

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SINDAMANOY UBICADO EN EL
CORREGIMIENTO DE EL ENCANO – NARIÑO
AÑOS 2007-2011**

**DANIEL ALEXANDER ARTEAGA PIAUN
MARIA NATALIA GUERRERO DIAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2006**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL SINDAMANOY UBICADO EN EL
CORREGIMIENTO DE EL ENCANO – NARIÑO
AÑOS 2007-2011**

**DANIEL ALEXANDER ARTEAGA PIAUN
MARIA NATALIA GUERRERO DIAZ**

**ASESORA:
ESP. KAROLA LÓPEZ LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2006**

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

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

Nota de Aceptación

ESP. Karola López López
Asesora

Dr. Jairo Medina
Jurado

Dr. Rafael Llerena
Jurado

San Juan de Pasto, 24 Octubre 2007.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1.1 Tema	14
1.1.2 Título	14
1.2 COBERTURA	14
1.2.1 Temporal	14
1.2.2 Espacial	14
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.3.1 Planteamiento del Problema	15
1.3.2 Formulación del Problema	16
1.3.3 Sistematización del Problema	16
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.4.1 Objetivo General	17
1.4.2 Objetivos Específicos	17
1.5 JUSTIFICACIÓN	18
1.6 MARCO DE REFERENCIA	19
1.6.1 Marco Teórico	19
1.6.2 Marco Conceptual	33
1.6.3 Marco Contextual	35
1.6.4 Marco Legal	37
1.7 ELEMENTOS METODOLÓGICOS	38
1.7.1 Tipo de Estudio	38
1.7.2 Método de Investigación	38
1.7.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de Información	38
1.7.3.1 Fuentes Secundarias	38
1.7.3.2 Fuentes Primarias	38
1.7.3.3 Técnicas De Recolección	39
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	40
2.1 HISTORIA	40
2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	41
3. INFLUENCIA QUE TIENE EL MEDIO AMBIENTE EXTERNO EN EL HOTEL SINDAMANOY	42
3.1 ENTORNO SOCIAL	42
3.2 ENTORNO ECOLÓGICO	43
3.3 ENTORNO ECONÓMICO	47

3.3.1	Participación de los servicios de interés	47
3.4	ENTORNO CULTURAL	51
3.5	ENTORNO POLÍTICO	54
3.5.1	Programa Midas	54
3.5.2	Ley de Turismo 1101 de 2006	56
3.6	ENTORNO COMPETITIVO	59
3.6.1	Comportamiento del sector Hotelero y Turístico	59
3.6.1.1	Industria Hotelera	59
3.6.1.2	Sector Turismo	65
3.6.2	Entorno Competitivo Local	74
3.6.2.1	Competidores Potenciales	78
3.6.2.2	Competidores Existentes	78
3.6.2.3	Poder de Negociación de Compradores – Clientes	78
3.6.2.4	Productos Sustitutos	79
3.6.2.5	Poder de Negociación con Proveedores	79
3.6.2.6	Barreras de Entrada	79
3.6.2.7	Barreras de Salida	80
3.7	ENTORNO INTERNO	81
3.8	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	82
4.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	87
4.1	MATRIZ POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO	87
4.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	92
5.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	93
5.1	PLANEACIÓN	93
5.2	ORGANIZACIÓN	93
5.3	DIRECCIÓN	94
5.4	CONTROL	94
5.5	GESTIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA	95
5.6	MATRIZ PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA)	111
5.7	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)	122
6.	MATRIZ DOFA	123
6.1	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	124
6.2	GRAFICO MATRIZ DE VULNERABILIDAD	127
6.3	DIAGRAMA EVALUACION DE VULNERABILIDAD	128
7.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	130
7.1	HORIZONTE DE TIEMPO	130
7.2	VISIÓN	130
7.3	MISIÓN	130
7.4	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	130
7.5	OBJETIVOS	131
8.	PLATAFORMA ESTRATÉGICA	132

8.1	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)	132
8.1.1	Cuadro variables EA, FI, VC, FF.	133
8.1.2	Grafica Matriz PEEA	135
8.1.3	Análisis Matriz PEEA	135
8.2	MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)	135
8.2.1	Gráfica Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB)	136
8.2.2	Análisis de la Matriz BCG	136
8.3	MATRIZ IE (INTERNA – EXTERNA)	137
8.3.1	Gráfica Matriz IE	137
8.3.2	Análisis de la Matriz IE	138
8.4	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	138
8.4.1	Gráfico Matriz Gran Estrategia	139
8.4.2	Análisis matriz Gran Estrategia	139
8.5	MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL	140
8.5.1	Grado De Atractividad Del Mercado	140
8.5.2	Grafica Matriz de Política Direccional (MPD)	141
8.5.3	Análisis Matriz MPD	142
8.6	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	142
8.6.1	Cuadro matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	143
8.6.2	Análisis Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)	145
8.7	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	146
9.	INDICADORES DE GESTIÓN	148
10.	PLAN DE ACCIÓN HOTEL SINDAMANOY	150
10.1	PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN	153
	CONCLUSIONES	155
	RECOMENDACIONES	156
	BIBLIOGRAFÍA	157
	NETGRAFÍA	159
	ANEXOS	160

LISTA DE GRÁFICAS

		Pág
Gráfica 1	Mapa Corregimiento De El Encano	36
Gráfica 2	Participación de los servicios de interés	47
Gráfica 3	Hoteles y Restaurantes Pasto	48
Gráfica 4	Estructura Del PIB Departamental	49
Gráfica 5	Producción Bruta En Hoteles y Similares Años 1995 - 2005	60
Gráfica 6	Producción bruta real de los hoteles y similares, por escala de personal ocupado Total nacional 2005	61
Gráfica 7	Oferta Hotelera Colombia 1996 - 2005	62
Gráfica 8	Operación Hotelera en Colombia Año 2005	62
Gráfica 9	Temporalidad de la demanda Hotelera Colombia 2003 - 2005	63
Gráfica 10	Tarifa Promedio Habitación Colombia 1999 - 2005	64
Gráfica 11	Composición ventas Hoteleras en Colombia 2001-2005	65
Gráfica 12	Participación De La Actividad Turística En El PIB (2000- 2004)	67
Gráfica 13	Ingresos por turismo (USD millones)	67
Gráfica 14	Número De Extranjeros Que Ingresaron A Colombia (1999- 2007)	68
Gráfica 15	Llegada de viajeros internacionales	69
Gráfica 16	Viajeros Internacionales que llegaron a Colombia 2006	70
Gráfica 17	Ciudad de Destino en Colombia 2006	71
Gráfica 18	volumen, transito de vehículos por peaje	72
Gráfica 19	Terminales De Transportes - Pasajeros	72
Gráfica 20	Visitas Parques Nacionales Naturales	73
Gráfica 21	Comparativo de ingresos mensuales Julio – diciembre de 2005	95
Gráfica 22	Comparativo de gastos mensuales Julio a diciembre de 2005	96
Gráfica 23	Ingresos Vs Gastos 20005	97
Gráfica 24	Utilidades Hotel Sindamanoy 2005	98
Gráfica 25	Ingresos 2006	101
Gráfica 26	Gastos 2006	102
Gráfica 27	Ingresos Vs Gastos 2006	103
Gráfica 28	Utilidades Hotel Sindamanoy 2006	104
Gráfica 29	Crecimiento Porcentual 2006	105
Gráfica 30	Participación Hotelería y Restaurante Hotel Sindamanoy 2006	105
Gráfica 31	Ingresos 2007	107

Gráfica 32	Gastos 2007	108
Gráfica 33	Ingresos Vs Gastos 2007	109
Gráfica 34	Utilidades Hotel Sindamanoy 2007	109
Gráfica 35	Crecimiento Porcentual	110

LISTA DE CUADROS

		Pág
Cuadro. 1	Población Colombiana	42
Cuadro. 2	Indicadores de Dinámica Poblacional Municipio de Pasto 2004 – 2005	42
Cuadro. 3	Producto Interno Bruto Nariño	49
Cuadro. 4	Producto Interno Bruto Por Sectores Económicos Municipio de Pasto 2003	50
Cuadro. 5	Composición PIB Por Rama de Actividad Económica Municipio de Pasto – 2003	50
Cuadro. 6	Inflación Colombia – Pasto	50
Cuadro. 7	Tasa de Desempleo Colombia - Nariño - Pasto	50
Cuadro. 8	Índice De Alojamiento Estadía Y Tarifa Promedio 2005	63
Cuadro. 9	Hoteles en el corregimiento de El Encano	74
Cuadro. 10	Tarifas 2007 Según Tipo de Habitación	76
Cuadro. 11	Servicios Adicionales	76
Cuadro. 12	Estrategias De Venta De Servicios	77
Cuadro. 13	Comparativo de ingresos mensuales Julio –diciembre de 2005	95
Cuadro. 14	Comparativo de gastos mensuales Julio a diciembre de 2005	96
Cuadro. 15	Utilidades y crecimiento 2005	97
Cuadro. 16	Utilidades 2005	99
Cuadro. 17	Ingresos 2006	101
Cuadro. 18	Gastos 2006	102
Cuadro. 19	Utilidades Hotel Sindamanoy 2006	104
Cuadro. 20	Ingresos 2007	107
Cuadro. 21	Gastos 2007	108
Cuadro. 22	Utilidades Hotel Sindamanoy 2007	109
Cuadro. 23	Razones Financieras 2006	114

LISTA DE FIGURAS

		Pág
Figura 1	Fachada Hotel Sindamanoy	118
Figura 2	Fachada Hotel Sindamanoy	118
Figura 3	Restaurante	118
Figura 4	Suite Hotel Sindamanoy	119
Figura 5	Suite Hotel Sindamanoy	119
Figura 6	Vista desde la Suite	119
Figura 7	Habitaciones Sencillas	119
Figura 8	Habitaciones Sencillas	119
Figura 9	Salón de Eventos	120
Figura 10	Salón de Eventos	120
Figura 11	Salón de Juegos	120
Figura 12	Salón de Juegos	120
Figura 13	Sala	121
Figura 14	Sala	121

RESUMEN

Durante los últimos años, el proceso de planeación estratégica a tomado gran importancia, debido a que las empresas que han aplicado este modelo para lograr sus objetivos han tenido un gran éxito con el mismo, al ser este un proceso que permite realizar una planeación a largo plazo, disminuyendo la incertidumbre al tener un previo conocimiento de los factores tanto internos como externos que inciden en el funcionamiento de la empresa.

Con la aplicación del plan estratégico planteado en el presente estudio, se pretende ampliar el conocimiento que se tiene sobre los factores de tipo interno y externo que están afectando el funcionamiento del Hotel Sindamanoy, y como se encuentra posicionado frente a la competencia, a través del desarrollo de diferentes matrices que arrojan como resultado final la formulación de las estrategias que llevan a la empresa a escenarios mas adecuados y competitivos.

Además el redireccionamiento estratégico planteado permitirá mayor organización administrativa, permitiendo llevar a cabo los objetivos, teniendo un norte definido y un control sobre el cumplimiento de los mismos.

Las estrategias aquí planteadas están enfocadas a mejorar la capacidad competitiva del Hotel, ya que es un aspecto en el cual éste tiene una de sus mayores debilidades, mejorando de esta manera la rentabilidad obtenida por el mismo.

ABSTRACT

During the last years, the strategic planeation process has taken great importance, because the companies that have applied this model to achieve their objectives have had a great success with the same one, being this a process that allows to carry out a long term planning, diminishing the uncertainty when it is had a previous knowledge of the factors so much internal as external that affect the operation of the company.

With the implementation of the strategic plan outlined in the present study, it is sought to enlarge the knowledge about the factors of internal and external type which are affecting the operation of the Hotel Sindamanoy, and like it is positioned in front of the competition, through the development of different wombs that hurtle as a final result the formulation of the strategies which take to the company to scenarios more appropriate and more competitive.

Also the outlined strategic rerouting will allow better administrative organization, allowing to carry out the objectives, with a defined north and a control on the execution of the same ones.

The strategies here outlined are focused to improve the competitive capacity of the Hotel, since this is an aspect in which it has one of their biggest weaknesses, improving with this way the profitability obtained by it self.

INTRODUCCIÓN

Los cambios que actualmente vienen ocurriendo en el medio, han hecho que muchas empresas cambien su forma en la que venían operando y tengan que reaccionar ante esos cambios, adoptando estrategias que les ayuden a sobrevivir en el mercado, la Planeación estratégica es una herramienta de mucha importancia, pues esta ayuda a las empresas a formular estrategias mas competitivas, teniendo en cuenta tanto el entorno interno como el entorno externo, analizando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que junto con una misión y visión mejor formuladas, hacen que las empresas estén mejor encaminadas, funcionando de mejor manera, eligiendo un plan de acción y decidiendo por anticipado las metas hacia donde quieren llegar.

El Hotel Sindamanoy, ha venido perdiendo participación en el mercado, disminuyendo sus ingresos y por lo tanto sus utilidades, se requiere por ello formular un plan estratégico de desarrollo institucional, que permita aprovechar todas sus ventajas con el fin de contrarrestar sus puntos críticos, que permita ser mas competitiva en la región.

Este estudio pretende tener un conocimiento más amplio de los factores que inciden en el hotel, determinando cuales son los aspectos más relevantes que han estado inmersos en su funcionamiento en los últimos años, Identificando las características del medio ambiente interno del Hotel, estableciendo la influencia que tiene el medio ambiente externo, definiendo estrategias encaminadas a buscar el mejoramiento continuo de procesos, que lleven al Hotel Sindamanoy a escenarios más apropiados y competitivos, para de esta manera formular un plan de acción que lo lleve a mejorar su situación actual y finalmente definir algunos indicadores para el seguimiento y evaluación del plan estratégico.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Tema. El presente proyecto centra su idea principal en el desarrollo de un Plan Estratégico para el hotel Sindamanoy. Años 2007-2011

1.1.2 Título. Plan estratégico para el hotel sindamanoy ubicado en el corregimiento de El Encano – Nariño, Años 2007-2011

1.2 COBERTURA

1.2.1 Temporal. La presente investigación se realiza a finales de 2006 e inicios de 2007.

1.2.2 Espacial. El área geográfica en la cual se va a desarrollar la investigación, es en Colombia, departamento de Nariño municipio de Pasto, corregimiento de El Encano en las instalaciones del Hotel Sindamanoy y su entorno.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Planteamiento del Problema. El Hotel Sindamanoy durante los últimos años de funcionamiento ha presentado una inestabilidad tanto organizacional como económica, disminuyendo sus utilidades significativamente, esto puede ser ocasionado por los diversos cambios de administración, la falta de estrategias publicitarias del Hotel y entre otras cosas a la creencia que tienen algunas personas de nuestra región quienes piensan que la carretera hacia la el Corregimiento del Encano aún es peligrosa. Esto ha hecho que la Gobernación de Nariño y por lo tanto el departamento se vea afectado, debido a que los ingresos que percibe por el hotel son muy bajos.

Los ingresos que actualmente percibe el Hotel por el servicio de alojamiento no son los esperados, se puede decir que los ingresos más altos se dan por servicio de restaurante y organización de eventos, sin embargo, la utilidad arrojada no

permite realizar una inversión importante en reparación y adecuación de infraestructura, la cual actualmente se encuentra muy deteriorada; se puede apreciar el deterioro de balcones y algunos muebles y enseres, el Hotel posee un salón de eventos, salón de juegos los cuales no se encuentran en un estado óptimo.

La atención al cliente en el Hotel no es muy buena, pues el personal que trabaja en el Hotel es muy poco, igualmente no hay un organigrama y un manual de funciones que orienten a los empleados a realizar su labor de una mejor manera.

La planeación que actualmente hay en el Hotel se puede decir que no es la mejor, pues actualmente no hay una misión, visión y objetivos que orienten el funcionamiento de la empresa, igualmente las estrategias que se plantean actualmente son de corto plazo y no tienen una orientación al largo plazo.

Además se puede resaltar que el Hotel Sindamanoy no cuenta con una adecuada señalización lo que impide que los turistas se ubiquen de una forma rápida y fácil, haciendo que recurran a hoteles y restaurantes más cercanos, o que se publiciten desde la entrada al corregimiento de El Encano. También es evidente la falta de estrategias de mercadeo, lo cual imposibilita la llegada de un mayor número de clientes y por lo tanto el incremento en los ingresos.

Las circunstancias anteriores pueden llevar al Hotel a disminuir aun más su competitividad y por tanto sus ingresos, también a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con las que se cuenta actualmente como su ubicación, su trayectoria y su antigua arquitectura atractiva para los turistas, entre otras. Si el Hotel mantiene el comportamiento hasta ahora evidenciado podría llegar a presentar una situación económica crítica, que incluso podría llevar al cierre del mismo.

Se hace necesario entonces, desarrollar un estudio que establezca de manera clara los puntos críticos, las fortalezas, las amenazas, las debilidades y las oportunidades presentadas en el medio para el Hotel. De esta manera se podrá realizar un análisis y posteriormente formular estrategias que permitan fortalecer tanto el área económica como administrativa del Hotel.

1.3.2 Formulación del Problema

¿Qué alternativas estratégicas serían las más factibles para el Hotel Sindamanoy según su estructura actual?

1.3.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los aspectos históricos del Hotel Sindamanoy que permitirían tener una visión clara y precisa de su comportamiento y funcionamiento.
- ¿Cuáles son las características internas del Hotel Sindamanoy?
- ¿Qué influencia tiene el medio ambiente externo en el Hotel Sindamanoy?
- ¿Cuál es el impacto que tiene la competencia sobre el Hotel Sindamanoy?
- ¿Qué estrategias llevarían al Hotel Sindamanoy a estar en un escenario más apropiado y competitivo?
- ¿Qué plan de acción es el más indicado para obtener los objetivos planteados?
- ¿Qué propuesta ayudaría al Hotel Sindamanoy a ser más competitivo en la región?
- ¿Cuáles serían los indicadores más adecuados para el seguimiento y evaluación del plan estratégico?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

- Construir un plan estratégico para el Hotel Sindamanoy ubicado en el corregimiento de El Encano – Nariño, años 2007-2011

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis histórico del Hotel Sindamanoy, que permita tener una visión clara y precisa de su comportamiento y funcionamiento.
- Identificar las características internas del Hotel Sindamanoy con el fin de encontrar las debilidades y fortalezas que influyen en el desarrollo del Hotel.
- Establecer la influencia que tiene el medio ambiente externo en el Hotel Sindamanoy, encontrando las amenazas y oportunidades del mismo.
- Realizar un análisis sectorial que determine el impacto que tiene la competencia sobre el Hotel Sindamanoy.
- Definir estrategias encaminadas a buscar el mejoramiento continuo de procesos que permitan llevar al Hotel Sindamanoy a escenarios más apropiados y competitivos.
- Formular un plan de acción encaminado a obtener los objetivos planteados
- Formular una propuesta operativa para la implementación del plan estratégico para que el hotel sindamanoy sea más competitivo en la región.
- Definir indicadores para el seguimiento y evaluación del plan estratégico.

1.5 JUSTIFICACIÓN

En el mundo moderno las empresas buscan tener un mayor sostenimiento en el tiempo y un crecimiento constante que les permite ser más competitivo, por ende económicamente rentables. Por ello se han planteado modelos desde algunos años atrás, que buscan dar a las empresas las herramientas que faciliten este proceso. La planeación estratégica se ha impuesto como una de las herramientas más utilizadas en las empresas modernas, esta permite a través de un diagnóstico determinar los puntos a favor y los puntos en contra que tiene la empresa a analizar. Además mediante el planteamiento de objetivos y estrategias se facilita el cumplimiento de metas a largo plazo.

El hotel Sindamanoy se ha constituido durante muchos años como uno de los lugares insignia en la Laguna de la Cocha, este hotel propiedad de la Gobernación de Nariño ha tenido un notable descenso en su participación en el mercado por múltiples problemas como inseguridad en carreteras, los continuos cambios de administración, los cierres temporales, entre otros, que han llevado a que este no se encuentre en uno de sus mejores momentos. Por ello es de vital importancia para la Gobernación de Nariño, crear un plan que lleve al Hotel Sindamanoy a escenarios más competitivos que le permitan recuperar no solo como patrimonio, sino también como sitio turístico y de recreación.

Se constituyen en un reto la elaboración del plan estratégico para el Hotel Sindamanoy, ya que no solo se contribuye a la recuperación de un sitio de alojamiento, sino también al fortalecimiento de un espacio turístico que con el tiempo traerá la posibilidad de crecimiento no solo de un hotel, sino de una región en general. Además la elaboración de este plan estratégico puede servir como modelo para otras empresas de la región que estén buscando cambiar las estrategias actuales, por nuevas que traigan consigo mayor competitividad. También se busca hacer un aporte de los nuevos egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, aplicando algunos conocimientos adquiridos durante el transcurso de esta, no solo para que se queden en la teoría, sino para llevarlos a una realidad, e igualmente se quiere ampliar el conocimiento en este tema.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Marco Teórico. La planeación es una actividad universal. Aunque su contenido puede variar en los diferentes niveles de la estructura de la organización, existen ciertos pasos que se dan siempre que se planea. Estos pasos son similares a los que se dan en un proceso decisorio; entonces, en cierto sentido, hacer planes no es más que un caso especial de toma de decisiones con una fuerte orientación hacia el futuro¹.

