional para la Microempresa, cofinanciando los programas y flexibilizando los mecanismos de crédito.

La Ley 789 de 2002 establece que se debe continuar desarrollando programas de vivienda de interés social para disminuir el déficit habitacional de los trabajadores afiliados de conformidad con la normatividad vigente.

### **Normatividad Sector Hotelero y Turístico**

- **Decreto 1075 de 1997. (Sanciones a prestadores turísticos)**

- **Decreto 504 de 1997.** por el cual se reglamenta el Registro Nacional de Turismo
- **Decreto 2395 de 1999.** Por el cual se reglamenta la Ley 300 de 1996 en lo relacionado con la inscripción en el Registro Nacional de Turismo de los establecimientos gastronómicos, bares y negocios similares de interés turístico.
- **Ley 300 de 1996.** por el cual se decreta la importancia de la Industria Turística.
- **Decreto 2194 de octubre 27 de 2000.** Por el cual se modifica el plazo para la actualización del Registro Nacional de Turismo.
- **Ley 679 de 2001.** Prevención contra la explotación, la pornografía, el turismo sexual y demás formas de abuso con menores de edad.
- **Resolución 0119 de febrero 12 de 2002.** Por la cual se fijan unas reglas para el cumplimiento por parte de los prestadores de servicios turísticos de la obligación contemplada en el artículo 16 de la Ley 679 del 3 de agosto de 2001.
- **Resolución 0049 de enero 22 de 2002.** Por la cual se establecen as tarifas de inscripción del Registro Nacional De Turismo.
- **Decreto 2074 del 25 de julio de 2003.** Por el cual se modifica el Decreto 504 de 1997, sobre información del Registro Nacional de Turismo.
- **Resolución 0657 del 8 de abril 2005:** Por la cual se reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan sus servicios en Colombia.
- **Resolución 0236 del 2 de febrero de 2005.** Por la cual se modifican las tarifas de inscripción y de actualización en el Registro Nacional de Turismo.
- **Resolución 1622 del 2 de agosto de 2005** Por la cual se adopta el Manual de Señalización Turística Peatonal.

El Hotel Agualongo, actualmente se encuentra afiliado a La Asociación Hotelera de Colombia Cotelco, entidad sin ánimo de lucro, creada en 1954, para fortalecer y agrupar los establecimientos que se ocupan de la industria hotelera.

El gremio forma parte y está en contacto permanente con las organizaciones internacionales del turismo y la hotelería mundial, trasladando eventos, experiencias y programas a sus hoteles afiliados. Cotelco pertenece al Consejo Empresarial de la Organización Mundial del Turismo, OMT, a la Asociación

Mundial de Hoteles y Restaurantes IHRA y a la Asociación Latinoamericana de Gremios de la Hotelería.

Cotelco, como agremiación hotelera, actúa ante el Congreso, el Gobierno Nacional, los gremios y las entidades nacionales e internacionales para lograr la correcta ejecución de la política turística y hotelera del país.

Propone, mediante una consultoría apropiada, y hace el seguimiento de todas aquellas acciones que propendan por el desarrollo de la hotelería y del turismo del país, en general.

Impulsa acuerdos entre el sector privado y el Estado para lograr la competitividad de la hotelería colombiana y su modernización.

Busca, a través del fortalecimiento de sus Capítulos Regionales, convertir a las regiones en protagonistas del desarrollo turístico.

Como socia del Fondo de Promoción Turística, sirve de órgano consultivo, vigila y hace seguimiento a aquellas inversiones que propendan en la difusión de las bondades y facilidades que ofrece el país como destino turístico.

Busca fortalecer la organización, tanto a nivel nacional como regional, promoviendo la capacitación del recurso humano y asegurando la calidad en todas sus áreas.

Desarrolla planes y programas tendientes a mejorar las relaciones entre los afiliados y el gremio y a estimular el espíritu de cooperación entre todos sus asociados.

Sirve de órgano de información y divulga las actividades generales de la agremiación y de sus asociados, a través de todos sus medios de comunicación.

