

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO
COMPLETO**

Bogotá, D.C., 17 de febrero de 2011

Marque con una X
Tesis Trabajo de Grado

Señores:

BIBLIOTECA GENERAL
Cuidad

Estimados Señores:

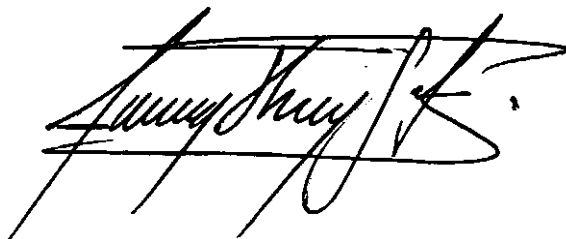
Nosotros **GLADYS SOFÍA CUÉLLAR ARÉVALO** y **EL-LAYTHY BARAKAT SAFA HUSEIN** identificado(s) con C.C. **59.822.752 de Pasto** y C.C. **79.681.414 de Bogotá** autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado **PLAN DE NEGOCIOS PARA EL HOTEL CUELLAR'S 2011 – 2012**, presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de **ESPECIALISTA EN GERENCIA DE MERCADEO**; autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, **“Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”**, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



GLADYS SOFÍA CUÉLLAR ARÉVALO
CC 59.822.752 de Pasto



EL-LAYTHY BARAKAT SAFA HUSEIN
CC 79.681.414 de Bogotá



**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL HOTEL CUÉLLAR'S
2011 - 2012**

**GLADYS SOFIA CUÉLLAR ARÉVALO
EL-LAYTHY BARAKAT SAFA HUSEIN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO XI PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2011**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL HOTEL CUÉLLAR'S
2011 - 2012**

**GLADYS SOFIA CUÉLLAR ARÉVALO
EL-LAYTHY BARAKAT SAFA HUSEIN**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**Asesor:
MG. FABIO MEJÍA ZAMBRANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
CONVENIO UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO XI PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones apuntadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de su autor”.

Artículo 1º del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación:

Firma del Asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2011.

DEDICATORIA

Dedicado en especial a mis Padres, Gladys y José Plutarco a quienes les debo todo lo que soy. A mis hermanos, quienes han sido un gran soporte y apoyo incondicional. A Alberto que me ha enseñado que nada es imposible. A Dios.

Gladys Sofia Cuellar Arevalo

Dedico todo el esfuerzo y el éxito de esta Especialización en Gerencia de Mercadeo a mi padre, AnuarSafa QEPD, porque siempre quiso que sus hijos sean profesionales preparados. A mi madre Aisha Husein por todo el sacrificio para sacarnos adelante para ser mejores personas. A mi esposa Cristina Suárez y mis hijos José Luis y Salma Dalal, quienes con generosidad soportaron mi ausencia y permitieron que el tiempo que les dedicaba se lo entregue a estos estudios. Quiero resaltar el ánimo que Cristina me dio en esos momentos tan difíciles, motivándome a prepararme más. Gracias Cris por apoyarme.

El-Laythy Barakat Safa Husein

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Nariño

Al Director y asesor de Trabajo MG. Fabio Mejia Zambrano

A Docentes del programa de Especialización Gerencia de Mercadeo Convenio Universidad de Nariño – Universidad Jorge Tadeo Lozano

Al Hotel Cuéllar's y su Gerente Administrativo el Señor José Francisco Cuéllar Arévalo

RESUMEN

El Plan de Negocios para el Hotel Cuéllar's está encaminado a desarrollar un diagnóstico del estado actual de la empresa, el análisis de cada una de las unidades estratégicas del negocio y lograr con base en estos resultados la creación y puesta en marcha del Departamento de Mercadeo y Ventas el cual tendrá un primer planteamiento del Plan de Mercadeo para la consecución de objetivos comerciales y de posicionamiento para el año 2011 y 2012. Por tanto se aplica una metodología a la empresa, Hotel Cuéllar's, para contar con una herramienta que garantice su permanencia en el mercado, alcanzando nuevos clientes y reteniendo los actualmente conquistados.

Con el presente documento se pretende dar atención a cada una de las etapas del diagnóstico estratégico del Hotel Cuéllar's para los servicios que ofrece y requiere el planteamiento de una estrategia integral que involucre actividades que contribuyan al posicionamiento de la empresa, su imagen, marca, valores y al crecimiento en las ventas tomando en cuenta su trayectoria por más de 27 años.

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

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

ABSTRACT

The Business Plan for Cuéllar's Hotel is aimed at developing a diagnosis of the current state of the company, analysis of each of the business strategic units and achieve based on these results, the creation and implementation of the Marketing and Sales Department which have a first approach to the marketing plan for achieving business goals and positioning for 2011. The present document is to give attention to each step of the strategic assessment of the Cuéllar's Hotel to the services it offers and requires the approach of a comprehensive strategy that involves activities that help to position the company, its image, brand, values and sales growth taking into account his career for over 27 years in the region.

It's exposed the management way to have business and how are driven the issues to prosperin the market. Similarly diagnosis is made within the company as well as external diagnostic environment.

The paper concludes with the formulation of strategies to product development and management indicators that will allow management to measure performance and achievement of objectives. Finally, the action plan determines how it will develop the marketing plan and strategic plan within the company.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. PROBLEMA	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. JUSTIFICACIÓN	21
4. MARCO DE REFERENCIA	22
4.1 MARCO DE ANTECEDENTES	22
4.1.1 Orígenes de la hotelería	22
4.1.2 La historia de la hotelería en Nariño.....	27
4.2 MARCO TEÓRICO.....	28
4.2.1 El modelo de generación de valor	28
4.2.2 El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	29
4.2.3 MEFI – Matriz de evaluación de factores internos.....	30
4.2.4 MPC – Matriz del perfil competitivo.	30
4.2.5 MEFE – Matriz de evaluación de factores externos	31
4.2.6 DOFA – Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas	31
4.2.7 MATRIZ BCG – Matriz del grupo consultor de Boston	32
4.3 MARCO CONCEPTUAL.....	33
4.4 MARCO LEGAL	36
4.4.1 Dirección seccional de impuestos de grandes contribuyentes parágrafo..	36
4.5 MARCO ESPACIAL	37
4.6 MARCO TEMPORAL	37
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	38

5.1	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	38
5.1.1	Tipo de estudio.....	38
5.1.2	Método de investigación.....	38
5.1.3	Técnicas de investigación	38
5.1.4	Fuentes de Investigación.....	39
5.1.5	Recolección de la Información	39
5.1.6	Población de estudio:	39
5.2	DIAGNÓSTICO INTERNO	40
5.2.1	PCI - Perfil de la capacidad interna.	40
5.2.2	MEFI - Matriz de evaluación de factores internos.	43
5.3	EL CLIENTE	47
5.3.1	Características del mercado:.....	48
5.3.2	Características y comportamiento del comprador:	48
5.3.3	Encuesta de satisfacción de clientes.....	49
5.4	DIAGNÓSTICO EXTERNO	53
5.4.1	MEFE - Matriz de evaluación de factores externos	53
5.4.2	Las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter.	61
5.4.3	Análisis estratégico DOFA.....	62
5.4.4	Análisis de producto o matriz BCG (Boston Consulting Group).	64
6.	ENTORNO INTERNO DEL HOTEL	66
6.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	66
6.2	MISIÓN.....	69
6.3	VISIÓN	69
6.4	PRINCIPIOS Y VALORES	70
6.5	PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	70
6.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	71
6.6.1	Planta de personal.	71
7.	ESTUDIO DEL MERCADO	73
7.1	OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADEO.....	73
7.2	SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	76

7.3	MIX DE MERCADO.....	76
7.3.1	Estrategia precio	76
7.3.2	Estrategia de canales:.....	77
7.3.3	Estrategia de comunicación:	78
7.3.4	Estrategia de producto	79
8.	PRESUPUESTO DE VENTA	81
9.	AUDITORIA DE MERCADEO Y CONTROL	82
9.1	CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....	83
9.1.1	Indicadores de control.	84
9.1.2	Métodos de control de las fuerzas de ventas	85
9.2	TERRITORIOS.....	86
10.	IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE VENTAS	87
11.	PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	89
12.	ESTUDIO FINANCIERO	94
12.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO.....	94
13.	PLAN DE ACCIÓN	100
14.	CONCLUSIONES.....	102
15.	RECOMENDACIONES	103
	BIBLIOGRAFÍA	104
	ANEXOS	106

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Perfil de la Capacidad Interna PCI – Clasificación entre fortalezas y debilidades	43
Cuadro 2. Matriz de influencias directas (MID)	44
Cuadro 3. Ponderación Matriz MEFI	46
Cuadro 4. Matriz de influencias directas (MID)	54
Cuadro 5. Ponderación Matriz MEFE.....	56
Cuadro 6. MPC - Matriz de perfil competitivo.....	60
Cuadro 7. Estrategias Fortalezas vs. Oportunidades.....	63
Cuadro 8. Estrategias Fortalezas vs. Amenazas	63
Cuadro 9. Estrategias Debilidades vs. Oportunidades.....	64
Cuadro 10. Estrategias Debilidades vs. Amenazas.....	64
Cuadro 11. Costos, precios y márgenes de las habitaciones	75
Cuadro 12. Estructura de costos anual estrategia de comunicación.....	79
Cuadro 13. Salario y propuesta motivacional área de alojamiento	87
Cuadro 14. Salario y propuesta motivacional área de mercadeo	88
Cuadro 15. Plan de acción Hotel Cuéllar's 2011 – 2012.....	101

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Fachada Hotel Cuéllar's	66
Figura 2. Gimnasio Hotel Cuéllars.....	68
Figura 3. Zona Humedad Hotel Cuéllar's	69
Figura 4. Planta de personal hotel Cuéllar's.....	71
Figura 5. Habitación tipo Junior Suite Hotel Cuéllar's	75

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Modelo de las cinco Fuerzas de Michael E.Porter	29
Gráfico 2. Matriz BCG	33
Gráfico 3. Gráfico de influencias directas	45
Gráfico 4. Estadía en general	50
Gráfico 5. Atención del personal.....	50
Gráfico 6. Confort habitaciones.....	51
Gráfico 7. Mantenimiento y limpieza	52
Gráfico 8. Gráfico de influencias directas	55
Gráfico 9. Análisis de Producto - Matriz BCG	65
Gráfico 10. Organigrama actual	72
Gráfico 11. Canales de venta del Hotel	86
Gráfico 12. Total activos	96
Gráfico 13. Total pasivo	97
Gráfico 14. Total patrimonio	97
Gráfico 15. Ingresos operacionales.....	98
Gráfico 16. Costos de ventas	98
Gráfico 17. Total gastos.....	99
Gráfico 18. Utilidad del ejercicio.....	99

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Ocupación Hotelera 2008, 2009 y Octubre 2010	107
Anexo B. Resumen Encuesta De Satisfacción.....	108
Anexo C. Encuesta Satisfacción	109
Anexo D. Indicadores financiero Hotel Cuéllar's 2007, 2008, 2009 y 2010.....	111
Anexo E. Variable Críticas	112
Anexo F. Estado de Resultados Hotel Cuéllar's Proyectado 2011 y 2012	113
Anexo G. Balance de Hotel Cuéllar's años 2007-2008-2009 y 30-Sep-2010.....	115
Anexo H. Indicadores de Gestión.....	118

INTRODUCCIÓN

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

En este estudio se incluirá la presentación de la empresa con el portafolio de servicios del Hotel Cuéllar's y su estructura administrativa, su direccionamiento actual con los principios y valores, la misión, visión y objetivos estratégicos, el estudio de los clientes y sus características como comprador y aspectos del mercado que se viene manejando. De igual manera se realiza el diagnóstico estratégico tanto interno como externo, del cual se desprende la matriz DOFA, de cuyo análisis deriva el planteamiento de un redireccionamiento estratégico, donde se formulará la creación del Departamento de Mercadeo y Ventas. Se presenta la formulación de estrategias basadas en las diferentes matrices que permiten escoger la mejor alternativa estratégica del departamento, los indicadores de gestión son calculados con base a los objetivos estratégicos y por último se detalla el plan de acción que comprende las estrategias funcionales y de negocios, el tiempo requerido para llevarlas a cabo, las metas, los recursos y el responsable de su ejecución y cumplimiento.

El análisis del mercado y la prestación de un servicio diferencial es una herramienta de competitividad que orientado con una planeación estratégica garantizará el éxito del nuevo Departamento de Mercadeo y Ventas, que requiere del apoyo de toda la organización ya que el enfoque al cliente exige de cambios organizacionales, implementación de nuevas tecnologías, innovar hacia la administración de las relaciones de los clientes (CRM) y la ruptura de paradigmas en los empleados y la dirección.

1. PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los veinte y siete años de existencia del Hotel Cuéllar's se han venido realizando una serie de adecuaciones, ampliaciones y mejoras en su infraestructura que le han permitido posicionarse entre los 5 primeros hoteles del Departamento siendo el número uno escogido por la clase ejecutiva del interior del país situándose como el primer hotel de referencia inmediata para quien busca un buen hotel, excelente ubicación y diferencia en el servicio personalizado. Hoy en día ese tipo de inversiones solo se pueden justificar si se tiene un direccionamiento claro que le permita enfrentar las diferentes fuerzas del mercado, lo que conlleve a un desarrollo integral en todas sus unidades estratégicas de negocios.

En los últimos veinte años los hoteles de la ciudad de Pasto de la misma categoría como la del Hotel Cuéllar's pasaron de 3 a 12, además de los hoteles de menor categoría que se triplicaron dentro del mismo periodo. No obstante el crecimiento observado, la tendencia de crecimiento de desarrollo del servicio hotelero ha dado como evidencia la alta competitividad del mercado.

De no aprovechar las oportunidades anteriormente planteados y sortea las dificultades mencionadas que amenazan el hotel no se logrará fortalecer su liderazgo en hotelero en el municipio de Pasto y el Departamento de Nariño. Se puede pronosticar que de implementarse de manera estratégica el plan de negocios en el mediano plazo, Cuéllar's ampliara sus unidades estratégicas de negocio con responsabilidad social y aportando a la competitividad regional como expresión de marketing territorial o city marketing

Es por eso que la estructuración estratégica del plan de negocios llevara a crear el Departamento de Mercadeo para el Hotel Cuéllar's y evidenciará la posición competitiva actual de la empresa; análisis que permitirá diagnosticar el perfil de capacidades internas y su entorno, generando conclusiones que aporten al desarrollo organizacional del Hotel, facilitando las bases para el mejoramiento de las diferentes áreas de la institución objeto del estudio, diseñando planes y estrategias de mercadeo que mejorarán la situación actual del mismo. Será el criterio para la toma de decisiones de connotación proactiva y aprovechara su conocimiento y fortalecerá la amplia experiencia que tiene el Hotel Cuéllar's generando bienestar a los accionistas, cliente interno y externos, sociedad y medio ambiente dentro de lo estipulado como aspectos verdes como manejo de residuos, ahorro de energía y conservación del recurso hídrico.

No obstante se carece de un estudio actualizado del diagnostico competitivo del mercado en esta categoría de hoteles que muestre los diferentes indicadores que generen ventajas competitivas posicionamiento y recordación.

No se tiene certeza del comportamiento del mercado local y departamental del uso de hoteles de esta categoría por lo que se requiere un estudio de mercado que muestre lo anterior para compararlo con los estudios de mercados. Como consecuencia de lo anterior se requiere analizar que acciones debemos generar para adaptar las operaciones, estructura organizacional, y administrativa y recursos financieros para evaluar y desarrollar el plan de negocios del Hotel Cuellar's.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo estructurar estratégicamente el plan de negocios del Hotel Cuellar's para los años 2011 y 2012?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿Cuál es el perfil de capacidades internas y el ámbito externo?
- ✓ ¿Cuál es el mercado objetivo y como se debe ejecutar estratégicamente el concepto de negocio para lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo?
- ✓ ¿Cuál es localización, tamaño y operaciones?
- ✓ ¿Cuál es la estructura organizacional y administrativa del plan de negocios?
- ✓ ¿Cómo se utilizaran recursos y los retornos que se lograrán con la implementación del nuevo concepto de negocio?
- ✓ ¿Con base en qué criterios se realizara la evaluación del plan de negocios?
- ✓ ¿Cómo desarrollar estratégicamente los planes de acción a nivel operativo que repercutan en el plan de negocios de manera positiva y rentable transversalmente a cada una de las unidades de negocio?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Estructurar estratégicamente el plan de negocios para Hotel Cuéllar's como un sistema de gestión eficiente que permita lograr la consolidación de empresa y sea socialmente responsable contribuyendo al crecimiento de sus socios y de la región.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico competitivo del sector hotelero en la ciudad de Pasto
- ✓ Hacer un estudio integral del mercado del Hotel Cuéllar's
- ✓ Elaborar un estudio de operaciones de las actividades del Hotel Cuéllar's
- ✓ Establecer una estructura organizacional y administrativa
- ✓ Proyectar un estudio financiero conveniente al Plan de Negocios
- ✓ Elaborar el plan de acción para fortalecer la posición competitiva del Hotel Cuéllar's

3. JUSTIFICACIÓN

Para alcanzar los objetivos específicos del plan de negocio del Hotel Cuéllar's se acudirá a las teorías de "La Ventaja Competitiva" y "Las Cinco Fuerzas" de Michael E. Porter, la teoría de la Administración Estratégica de Fred David, Modelo de las Tres Disciplinas de Generación de Valor de Michael Treacy y Fred Wiersema, Estrategia de Negocio de Fred Wiersema, La Quinta Disciplina de Peter Senge, Planificación Estratégica de Mercado de Derek F. Abel y John S. Hammond, La matriz BCG. Con el fin de fortalecer la competitividad de esta empresa contrastando la teoría con la realidad.

Desde el ámbito metodológico para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio se acude al empleo de software como MICMAC, Mactoresp, Statgraphics 5 y las técnicas de mercadeo como encuestas, análisis e investigación de mercados.

Además, desde el ámbito práctico el plan de negocios se justifica dado que la empresa mejorara su competitividad y ocupación de sus habitaciones y eventos frente a la proliferación de la competencia reciente y la inclinación de los potenciales huéspedes al más bajo precio, que le permiten encontrar las mejores soluciones a la creación, desarrollo y sostenimiento de nuevos servicios y productos, evaluar los servicios existentes y esto generará un portafolio que cumpla con las diferentes dimensiones de la calidad que generen fidelización con base en los diferentes valores agregados, mejorando la rentabilidad del Hotel Cuéllar's.

En consecuencia el plan de negocios se justifica dado que su implementación le dará al Hotel Cuéllar's ventajas competitivas y diferenciación en sus diferentes áreas funcionales, justificando sus inversiones, direccionamiento de la organización, fortalecimiento del talento humano y de la región.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO DE ANTECEDENTES

Las industrias actuales de hospedaje y restaurantes son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos. El hospedaje cómodo, higiénico se consideró alguna vez el privilegio exclusivo de los ricos, pero se hizo accesible al ciudadano común. El progreso en la transportación permitió a más gente viajar distancias más largas a un costo más bajo, y el turismo se desarrolló en todo el mundo. De sus humildes inicios, la hospitalidad y el turismo crecieron hasta convertirse en las dos industrias más grandes de todo el mundo. Actualmente, la industria del hospedaje es compleja y diversa. Desde las posadas de los tiempos bíblicos hasta los complejos resorts modernos, la evolución del establecimiento para hospedaje ha influido en, y a su vez ha sido influida por, los cambios sociales, culturales, económicos y políticos de la sociedad.

4.1.1 Orígenes de la hotelería¹. Cuando los antiguos hombres se aventuraron a salir por primera vez de sus asentamientos tribales, no había hoteles en los cuales pudieran hospedarse, por lo tanto, armaban sus tiendas donde lo deseaban. Los primeros viajeros intercambiaban mercancías por hospedaje. Indudablemente, hospedar fue una de las primeras empresas comerciales, y la hospitalidad fue uno de los primeros servicios a cambio de dinero. Las posadas de los tiempos bíblicos ofrecían un poco más que una cama en el rincón del establo. La mayoría de estos establecimientos eran moradas privadas que ofrecían alojamiento temporal para los extraños. Las tarifas eran razonables pero la compañía era ruda, los viajeros compartían los cuartos con los caballos y el ganado.

En el tercer siglo de la era cristiana, el Imperio Romano desarrolló un sistema extenso de caminos revestidos con ladrillos en Europa y Asia Menor.

No fue sino hasta la Revolución Industrial, en el siglo XVIII, cuando las tabernas europeas comenzaron a combinar hospedaje con servicio de comida y bebida. A pesar del ello, la higiene recibió poca atención. Los viajeros tenían que compartir con otras personas las camas y las habitaciones, y las tarifas eran altas. Como las posadas y tabernas eran inadecuadas para los aristócratas, se erigieron, para éstos, estructuras lujosas, con cuartos privados, saneamiento individual y todas las comodidades de los castillos europeos. Adoptaron la palabra hotel y sus tarifas excedían los recursos de los ciudadanos comunes.

¹ HISTORIA DE LA HOTELERÍA HOSTESS, HOSPITALIDAD Y SERVICIOS. Disponible en Internet: http://hostess.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=58&Itemid=60

Durante la época colonial en Estados Unidos, las posadas siguieron el modelo de las tabernas europeas, en las que dos o más huéspedes compartían las habitaciones.

A lo largo del siglo XIX, los posaderos estadounidenses mejoraron los servicios y continuaron construyendo propiedades de mayor tamaño y las equiparon más ampliamente. Tales establecimientos se localizaban en los puertos y operaban junto con las tabernas. La tendencia viajera de los estadounidenses produjo una constante inspiración en las casas de hospedaje.

El primer hotel estadounidense, el City Hotel, se inauguró en 1794, en la ciudad de Nueva York. El City Hotel contaba con 73 cuartos para huéspedes, cuyo propósito único era el hospedaje.

El City Hotel inspiró la construcción de otros hoteles pioneros. La Exchange, CoffeeHouse en Boston, seguido de la Mansión House en Filadelfia y el Adelphy Hotel en Nueva York. Estos hoteles se convirtieron en importantes centros sociales y, a diferencia de sus contrapartes europeas, daban la bienvenida a quienquiera que pudiera pagar las tarifas razonables. Entre tanto en Europa, un hospedaje higiénico continuaba siendo considerado un privilegio reservado a la aristocracia. En cambio en Estados Unidos, los alojamientos limpios y cómodos estaban a disposición de cualquier trabajador o familia de clase media.

En 1829, el arquitecto Isaiah Rogers emprendió la construcción de un gran hotel en Boston. La TremontHouse, fue el primer hotel de primera clase y el hito hacia la revolución en la hospitalidad. Fue el primer hotel que ofreció habitaciones con llave. Cada habitación tenía un lavabo, una jarra y una barra de jabón. Otra de sus innovaciones fue emplear personal de tiempo completo. TremontHouse fue la precursora de una nueva generación de prestigiosos establecimientos de hospedaje.

En 1874, en San Francisco, Ralston, se dio a la tarea de construir el hotel más lujoso del mundo. Su grandiosa creación, el Palace Hotel, ostentaba 800 habitaciones y se erguía a la altura de 7 pisos. Este hotel se convirtió en un símbolo de la transición de San Francisco: de un pueblo floreciente a una prominente ciudad de estatura internacional. El Palace tenía su propia planta eléctrica, un abastecimiento de agua proveniente de pozos profundos, extinguidores de fuego y aire acondicionado.

El Palace y los hoteles de primera clase que le siguieron atraían a la gente extremadamente rica y, como en los hoteles europeos de su clase, estaban más allá de los recursos del ciudadano medio.

A principios del siglo XIX, un nuevo tipo de viajero entró en escena -el hombre de negocios- para quien el alojamiento era un dilema: los grandes hoteles eran muy

caros y las posadas al estilo antiguo, antihigiénicas. Para alojar a este nuevo tipo de huéspedes, se inventó un nuevo tipo de establecimiento: el hotel comercial. El primero se inauguró en Búfalo, Nueva York, en enero de 1908.