La planeación estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominados sistemas de planeación a largo plazo.²

Igualmente, el surgimiento de los conceptos de estrategia de negocios se remonta a fines de los años 50 y su florecimiento se puede observar claramente en los años 70. En la década del 50 la práctica de hacer planeación a largo plazo se impuso y se elaboraban planes a 5 años, que sin embargo “no pasaban de ser pronósticos y presupuestos, por la ausencia de una estrategia fundamental, como base del plan” (Henderson, 1985).³

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planeación: Taylor manifestaba que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente definía el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las hacía.⁴

La planeación estratégica supone, como principio fundamental, formulaciones que orienten el que hacer de la empresa en el corto mediano y largo plazo. Drucker y Terry en la década del 60 proponen y defienden ya este enfoque; La literatura más reciente ofrece un mayor desarrollo de este principio, se plantea claramente que

¹ GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y organización de empresas. México: McGraw Hill, 1994.p.13

² STEINER A, George. planeación estratégica, lo que todo director debe saber. México: Compañía Editorial Continental. p.22

³ PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía práctica de planeación estratégica. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 1990.p.9.

⁴ BLANCO, Jorge Alberto y ESPINOSA, Humberto, Estrategias y Habilidades de la Gestión Pública. Bogota: ESAP. 2004. p. 61

se trata de tomar decisiones estratégicas hoy, para que en el mediano y largo plazo las organizaciones sean lo que se proponen.⁵

Fred David define este proceso de la siguiente manera: “la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirían que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asignen recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.”⁶

Un enfoque muy popular para la planeación estratégica ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia, las cuales son: Amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores (es decir para una corporación será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados), el poder de negociación de los proveedores (es decir que mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente), la amenaza de ingreso de productos sustitutos (un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales).⁷

Humberto Serna (2000) define a la planeación estratégica como el “Proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.⁸

La anterior definición precisa tres premisas esenciales en la comprensión del concepto: una primera donde ubica al proceso de planificación estratégica como acción de agentes decisorios mayormente ubicados en el nivel estratégico e interrelacionados con los niveles coordinativos y operativos. Una segunda premisa la cual ubica a la planificación estratégica como una actividad donde la abstracción de la realidad interna y externa de la organización, impulsa la

⁵ PEREZ CATANO, Marta. Op cit, p. 10.

⁶ DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis Editores. 1994. p. 3

⁷ TORRES, Fausto. Planeación Estratégica, www.monografias.com, p. 2

⁸ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, Caracas, Ediciones Global S.A., 2000. p. 17

elaboración de un tercer elemento basado en el desarrollo de futuros deseables y posibles, a fin de avizorar en perspectiva, las oportunidades de un entorno lleno de incertidumbres. Estas apreciaciones hacen de la planificación estratégica un sistema metodológico estructurado por procesos técnicos e instrumentales.⁹

Además Serna argumenta que “todo sistema de control de gestión requiere de unos objetivos y estrategias cónsonas con las necesidades de la organización y de sus usuarios. Para ello, la organización debe contar con un sistema de planeación acorde a tales necesidades y a sus intereses, en tal sentido, la planeación estratégica constituye el punto de partida del sistema de medición organizacional ya que define claramente los objetivos, las estrategias y las actividades del área”.¹⁰

Es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar una empresa, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que ésta funcione efectivamente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás imprevista e improvisada.

Planeación estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, que ha tenido notable influencia desde la década de los años setenta. El propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja sostenible en el largo plazo. La técnica por excelencia de la planeación estratégica es la de matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa.¹¹

Este proceso requiere que se realice un análisis tanto interno como externo de la situación actual y de los posibles escenarios que pueda enfrentar en un futuro. Así los resultados obtenidos por dicha planeación se harán evidentes a largo plazo, ya que los objetivos planteados en la misma buscan ser sostenibles en el tiempo logrando una ventaja con respecto a sus competidores.

La Planeación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que se puedan alcanzar uno o varios objetivos.¹²

La Planeación Estratégica, hace un análisis de la situación del entorno y los cambios que este puede presentar, permitiendo que una empresa este preparada

⁹ ROYERO, Jaim, Gestión de sistemas de investigación. Revista Iberoamericana de Educación. P. 9

¹⁰ SERNA, Humberto. Op cit

¹¹ OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Bogota: Tercer mundo editores, 1992. p.31.

¹² SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogota: Editorial norma, 1995. p.42.

y encaminada en todo momento hacia el mejoramiento continuo. También permite llevar un orden de los procesos y un adecuado cumplimiento de metas y objetivos propuestos, dando así mayor estabilidad a la misma.

En una empresa existen varios niveles de planeación estratégica y estos dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña Y mediana empresa donde todas estas decisiones son tomadas por el dueño, la planeación estratégica es solo una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el patrón en sus acciones. Se trata del caso extremo de la planeación estratégica reducida a un solo nivel. Sin embargo en la mayoría de empresas diversificadas según una estructura divisional, la planeación estratégica se establece a tres niveles: a nivel de la empresa total, a nivel de división y a nivel funcional.¹³

Entonces se puede decir que a nivel de la empresa total se busca indagar sobre la procedencia de los recursos y su finalidad, para de esta manera garantizar el crecimiento y las utilidades de la empresa. A nivel de división se busca lograr el éxito de los sectores escogidos en el nivel anterior, y a nivel funcional se pretende desarrollar el plan elaborado con un responsable al mando, quien deberá tener en cuenta que el menor error cometido en este nivel se repercute en el funcionamiento de la empresa en general.

En tal sentido, este proceso tiene por finalidad producir cambios profundos en la cultura organizacional, vinculando a todos los miembros de la organización a proponer estrategias y cumplir objetivos de manera equitativa, generando compromiso con la misma, en la medida que estas decisiones no solamente esta en manos de la gerencia sino que vinculan a todos los niveles de la empresa, permitiendo que estos tengan una participación activa en la toma de decisiones.

Así mismo, La planeación estratégica, es el proceso administrativo de generar y mantener una relación estrecha entre los objetivos de la organización y las cambiantes oportunidades del entorno. El objetivo de la planeación estratégica es crear y desarrollar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un bienestar y utilidades satisfactorias.

La planeación se ha introducido como un *proceso*, esto significa que, se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas: fijación de objetivos, elaboración del plan de estrategia, determinación del presupuesto.¹⁴

¹³ Ibid., p. 42.

¹⁴ Ibid., p.43.

Para realizar una correcta planeación estratégica, es necesario elaborar un diagnóstico, que permita evidenciar de manera clara las fortalezas y puntos débiles que pueda tener la empresa, sin olvidar el entorno que la rodea, encontrando en el las oportunidades y las amenazas que puede presentar. Esto permitirá, si se hace de manera adecuada, hacer un replanteamiento de la visión, misión, políticas y objetivos de la empresa, para así tener una base sólida al momento de plantear estrategias.

También es necesario realizar un análisis exhaustivo de la situación económica y financiera de la organización, realizando proyecciones y analizando posibles escenarios en los cuales podría encontrarse, para así determinar, cuales serian las decisiones mas adecuadas a tomar.

La planeación estratégica tiene varias razones por las cuales se evidencia su importancia para el fortalecimiento de una empresa; propicia el desarrollo de la organización, ya que conlleva a la mejor utilización de sus recursos y del tiempo, minimiza las incertidumbres a futuro y por lo tanto genera una mentalidad futurista, racionaliza la toma de decisiones evitando el empirismo en este campo, minimiza los riesgos ya que se aprovechan al máximo las oportunidades que ofrece el medio, además este proceso genera los elementos necesarios para llevar el control en la empresa. De esta manera la empresa esta más preparada ante las eventualidades que se presenten, con mayores posibilidades de éxito.

La planeación no elimina el riesgo, sin embargo, ofrece las bases para determinar con precisión el grado de riesgo. Cuanto mayor es el conocimiento de los hechos que influyen en el éxito o el fracaso de un plan, menor es el grado de riesgo.¹⁵

La planeación estratégica no consiste en pronosticar, no solo tiene que ver con decisiones futuras, por el contrario, esta relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro.¹⁶

Para realizar el proceso es necesario tener en cuenta una serie de pasos. Distintos autores han planteado diversas secuencias para su realización, las cuales son semejantes entre si, variando su contenido de forma mas no de fondo. Para el desarrollo del presente trabajo no se contara con un modelo de un autor definido, sino, con una adaptación de acuerdo a las necesidades actuales y características particulares de la empresa a analizar. Estos pasos son:

1. Identificación e historia de la organización: En esta parte se identifica a la empresa, mencionando sus principales productos, su ubicación, su volumen de

¹⁵ RODRÍGUEZ, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: Thomson, 2004.p.23.

¹⁶ GOODSTEIN, Pfeiffer. Planeación estratégica aplicada. Colombia: Mc Graw Hill, 1998.

ventas, su constitución jurídica, además se menciona la misión, visión, objetivos, estructura organizacional y sus planes; si es que estos aspectos existen en la empresa. Aquí También se menciona cual ha sido la trayectoria de la empresa y los principales cambios y eventos ocurridos en la misma.

2. *Diagnostico Externo:* Aquí se realiza un análisis de la influencia del medio ambiente externo, analizando como éste afecta el comportamiento de la empresa, identificando las variables de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico que puedan afectar la empresa, con el fin de detectar las amenazas y oportunidades que existen en el medio.
3. *Diagnostico interno:* En esta etapa, se realiza un estudio del medio ambiente interno de la empresa, se hace un análisis de las funciones administrativas, mostrando como se encuentra la empresa en las funciones de planeación, organización, dirección y el control. Además, se hace un análisis de la situación de la empresa a nivel funcional, expresando su situación en las áreas que componen la empresa, como mercadeo, finanzas, talento humano, productos y/o servicios, etc. Lo anterior se hace con el fin de analizar cuales son los recursos y las capacidades e identificar las debilidades y fortalezas con que cuenta la empresa.
4. *Plataforma Estratégica:* : Es necesario crear un escenario, el cual indique el mejor camino para alcanzar las estrategias planteadas, y el cual proporcione a la empresa dirección y rentabilidad a sus actividades e igualmente a su personal, de manera que se haga un mejor uso de los recursos con los que se cuenta.

En esta parte se hará un análisis de lo que se ha encontrado en los pasos anteriores con el fin de tener una mejor entendimiento de la situación de empresa en el contexto en que existe, indicando sus capacidades sus intereses y su posicionamiento en el mercado, además se hará la formulación de la misión y de los objetivos generales las cuales deben ser claras, precisas, ya que estos permiten el crecimiento, orienta a los responsables de la planeación e identifican a la empresa frente al personal y la sociedad. Aquí se hará uso de algunas matrices las cuales indicaran cómo esta la empresa tanto a nivel externo como interno, permitiendo obtener estrategias que optimicen el funcionamiento de la organización y estén encaminadas a alcanzar la misión y los objetivos generales que se han planteado.

5. *Selección de Estrategias:* Consiste en definir y escoger las estrategias de mayor relevancia para la empresa entre las planteadas en el paso anterior, su alcance debe concordar con la misión y los objetivos propuestos. Esto se realiza de acuerdo a los requerimientos y posibilidades de la misma.

6. *Plan Operativo*: Este debe explicar como se van a implementar las estrategias, aquí se definen las acciones y tareas que deben realizarse los responsables, el tiempo y el presupuesto que se tiene para llevar a cabo cada una de las estrategias escogidas.
7. *Indicadores*: Los indicadores son aquellos ítems que permiten medir cuantitativamente el avance generado o las mejoras ocasionadas en un proceso o procedimiento por la implantación de una nueva técnica, es decir para medir si los resultados obtenidos concuerdan con lo planeado. Con estos indicadores se podrá medir entre otros la penetración en el mercado, el crecimiento, el cumplimiento, las reclamaciones, la calidad en el servicio, la liquidez, el capital de trabajo, el endeudamiento, el margen de utilidad.

Para la elaboración del plan estratégico, se hace necesaria la utilización de algunas matrices que con su aplicación permiten obtener algunos resultados que facilitan el estudio de los distintos factores a tener en cuenta. Algunas de estas son:

MATRIZ DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI):

Esta matriz muestra las capacidades internas que tenga la empresa como la directiva, la competitiva, la financiera, el talento humano, la tecnológica, etc. Para clasificarlas como fortalezas o como debilidades, asignándoles a cada una de ellas un impacto alto, medio o bajo según su importancia.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI): Esta matriz evalúa los factores internos claves que inciden en el funcionamiento de una empresa, asignándole una ponderación entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores de acuerdo a su importancia y además asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación =4), se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable, después se Suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5, los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM):

Esta matriz muestra los factores externos que inciden en la empresa como por ejemplo, los económicos, los demográficos, los tecnológicos, los sociales, los culturales, los jurídico – políticos, los geográficos, para clasificarlos como

amenazas o como oportunidades, asignándoles a cada una de ellas un impacto alto, medio o bajo según su importancia.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE): Esta matriz evalúa los factores externos claves que inciden en el funcionamiento de una empresa, asignándole una ponderación entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores de acuerdo a su importancia y además asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una amenaza mayor (calificación =1), una amenaza menor (calificación =2), una oportunidad menor (calificación =3) o una oportunidad mayor (calificación =4), se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable, después se suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5, Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC): identifica y evalúa los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas a los principales competidores resumiendo información decisiva sobre ellos, como cuales son los competidores importantes, cuales son los factores claves de mayor importancia para tener éxito en la industria, cual es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria, hasta que punto es cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo de éxito (debilidad importante = 1), (debilidad menor = 2), (fortaleza menor = 3), (fortaleza importante = 4), y en general que tan fuerte y que tan débil es cada competidor.

MATRIZ DE DEBILIDADES OPORTUNIDADES FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA): Esta matriz tiene en cuenta las debilidades oportunidades fortalezas y amenazas de la empresa con el fin de formular una serie de estrategias que aprovechen las fortalezas de la empresa y oportunidades de medio y que minimicen ó contrarresten las amenazas del entorno y las debilidades de la empresa.

MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG): Esta matriz utiliza el portafolio de negocios de una empresa teniendo en cuenta el crecimiento del mercado del sector y la participación relativa en el mercado de cada producto. Por lo general, los negocios ubicados en el cuadrante con "signos de interrogación",

con una débil participación en el mercado y una elevada tasa de crecimiento, requieren inversiones de efectivo para que puedan convertirse en “estrellas”, tal como se denomina a los negocios que se encuentran en la posición de gran crecimiento y que son fuertemente competitivos. Estas clases de empresas tienen oportunidades de crecimiento y de utilidades. Las “vacas de efectivo” con una posición competitiva fuerte y una tasa de crecimiento baja por lo general están bien establecidas en el mercado y se encuentran en posibilidad de fabricar sus productos a un bajo costo. Por consiguiente, los productos de estas empresas proporcionan el efectivo necesario para su operación. Los “Huesos” son negocios con una baja tasa de crecimiento y una escasa participación en el mercado. Normalmente estos negocios no son muy rentables y por lo general deben liquidarse.

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA):

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y Fortaleza de la industria (FI). Estos dos ejes determinan la posición estratégica global de una organización.

MATRIZ INTERNA EXTERNA (IE):

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización en una grafica de nueve casillas. Esta matriz se basa en dos dimensiones claves. Los resultados totales ponderados de factor interno en el eje X; y los resultados totales ponderados del factor externo en el eje Y. En la matriz IE un resultado sobre el eje X que se encuentre entre 1.0 y 1.99 representa una posición interna débil, de 2 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se lo considera fuerte. En forma similar en el eje Y un resultado total ponderado de evaluación del factor externo de 1.0 a 1.99 se lo considera bajo, uno de 2 a 2.99 mediano y entre 3.0 y 4.0 alto.

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA:

Es una matriz útil para la formulación de estrategias empresariales, partiendo de la ubicación que puede hacer una organización en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de esta matriz; esta se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado.

MATRIZ DE LA POLITICA DIRECCIONAL (MPD):

Esta matriz escoge los servicios o productos mas importantes de la empresa, asignándoles una calificación de acuerdo al grado de atraktividad del mercado, se desarrolla teniendo en cuenta la capacidad competitiva de la empresa dentro de los parámetros alto, medio y bajo en el sector, y el grado de atraktividad del mercado con iguales calificativos (alto medio y bajo),

MATRIZ DE ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD:

Para realizar este análisis es necesario tener en cuenta algunos factores que inciden en el funcionamiento de la empresa llamados puntales los cuales traer consigo amenazas y consecuencias, que pueden afectar el desempeño organizacional, por ello es necesario medir el impacto que podría generar la amenaza, la probabilidad de que este ocurra, la capacidad de reacción que tiene la empresa para enfrentarlo para finalmente mostrar el grado de vulnerabilidad al que esta expuesta la misma. Esta matriz se divide en cuatro cuadrantes: cuadrante 1: defensa, cuadrante 2: en peligro, cuadrante 3: preparado, cuadrante 4: vulnerable.

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA (CPE):

Esta matriz sirve para sugerir de manera objetiva las mejores estrategias alternativas; utiliza información de entrada de los análisis de las matrices de Perfil Competitivo, de Factor Interno y de Factor Externo, en conjunción con la matriz DOFA, el análisis PEEA, IA matriz GCB, la IE y la de Gran Estrategia. Estas matrices proporcionan la información necesaria para la elaboración de la matriz CPE. Esta matriz permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

Otros Estudios

Existen otros estudios sobre planeación estratégica en hoteles, en la ciudad de San Juan de Pasto, como el plan estratégico para el Hotel Agualongo, Hotel Venecia, Hotel Don Saúl, Hotel Galerías, los cuales al igual que este estudio indican las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de los mismos, planteando estrategias encaminadas para que los hoteles respectivos sean mas competitivos, cabe anotar que el medio ambiente tanto interno como externo es diferente para cada uno de los hoteles, aunque pueden presentar similitudes. El Hotel Sindamanoy por ser un hotel ubicado en un sitio de interés turístico presenta algunos factores que no se habían tenido en cuenta en los otros estudios y otros que si y de los cuales se hará la referencia respectiva.

HOTELERÍA

Un hotel es un edificio planificado y acondicionado para albergar a las personas temporalmente, y que permite a los viajeros, alojarse durante sus desplazamientos. Los hoteles proveen a los huéspedes de servicios adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías. Algunos hoteles tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en su establecimiento.

Los hoteles están normalmente, clasificados en categorías según el grado de confort y el nivel de servicios que ofrecen. En cada país pueden encontrarse las categorías siguientes:

- Estrellas (de 1 a 5, estrellas)

- Letras (de E a A)
- Clases (de la cuarta a la primera)
- Diamantes y "World Tourism".

Estas clasificaciones son exclusivamente nacionales, el confort y el nivel de servicio pueden variar de un país a otro para una misma categoría y se basan en criterios objetivos: amplitud de las habitaciones, cuarto de baño, televisión, piscina, etc.

A nivel empresarial, al hotel se le puede considerar una empresa tradicional, se utiliza a menudo el término "industria hotelera" para definir al colectivo, su gestión se basa en el control de costes de producción y en la correcta organización de los recursos (habitaciones) disponibles, así como en una adecuada gestión de las tarifas, muchas veces basadas en cambios de temporada (alta, media y baja) y en la negociación para el alojamiento de grupos de gente en oposición al alojamiento individual.

En los últimos años están apareciendo nuevas formas de gestionar hoteles basadas en técnicas conocidas en otros ámbitos como el condominio o el time sharing, pero no es, todavía, un sistema generalizado.

Hay que añadir que en muchos países se consideran hoteles a los balnearios, hoteles resort y los llamados hoteles hospital, y se les aplican las clasificaciones anteriores de calidad, confort y servicios¹⁷.

TURISMO

Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, el turismo comprende las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

El turismo propiamente dicho, nace en el siglo XIX, como una consecuencia de la Revolución Industrial, con desplazamientos cuya intención principal es el ocio, descanso, cultura, salud, negocios o relaciones familiares. Estos movimientos se distinguen por su finalidad de otros tipos de viajes motivados por guerras, movimientos migratorios, conquista, comercio, etc.

Tipología de productos turísticos:

Turismo de masas.

Es aquel que se realiza masivamente por todo tipo de personas de clase media y por tanto no es un tipo de turismo exclusivo para un colectivo. Es el más

¹⁷ Enciclopedia Interactiva Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel>

convencional, pasivo y estacional. Es normalmente menos exigente y especializado.

Turismo cultural.

Precisa de recursos histórico-artísticos para su desarrollo. Es más exigente y menos estacional.

- Urbano: desarrollado en ciudades principalmente en aquellas que son Patrimonio de la Humanidad. Clientes de nivel cultural y poder adquisitivo alto.
- Monumental: vinculado exclusivamente a monumentos histórico-artísticos que pueden estar alejados de núcleos de población importantes.
- Arqueológico: vinculado a yacimientos y sitios arqueológicos que pueden estar alejados de núcleos de población importantes.
- De compras: vinculado a las compras a buen precio o exclusivos. Incluye artículos de lujo, arte, artesanía y artículos de uso común como calzado, electrónica, etc.
- Etnográfico: vinculado a las costumbres y tradiciones de los pueblos. En algunos casos cercano al turismo ecológico.
- Literario: motivado por lugares o eventos de carácter bibliográfico.
- De formación: vinculado a los estudios, fundamentalmente los de idiomas.
- Científico: es una oferta turística para realizar investigaciones en lugares especiales como estaciones biológicas o yacimientos arqueológicos.
- Gastronómico: vinculado a la comida tradicional de un sitio.
- Enológico: vinculado a los vinos de una zona.
- Industrial: motivado por la visita a fábricas o grandes construcciones civiles.
- Itinerante: se desarrolla en varios lugares siguiendo rutas preestablecidas.

Turismo Natural.