## ANEXO 2

### FORMATO ENCUESTA CLIENTE EXTERNO

**Invierta sólo 1 minuto de su tiempo para mejorar los servicios del  
Hotel Agualongo**



**SAN JUAN DE PASTO**

**COMFAMILIAR DE NARIÑO**

**BIENVENIDO A SU HOTEL  
WELCOME TO YOUR HOTEL**

NUESTROS MEJORES DESEOS Y ESPECIAL INTERÉS SON HACER TODO LO POSIBLE PARA QUE SU ESTADÍA EN EL HOTEL SEA MUY GRATA Y CONFORTABLE. POR ELLO NOS ESTAMOS ESFORZANDO PARA QUE NUESTROS SERVICIOS SEAN CADA DÍA MÁS EFICIENTES.

AGRADECERÍAMOS SU VALIOSA COLABORACIÓN ANOTANDO EN ESTE CUESTIONARIO SUS COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS.

MUCHAS GRACIAS  
LA GERENCIA

OUR BEST WISHES AND SPECIAL INTEREST ARE MAKING ALL THE POSSIBLE THAT YOUR STAY IN OUR HOTEL WILL BE VERY PLEASANT AND COMFORTABLE. THAT IS THE REASON WHY WE DO ALL OUR EFFORTS THAT OUR SERVICE WILL BE EACH DAY MORE EFFICIENTS.

WE WOULD APPRECIATE YOUR VALIOUS COOPERATION FILLING OUT THIS QUESTIONARY WITH YOUR CRITCS AND SUGGESTIONS.

THANK YOU,  
THE MANAGEMENT.

**GRACIAS  
POR  
SU VALIOSA  
COOPERACIÓN**

**THANK FOR YOU VALUABLE ASSISTANCE**

**INFORMACIÓN OPCIONAL**

OPTIONNAL INFORMATION

NOMBRE:.....

NAME:

DIRECCIÓN:.....

ADDRESS:

CIUDAD:.....

CITY:

DIRECCIÓN COMERCIAL:.....

BUSINESS ADDRESS

FECHA DE VISITA:.....

DATE OF THE VISIT:

NÚMERO DE HABITACIÓN:.....

ROOM NUMBER:

(FAVOR ENTREGAR ESTE CUESTIONARIO, DOBLADO Y SELLADO EN LA RECEPCIÓN  
O AL GERENTE).

**ROGAMOSLE  
DARNOS SUS  
OBSERVACIONES  
ACERCA DE:**

**PLEASE GIVE YOUR COMMENTS ON:**

**¿CÓMO SUPO DEL HOTEL Y POR QUÉ DECIDIÓ VENIR?**

HOW DID YOU KNOW ABOUT THIS HOTEL AND WHY DID YOU MADE UP YOUR DECISION? .....

**RESERVACIÓN:**

RESERVATION:

**¿FUE ATENDIDO CORTÉSMENTE?**

WAS IT HANDLED COURTEOUSLY?

SI NO  
YES NO

POR ESTE HOTEL ☐ BY THIS HOTEL  
POR SERVICIO DE RESERVACIONES ☐ BY RESERVATIONS SERVICE

**RECEPCIÓN:**

RECEPTION:

**FUE BIEN ATENDIDO POR...**

DID YOU GET PROPER ATTENTION FROM...

|                                                 |                                             |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| PORTERO <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/> DOORMAN            |
| RECEPCIONISTA <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> ROOM CLERK         |
| BOTONES <input type="checkbox"/>                | <input type="checkbox"/> BELL BOY           |
| TELEFONISTA <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> TELEPHONE OPERATOR |
| CAMARERA <input type="checkbox"/>               | <input type="checkbox"/> MAID               |
| SERVICIO DE HABITACIÓN <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> ROOM SERVICE       |
| LAVANDERÍA <input type="checkbox"/>             | <input type="checkbox"/> LAUNDRY SERVICE    |
| CAJERO <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/> CASHIER            |
| BAÑOS TURCOS <input type="checkbox"/>           | <input type="checkbox"/> TURKISH BATHS      |

**COMENTARIOS:**

COMMENTS: .....

.....

.....

.....

.....

(PLEASE LEAVE THIS QUESTIONARY FOLDED AND SEALED AT THE FRONT DESK OR WITH THE MANAGER).