Se tomó el concepto de los cuartos privados e higiénicos y se añadió el baño privado. El lema publicitario -una habitación y un baño por un dólar y medio- fue bien conocido entre los viajeros estadounidenses de principios del siglo XX. Los diseños arquitectónicos, sus conceptos de mantenimiento y sus ideas acerca del servicio se convirtieron en el fundamento para todos los establecimientos de hospedaje subsecuentes, desde moteles hasta resorts de lujo.

Después de la Primera Guerra Mundial, muchos hoteles se construyeron en las grandes ciudades y en las comunidades más pequeñas de las afueras. En 1927, el Stevens Hotel -que más tarde se le nombró Conrad Hilton- se estableció en Chicago y, durante varias décadas, continuó siendo el hotel más grande del mundo. Poco tiempo después, principió la construcción de un nuevo hotel lujoso, el Waldorf-Astoria en Nueva York.

Después de la caída de la bolsa de valores en 1929, 85% de los hoteles estadounidenses se fue a la quiebra. Pero Conrad Hilton se las arregló para mantenerse a flote gracias a sus inversiones en petróleo y gas.

Cuando era adolescente, Hilton ofreció en renta las recámaras disponibles de la casa de su padre a los vendedores que viajaban. La tarifa por noche era de 2,50 dólares, e incluía tres alimentos. Compró un hotel que había dejado de funcionar, en Texas, y después de meses de renovación transformó la operación en una empresa productiva.

En 1942, Hilton adquirió la Town House en Los Ángeles y los hoteles Roosevelt y Plaza en Nueva York y el Waldorf-Astoria. En los años siguientes la Hilton Hotel Corporación, organizada en 1946, compró o construyó en todo el mundo un gran número de hoteles de lujo y comprometió a las dos cadenas hoteleras más grandes de ese tiempo -Sheraton y Statler- a trabar una feroz competencia.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la industria hotelera inesperadamente entró en una nueva era de prosperidad. Los estadounidenses comenzaron a viajar como nunca antes. Con un automóvil en cada cochera, las familias comenzaron a viajar por todo el país. Para este nuevo tipo de viajeros la formalidad del hotel tradicional era inapropiada. Las familias que viajaban necesitaban un alojamiento al que pudiera llegarse desde las autopistas y que tuviera lugares amplios para estacionarse. Para 1960, el motor hotel o, como se conoce en la actualidad, el motel, se convirtió en una fracción permanente que influyó en la industria de la hospitalidad.

Los primeros moteles eran pequeños y tenían menos de 50 cuartos. Conforme creció la industria hotelera, los moteles también se expandieron en tamaño y calidad. En 1960, el motel promedio constaba de 100 cuartos con un lugar separado para estacionar cada unidad.

California fue el sitio en que tuvo lugar la primera revolución motelera. A lo largo de la década de los 50, la tendencia motelera se diseminó por el oeste y sur de Estados Unidos, especialmente en Florida y Texas. Dos hombres, Kemmons Wilson y Howard Johnson, fueron los primeros innovadores en el ascenso del motel, la mayor industria intacta.

En 1952, Kemmons Wilson empezó a construir una cadena de hoteles estándares por todo Estados Unidos, a orillas de las carreteras.

La propiedad contaba con 130 habitaciones para huéspedes, cada una con baño privado, aire acondicionado y teléfono. Las características adicionales eran hielo gratis, estacionamiento gratis y perreras. Aunque en la actualidad estas comodidades se consideran normales en los establecimientos de alojamiento, en aquel tiempo revolucionaron la industria hotelera.

De sus humildes inicios, el sistema del HolidayInn creció hasta convertirse en la cadena de establecimientos para hospedaje más grande del mundo.

En 1982, la compañía comenzó la construcción de los primeros hoteles Embassy Suites y Crowne Plaza.

En 1925 Howard Johnson obtuvo un préstamo de 500 dólares para comprar una farmacia y una fuente de sodas. Al experimentar con un congelador de manivela, Jonson creó su propia línea de nieve, la cual hizo de la fuente de sodas el comedor público más popular del lugar. Añadió al menú hamburguesas, hotdogs y sándwiches, y así la fuente de sodas se convirtió en el primer restaurante de Howard Johnson en el mundo.

Para 1954, Jonson había dado en concesión 400 restaurantes y decidió expandir su negocio a la industria del hospedaje. En 1959, Jonson le dio las riendas de su pequeño imperio comercial a su hijo, quien dirigió las operaciones de la cadena hasta 1980, cuando la compañía fue vendida. Los restaurantes pertenecientes a la familia Jonson se vendieron a la Marriott Corporation.

Otro famoso hotelero, Willard Marriott, comenzó como dueño de un restaurant de comida rápida. En 1928, Marriott convirtió su cadena regional de puestos de cerveza en pequeñas tiendas de sandwiches. Marriott se extendió al campo del hospedaje 20 años más tarde y finalmente construyó un imperio hotelero. La cadena ocupa el segundo lugar en el mundo.

El surgimiento del hotel económico:

Las cadenas Hilton, Sheraton, HolidayInn, Howard Johnson y Marriott continúan teniendo éxito. Pero en los 60, un Nuevo tipo de establecimiento para hospedaje - el hotel económico o budget hotel- entró en escena. Estos nuevos establecimientos vendían sólo el espacio de habitación, sin servicio de comida o bebida. A fin de ahorrar los costos de construcción, los hoteles económicos se construían en terrenos baratos y el personal era reducido, y no había ni abotones. Al minimizar los costos, los moteles económicos ofrecían tarifas mucho más bajas que sus competidores.

El primer hotel económico de éxito, Travelodge se inauguró en 1956, pero la cadena no se desplegó por todo el país sino hasta 1966.

El primer motel económico austero, Motel 6, fue establecido en 1963; ofrecía una tarifa de 6,66 dólares por alojamiento sencillo, limpio, pero sin televisor y sin teléfono. A principios de los 70, la idea de los moteles de tarifas bajas capturó la imaginación de los inversionistas y también la de los viajeros.

La era de la competencia:

La cadena más grande de hoteles económicos, DaysInn, fue fundada en 1970 por Cecil B. Day, quien abrió seis moteles austeros. Dos años más tarde, un ejecutivo del DaysInn advirtió una intensa construcción en el área de Orlando, Florida. Kessler convenció a Day de que empezara a levantar moteles cerca de la construcción. El objeto de la construcción era Disney World-Epcot Center, y, debido a la previsión, los DaysInn se convirtieron en el principal proveedor de hospedaje para los visitantes de una de las atracciones turísticas más grandes del mundo. En 1990, la organización Days llegó a ser la cadena de moteles económicos más grande de Estados Unidos.

Para competir con estas propiedades de bajo costo, las cadenas de hoteles de mediana categoría introdujeron sus propios hoteles de servicio limitado, que combinan algunos rasgos del hotel de servicio completo con el ahorro de los hoteles económicos.

La expansión ascendente también tuvo lugar durante los 70 y los 80. La cadena HolidayInn creó los hoteles Crowne Plaza para atraer a los hombres de negocios que prefieren propiedades de alta categoría, y Ramada Inn creó los RenaissanceInn para competir con los hoteles de primera clase.

Entre 1970 y 1980, se habían construido tantos hoteles que el porcentaje de ocupación a nivel nacional declinó de casi 70% a un poco más del 50%. Esta difícil situación inspiró otro período de innovación en el diseño de hoteles. De 1988 a

1990, la expansión más rápida ocurrió en los hoteles de suites, en cuyos alojamientos la recámara y la sala están separadas.

En los años 80 la construcción de establecimientos para hospedaje también fue rápida. En 1984, a instancias del presidente Ronald Reagan, el Congreso de Estados Unidos aprobó una arrolladora revisión de impuestos. La nueva ley eliminaba algunas exenciones de impuestos, pero dejaba intactos los beneficios de inversión en la construcción de hoteles. A lo largo de los 80 miles de propietarios de negocios pequeños compraron franquicias para operar sus propios hoteles con nombres famosos tales como HolidayInn, Travelodge, Hilton y Sheraton.

El porcentaje de expansión de hoteles en 1980 superó al de la expansión de toda la industria de viajes. Como resultado, en los 90 había más habitaciones disponibles en los hoteles que viajeros para ocuparlos.

La tendencia de hospedaje en los 90 apunta hacia los servicios integrados, combinando las características de hoteles de servicio completo y servicio limitado para crear un nuevo tipo de hotel, con la esperanza de atraer huéspedes y apartarlos de las opciones tradicionales de hospedaje. Las estrellas prometedoras del comercio del hospedaje, es decir los hoteles de suites, añaden aún otra dimensión. Pero una premisa ciertamente se mantuvo durante la década de los 90 y en este siglo: la competencia por los clientes será más intensa que en cualquier otro tiempo en la historia.

4.1.2 La historia de la hotelería en Nariño. Se dice que la Hotelería en Nariño y en especial en la ciudad de San Juan de Pasto inicio con el Hotel Pacífico en el año 1939, uno de los mejores de la región, luego el 9 de agosto de 1970² se inauguro el Hotel Morasurco hoy en día operado por la Gobernación de Nariño. El sector Hotelero ha venido creciendo y sus esquemas de negocios son orientados a vender conceptos diferenciadores, es por eso que el 9 de noviembre de 1983 se dio la inauguración de Hotel Cuellar's Bolo Club, donde el gancho era una bolera la mejor de Suramérica. Poco a poco el mercado fue pidiendo mas servicios hoteleros por eso se cambio la ideología y se especializo en servicios de eventos y alojamiento. Si un Hotel muestra diferencia en valores agregados incrementa la rentabilidad.

Concurrentemente en el contexto nacional el crecimiento ha mantenido proporciones adicionales y en el contexto regional para la ciudad de Pasto la proliferación de Hoteles que se adecuan a las distintas necesidades de la

² VALENCIA CARO, Jorge. Cronología básica para una historia del Turismo Colombiana. Bogotá: s.n. 2008. Pp. 291 y 294.

población local y flotante ha permitido un crecimiento del sector hotelero de manera vertiginosa.

Lo cual hace que el direccionamiento del Hotel Cuéllar'sal no tener un una estrategia de mercadeo necesite de estrategias innovadoras para posicionar sus servicios en el mercado. El concepto de servicio hotelero se ha contextualizado en los Hoteles Internacionales y Nacionales de la misma categoría del Hotel Cuellar's como los de las Cadenas Dann, Estelares, entre otros.

4.2 MARCO TEÓRICO

Para alcanzar los objetivos específicos del plan de negocio del Hotel Cuéllar's se acudirá al Modelo de las Tres Disciplinas de Generación de Valor de Michael Treacy y Fred Wiersema, las teoría de "La Ventaja Competitiva" y "Las Cinco Fuerzas" de Michael E. Porter, La Teoria de la Administración Estrategica de Fred David y La matriz BCG con el fin de fortalecer la competitividad de esta empresa contrastando la teoría con la realidad.

4.2.1 El modelo de generación de valor. El modelo de generación de valor de Michael Treacy y Fred Wiersema, explicado en su libro³ indica que cualquier compañía debe elegir una de éstas disciplinas del valor y actuar constante e incansablemente en pro de ella así:

- ✓ Excelencia operacional: Dirección y operatividad con excelencia, generando valor con estándares de calidad y bajo costo y con una visión del personal orientada a cumplir tareas específicas y volcado a un enfoque de eficiencia
- ✓ Liderazgo de producto: Altamente direccionada a la innovación y comercialización de la marca. La organización debido al dinamismo del mercado requiere estar en contante innovación, desarrollo, diseño, responder a tiempo a las exigencias del mercado.
- ✓ Intimidad con el cliente: La corporación sobresale en el cuidado y servicio al cliente. Adapta sus productos y servicios al individuo o a los clientes casi a nivel individual. Con un portafolio rico en productos diversos. El enfoque está sobre la Gestión de la relación con el cliente (CRM), la entrega puntual de los productos y servicios, y superior a las expectativas del cliente, conceptos del valor durante el ciclo de vida, confiabilidad, cercanía con el cliente.

³ TREACY, Michael & WIERSEMA, Fred. The Discipline of Market Leaders. 1997.

4.2.2 El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. La competencia en un sector no sólo está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores existentes y también contribuyen como fuerzas determinantes a configurar la estructura del sector:

- ✓ La fuerza negociadora de los clientes
- ✓ El poder negociador de los proveedores
- ✓ La posible entrada de nuevos competidores
- ✓ La amenaza de productos sustitutivos

Las citadas 5 fuerzas de M.Porter se esquematizan en el Gráfico1

Gráfico 1. Modelo de las cinco Fuerzas de Michael E.Porter



Fuente: Este Estudio

Mediante la Teoría de la Administración estratégica de Fred David⁴, en donde se expone el análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa tanto como el análisis del entorno, se realizan por medio de las matrices MEFE, MEFI y MPC, las cuales arrojan diferentes alternativas estratégicas que se pueden usar en beneficio de la empresa como la matriz DOFA y la matriz BCG.

Para medir la situación actual de la empresa se hace necesario el diagnóstico interno como el del entorno externo.

Internamente representan que capacidades tiene la organización para actuar, como la Capacidad de la Dirección para lograr analizar el nivel de conocimiento de

⁴ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5ª ed. México: Impresora Roma, 1997. p.60.

las fortalezas y debilidades en el proceso administrativo: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control, así como la Capacidad Financiera, Competitiva, Tecnológica y de Talento Humano.

En el ámbito del entorno externo se evalúan las variables del macro entorno como los Factores políticos, Factores tecnológicos, Factores económicos, Factores sociales, Factores competitivos y Factores geográficos

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

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

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

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

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

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

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

4.2.5 MEFE – Matriz de evaluación de factores externos. Este instrumento permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva⁵ para identificar las Oportunidades y Amenazas del entorno y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

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

4.2.6 DOFA – Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Con base en este análisis interno y externo se determinan las Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas más relevantes

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

⁵ Ibíd., p. 144.

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

La matriz DOFA sirve para generar estrategias, no para seleccionar estrategias por tanto no todas las estrategias sugeridas por esta matriz, serán seleccionadas para su ejecución, no es indispensable generar estrategias en todas las casillas de la matriz.

4.2.7 MATRIZ BCG – Matriz del grupo consultor de Boston. Basado en el concepto de la curva de experiencia desarrollado por el Grupo Consultor de Boston (BCG), la que enfatiza la importancia de la participación relativa de la compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

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

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

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

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

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

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

En el Gráfico 2 se esquematiza en cuatro cuadrantes como se ubican los productos en la matriz BCG

Gráfico 2. Matriz BCG



Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5ª ed. México: Impresora Roma, 1997. p. 55.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

La definición de un plan de negocios para el Hotel Cuéllar's considera determinar un plan estratégico como herramienta gerencial para encontrar las debilidades y aprovechar las oportunidades que tiene el mismo soportado en sus fortalezas, conjugando las principales características del concepto plan de negocios.

El hecho de que la empresa realice un plan estratégico que pueda estudiar el porvenir que tienen los mercados para determinar qué productos bienes o servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuáles conservarse y cuáles abandonarse, también establecer prioridades en la dirección del desarrollo nuevos productos, es decir que el negocio pueda evaluar la situación actual para poder proyectar la situación deseada en el futuro. *“La planificación estratégica debe iniciar con un examen a nivel unitario, es decir con cada línea de producto, unidad comercial y seguidamente a nivel empresarial, existen cuatro, elementos claves de planeación estratégica desde el enfoque comercial, que son la Identificación del*

*negocio, el Análisis de la situación actual y la Selección de las estrategias y el establecimiento de controles*⁶.

Una vez se identifique el negocios y se concluya el análisis de la situación, se puede proceder a determinar la estrategia para cada negocio, producto o servicio para los próximos tres a diez años. Las estrategias que se presentan a continuación, es una lista parcial de las estrategias que se pueden utilizar:

- ✓ Penetración, mantenimiento o abandono de la participación en el mercado, entendiéndose como le porcentaje de la participación en ventas y/o clientes tiene una compañía del total de la industria o mercado
- ✓ Integración vertical que representa la unión de dos empresas que se unen para crear una cadena de valor que permite a todas las partes a disfrutar de los beneficios de los negocios, compartiendo los costos y riesgos
- ✓ Segmentación del mercado que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos y su esencia es conocer realmente a los consumidores y es uno de los elementos decisivos para determinar el éxito de un empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado y atenderlo satisfactoriamente
- ✓ Ciclo de vida de los productos, Los bienes y servicios cumplen, desde sus orígenes hasta su desaparición, las siguientes etapas en su ciclo de vida: etapa previa; introducción; crecimiento; madurez; declinación; desaparición y retiro y la organización debe ser capaz de definir en qué etapa se encuentra su producto y que estrategia debe aplicar en cada ciclo de desarrollo hasta su retiro definitivo de comercialización
- ✓ Fijación de precios, es la estrategia de precios que debe definir la organización para percibir una utilidad, que puede ser financiera o de participación de mercado.
- ✓ Distribución ampliada, el canal de venta seleccionado para llegar a los consumidores finales y de qué manera y metodología se hara el despliegue de la distribución
- ✓ Gastos de promoción, son las estrategias de comunicación que usará la comunicación para promocionar y divulgar sus productos o servicios.

La organización debe comprender cuál es su posición de Competitividad y Recordación para así entender hacia qué dirección dirigir la estrategia.

⁶ PLAN ESTRATÉGICO, CAJA DE HERRAMIENTAS. Disponible en Internet: http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/plan_estrategico.html

La competitividad de calidad y precio se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.

La recordación o "Top of Mind", es el Grado de recordación del una marca en la mente de los consumidores.

Otros conceptos importantes a tomar en cuenta dentro de este marco conceptual para definir el plan estratégico que permita determinar el plan de negocios del Hotel Cuéllar's son:

- ✓ Demanda es la relación de bienes y servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar dependiendo de su poder adquisitivo. *"El precio de un producto del mercado está determinado por un equilibrio entre la oferta (lo que se quiere producir a un precio determinado) y la demanda (lo que se desea comprar a un precio determinado)"*⁷
- ✓ *"Inflación en economía, es el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios. Las causas que la provocan son variadas, aunque destacan el crecimiento del dinero en circulación, que favorece una mayor demanda, o del coste de los factores de la producción (materias primas, energía, salario, etc). Si se produce una baja continuada de los precios se denomina deflación"*⁸.
- ✓ *"Tasa de cambio es un indicador que expresa el valor de una divisa o moneda extranjera expresada en unidades de moneda nacional. La reevaluación y la devaluación son dos factores que incrementan o disminuyen el valor de la moneda nacional expresada en las unidades de la divisa extranjera"*⁹.
- ✓ *"IPC son las siglas del Índice de precios del consumidor, cotejan los precios de un conjunto de productos conocido como "canasta familiar" determinado sobre la base de la encuesta continua presupuestos familiares (también llamada Encuesta de gastos de los hogares), que una cantidad de consumidores adquiere de manera regular, y la variación con respecto del precio de cada uno, respecto de una muestra anterior. Todo IPC debe ser representativo, que cubra la mayor población posible y comparable, tanto temporalmente como espacialmente, o sea con otros IPC de otros países o períodos en un mismo país"*¹⁰.

⁷ Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org>

⁸ *Ibíd.*

⁹ *Ibíd.*

¹⁰ *Ibíd.*

- ✓ PIB: Este indicador económico registra la sumatoria de la producción de los diferentes sectores de una economía que para países en desarrollo es el primario, secundario y terciario, el PIB expresa crecimiento económico el cual se constituye como factor crítico de atracción por un mercado, puesto que allí involucra el consumo, la inversión, el gasto del gobierno y la balanza comercial.

4.4 MARCO LEGAL

La empresa según su actividad económica está clasificada como un establecimiento de Servicios de alojamiento, según su naturaleza jurídica, como una sociedad Encomandita Simple y según su clasificación tributaria como una empresa del Régimen Común. Y según el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacional según RESOLUCIÓN 14047¹¹ del (23 de Diciembre de 2009), por la cual se señalan algunos contribuyentes que por su volumen de operaciones deben ser calificados como Grandes Contribuyentes por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y se excluyen otros contribuyentes de esta calificación EL DIRECTOR GENERAL DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES en uso de sus facultades legales, especialmente de las consagradas en el artículo 562 del Estatuto Tributario y en los numerales 7 y 31 del artículo 6 del Decreto 4048 de 2008. RESUELVE: ARTÍCULO 1. Calificar como Grandes Contribuyentes, además de las sociedades y entidades calificadas como grandes contribuyentes mediante las Resoluciones números 7029 de noviembre 22 de 1996, 7714 de diciembre 16 de 1996, 3371 de diciembre 22 de 1997, 8836 de diciembre 18 de 1998, 9008 de diciembre 24 de 1998, 3876 de diciembre 22 de 1999, 10738 de diciembre 22 de 2000, 2140 de marzo 7 de 2001, 11076 de diciembre 14 de 2001, 12506 de diciembre 26 de 2002, 10520 de diciembre 18 de 2003, 11944 de diciembre 23 de 2004, 2202 de marzo 30 de 2005, 12570 de diciembre 23 de 2005 , 15353 de diciembre 21 de 2006, 0668 de enero 26 de 2007, 12774 de octubre 30 de 2007, 15633 de diciembre 18 de 2007, 8217 de septiembre 2 de 2008, 10562 de octubre 30 de 2008 y 02031 de diciembre 23 de 2008, a los siguientes contribuyentes:

4.4.1 Dirección seccional de impuestos de grandes contribuyentes párrafo. Las sociedades y entidades que se califican como Grandes Contribuyentes adquieren, a partir de la vigencia de la presente Resolución, la calidad de agentes de retención del impuesto sobre las ventas y deberán cumplir con las correspondientes obligaciones y las decisiones las toman lo socios al tratarse de una empresa de familia, quienes designan un representante legal quien es el Señor Jose Francisco Cuéllar Arévalo.

¹¹ Disponible en Internet: <http://www.dmsjuridica.com/CODIGOS/DIAN/RESOLUCIONES/2009/14047>.

4.5 MARCO ESPACIAL

El plan de negocios se desarrollará al interior del Hotel Cuéllar's ubicado en el Municipio de San Juan de Pasto, Carrera 23 No. 15- 50, así como también su entorno.

4.6 MARCO TEMPORAL

Se tomará información estadística de los años 2008, 2009 y a octubre de 2010 obtenida de Cotelco Capitulo Nariño y la información recopilada del Hotel Cuéllar's.

En el Presente el plan de negocios se estructurará entre los meses de marzo a junio de 2011.

Del Pasado se tomaron datos estadísticos de los años 2008, 2009 y a corte octubre de 2010 obtenido de los históricos de la información hotelera de ocupación de Cotelco Capitulo Nariño y los financieros del Hotel Cuéllar's.

Al Futuro se realizaran proyecciones al horizonte del 2012.

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

5.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1.1 Tipo de estudio. *“Este estudio es de carácter Descriptivo, ya que sirve para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes, permitiendo detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. Este tipo de estudio mide de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. En definitiva su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”¹²*

Que para el mismo se realizaron encuestas de satisfacción, evaluación de los factores internos, de competencia y externos del Hotel Cuéllar's

El entorno será la ciudad de Pasto, para el caso específico se realizara:

- ✓ Descripción del entorno competitivo
- ✓ Descripción del cliente
- ✓ Razones de la demanda del servicio hotelero
- ✓ Variedad del portafolio de servicios
- ✓ Como investigadores nos acercamos por primera vez al conocimiento del problema a través de encuestas de los clientes actuales del Hotel

5.1.2 Método de investigación. El método de investigación es Inductivo – Deductivo, ya que se abordan características particulares para lograr indicios generales y de igual manera desde lo general lograr concretar el objeto del estudio con lo particular, evidenciando las fortalezas y debilidades del Hotel Cuéllar's y así establecer las acciones pertinentes.

5.1.3 Técnicas de investigación. Este estudio contará con el desarrollo de una encuesta de n se tendrán en cuenta conceptos de personas que se encuentren

¹² MÉNDEZ A, Carlos E. Metodología – Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ª. ed. Bogotá: Mc Graw Hill, 2003. p. 136.

involucradas en el medio para clarificar conceptos a nivel local. La información obtenida en las encuestas se cuantificará para sacar datos estadísticos que determinan los requerimientos de los diferentes clientes.