- Parques temáticos: basado en atracciones turísticas de temas concretos. Se caracteriza por la participación activa del visitante.
- Verde o Ecoturismo: basado en el contacto con la naturaleza. Sus recursos los componen los parques nacionales, es decir, una flora y fauna interesante en la zona receptiva.
- Rural: el desarrollado en el medio rural, cuya principal motivación es conocer las costumbres y las tradiciones del hombre en el mundo rural. Se interesa por la gastronomía, la cultura popular, artesanía.
- Agroturismo: su finalidad es mostrar y explicar el proceso de producción de las fincas agropecuarias y las agroindustrias.
- Agroecoturismo: es aquel donde el visitante se aloja en habitación con estándares turísticos, pero participa de las labores agrícolas, convive y consume los alimentos con la familia.

- Ornitológico: es el turismo centrado en el avistamiento y observación de aves.

Turismo activo.

Se realiza en espacios naturales, el turismo activo está estrechamente relacionado con el turismo rural y generalmente este tipo de actividades se realizan en un parque natural debido al interés ecológico que estos presentan.

Las actividades más conocidas de turismo activo son las siguientes:

- Ictioturismo: es la actividad turística centrada en la práctica de la pesca deportiva.
- Deportivo: la principal motivación es practicar algún deporte. Se puede dividir en dos grupos: deporte de exterior y el de interior. También se podría hacer otra subdivisión en función del que practica el deporte, o de quien lo ve.
- Aventura: aquí solo se practican deportes de riesgo. El usuario de este tipo de turismo suele ser de nivel adquisitivo y cultural alto y de muy buena forma física (rafting, rappel,...).
- Espacial: viajes a espacio. Son solo para millonarios.
- Religioso: una oferta ligada a lugares o acontecimientos de carácter religioso de relevancia. Los tres núcleos de mayor importancia son Jerusalén, La Meca, Roma y Santiago de Compostela.
- Espiritual: su motivación es el recogimiento y la meditación (monasterios, cursos de filosofía oriental, etc.).
- Termal o de salud: está vinculado a los balnearios que ofrecen tratamientos para diversas dolencias (reumatológicas, estrés, dermatológicas, tratamientos de belleza,...). La infraestructura cuenta normalmente con un núcleo principal o instalación termal independiente de las instalaciones hoteleras.
- Médico: está orientado a la realización de intervenciones quirúrgicas o tratamientos médicos vinculados.
- Sexual: orientado a mantener relaciones sexuales.
- Turismo Social: aquel dedicado a la participación en actividades para mejorar las condiciones de las capas de población económicamente más débiles.

Turismo de negocios.

- Negocios: utilizado por empresarios, ejecutivos, comerciales y otros profesionales para cerrar negocios, captar clientes o prestar servicios. La estacionalidad es invertida a la vacacional, por lo que es un producto muy importante para el sector. El cliente suele ser de alto poder adquisitivo. Se trata de un turismo fundamentalmente urbano y con unas necesidades de infraestructuras muy concretas como la conexión a Internet.
- Reuniones y Congresos: muy importante y habitualmente confundido con el de convenciones. El congreso reúne a un colectivo o asociación y suele tener

carácter científico. Acuden profesionales del mismo sector pero que no tienen porque ser de la misma empresa.

- Convenciones: suele reunir a distintos profesionales de una misma empresa con el objeto de dar a conocer a sus empleados un nuevo producto, tratar la planificación estratégica para la nueva campaña, etc.
- Incentivo: vinculado a viajes de negocios. Mientras que éste último es de trabajo, el incentivo es de placer. Utilizado por la dirección de grandes empresas para mejorar el rendimiento de sus empleados. Se les incentiva con un viaje que puede ser individual o de grupo¹⁸.

¹⁸ Enciclopedia interactiva Wikipedia <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>

1.6.2 Marco Conceptual

PLANEACION: Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.

CONTROL: Etapa del proceso administrativo que consiste en la medición y corrección del desempeño real de la organización en comparación con los objetivos y planes previamente determinados. Tiene por objeto retroalimentar el proceso para la toma de decisiones. De lo anterior se desprende que el control es una actividad derivada o complementaria de la actividad planificadora o previsor.

ESTRATEGIA: Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye la ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

DIRECCIÓN: Proceso de influir sobre los individuos para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para el logro de los objetivos organizacionales.

FORTALEZAS: aspectos que permiten a la organización tener ventajas comparativas en relación a otras organizaciones del sector. Comprende la capacidad real de la organización de hacer frente al riesgo inherente a su ambiente, su capacidad de gestión, y su capacidad de transformar factores internos que representan limitaciones en aspectos positivos para ella en el futuro

DEBILIDADES: factores que provocan vulnerabilidad en la organización, ya que su existencia minimiza su capacidad real o potencial de sacar ventajas del mercado, o enfrentar los riesgos que el medio ambiente impone

AMENAZAS: situaciones que ocurren en el medio ambiente, y que constituyen un peligro inmediato o potencial para la organización.

OPORTUNIDADES: fenómenos que se vislumbran en el medio, y que pueden significar un beneficio para la organización si se enfrentan en forma adecuada. Es de vital importancia que la organización distinga oportunamente las amenazas y oportunidades que presenta su medio, ya que de esa forma podrá enfrentarlos en forma adecuada, aprovechando las oportunidades y disminuyendo el peligro de las amenazas.

MISIÓN: Enunciado corto que describe el propósito fundamental y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.

VISIÓN: Descripción de un escenario altamente deseado por la dirección general de una organización. Capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar en una organización.

OBJETIVOS: Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

POLÍTICAS: Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

TOMA DE DECISIONES: Selección de un curso de acción entre varias opciones; selección racional de un curso de acción.

INDICADOR: Un indicador es un estadígrafo o cociente entre variables que busca expresar atributos no perceptibles directamente. Los indicadores se utilizan como parámetros adicionales de caracterización cuando la información primaria no es suficiente o cuando se requiere expresar la complejidad de una situación o fenómeno objeto de análisis.

EFICIENCIA: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

1.6.3 Marco Contextual. El Hotel Sindamanoy se encuentra ubicado en el continente de América (sur América), en el país de Colombia, departamento de Nariño, municipio de San Juan de Pasto, corregimiento de El Encano, el acceso desde Pasto la capital del departamento de Nariño, es por la vía a Putumayo hasta la población del encano a 22 Kms. El hotel se encuentra a orillas de la Laguna la Cocha. El corregimiento de El Encano limita al norte con el municipio de Buesaco y corregimiento de La Laguna, al sur con el municipio de Funes y el departamento del Putumayo, al occidente con los corregimientos de Catambuco y Santa Bárbara, al oriente con el departamento del Putumayo.

Este corregimiento se encuentra conformado por las siguientes veredas: Ramos, Romerillo, Motilón, Carrizo, Casapamba, El Socorro, Bellavista, El Puerto, San José, Campo Alegre, Santa Clara, Santa Rosa, Mojondinoy, Naranjal, El Estero, Santa Isabel, Santa Teresita y Santa Lucía.

El Encano se encuentra ubicado a una altitud entre los 2.800 y 2.900 msnm y una temperatura que oscila entre los 6 y 13°C donde la principal actividad económica es la extracción de madera, producción de carbón vegetal, monocultivo de mora, cebolla, papa y flores, manejo de ganado de leche y cuyes.

En el corregimiento de El Encano se encuentra la Cuenca Alta del río Guamués, cuyo accidente geográfico más conocido es la Laguna de La Cocha. La Cuenca Alta está ubicada en la intersección de la zona Andina, Amazónica y Pacífica, en el sistema oriental del sistema orográfico de los Andes. La Cocha, el lago altoandino mejor conservado de Colombia, en abril del año 2000 fue declarado Humedal de Importancia Internacional RAMSAR, con un área de 225.000 hectáreas. A las cuales 4250 corresponden al espejo de agua, con 14 Km. de largo y 5.4 Km. en su parte más ancha, 75 metros de profundidad albergando 1554 metros cúbicos de agua.

Gráfica 1. Mapa corregimiento de El Encano



Fuente: Alcaldía de Pasto

1.6.4 Marco Legal. En la ley 300 de 1996 de Julio 26 y modificada el 22 de noviembre del año 2006, por la cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones. En el capítulo II se hacen algunas disposiciones de los establecimientos hoteleros o de hospedaje las cuales se mencionan a continuación.

Artículo 78. De los establecimientos hoteleros o de hospedaje. Se entiende por Establecimiento Hotelero o de Hospedaje, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje.

Artículo 79. Del contrato de hospedaje. El Contrato de hospedaje en un contrato de arrendamiento, de carácter comercial y de adhesión, que una empresa dedicada a ésta actividad celebra con el propósito principal de prestar alojamiento a otra persona denominada huésped, mediante el pago del precio respectivo día a día, por un plazo inferior a 30 días.

Artículo 80. Del registro de pesos y tarifas. El Ministerio de Desarrollo Económico procederá al registro de los precios y tarifas de alojamiento y servicios hoteleros accesorios de manera automática, únicamente para certificar la fecha de su vigencia pero no podrá, sino por motivos y condiciones establecidas en la Ley, intervenir, controlar o fijar los precios y tarifas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje.

Artículo 81. De la prueba del contrato de hospedaje. El contrato de hospedaje se probará mediante la Tarjeta de Registro Hotelero, en la cual se identificará el huésped y sus acompañantes quienes responderán solidariamente de sus obligaciones.

Parágrafo. Las facturas expedidas por los prestadores de servicios turísticos debidamente firmadas por el cliente o usuario se asimilarán a la factura cambiaria.

Artículo 82. De la clasificación de los establecimientos. Los establecimientos hoteleros y similares podrán ser clasificados por categorías por parte de la Asociación gremial correspondiente, por asociaciones de consumidores o por entidades turísticas privadas legalmente reconocidas.

Artículo 83. Las habitaciones hoteleras como domicilio privado. Para los efectos del artículo 44 de la Ley 23 de 1982 las habitaciones de los establecimientos hoteleros y de hospedajes que se alquilan con fines de alojamiento se asimilan a un domicilio privado.

1.7 ELEMENTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de Estudio. El tipo de estudio del presente trabajo es *descriptivo, concluyente* pues se identificarán las características y elementos del problema de investigación, además del comportamiento que tienen las personas hacia el Hotel Sindamanoy, estableciendo comportamientos concretos y se descubrirá y comprobará la posible asociación de las variables de investigación.

1.7.2 Método De Investigación. El método de investigación del presente trabajo es *inductivo, deductivo*, pues a partir de la teoría de Planeación Estratégica, se espera analizar y evaluar su aplicación al Hotel Sindamanoy; es decir a partir de una situación general, se señalarán las verdades particulares contenidas en la situación general.

1.7.3 Fuentes y Técnicas de Recolección de la Información

1.7.3.1 Fuentes Secundarias:

- Textos de Administración y en particular de Planeación Estratégica.
- Prensa relacionada con el Hotel Sindamanoy.
- Documentos que contengan información sobre el manejo del Hotel Sindamanoy, como los estados financieros, facturas. etc.

1.7.3.2 Fuentes Primarias:

- Observación tanto de la situación interna como de la externa del Hotel Sindamanoy.
- Entrevistas con las personas relacionadas con la temática y con el Hotel, como el personal del hotel, administrador, contador, etc.
- Encuestas a los clientes del hotel (Ver anexo No 1) Para obtener el tamaño de la muestra de los clientes del Hotel, se sacará un promedio del numero de clientes que llegan al mes, esto porque el numero de clientes no es muy representativo.

$$n = \frac{\text{Numero de clientes al año}}{12 \text{ meses}} = \frac{444}{12} = 37 \text{ encuestas}$$

- Encuestas a restaurantes (Ver anexo No 2), Estas se harán a todos los restaurantes competencia del Hotel Sindamanoy los cuales en la actualidad son 35 y casas que adecuan sus instalaciones para prestar el servicio.

- Encuestas a los hoteles (Ver anexo No 3), se hará a todos los hoteles que representan competencia al hotel, los cuales en la actualidad son 4.
- Encuestas a clientes potenciales (Ver anexo No 4) para saber si el hotel aun goza del reconocimiento que tuvo alguna vez en el mercado, para esto se realizará un muestreo por conveniencia en la ciudad de Pasto, escogiendo a los estratos 3, 4 y 5 que son quienes mas frecuentan el hotel según información suministrada por el mismo y se seleccionaran 17 familias de cada uno de estos estratos, eso se hace porque el numero de clientes reales no es tan representativo ni tampoco el numero de hoteles y restaurantes en el corregimiento de El Encano y además solo se quiere tener una idea de si el hotel goza de un buen nombre en el mercado para saber que tan agresivas van a ser las campañas publicitarias que se planteen.

1.7.3.3 Técnicas de recolección

- La competencia hotelera del Hotel Sindamanoy en el Corregimiento de El Encano es muy poca por tanto es necesario realizar un censo con la totalidad de los Hoteles ubicados en este sitio. Lo mismo ocurre con los restaurantes de este corregimiento.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 HISTORIA

El Hotel Sindamanoy fue creado en 1965 por la Gobernación Departamental en un lote de terreno que esta adquirió en 1954 por compra hecha a Manuel Delgado y Carmela Hidalgo, posteriormente el Hotel fue entregado en calidad de aporte a la Sociedad Hotel de Turismo Morasurco LTDA, para su dominio y posesión en el año de 1979, año en el cual la sociedad cambió su nombre a Promotora de Turismo de Nariño LTDA (TURNARIÑO LTDA), la cual es una entidad descentralizada de orden nacional, y tiene por objeto el fomento y promoción de la industria turística y hotelera de el Departamento de Nariño.

En 1986 Turnariño entrega el Hotel Sindamanoy en calidad de administración delegada a la organización hotelera Germán Morales e Hijos hasta el año de 1991. A partir de ese momento el hotel ha tenido distintas administraciones.

En el año 2001, la ola invernal que se azotó el Departamento de Nariño provoco la inundación de distintas zonas de el Corregimiento de el Encano, razón por la cual, la alcaldía del Municipio de Pasto al ser socio de la promotora de turismo pidió que se alojaran en el Hotel Sindamanoy a veintidós familias damnificadas (168 personas), las cuales estuvieron alojadas durante un periodo de 3 meses, causando innumerables daños en la infraestructura y perdidas de enceres propiedad de el mismo.

En el mes enero del año 2003 el hotel es cerrado por razones de orden público que se presentaban en el corregimiento de el Encano, disminuyendo notablemente el turismo a esta zona por la inseguridad en carretera y por la presencia de grupos al margen de la ley. En este mismo año se realizó un avalúo al hotel que arrojó un costo de \$ 1310.166.000

La última administración estuvo en manos de la Cooperativa MazLuz la cual operó desde Julio de 2005 a Julio de 2007 con una participación en las utilidades de 35%, el 65% restante queda en manos de Turnariño, a partir del termino de esta administración el hotel será entregado en arrendamiento mediante invitación publica hecha por la promotora de Turismo estipulando un canon de arrendamiento por la suma de \$ 2.500.000 y una inversión inicial de \$45.000.000 para mejoramiento y mantenimiento del hotel.

2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Actualmente el Hotel Sindamanoy no cuenta con un direccionamiento estratégico, pues no posee misión, visión ni principios corporativos que guíen el funcionamiento del mismo.

Además carece de un organigrama y manual de funciones es por eso que el Hotel funciona en este momento casi de forma empírica.

3. INFLUENCIA QUE TIENE EL MEDIO AMBIENTE EXTERNO EN EL HOTEL SINDAMANÓY.

3.1 ENTORNO SOCIAL

El corregimiento de El Encano donde se encuentra ubicado el Hotel Sindamanoy es un pueblo resultado del traslado en 1910 por los misioneros capuchinos, llevando allí la población originaria del pueblo la laguna que en esas fechas ya había repoblado el sitio que actualmente ocupa, se sabe también que la Isla la Corrota dentro del lago Guamuez en el siglo XIX sirvió como prisión militar en las guerras civiles del sur. El Encano celebra sus fiestas patronales el 11 de febrero en conmemoración a la Virgen de Lourdes.

INFORMACIÓN DEMOGRAFICA

Cuadro 1. Población Colombiana

Población	Colombia	%	Nariño	%	Pasto	%
Total	42.090.502	100	1.531.777	100	383.846	100
Hombres	20.668.157	49.1	759.221	49.6	181434	47.3
Mujeres	21.422.345	50.9	772.556	50.4	202.412	52.7
Urbano	31.566.276	75	704.971	46	312.759	81.5
Rural	10.524.226	25	826.806	54	71.087	18.5

Fuente: DANE 2005

Cuadro 2. Indicadores de dinámica poblacional Municipio de Pasto 2004 – 2005

INDICADOR	2004	2005
Tasa de Mortalidad * 1000 hab.	4.1	4.3
% de Nacidos vivos urbanos	87.7	77.4
% de Nacidos vivos rurales	18.3	22.6
Tasa bruta de natalidad * 1000 hab.	14.90	14.40
Esperanza de vida ambos sexos	78.00	76.00
Esperanza de vida hombres	77.00	76.00
Esperanza de vida mujeres	80.00	75.00

Fuente: Sistemas de Información DMSSS

3.2 ENTORNO ECOLÓGICO

El hotel sindamanoy se encuentra ubicado en el corregimiento de El Encano, Municipio de Pasto. El Corregimiento de El Encano, ubicado a 25 kms de la ciudad de Pasto, limita al Norte con el municipio de Buesaco y el Corregimiento de La Laguna; al Sur con el Municipio de Funes y el Departamento del Putumayo; al Occidente con los Corregimientos de Catambuco y Santa Bárbara, y al Oriente con el Departamento del Putumayo. Además de la cabecera (Encano Centro), lo conforman las veredas: Ramos, Romerillo, Motilón, Carrizo, Casapamba, El Socorro, Bellavista, El Puerto, San José, Campo Alegre, Santa Clara, Santa Rosa, Mojondinoy, Naranjal, El Estero, Santa Isabel, Santa Teresita y Santa Lucía.

El Encano, se encuentra a una altura de 2.875 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura de 8 a 12 grados centígrados y una humedad relativa del 87%, con pluviosidad de 1.348 mm. anuales. Es una zona muy rica en agua, flora y fauna, de ahí que se la conozca como Cuenca Alta del Río Guamués o La Cocha (voz quechua que traduce Laguna), la cual es alimentada por los diferentes ríos y quebradas que nacen en las montañas que la rodean, existen algunos paramos en diferentes lugares, como también zonas de reserva natural y de protección.¹⁹

En este corregimiento se encuentra ubicada la Laguna de la Cocha que es uno de los grandes atractivos del país y del mundo y la mayor razón por la cual los turistas se alojan en el Hotel Sindamanoy para disfrutar de su belleza y relajarse del estrés que genera la ciudad y el trabajo. La Cocha o Lago Guamués, se encuentra en la ecorregión andino-amazónica, en donde confluyen ecosistemas naturales de alta biodiversidad y páramos azonales con una variedad de fauna y flora incomparables. En la conquista se le llamó "Mar Dulce" y por el nombre de los indígenas que vivían en sus orillas se la conoció como el "Gran Lago de los Mocoas".

La Cocha tiene una dimensión de 23 Km de largo, en lo que corresponde a su anchura 5 Km en su parte más ancha y 3 Km en la parte más angosta y 70 metros de profundidad máxima, alrededor de ella existen zonas de reserva natural, muy ricos en flora y fauna al igual que la isla la Corota que también hace parte de las zonas de protección, es una región con abundante agua, que baja de las diferentes montañas y paramos, existen aún lugares y bosques que no han sido intervenidos por el hombre, en los que se encuentran árboles muy grandes y viejos como: mate, pino colombiano, arrayán, motilón, uraco, encino, aliso, en fin un mundo de árboles, plantas y animales que son los que adornan el paisaje y

¹⁹ www.adc.org.co/adc/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=41

caracterizan esta zona como especial, parque natural o humedal "Ramsar", entre los cuales se destaca, la Totorá utilizada para la elaboración de esteras. La superficie de la cuenca es de 22.590 hectáreas, distribuidas así: Área de drenaje 18.339 hectáreas, área del lago o espejo de agua 4.240 hectáreas, isla la Corota 11 hectáreas. Tiene una longitud máxima de 14.370 metros y una anchura máxima de 5.400 metros. Otras características del Lago Guamués son: profundidad máxima 75 metros, temperatura que oscila entre 10° y 18° C; una altura de 2.745 metros sobre el nivel del mar, una latitud norte de 1° 7' 24" y una longitud oeste de 77° 6' 45". La zona de vida es de bosque muy húmedo montano bajo (bmh-MB).

La capacidad del Lago Guamués se estima en 1.554 millones de metros cúbicos, cantidad que ubica a La Cocha como una de las mayores reservas hidrológicas del país. La cuenca del lago hace parte de la vertiente amazónica, destacándose los páramos: Bordoncillo, Tábano, Campanero, Motilón, Patascoy, Casanare y Siquitán o Chimbacán. En las depresiones de estas elevaciones paramunas y montañosas se originan numerosos desagües, ríos y quebradas, vertientes que alimentan el lago. El río El Encano que nace en el Páramo de Bordoncillo es el más importante por su caudal y por cruzar una zona poblada que lleva su nombre. El río Santa Lucía nace en las montañas de Casanare y desemboca al lago cerca al río Guamués, este último único emisario que corre por el sur para convertirse en el más grande afluente del río Putumayo. Las quebradas son: Quilinsiyaco, Santa Rosa, Mojondinoy, Laurel, Funduyaco, Jalupamba, Llanupamba, Corral, Afiladores, Ramos, Romerillo, Turupamba, Motilón y Estero.

Esta laguna da origen al río Guamués y es un elemento importante en la tradición oral de las comunidades indígena y campesina de esta región.