## SERVIMOS EN EL CORAZÓN

| <b>RESTAURANTE Y BAR</b><br>RESTAURANT AND BAR                          |  | <b>COMIDAS</b><br>FOOD   |                          | <b>BEBIDAS</b><br>BEVERAGE                        |
|-------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------|
|                                                                         |  | YES                      | NO                       | YES    NO                                         |
| ¿LA CALIDAD FUE DE SU AGRADO?<br>WAS QUALITY SATISFACTORY?              |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| ¿QUEDÓ SATISFECHO CON EL SERVICIO?<br>DID THE SERVICE PLEASED YOU?      |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| COMENTARIOS SOBRE RESTAURANTE Y BAR:<br>COMMENTS ON RESTAURANT AND BAR: |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

**HABITACIÓN:**  
GUEST ROOM:

|          | <b>BUENO</b><br>GOOD     | <b>MALO</b><br>POOR      |
|----------|--------------------------|--------------------------|
| SERVICIO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| CORTESÍA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| LIMPIEZA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

MAID SERVICE  
COURTESY  
CLEANNES

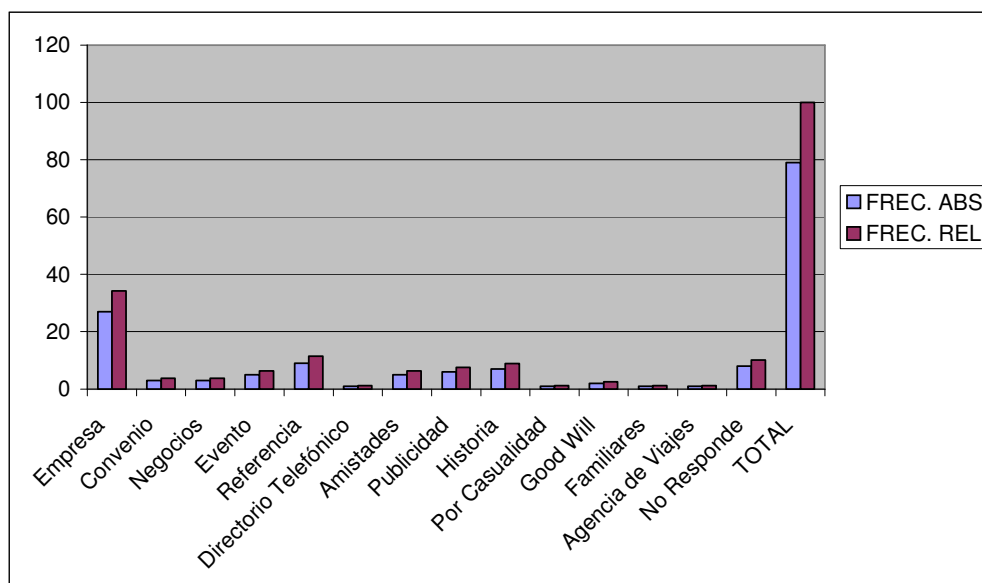
¿TIENE ALGUNAS SUGERENCIAS QUE HARÁN MÁS AGRAZABLE SU PRÓXIMA VISITA?  
CAN YOU SUGGEST ANYTHING THAT WILL MAKE YOUR NEXT VISIT MORE ENJOYABLE?

## ANEXO 3

### ANÁLISIS ENCUESTA CLIENTE EXTERNO

#### 1. COMO SUPO DEL HOTEL Y PORQUE DECIDIÓ VENIR?

| VARIABLE              | FREC. ABS | FREC. REL     |
|-----------------------|-----------|---------------|
| Empresa               | 27        | 34,18         |
| Convenio              | 3         | 3,80          |
| Negocios              | 3         | 3,80          |
| Evento                | 5         | 6,33          |
| Referencia            | 9         | 11,39         |
| Directorio Telefónico | 1         | 1,27          |
| Amistades             | 5         | 6,33          |
| Publicidad            | 6         | 7,59          |
| Historia              | 7         | 8,86          |
| Por Casualidad        | 1         | 1,27          |
| Good Will             | 2         | 2,53          |
| Familiares            | 1         | 1,27          |
| Agencia de Viajes     | 1         | 1,27          |
| No Responde           | 8         | 10,13         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>79</b> | <b>100,00</b> |