5.1.4 Fuentes de Investigación. Las fuentes de investigación se dividen en:

- ✓ Fuentes directas. Encuestas realizadas a clientes del hotel Cuéllar's del municipio de San Juan de Pasto.
- ✓ Fuentes Indirectas. Libros, ensayos, estudios, trabajos de grado e Internet.
- ✓ Fuentes Primarias: a través de la comunicación mediante encuestas personales, entrevistas de grupo, de empleados, directivos, clientes y consumidores directos (empleados 9 encuestas y clientes 100 encuestas).
- ✓ Fuentes Secundarias: información suministrada a través de medios físicos por el DANE y COTELCO.

5.1.5 Recolección de la Información. Se realizará una encuesta de satisfacción con los huéspedes y clientes que visiten el hotel Cuéllar's

5.1.6 Población de estudio:

- ✓ Universo. Se realiza al interior del Hotel Cuéllar's
- ✓ Muestra. Considerando la población finita de huéspedes del hotel Cuéllar's; para calcular una muestra representativa y alcanzar los objetos del estudio se aplica la siguiente fórmula

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

Donde las variables:

n: muestra

N: Universo de estudio

Z. Nivel de confianza

E: Margen de error

P: Probabilidad de que ocurra

Q: Probabilidad de que no ocurra

Para efectos del estudio los guarismos se obtienen de los datos a corte octubre del año 2010 de la ocupación del hotel Cuéllar's como se muestra en el anexo No. 1

N	=	998 ¹³ huéspedes llegados en promedio al mes.
Z	=	95% grado de confianza
E	=	4,5% de margen de error
P	=	50% Contestan
Q	=	50% No Contestan

Aplicando la fórmula para determinar la muestra obtenemos un total de encuestas n = 100

$$n = \frac{988 * (0.95)^2 * 0.5 * 0.5}{(988 - 1) (0.045)^2 + (0.95)^2 * 0.5 * 0.5}$$

Esta muestra es representativa dada la variedad de clientes que tiene el Hotel Cuéllar's, teniendo en cuenta las personas registradas en promedio al mes.

5.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

5.2.1 PCI - Perfil de la capacidad interna. Internamente representan que capacidades tiene la organización para actuar, como la Capacidad de la Dirección para lograr analizar el nivel de conocimiento de las fortalezas y debilidades en el proceso administrativo: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control, así como la Capacidad Financiera, Competitiva, Tecnológica y de Talento Humano

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

Capacidad Directiva. Los procesos administrativos están en continuo mejoramiento, como en la elaboración de presupuestos, la planeación estratégica se a venido implementando de manera reciente dejando de ser una debilidad mayor, pero la planeación es una debilidad menor.

¹³ Promedio Ocupación de Habitaciones con corte octubre 2010 según reporte Cotelco Capítulo Nariño

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

Capacidad Competitiva. En la parte comercial se evidencia una deficiencia de mercadeo ya que no existen estrategias de precio, promoción, distribución y mejoramiento de portafolio, haciendo que el hotel pierda competitividad y participación de mercado frente a nuevos competidores, siendo una debilidad mayor. La informalidad y empirismo de los nuevos competidores no permiten prever sus estrategias de precio y oferta que permita claramente al Hotel reaccionar para no perder las oportunidades que el mercado brinda.

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

El portafolio de servicios es atractivo al cliente por su variedad, porque existen alternativas en la parte de alojamiento, sus instalaciones son adecuadas, tiene restaurante, salones y varios servicios complementarios, pero no es adaptativo a los requisitos del mercado lo que se constituye en una debilidad menor.

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

La lealtad de los clientes es una fortaleza mayor, la mayoría son repetitivos y muchos llevan varios años hospedándose en el hotel.

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

Capacidad Financiera. Los indicadores financiero y la solidez que muestra las finanzas del Hotel es actualmente buena, considerándose una fortaleza mayor.

En cuanto a los costos se ha logrado minimizarlos, se adquieren insumos a bajos precios y con garantía de buena calidad, lo que permite ofrecer servicios y productos mucho más atractivos para el cliente, configurándose en una fortaleza menor.

Capacidad Tecnológica. Se tiene una infraestructura tecnológica adecuada acorde con los requerimientos de los clientes, mediante las nuevas tecnologías de información y comunicaciones y equipos con programas de computación especializados en hotelería, siendo esto una fortaleza mayor. De igual manera se cataloga su infraestructura física, dada por su ubicación física, el hotel se

encuentra situado en la zona céntrica y comercial de la ciudad, lo que facilita el acceso y el desarrollo de las actividades de los clientes.

En cuanto a los procesos y su implementación al interior de la organización ha tomado su tiempo estando aún en proceso de consolidación, por lo que se considera como una debilidad menor.

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

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

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

Capacidad Directiva

- Planeación
- Liderazgo
- Solidez

Capacidad Competitiva

- Mercadeo
- Portafolio de servicios
- Retención

Capacidad Financiera

- Indicadores financieros
- Costos

Capacidad Tecnológica

- Infraestructura tecnológica y física
- Procesos

Capacidad del Talento Humano

- Motivación
- Remuneración

Cuadro 1. Perfil de la Capacidad Interna PCI – Clasificación entre fortalezas y debilidades

VARIABLE COMPETITIVA	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
CAPACIDAD DIRECTIVA				
Liderazgo	X			
Planeación			X	
Solidez		X		
CAPACIDAD COMPETITIVA				
Mercadeo			X	
Retención	X			
Portafolio de servicios	X			
CAPACIDAD FINANCIERA				
Costos		X		
Indicadores financieros	X			
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
Infraestructura Tecnológica y física		X		
Procesos				X
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO				
Motivación			X	
Remuneración		X		

Fuente: Este Estudio

De acuerdo al análisis de las Fortalezas y Debilidades obtenidas, se puede concluir que existe una Capacidad Interna superior a la media con tendencia a ser alta, porque dos de las Capacidades evaluadas (Directiva y Financiera) son más las Fortalezas mientras que talento humano y tecnológica se equilibran entre sus fortalezas y debilidades. El Hotel debe considerar las debilidades presentadas en la capacidad competitiva en donde existe un predominio de debilidades.

5.2.2 MEFI - Matriz de evaluación de factores internos. Mediante el uso del software MicMac se puede estudiar las variables de los factores internos que influyen en la organización y su relación entre sí para determinar sus influencias y dependencias.

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables definidas como se muestra en el cuadro No. 2

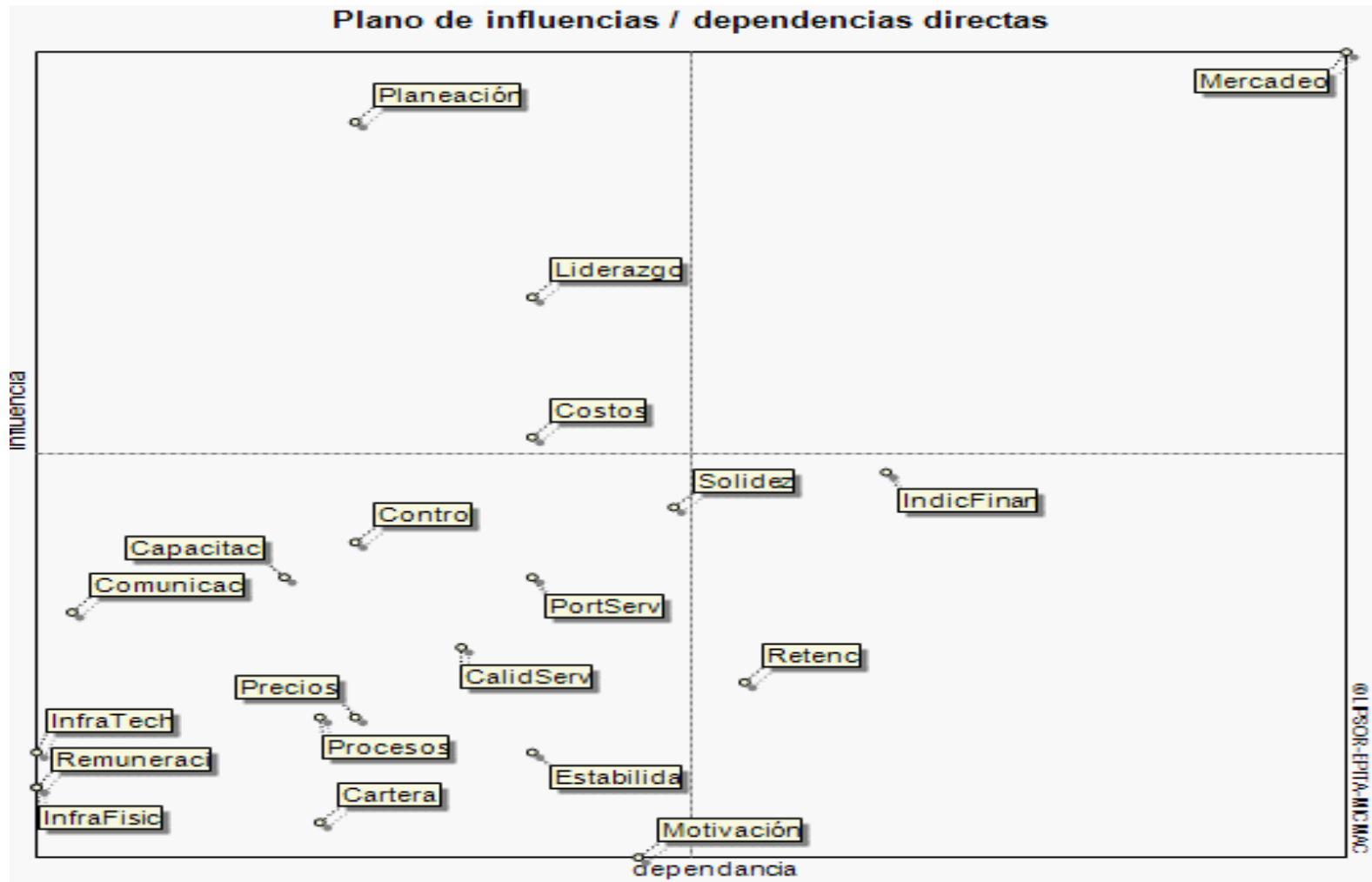
Cuadro 2. Matriz de influencias directas (MID)

	1 : CalidServ	2 : Capacitaci	3 : Cartera	4 : Comunicaci	5 : Control	6 : Costos	7 : Estabilida	8 : IndicFinan	9 : InfraFisic	10 : InfraTech	11 : Liderazgo	12 : Mercadeo	13 : Motivación	14 : Planeación	15 : PortServ	16 : Precios	17 : Procesos	18 : Remuneraci	19 : Retenc	20 : Solidez
1 : Calid Serv	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	3	0
2 : Capacitaci	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	3	0	0	0	2	0	2	0
3 : Cartera	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	2
4 : Comunicaci	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	3	3	0	0	0	0	0	2	0
5 : Control	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	2	0	2	0
6 : Costos	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	2	0	3	2	3	0	0	0	2
7 : Estabilida	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	3
8 : IndicFinan	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	2	2	2	0	0	0	2
9 : InfraFisic	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	2	3	0	0	2	0	0	0	0	0
10 : InfraTech	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	2	2	0	0	2	0	2	0	0	0
11 : Liderazgo	0	2	0	0	2	0	2	2	1	0	0	3	2	2	0	0	0	0	2	3
12 : Mercadeo	3	2	0	2	0	2	1	2	P	P	2	0	2	1	3	3	1	0	2	2
13 : Motivación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	0
14 : Planeación	3	2	2	0	2	3	3	3	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	3
15 : PortServ	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	2
16 : Precios	0	0	0	0	0	3	0	2	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0
17 : Procesos	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	3	0
18 : Remuneraci	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
19 : Retenc	3	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0
20 : Solidez	0	0	3	0	0	1	2	3	0	0	2	3	0	0	0	0	0	1	0	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Fuente: Este Estudio, Software MICMAC

Gráfico 3. Gráfico de influencias directas



Fuente: Este Estudio, Software MICMAC

Cuadro 3. Ponderación Matriz MEFI

VARIABLE INTERNAS CLAVES	MEFI		
	PONDERACIÓN	CALIFICACION	VALOR
Mercadeo	22%	1	0,217
Indicadores financieros	13%	4	0,539
Liderazgo	12%	4	0,474
Costos	11%	3	0,316
Planeación	12%	2	0,237
Solidez	11%	3	0,336
Retención	10%	4	0,408
Portafolio de servicios	9%	4	0,368
EVALUACIÓN	100%	25	2,89

Fuente: este estudio

De acuerdo al resultado obtenido de 2,89 se evidencia una Capacidad competitiva, pero de no reaccionar y tomar las medidas para mitigar las debilidades a tiempo pueden ser críticas y decisivas a perder oportunidades de mercado, especialmente por lo que le permitirá incrementar rápidamente una excelente posición dentro del sector en el que se desenvuelve.

El Hotel Cuéllar's es competitivo en la parte comercial ya que se evidencia en el portafolio de servicios una atractiva variedad de estos, ya que existen alternativas en la parte de alojamiento, sus instalaciones son adecuadas, tiene restaurante, salones, parqueadero, ubicación y varios servicios complementarios como gimnasio, turco y sauna, lo que se constituye en una fortaleza mayor.

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

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

La calidad del servicio es una fortaleza mayor ya que es reconocida permanentemente por los clientes de todos los servicios del hotel, destacando una permanente capacitación, confianza y empoderamiento de los colaboradores. Los indicadores financieros y su solidez son una fuerza mayor que le han permitido al Hotel invertir en el mejoramiento continuo de su infraestructura.

Finalmente, luego de observar el análisis situacional del mercado y su competencia, la oferta de valor que tiene Hotel Cuéllar's es la Venta de confort y tranquilidad asimilándola como si el huésped estuviera en su hogar, caracterizándose por su servicio al cliente, como factor de posicionamiento en el mercado y sus precios competitivos frente a hoteles de la misma categoría.

Es menester incrementar el desempeño en el área de mercadeo y planeación para fortalecer las debilidades detectadas como conclusión de la matriz MEFI.

5.3 EL CLIENTE

Los clientes son quienes usan los servicios que ofrece el hotel en hospedaje, actividades y alimentación. Los usuarios del hotel en su gran mayoría son del interior del país y son empleados de empresas nacionales o multinacionales que visitan la ciudad por motivo laboral desde cargos operativos y hasta administrativos. Dentro de lo evidenciado se observan estrategias encaminadas a cautivar el segmento de visitantes médicos y representantes de ventas del

suroccidente colombiano y el eje cafetero y los usuarios del género femenino ofreciendo instalaciones con seguridad y tranquilidad a nivel social.

5.3.1 Características del mercado:

- ✓ Tamaño Potencial del mercado: Son todas las personas nacionales o extranjeras, masculinas o femeninas que visitan la ciudad de Pasto y que necesitan usar los servicios que ofrece el hotel.
- ✓ Segmento: Es el segmento ejecutivo que visita la ciudad por motivos laborales
- ✓ Demanda selectiva: Son los ejecutivos operativos o administrativos de las distintas compañías que tienen convenios con el hotel
- ✓ Tendencias futuras del mercado: Acrecentar los convenios y agremiaciones y buscar oportunidades de ocupación por motivos turísticos.

5.3.2 Características y comportamiento del comprador:

a) Qué Compran

- Hospedaje
- Alimentación
- Salones de Eventos
- Llamadas telefónicas
- Servicio de Lavandería
- Mini bares
- Servicio de Fax
- Conexión a Internet
- Servicio de Parqueadero
- Seguridad
- Acondicionamiento físico

b) A Quien y Donde Compran¹⁴

- Hotel Cuellar´S	23,1%
- Hotel Agualongo	14,1%
- Hotel Don Saúl	11,1%
- Hotel Morasurco	9,5%
- Hotel Fernando Plaza	9,5%
- Hotel El Dorado	9,0%

¹⁴OPERACIÓN HOTELERA COTELCO. 2010.

- Hotel Loft 8,5%
- Hotel Americana 8,0%
- Hotel Madrigal 7,2%

c) Por qué Compran ¹⁵

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

d) Qué Cantidad Compran ¹⁶

- Estadía promedio 1.93 días
- Huéspedes por habitación 1.27 personas

El cliente a futuro cambiara por la influencia de las nuevas tendencias de de la tecnología que ha llevado a que las permanencias sean menores.

A continuación se expone la encuesta y sus resultados como complemento del estudio que se está realizando y con base a la metodología usada para determinar la muestra.

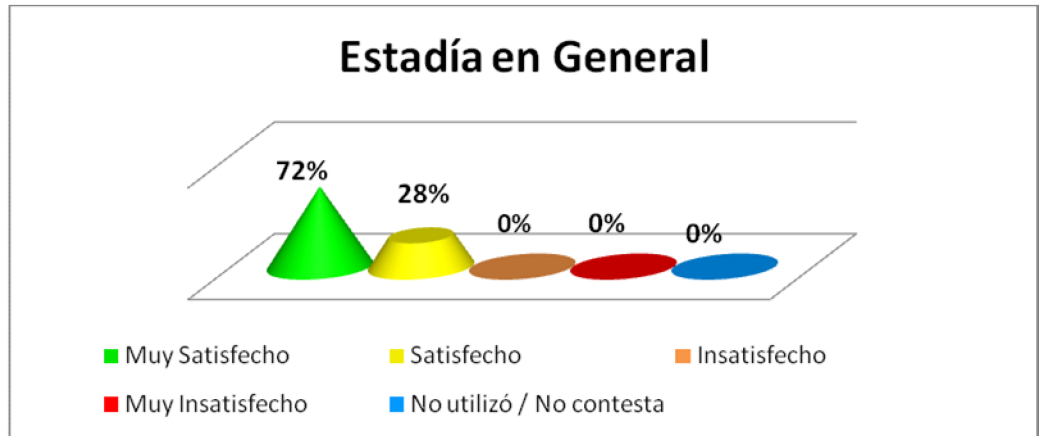
5.3.3 Encuesta de satisfacción de clientes. De acuerdo a la encuesta planteada de satisfacción y teniendo en cuenta que las respuestas variaban entre Muy satisfecho, Satisfecho, Insatisfecho, Muy Insatisfecho y existía la opción de No utilizó, se obtuvieron los siguientes resultados como se muestra en el anexo no. 2 resumen encuesta de satisfacción.

De las 100 encuestas realizadas, observamos que el 72% de los clientes manifiesta estar Muy satisfecho, mientras que el 28% restante responde que está Satisfecho.

¹⁵ Ibíd.

¹⁶ Ibíd.

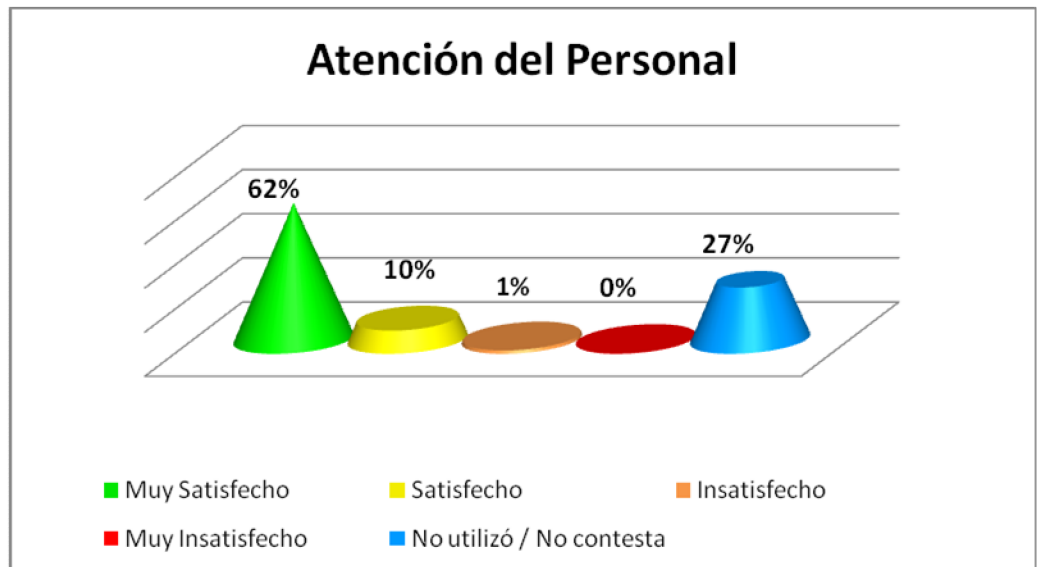
Gráfico 4. Estadía en general



Fuente: Este estudio

El nivel de satisfacción de la atención recibida por parte del personal de Vigilantes, Recepcionistas, Botones, Camareras, Meseros, Telefonistas, Aseadoras y Mantenimiento se obtiene que el 62% de los encuestados responde que se siente Muy satisfecho por la atención recibida, 10% satisfecho, y tan solo un 1% manifiesta sentirse Insatisfecho con la atención.

Gráfico 5. Atención del personal



Fuente: Este estudio

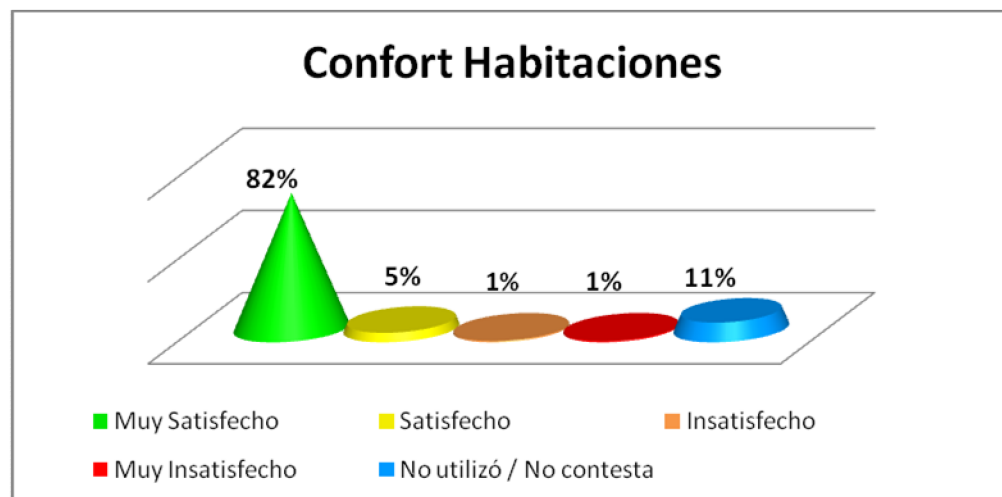
Es relevante destacar que existe una desviación significativa en la medición de la satisfacción de la atención del personal de aseo y mantenimiento que tiene un contacto mínimo o casi nulo, que si obviamos los mismos, la satisfacción en muy satisfecho sería del 69% y satisfecho el 9%. Este mismo se puede comprobar porque quienes No Utilizaron o No Contestan son un 27%.

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

El 82% de los encuestados responde que se siente Muy Satisfecho con la comodidad de los servicios recibidos, un 5% dice estar Satisfecho, un 1% manifiesta sentirse Insatisfecho con la atención y un 1% responde haberse sentido Muy Insatisfecho como se observa en el Gráfico No. 6.

Las insatisfacciones provienen principalmente del servicio de internet y los baños. Se destaca que el 78% de quienes contestaron la encuesta no utilizaron el servicio a la habitación.