Mediante Decreto No. 698 de Abril 18 de 2000, el Ministerio de Medio Ambiente, designó como humedal para ser incluido en la Lista de Humedales de Importancia Internacional a LA COCHA, la cual se encuentra localizada en las coordenadas 0° 50" y un (1°) grado 15" de latitud norte y entre 77° 05" y 77° 20" longitud oeste, ubicada en la parte sur-este del Departamento de Nariño, conformada por zonas de pantano o turberas y páramo azonal, con un área de 39.000 hectáreas.

Para la selección de dicho humedal se tuvo en cuenta, entre otras características, lo siguiente: Es la Laguna Andina en mejor estado de conservación en Colombia, además se ubica en la parte alta de la cuenca del Alto Putumayo, reconocido centro de endemismo y refugio del Pleistoceno y como una de las regiones más ricas en biodiversidad del país. La fauna que vive en la zona incluye muchas especies raras o amenazadas a nivel nacional o global, encontrándose mamíferos poco comunes o en vías de extinción. Así mismo, se constituye en el hábitat para especies de aves residentes y migratorias provenientes del norte y del sur del continente. De igual manera, la Laguna de La Cocha cuenta con una alta diversidad florística y su sistema aledaño de páramo y humedales son importantes

captadores y reguladores del caudal del río Putumayo. Así mismo, las culturas indígenas de la región y las comunidades campesinas, consideran a la Laguna de La Cocha como el principal elemento del paisaje de la región y principal fuente de sustento.

Al centro del lago se encuentra la ISLA DE LA COROTA, que cuenta con una extensión de 11 hectáreas sobre los 2.839 metros sobre el nivel del mar y una temperatura entre 3 y 15° C promedio. Esta isla fue declarada por el Gobierno Nacional en 1977 como "Santuario de Flora y Fauna"; es un pequeño paraíso de bosque nublado donde en tiempos milenarios fue sitio de adoración de los indígenas Quillacinga y hoy se conservan especies de flora y fauna de gran importancia. La Corota cuenta con un sendero de 500 metros de largo que atraviesa la isla de lado a lado entre el denso bosque. Bajo una bóveda de árboles simétrica como un rompecabezas, el visitante se encuentra con plantas como el motilón dulce, encinos, majua, arrayán, anturios, cancho, el paloerosa, sietecueros, motilones silvestres, tinto, cuyos frutos se utilizan para teñir telas, orquídeas y helechos que completan un hermoso cuadro natural.

La Corota cuenta con un bosque húmedo montano bajo, que fuera en tiempos milenarios centro de adoración de los indígenas Quillacinga. Este Santuario es rico en avifauna. Se estima que en la isla existen unas 32 especies de aves, incluyendo las de naturaleza acuática como las pollas de agua, el pato volador y el zambullidor entre muchos otros, como los mieleros azul y negro, torcazas, mirlas, los gorriones, las tórtolas, colibrís entre muchos más. En cuanto a peces es famosa la trucha arco iris especie exótica introducida en la laguna de la Cocha en el año de 1945 y que comparte el espacio con especies animales como el pez capitán o barbudo. La vegetación de la isla corresponde a la de un bosque primario muy húmedo, donde crecen especies como el aliso, el arrayán, el cucharo, el cerote, que produce un bruto muy apetecido por las aves y el canelón que posee una corteza de sabor picante, flores blancas y hermosas hojas con el envés cubierto de una serosidad blanquecina. En el parque también existen orquídeas, quiches y helechos llegando a existir unas 500 especies de plantas en toda la isla.²⁰

En el año 2000 la Laguna de la Cocha fue catalogada por el fondo mundial de la naturaleza como patrimonio de la humanidad.

Las personas que se alojen en el Hotel Sindamanoy además de disfrutar de los bellos paisajes que ofrece el Corregimiento de El Encano pueden visitar las reservas naturales de La Cocha entre las cuales se encuentran:

²⁰ www.xexus.com.co

- Reserva Natural Privada “CASTELVI”
- Reserva Natural Privada “EL VICUNDO”
- Reserva Natural Privada “LA CASA DEL BUHO”
- Reserva Natural Privada “CUATRO ESQUINAS”
- Reserva Natural Privada “LA SOMBRA DE UN ARBOL”
- Reserva Natural Privada “EL ARRAYAN”
- Reserva Natural Privada “NUEVO AMANECER”
- Reserva Natural Privada “RAICES ANDINAS”
- Reserva Natural Privada “REFUGIO CRISTALINO”
- Reserva Natural Privada “ENCANTO ANDINO”

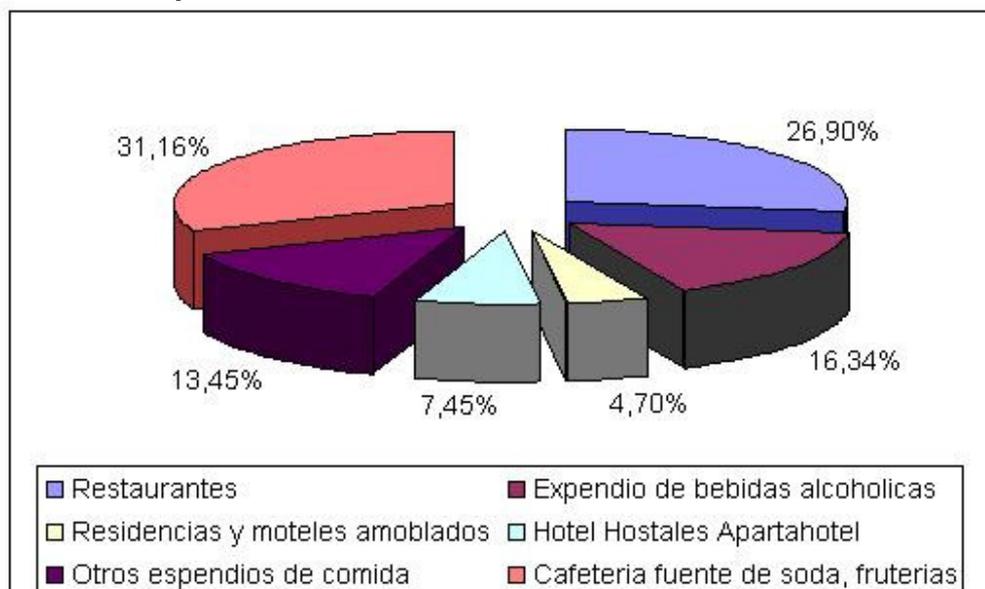
3.3 ENTORNO ECONÓMICO

Las principales actividades productivas en el Corregimiento de El Encano son la siembra de monocultivos de cebolla, zanahoria, papa y mora, la cría de truchas y cuyes, la ganadería, utilizándola para la elaboración de productos lácteos como el queso, los habitantes del sector aprovechan la afluencia de personas a la cocha para realizar actividades turísticas como paseos en lancha, venta de el plato típico del lugar que es la trucha, y otros productos que consumen las personas en ese lugar. Algunos habitantes del sector se dedican a la extracción de carbón vegetal, actividad que ha deteriorado las calidades de los recursos naturales y de las familias campesinas.

3.3.1 Participación de los servicios de interés. Para complementar, se tomó un estudio realizado por la Cámara de Comercio de esta ciudad (censo económico 2004), donde se registran los establecimientos comerciales que prestan servicios de interés y dentro de los cuales se encuentran los hoteles que son de interés para este estudio.

Podemos observar en la siguiente grafica que de los 1.383 establecimientos que prestan servicios de interés el 7.45% lo hacen hoteles, hostales y apartahoteles.

Gráfica 2. Participación de los servicios de interés



Fuente: Censo económico 2004 – Cámara de Comercio de Pasto

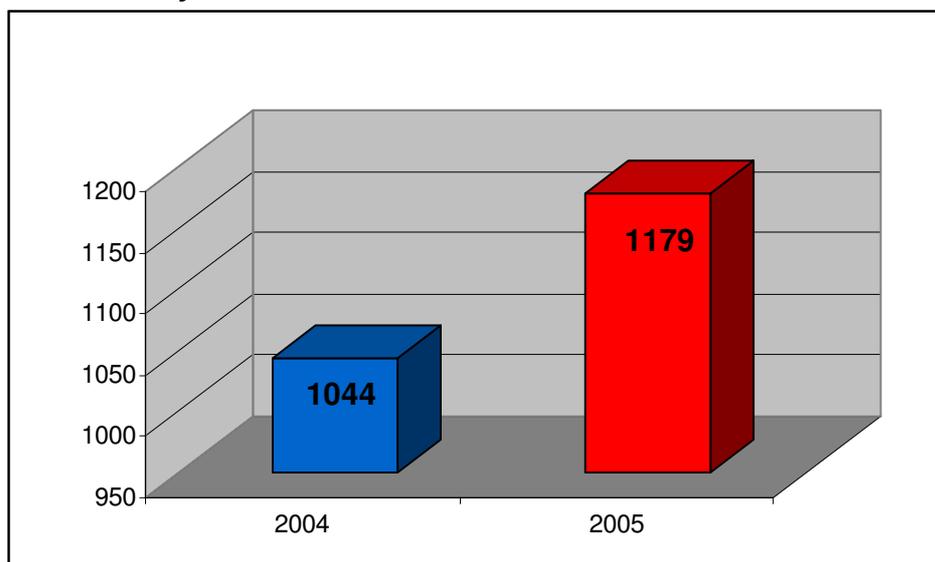
Dentro de los 103 hoteles censados en la ciudad de Pasto, el servicio de mayor frecuencia es el restaurante con una participación de 16.50%; bar y cafetería el 9.71%; discoteca con el 1.94%, sala de reuniones y eventos el 5.83%, instalaciones deportivas el 0.97% y otros servicios como lavandería, tienda, juegos, el 13.59%; el 66.02% de los hoteles no ofrecen ningún servicio.

Procedencia de los Huéspedes: Para la descripción se toma aquellos hoteles que manifestaron hospedar personas procedentes de un solo lugar. Para el caso se tiene al 1.94% de los hoteles con el 100% de sus huéspedes del municipio de Pasto, no fue catalogado ese 2% como residencias, así todos los huéspedes sean de Pasto, debido a los servicios prestados por estos hoteles. Para el 8.74% de los hoteles la procedencia de los huéspedes en un 100% son de otros municipios del departamento, para el 6.8% son de otros departamentos y hoteles que hospeden el 100% de los huéspedes provenientes fuera del país. En cuanto a los hoteles que hospedan personas de otros países, se puede decir que el 17.48% de los hoteles censados lo hacen en diferentes porcentajes y el 82.52% hospeda personas del entorno local, regional y nacional.

EMPRESAS HOTELERAS Y RESTAURANTES EN LA JURISDICCIÓN

Uno de los sectores más dinámicos fue el de los hoteles y restaurantes puesto que pasaron de 1044 empresas en el 2004 a 1179 en el 2005, el crecimiento fue del 12.9% destacándose especialmente el crecimiento de los restaurantes.

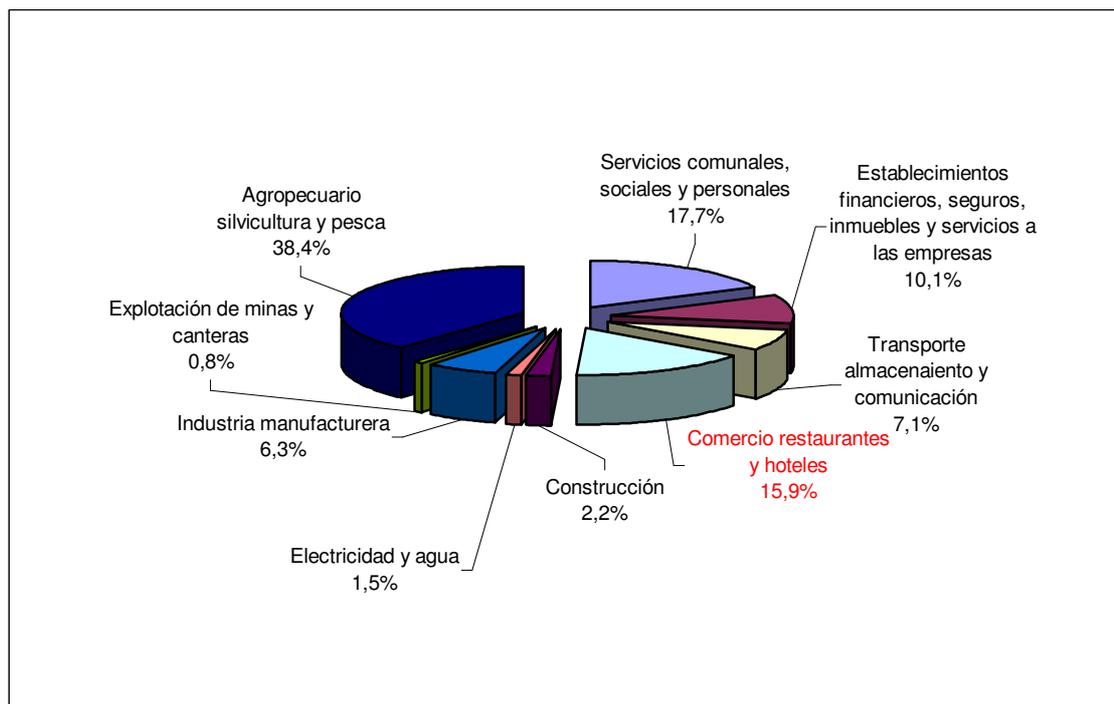
Gráfica 3. Hoteles y restaurantes Pasto



Fuente: Anuario Estadístico 2005, Cámara de Comercio

El subsector comercio, restaurantes y hoteles continua siendo uno de los subsectores mas importantes en su aporte al PIB departamental; en el año 2002 contribuyo con un 15.8%, en el año 2003 contribuyo con el 16.29% y en el año 2004 bajo su contribución al 15.9%, lo cual muestra que es el tercer sector en la estructura del PIB departamental mas importante en la economía de la región.

Gráfica 4. Departamento de Nariño estructura del PIB departamental precios constantes 1990 porcentajes de participación año 2004



Fuente: Cuentas Económicas de Nariño 2002-2004 CEDRE

Cuadro 3. Producto Interno Bruto Nariño

Año	PIB	Crecimiento
2004	3.576.944	
2005	3.779.271	5.6%

Fuente: Anuario estadístico 2005, cámara de comercio

Cuadro 4. Producto interno bruto por sectores económicos Municipio de Pasto 2003

SECTORES	PARTICIPACIÓN %
Primario	35
Secundario	7
Terciario	58

Fuente: Plan Visión Nariño 2030

Cuadro 5. Composición PIB por rama de actividad económica Municipio de Pasto – 2003

ACTIVIDAD	PARTICIPACIÓN
Servicios del Estado	28.0
Comercio, Restaurantes y Hoteles	21.9
Financiero	13.6
Industria Manufacturera	4.5
Agropecuaria	28.8
Construcción	3.2
TOTAL	100.00

Fuente: Plan Visión Nariño 2030

Cuadro 6. Inflación Colombia – Pasto

Año	Colombia	Variación	Pasto	Variación
2004	5.5%	-0.7%	5.8%	-0.4%
2005	4.8%		5.4%	

Fuente: Anuario estadístico 2005, cámara de comercio

Cuadro 7. Tasa de Desempleo Colombia - Nariño – Pasto

Año	Colombia	Variación	Nariño	Variación	Pasto	Variación
2004	12.1%	-1.7%	10.1%	0.9%	16%	-1.5%
2005	10.4%		11%		14.5%	

Fuente: Anuario estadístico 2005, cámara de comercio

3.4 ENTORNO CULTURAL

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

Una de las mayores fortalezas del Departamento constituye su diversidad étnica y su carácter pluricultural. La presencia de indígenas, afro-descendientes, campesinos, mestizos, mulatos y blancos, con lenguas, dialectos y cosmovisiones diversas, distribuidos en un área relativamente pequeña, le dan una dinámica singular reconocida en Colombia.²¹

Pasto hunde sus raíces en la tierra de Hatunllacta, "tierra de los mayores" tierra grande en lengua quechua, el Pasto de hoy es el resultado de un proceso social construido a través del tiempo, que se remonta a los nativos habitantes del Valle de Atures, con su cosmovisión integradora de la naturaleza, la economía, el hábitat y la vida espiritual.

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

²¹ Plan de desarrollo Nariño, años 2004 – 2007, La fuerza del Cambio continua.

Este proceso histórico ha perfilado un pueblo laborioso, inteligente, honesto, de reconocido talento y habilidad artística, que en ciclos de resignación incomprensible y de rebeldía sin par, ha forjado lo que somos y ha sentado las bases para construir el futuro que nos proponemos alcanzar.²²

Los visitantes del Hotel Sindamanoy son en su Mayoría turistas, los cuales tienen, comportamientos, preferencias y gustos diferentes a otros tipos de clientes y dichos gustos y preferencias han venido evolucionando.

Esta evolución ha marcado una frontera, a inicios de los 90, entre el antiguo consumidor turístico, más indolente y menos exigente, y el nuevo consumidor turístico, más vinculado a la realidad social y cultural de los lugares que visita y más exigente en el conjunto de su relación con el turismo.

Se ha dado en tratar, en los últimos tiempos, de un “nuevo cliente turístico”, con unas características que lo definen aproximadamente.

El “nuevo cliente turístico”:

Es impaciente: Las nuevas tecnologías, así como la agilidad en los procesos de comercialización han ubicado en el mercado una técnica de respuesta inmediata o casi inmediata a la demanda del consumidor. El nuevo turista es, pues, alguien que precisa de respuestas instantáneas a sus requerimientos de información o de prestación de servicios.

Busca experiencias: Las motivaciones que generaron los grandes descubrimientos de finales del Siglo XIX y su componente romántica han desaparecido prácticamente, al estar todo el planeta descubierto y sistematizado. La necesidad de expresar esa búsqueda por lo desconocido implica la exigencia de experiencias en el tiempo dedicado a los viajes. Asimismo, la presión de las grandes urbes, con su uniformización, genera, también, la necesidad de nuevas experiencias que enriquezcan el bagaje personal de cada uno. Otros parámetros como la estandarización de los modelos de vida y de ocio, así como la incorporación de nuevos valores (solidaridad, sostenibilidad, etc.) a la conciencia colectiva han motivado, también, que el turista actual busque vivir experiencias innovadoras en su periplo de viaje.

Está bien informado y es exigente: El volumen de información turística actual, especialmente gracias a Internet, es muy importante, por lo que el turista actual dispone de recursos accesibles para obtener las informaciones que precisa. Este volumen de información, añadido a la voluntad de personalizar su propio viaje le confieren una característica de exigencia frente a la industria turística. Es decir, el viajero actual acepta menos la dinámica tradicional de un viaje organizado, en tanto que confía más en su propio criterio y tienen documentación para ello. Por

²² Plan de desarrollo Pasto, años 2004 – 2007, Pasto Mejor.

otra parte tiende a diseñar su propio itinerario o, al menos, a incluir en los paquetes preorganizados sus propios intereses o inquietudes.

Busca una buena relación calidad/precio: El turista actual se mueve menos por símbolos de prestigio, aunque el viaje en sí mismo sea uno de ellos, y selecciona la calidad y el precio de los servicios que va a recibir. Una característica muy importante para el desarrollo futuro de productos es que el nuevo turista está dispuesto a pagar más por la incorporación de valores intangibles a su experiencia de viaje. La calidad adquiere en el turismo de hoy en día un valor absolutamente relevante, por lo que existe una preocupación del sector y un proceso acelerado en la aplicación de sistemas de calidad.

Según las referencias del World Travel Monitor las previsiones de la evolución futura del consumidor turístico se podrían sintetizar en el siguiente bloque:

- Continuación y posible aumento de la preocupación en seguridad.
- Períodos vacacionales más cortos y más frecuentes, con menos descansos cortos / fin de semana, de una a tres noches de duración.
- Cambios hacia turismo doméstico o regional.
- Retraso en la formulación de reserva e incremento del uso Internet.
- Aumento de la demanda de paquetes parciales o a la medida, sobre los paquetes tradicionales.
- Mayor interés en vacaciones que ofrezcan una experiencia, sobre el destino o producto.
- Demanda de vacaciones como vivencia de experiencias, incluyendo inmersión en la cultura local y proximidad a la naturaleza.
- Productos novedosos y alojamiento no convencional.

En síntesis, aparece en un horizonte emergente una tipología de turista más sensible a nuevas experiencias y valores, con mayor criterio en sus procesos de decisión, más respetuoso con las culturas locales e interesado por ellas y capaz de valorar contenidos culturales auténticos e interpretados con rigor. Esta perspectiva, a largo plazo, puede y debe significar un cambio, también, en la generación de oferta adecuada a las nuevas necesidades.²³

²³ Iberoamérica, Revista de Cultura, www.oei.es/pensariberoamerica/ric08a02.htm

3.5 ENTORNO POLÍTICO:

3.5.1 Programa Midas. Desde el 22 de enero de 2007 Cotelco fue seleccionado como proveedor de proyectos del programa: Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible “MIDAS”. El programa MIDAS es un componente de la cooperación internacional que brinda la Agencia de los Estados Unidos USAID, cuyo propósito fundamental es la de apoyar proyectos nuevos o ya existentes en materia de asistencia técnica y financiera. Este programa hace parte del trabajo que viene adelantando Cotelco para fortalecer, impulsar y apoyar a la hotelería y al turismo nacional. El programa MIDAS fomenta el crecimiento de la hotelería, impulsa la competitividad gremial a nivel nacional e internacional y apoya de manera significativa el desarrollo socio-económico del país con la generación de nuevos empleos.