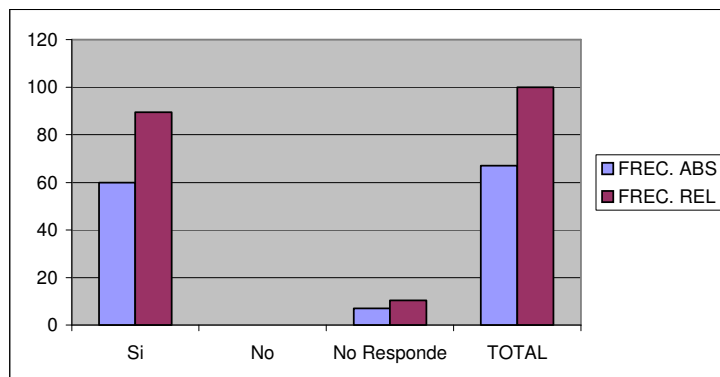


Se observa que del 100% de los Encuestados el 34,18% conocen el Hotel Agualongo a través de la empresa en la cual trabajan, el 11,39% llegan al Hotel por referencias personales y laborales, el 7,59% por Publicidad en prensa y televisión y el 8,86% por Historia la cual se refiere a la trayectoria que el Hotel ha tenido en la ciudad.

## 2. FUE ATENDIDO CORTESMENTE EN RESERVACION?

### 2.1 Por éste Hotel? (Recepción)

| VARIABLE     | FREC. ABS | FREC. REL     |
|--------------|-----------|---------------|
| Si           | 60        | 89,55         |
| No           | 0         | 0,00          |
| No Responde  | 7         | 10,45         |
| <b>TOTAL</b> | <b>67</b> | <b>100,00</b> |

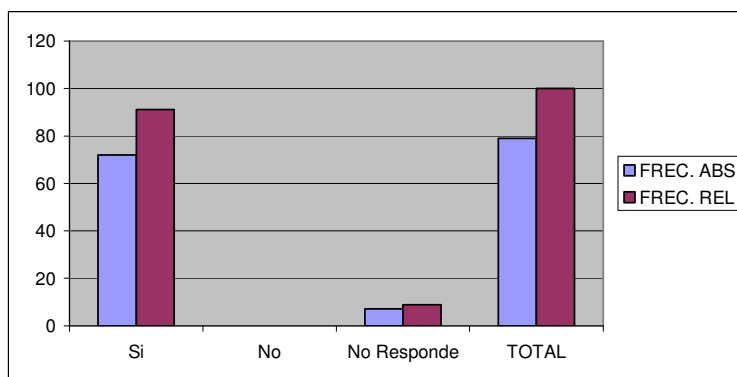


Del 100% de los Encuestados el 89,55% contestaron que si fueron atendidos cortesmente en Recepción del Hotel Agualongo.

## 2. FUE ATENDIDO CORTESMENTE EN RESERVACION?

### 2.2 Por Servicio de Reservasiones? (Teléfono)

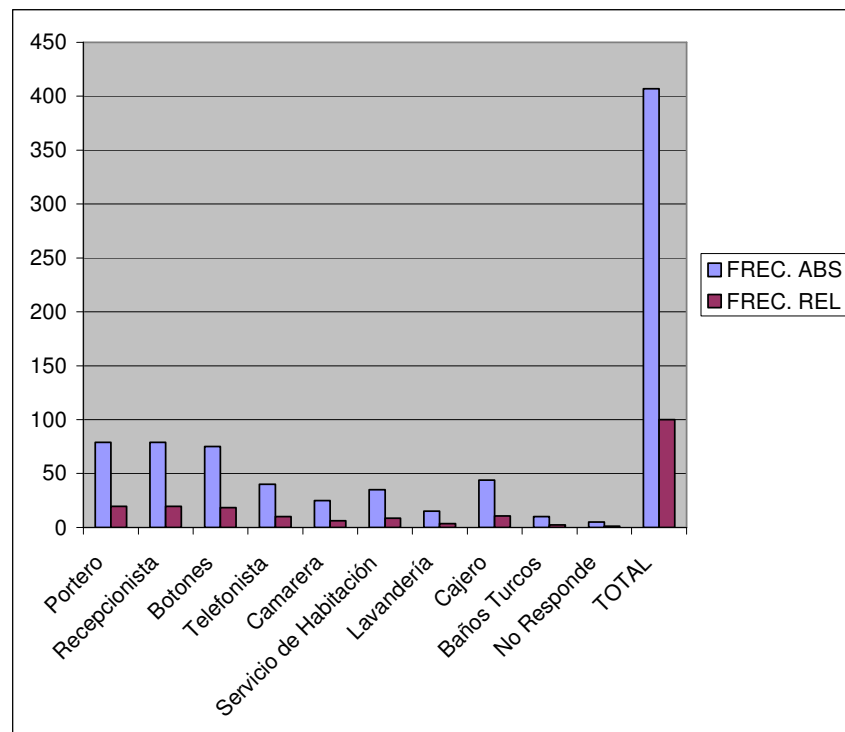
| VARIABLE     | FREC. ABS | FREC. REL     |
|--------------|-----------|---------------|
| Si           | 72        | 91,14         |
| No           | 0         | 0,00          |
| No Responde  | 7         | 8,86          |
| <b>TOTAL</b> | <b>79</b> | <b>100,00</b> |