Gráfico 6. Confort habitaciones

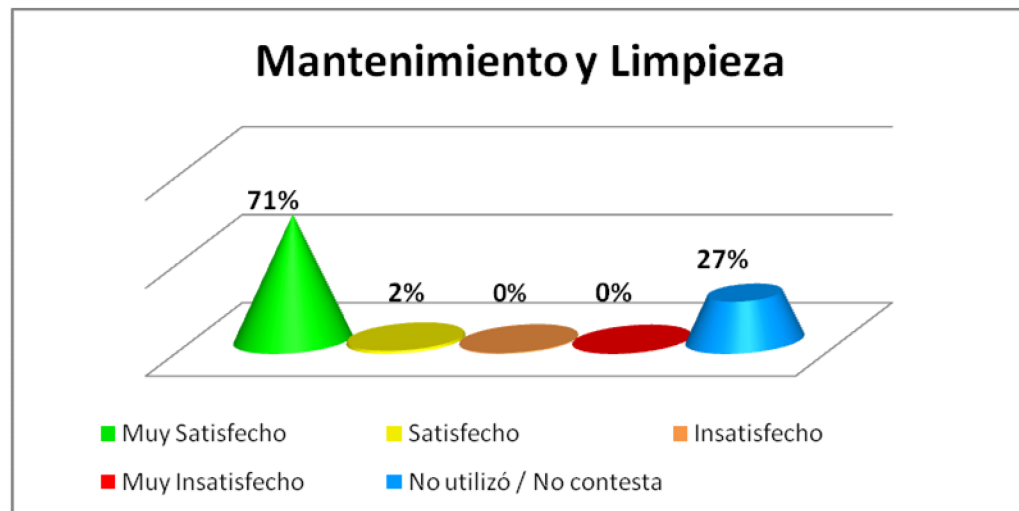


Fuente: Este Estudio

En relación a las respuestas de la encuesta de cómo observaron el Mantenimiento y Limpieza de las diferentes áreas del Hotel, tales como Recepción, Restaurante, Parqueadero, Salones, Escaleras y Pasillos, Habitación y Baño, se obtiene que el 71% de los encuestados responde que se siente Muy Satisfecho con el mantenimiento y la limpieza de las diferentes áreas, un 2%

expresa estar Satisfecho mientras que un 27% no responde o no utilizó, representados en parqueaderos y salones con un 93% cada uno.

Gráfico 7. Mantenimiento y limpieza



Fuente: Este Estudio

En cuanto a las observaciones recopiladas, relacionamos a continuación las siguientes:

A la pregunta: “En su próxima estadía que le agradecería encontrar?”, de las 100 encuestas realizadas, apenas 35 contestaron encontrando las siguientes sugerencias:

- ✓ Internet en las mañanas 3
- ✓ Minibar más Variado 3
- ✓ Calefactor en las habitaciones estándar 2
- ✓ Cobija que Caliente mas 1
- ✓ Luz en Escritorio 1
- ✓ Tapete Antideslizante en el baño 1
- ✓ Información de Canales de TV 1
- ✓ Información Extensiones de teléfonos 1
- ✓ Bolsa de Agua más Caliente 1
- ✓ Ascensor 2
- ✓ Mayor luz en el baño 2
- ✓ Calefactor en habitaciones nuevas 2
- ✓ Horario mayor en Gimnasio 1
- ✓ Habitación para No fumadores 1
- ✓ Mayor elementos en el gimnasio 1

✓ Periódico en la Habitación	8
✓ Regalo sorpresa	1
✓ Papelera en Habitación	1
✓ Horario Extendido en Restaurante	2

En las observaciones depositadas en los ítem de la encuesta encontramos que de las 100 encuestas realizadas, apenas 18 registraron las mismas de las cuales 10 son de felicitaciones, mientras que 8 son puntos de mejora como:

✓ Colocar luz al lado del espejo en el baño	1
✓ Colocar Almohada más suave	1
✓ Ducha funciona deficiente, chorro leve	2
✓ Mayor número de Botones	2
✓ Habitación estándar cambiar rejillas en la ducha	1
✓ Tener para las mujeres plancha para el cabello	1

En la pregunta si está de acuerdo de la implementación de un Departamento de Mercadeo y Ventas de las 100 encuestas contestaron:

SI	65 Encuestas
NO	20 Encuestas
NO SABE / NO RESPONDE	15 Encuestas

La argumentación de NO indican, que no hay necesidad de este departamento ya que el Hotel tiene un buen servicio que lo ha destacado por todo este tiempo y que la capacidad hotelera siempre esta full, por lo tanto no se necesita más clientes. Pero nuestro objetivo no es simplemente cautivar más sino prestar aun mas un mejor servicio y llegar a cada uno de los huéspedes y clientes.

5.4 DIAGNÓSTICO EXTERNO

5.4.1 MEFE - Matriz de evaluación de factores externos. Mediante el uso del software MicMac se puede estudiar las variables de los factores externos que influyen en la organización y su relación entre sí para determinar sus influencias y dependencias.

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables definidas como se muestra en el cuadro 4.

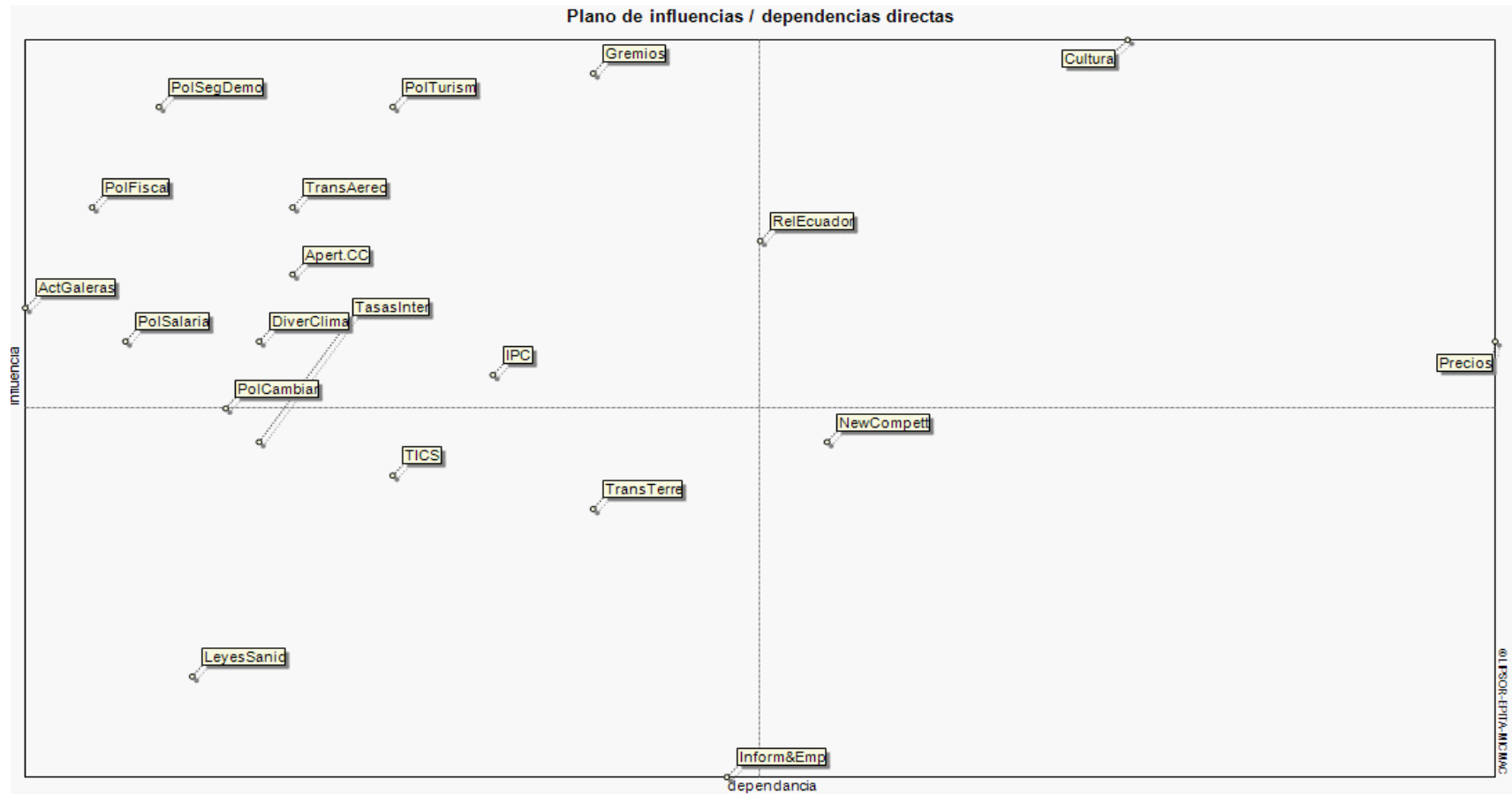
Cuadro 4. Matriz de influencias directas (MID)

	1 : ActGaleras	2 : TransAereo	3 : IPC	4 : Inform&Emp	5 : NewCompett	6 : Precios	7 : TransTerre	8 : Gremios	9 : LeyesSanid	10 : PolCambiar	11 : PolSegDemo	12 : PolTurism	13 : PolFiscal	14 : PolSalaria	15 : TasasInter	16 : DiverClima	17 : Cultura	18 : Apert.CC	19 : RelEcuador	20 : TICS
1 : ActGaleras	0	3	2	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0
2 : TransAereo	0	0	0	0	0	2	3	3	0	0	2	1	0	0	0	3	3	0	0	0
3 : IPC	0	0	0	P	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0
4 : Inform&Emp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : NewCompett	0	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0
6 : Precios	0	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0
7 : TransTerre	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0
8 : Gremios	0	0	0	3	3	3	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	2	3
9 : LeyesSanid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
10 : PolCambiar	0	0	3	0	0	3	0	0	0	0	0	P	0	0	2	0	0	0	3	0
11 : PolSegDemo	0	0	0	0	0	2	3	1	0	0	0	2	0	0	0	0	3	3	3	3
12 : PolTurism	0	0	0	3	3	3	0	3	0	0	0	2	0	0	0	3	0	3	0	0
13 : PolFiscal	0	0	3	2	3	3	0	P	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
14 : PolSalaria	0	0	0	2	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0
15 : TasasInter	0	0	3	1	1	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 : DiverClima	0	3	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
17 : Cultura	0	2	0	2	2	3	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	1
18 : Apert.CC	0	0	0	2	2	2	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0
19 : RelEcuador	0	0	0	0	0	3	2	2	0	2	2	2	0	0	0	0	3	0	0	0
20 : TICS	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0

© LP90R-EPTA-MICMAC

Fuente: Software MICMAC

Gráfico 8. Gráfico de influencias directas



Cuadro 5. Ponderación Matriz MEFE

VARIABLE EXTERNAS CLAVES	MEFE		
	PONDERACIÓN	CALIFICACION	VALOR
Precios	19%	2	0,375
Actividades Culturales y Turísticas	18%	3	0,543
Alianzas Gremiales y Asociatividad	13%	3	0,375
Relaciones Internacionales con el Ecuador	13%	3	0,375
Nuevos Competidores	11%	2	0,224
Política de Turismo	10%	3	0,306
Índices de Precios del Consumidor	9%	3	0,257
Inconstancia Trasporte Aéreo	8%	2	0,164
EVALUACIÓN	100%	21	2,62

Fuente: Este Estudio

La medición de la matriz MEFE con un guarismo del 2,62, representa un entorno relativamente atractivo no obstante con potencial hostilidad que por la alta probabilidad de entrada de nuevos competidores y la rivalidad de los actuales, implique que el desarrollo de la industria sea adaptativo y diferencial por las exigencias de los diferentes factores de este entorno.

Los entornos que se analizarán dentro del diagnóstico externo, que se consideran de mayor relevancia para el Hotel Cuéllar's y los cuales analizaremos:

- ✓ Entorno político: Es lo referente al poder, normas y leyes.
- ✓ Entorno tecnológico: Lo relacionado con el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones
- ✓ Entorno económico: es lo referente al comportamiento económico y los indicadores de índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, Producto Interno Bruto, etc.
- ✓ Entorno social: todo lo referente al modus vivendis de una sociedad en una zona geográfica.
- ✓ Entorno competitivo: Todo lo asociado con la competencia.
- ✓ Entorno geográfico: la ubicación y el entorno geográfico de topografía, clima, recursos naturales y medio ambiente

Aplicando estos entornos al Hotel Cuéllar's a continuación se analiza cada entorno.

Entorno político: El hotel está siendo beneficiado por la continuidad de la política de la seguridad democrática del gobierno nacional y el mejoramiento de las relaciones internacionales con el Ecuador.

Entorno tecnológico: Las nuevas tecnologías de información y comunicaciones con la proliferación de nuevas compañías de internet y televisión que generan accesibilidad y la inversión del gobierno nacional para que municipios sin conectividad tengan accesos a estas tecnologías han permitido lograr acceder a nuevos mercados cercanos, departamentales, nacionales e inclusive internacionales

Entorno económico: Tasa de Cambio debido a la revaluación de peso colombiano respecto del dólar la hotelería se ha visto afectada negativamente considerándose como una amenaza por cuanto ha disminuido la demanda de clientes ecuatorianos, por otro lado, actualmente puede ser benéfica para la

inversión en activos ya que su adquisición sería a menores costos, lo que se tomaría como una oportunidad.

Las nuevas estrategias bancarias y las oportunidades de acceso a tasas de intereses más bajas y opciones adquisición como leasing o renting han favorecido al sector.

La ley 788 de 2002 ha generado gran oportunidad fiscal, porque contempla una exención en el Impuesto de Renta en los servicios hoteleros prestados en hoteles que remodelen y/o amplíen hasta el año 2018 por un lapso de 30 años.

Entorno social: El efecto del IPC a la sociedad al mantenerse estable favorece a la promoción del turismo con oportunidad para que la industria hotelera crezca.

Con la política de Turismo de la ley 1101 /06¹⁷ ha apoyado el sector mediante destinación de recursos tanto a nivel gubernamental como los derivados de las contribuciones parafiscales de la misma industria, esto ha repercutido en mayor promoción de las regiones y del país en general.

Entorno geográfico: El sistema de transporte terrestre y aéreo en Nariño no favorece al sector Hotelero y Turístico debido al clima ya que obstaculiza la normal operación de vías terrestres y aeropuerto.

La ubicación de la ciudad de Pasto, hace posible que tengamos contacto cercano con el vecino país del Ecuador, acceso al mar a través de la costa pacífica, al oriente colombiano con el Putumayo y al norte con el departamento del Cauca.

Los efectos de la actividad del volcán Galeras para la ciudad de Pasto ha sido considerable por la amenaza de este a los visitantes y su temor a una posible erupción.

Entorno competitivo: Para analizar el entorno competitivo es necesario resaltar la posición del hotel dentro de las definiciones del mercadeo como ubicación, tamaño del mercado, características de sus clientes, segmento, categoría, entre otras.

El Hotel Cuéllar's tiene la mayor participación de mercado seguido por el Hotel Agualongo con un 23,1% de la participación del mercado siendo el líder en sector y su competidor inmediato está por debajo 9 puntos porcentuales como se observa en el anexo A.

¹⁷ Disponible en Internet: [http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos /Normatividad /Leyes/Ley1101de2006.pdf](http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/Normatividad/Leyes/Ley1101de2006.pdf)

La Competencia Directa para el hotel Cuellar' en la Categoría son los siguientes hoteles:

- ✓ Hotel Agualongo
- ✓ Hotel Morasurco
- ✓ Hotel Don Saúl
- ✓ Hotel Fernando Plaza
- ✓ Hotel Loft
- ✓ Hotel Casa Madrigal

Se percibe que competitivamente la tendencia del mercado hotelero será la capacidad de adaptación a la demanda y atención a compañías que buscan flexibilidad de acomodación de sus colaboradores, independientemente de su cargo operativo o ejecutivo con mayores valores agregados, que generen un beneficio del tiempo y mejor desempeño laboral, aprovechando ventajas de bajo costo y facilidades de pago. Así como la necesidad de indagar en nuevos segmentos como el turístico y su fortalecimiento hacia grupos y familias, que mediante convenios con agencias de viajes y compañías de transporte de pasajeros podrían observarse. No es lejano incluir la atención especial a grupos específicos, con características especiales como enfermos, mujeres solas, niños, etc.

Para analizar este entorno acudimos a la matriz del perfil competitivo MPC, la cual se expone en el cuadro No. 6.

Se observa un notado liderazgo del Hotel Cuéllar's frente a sus competidores especialmente en su fuerte estructura financiera y su capacidad de liquidez para generar inversión; sobresaliendo en calidad y participación de mercado sobre sus competidores más cercanos el Hotel Agualongo y Morasurco. Es menester de este estudio resaltar que por su fuerte estructura financiera ha sobresalido sin planes estratégicos de mercadeo, por lo que sí se implementaría un plan de mercadeo, la diferencia competitiva sería notablemente superior. Mientras que se evidencia una debilidad marcada en mercadeo y promoción para lo cual plantearemos un plan de mercadeo.

La calificación obtenida de 3.2 de la matriz del perfil competitivo supera en 4 décimas a sus competidores.

Cuadro 6. MPC - Matriz de perfil competitivo

FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PESO PONDERADO	HOTEL CUÉLLAR'S		HOTEL AGUALONGO		HOTEL MORASURCO		HOTEL DON SAUL		HOTEL FERNANDO PLAZA		HOTEL LOFT	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Implementación de planes estratégicos de Mercadeo y adecuado Diseño Organizacional	20%	1	0,2	2	0,4	2	0,4	1	0,2	2	0,4	2	0,4
Fuerte estructura financiera	15%	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Imagen corporativa y posicionamiento	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Estructura de Costos Competitiva	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Cumplimiento de dimensiones de liquidez que permitan generar inversión	5%	3	0,15	2	0,1	3	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Cumplimiento de las Dimensiones de la Calidad y fuerte participación del mercado	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Ofrecer servicios sobresaliendo sobre otros para preferirlo como primera opción	10%	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Precios Competitivos	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Participación en actividades Culturales y Turísticas	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Participación de alianzas gremiales y asociaciones	5%	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
SUMATORIA	100%	34	3.2	30	2,9	30	2,9	26	2,4	24	2,4	24	2,4

Fuente: Este Estudio

5.4.2 Las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter. Mediante el análisis de las 5 fuerzas competitivas de M. Porter, se determinara el entorno relacional del Hotel Cuéllar's con la aparición de nuevos competidores, su nivel de negociación con proveedores, el poder de los clientes, el grado de rivalidad entre los competidores del sector y la amenaza de productos sustitutos, por lo que es una herramienta que servirá para complementar el estudio que se está realizando. A continuación se menciona cada una de las cinco fuerzas:

a) Grado de Rivalidad entre los Competidores: Los principales competidores del sector son en general todos los hoteles que se encuentran afiliados a Cotelco, los no afiliados, las residencias, los moteles, los hoteles informales y las casas de familia que alquilan habitaciones.

Debido a la baja asociatividad se dificulta el desarrollo de actividades que conlleven al beneficio del sector.

En conclusión existe una fuerte rivalidad de los competidores lo que genera un entorno bastante hostil en el sector motivado por la informalidad y empirismo.

b) El Poder de Negociador de los Proveedores: La gran oferta de productos y servicios para atender el sector hotelero ha permitido obtener ventajas de variedad de insumos y diversificación de proveedores que le permite al sector la posibilidad de escogencia entre varias alternativas, no solamente de precios sino también de calidad, oportunidad y variedad.

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

c) La Fuerza Negociadora de los Clientes: Los clientes compiten por obtener mayores oportunidades con ventajas de calidad y servicio a un menor costo.

El factor precio es decisivo porque el desembolso a realizar en un hotel constituye una parte importante del presupuesto del cliente, dándole poder sobre el sector y por ende su capacidad de presión a tiende a incrementarse.

d) Amenaza de Productos Sustitutos. Los productos y servicios hoteleros se ven claramente afectados por la informalidad en el sector debido al empirismo.

La ausencia de conocimiento conlleva al incumplimiento de las leyes y reglamentaciones propias del sector hotelero, generando diferencias marcadas

entre los miembros del sector, lo tanto los sustitutos no solamente son los hoteles de la misma categoría sino también todo tipo de actividad de hospedaje.

Cotelco ha apoyado a los hoteles agremiados a una continua capacitación y aprovechamiento de la información logrando niveles adecuados de administración de sus negocios mientras que el resto de la hotelería trabaja sin una hoja de ruta lo que les permite ofertar servicios a muy bajo costo, pagar salarios fuera de los determinados por la ley, evasión de impuestos entre otros.

Por lo antepuesto concluimos que la amenaza originada por este tipo de empresas es alta y de bajo control.

e) Posible entrada de Nuevos Competidores La entrada de nuevos competidores en el sector hotelero es posible si las inversiones realizadas les permitirán innovar aprovechando la tecnología, moderna infraestructura, mejorando el servicio y haciendo que la industria hotelera este actualizada.

Debido a esto la hotelería tendrá que ser flexible a la adaptación de precios y mejora de calidad por la exigencia de los clientes.

La oportunidad de exención del impuesto de renta para la inversión en el sector hotelero contribuye a generar la facilidad de entrada de nuevos competidores provocando mayor dinamismo en el sector y constituyéndose una amenaza real.

5.4.3 Análisis estratégico DOFA. Luego de considerar las diferentes matrices antes mencionadas, MEFE y MEFI, como se puede ver en los cuadros a continuación en

Cuadro 7. Estrategias Fortalezas vs. Oportunidades

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Indicadores Financieros	1. Actividades Culturales y Turísticas
2. Liderazgo	2. Alianzas Gremiales y Asociativas
3. Costos	3. Relaciones Internacionales con el Ecuador
4. Solidez	4. Política de Turismo
5. Retención	5. IPC
ESTRATEGIAS F-O	
F1,2-O2,5 : Poder negociador	
F2,3 - O3,4 : Inclusión de nuevos segmentos de mercado al negocio	
F5 - O1,4: Incluir las actividades culturales y turísticas como estrategias de retención	
F1,3- O5 : Mantener precios bajos con una buena política de compras	

Fuente: Este estudio

Cuadro 8. Estrategias Fortalezas vs. Amenazas

FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Indicadores Financieros	1. Precios
2. Liderazgo	2. Nuevos competidores
3. Costos	3. Inconstancia del transporte aéreo
4. Solidez	
5. Retención	
ESTRATEGIAS F-A	
F2 - A1: Anticipada actualización de Portafolio	
F3,F5 - A2: Innovación con bajos costos	
F2- A1,2: Precios estables	
F5 - A2: Atracción constante al cliente fiel	
F3,5 - A3: Motivar estadía entretenida, cultural y turística	
F2 – A2: Mejoramiento continuo de la calidad	
F1 - A2: Capacitación permanente administrativos y operativos	

Fuente: este estudio

Cuadro 9. Estrategias Debilidades vs. Oportunidades

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Mercadeo	1. Actividades Culturales y Turísticas
2. Planeación	2. Alianzas Gremiales y Asociativas
3. Portafolio de servicios	3. Relaciones Internacionales con el Ecuador
	4. Política de Turismo
	5. IPC
ESTRATEGIAS D-O	
D1-O1,3,4 : Fortalecer el mercadeo con las nuevas oportunidades que ofrecen las actividades culturales y turísticas, las relaciones internacionales con el Ecuador y las políticas de turismo	
D2 - O5: Adaptar los planes de mercadeo en los cambios de la economía	
D3 - O2,4: Capitalizar las oportunidades para aprovechar el portafolio de servicios	

Fuente: este estudio

Cuadro 10. Estrategias Debilidades vs. Amenazas

DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Mercadeo	1. Precios
2. Planeación	2. Nuevos competidores
3. Portafolio de servicios	3. Inconstancia del transporte aéreo
ESTRATEGIAS D-A	
D1 - A2: Generar mayor promoción para imponerse sobre los competidores	
D1,2 - A1: Desplegar política de precios	
D3 - A1,2: Portafolio diferencial y flexible a cronograma turístico y de negocios	

Fuente: este estudio

5.4.4 Análisis de producto o matriz BCG (Boston Consulting Group).

Analizando la participación del mercado del Hotel Cuéllar's y el crecimiento de la demanda en la ciudad de Pasto, la venta de habitaciones se ubica como producto estrella tal como se aprecia en el Gráfico, situación por la cual se debe preparar estrategia de negocios y planes de mercadeo dirigidos al Desarrollo de este Producto y la Penetración del Mercado desde este enfoque.

Gráfico 9. Análisis de Producto - Matriz BCG



Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5ª ed. México: Impresora Roma, 1997. p. 21.

6. ENTORNO INTERNO DEL HOTEL

6.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Figura 1. Fachada Hotel Cuéllar's



Fuente: Hotel Cuéllar's

El Hotel Cuéllar's fue fundado por el Señor José Plutarco Cuéllar Zambrano, hace 27 años un 9 de noviembre de 1983, donde el proyecto original era construir un edificio con un bloque de oficinas y una bolera, deporte que tenía como afición el Señor Cuéllar. En el transcurso de la construcción se decidió el cambio de las oficinas por el de habitaciones para hacer un hotel.

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

restaurante (Salón San Juan) y se ubicó en la entrada principal del edificio la recepción.