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), es la principal agencia gubernamental encargada de proporcionar la asistencia social, económica y humanitaria de los Estados Unidos. Como parte del programa de desarrollo alternativo, el gobierno de los Estados Unidos firmó un contrato con un consorcio compuestos por organizaciones nacionales e internacionales para implementar el programa Mas Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible (MIDAS).

MIDAS es un modelo de desarrollo alternativo cuyo objetivo es generar fuentes de ingreso y empleo con el sector privado y fomentar el crecimiento económico y la competitividad del sector productivo del país.

Para ello, el programa brinda asistencia técnica y financiera para la creación de nuevos negocios o la ampliación de negocios existentes que se localicen en alguna de las seis zonas geográficas identificadas para su implementación. (Atlántico, Bajo Cauca, Boyacá, Caldas, Cauca, Chocó, Córdoba, Guajira, Huila, Magdalena, Nariño, Noroeste de Antioquia, Norte de Bolívar, Norte de Santander, Putumayo, Quindio, Risaralda, Santander, Sur de Bolívar, Sur del Cesar, Tolima, Urabá y Valle)

El programa MIDAS contribuye al desarrollo de las capacidades productivas y competitivas del tejido empresarial del país, mediante el asesoramiento y acompañamiento a empresas individuales o grupos asociativos que, aprovechando las oportunidades del mercado interno y los acuerdos comerciales vigentes, estén dispuestos a implementar procesos de expansión que generen

incrementos en ventas y empleos sostenibles en las regiones de atención MIDAS, como mecanismo para generar fuentes alternativas de ingreso lícitas.

MIDAS es un programa que está dirigido a apoyar el sector empresarial colombiano en toda su extensión como son:

- Las MICROEMPRESAS
- Las PYMES
- Las GRANDES EMPRESAS

Estas entidades deben operar de manera competitiva, estar enfocadas en mercados viables, fortalecer los eslabones de las cadenas productivas de la economía, ser sostenibles en el largo plazo (viabilidad financiera, económica, técnica, social y ambiental)

El programa MIDAS cuenta con USD \$26 millones para los próximos cuatro años, los cuales se adjudicaran como una donación hasta del 50 por ciento del costo de las actividades de asistencia técnica, consultoría o acompañamiento empresarial requeridas en proyectos de expansión, que conduzcan al fortalecimiento de la empresa en áreas tales como: innovación, finanzas, mercadeo, producción, procesos, tecnología, estrategia, recursos humanos o acceso a mercados.

Como proveedor de proyectos, COTELCO se encarga de difundir el programa, identificar con los Capítulos Regionales los potenciales proyectos, formularlos y presentarlos para su respectivo análisis.

Mediante un proceso de selección, un Comité evaluador del programa MIDAS evalúa los proyectos y emite la viabilidad del mismo. Una vez el proyecto tiene el aval, el Comité se encarga de comunicar al Proveedor de Proyectos (COTELCO) para que la entidad, en este caso los hoteles inicien la ejecución del mismo y la definición de plazos para la contratación de nuevos trabajadores.

LÍNEAS TEMÁTICAS DE PROYECTOS

- Diseño y puesta en marcha de planes de negocios
- Gestión empresarial
- Mejoramiento productivo
- Desarrollo de proveedores
- Innovación y desarrollo tecnológico
- Comercialización
- Transferencia, desarrollo implementación de nuevos productos.²⁴

²⁴ Cotelco. www.cotelco.org

Con respecto a esto El Hotel Sindamanoy Puede aprovechar esta oportunidad aprovechando la asistencia técnica y financiera que brinda el programa MIDAS generando un proceso de expansión que generen incrementos en las ventas innovación en tecnología y en sus diferentes áreas, obteniendo un acceso a nuevos mercados y por lo tanto generar un mayor numero de empleos sostenibles.

3.5.2 Ley De turismo 1101 de 2006. Con la formulación de la nueva ley de turismo, el sector turístico colombiano contará con 10 millones de dólares para promocionar el turismo con esta legislación habrán más herramientas para impulsar la promoción y competitividad de muchos destinos como la Laguna de la Cocha ya que esta ley busca incrementar los recursos financieros para la promoción del país.

La ley 1101 tiene como objetivo principal incrementar los recursos destinados a la competitividad, al mercadeo y a la promoción de la actividad turística que actualmente se encuentran en 1.9 millones de dólares y con esta nueva legislación aspira a incrementarse en 10 millones de dólares.

La norma contempla la creación de una contribución parafiscal con destino a la promoción y competitividad del turismo. Este aporte se liquidará trimestralmente por un valor correspondiente al 2.5 por mil de los ingresos operacionales vinculados a la actividad turística sometida al gravamen.

Entre los aportantes están los hoteles y centros vacacionales, las viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanente cuyas ventas anuales sean superiores a los 50 salarios mínimos; igualmente las agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas y las agencias operadoras, las oficinas de representaciones turísticas, las empresas dedicadas a la operación de actividades turísticas, deportes extremos y náuticos en general.

También, los operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones, los arrendadores de vehículos para turismo nacional e internacional, los usuarios operadores en zonas francas turísticas, las empresas comercializadoras de proyectos de tiempo compartido y multi-propiedad, los bares y restaurantes turísticos, cuyas ventas anuales sean superiores a los 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes y los centros terapéuticos o balnearios cuyas ventas anuales sean superiores a los 500 salarios mínimos.

Así mismo, las empresas captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos prepagados, los parques temáticos, los concesionarios de aeropuertos y carreteras, las empresas de transporte aéreo y terrestre, excepto el transporte urbano y el que opera dentro de áreas metropolitanas.

En el caso de las aerolíneas el aporte por pasajero extranjero será de US \$1 ó su equivalente en pesos colombianos que no hará parte de la tarifa autorizada, mientras que los bares y restaurantes turísticos la contribución será del 1.5 por mil de los ingresos operacionales.

Otra de las novedades de la legislación es el establecimiento del impuesto nacional con destino al turismo como inversión social mediante la promoción y el fortalecimiento de la competitividad que comprende la capacitación y el desarrollo de la calidad turística. Este impuesto deberá ser cancelado por turistas extranjeros en territorio colombiano.

La tarifa de este impuesto durante los años 2006, 2007 y 2008, será de US \$5 ó su equivalente en pesos colombianos. A partir del 2009 y hasta el 2011, la tarifa aumentará a US \$10 y luego del 2012 será de US \$15.

La normatividad contempla un impuesto con destino al turismo, que deberá ser incluido por las empresas que presten de manera regular el servicio de transporte aéreo internacional de pasajeros con destino a Colombia en el valor de los tiquetes y su pago se hará trimestralmente.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, podrá delegar en las Cámaras de Comercio el recaudo y seguimiento del Registro Nacional de Turismo, en el cual deberán inscribirse todos los prestadores de servicios turísticos.

La Ley contempla que la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), devolverá a los turistas extranjeros en el país el cien por ciento (100%) del impuesto sobre las ventas que cancelen por las compras de bienes gravados en el territorio nacional. Únicamente los prestadores de servicios turísticos debidamente inscritos en el Registro Nacional de Turismo podrán ser beneficiarios de los incentivos tributarios consagrados a su favor. La omisión de la actualización del Registro Nacional de Turismo, así como el incumplimiento en el pago de la contribución parafiscal, producirá la pérdida del incentivo tributario correspondiente al año fiscal en el cual se presente la omisión o incumplimiento.

Como parte de la Política de Turismo, la nueva norma establece la creación del Banco de Proyectos Turísticos en el cual, para cada vigencia anual, deben inscribirse los proyectos de las Entidades Territoriales respecto de los cuales se demanden recursos para promoción provenientes de las fuentes fiscales previstas en esta ley, o del Presupuesto General de la Nación.

Para la inscripción de los proyectos respectivos y la asignación de los recursos se tendrán en cuenta que los proyectos serán incluidos en el Banco de Proyectos Turísticos mediante decisión expresa del Comité Directivo del Fondo de Promoción Turística, previa solicitud de las Entidades Territoriales y entes particulares aportantes.

Los nuevos recursos serán ejecutados por Proexport, en lo que se refiere a las inversiones en promoción internacional, y por la entidad administradora del Fondo de Promoción Turística, tratándose de la promoción interna y de la competitividad.

Las decisiones de inversión serán tomadas por el Comité Directivo del Fondo de Promoción Turística, atendiendo los parámetros que disponga el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Sectorial de Turismo y la Política de Promoción y Competitividad, que apruebe el Congreso Nacional y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, respectivamente.

Este Comité estará conformado por cuatro representantes del sector público y seis del sector privado, con representación de las regiones, del ecoturismo y de las pequeñas empresas.

3.6 ENTORNO COMPETITIVO

3.6.1 Comportamiento del sector Hotelero y Turístico.

3.6.1.1 Industria Hotelera. El sector hotelero en Colombia durante los últimos cuatro años ha venido recuperándose gracias a la creciente inversión de las cadenas colombianas en el exterior, especialmente en Centroamérica, Ecuador, Perú y Venezuela. Esta expansión internacional se lleva a cabo en medio de la consolidación del mercado interno, cuyo nivel de ocupación pasó de 49,1% en 2003 a 54,1% en 2005. La favorable evolución de la economía y el renovado clima de negocios han sido determinantes para que este segmento reaccione positivamente.

El mejoramiento de las condiciones de seguridad, que motivan a las personas a salir de casa, y la mayor oferta temática, como el turismo de aventura, ecológico y cultural, estimularon el consumo de este tipo de servicios propiciando un proceso de consolidación sostenido, a partir de 2002. Sin embargo, todavía hay un gran potencial de crecimiento, por cuanto el aporte de esta actividad al PIB nacional en el 2006 fue del 4%, mientras que en países europeos y del Caribe participa hasta con el 12%.

En este sentido, la Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco) es optimista acerca de que se pueda duplicar el flujo de extranjeros y mantener una ocupación promedio del 65%. La meta, según lo ha manifestado el gremio, es llegar este año al millón y medio de turistas internacionales y crecer de manera sostenida de modo que en 2010 el país logre recibir a unos 4 millones de visitantes al año. Según Proexport, entre enero y marzo de 2006 ingresaron al país 238.596 visitantes, lo que representa un incremento del 12,1% con respecto al mismo período de 2005. Esta cifra de crecimiento supera la promedio del mercado internacional.

Un factor positivo es la agresiva campaña para vender el país como destino turístico ante el mundo y al lanzamiento de la marca 'Colombia es Pasión'. De hecho, el país fue incluido recientemente en los catálogos internacionales de turismo. Colombia regresó a Lonely Planet, en donde aparece en el puesto 9 como destino exótico en el mundo.

Esta reactivación y los incentivos tributarios creados por el gobierno para el sector hotelero han estimulado nuevas inversiones en diferentes regiones del país en proyectos de ampliación, remodelación y construcción de hoteles. Los recursos invertidos en el sector pasaron de \$10.000 millones en 2002, a \$65.000 millones en 2004 y a \$185.000 millones en 2005.

El alivio en el pago del impuesto de renta, contemplado en la ley 788 de 2002, estableció una exención tributaria para el sector hotelero. Según el decreto 2755 de 2003, que reglamentó las exenciones, las rentas provenientes de servicios prestados en hoteles nuevos construidos a partir del 1 de enero de 2003, están exentas del impuesto de renta por 30 años a partir del año gravable 2003.

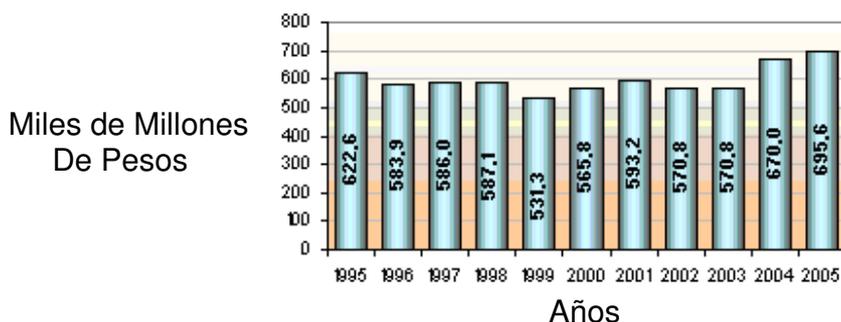
Igual beneficio aplica para los servicios de alojamiento prestados por hoteles remodelados o ampliados, dentro de los 15 años siguientes contados a partir del 1 de enero de 2003.

Entre los requisitos exigidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) para otorgar la exención se encuentran la inscripción en el Registro Nacional de Turismo; y la certificación expedida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo sobre la prestación de servicios en el establecimiento que hace la solicitud para beneficiarse con el alivio.

La hotelería colombiana se ha ido adaptando a las nuevas tendencias internacionales como traducción al inglés, sitios de información turística en las principales ciudades y lugares turísticos, servicios eficientes, seguros de transporte y una mayor oferta hotelera con estándares internacionales. Entre los retos para esta industria están una mayor internacionalización de la infraestructura hotelera colombiana y más alianzas estratégicas con aerolíneas, empresas transportadoras y agencias de viajes para ofrecer paquetes turísticos más integrales.

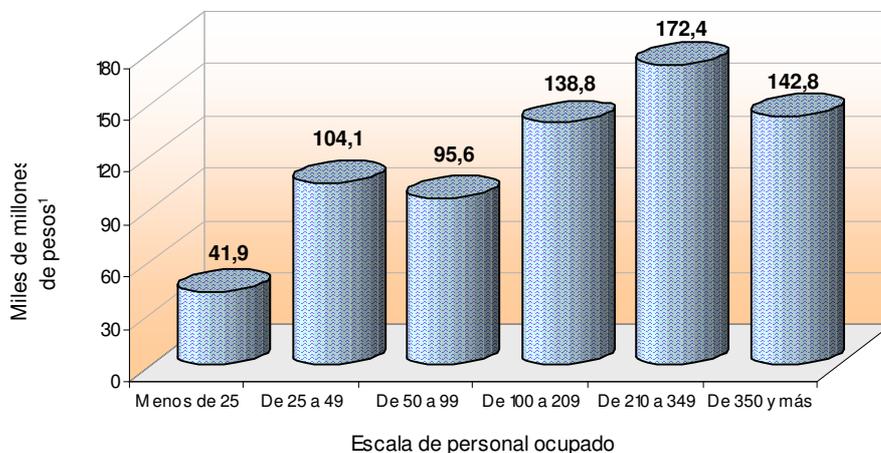
- **Producción Bruta.** Durante 2005, la producción bruta real hotelera, entendida como el total de ingresos percibidos por la prestación del servicio de alojamiento (a precios constantes de 2000), alcanzó un monto de 695,6 miles de millones de pesos, registrando un valor superior en 3,8% respecto al año 2004.

Gráfica 5. Producción bruta en hoteles y similares años 1995 - 2005



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios

Gráfica 6. Producción bruta real de los hoteles y similares, por escala de personal ocupado Total nacional 2005



Fuente: DANE. Encuesta Anual de Servicios

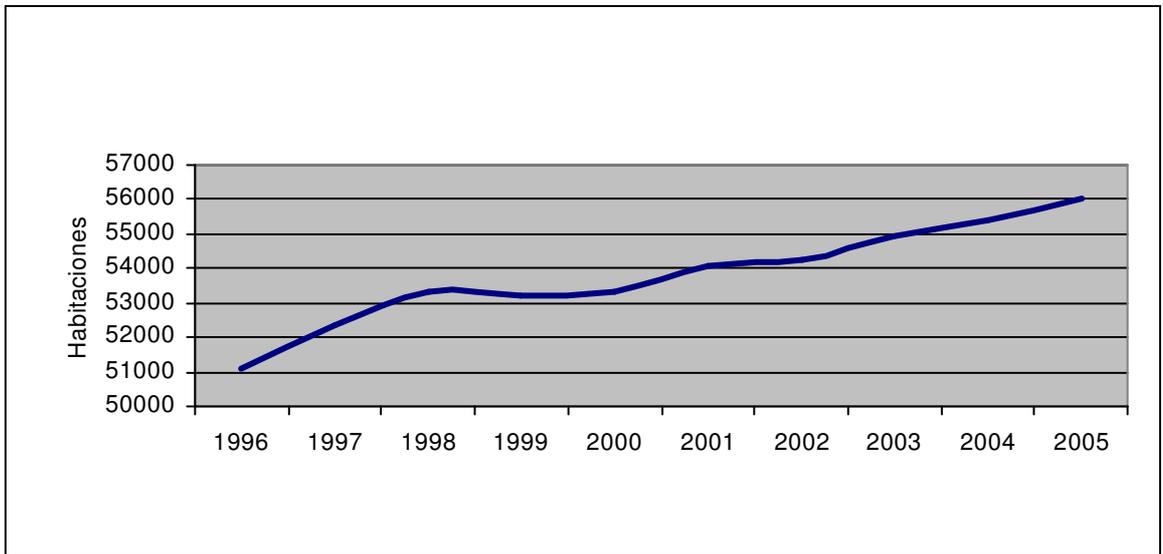
Desde el año 2000 la industria del alojamiento y la hospitalidad ha venido presentando una significativa recuperación en el porcentaje de ocupación, el cual pasó de 40,80% en año 2000 al 54,10% en el año 2005. Sin embargo, hasta el año 2004 este crecimiento en la utilización de la capacidad instalada no se reflejaba en una mejoría igualmente importante en las utilidades de esta industria, que se expresa en las *Utilidades Antes de Cargos Fijos*, conocida como *UACF*.

Al realizar un seguimiento a este indicador se identifica que mientras en el año 2000, con una ocupación del 40,8%, la UACF se ubicaba en el 13,74%, y para el año 2004 con una ocupación superior en 10,4 puntos porcentuales, la UACF se ubicó en el 22,9%.

El año 2005 ha marcado una gran reacción de las utilidades de la industria frente al incremento sustancial de la ocupación. En efecto, para el año 2005 la UACF se ubicó en el 28,60%, indicador que es bastante aceptable frente a parámetros internacionales, que señalan que sobre una ocupación del 65% el indicador de UACF debe ubicarse cercano a un 40%.

El país ha tenido una tasa de crecimiento anual de 0.93% en los últimos 10 años, pasando de 51 mil habitaciones en 1996 a 56 mil en 2005. (Ver gráfico No. 7).

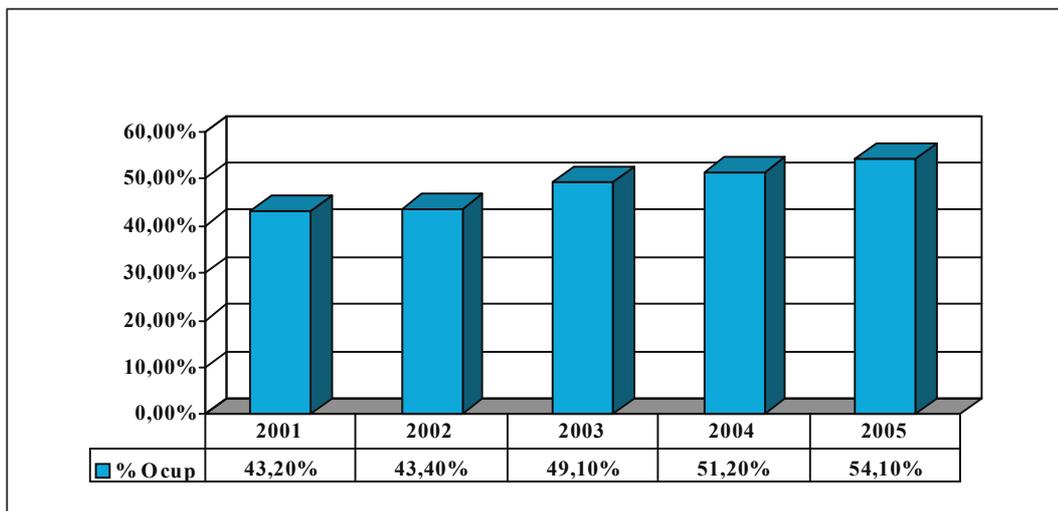
Gráfica 7. Oferta hotelera Colombia 1996 – 2005



Fuente Cotelco: Operación Hotelera en Colombia Año 2005

El porcentaje de ocupación del año 2005 fue de 54.1%, superior en 2.9 puntos porcentuales al 51.2% presentado en el año 2004.

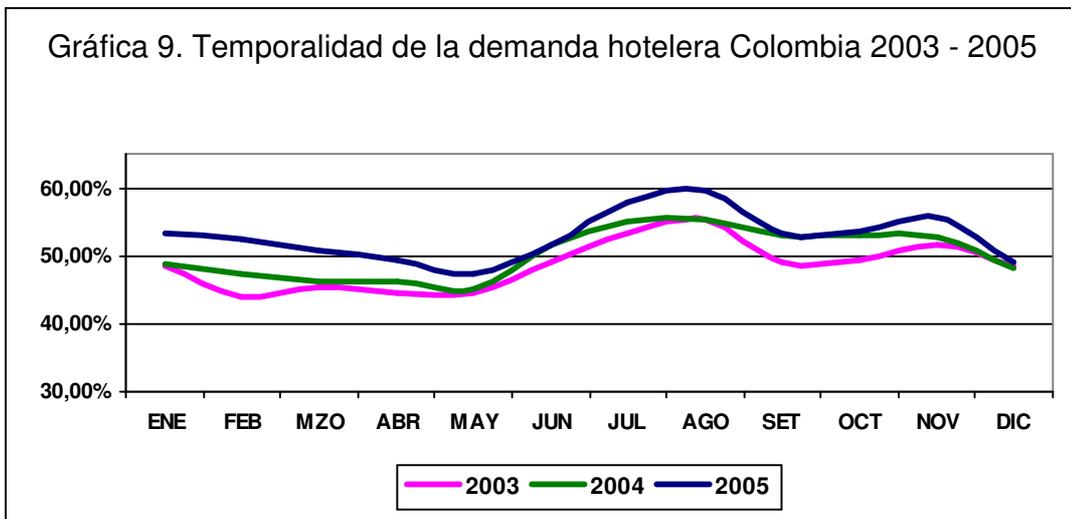
Gráfica 8. Ocupación hotelera en Colombia 2001 a 2005



Fuente Cotelco: Operación Hotelera en Colombia Año 2005

En cuanto a la temporalidad de la demanda se observa que todos los meses del año 2005 tuvieron un mejor comportamiento respecto al año 2004 y 2003.