Del 100% de los Encuestados, el 91,14% contestaron que si fueron atendidos cortesmente por teléfono al momento de hacer la reservación

### 3. FUE BIEN ATENDIDO POR?

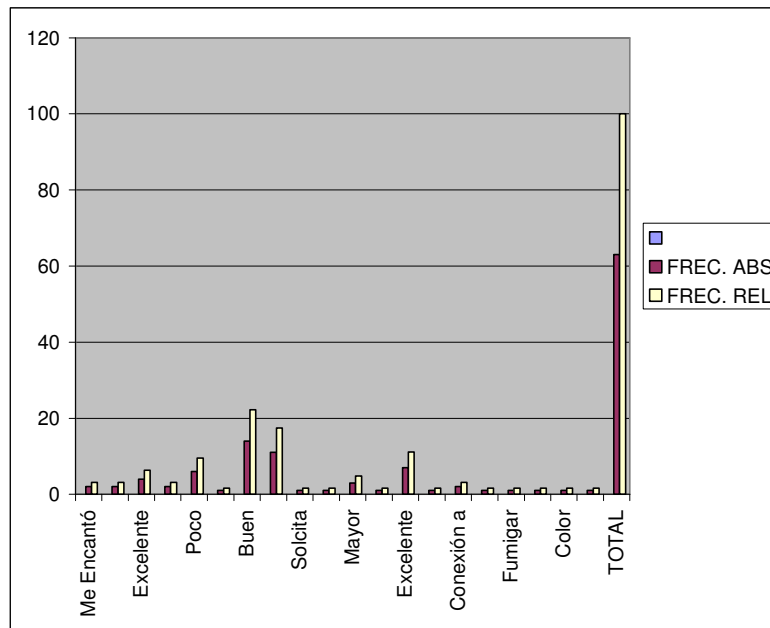
| VARIABLE               | FREC. ABS  | FREC. REL     |
|------------------------|------------|---------------|
| Portero                | 79         | 19,41         |
| Recepcionista          | 79         | 19,41         |
| Botones                | 75         | 18,43         |
| Telefonista            | 40         | 9,83          |
| Camarera               | 25         | 6,14          |
| Servicio de Habitación | 35         | 8,60          |
| Lavandería             | 15         | 3,69          |
| Cajero                 | 44         | 10,81         |
| Baños Turcos           | 10         | 2,46          |
| No Responde            | 5          | 1,23          |
| <b>TOTAL</b>           | <b>407</b> | <b>100,00</b> |



Del total de los Encuestados, el 19,41% tuvo contacto con el Recepcionista, recibiendo una buena atención, el 19,41% afirma que recibió buena atención por parte del portero, el 18,43% recibió buena atención por el Botones y el 10,81% por parte del Cajero.