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

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

A mediados de junio del año 2007 se inicia la adecuación de terreno para una ampliación del hotel la cual generará un nuevo salón, por su capacidad para 500 personas se lo catalogo como un Centro de Convenciones, parqueadero cubierto para 22 vehículos y 16 nuevas habitaciones tipo superior, júnior suite y suite, adicionalmente se eliminaron cuatro habitaciones para dar lugar a la nueva zona húmeda (turco y sauna) y un pequeño gimnasio con maquinas básicas así como el acceso a la nueva ala de construcción, el hotel quedo con una capacidad total de 53 habitaciones. Se hizo un convenio con un parqueadero aledaño donde se puede prestar un servicio adicional de 60 vehículos a la intemperie. Para el año 2011 se pretende hacer reparaciones locativas de las habitaciones estándar, de sus pisos, baños y cambio de camas y colchones.

El Hotel Cuéllar's tiene como actividad comercial la de brindar alojamiento, servicio de restaurante, bar, cafetería y prestar los servicios adicionales de diez salones de conferencias actividades sociales debidamente equipados, además del servicio de Parqueadero, ofrece igualmente los servicios de telefonía local e internacional, telefonía celular, fax, internet y existe una sala de negocios con todos estos servicios. Para el esparcimiento y ocio se ofrece un Gimnasio junto con un sitio de Zona Húmeda (Sauna y Turbo).(Ver Figura No.2 y Figura No.3).

Las instalaciones del Hotel Cuéllar's se encuentran localizadas en la zona urbana del Municipio de Pasto, Departamento de Nariño, en la carrera 23 No. 15-50 barrio el Colorado en el Centro de la ciudad. (Ver Figura No.1).

En cuanto a la infraestructura física se encuentran debidamente instaladas y soportadas, una planta eléctrica con capacidad de 75 Kilowatios, dos lavadoras industriales, una de 30 libras y la otra de 40 libras, de igual forma una secadora de 50 libras y dos planchas industriales de rodillo.

Hace dos años se doto la cocina haciéndola más funcional, entre los equipos más destacados tenemos un horno combi, estufa con campana y extractor, fritadora y plancha, los mesones son en acero inoxidable y también un lavavajillas automático.

El Hotel Cuéllar's cuenta con un pozo de agua propia, el cual a través de motobomba surte agua a los sanitarios.

Figura 2. Gimnasio Hotel Cuéllars



Fuente: Hotel Cuéllar's

Figura 3. Zona Humedad Hotel Cuéllar's



Fuente: Hotel Cuéllar's

6.2 MISIÓN

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

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

6.3 VISIÓN

Ser en el año 2010 el mejor hotel de su categoría en la ciudad de Pasto, brindando servicios de excelente calidad, con una infraestructura adecuada, dirigido al nivel ejecutivo de las empresas que visitan la ciudad y con gran reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Según esto vemos que se dio y se destacó y fue resaltado por parte de los gremios como Cotelco, Fenalco y la Cámara de Comercio, por lo tanto proponemos que se siga con esta misma filosofía para el año 2015.

6.4 PRINCIPIOS Y VALORES

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

6.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS

- ✓ Restauranteservicio de Alimentos platos de la gastronomía nacional e internacional y Bebidas.
- ✓ Parqueadero cubierto (45 vehículos) más intemperie (20 vehículos) y un parqueadero aldaño para 60 vehículos.
- ✓ 10 Salones para eventos académicos, comerciales o sociales.
- ✓ Servicio de lavandería manual y en seco.
- ✓ Discado directo desde la habitación sin costo, nacional e internacional tarifas especiales.
- ✓ Acceso a Internet inalámbrico WI-FI en todas las habitaciones y áreas del hotel.
- ✓ Confirmación de tiquetes.
- ✓ Cajillas de seguridad con clave electrónica y con clave de supropia tarjeta de crédito o débito.
- ✓ Bolsa de agua caliente a elección del huésped.
- ✓ Snacks y bebidas de cortesía en la habitación (agua – gaseosa – jugo – papas y dulces).
- ✓ Servicio de fotocopiado y escaneado.
- ✓ Música ambiental satelital y Tv por cable.
- ✓ Business Center (computador, impresora, Internet, fax)

- ✓ Zona húmeda (turco, sauna)
- ✓ Gimnasio (trotadora eléctrica, elíptica, bicicleta de spinning)

6.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización jerárquica del Hotel Cuéllar's está definida verticalmente. La Dirección está en cabeza del Gerente General, seguida del Gerente Administrativo. De ahí se desprenden dos líneas de mando, una en la parte operativa y otra en el Departamento de Contabilidad. En el primero hay cuatro áreas claramente definidas: Restaurante, Habitaciones, Administración y Mantenimiento. Se presentan jefaturas en las áreas operativas, seguidas de auxiliares de áreas y finalmente el personal netamente operativo, tal como se presenta en la Gráfico 10.

6.6.1 Planta de personal. Dentro de la planta de personal se cuenta con 33 trabajadores, siendo 6 administrativos y 27 operativos.

De los 33 Trabajadores 22 son Mujeres y 11 son Hombres. (Ver Figura No.4).

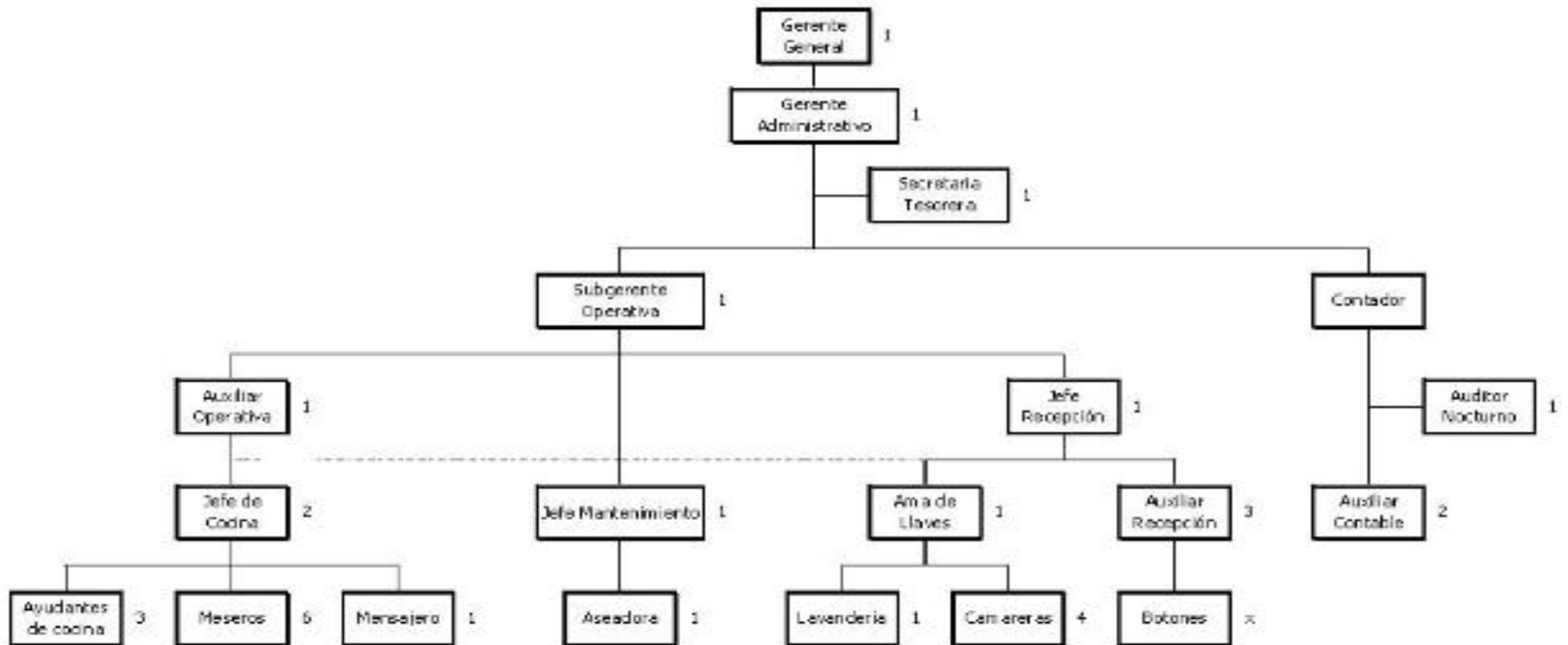
Figura 4. Planta de personal hotel Cuéllar's



Fuente: Hotel Cuéllar's

En cuanto al nivel de educación formal de los trabajadores, se encuentra que 1 ha terminado únicamente la Primaria, 21 son bachilleres, 5 han terminado estudios Técnicos y tan solo 6 han terminado educación Profesional.

Gráfico 10. Organigrama actual



Fuente: Hotel Cuéllar's

7. ESTUDIO DEL MERCADO

7.1 OBJETIVO DEL PLAN DE MERCADEO

El mercado objetivo son los ejecutivos y/o operativos de las compañías del interior del país, familias del Ecuador y Turistas esporádicos. El mercado meta planteado de acuerdo a la segmentación y como estrategia del año 2011 es fortalecer el crecimiento de ocupación del hotel dado por el nicho de mercado de ejecutivos y/operativos y en segunda instancia desarrollar el turismo en el departamento, estableciendo un programa de atención especial para las mujeres.

Siguiendo los parámetros de los objetivos estratégicos los cuales son:

- ✓ Incrementar la rentabilidad de todas las unidades estratégicas de negocio para el año 2011 en un 10%.
- ✓ Incrementar los ingresos en las diferentes áreas operacionales del hotel para el año 2011.
- ✓ Disminuir los costos y gastos.
- ✓ Incrementar, mantener y recuperar clientes.
- ✓ Mejorar la calidad del servicio en A y B.

Los Objetivos del plan de mercadeo son:

Recordación de Marca: Generando acciones de publicidad con material POP y Merchandising que generen recordación, siempre el logo y el nombre HOTEL CUELLAR'S se lo encuentre por todas partes y acciones de capacitación a los empleados actuales de que su misión es generar relaciones de alto valor con los clientes que visitan el hotel.

De incrementarse la publicidad del Hotel Cuéllar's en medios masivos como revistas, radio, televisión su nivel de recordación será mayor.

Igualmente se debe dar a conocer la página de Internet a través de convenios de inclusión de links en páginas especializadas en turismo, buscadores de Internet e impresión de la dirección electrónica en toda la papelería membreteada del hotel.

Adquirir mayor cantidad de clientes:

- ✓ Incrementar el número de convenios mediante la contratación de un Ejecutivo de Cuenta de cada uno de los mismos que devenga comisiones por ocupación, convenios generados y eventos que logre realizar en el interior del hotel.
- ✓ Campañas de segunda visita a clientes actuales Cross-Selling, mediante la flexibilización de ofertas especiales en la segunda visita con acompañante o familia y capacitación a los empleados para que mediante el cumplimiento de una meta de Cross Sell, se les bonifique de manera trimestral.
- ✓ Campañas de comunicación interna y Externa Mediante la utilización de un CRM que recuerde los cumpleaños de los huéspedes, ofertas vía correo electrónico a clientes recurrentes y compañías en convenio con el hotel y frecuencia de uso de las instalaciones. Y el aprovechamiento de contactos vía internet que pueden ser potencializados, se debe realizar correo directo con los clientes actuales y potenciales, para mantenerlos informados sobre los nuevos servicios e instalaciones y los cambios que se han realizado. Se deben efectuar presentaciones puntuales con las personas que toman decisiones de compra o influyen directamente en la contratación de los servicios.

Agregar valor a la estadía mediante estrategias de valor agregado de:

- ✓ Primer día de llegada Planchado gratis de una prenda o lustrada de calzado.
- ✓ Primera noche Masaje de media hora.
- ✓ Durante toda la estadía a primera hora de la mañana brindar el periódico y una taza de café si es que el huésped lo requiere.
- ✓ Durante toda la estadía en las noches programación en Tv de películas de estreno nacional, recibe totalmente gratis una porción de críspetas y realizar un convenio con COCA-COLA para ofrecer este producto adicionalmente.

En el cuadro No. 11 se presenta el tipo de habitación, su costo, margen y precio de venta que muestra la política de costos y márgenes que debe aplicar el hotel para obtener un sostenimiento y rentabilidad.

Cuadro 11. Costos, precios y márgenes de las habitaciones

HABITACION	COSTO	PRECIOS DE VENTA (\$)	MARGEN DE UTILIDAD (%)
Standard	\$60.000	\$125.000	108%
Superior	\$70.000	\$170.000	143%
Junior Suite	\$75.000	\$215.000	187%
Suite	\$79.000	\$ 260.000	229%

Fuente: Hotel Cuéllar's 2010

En la figura 5, observamos el tipo de habitación Junior Suite, donde se aprecia que su infraestructura es completa.

Figura 5. Habitación tipo Junior Suite Hotel Cuéllar's



Fuente: Hotel Cuéllar's

7.2 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

El Hotel Cuéllar's, está clasificado en la Categoría de hoteles ejecutivos, que atiende usuarios de los diferentes niveles administrativos y operativos de todas las empresas del país, así como a visitantes extranjeros.

Esta segmentación está enmarcada por los diferentes sectores de la economía nacional, por ejemplo los laboratorios farmacéuticos, las empresas textiles, manufactureras, de producción, de maquinaria, prestación de servicios profesionales, tecnológicos o de capacitación, universidades, multinacionales, bancos, empresas del estado, etc.; que tienen relaciones laborales y comerciales con el departamento de Nariño y la demanda de familias del Ecuador que actualmente visita la ciudad. Como este es un mercado principalmente de fines de semana se han construido habitaciones tipo suite y junior suite que entre semana funcionan como tipo ejecutivo y en los fines de semana se convierten en habitaciones con varias camas para alojar familias numerosas.

Así la demanda selectiva esta encaminada al sector ejecutivo y operativo de las empresas antes mencionadas, especialmente los laboratorios, universidades, bancos y empresas comerciales.

Al evaluar la frecuencia de huéspedes, encontramos que el hotel esta posicionado en el interior del país entre los ejecutivos y personal operativo de las distintas compañías anteriormente mencionadas, a nivel corporativo de dichas empresas es visto como un hotel que brinda facilidades de pago de sus tarifas y a nivel de huéspedes por su calidad de atención y servicio, excelente acomodación y facilidad de movimiento en la ciudad por su ubicación, en el centro de la ciudad. Esto motiva a que la segmentación y nicho definido genere implícitamente mediante la estrategia de comunicación a aplicar y las relaciones públicas, un motor de publicidad efectivo que llegue a los otros segmentos como turistas y visitantes esporádicos a la ciudad.

Los huéspedes habituales del Hotel, ejecutivos y operativos de las diferentes empresas antes mencionadas, como un hotel con calidad en su atención, excelente acomodación y de excelente ubicación para la movilidad en la ciudad. A nivel corporativo de dichas empresas es visto como un hotel que brinda facilidades de pago de sus tarifas.

7.3 MIX DE MERCADO

7.3.1 Estrategia precio. Los factores que se tuvieron en cuenta para la fijación de precios primero fueron los costos de la empresa. Luego una relación de cuanto se

quieren ganar los socios y lo más relevante fue dar un precio que se ajuste al producto y servicio ofrecido por Hotel Cuéllar's.

Otro factor que se destaca en la fijación de precios es la Competencia y las posibles reacciones de estos ante los movimientos de la fijación de precios de la empresa. El precio de los productos y servicios que ofrece el Hotel debería ser la media de ser tan bajo como para que genere utilidades y tan alto como para producir demanda, los costos de producto establecen el límite inferior para precio y las percepciones de los consumidores en cuanto al valor establecen el límite superior, la empresa debe igual considerar la competencia como factor externo y cuanto se quiere ganar como factor interno.

Las empresas por lo general usan tres tipos de enfoques:

- ✓ Enfoque basado en los costos: Costo + Margen (Análisis Punto de Equilibrio)+ Utilidades Meta
- ✓ Enfoque basado en el Valor que le da el Comprador
- ✓ Enfoque basado en la Competencia

En el Hotel Cuéllar's se fija un precio inicial y se maneja políticas de descuento así:

- ✓ Descuento por pronto pago: es el que se ofrece el Hotel para que el cliente pague su cuenta antes de la fecha de vencimiento.
- ✓ Descuento por cantidad: es el que se ofrece a los clientes cuando son grupos o excursiones.
- ✓ Descuento pago en efectivo o Tarjetas de Crédito o Débito: es el que se ofrece para que paguen en forma oportuna.
- ✓ Descuento de temporada: se lo ofrece por lo general en Semana Santa y en Diciembre y Carnavales de Blanco y Negros.

7.3.2 Estrategia de canales:

- ✓ Contratar un ejecutivo de Cuenta, quien controlará y ejecutará la relación con las distintas compañías mencionadas y su ocupación de habitaciones y aprovechamiento de soluciones que brinda el hotel.
- ✓ Empleados directos que generen Cross Selling.

- ✓ Convenios con Hoteles del interior del País con tarifa compartida para aquellos visitantes que viajan al sur de Colombia o Sur América a través del Ecuador
- ✓ Mediante la estrategia de comunicación a desarrollar, se iniciará a fomentar, motivar y medir el impacto de la contratación vía Internet, como canal de ventas

7.3.3 Estrategia de comunicación:

Relaciones públicas:

- ✓ Convenios con operadores turísticos locales – nacionales
- ✓ FAM trips mayoristas (Viajes de familiarización, donde conocen el hotel y luego lo divulgan a quien lo pueda necesitar, por ejemplo Secretarias de laboratorios, secretarias de Empresas Comerciales, ya que ellas son las que hacen las reservas hoteleras).
- ✓ Convenios con agencias de viajes y aerolíneas (Avianca tours)
- ✓ Pagina web, página completa que cuenta con el TALL FREE, a través de Publicar.

Mercado objetivo:

- ✓ Mis clientes: ofertas atractivas al cliente fiel a través de Internet
- ✓ Clientes de la competencia: Envío de e-mail ofreciendo portafolio de servicios
- ✓ Todo el mercado: Participación en eventos de gremios como ACOPI, Cámaras de Comercio, FENALCO, COTELCO, entre otros
- ✓ Convenio con fotógrafo para eventos especializados
- ✓ Publicación en revistas y periódico local
- ✓ Convenio con empresas de salud y belleza para ofrecer a las mujeres tardes de belleza

En el cuadro No. 12 a continuación muestra la estructura de costos para el despliegue de la estrategia de comunicación

Cuadro 12. Estructura de costos anual estrategia de comunicación

MEDIOS DE COMUNICACION	CANTIDAD	COSTO	DESCRIPCION
Impresos	20000	\$960.000	Brochure
Publicidad Gráfico por internet	Base de datos clientes	\$2.400.000	Incluye pagina propia y redes sociales
Vallas Publicitarias – Norte y Sur	2	\$20.000.000	Anual
Impresos	2400	\$240.000	Volante apoyo a la Banda Departamental (mensual)
Cuñas Radiales	Todos los meses	\$8.700.000	Anual
Total		\$32.300.000	

Fuente: Hotel Cuéllar's 2010 y este estudio

7.3.4 Estrategia de producto. Teniendo en cuenta la nueva tendencia del marketing que va dirigida a los clientes tenemos que guiarnos en resolver o anticiparnos a sus necesidades, pero antes de esto también tenemos que saber cual es el segmento a los que nos vamos a dirigir y que productos de nuestro portafolio vamos a guiar para satisfacer las necesidades de nuestro mercado objetivo.

El Hotel Cuellar's posee clientes de clase ejecutiva ya que son el grupo de personas que mas lo visita, además posee varios salones de conferencias para todo tipo de reuniones de trabajo y fiestas de todo tipo.

El Hotel Cuellar's tiene las características de un hotel de servicio completo (Full-Service Hotel), ya que cuenta con variedad de habitaciones de todo tipo de precio, sauna, baño turco, gimnasio, servicio de restaurante, bebidas, parqueadero, etc. este hotel es uno de los más completos en cuestión de servicio en la ciudad de San Juan de Pasto; además cuenta con reconocimiento y nombre en la ciudad.

Con la información obtenida se plantean las siguientes estrategias: Podemos crear una ventaja competitiva sobre nuestra competencia, atrayendo nuevos clientes y retener a los existentes con un servicio adicional como el de transporte Aeropuerto - Hotel - Aeropuerto y ofrecer servicio de transporte dentro de la ciudad.

Elaborar una base de datos que nos brinde información clave, que la podamos utilizar como herramienta de retención, como recordar nombre de cliente, fecha de cumpleaños para enviar tarjetas o pequeños detalles que le de importancia al cliente, profesión enviar un detalle el día que se festeje su profesión, estado civil, número de hijos si este se hospeda en el hotel con su familia se le daría un precio especial por ser cliente fiel, email para enviar información de ofertas del hotel y nuevos servicios.

Se podría ofrecer también como valor agregado servicios de masajes o cenas gratis a clientes constantes dependiendo del resultado que den la bases de datos en el que nos da a conocer cuáles son las necesidades de los clientes.

Ofrecer planes turísticos para incentivar el turismo en Carnavales de Blancos y Negros y que incluyan recorridos para el Santuario de las Lajas, Laguna de la Cocha, etc., con convenios con la Gobernación Departamental y la Alcaldía Municipal.

8. PRESUPUESTO DE VENTA

Promoción de Ventas a través del ejecutivo de cuenta, quien será la persona encargada del Departamento de Mercadeo, empleados directos que realizan Cross Selling y recepcionistas y telefonista con acciones de tele marketing de salida a aquellos clientes pasados que no han vuelto y gestión de referidos.

Desarrollar un plan de referidos, que consiste en otorgar bonos al referente en atenciones de valor agregado a su próxima visita al hotel y convenios con hoteles del interior del país con tarifa compartida.

Con estas estrategias del mix de mercado, como se anuncia en el capítulo anterior, se espera lograr un incremento en el año 2011 de un 10% sobre las ventas netas del año 2010, basado en un presupuesto de ventas dividido así:

Por producto:

Alojamiento:	65%
Salones:	20%
Alimentos y Bebidas:	10%
Otros (Llamadas, Lavandería, Mini bar, etc.)	5%

Por canal:

Ejecutivo de Cuenta	60%
Cross Selling	25%
Estrategias Internet	10%
Eventos	5%

9. AUDITORIA DE MERCADEO Y CONTROL

Para determinar si el Plan de Mercadeo se está cumpliendo se debe realizar control constante de una persona encargada para verificar si se está siguiendo cada punto del plan de mercado y si están dando un resultado positivo al Hotel Cuellar's, esta área será la Gerencia Administrativa, quien reportara a la Gerencia General de las acciones desarrolladas y seguimiento mes a mes del cumplimiento del presupuesto en calidad, promoción y ventas de cada área.

Auditando cada uno de los puntos críticos del Hotel Cuellar's y proponiéndole soluciones efectivas para que la dirección y los jefes de cada uno de los departamentos las ponga en práctica; el estudio debe ser cuantitativo y cualitativo analizando cada uno de los departamentos, el equipo, el liderazgo, el servicio, y elementos que determinan el nivel de calidad del servicio que se ofrece diariamente a sus clientes.

La validación del presupuesto cumplido a diario por el ejecutivo de cuenta y cada uno de los 27 operativos en su gestión diaria y de Cross Selling mediante indicadores de gestión ver anexo G.

La constante capacitación y medición de la misma a cada uno de los empleados será responsabilidad de la gerencia y sus acciones de mejoramiento constante para alcanzar los retos de este plan de mercadeo.

El trabajo de ventas cruzadas es realizado por cada uno de los empleados del Hotel Cuellar's ya que son estos quienes nos van a representar por fuera del hotel. Como este trabajo de ventas es importante para la empresa se debe llevar un seguimiento y control para capacitar a cada uno de los empleados para que cumplan bien sus funciones y que tengan buenas relaciones con los clientes.

La clave de la calidad es la constancia y la clave de esta son las normas que el Hotel desarrolla mediante la coordinación de los intereses de los huéspedes, empleados y socios. Estas normas establecen previamente el nivel de ejecución para cada puesto del Hotel, sin embargo las normas no van solas y no garantizan la calidad; los empleados del hotel son quienes se encargan de brindar un servicio eficiente, trabajando unidos para comunicar, desarrollar y dirigir las normas de calidad.