Gráfica 9. Temporalidad de la demanda hotelera Colombia 2003 - 2005



Fuente Cotelco: Operación Hotelera en Colombia Año 2005

Cuadro 8. Índice de alojamiento estadía y tarifa promedio 2005

	Índice de Ocupación	Estadía noches	Tarifa promedio 2.005	Tarifa promedio 2.004
Antioquia	1,13	2,39	114.767	114.957
Atlántico Comercial	1,68	2,18	100.292	113.321
Barranquilla	1,43	2,35	112.698	ND
Bogotá	1,48	1,90	173.743	158.755
Boyacá	2,04	1,80	140.644	138.061
Cafetera	1,67	1,76	101.606	109.430
Cartagena	1,70	2,06	229.176	226.107
Influencia Bogotá	4,27	2,51	106.431	97.793
Oriental	1,61	2,07	87.340	76.533
San Andrés	2,61	3,79	120.237	127.214
Santa Marta	2,39	2,77	153.482	152.809
Sur Occidental	1,52	1,80	89.796	84.450
Tolima	1,73	1,82	94.398	80.221
Valle del Cauca	1,63	2,03	113.271	107.887
Total Muestra	1,87	1,91	140.539	137.482
POR CATEGORIAS				
5 estrellas	1,42	2,42	182.495	172.241
4 estrellas	1,93	1,86	120.153	115.169
3 estrellas	2,84	2,50	92.407	89.336

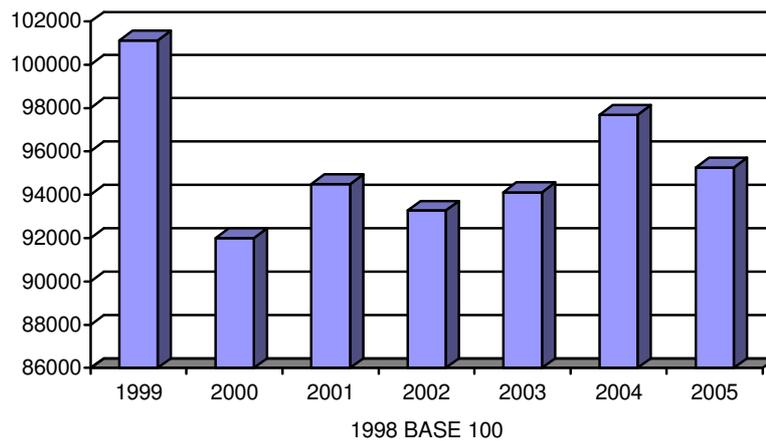
Fuente Cotelco: Operación Hotelera en Colombia Año 2005

La tarifa promedio del pis se ubicó en \$140,539 presentando un incrementó frente al año anterior de 2.22% por debajo del índice de precios que para el año 2005 fue de 4.85%. El promedio de huéspedes por habitación vendida se ubicó en 1.87 y la permanencia promedio en noches fue de 1.91. Por categorías la tarifa de los hoteles 5 estrellas creció un 5,9%, la tarifa de 4 estrellas creció 4.32% y la de 3 estrellas creció 3,43%.

El sector continúa experimentando un estancamiento de la tarifa promedio, es así como en pesos corrientes del año 1999 la tarifa ha decrecido un 5,81%. Para el año 2005 la tarifa promedio en dólares se ubicó en USD60.

El Municipio de Pasto se encuentra incluido en la zona sur occidental, dentro de la cual se encuentra incluido Popayán e Ipiales.

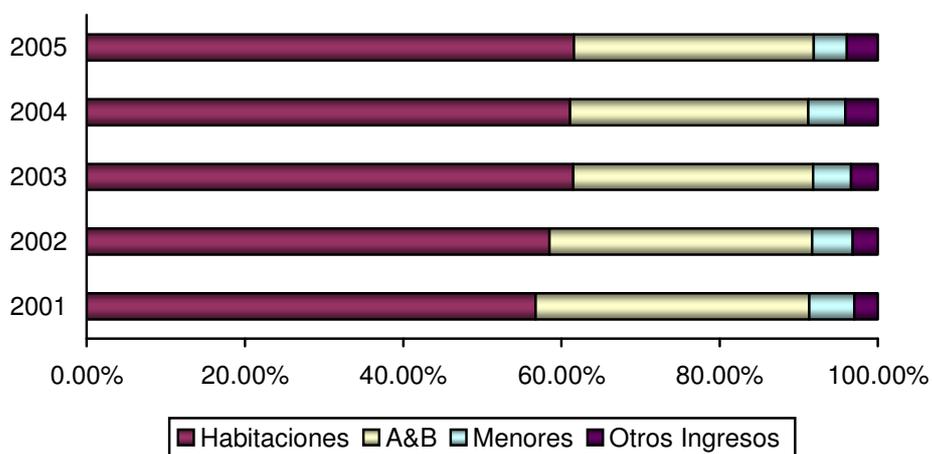
Gráfica 10. Tarifa promedio habitación Colombia



Fuente Cotelco: Operación Hotelera en Colombia Año 2005

La composición de la venta total no presentó variación significativa, la participación de habitaciones se incrementó un 0.5%, Alimentos y bebidas (A&B) participó con el 30.3%, con un incremento de 0.2%. A continuación se presenta una gráfica con el comportamiento de la composición de las ventas hoteleras en los últimos 5 años.

Gráfica No. 11 Composición ventas hoteleras Colombia 2001 - 2005



Fuente Cotelco: Operación Hotelera en Colombia Año 2005

3.6.1.2 Sector Turismo. Considerado como uno de los fenómenos socio-económicos más importantes en las últimas décadas a nivel mundial, el turismo se ha convertido en un indicador del nivel de vida de la sociedad y una importante fuente de ingresos de las economías. En esta actividad se ha generado una intensa competencia internacional por capturar la mayor afluencia de turistas dados los efectos positivos que el sector tiene sobre el crecimiento económico. Por ello, muchos países han adoptado estrategias de desarrollo de la actividad mediante la potencialización de sus ventajas competitivas, el posicionamiento de la marca país, y la generación de las condiciones institucionales y de infraestructura física necesarias para su desarrollo.

Colombia posee una gran diversidad de atractivos naturales y culturales. No obstante, no se ha posicionado en el extranjero como un destino turístico. Se espera que esta actividad para el bicentenario de la nación, sea uno de los principales sectores de la actividad económica nacional. Para lograr este objetivo, se requiere del concurso de los sectores privado y público, nacional y regional.

El turismo es reconocido como un motor de crecimiento regional. Es así como una vez esta actividad se consolida en una región o en una localidad, se modifican las actividades económicas, cambia la actitud frente al manejo de los recursos naturales, se transforma la visión de las actuaciones culturales y se modifican las actitudes frente a otras culturas y a otras formas de ver el mundo.²⁵

²⁵ Documento Conpes. Política Sectorial de Turismo

- Turismo en Colombia. Colombia se perfila como uno de los destinos turísticos más importantes de América Latina. Según el World Travel & Tourism Council (WTTC) para el periodo 2006-2015, se espera un crecimiento real anual de 4.5% en la demanda por viajes y turismo en Colombia pasando de un total de US\$ 9.800 millones a US\$ 14.300 millones en el 2015 superando así el crecimiento esperado de América Latina que será de 4.1%.

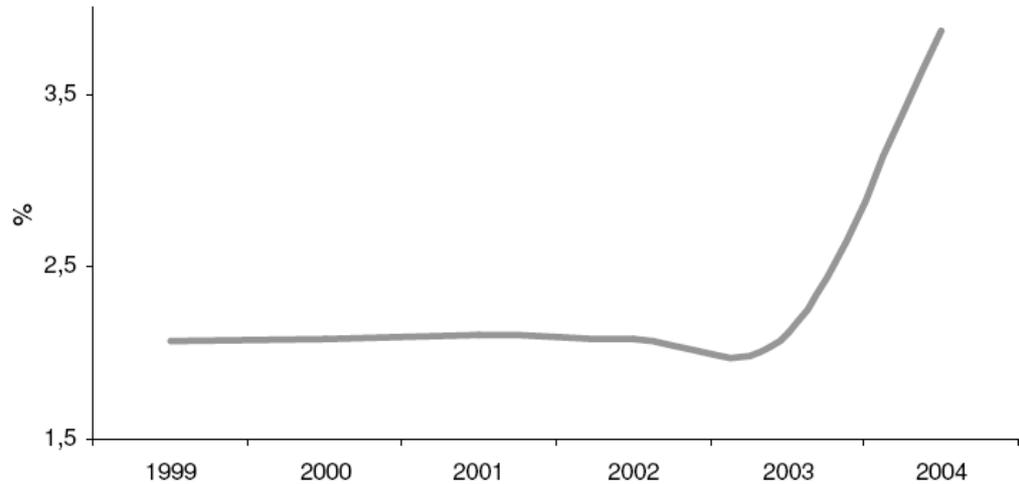
Actualmente en Colombia el sector contribuye con el 2.2% del total del PIB (US\$ 2.700 millones), aporta el 11.2% del total de la inversión en capital con US\$ 1.800 millones y genera 380.000 empleos directos; el equivalente al 2.2% del total de empleos en el país. Para el 2015 se espera que la producción bruta del sector turístico colombiano sea de US\$ 6.600 millones, una inversión en capital de US\$ 5.500 millones y una generación de 540.000 empleos directos; lo que equivaldría a un crecimiento de 9% anual de la producción bruta y de 3.5% en la creación de empleos.²⁶

En Colombia, la actividad turística contribuyó en promedio entre 1999-2004 con 2,3% del PIB, presentando en 2004 el mayor crecimiento en la última década. Esta tendencia positiva puede ser explicada por la política de Seguridad Democrática y la política de las Caravanas Turísticas, que generaron la confianza necesaria para lograr una movilización masiva del turista colombiano. Lo anterior aumentó la ocupación hotelera de 40% promedio anual en 2000 a 49,3% en 2004.

Entre octubre de 2002, año en el cual se dio inicio al programa de caravanas turísticas “Vive Colombia y Viaja por ella”, y enero de 2005 se realizaron 455 caravanas y se establecieron 347 rutas seguras. La ocupación hotelera en los destinos finales de las caravanas ha oscilado entre el 80% y el 100%. El paso de vehículos por peajes pasó de 8'378.281 en 2002 a 30'527.091 en 2004, lo que supone un crecimiento de 264%. Además, la salida de pasajeros desde terminales terrestres pasó de 4,88 millones de pasajeros en 2002 a 11,10 millones en 2004.

²⁶ PROEXPORT. Colombia - Perfil Sectorial: turismo

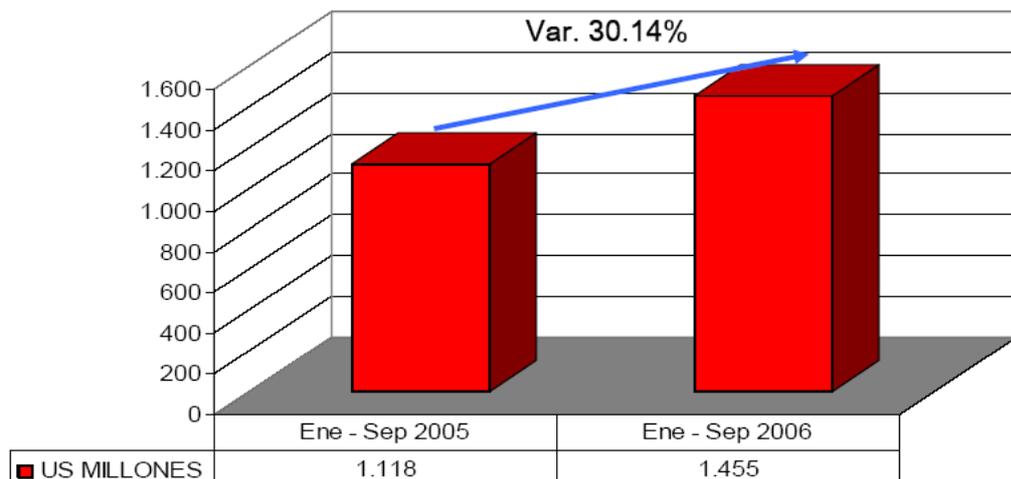
Gráfica 12. Participación de la actividad turística en el PIB (2000-2004)



Fuente: Registro Nacional de Turismo

Los ingresos por turismo en el 2006 tuvieron un significativo crecimiento con respecto al 2005 mostrando una variación de 30.40%, esto significa que en el 2006 hubo un mayor numero de turistas en Colombia reportando US 1,455 millones de Dólares en la balanza de pagos.

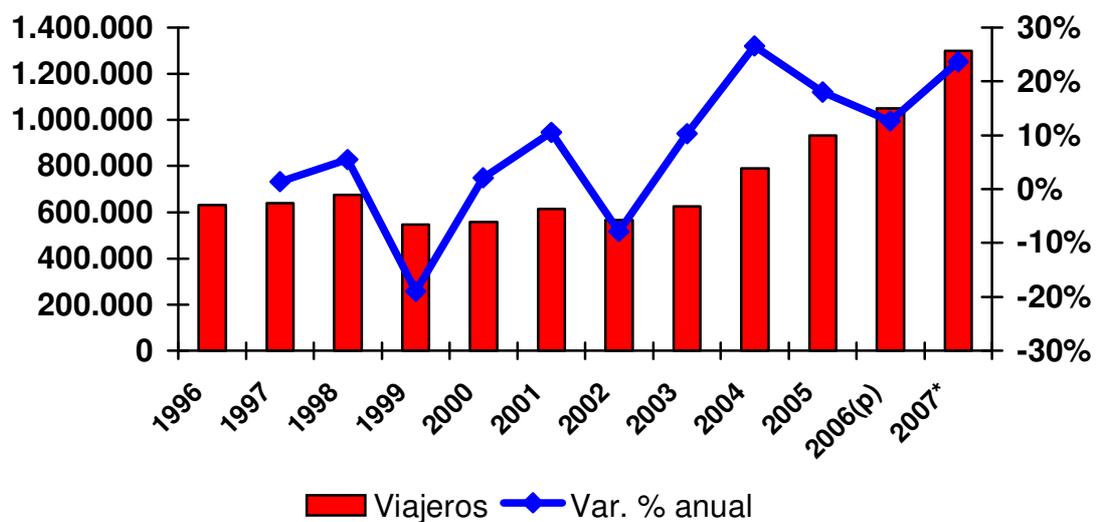
Gráfica 13. Ingresos por turismo (USD millones)



Fuente: Banco de la república, Balanza de Pagos

- **Turismo receptivo.** El turismo receptivo en Colombia es bajo si se compara con países como México, Costa Rica y Perú que recibieron en el año 2003, 18,6 millones, 1,2 millones y 862 mil turistas respectivamente. No obstante, en Colombia la entrada de no residentes creció 7,7% en promedio anual, entre 1999-2004.

Gráfica 14. Número de extranjeros que ingresaron a Colombia (1999-2007)



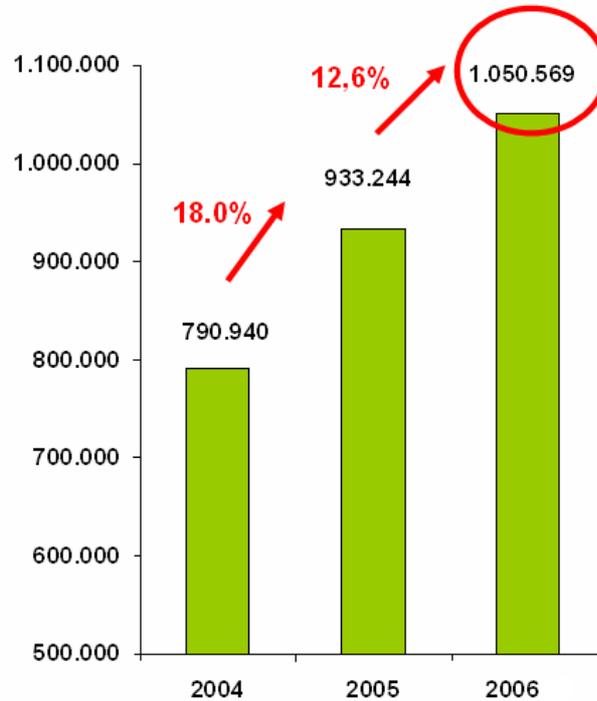
Fuente: Departamento Administrativo de Seguridad – DAS

Entre enero y diciembre de 2006 ingresaron al país 1.050.569 extranjeros, registrando un crecimiento de 12,6% frente al mismo periodo de 2005, ó 117.325 extranjeros más.

Se completan así 4 años de crecimientos sostenidos (2003-2006) y las perspectivas para 2007 indican que la tendencia positiva se mantendrá.

El crecimiento en el número de viajeros extranjeros llegados a Colombia (12,6%) supera ampliamente el crecimiento mundial estimado por la OMT (4,6%) para el año 2006. (Ver Grafico 15).

Gráfica 15. Llegada de viajeros internacionales



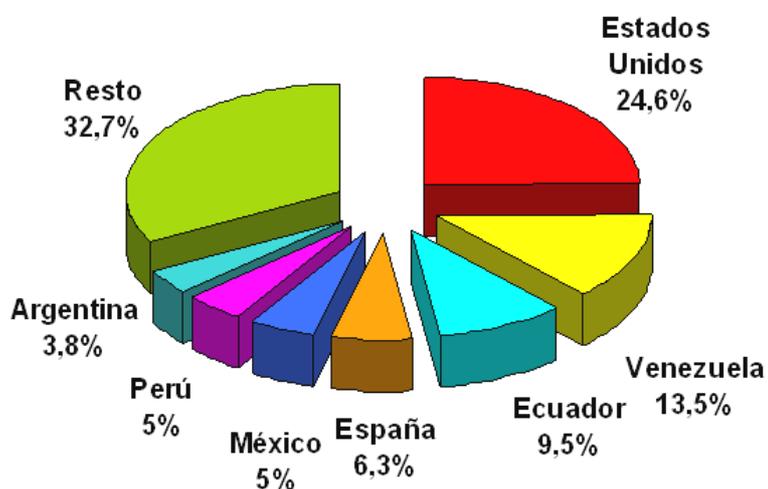
Fuente: DAS y cálculos Proexport

De los 1.050.569 extranjeros que llegaron a Colombia en 2006, 37,8% eran viajeros de nacionalidades de Suramérica, el 32,1% de Norteamérica y el 17,5% de la Unión Europea.

Los nacionales de Estados Unidos representaron el 24,6% (258.577 viajeros) de los extranjeros llegados a Colombia en 2006. Le siguieron los nacionales de Venezuela, con una participación de 13,5% (141.595 viajeros), Ecuador (100.222 viajeros), España (66.422 viajeros) y México (52.036 viajeros).

Los países que mostraron un mayor crecimiento en el número de viajeros que llegaron a Colombia fueron Venezuela (+27.923), Estados Unidos (+23.199), México (+9.459), España (+9.368) y Argentina (+6.235).

Gráfica 16. Viajeros internacionales que llegaron a Colombia. (2006)
% participación

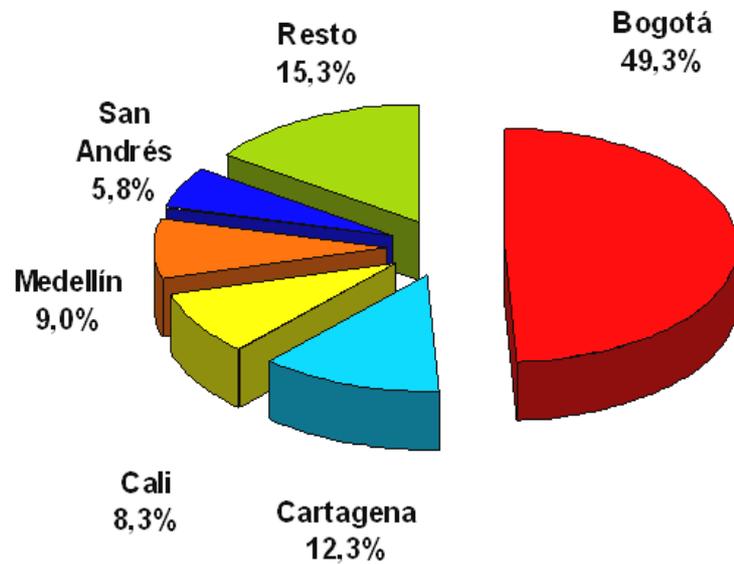


Fuente: Departamento Administrativo de Seguridad (DAS) y cálculos Proexport

De los 1.050.569 extranjeros llegados al país en 2006, 517.642 registraron a Bogotá como su ciudad de destino. Frente a 2005, los extranjeros llegados a Bogotá registraron un incremento de 24.2% anual.

Después de Bogotá, Cartagena fue la segunda ciudad más visitada por los extranjeros, con una participación de 12.3% y una tasa de crecimiento anual de 22.8%. Se destaca el crecimiento observado para la ciudad de Santa Marta, sumando 11.923 extranjeros en 2006, 56,9% más que el año anterior.