### COMENTARIOS Y OBSERVACIONES

| VARIABLE                                       | FREC. ABS | FREC. REL     |
|------------------------------------------------|-----------|---------------|
| Me Encantó y Regresaría                        | 2         | 3,17          |
| Buen servicios de Alimentación                 | 2         | 3,17          |
| Excelente Servicio de Alojamiento              | 4         | 6,35          |
| Agua Caliente No Funciona                      | 2         | 3,17          |
| Poco Personal en Comedor                       | 6         | 9,52          |
| Atrasos en Servicios y Restaurante             | 1         | 1,59          |
| Buen Servicio de Personal                      | 14        | 22,22         |
| Buen Servicio Hotel                            | 11        | 17,46         |
| Solicita Almuerzo Tipo Buffet                  | 1         | 1,59          |
| Cambio de Manteles                             | 1         | 1,59          |
| Mayor Variedad en Desayunos y Tarifas          | 3         | 4,76          |
| Mantener Abierto Servicio Baño Turco           | 1         | 1,59          |
| Excelente Atención                             | 7         | 11,11         |
| Limpiar Habitaciones antes de ser Asignadas    | 1         | 1,59          |
| Conexión a Internet Habitaciones               | 2         | 3,17          |
| Servicio Regular                               | 1         | 1,59          |
| Fumigar Alfombras                              | 1         | 1,59          |
| Mejorar Controles Habitaciones                 | 1         | 1,59          |
| Color Uniforme del Personal no acorde al Hotel | 1         | 1,59          |
| Instalar Secadores de Cabello en Habitaciones  | 1         | 1,59          |
| <b>TOTAL</b>                                   | <b>63</b> | <b>100,00</b> |

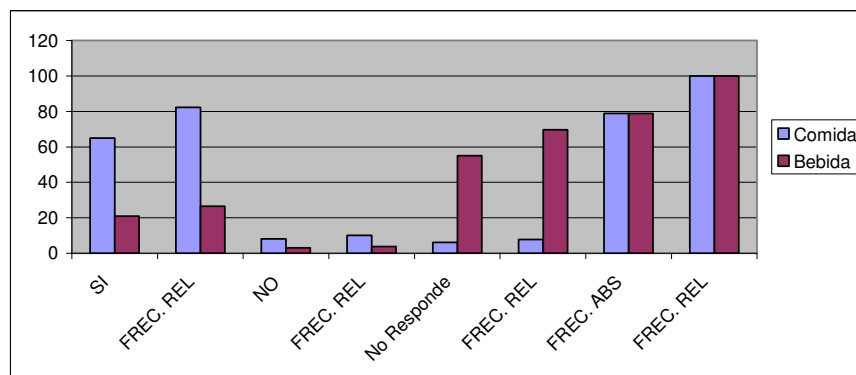


Del total de los Encuestados, el 22,22% afirman que el personal del Hotel Agualongo les brindó un buen servicio, el 17,46% se sintieron satisfechos con los servicios del Hotel Agualongo en General, el 11,11% afirman que el Hotel brinda una excelente atención y el 9,52% que el Servicio de Restaurante cuenta con mas personal que les brinde un servicio oportuno.

#### 4. RESTAURANTE Y BAR

##### 4,1 La Calidad Fue de su Agrado?

| VARIABLE | SI | FREC. REL | NO | FREC. REL | No Responde | FREC. REL | FREC. ABS | FREC. REL |
|----------|----|-----------|----|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| Comida   | 65 | 82,28     | 8  | 10,13     | 6           | 7,59      | 79        | 100,00    |
| Bebida   | 21 | 26,58     | 3  | 3,80      | 55          | 69,62     | 79        | 100,00    |

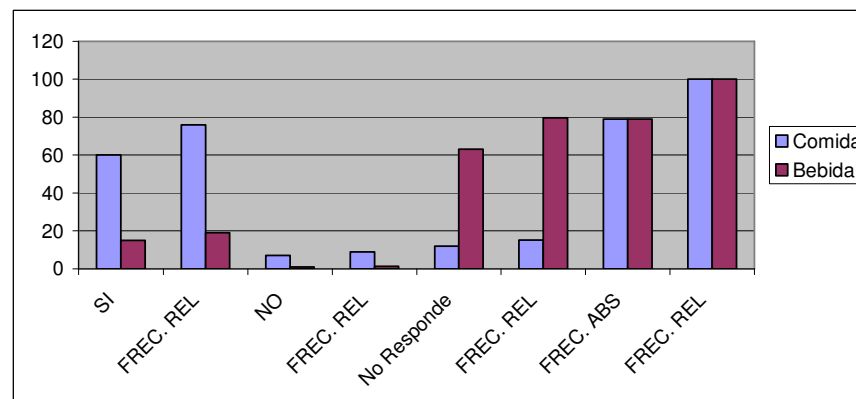


Del 100% de los Encuestados, el 82,28% afirman que la calidad de la comida fue de su agrado, el 10,13% considera que la calidad no es la adecuada y el 7,59% no responde la pregunta.

Del 100% de los Encuestados, el 26,58% afirman que la calidad de las bebidas fue de su agrado, el 3,80% considera que la calidad no es la adecuada y el 69,62% no responde la pregunta.