Los controles entonces serán:

De plan permanente: permite al Hotel Cuéllar's que las metas establecidas se alcancen durante el desarrollo de las actividades del negocio para lo cual haremos un control de las ventas diarias con reporte de acuerdo a las metas establecidas en el crecimiento y cumplimiento de los presupuestos.

De rentabilidad: Que le permitirá a la Gerencia evaluar el impacto del plan de mercadeo de manera mensual en la rentabilidad bruta vs su rentabilidad neta.

De eficiencia: Permitirá al Hotel medir la eficiencia operativa del mismo en función de su aplicación del Plan de Mercadeo.

De estrategias: Realizaremos encuestas de satisfacción mediante implementación de Software de CRM donde se tomaran los correctivos de acuerdo a la percepción de los clientes.

9.1 CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

En el proceso de administración de ventas, se debe llevar a cabo la evaluación y control de la fuerza de venta. Esto es evaluar a los vendedores de acuerdo al cumplimiento de los objetivos de la venta. Para esto se emplean medidas cualitativas y cuantitativas.

Debemos definir que es control, que en nuestro caso se define como la medida continua y sistemática de los resultados obtenidos en un periodo de tiempo determinado para la medición, dando cumplimiento a los objetivos establecidos. Para esto se necesita apoyo de un sistema de información y control en donde se midan diferentes tipos de variables como: volumen de ventas por unidades y por pesos, atención y cobertura de clientes, nivel de despacho en la distribución, clientes nuevos, entre otras.

La información debe ser precisa y actualizada constantemente día a día y ojala para un óptimo caso, en tiempo real, con esta manera podemos identificar, analizar y tomar decisiones sobre las desviaciones y las medidas de corrección hacia el objetivo.

Para este caso capacitaremos al Ejecutivo de mercadeo en temas como:

- ✓ Capacitación en identificación y reconocimiento empresarial
- ✓ Sentido de pertenencia y compromiso
- ✓ Sentido motivacional
- ✓ Desarrollo de competencias

Y con reuniones semanales donde mediremos el total de las visitas diarias y la efectividad en esas visitas esto nos ayuda a observar el estado del mercado semanalmente y tomar decisiones para direccionar las estrategias y tácticas.

Tendremos una reunión mensual para medir el dato sobre el presupuesto.

En este caso como factor motivante para el Ejecutivo de mercadeo se estableció un salario fijo y planes de motivación, abajo explicado.

Elementos que determinan el grado de control

- ✓ Remuneración por básico y comisión: Se ha establecido la política de remuneración de un básico y comisión por ventas con topes mínimos de venta.
- ✓ Grado de responsabilidad: es de compromiso por la labor ejercida con datos diarios semanales y mensuales.
- ✓ Calidad del vendedor: Por sus cualidades humanas y profesionales el ejecutivo de mercadeo se merece la confianza de acuerdo a lo que entregue.

Etapas del proceso de control:

- ✓ Establecer unos parámetros para la valoración de los resultados, cualitativos y cuantitativos
- ✓ Una medición durante todo el proceso de control, tanto de los resultados obtenidos como de la actividad en curso, mediante la realización de informes periódicos.
- ✓ Comparar los resultados obtenidos con los criterios preestablecidos para identificar las posibles desviaciones: las negativas para ser analizadas e implementar una estrategia de mejoramiento.

9.1.1 Indicadores de control. Se dan tres tipos de indicadores a cumplir, los cuales tienen objetivos medibles, estos son:

Los fijos:

- ✓ La cuota diaria y efectiva de venta en unidades y pesos.
- ✓ La cuota semanal y efectiva de venta en unidades y pesos.
- ✓ La cuota mensual y efectiva de venta en unidades y pesos.
- ✓ La cuota anual y efectiva de venta en unidades y pesos.

Los variables:

- ✓ Comparan los resultados reales con los objetivos planificados mensual, semanal o diariamente. Para nuestro caso se utilizaran estas medidas: número de visitas, frecuencia de visitas clientes visitados y efectividad en los clientes.

- ✓ También se tendrá en cuenta llamadas efectivas donde salgan negocios reales y llamadas pendientes o no recibidas.
- ✓ Para la tasa de visitas y llamadas, pueden dividirse en dos: visitas o llamadas eficaces y no eficaces y visitas o llamadas a clientes antiguos y a nuevos clientes.

Medición de desempeño:

- ✓ Evaluaciones Cuantitativas: Se realizan principalmente, dando cumplimiento al plan de ventas, mediante la realización de visitas por parte del ejecutivo de mercadeo y la presentación de informes periódicos. En la parte de producción se evalúa principalmente las ventas de un año en comparación al año pasado, para establecer el crecimiento de la empresa y la participación de la misma en el mercado
- ✓ Evaluación Conductual: En este punto principalmente se evaluará las actitudes del ejecutivo de mercadeo en cuanto a atención a clientes, conocimiento de los productos, comunicación con los clientes y concretar ventas.
- ✓ Puntos de Control: Se han establecido estos puntos, clave para controlar al ejecutivo de mercadeo, dentro de los cuales encontramos: número de visitas y llamadas por día, índices de morosidad, grado de cumplimiento de objetivos.

9.1.2 Métodos de control de las fuerzas de ventas. Se establecen diferentes parámetros de control, presentación del vendedor al inicio y al final del día en el hotel.

Directos por un jefe: El Gerente Administrativo acompaña periódicamente al Ejecutivo de mercadeo para determinar el desempeño y la relación con los clientes, para evaluar cualidades del vendedor y establecer las medidas que se deben tomar si hay alguna falla. De igual manera sirve como entrenamiento para perfeccionar las conductas del mismo.

Los resultados:

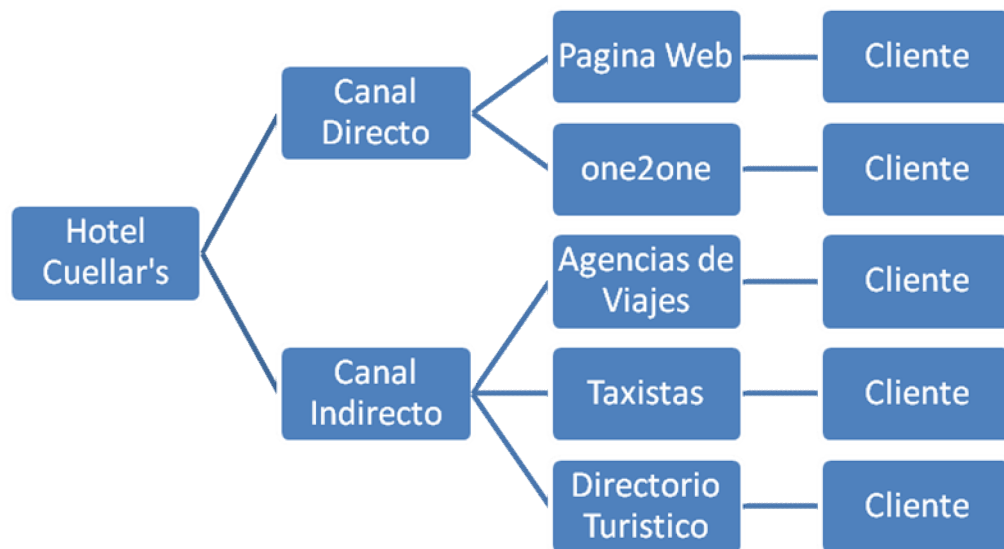
- ✓ Para hacer la medición del cumplimiento de objetivos, es necesario la entrega de informes, ya que estos tienen como fin: supervisar las actividades de venta, verificar el nivel de ocupación y eficacia del ejecutivo, gestión de ventas, logros conseguidos e identificar problemas como escasos tiempos con los clientes y descompensación de citas entre otras.
- ✓ Los informes deben tener una estructura en donde se refleje la información que necesitamos conocer y ser solicitados cuando sea realmente necesario, estos

informes cuentan con: un formato básico para la presentación de este informe que contiene la información que queremos para evitar que el ejecutivo pierda tiempo en este punto como es fecha, objetivo de la visita, clientes visitados, productos ofrecidos, entre otros. También deben ser entregados semanalmente para no perder detalles de la misma.

9.2 TERRITORIOS

Actualmente no se tiene un departamento de Mercadeo, el objetivo de nuestra especialización es evaluar la viabilidad de apertura de dicho departamento, por lo tanto se hace unos pronósticos para tener un ejecutivo de mercadeo, que focalice su esfuerzo en la fidelización de los clientes actuales y la adquisición de nuevos cliente, especialmente la categoría Pareto de huéspedes los cuales son los representantes o empleados de empresa o instituciones que visitan nuestra región.

Gráfico 11. Canales de venta del Hotel



Fuente: Hotel Cuellar's 2010

Con la implementación del cargo del Ejecutivo de Mercadeo y Ventas podrá atender canales externos, incluyendo el manejo de la web que compartan con posibles clientes el portafolio que ofrece la Página www.hotelcuellars.com

10. IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE VENTAS

Partiendo del concepto de productividad que es igual a la habilidad de las personas por su motivación¹⁸ para que el Hotel Cuéllar's logre cumplir las metas económicas es importante que todo el personal este altamente motivado.

PRODUCTIVIDAD = HABILIDAD X MOTIVACION

Haciendo un sondeo interno y sosteniendo dialogo charlas con los empleados el equipo no se encuentra motivado, para ello se requiere una serie de actividades que logre unir más a la gente y el desempeño sea optimo. En los cuadro no. 13 se describen los salarios actuales y la propuesta motivacional del área de alojamiento.

Cuadro 13. Salario y propuesta motivacional área de alojamiento

CARGO	Salario \$	PROPUESTA MOTIVACIONAL			
		Motivación por Incentivos Económicos		Motivación por Incentivos No Económicos	
Gerente Administrativo	2.520.000	0	Ventas externas mes 10%	Capacitación con Cotelco, SENA y Fenalco	Reconocimiento como Empleado del mes
Jefe de Recepción	852.000	120.000	Por Cumplimiento del presupuesto de ventas se otorga un 3% del total de las ventas del mes		
Recepcionista	726.000	100.000	Por Cumplimiento del presupuesto de ventas se otorga un 3% del total de las ventas del mes		
Telefonista	690.000	80.000			

Fuente: Hotel Cuéllar's 2010 y este estudio

En el cuadro 14 se expone la propuesta del salario y el incentivo motivacional para el área de mercadeo

¹⁸ ACOSTA, Rafael. Docente U. Jorge Tadeo Lozano. Bogotá: Memorias Clase Gerencia de Ventas, 2010.

Cuadro 14. Salario y propuesta motivacional área de mercadeo

CARGO	Salario \$	PROPUESTA MOTIVACIONAL			
		Motivación por Incentivos Económicos		Motivación por Incentivos No Económicos	
Ejecutivo de Mercadeo	1.500.000	150.000	Por Cumplimiento del presupuesto de ventas se otorga un 3% del total de las ventas del mes	Capacitación con Cotelco	Empleado del mes

Fuente: Este estudio

A continuación se despliegan las actividades que se realizan en el Hotel y se recomiendan implementar para mejorar la productividad del negocio.

- ✓ Seguridad: es importante que la empresa trabaje de la mano con la ARP donde se los capacite al grupo en temas relacionados con el autoestima, valoración del ser humano y en animar a los empleados constantemente acerca de pensar positivamente y tener estrechas relaciones con los demás.
- ✓ Eficacia dirección: motivación orientada al desarrollo y crecimiento económico de Hotel y lograr posicionamiento en el mercado, cosa que nos ha llevado a ser el número 1 en la ciudad.
- ✓ Estatus: Al ser un Hotel de categoría, todo el personal esta con un uniforme institucional, donde se destaque la marca.
- ✓ Éxito y reconocimiento: se propone realizar actividades que se dirijan a motivarlos y a resaltar el esfuerzo de su trabajo.

Lo que haríamos es premiar al empleado del mes, evaluándolo de la siguiente manera:

- ✓ El huésped elige su favorito
- ✓ Cumplimiento de tareas
- ✓ Los compañeros eligen
- ✓ Desempeño del cargo: prestar un buen servicio y esforzarse en hacer las cosas rápido y de buena forma, para que el huésped reciba un servicio adecuado.

11. PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Conforme a las exigencias que se merece un Hotel de categoría como es el Hotel Cuéllar's,, la contratación de los diferentes cargos ofrecidos deben cumplir con el perfil, requisitos de escolaridad, experiencia y competencias necesarias para el desempeño de las funciones que desarrollarán. Están previstas en el Manual de la Organización, en el Manual de Cargos y Puestos que se ofrece. El proceso de selección de personal se realizara de la siguiente manera:

- ✓ CONVOCATORIA: Se la realizara por medios masivos de la ciudad de Pasto, tales como: periódico local y emisoras locales; con el fin de dar a conocer la oportunidad de trabajo a personas que estén capacitadas, aptas y dispuestas para ocupar los vacantes que requiere cada cargo y a través de Contactar empresa de vinculación de personal.
- ✓ RECEPCION DE HOJAS DE VIDA: durante un plazo de unos quince días.
- ✓ ANALISIS DE HOJAS DE VIDA POR CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS: serán analizadas por un psicólogo junto con el Gerente Administrativo y el Jefe del Área, según el caso.
- ✓ ENTREVISTA: estará a cargo del psicólogo de la empresa de Contactar quien formulara la entrevista de acuerdo al perfil de cada vacante, con el fin de obtener el personal idóneo.
- ✓ RESULTADO: pasado las respectivas entrevistas y después de un exhaustivo análisis se llegara a la conclusión de quienes formaran parte del personal para el Hotel.
- ✓ CONTRATACION: dentro de esta, se llegara a un acuerdo correspondiente a salario, prestaciones y todo lo concerniente a la parte legal.

DESCRIPCIÓN DE PERFILES

A continuación se describe el perfil y funciones del cargo requerido para dar cumplimiento a la estructura organizacional:

NOMBRE DEL CARGO:	EJECUTIVO DE MERCADEO
DEPENDENCIA:	MERCADEO
JEFE INMEDIATO:	GERENTE ADMINISTRATIVO
PERSONAL A CARGO:	AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO (SIEXISTIERA)
A QUIEN MÁS SE REPORTA:	SUB-GERENTE OPERATIVO SECRETARIA - TESORERA

RESUMEN DEL CARGO: Encargarse del departamento de mercadeo, el manejo de base de datos, software CRM, suministrar información sobre el hotel en general, manejo de tarifas y el responsable de desarrollar e implementar los planes a corto y largo plazo que permitan que la imagen del Hotel sea representada de manera constante y consistente en la comunidad y los mercados.

COMPETENCIAS LABORALES:

- ✓ Comunicación,
- ✓ Excelente presentación,
- ✓ Orientación al cliente,
- ✓ Manejo de la información,
- ✓ Relaciones laborales,
- ✓ Cordialidad,
- ✓ Manejo de estrés,
- ✓ Interacción con el cliente,
- ✓ Expresión oral,
- ✓ Orientación al servicio,
- ✓ Capacidad de concentración,
- ✓ Manejo del personal,
- ✓ Poder de convencimiento,
- ✓ Destreza manual y digital,
- ✓ Manejo de efectivo.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ✓ Elaborar la programación de actividades diaria, según los huéspedes hospedados.
- ✓ Conocer las habitaciones disponibles y los salones que hay en el Hotel al igual que la ocupación.
- ✓ Hacer la respectiva actualización del sistema, revisando emails y pagina Web del Hotel.
- ✓ Cerrar negociaciones pendientes de días anteriores.
- ✓ Verificar el estado de huéspedes.
- ✓ Atender solicitudes de huéspedes establecidas dentro de las políticas del Hotel.
- ✓ Enviar y recibir fax internos como externos.
- ✓ Contestar llamadas tanto internas como externas del Hotel.

- ✓ Estar pendiente de todo el Pop del Hotel.
- ✓ Manejar el reporte de eventos.
- ✓ Hacer órdenes de trabajo y transcribirlas en el cuaderno de control.
- ✓ Llevar bitácora y encargos pendientes.
- ✓ Llevar cuaderno de notas anexas.
- ✓ Cumplir las demás funciones requeridas o asignadas en razón al cumplimiento normal de su labor y por parte del jefe inmediato.
- ✓ Realizar cotizaciones de eventos, dar a conocer las tarifas de los salones y portafolio de servicios.
- ✓ Enviar cotizaciones de servicios, según solicitud del cliente.
- ✓ Facturar y archivar todos los soportes de los eventos que se realizan en el día.
- ✓ Hacer la revisión de los salones y de los servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- ✓ Recibir solicitudes de clientes y abrir folio en el sistema.
- ✓ Sacar reporte de eventos del día a restaurante, a secretaría y a recepción.
- ✓ Llevar relación de eventos en la agenda con la asignación de salones para los mismos.
- ✓ Llevar relación de cotizaciones tanto en el sistema como en el archivo.
- ✓ Elaborar el presupuesto de publicidad, determinando los medios de difusión que serán los espacios más efectivos para las actividades publicitarias.

Ocasionales:

- ✓ Establecer incremento de precios del portafolio de servicios,
- ✓ Organizar eventos y obsequios para el personal del Hotel,
- ✓ Programar reuniones de personal.

FUNCIONES PERIODICAS:

- ✓ Entre semana, realizar cotizaciones,
- ✓ Entre semana realizar informe de número de visitas y llamadas por día,

- ✓ Semanalmente, organización de papelería,
- ✓ Entre semana realizar informe de venta en unidades y pesos,
- ✓ Mensualmente realizar informe de venta en unidades y pesos,
- ✓ Anualmente realizar informe de venta en unidades y pesos,
- ✓ Quincenalmente, organizar la oficina,
- ✓ Mensualmente, organizar y archivar documentación,
- ✓ Anualmente, elaborar y presentar el portafolio del siguiente año,
- ✓ Anualmente, establecer incremento de tarifas de los salones.

Ocasionales:

- ✓ Brindar información acerca de sitios turísticos o de interés.
- ✓ Hacer solicitud de lo que se necesita o se termina en la oficina
- ✓ Hacer aseo general de la oficina.
- ✓ Hacer limpieza del computador y archivador.
- ✓ Asistir a reuniones de empleados programadas por el Gerente Administrativo del Hotel. Establecer incremento de precios del portafolio de servicios.
- ✓ Organizar eventos y obsequios para el personal del Hotel.
- ✓ Programar reuniones de personal.

PERFIL OCUPACIONAL:

REQUISITOS INTELECTUALES: Nivel de educación: Estudios profesionales, cursos capacitaciones de turismo, conocimientos en administración hotelera y en mercadeo, conocimientos y manejo de computador, programas especiales, digitación de datos.

Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares.

REQUISITOS FÍSICOS: Esfuerzo físico: Movimientos constantes de brazos y manos, gran esfuerzo visual y de escucha, agilidad al desempeñar el trabajo.

RESPONSABILIDAD IMPLÍCITA:

- ✓ Mantener el sitio de trabajo en orden.
- ✓ Manejo de la información sobre el Hotel.

- ✓ Dar a conocer a los clientes el portafolio de servicios de manera efectiva
- ✓ Cuidar y responder por: El computador, calculadora, impresora, implementos de papelería.
- ✓ Ingresar al sistema la información correcta de los huéspedes y servicios generales que ofrece el Hotel, los cuales han adquirido.
- ✓ Responder por las llaves de la oficina, celular y radio de comunicaciones.

CONDICIONES DE TRABAJO:

Ambiente: Condiciones normales de trabajo presencia de ruido, frío, calor.

Seguridad: Condiciones consideradas a veces peligrosas, posibles caídas en sillas giratorias por movimientos rápidos y bruscos, desgaste visual, por contacto con el monitor.

12. ESTUDIO FINANCIERO

12.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO FINANCIERO

Este estudio tiene por objeto hacer una presentación de cada uno de los elementos que participan en la estructura financiera del hotel Cuéllar's y se proyectara para los años 2011 y 2012 como se puede ver en el anexo no. 6

Del análisis de los estados de resultados, balances e indicadores financieros de los años 2007, 2008, 2009 y a corte octubre de 2010 incluidos en los anexos 4 indicadores financiero y anexo 5 indicadores críticos, hemos propuesto las siguientes preguntas, dando respuesta consecutiva a las mismas y así exponer el entorno al que nos enfrentamos:

a. ¿Cómo está la empresa?

Analizando las variables críticas del anexo no. 5 se pude deducir que:

El total del disponible representa el 2.8% del total de los activos, a la fecha cuenta con los recursos suficientes para cubrir las obligaciones a corto plazo

El grupo deudores representa el 8,66% del total de los activos, con relación al año anterior el incremento en cartera clientes es significativo por la ampliación de los servicios prestados lo que ha generado mayor cobertura en el mercado y mejorar la posición en la región.

El inventario refleja el 1,13% del total de los activos, conformado por todos los bienes muebles y mercancías no fabricadas por la empresa destinadas para el consumo o venta para prestar los servicios en el curso ordinario de sus actividades, los principales productos son de consumo y perecederos razón por la cual la rotación del inventario es alta, para su control se maneja el sistema de inventarios permanente.

El grupo de propiedad planta y equipo representa el 85,34% del total de los activos, el valor más importante esta en edificaciones y construcciones que es el recurso con el cual se desarrolla el objeto social de la empresa. En la cuenta propiedad planta y equipo está conformado por todos los bienes inmuebles y muebles que se han adquirido en la sociedad para la prestación del objeto de la empresa y son utilizados en forma permanente.

Las obligaciones financieras se tomaron en el año 2007 y 2008 para realizar la ampliación del hotel, durante los primeros años se ha cancelado intereses y en el año 2010 se ha empezado a cancelar capital lo que genera una disminución en

los gastos financieros y en los próximos periodos la disminución será mayor incrementando significativamente las utilidades.

En general los ingresos del año 2010 con relación al año 2009 se han incrementado en un 18.13% ocasionado por la ampliación del hotel, durante el año se realizaron inversiones en mejoramiento de la cocina y de la lavandería lo que a generado un disminución en los costos y gastos en general todo esto ha incrementado el resultado del periodo.

La empresa se ha visto favorecida gracias a los beneficios tributarios en cuanto a la renta exenta por servicios en hotel remodelado, todo esto genera mayor flujo de caja para la empresa.

La empresa tiene una buena rentabilidad lo que nos indica que se está generando una mayor valorización.

La empresa genera utilidades satisfactorias para el ejercicio del año 2010 superando la tendencia negativa de la supervivencia ni el crecimiento de las operaciones del año 2009.

b. ¿Qué va a pasar en el futuro?¿Cuál es el Pronóstico?

La liquidez de la empresa se encontrara comprometida lo que duren los créditos financieros.

La valorización a futuro del hotel será más alta que el valor real en libros.

Las ventas deben ser superiores por la calidad de la infraestructura y los servicios complementarios.

En el futuro una vez se paguen los acreedores financieros, la liquidez será mucho más alta y se autofinanciará para crecer su producto y generar más servicios complementarios, como se está observando en el ejercicio del año 2010

c. ¿Cómo podemos implementar estrategias de mejoramiento?

Las ventas deben ser superiores en porcentaje al crecimiento de los gastos fijos para lograr incrementar las utilidades de la empresa.

Reevaluar el porcentaje de utilidad en relación al costo del producto.

Negociar las deudas bancarias con relación al tiempo e intereses para pagarlas antes del plazo con el fin de mejorar la liquidez.

Iniciar una política de cobro de intereses para las cuentas por cobrar por tiempo y valor.