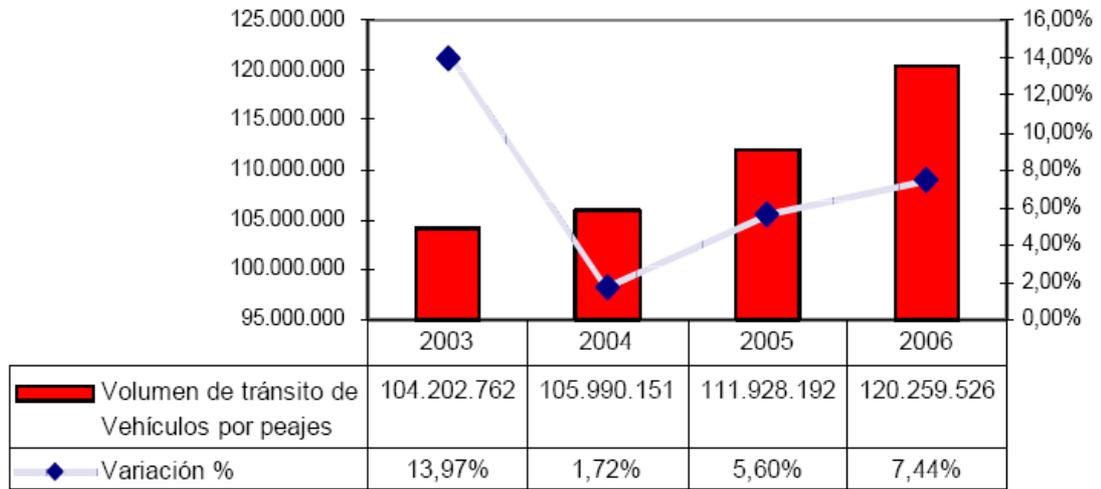
Gráfica 17. Ciudad de destino en Colombia 2006



Fuente: DAS y cálculos Proexport

Es claro el crecimiento del turismo en los últimos años debido entre otras causas a la política de seguridad democrática del actual gobierno que ha hecho que las carreteras de Colombia sean mas seguras, esto se demuestra en el crecimiento del volumen de vehículos en los peajes, creciendo de 104.202.762 en el 2002 a 120.259.526 en el 2006 teniendo un crecimiento del 15.41% con respecto a esos años, ver gráfica siguiente.

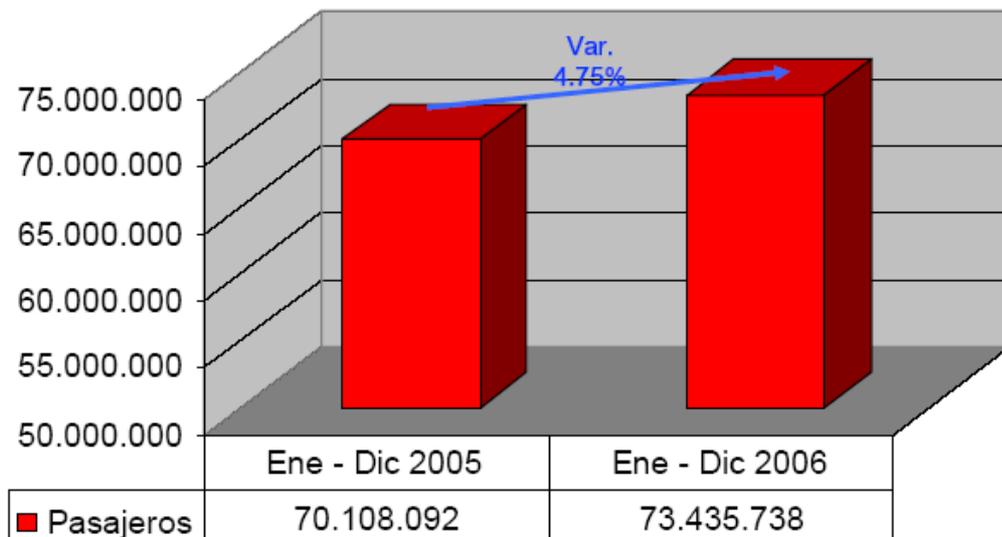
Gráfica 18. Volumen, transito de vehículos por peaje



Fuente: DNP

El incremento en el turismo también se ve reflejado en el aumento de pasajeros en los terminales del país, ya que el transporte terrestre es muy utilizado por los turistas nacionales que visitan distintos sitios turísticos del país los cuales en el año 2006 tuvieron un crecimiento del 4.75% pasando de 70.108092 a 73.435.738.

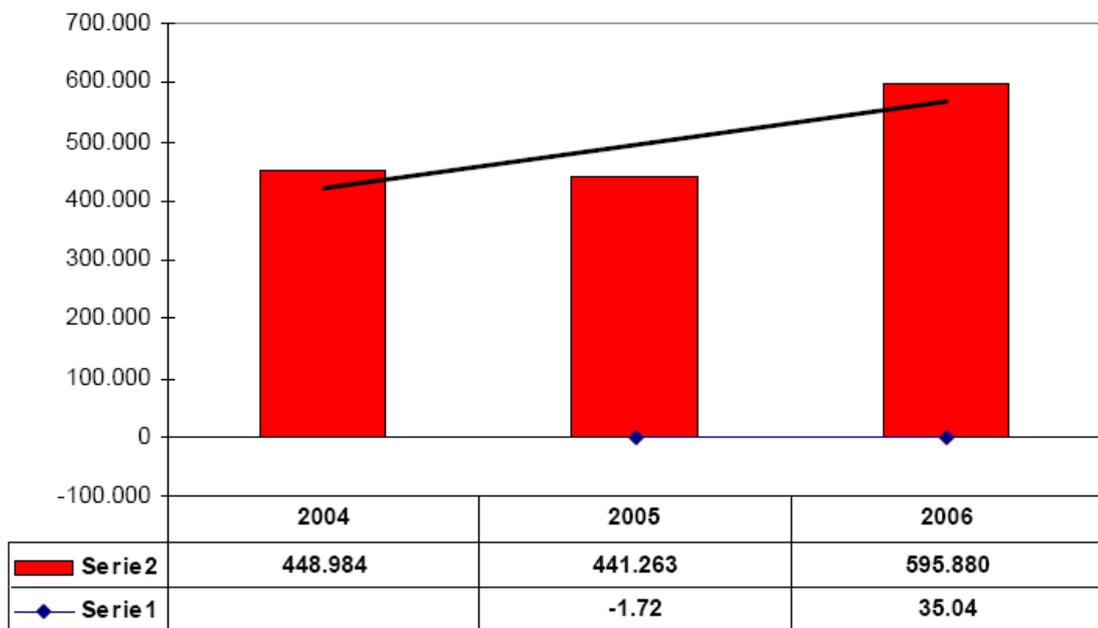
Gráfica 19. Terminales de transportes - pasajeros



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Un indicador muy importante para este estudio es la visita a parques naturales ya que este nos muestra como ha crecido el numero de visitantes a estos parques y por lo tanto el interés de la gente por estar contacto con la naturaleza y disfrutar del turismo ecológico o ecoturismo que es una de las razones por las cuales muchos turistas visitan la Laguna de la Cocha y por ende alojarse en las instalaciones del Hotel. En el grafico se muestra como ha crecido la visita a estos parques pasando en el 2004 de 448.984 visitantes a 595.880 en el 2006 teniendo un crecimiento del 31.72%

Gráfica 20. Visitas parques nacionales naturales



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

3.6.2 Entorno Competitivo Local

Hoteles en la Región.

A nivel local se encuentra muy poca competencia con respecto al servicio de hotelería, entre los cuales se puede nombrar los siguientes:

Cuadro 9. Hoteles en el corregimiento de El Encano

Nombre del Hotel	No de Habitaciones	No de Cabañas Disponibles
Sindamanoy	24	
Chalet de la Cocha Ltda.	24	5
Reflejos del Lago	7	
Naturalia	5	1

Fuente: Este Estudio – Encuesta Hoteles (Anexo C)

En el cuadro anterior se puede notar que la competencia que actualmente tiene el Hotel Sindamanoy es poca pero representa un alto riesgo para el funcionamiento del mismo, porque puede atraer un alto porcentaje del mercado potencial.

Los hoteles encuestados coinciden en afirmar que las temporadas de mayor ocupación son los puentes festivos, semana santa, el mes de diciembre, vacaciones de mitad de año y días de fechas especiales como día de la madre o del padre.

Los hoteles realizan contratación de personal por prestación de servicios los fines de semana, ya que en los días hábiles, el movimiento en ellos es escaso, y en la mayoría de los hoteles y restaurantes tienen dos o tres personas de planta los cuales son personas de la región.

De los hoteles encuestados todos realizan capacitación en servicio al cliente, gastronomía o actividades relacionadas con el servicio de hotelería. Estas capacitaciones las prestan instituciones especializadas como Cotelco y el Sena entre otras.

También se puede observar que en la mayoría de los hoteles encuestados, se enteran de la satisfacción del cliente, por sugerencias que hace este directamente; solamente en dos de ellos tienen un libro de sugerencias en el cual los clientes expresan su opinión sobre la calidad del servicio. Además ninguno de los hoteles posee alianzas estratégicas con operadores turísticos o agencias de viajes que permitan promocionar el servicio de una forma más amplia. Cabe resaltar que el único hotel que cuenta con una agencia especializada en turismo que lo

publicite (Turnariño), es el Hotel Sindamanoy, lo cual le da algún tipo de ventaja sobre los demás competidores.

Para incentivar a los empleados los hoteles encuestados utilizan como mecanismos de motivación las primas de navidad u obsequios tales como mercados o anchetas en el mes de diciembre, solo en el Chalet Guamuez exigen al cliente el 10% del valor de la factura como propina para el empleado por el cual fue atendido, lo cual representa otro tipo de remuneración económica para los trabajadores (ver anexo C).

- **Hotel Chalet de la Cocha Ltda.**

El Hotel Chalet de la Cocha Ltda. Se encuentra ubicado a 3 Km de la carretera principal y a 500 mts de El Hotel Sindamanoy, Su arquitectura es de tipo chalet, fue fundado hace 42 años y siempre ha contado con gran reputación entre la población Nariñense de otras regiones del país y del exterior, este hotel actualmente posee unas instalaciones en condiciones optimas para servir al cliente y procura invertir recursos en mantenimiento e innovación de las mismas.

El hotel posee 24 habitaciones, las cuales cada una cuenta con una cama doble y dos camas sencillas. Si el cliente lo necesita pueden ser acondicionadas para un número mayor de personas. También se ofrece a los huéspedes cinco cabañas de las cuales: Una tiene diez (10) camas, tres tienen cinco (5) camas, y la cabaña restante tiene cuatro (4) camas.

Este Hotel no cuenta con una estructura organizacional definida, el manejo administrativo se realiza desde la ciudad de Cali, y uno de los empleados quien es el encargado realiza el reporte diario de lo ocurrido (ver anexo C).

- **Hotel Reflejos del Lago.**

El Hotel tiene tres años de trayectoria y es el único hotel que se encuentra ubicado en el puerto de la Cocha, su infraestructura se encuentra en condiciones aceptables para atender a la clientela, no cuenta con agua potable ni baño en las habitaciones, tiene siete habitaciones de las cuales cuatro tienen dos camas dobles, dos habitaciones tienen una cama doble y una habitación con cama extradoble.

Este hotel no cuenta con una estructura organizacional definida. Se puede considerar como una empresa de tipo familiar. Últimamente el hotel ha realizado inversión de recursos en el mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura (ver anexo C).

- **Hotel Naturalia.**

El hotel cuenta con once años de trayectoria en el mercado. Se encuentra ubicado pocos metros antes de llegar al puerto de la Cocha. Su infraestructura se encuentra algo deteriorada por la inestabilidad que presenta el terreno en esta zona.

El hotel tiene una cabaña para seis personas, dos habitaciones matrimoniales y tres habitaciones con camarote, todas ellas con baño privado y agua caliente.

No cuenta con una estructura organizacional definida y es una empresa de tipo familiar. Los administradores piensan invertir recursos para el mantenimiento y restauración del mismo (ver anexo C).

Cuadro 10. Tarifas 2007 según tipo de habitación

Hotel	Habitación Tradicional	Doble	Extradoble	Suite	Cabaña
Sindamanoy	\$ 62.000	-	-	\$82.000	-
Chalet Guamuez	\$ 92.000			\$103.000	\$131.000 (5 personas)
Reflejos del Lago	\$25.000	\$30.000	\$35.000		
Naturalia		\$30.000			\$95.000 (5 personas)

Fuente: Este Estudio – Encuesta Hoteles (Anexo C)

Cuadro 11. Servicios adicionales

	Sindamanoy	Chalet Guamuez	Reflejos del Lago	Naturalia
Lavandería		X		
Espacios de recreación y esparcimiento	X	X		
Salón de Juegos	X	X		
Servicio de Lancha	X	X		
Salón de Eventos	X	X	X	X
Zonas Húmedas		X		
Otros		X		

Fuente: Este Estudio – Encuesta Hoteles (Anexo C)

Cuadro 12. Estrategias de venta de servicios

Estrategias	Sindamanoy	Chalet Guamuez	Reflejos del Lago	Naturalia
Folletos	x	x		
Buen Servicio	x	x	x	x
Tarjetas	x	x		x
Promoción Radial				x
Promoción en Directorio		x		
Otros	x		x	

Fuente: Este Estudio – Encuesta Hoteles (Anexo C)

- **Restaurantes en la Región.**

Los restaurantes que existen en la región son aproximadamente 35, la mayoría de ellos se concentran en el puerto de la cocha, que es el sitio donde actualmente confluyen la mayoría de turistas que visitan este lugar, gran parte de estos prefieren el servicio ofrecido en estos restaurantes por encontrar unos precios que se acomodan mas a su bolsillo, ya que la tarifa promedio manejada en estos restaurantes esta entre \$7000 y \$8000 pesos lo cual para algunos clientes que prefieren la economía resulta mas atractiva que visitar los restaurantes de el hotel Sindamanoy o el Chalet Guamuez los cuales ofrecen su menú a un mayor precio, y además están retirados del puerto.

El menú principal que se ofrece en todos los restaurantes esta compuesto por; sopa, bandeja con trucha, arroz papa y ensalada, jugo y postre que en algunos casos es cobrado como adicional al menú.

De los restaurantes encuestados cerca del 91.42% afirma que atiende entre 50 y 100 clientes semanalmente de los cuales la mayoría visita sus instalaciones los fines de semana, estas cifras aumentan cuando hay puentes festivos y fechas especiales.

Se puede observar que entre los restaurantes ubicados en el puerto algunos cuentan con unas instalaciones que permiten percibir un mayor número de clientes (entre 50 y 200) y otros con menor capacidad (hasta 50 clientes); entre los mas grandes se encuentran: Hotel Sindamanoy, Chalet Guamuez, Reflejos del Lago, Naturalia, Refugio del Sol, Arco Iris entre otros.

Los restaurantes que respondieron la encuesta, en su totalidad no tienen estrategias definidas para atraer a la clientela, únicamente utilizan el buen

servicio y la calidad en el para que el cliente se sienta satisfecho y vuelva a visitar sus instalaciones (ver anexo B).

3.6.2.1 Competidores Potenciales. La hotelería y el turismo que se da actualmente en el corregimiento de El Encano, ofrece pocas oportunidades para el ingreso de nuevos competidores, puesto que la situación económica que se ha venido presentando en la zona no ha sido la mejor, debido al poco número de turistas que visitan el lugar. Sin embargo esta situación ha tenido una leve mejoría debido a la presencia militar en el corregimiento lo que garantiza a las personas que visitan la zona seguridad y tranquilidad en su viaje. Además la situación que se presenta para el ingreso de un nuevo competidor en el sector de restaurantes es muy difícil, puesto que en el puerto de La Cocha existen muchos de ellos los cuales manejan precios bajos y similares y cuentan con mucha experiencia en el mercado que los hace mas fuertes, también hay restaurantes y hoteles que ya son identificados por el usuario y tienen su nombre posicionado en el mercado. Por otra parte los requerimientos iniciales de capital para el montaje de un nuevo hotel serian muy elevados, si lo que se desea es brindar un servicio óptimo y con una excelente, además la zona por su humedad dificulta las labores de construcción y adecuación de espacios para el mismo fin.

3.6.2.2 Competidores Existentes. Los competidores del servicio de hotelería que actualmente existen en la zona son muy pocos, y es por eso que la rivalidad entre ellos es mínima, la competencia mas fuerte se presenta entre los hoteles Sindamanoy y Chalet Guamuez debido a su similitud en instalaciones y en tamaño, pues pueden atender un numero mas elevado de clientes que los demás hoteles, gozando los dos de mayor poder en el mercado. La competencia entre los restaurantes es más acentuada pues existe mas concentración de ellos, beneficiando de esta manera al cliente pues tiene más opciones para escoger el menú que mas adapte a su bolsillo.

3.6.2.3 Poder de Negociación de Compradores – Clientes. Los compradores o clientes que utilizan el servicio de hotelería en el corregimiento de El Encano no se presentan en un número elevado pues la mayoría de ellos visitan los hoteles solo los fines de semana o puentes festivos. De Igual manera el número de hoteles existentes en la región no es grande; por lo tanto al ser semejante el poder de negociación de los compradores con los vendedores, ninguno de ellos tiene ventaja sobre el otro, es por eso que los precios en los hoteles existentes no son muy elevados dependiendo de la calidad de servicio que cada uno ofrece a su clientela.

Además los hoteles al presentarse esta situación tienen la habilidad para negociar con los clientes y sacar buenas ventajas, como la venta de planes a grupos numerosos que quieren alojarse en sus instalaciones. Con respecto al servicio de restaurante se presenta un fenómeno diferente, pues al haber un elevado número de restaurantes en la zona y una reducida cantidad de clientes estos últimos tienen la ventaja pues los restaurantes se ven obligados a reducir sus tarifas con el único fin de atraer un mayor número de clientes. Sin embargo los turistas que visitan el corregimiento semanalmente no alcanzan a satisfacer las expectativas de los restaurantes pese a que la situación mejore un poco los fines de semana.

3.6.2.4 Productos Sustitutos. Los productos sustitutos que se pueden encontrar en el corregimiento de El Encano, para el caso de el Hotel Sindamanoy son casas acondicionadas con residencias temporales que prestan el servicio de alojamiento a precios mucho más bajos que los del hotel, es así que este puede perder un mercado importante debido a la existencia de estos lugares, ya que, muchos turistas buscan precios bajos así la calidad del servicio no sea la mejor.

3.6.2.5 Poder de Negociación con Proveedores. El Hotel Sindamanoy no tiene convenios establecidos con proveedores definidos, las compras que realizan, por ejemplo de productos no perecederos las hacen supermercados de la ciudad de Pasto, mientras que los vegetales, frutas y trucha que se producen en la región se adquieren en la misma.

3.6.2.6 Barreras de Entrada

Warnings Travel.

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

Seguridad en la Región.

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

Inversión Inicial.

Sin tener en cuenta la categorización de los hoteles se ha estimado una inversión inicial mínima de 180 millones de pesos promedio en la ciudad de San Juan de Pasto. Lo cual representa un alto riesgo para los inversionistas²⁷.

Baja Inversión en el Sector Hotelero a Nivel Regional.

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

3.6.2.7 Barreras de Salida

Inversión Inicial.

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

Infraestructura.

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

Tradicionalismo y Tiempo en el Sector Hotelero Regional.

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

Alianzas y Fusiones.

En el caso particular de conformar cadenas hoteleras y/o ser absorbidos por complejos hoteleros de mayor envergadura a nivel nacional e internacional, se dificulta más la salida o retiro permanente del sector.²⁸

²⁷ Información suministrada por COTELCO, San Juan de Pasto, 2006.

3.7 ENTORNO INTERNO

El Hotel Sindamanoy fue creado en el año de 1965, su propietario TURNARIÑO (Oficina de Turismo de Nariño), la cual fue creada bajo la resolución 1425 de noviembre 1962; en principio fue una empresa industrial y comercial de el estado de la cual eran socios el Ministerio de Industria Comercio y Turismo, la gobernación de Nariño, la Alcaldía del Municipio de Pasto y la alcaldía del Municipio de Cumbal, esto hasta el año 2006, posteriormente el Ministerio de Industria y Comercio cedió sus cuotas constituyéndose en este momento de la siguiente manera:

Gobernación de Nariño:	63.18%
Alcaldía Municipal de Pasto:	35.09%
Municipio de Cumbal:	0.93%

Esta oficina cuenta con autonomía administrativa y presupuestal.

Desde la creación de El Hotel Sindamanoy, este, fue entregado por Turnariño bajo la figura de administración delegada a distintos operadores, la última de estas administraciones estuvo a cargo de la Cooperativa Maz Luz, la cual inicio operaciones en el mes de julio de 2005 y entrega el hotel a la oficina de turismo en el mes de junio de 2007, la repartición de utilidades en esta administración fue de 65% para Turnariño y 35% para la Cooperativa Maz luz.

En el mes de julio de 2007, el Hotel será entregado en arrendamiento mediante invitación pública a un nuevo operador, el cual tendrá que pagar un canon de arrendamiento por la suma de \$ 2.500.000 y una inversión inicial de \$ 45. 000.000 amortizables.