##### 4,2 Quedó Satisfecho con el Servicio?

| VARIABLE | SI | FREC. REL | NO | FREC. REL | No Responde | FREC. REL | FREC. ABS | FREC. REL |
|----------|----|-----------|----|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| Comida   | 60 | 75,95     | 7  | 8,86      | 12          | 15,19     | 79        | 100,00    |
| Bebida   | 15 | 18,99     | 1  | 1,27      | 63          | 79,75     | 79        | 100,00    |

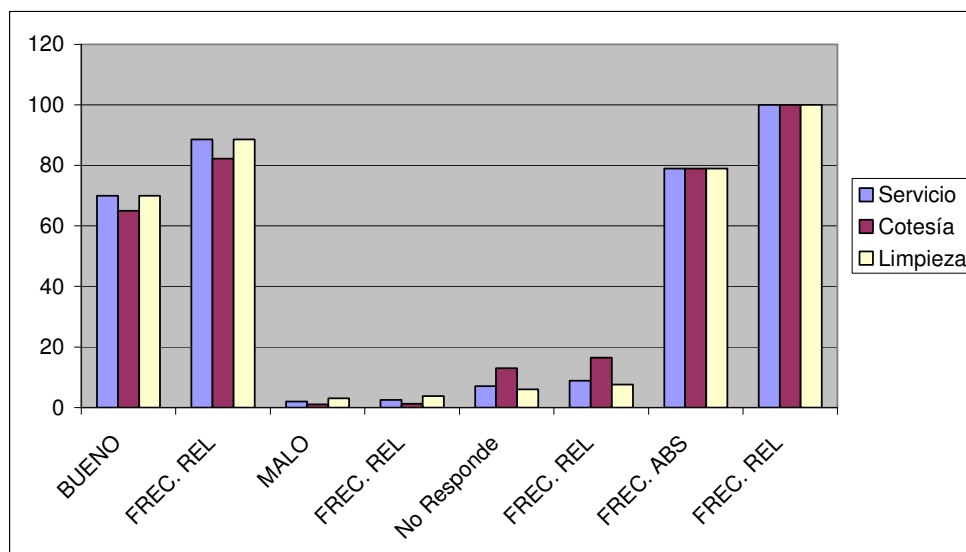


Del 100% de los Encuestados, el 75,95% están satisfechos con el servicio de restaurante, el 8,86% no están satisfechos con el servicio de comidas y el 15,19% no responde la pregunta.

Del 100% de los Encuestados, el 18,99% están satisfechos con el servicio del bar, el 1,27% no están satisfechos con el Servicio de bar y el 79,75% no responde la pregunta.

## 5. HABITACION

| VARIABLE | BUENO | FREC. REL | MALO | FREC. REL | No Responde | FREC. REL | FREC. ABS | FREC. REL |
|----------|-------|-----------|------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| Servicio | 70    | 88,61     | 2    | 2,53      | 7           | 8,86      | 79        | 100,00    |
| Cotesía  | 65    | 82,28     | 1    | 1,27      | 13          | 16,46     | 79        | 100,00    |
| Limpieza | 70    | 88,61     | 3    | 3,80      | 6           | 7,59      | 79        | 100,00    |



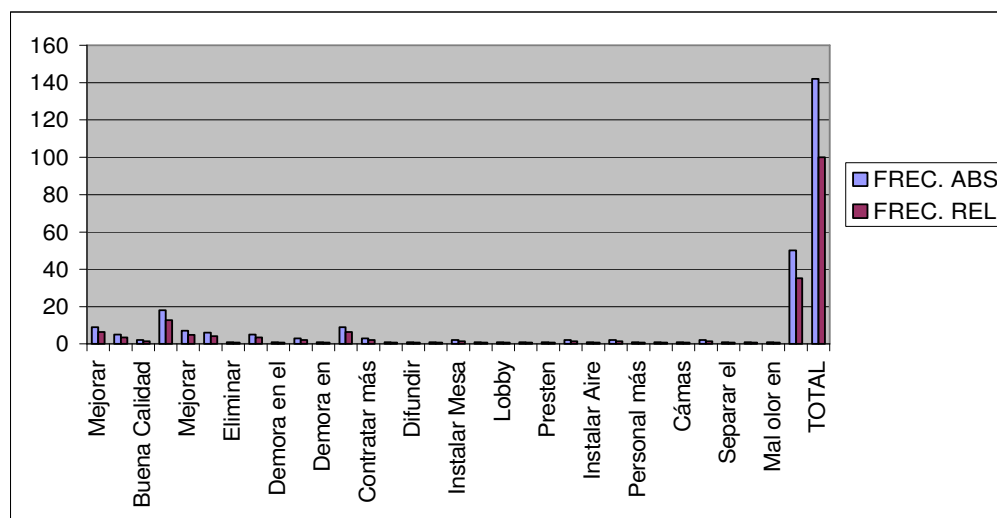
Del 100% de Encuestados el 88,61% consideran bueno el servicio de hospedaje, el 2,53% lo considera malo y el 8,86% no responde la pregunta.