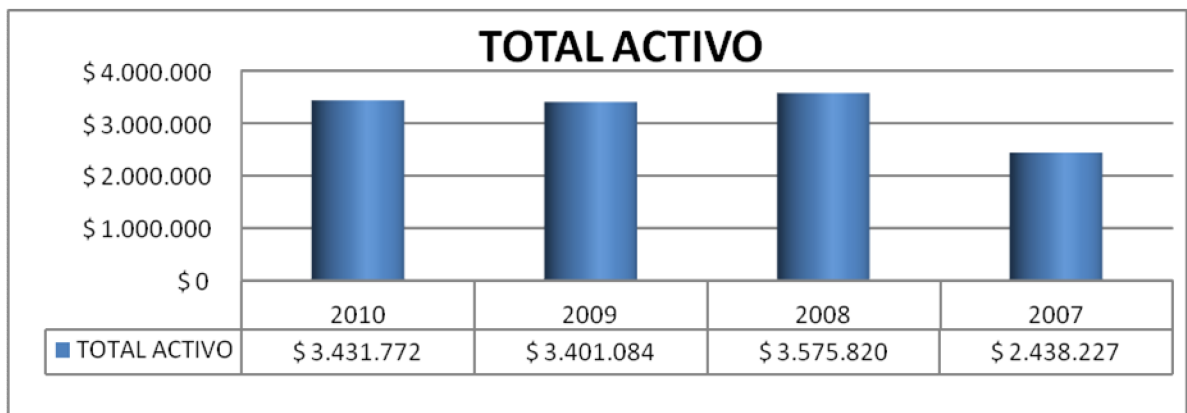
Mejoramiento de la rotación de la cartera a través de cobros periódicos midiendo la cartera de 1 a 30 días, 31 a 60 días y más de 60 días exigiendo al deudor el pago de sus obligaciones oportunamente.

Presupuesto de compras y ventas: Conforme a la programación en el Plan de Mercadeo se presenta en el anexo no. 5 con el presupuesto de las Necesidades de Capital de Trabajo (Departamento de mercadeo) al estado de resultados de la empresa

Del estado de resultados se puede concluir y por la inversión tan baja a realizar que el proyecto es viable.

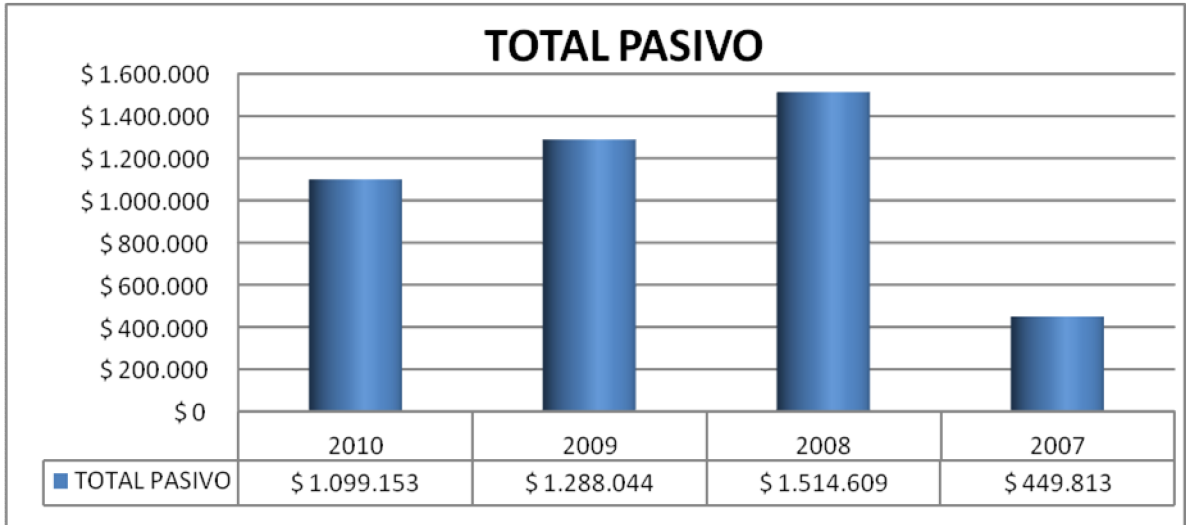
A continuación se relacionan los gráficos de las cuentas principales del balance donde podremos observar el comportamiento durante los años 2007 a 30 de septiembre de 2010 anexo no. 7.

Gráfico 12.Total activos



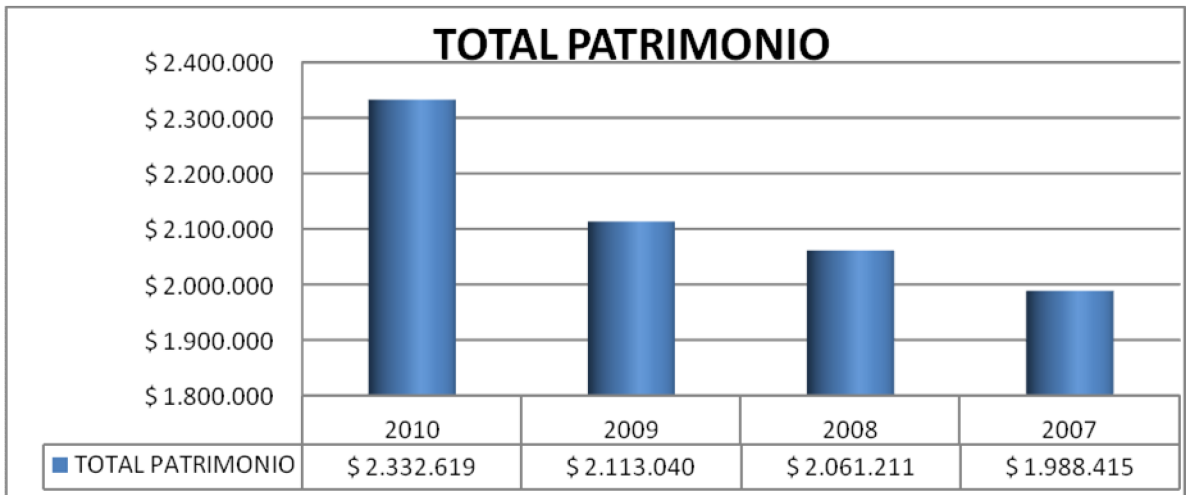
Fuente: Balances Hotel Cuéllar's – Valores en miles de pesos – Datos 2010 con corte 30-Sep-2010

Gráfico 13. Total pasivo



Fuente: Balances Hotel Cuéllar's – Valores en miles de pesos – Datos 2010 con corte 30-Sep-2010

Gráfico 14. Total patrimonio



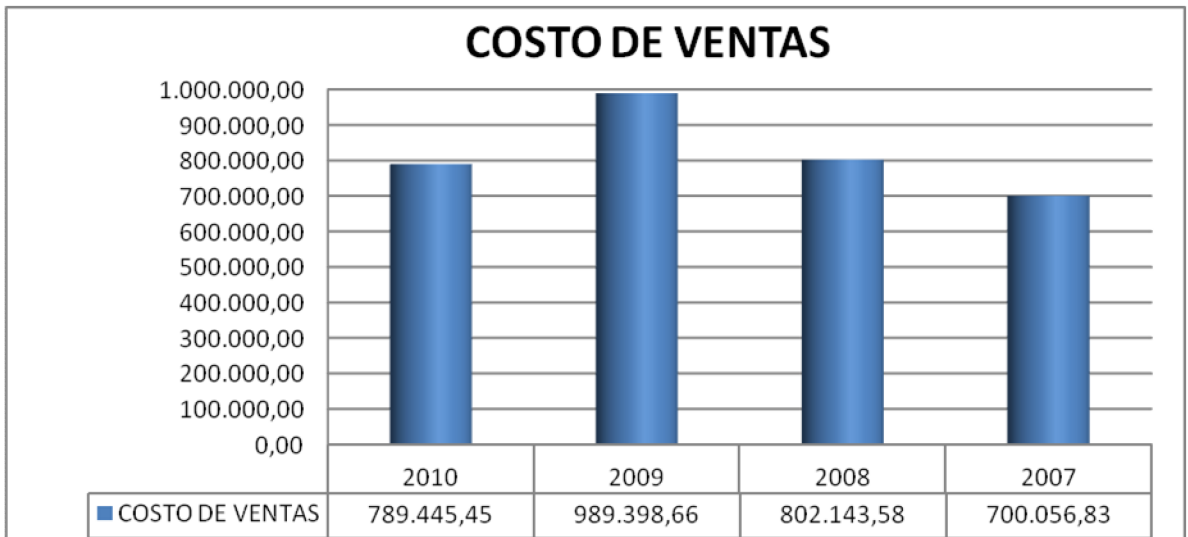
Fuente: Balances Hotel Cuéllar's – Valores en miles de pesos – Datos 2010 con corte 30-Sep-2010

Gráfico 15. Ingresos operacionales



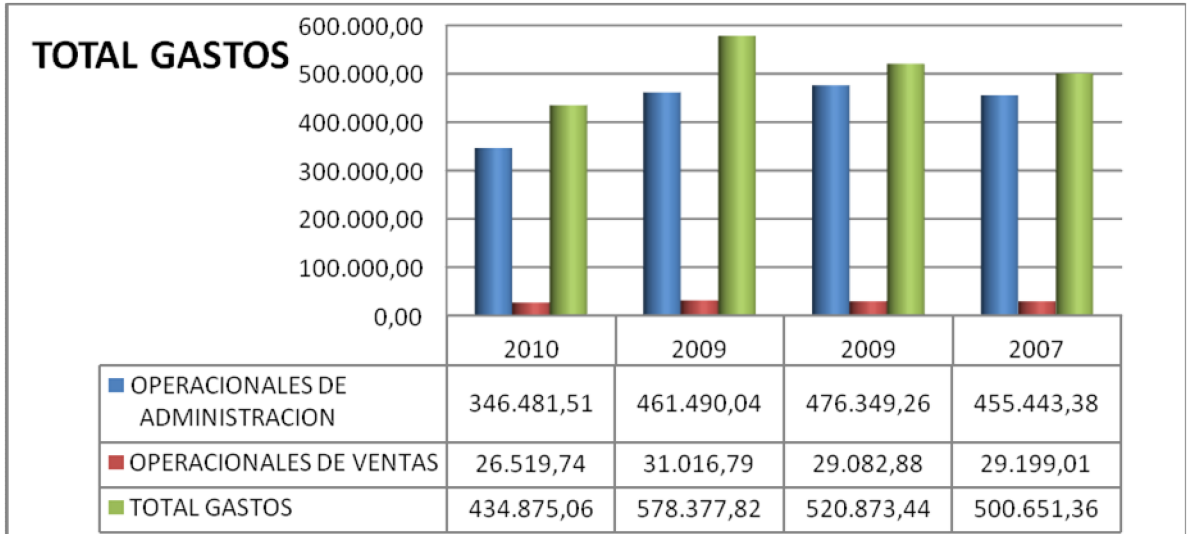
Fuente: Estado de Resultados Hotel Cuéllar's. Valores en miles de pesos. Datos 2010 con corte 30-Sep-2010

Gráfico 16. Costos de ventas



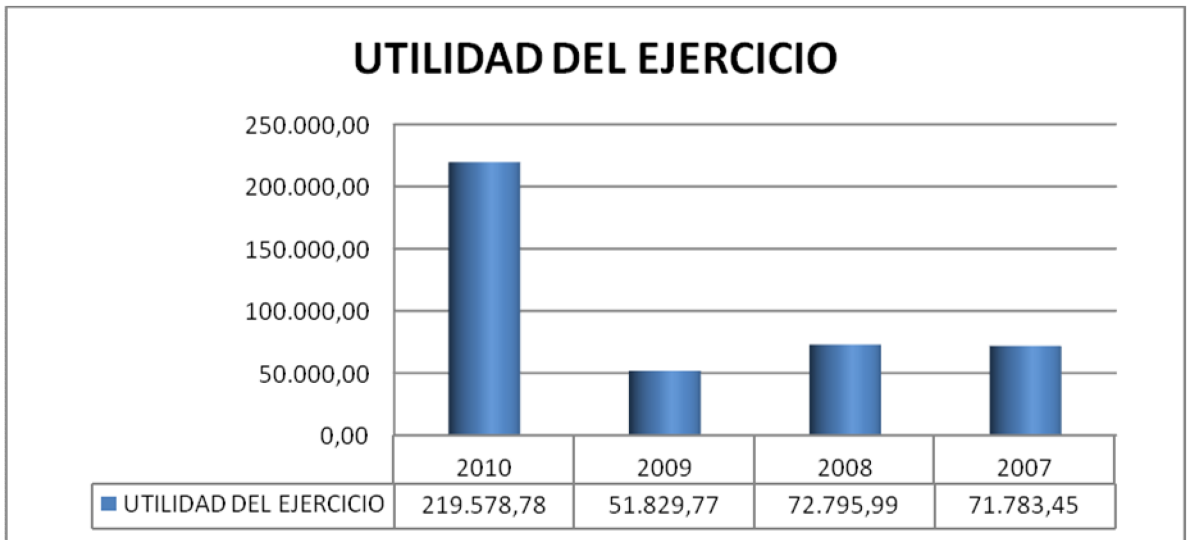
Fuente: Estado de Resultados Hotel Cuéllar's. Valores en miles de pesos. Datos 2010 con corte 30-Sep-2010

Gráfico 17. Total gastos



Fuente: Estado de Resultados Hotel Cuéllar's. Valores en miles de pesos. Datos 2010 con corte 30-Sep-2010

Gráfico 18. Utilidad del ejercicio



Fuente: Estado de Resultados Hotel Cuéllar's. Valores en miles de pesos. Datos 2010 con corte 30-Sep-2010

13. PLAN DE ACCIÓN

Para el desarrollo de la Planeación de Acción del Hotel Cuéllar's se requerirá de personal que lidere este proceso. Dentro del personal administrativo se cuenta con profesionales de diferentes especialidades los cuales a través de sus carreras, cuentan con la base teórica y la experiencia para dirigir este proceso, entre otros se tiene al Gerente Administrativo, profesional en Administración de Empresas con estudios de postgrado en Gerencia Financiera para Hoteles y Restaurantes y Alta Gerencia; la Subgerente Operativa con estudios de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras quien se ha desempeñado como Gerente en varios hoteles y clubes sociales, la Jefe de Recepción quien ha tenido capacitación y actualización en cursos de Hotelería dictados por Cotelco convenio con el American Hotel & Lodging Educational Institute; estas tres personas conformarán el equipo estratega, quienes presentarán informes de acuerdo a los indicadores y planes de acción de sus respectivas áreas.

Adicional a estas tres personas, se incluye al Ejecutivo de Mercadeo, quien tendrá estudios y experiencia en este campo, para implementar las recomendaciones del plan de mercadeo de este estudio y los planes de acción inherentes.

Es importante resaltar que el Hotel cuenta con los recursos necesarios para llevar acabo dicho Plan de Acción.

Los objetivos del plan de acción a desarrollar son los que a continuación enunciamos:

- ✓ Incrementar los ingresos en las unidades estratégicas de negocio así: 10% Alojamiento, 8% Restaurante y 8% Eventos
- ✓ Disminuir los costos y gastos de un 3% al 5%
- ✓ Incrementar, retener y recuperar cliente
- ✓ Mejorar la calidad del servicio
- ✓ Mantener la optimización de la capacidad instalada en las unidades de negocio de alojamiento, restaurante y eventos
- ✓ Motivación del Personal

Cuadro 15. Plan de acción Hotel Cuéllar's 2011 – 2012

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO
Incrementar los ingresos en las unidades estratégicas de negocio así: 10% Alojamiento, 8% Restaurante y 8% Eventos	Desarrollo de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad en radio y prensa • Material Publicitario • Contratar Ejecutivo de Mercadeo Capacitado que se dedique a fortalecer la comercialización en La ciudad de pasto y elaborar un Presupuesto de Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de la implementación de la aplicación de la estrategia de ATL y BTL • Cumplimiento del presupuesto de ventas y de indicadores de desempeño 	Subgerente Operativo y Ejecutivo de Mercadeo	Mensual, Anual
Disminuir los costos y gastos de un 3% al 5%	Compras por volumen aprovechando financiación baja	Consecución de créditos de bajo interés	Créditos Obtenidos	Gerente Administrativo	Cuando se requiera
Incrementar, retener y recuperar cliente	Mantener Precios y Ofertas Innovadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las distintas temporadas para reducir los descuentos que se otorgan • Oferta de planes atractivos a distintos nichos del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de reducción de tarifas • Nuevos Clientes / Total de Clientes 	Gerente Administrativo y Ejecutivo de Mercadeo	Mensual
Mejorar la calidad del servicio	Capacitación permanente a administrativos y operativos	Programación de cursos con Cotelco, Sena y Fenalco	Total Capacitados / Total Personal	Gerente Administrativo	Bimensual
	Continuo Seguimiento a clientes y medición de satisfacción	Registro de clientes y medición de satisfacción con cada visita	Resultado Cualitativo de Total de clientes medidos	Jefe de Recepción, Ejecutivo de Mercadeo	Mensual
Mantener la optimización de la capacidad instalada en las unidades de negocio de alojamiento, restaurante y eventos	Ofrecer atractivas ofertas al cliente que se impongan sobre los competidores	Promoción del portafolio de servicios de eventos, restaurante y alojamiento a través de paquetes	Clientes fidelizados por el numero de servicios utilizados	Ejecutivo de Mercadeo	Semanal
Motivación del Personal	Motivación económica y no económica a través de reconocimiento y capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Bajar los indicadores de medición que le permita al personal lograr la motivación económica • Definir fechas de capacitación y selección del empleado del mes 	Empleados Incentivados / Total de empleados	Gerente Administrativo y jefes de área	Mensual

Fuente: Este Estudio

14. CONCLUSIONES

Competitivamente el Hotel Cuéllar's en la ciudad de Pasto, es líder en su categoría, como lo demuestra el nivel de participación de habitaciones y huéspedes según la ocupación reportada por Cotelco.

El Hotel Cuéllar's obtiene la mayor calificación en la Matriz Del Perfil Competitivo MPC superando en cuatro decimas a sus competidores de la misma categoría

El Hotel Cuéllar's frente a sus competidores es fuerte en su estructura financiera y su capacidad de liquidez para generar inversión, es por eso que ha alcanzado una infraestructura superior a sus competidores ofreciendo mejores servicios y comodidad para sus huéspedes y clientes, como el parqueadero, salones de eventos, centro de convenciones, distintos tipos de habitaciones y precios competitivos.

Es importante mantener el liderazgo que tiene el Hotel en la participación del mercado, esto atribuido a las buenas prácticas financieras, que complementadas con un plan de mercadeo continuo y la implementación de estrategias de oferta y retención logrará mantener su posición y superarla a pesar de las amenazas latentes del entorno y la competencia hostil.

Los objetivos propuestos se deben seguir reforzando ya que se observa que el Hotel Cuéllar's se encuentra bien posicionado, se ubica en un alto nivel de competitividad siendo uno de los mejores de la ciudad.

Al ejecutar el plan de acción se subsanarán las principales áreas de mejoramiento detectadas especialmente el mercadeo, planeación y la oferta del portafolio de servicios, apoyado por la calidad y retención de los clientes a través de un plan de mercadeo

Mediante la inclusión del profesional de mercadeo como ejecutivo al Hotel se concentraran todas las actividades y labores que venían desempeñando todos los empleados de manera implícita, por lo que financieramente es factible contratar a una persona en la nomina del hotel sin afectar los indicadores financiero. Al realizar las proyecciones de estado de resultados de los años 2011 y 2012, perfectamente se puede evidenciar que el incremento en ingresos en inmensamente superior ala mínima inversión realizada.

15. RECOMENDACIONES

De acuerdo al diagnóstico realizado al Hotel Cuéllar's se le recomienda la implementación del Departamento de Mercadeo, porque se requiere conquistar otro tipo de clientes, retener a los que se tiene; lo que podrá ser posible con la infraestructura actual de las nuevas habitaciones y del nuevo salón, y no solo enfocarse en alojamiento sino también en alimentos, bebidas y eventos.

Teniendo a un Ejecutivo de Mercadeo ciertamente se lograría conocer las necesidades de los huéspedes, los mercados en evolución, y desarrollando el plan de acción tendríamos la oportunidad de crecimiento intensivo incluyendo penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto, lo que conlleva a tener un éxito en el sector hotelero y a ser más fuertes.

El dinamismo del mercado por la posible entrada de nuevos competidores formalmente constituidos y el impacto de la globalización son una razón suficiente para no quedarse en el empirismo del mercadeo y aprovechar la mano de obra especializada para mejorar y seguir siendo líderes en el sector.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA TRUJILLO, Rafael. Apuntes de Clase Gerencia de Ventas. Universidad Jorge Tadeo Lozano convenio - Universidad de Nariño. 2010.
- ALBRECHT, Karl. Todo el poder al cliente. Barcelona: Paidós Ibéroca, S.A., 1996. 300 p.
- ARCOS R, Mario. Fundamentos de Mercadeo. San Juan de Pasto: s.n. 2007. 180 p.
- BENAVIDES, José Luis. Apuntes de Clase Decisiones Financieras. Universidad Jorge Tadeo Lozano convenio Universidad de Nariño, 2010.
- COTELCO SECCIONAL NARIÑO. Operación Hotelera 2007 – 2008 – 2009 y a Octubre de 2010.
- GARCIA, Nora. Apuntes de Clase Gerencia de Servicios. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano convenio Universidad de Nariño. 2010.
- KOTLER, Philip. Los 10 Pecados Capitales del Marketing. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000. 180 p.
- KOTSCHEVAR, Lendal Henry. Mercadotecnia estratégica de hoteles y moteles. México D.F.: Instituto Educacional de la Asociación de Hoteles, 1991. 400 p.
- KRIEGEL, Robert J y PATLER, Louis. Si no esta roto Rómpalo. Bogotá: Norma S.A., 1994. 280 p.
- LATORRE, René. Apuntes de Clase Estrategias de Producto y Precio – Universidad Jorge Tadeo Lozano convenio Universidad de Nariño. 2009.
- MEJIA Z, Fabio. Apuntes de Negocios I y II – Universidad Jorge Tadeo Lozano convenio Universidad de Nariño. Febrero, Septiembre, Octubre y Noviembre 2010.
- MOYA J, Iván José. Apuntes de Clase Estrategias de Mix de Comunicación – Universidad Jorge Tadeo Lozano convenio Universidad de Nariño. Junio 2010
- NINEMEIER, Jack. Planeación y Control. 1ª ed. versión en español. México D.F: Instituto Educacional de la Asociación Americana de Hoteles, 1985. 476 p.
- NARVAEZ, Alberto. Apuntes de Clase Mercadeo Relacional - CRM – Universidad Jorge Tadeo Lozano convenio Universidad de Nariño. Octubre de 2010.

ORTIZ ANAYA, Héctor, Análisis financiero aplicado con ajustes por inflación. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 1998. 729 p.

SCHMITT, Bernhd. Experiential Marketing. Barcelona: Ediciones Deusto, 2006. 180 p.

SILVA L, Álvaro. Apuntes de Clase Gerencia de Mercadeo – Universidad Jorge Tadeo Lozano convenio Universidad de Nariño. Septiembre 2009.

VALENCIA C, Jorge. Cronología Básica para una Historia del Turismo Colombiano. Bogotá: s.n. 2008. 300 p.