Del 100% de Encuestados el 82,28% consideran que el servicio de hospedaje se prestó con cortesía, el 1,27% lo considera descortés y el 16,46% no responde la pregunta.

Del 100% de Encuestados el 88,61% consideran que la habitación cumple con la limpieza requerida por el Huésped, el 3,80% consideran que no cumple con la limpieza necesaria y el 7,59% no responde la pregunta.

# SUGERENCIAS QUE HARAN MAS AGRADABLE SU PROXIMA VISITA

| VARIABLE                                                        | FREC. ABS  | FREC. REL     |
|-----------------------------------------------------------------|------------|---------------|
| Mejorar Servicio de Internet                                    | 9          | 6,34          |
| Cambiar el Cable operador de TV                                 | 5          | 3,52          |
| Buena Calidad Humana                                            | 2          | 1,41          |
| Buen Servicio                                                   | 18         | 12,68         |
| Mejorar Servicio de Restaurante                                 | 7          | 4,93          |
| Excelente Servicio                                              | 6          | 4,23          |
| Eliminar Puertas de comunicación entre habitaciones             | 1          | 0,70          |
| Mejorar Control del Televisor                                   | 5          | 3,52          |
| Demora en el Servicio                                           | 1          | 0,70          |
| Mejorar el Funcionamiento del Agua Caliente                     | 3          | 2,11          |
| Demora en Check Out                                             | 1          | 0,70          |
| Variedad en el Servicio de Desayuno                             | 9          | 6,34          |
| Contratar más Personal para Restaurante                         | 3          | 2,11          |
| Falta de Información en Recepción Sobre los Servicios del Hotel | 1          | 0,70          |
| Difundir Publicidad al Norte del Ecuador sobre el Hotel         | 1          | 0,70          |
| Instalar Locales Internos de Ropa y Artesanía                   | 1          | 0,70          |
| Instalar Mesa de Estudio en la Habitación                       | 2          | 1,41          |
| Mejorar la calidad del Hotel                                    | 1          | 0,70          |
| Lobby Exclusivo para Huéspedes                                  | 1          | 0,70          |
| Adecuar Computador en la Sala de Negocios                       | 1          | 0,70          |
| Presten Servicios a la Comunidad Estudiantil                    | 1          | 0,70          |
| Modernizar la Decoración                                        | 2          | 1,41          |
| Instalar Aire Acondicionado en Recepción                        | 1          | 0,70          |
| Mejorar Logística de Eventos                                    | 2          | 1,41          |
| Personal más Pendiente en Eventos                               | 1          | 0,70          |
| Instalar Ascensor Hasta el Parqueadero                          | 1          | 0,70          |
| Cámas Sencillas Incómodas                                       | 1          | 0,70          |
| Instalar Cajillas de Seguridad en las Habitaciones              | 2          | 1,41          |
| Separar el Centro de Negocios del Servicio de Internet          | 1          | 0,70          |
| Mal Servicio de Despertador                                     | 1          | 0,70          |
| Mal olor en Toallas                                             | 1          | 0,70          |
| No Responde                                                     | 50         | 35,21         |
| <b>TOTAL</b>                                                    | <b>142</b> | <b>100,00</b> |



Del 100% de los Encuestados, el 12,68% afirman que el Servicio del Hotel en General es Bueno, el 6,34% solicitan mayor variedad en el menú del desayuno, el 6,34% solicitan mejorar el servicio de Internet, el 4,93% sugieren mejorar el servicio de restaurante y el 35,21% no responde la pregunta.