ANEXOS

Anexo A. Ocupación Hotelera 2008, 2009 y Octubre 2010

COTELCO CAPITULO NARIÑO																								
OPERACION HOTELERA																								
OCUPACION (PAX & HAB)																								
Hotel	CORTE OCT 2010				Variación 2009 - 2010				2009				Variación 2008 - 2009				2008				Variación 2007 - 2008			
		Total	% Participación	Total	% Variacion	Total	% Participación	Total	% Variacion	Total	% Participación	Total	% Variacion	Total	% Participación	Total	% Variacion							
Agualongo	PAX	6.590	14,0%	-940	-0,7%	7.530	14,7%	555	0,7%	6.975	14,0%	-3.007	-4,2%											
	HAB	5.210	14,1%	-950	-0,9%	6.160	15,0%	3	-0,1%	6.157	15,1%	-2.577	-4,9%											
	PAX / HAB	1,26				1,22				1,13														
Morasurco	PAX	5.385	11,4%	-1.771	-2,5%	7.156	13,9%	-1.070	-2,5%	8.226	16,5%	-333	0,9%											
	HAB	3.524	9,5%	-1.499	-2,7%	5.023	12,2%	-1.196	-3,0%	6.219	15,2%	-139	0,7%											
	PAX / HAB	1,53				1,42				1,32														
Cuellar's	PAX	9.879	21,0%	-726	0,3%	10.605	20,7%	1.164	1,8%	9.441	18,9%	-106	1,5%											
	HAB	8.543	23,1%	-565	0,9%	9.108	22,2%	1.004	2,3%	8.104	19,9%	103	1,6%											
	PAX / HAB	1,16				1,16				1,16														
Don Saul	PAX	5.709	12,1%	-879	-0,7%	6.588	12,8%	1.160	2,0%	5.428	10,9%	-1.394	-1,6%											
	HAB	4.105	11,1%	-1.049	-1,5%	5.154	12,6%	546	1,3%	4.608	11,3%	-1.234	-2,1%											
	PAX / HAB	1,39				1,28				1,18														
Fernando Plaza	PAX	3.910	8,3%	196	1,1%	3.714	7,2%	-603	-1,4%	4.317	8,6%	-875	-0,8%											
	HAB	3.495	9,5%	375	1,8%	3.120	7,6%	-454	-1,2%	3.574	8,8%	-304	-0,1%											
	PAX / HAB	1,12				1,19				1,21														
Galerias\Loft	PAX	3.426	7,3%	-728	-0,8%	4.154	8,1%	692	1,2%	3.462	6,9%	2.556	5,3%											
	HAB	3.153	8,5%	-468	-0,3%	3.621	8,8%	1.127	2,7%	2.494	6,1%	1.860	4,7%											
	PAX / HAB	1,09				1,15				1,39														
Casa Madrigal	PAX	2.939	6,2%	106	0,7%	2.833	5,5%	-1.105	-2,4%	3.938	7,9%	-740	-0,7%											
	HAB	2.674	7,2%	61	0,9%	2.613	6,4%	-1.175	-2,9%	3.788	9,3%	-22	0,6%											
	PAX / HAB	1,10				1,08				1,04														
El Dorado	PAX	5.028	10,7%	48	1,0%	4.980	9,7%	295	0,3%	4.685	9,4%	-597	-0,3%											
	HAB	3.311	9,0%	-111	0,6%	3.422	8,3%	179	0,4%	3.243	7,9%	-390	-0,4%											
	PAX / HAB	1,52				1,46				1,44														
Americana	PAX	4.217	9,0%	460	1,6%	3.757	7,3%	242	0,3%	3.515	7,0%	-368	0,0%											
	HAB	2.968	8,0%	148	1,2%	2.820	6,9%	208	0,5%	2.612	6,4%	-210	-0,1%											
	PAX / HAB	1,42				1,33				1,35														
Total	PAX	47.083		-4.234	-8,3%	51.317		1.330	2,7%	49.987		-4.864	-8,9%											
	HAB	36.983		-4.058	-9,9%	41.041		242	0,6%	40.799		-2.913	-6,7%											

Fuente: Cotelco Capitulo Nariño

Anexo B. Resumen Encuesta De Satisfacción

Atención del Personal	Item / Valoración	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Nb utilizó / Nb contesta	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Nb utilizó / Nb contesta
	Vigilantes	75	15				10	75%	15%	0%	0%
Recepcionistas	85	10			1	4	85%	10%	0%	1%	4%
Botones	80		10			10	80%	0%	10%	0%	10%
Camareras	85	10				5	85%	10%	0%	0%	5%
Meseros	85	15					85%	15%	0%	0%	0%
Telefonistas	65	5				30	65%	5%	0%	0%	30%
Aseadoras	11	9				80	11%	9%	0%	0%	80%
Mantenimiento	9	12	1			78	9%	12%	1%	0%	78%
							62%	10%	1%	0%	27%

Confort de Habitaciones	Item / Valoración	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Nb utilizó / Nb contesta	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Nb utilizó / Nb contesta
	Confort de la Cama	95	3	1		1		95%	3%	1%	1%
Iluminación Habitación	98	2					98%	2%	0%	0%	0%
Closet	100						100%	0%	0%	0%	0%
Servicio de Televisión	85	13	1			1	85%	13%	1%	0%	1%
Servicio de Internet	80	15			5		80%	15%	0%	5%	0%
Servicio a la Habitación	21	1				78	21%	1%	0%	0%	78%
Baño	87	3	4			6	87%	3%	4%	0%	6%
Minibar	93	5				2	93%	5%	0%	0%	2%
							82%	5%	1%	1%	11%

Mantenimiento y Limpieza	Item / Valoración	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Nb utilizó / Nb contesta	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Nb utilizó / Nb contesta
	Recepción	98	2					98%	2%	0%	0%
Restaurante	95	3	2				95%	3%	2%	0%	0%
Parqueadero	6	1				93	6%	1%	0%	0%	93%
Salones	7					93	7%	0%	0%	0%	93%
Escaleras y Pasillos	97	3					97%	3%	0%	0%	0%
Habitación	98	1	1				98%	1%	1%	0%	0%
Baño	98	1			1		98%	1%	0%	1%	0%
							71%	2%	0%	0%	27%

Estadia	Item / Valoración	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Nb utilizó / Nb contesta	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Nb utilizó / Nb contesta
	Estadia en General	72	28					72%	28%	0%	0%

Anexo C. Encuesta Satisfacción

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Estimado Huésped.

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

Muchas Gracias por su colaboración.

Atención por parte del personal:					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Nb utilizó / Nb contesta
Vigilantes	75	15			10
Recepcionistas	85	10		1	4
Botones	80		10		10
Camareras	85	10			5
Meseros	85	15			
Telefonistas	65	5			30
Aseadoras	11	9			80
Mantenimiento	9	12	1		78
Otros: _____ (Especifique)					
Confort dentro de la habitación:					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Nb utilizó / Nb contesta
Confort de la Cama	95	3	1	1	
Iluminación Habitación	98	2			
Closet	100				
Servicio de Televisión	85	13	1		1
Servicio de Internet	80	15		5	
Servicio a la Habitación	21	1			78
Baño	87	3	4		6
Minibar	93	5			2
Otros: _____ (Especifique)					

Mantenimiento y Limpieza:					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Nb utilizó / Nb contesta
Recepción	98	2			
Restaurante	95	3	2		
Parqueadero	6	1			93
Salones	7				93
Escaleras y Pasillos	97	3			
Habitación	98	1	1		
Baño	98	1		1	
Otros: _____ (Especifique)					
Estadía en general:					
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Nb utilizó / Nb contesta
Estadía	72	28			
En su próxima estadía que le agradecería encontrar? : ESTE DATO ESTA ARRIBA					
Cree Usted que es necesario la implementación de un Departamento de Mercadeo y Ventas?: SI: 65 NO: 20 NO SABE: 15					
Observaciones: ESTE DATO ESTA ARRIBA					
Nombre:			Habitación:		
E-Mail:			Fecha:		

Anexo D. Indicadores financiero Hotel Cuéllar's 2007, 2008, 2009 y 2010

INDICADORES FINANCIEROS		2.010	2.009	2.008	2.007
LIQUIDEZ	CAPITAL DE TRABAJO	Pesos \$ 86.180	\$(248.645)	\$(118.655)	\$124.786
	RAZON CORRIENTE	Pesos \$ 1,22	\$ 0,59	\$ 0,78	\$ 1,51
	PRUEBA ACIDA	Pesos \$ 1,12	\$ 0,52	\$ 0,69	\$ 1,38
	SOLIDEZ	Pesos \$ 3,12	\$ 2,64	\$ 2,36	\$ 5,42
	INDEPENDENCIA FINANCIERA (autonomía)	\$ 0,68	\$ 0,62	\$ 0,58	\$ 0,82
ENDEUDA	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	32,03%	37,87%	42,36%	18,45%
	ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	14,79%	25,28%	25,90%	0,00%
	IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	6,81%	10,18%	6,96%	3,79%
	APALANCAMIENTO TOTAL	47,12%	60,96%	73,48%	22,62%
ACTIVIDAD	ROTACION DE INVENTARIOS	Veces 1.223,60	1.406,21	596,37	637,19
	DIAS DE ROTACION DE CARTERA	Días 35,21	20,74	57,86	65,36
	DIAS DE ROTACION DE INVENTARIO	Días 1,47	1,28	1,83	1,36
	DIAS DE ROTACION DE PROVEEDORES	Días 0,23	0,74	0,56	0,57
	ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	Veces 0,52	0,59	0,49	0,65
	ROTACION DE ACTIVOS TOTALES	Veces 0,44	0,52	0,43	0,54
	CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO	Días 36	21	59	66
RENTABILIDAD	MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	47,00%	43,78%	42,68%	46,04%
	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	18,39%	11,24%	8,90%	8,16%
	MARGEN NETO DE UTILIDAD	14,45%	2,92%	4,72%	5,43%
	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (ROE)	9,41%	2,45%	3,53%	3,61%
	RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	6,40%	1,52%	2,04%	2,94%
	RENDIMIENTO OPERATIVO DEL ACTIVO (de inversión)	8,14%	5,88%	3,84%	4,42%

Fuente: Estados Financieros Hotel Cuéllar's – Valores en miles de pesos – Datos 2010 con corte 30-Sep-2010

Anexo E. Variable Críticas

VARIABLES CRITICAS	2010	2009	2008	2007
DEUDORES	297.322	204.829	277.207	218.496
+ INVENTARIOS	38.711	42.216	49.023	31.679
+ DIFERIDOS	16.348	15.175	19.531	28.015
= KTO	352.381	262.219	345.761	278.190
PROVEEDORES	6.142	24.520	15.102	13.330
+ CUENTAS POR PAGAR	58.476	49.028	29.759	117.822
+ IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	19.664	30.762	54.265	76.141
+ OBLIGACIONES LABORALES	10.910	43.067	35.352	30.080
+ OTROS PASIVOS	22.302	11.325	6.757	7.440
= Pasivo Operativo	117.493	158.702	141.236	244.813
KTO	352.381	262.219	345.761	278.190
- Pasivo Operativo	117.493	158.702	141.236	244.813
= KTNO	234.888	103.517	204.525	33.377
Variación KTNO	131.371	-101.008	171.148	-108.489
Variación KTO	90.162	-83.542	67.571	-27.113
- Variación Pasivo Operativo	-41.209	17.466	-103.577	81.376
= Variación KTNO	131.371	-101.008	171.148	-108.489
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	2.928.735	3.024.477	3.132.194	2.038.582
+ OTROS ACTIVOS	2.031	2.031	2.031	2.031
= Kapital Fijo	2.930.766	3.026.508	3.134.226	2.040.613
+ Diferidos	16.348	15.175	19.531	28.015
= Otros Activos Operacionales	16.348	15.175	19.531	28.015
TOTAL ACTIVO	3.431.772	3.401.084	3.575.820	2.438.227
- DISPONIBLE	71.355	35.088	18.564	42.155
- INVERSIONES	77.269	77.269	77.269	77.269
= Activo Operativo	3.283.148	3.288.727	3.479.987	2.318.803
Activo Operativo	3.283.148	3.288.727	3.479.987	2.318.803
- Pasivo Operativo	117.493	158.702	141.236	244.813
= Activo Operativo Neto	3.165.654	3.130.025	3.338.751	2.073.990
UTILIDAD OPERACIONAL	279.440,3	199.850,4	137.288,8	107.807,9
- Impuestos	0	15.376	14.748	46.528
= Utilidad Operativa Después Impuestos	279.440	184.474	122.541	61.280

Fuente: Estados Financieros Hotel Cuéllar's – Valores en miles de pesos – Datos 2010 con corte 30-Sep-2010

Anexo F. Estado de Resultados Hotel Cuéllar's Proyectado 2011 y 2012

JOSE PLUTARCO CUELLAR Z. S. EN C. S.				
NIT. 814.003.583-9				
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2011 & 2012				
INGRESOS	SEP 2010	DIC 2010	PROYECCION 2011	PROYECCION 2012
OPERACIONALES				
Hotel	930.576.940	1.222.093.649	1.344.303.014	1.478.733.315
Restaurante	582.660.141	823.006.874	905.307.561	995.838.318
Lavandería	4.998.257	5.894.008	5.469.778	6.016.755
Teléfono y miscelaneos	1.682.735	2.288.760	2.423.379	2.665.717
Devoluciones en ventas	-16.157.218	-24.447.512	-25.740.089	-28.314.098
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	1.503.760.855	2.028.835.779	2.231.763.642	2.454.940.007
COSTO DE VENTAS	789.445.450	1.051.141.557	1.114.297.193	1.225.726.912
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	714.315.405	977.694.222	1.117.466.449	1.229.213.094
GASTOS				
OPERACIONALES DE ADMINISTRACION				
Gastos de personal	98.837.429	129.459.341	134.637.715	141.369.600
Honorarios	47.527.778	63.277.778	65.808.889	69.099.334
Impuestos	18.544.626	25.272.736	26.283.645	27.597.828
Contribuciones y afiliaciones	10.401.653	15.947.360	16.585.254	17.414.517
Seguros	5.517.047	8.229.957	8.559.155	8.987.113
Servicios	72.821.228	96.015.633	99.856.258	104.849.071
Gastos legales	1.801.810	1.815.293	1.887.905	1.982.300
Mantenimiento y reparaciones	20.831.910	36.931.907	38.409.183	40.329.642
Adecuación e instalación	10.161.515	95.803.515	99.635.656	104.617.438
Depreciaciones	31.449.099	41.984.328	43.663.701	45.846.886
Gastos diversos	28.587.418	32.104.284	33.388.455	35.057.878
TOTAL GASTOS OPERACIONALES ADMON	346.481.513	546.842.132	568.715.817	597.151.608
OPERACIONALES DE VENTAS				
Gastos de personal	26.519.736	34.215.525	60.584.146	63.613.353
Arrendamientos	21.020.314	30.899.118	32.135.083	33.741.837
Servicios	5.945.487	9.977.188	10.376.276	10.895.089
Mercadeo			32.300.000	33.915.000
Gastos legales	35.000	35.000	36.400	38.220
Mantenimiento y reparaciones	85.000	85.000	88.400	92.820
Diversos	34.788.013	44.008.858	45.769.212	48.057.673
Provision cartera		4.159.465	4.325.844	4.542.136
TOTAL OPERACIONALES EN VENTAS	88.393.550	123.380.154	185.615.360	194.896.128
UTILIDAD OPERACIONAL	279.440.342	307.471.936	363.135.272	437.165.358
INGRESOS NO OPERACIONALES				
Financieros	445.040	1.500.238	1.560.248	1.638.260
Arrendamientos	40.334.204	59.957.740	62.356.050	65.473.852
Utilidad venta propiedad planta y eq.				
Ingresos de ejercicios anteriores	1.917.270	3.210.708	3.339.136	3.506.093
Diversos	1.760.809	1.924.343	2.001.317	2.101.383
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	44.457.324	66.593.029	69.256.750	72.719.588

GASTOS NO OPERACIONALES				
Financieros	103.479.570	130.928.631	91.650.042	96.232.544
Gastos Extraordinarios	749.319	1.131.058	1.176.300	1.235.115
Diversos	90.000	190.000	197.600	207.480
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	104.318.889	132.249.689	93.023.942	97.675.139
Impuesto de renta y complementarios	0	0	0	0
RESULTADO DEL EJERCICIO	219.578.778	241.815.276	339.368.080	412.209.807

Fuente: Balance Hotel Cuéllar's – Valores en miles de pesos – Datos 2010 con corte 30-Sep-2010 y 31-Dic-2010

Anexo G. Balance de Hotel Cuéllar's años 2007-2008-2009 y 30-Sep-2010

JOSE PLUTARCO CUELLAR ZAMBRANO S.EN C.S.				
BALANCE GENERAL				
En Miles de Pesos				
	2.010	2.009	2.008	2.007
ACTIVO				
CORRIENTE				
DISPONIBLE	71.355,30	35.087,84	18.564,02	42.155,09
Caja	6.736,56	8.155,68	5.808,51	664,04
Bancos	56.710,09	14.610,88	8.499,49	35.149,15
Cuentas de Ahorro	7.908,64	12.321,29	4.256,02	6.341,90
INVERSIONES	77.268,96	77.268,96	77.268,96	77.268,96
Acciones	31.276,69	31.276,69	31.276,69	31.276,69
Ajustes por inflación	,00	,00	,00	,00
Cuotas o partes de interés social	45.992,28	45.992,28	45.992,28	45.992,28
Ajustes por inflación	,00	,00	,00	,00
Certificados de deposito	,00	,00	,00	,00
Obligatorias	,00	,00	,00	,00
DEUDORES	297.322,07	204.828,52	277.207,23	218.495,95
Clientes	190.150,45	134.642,07	105.232,68	94.802,54
Anticipos y avances	8.865,23	2.977,74	102.790,80	49.724,95
Ingresos por Cobrar	,00	,00	,00	,00
Anticipo de Impuestos	82.339,46	50.124,76	53.203,36	41.731,06
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	,00	,00	151,91	4.512,78
Prestamos a particulares	20.071,62	20.071,62	19.731,62	32.114,51
Deudores Varios	704,72	1.821,73	906,26	419,51
Provisiones	-4.809,41	-4.809,41	-4.809,41	-4.809,41
Otros	,00	,00	,00	,00
INVENTARIOS	38.711,09	42.215,67	49.023,16	31.678,82
Mercancía No Fabricada por la Empresa	38.711,09	42.215,67	49.023,16	31.678,82
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	484.657,42	359.401,00	422.063,37	369.598,83
NO CORRIENTE				
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	2.928.734,90	3.024.476,81	3.132.194,34	2.038.581,97
Terrenos	386.242,73	386.242,73	386.242,73	386.242,73
Ajustes por inflación	,00	,00	,00	,00
Construcciones en Curso	,00	29.671,00	,00	718.796,83
Construcciones y Edificaciones	2.936.719,90	2.875.018,82	2.819.469,27	1.187.799,23
Ajustes por inflación	,00	,00	,00	,00
Equipo de Oficina	83.869,56	80.826,86	79.326,86	76.396,96
Ajustes por inflación	,00	,00	,00	,00
Equipo de computación y comunicación	85.817,96	85.817,96	85.483,86	81.461,19
Ajustes por inflación	,00	,00	,00	,00
Equipo de Hoteles y Restaurante	395.231,03	375.313,87	372.218,59	100.133,84
Ajustes por Inflación	,00	,00	,00	,00
Flota y Equipo de Transporte	41.935,06	41.935,06	43.478,54	43.478,54
Ajustes por inflación	,00	,00	,00	,00
Depreciación acumulada	-1.001.081,34	-850.349,49	-654.025,51	-555.727,34
Ajustes por inflación	,00	,00	,00	,00
DIFERIDOS	16.348,18	15.174,98	19.530,60	28.014,91
Gastos Pagados por anticipado	429,50	401,03	1.049,11	665,34
Cargos Diferidos	15.918,68	14.773,96	18.481,49	27.349,57
OTROS ACTIVOS	2.031,37	2.031,37	2.031,37	2.031,37
Diversos	,00	,00	,00	,00
Bienes de Arte y Cultura	2.031,37	2.031,37	2.031,37	2.031,37

Ajustes por inflación		,00	,00	,00	,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		2.947.114,45	3.041.683,17	3.153.756,32	2.068.628,25
TOTAL ACTIVO		3.431.771,88	3.401.084,16	3.575.819,69	2.438.227,08
PASIVO					
CORRIENTE					
OBLIGACIONES FINANCIERAS		224.817,52	449.343,16	399.482,81	,00
Bancos Nacionales		224.817,52	449.343,16	399.482,81	,00
Otras Obligaciones		,00	,00	,00	,00
PROVEEDORES		6.142,40	24.520,30	15.102,15	13.330,19
Nacionales		6.142,40	24.520,30	15.102,15	13.330,19
CUENTAS POR PAGAR		58.475,56	49.028,34	29.759,19	117.821,66
A Contratistas		,00	,00	158,62	84.588,70
Costos y Gastos por pagar		44.195,89	36.052,73	16.444,08	19.122,80
Retención en la Fuente		1.249,20	1.823,21	1.835,39	3.641,24
Impuesto a las ventas Retenido		1.012,19	60,80	243,58	975,54
Imp. de Industria y Comercio Retenido		87,02	174,07	102,97	876,74
Retención y aportes de nomina		6.271,82	6.029,13	5.892,51	4.753,47
Acreedores Varios		5.659,44	4.888,40	5.082,06	3.863,17
Cuentas Corrientes Comerciales		,00	,00	,00	,00
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		19.663,65	30.762,21	54.265,10	76.140,62
Impuesto de Renta y complementarios		,00	,00	14.748,00	46.528,00
Impuesto Sobre la Ventas por Pagar		19.663,65	20.310,00	29.038,10	20.131,62
Impuesto de Industria y Comercio		,00	10.452,21	10.479,00	9.481,00
Otros Impuestos		,00	,00	,00	,00
OBLIGACIONES LABORALES		10.909,68	43.067,04	35.352,46	30.080,49
Cesantias		,00	25.209,40	21.654,90	20.154,50
Intereses sobre Cesantias		,00	2.937,20	2.578,40	2.353,10
Prima de Servicios		,00	294,40	274,20	199,20
Vacaciones		10.909,68	14.626,04	10.844,96	7.373,69
Prestaciones Extralegales		,00	,00	,00	,00
OTROS PASIVOS		22.302,01	11.324,58	6.757,09	7.439,61
Anticipos y avances recibidos		21.423,03	11.163,48	6.488,48	7.182,61
Ingresos recibidos para terceros		878,99	161,10	268,60	257,00
TOTAL PASIVO CORRIENTE		398.477,17	608.045,64	540.718,79	244.812,56
LARGO PLAZO					
OBLIGACIONES FINANCIERAS		700.675,65	679.998,25	973.890,39	205.000,00
Bancarias		285.567,42	285.567,42	572.932,06	,00
Otras Obligaciones		415.108,23	394.430,83	400.958,33	205.000,00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		700.675,65	679.998,25	973.890,39	205.000,00
TOTAL PASIVO		1.099.152,82	1.288.043,88	1.514.609,18	449.812,56
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL		1.183.120,00	1.183.120,00	1.183.120,00	,00
Aportes Sociales		1.183.120,00	1.183.120,00	1.183.120,00	1.183.120,00
RESERVAS		38.483,58	33.300,60	26.021,00	18.842,65
Reserva Obligatoria		38.483,58	33.300,60	26.021,00	18.842,65
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		561.386,60	561.386,60	561.386,60	561.386,60
Ajustes por Inflación		561.386,60	561.386,60	561.386,60	561.386,60

RESULTADO DEL EJERCICIO		,00	51.829,77	72.795,99	71.783,45
Utilidad del ejercicio		219.578,78	51.829,77	72.795,99	71.783,45
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES		330.050,11	283.403,31	217.886,92	153.281,82
Utilidades acumuladas y		330.050,11	283.403,31	217.886,92	153.281,82
TOTAL PATRIMONIO		2.332.619,06	2.113.040,28	2.061.210,51	1.988.414,52
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		3.431.771,88	3.401.084,16	3.575.819,69	2.438.227,08

Fuente: Balance Hotel Cuéllar's – Valores en miles de pesos – Datos 2010 con corte 30-Sep-2010 y 31-Dic-2010

Anexo H. Indicadores de Gestión

Objetivos	Indicadores				
	Denominación	Formula	Meta	Frecuencia	Responsable
Incrementar la Rentabilidad de todas las Unidades Estratégicas de Negocios	Rentabilidad	Utilidad Neta / Inversión	5%	Trimestral	Gerente Administrativo
Incrementar los Ingresos en las diferentes Áreas Operacionales del Hotel	Ingresos	Ventas Netas / Ventas Presupuestadas	7%	Mensual	Subgerente Operativo
Disminuir los Costos y Gastos	Costo	Total compras / Total Ventas	5%	Mensual	Auxiliar Administrativa
Incrementar, mantener y recuperar clientes	Incorporación Clientes	Clientes Nuevos/ Clientes Totales	15%	Mensual	Jefe de Recepción
Mejorar la calidad del servicio	Servicio	No. Quejas Recibidas / No. Clientes Alojados	1%	Mensual	Secretaria de Gerencia
Optimizar la utilización de la capacidad Instalada	% Ocupación	Habitaciones Ocupadas/ Habitaciones Disponibles	70%	Mensual	Jefe de Recepción
Mejorar la comunicación interna	Comunicación	No. Reclamos Internos / Total trabajadores	1%	Mensual	Subgerente Operativo
Adaptar la tecnología a las necesidades actuales	Tecnología	No. Activos renovados / Total de Activos	20%	Semestral	Gerente Administrativo / Auxiliar Administrativa

Fuente: Plan Estratégico Hotel Cuéllar's 2010