²⁸ LIMA, Paola, LOPEZ, Karola. Plan Estratégico Hotel Agualongo Caja de Compensación Familiar de Nariño Años 2006-2010

3.8 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE EXITO	POND.	HOTEL SINDAMNOY		CHALET GUAMUEZ		REFLEJOS DEL LAGO		NATURALIA	
		Calif.	Prom.	Calif.	Prom.	Calif.	Prom.	Calif.	Prom.
Ubicación de las Instalaciones	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Satisfacción del Cliente	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27
Tarifas	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Infraestructura	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Nivel de ocupación	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40	2	0.40
Capacidad de alojamiento	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12
Calidad del servicio	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Innovación continua	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	1	0.02
Prestación de Servicios adicionales	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Utilización de estrategias de mercadeo	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06
Good will	0.03	3	0.09	4	0.12	2	0.06	3	0.09
<i>TOTAL</i>	1.00		2.6		3.1		2.21		2.32

- Análisis de la matriz de Perfil Competitivo.

La matriz anterior permite hacer un análisis de la capacidad competitiva de una empresa con respecto a sus principales competidores tomando como base para el estudio los factores claves de éxito que posee cada empresa, en este caso el Hotel Sindamanoy frente a sus competidores locales.

Los resultados de ponderación se obtuvieron calificando los factores de referencia que se utilizaron en las encuestas, a los cuales se les asignó un valor de 0 a 1 de acuerdo a su importancia, así por ejemplo, se considera que el nivel de ocupación es un factor fundamental para el éxito de una empresa hotelera, puesto que este factor se ve reflejado en las utilidades o pérdidas obtenidas al final de cada periodo, por consiguiente se le asignó la ponderación de 0.20 que multiplicada por la calificación obtenida da el resultado ponderado para cada hotel.

A continuación se realiza un análisis de cada factor clave de éxito para determinar la situación que enfrenta la empresa analizada frente a su competencia

- **Ubicación de las instalaciones:** Este factor se lo considera de cierta importancia puesto que los turistas en su mayoría buscan comodidad al encontrar sitios de interés para ellos en un mismo lugar. Para el Hotel Sindamanoy este factor se considera una fortaleza menor pues posee la mejor vista entre todos los establecimientos que funcionan en el corregimiento, sin embargo se encuentra en una zona retirada del puerto al igual que el chalet guamuez, es por eso que los clientes que quieran visitar a estos hoteles lo tienen que hacer en vehículo.
- **Satisfacción del Cliente:** Este es otro factor relevante puesto que determina la fidelidad de los clientes que se han sentido satisfechos con el servicio “el cliente satisfecho siempre regresa”. Se puede encontrar que la calificación mas alta fue la obtenida por el chalet guamuez, puesto que en su libro de sugerencias se pudo encontrar muy buenos comentarios hechos por los clientes que visitan este lugar, por el contrario el hotel reflejos del lago obtuvo una calificación mas baja pues no existe mayor preocupación por enterarse si el cliente se encuentra satisfecho o no con la prestación del servicio solo espera que este se dirija a hacer sus comentarios de manera directa, el hotel Sindamanoy obtuvo una calificación intermedia por no contar con un mecanismo definido para enterarse de la satisfacción del cliente, sin embargo existe una preocupación por el personal por ofrecer un servicio de buena calidad, además los resultados arrojados por la encuesta de satisfacción del cliente realizada en este estudio señalan que el servicio ofrecido es bueno

(ver anexo A), igualmente el hotel Naturalia tiene una calificación intermedia pues hay interés por parte de los propietarios por prestar una buena atención al cliente y que se sienta satisfecho en su estadía, razón por la cual tienen un libro de sugerencias en el que los clientes anotan sus opiniones acerca del servicio.

- **Tarifas:** Este es un aspecto de vital importancia, porque determina el tipo de mercado al cual puede acceder el hotel, por ello los hoteles Sindamanoy y Chalet Guamuez obtuvieron una calificación baja por poseer tarifas altas que están al alcance de un reducido número de clientes potenciales. Algunos clientes dentro de las sugerencias para mejorar al Hotel Sindamanoy y consideran necesario realizar un reajuste de tarifas (ver anexo A). En la encuesta realizada a clientes potenciales la mayoría de ellos están dispuestos a pagar tarifas mas bajas por el servicio de alojamiento y restaurante (ver anexo 4), por el contrario los hoteles Naturalia y Reflejos del Lago cuentan con tarifas mas accesibles, lo cual les permite penetrar un mercado mas amplio, sin embargo no le ofrecen al cliente las mismas comodidades y alternativas que los dos primeros.
- **Infraestructura:** Este factor clave de éxito es de gran importancia pues es un atractivo para los turistas que buscan un sitio agradable y seguro donde alojarse. El chalet Guamuez obtuvo la mayor calificación por contar con unas instalaciones conservadas casi en perfectas condiciones y adecuadas para la prestación de un buen servicio, le sigue el Hotel Sindamanoy el cual tiene unas instalaciones adecuadas, según el 56.76% de los clientes encuestados (ver anexo A), sin embargo es necesario invertir ciertos recursos para su mejoramiento, los hoteles reflejos del lago y naturalia tienen unas instalaciones similares que no permiten dar muchas comodidades y lujos al cliente.
- **Nivel de ocupación:** Este es el factor de mayor relevancia dentro de los analizados pues es el que determina la calidad del servicio que se esta brindando además de representar un beneficio económico para la empresa, pues entre mayor numero de clientes mayores son los ingresos obtenidos permitiendo a la empresa mantenerse en el mercado. Se observa que el Chalet Guamuez es quien tiene el más alto nivel de ocupación pues goza de un reconocimiento por parte de los clientes y una larga trayectoria en el mercado. El hotel Sindamanoy no cuenta con un nivel de ocupación alto debido talvez a los continuos cierres, los cambios de administración y el desconocimiento por parte de los clientes si este se encuentra en funcionamiento o no. Para los hoteles Reflejos del Lago y Naturalia los niveles de ocupación no son muy altos porque los turistas que visitan el puerto prefieren unas instalaciones mas adecuadas y las campañas publicitarias que realizan no son las mejores.

- **Capacidad de alojamiento:** En este factor los resultados mas altos los obtuvieron los hoteles Sindamanoy y Chalet Guamuez pues cuentan con una infraestructura que puede alojar más huéspedes que los Hotel Reflejos de Lago y Naturalia (ver anexo C).
- **Calidad en el Servicio:** Se puede decir que en la mayoría de los hoteles encuestados existe una preocupación por ofrecer servicios de calidad pues de ello depende que el cliente satisfaga sus expectativas haciendo que este vuelva y dé sus referencias a otras personas sobre la atención prestada.
- **Innovación continua:** Este factor que a pesar de no mostrar una alta ponderación permite que el cliente se sienta mas cómodo y pueda acceder a un mayor número de servicios. El chalet Guamuez es quien muestra una mayor preocupación por estar en innovación continua, pues esta adelantando proyectos para brindar una mejor atención al cliente, por el contrario el Hotel Naturalia no ha aplicado procesos de innovación por no contar con los recursos necesarios y no poder acceder a créditos para realizar este proceso (ver anexo C).
- **Prestación de Servicios Adicionales:** Este es un aspecto muy importante pues el cliente que se hospeda en estos sitios busca tener opciones que le brinden mayor entretenimiento y relajación. El Hotel Sindamanoy y El Chalet Guamuez obtuvieron una alta calificación pues cuentan con servicios tales como salón de juegos, juegos para niños, salón de eventos salas, servicio de lancha, chimeneas, organización de eventos, cabe resaltar que el Chalet cuenta con mas servios tales como jacussi, baño turco, caballos. Los hoteles Reflejos del Lago y naturalia no cuentan con servicios adicionales relevantes pues solo ofrecen el servicio de organización de eventos (ver anexo C).
- **Utilización de Estrategias de mercadeo:** Aunque es un factor relevante los hoteles encuestados no poseen estrategias de mercadeo definidas lo que les impide acercarse a un mercado potencial mas amplio, por lo tanto seria necesario la utilización de estrategias de mercadeo mas agresivas que permitan captar una numero de clientes potenciales mayor (ver anexo C).
- **Good Will:** Los hoteles encuestados cuentan con una amplia trayectoria en el mercado lo que les permite ser reconocidos en el mismo y contar con clientes fieles. Sin embargo los hoteles de mayor reconocimiento y trayectoria son el Hotel Sindamanoy y Chalet Guamuez, pues ofrecen mayor calidad en el servicio. En la encuesta a cliente potenciales el 72.54% respondió que conoce o ha oído mencionar al hotel sindamanoy (ver anexo D)

Los resultados obtenidos para cada hotel dentro de la Matriz del Perfil Competitivo en general fueron bajos, el resultado mas alto fue el obtenido por el hotel Chalet

Guamuez el cual se encuentra en un nivel competitivo mas alto que los demás hoteles de la región, convirtiéndose en la principal amenaza para el hotel Sindamanoy el cual se encuentra por debajo con una calificación de 2.6 lo cual quiere decir que su nivel competitivo debe mejorar radicalmente, pues no cuenta con estrategias competitivas definidas que le permitan captar un numero mayor de clientes.

4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

4.1 MATRIZ POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
Entorno Social						
Seguridad en Carreteras	x				x	
Desempleo				x		x
Entorno Ecológico						
Paisajes Turísticos	x				x	
Ubicación Laguna de la Cocha	x				x	
Cercanía de el corregimiento El Encano a Pasto	x				x	
Existencia de varias Reservas Naturales en la región.	x				x	
Desarrollo del Ecoturismo	x				x	
Entorno Cultural						
Cientes mas exigentes				x	x	
Turistas mas Aventureros	x				x	
Cientes mas informados		x			x	
Relación calidad / precio		x				x
Entorno Económico						
Crecimiento del Sector Hotelero en la región		x				x
Alta Participación del sector en el PIB de la región	x				x	
Inflación				x		x
Entorno Político						
Mayor Promoción del Turismo	x				x	
Incentivos del gobierno a empresas que presten servicios turísticos		x				x
Política de Seguridad Democrática	x					x
Entorno Competitivo						
Incremento de Turistas en el País	x				x	
Crecimiento del Sector Turístico en el País.	x					x
Crecimiento de la ocupación Hotelera en el País.	x				x	
Baja competencia en la región	x				x	
Baja demanda en la región				x	x	

ANÁLISIS MATRIZ POAM.

Esta matriz permite catalogar cada factor como oportunidad o amenaza para la empresa analizada y el impacto que este ejerce sobre la misma.

A continuación se realiza un análisis de cada uno de los entornos mencionados en la matriz anterior.

ENTORNO SOCIAL.

- **Seguridad en Carreteras:** Este factor se considera una oportunidad mayor con un alto impacto porque actualmente las carreteras son mas seguras que en el pasado, en el caso específico del corregimiento de El Encano los planes Vive Colombia Viaja por Ella, y la militarización de las carreteras ha representado un aumento significativo en el número de turistas que visitan esta región.

- **Desempleo:** El creciente número de desempleados a nivel nacional y regional ha hecho que las personas no puedan invertir en gastos destinados a la recreación, por ello las bajas cifras de ocupación hotelera que han obligado al cierre de muchos establecimientos o al recorte de personal. Este factor a pesar que es muy importante reduce el número de clientes potenciales pero no en gran número, por ello, este factor es considerado como una amenaza menor con un impacto menor.

ENTORNO ECOLÓGICO

- **Paisajes Turísticos:** Los paisajes que ofrece el Corregimiento de El Encano al visitante como la Laguna de la Cocha, son propicios para el desarrollo del turismo ya que son la razón principal de la visita a la región, es por eso que fue catalogada como una oportunidad mayor con un alto impacto sobre la empresa analizada.

- **Ubicación Laguna de la Cocha:** Este factor es considerado una oportunidad mayor con un alto impacto, pues su ubicación le permite a los hoteles de la región captar mayor número de clientes, al ser este un destino turístico por excelencia.

- **Cercanía del Corregimiento de El Encano a Pasto:** La corta distancia que separa al Corregimiento de El Encano de la ciudad de Pasto (25 Km.), permite que el número de turistas provenientes de la capital del Departamento de Nariño sea mayor, pues permite llegar a este destino de manera rápida, disminuyendo los costos de viaje, por ello se presenta como una oportunidad mayor con impacto alto.

- **Existencia de Varias Reservas Naturales en la Región:** la existencia de estas reservas se constituye como un atractivo para las personas que buscan

turismo ecológico, por lo tanto se constituye como una oportunidad mayor con un alto impacto para los hoteles que busquen hospedar este tipo de clientes.

- **Desarrollo Ecoturismo:** La facilidad que presenta la zona para el desarrollo de ecoturismo es una oportunidad mayor con un alto impacto, ya que ofrece espacios propicios para el desarrollo de actividades ecológicas, incluso a personas que no poseen gran conocimiento sobre el tema.

ENTORNO CULTURAL.

- **Clientes mas Exigentes:** Ante el cambio de tendencias en las preferencias del consumidor los clientes buscan nuevas alternativas que les permitan satisfacer sus necesidades de una manera mas amplia y con una calidad mas alta, esto de alguna manera obliga a los establecimientos que ofrecen servicios estar a la vanguardia en los cambios que se están produciendo, por ello para el hotel Sindamanoy representa una amenaza menor con un impacto mayor, pues no posee los recursos necesarios para invertir en innovación continuamente y a largo plazo podría representar una perdida significativa de clientes.

- **Turistas más Aventureros:** Este factor representa una oportunidad mayor con un alto impacto pues la zona ofrece espacios propicios para desarrollar actividades de turismo aventura lo que atrae un mayor número de clientes interesados en este tipo de recreación, es por eso que se la considera una oportunidad mayor con un alto impacto.

- **Turistas mas Informados:** Los clientes de hoy gracias a medios tales como el Internet poseen mayor conocimiento de los posibles destinos y lo que cada uno de ellos ofrece, esto permite a los establecimientos hacer una mayor inversión en publicidad lo que acerca al cliente aún mas a ellos, por lo tanto es considerado como una oportunidad menor con un impacto mayor ya que el Hotel Sindamanoy realiza una escasa inversión en lo que a publicidad se refiere.

- **Relación Calidad – Precio:** El turista exige un precio acorde a la calidad del servicio que se le esta prestando, por ello se constituye como una necesidad para los establecimientos prestadores del servicio de hotelería brindar una alta calidad y una buena atención a un precio cómodo, para el caso del Hotel Sindamanoy el servicio prestado es de buena calidad pero los precios no permiten acceder a un mercado mas amplio, sin embargo conserva un nicho de mercado aceptable. Por eso se lo considera una oportunidad menor con bajo impacto.

ENTORNO ECONÓMICO.

- **Crecimiento del Sector Hotelero en la Región:** El crecimiento del sector hotelero en Nariño en los últimos años ha sido significativo, sin embargo en el Corregimiento de El Encano el crecimiento ha sido nulo, lo cual es una oportunidad menor con un impacto menor.

- **Alta Participación del sector en el PIB de la Región:** El dinamismo que ha presentado el sector hotelero ha provocado que su participación en el PIB regional sea representativo, lo cual significa que este sector ofrece una oportunidad mayor con un alto impacto para los establecimientos de este tipo.

- **Inflación:** En los últimos años este factor se ha comportado de manera fluctuante con tasas altas de crecimiento lo cual ha obligado a los establecimiento a incrementar sus tarifas y ha obligado a los turistas a destinar los recursos empleados para esta actividad a artículos y servicios de primera necesidad, lo cual afecta a las empresas hoteleras constituyéndose como una amenaza menor con un impacto menor.

ENTORNO POLÍTICO.

- **Mayor Promoción del Turismo:** El fomento que se le ha dado al turismo y el sentido de pertenencia al país que le ha dado el actual gobierno, además de el incentivo a visitar destinos nacionales ha generado un crecimiento en el turismo, lo cual es una oportunidad mayor con un alto impacto.

- **Incentivos del gobierno a empresas que presten servicios turísticos:** En los últimos años el gobierno nacional a procurado incentivar a las empresas dedicadas a la actividad turística, ya que este se considera un renglón importante de la economía del país, estos incentivos se dan en rebajas en impuestos o programas de desarrollo turístico a nivel nacional e internacional. Por ello esto se puede considerar como una oportunidad menor con un impacto menor.

- **Política de Seguridad Democrática:** La política de seguridad democrática, ha permitido que en las carreteras nacionales exista mayor seguridad, por la implementación de caravanas turísticas y militarización de las mismas, esto es un punto de partida muy importante para las empresas del sector hotelero, ya que les permite recuperar gran parte del mercado que hasta hace algunos años se consideraba perdido, es por esto que este factor se considera una oportunidad mayor con un alto impacto.

ENTORNO COMPETITIVO.

- **Incremento de Turistas en el País:** El incremento de turistas tanto nacionales como extranjeros, es una oportunidad mayor con un impacto igual para las empresas que ofrezcan servicios turísticos como el Hotel Sindamanoy, para de esta manera ofrecer planes vacacionales tanto fuera como dentro del País.

- **Crecimiento del Sector Turístico en el País:** La reactivación del turismo en los últimos años ha hecho que se incremente la actividad turística en el país, aumentando el número de turistas y por lo tanto el número de empresas dedicadas a esta actividad, por lo tanto se muestra como una oportunidad mayor con alto impacto para las empresas que ya tienen un recorrido en el mercado y cuentan con mayor experiencia para aprovechar estas ventajas.

- **Crecimiento de la Ocupación Hotelera en el País:** El aumento de las cifras en la ocupación hotelera en el País según Cotelco, muestra la oportunidad mayor con alto impacto para las empresas hoteleras de la región que deseen captar clientes nacionales o internacionales.

- **Baja competencia en la Región:** Los pocos Hoteles que se encuentran en la región tienen mayor poder en el mercado, pues al ser los únicos, pueden atraer una mayor parte del mercado potencial, estableciendo condiciones que los favorecen, es por eso que se considera una oportunidad mayor con alto impacto.

- **Baja Demanda en la Región:** La baja ocupación hotelera que se presenta en el corregimiento de El Encano es una amenaza menor con impacto mayor, pues a pesar del bajo nivel de ocupación los hoteles aun obtienen utilidades por este concepto, lo que les permite sobrevivir en el mercado.

4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Seguridad en Carreteras	0.1	4	0.4
Cercanía de el corregimiento El Encano a Pasto	0.18	4	0.72
Desarrollo del Ecoturismo	0.07	4	0.28
Clientes mas exigentes	0.02	2	0.04
Clientes mas informados	0.06	3	0.18
Relación calidad / precio	0.07	3	0.21
Inflación	0.08	2	0.16
Mayor Promoción del Turismo.	0.2	4	0.8
Incremento de Turistas en el País	0.02	4	0.08
Crecimiento del Sector Turístico en el País.	0.15	4	0.60
Crecimiento de la ocupación Hotelera en el País.	0.05	4	0.20
TOTAL	1.0		3.67

En la matriz anterior se puede apreciar el resultado ponderado que obtiene el factor externo para el Hotel Sindamanoy el cual es de 3.67, superando ampliamente el promedio (2.5), esto quiere decir que el medio ambiente externo ofrece mas oportunidades que amenazas, lo cual puede deberse entre otros factores a la privilegiada ubicación del mismo, por tanto el Hotel puede aprovechar estas oportunidades formulando estrategias que permitan contrarrestar las pocas amenazas que el medio ambiente externo brinda.

5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

El Hotel Sindamanoy durante los últimos años ha tenido administraciones que no han enfocado sus esfuerzos en dar al Hotel un manejo organizado, enfocado hacia unas metas definidas y sin planes que ayuden a la empresa para alcanzar sus objetivos. Además el Hotel actualmente carece de una estructura organizacional definida, no tiene misión, visión, principios corporativos, manual de funciones ni estrategias de mercadeo y publicidad definidas. La ausencia de estos factores dificulta el buen desempeño del hotel impidiendo que obtenga un mayor nivel competitivo y mejores resultados en la parte financiera.

5.1 PLANEACIÓN

La planeación en el Hotel Sindamanoy no se ha establecido como un proceso constante ni se ha definido de una manera clara; este proceso se ha dado de manera espontánea a medida que las necesidades se van presentando. Actualmente el Hotel carece de una misión, visión, objetivos y metas, impidiéndole tener una idea precisa de hacia donde están realmente encaminados sus esfuerzos y tal vez gastando recursos en actividades que no son de vital importancia para la empresa. Hasta el momento las estrategias que definido el hotel no han sido ni las mas apropiadas ni lo suficientemente agresivas y esto se ve reflejado en la escasa participación en el mercado, los pocos clientes que visitan las instalaciones y en las bajas utilidades que arroja el hotel al final de cada periodo.

Hasta el momento el hotel no ha realizado un análisis del entorno que lo rodea haciéndolo mas vulnerable a los cambios que puedan presentarse en el medio y al no contar con planes definidos lo obligan a tomar decisiones apresuradas que tal vez no sean las mas apropiadas para el funcionamiento del mismo. En la actualidad no existe una visión clara de las necesidades de los clientes, proveedores y empleados, además las fortalezas y debilidades de la empresa no se conocen ampliamente o no han sido especificadas.

La carencia de los factores mencionados anteriormente hace que el hotel no pueda anticiparse a ciertas eventualidades perjudicando de esta manera su funcionamiento.

5.2 ORGANIZACIÓN

El hotel sindamanoy no cuenta con una estructura organizacional definida, quizás porque en el momento el hotel no esta funcionando con todo su potencial o toda su capacidad instalada y por lo tanto hace que el número de empleados sea mínimo y estos tengan desempeñar distintas funciones al mismo tiempo y

no tengan una función definida. En este proceso el único que tiene claro su rango y las funciones es el administrador del Hotel, pues estas son definidas por TURNARIÑO mediante el contrato que se realiza. En el hotel no están claramente definidas las áreas que lo componen además no existe un manual de funciones que determine las tareas que cada empleado debe realizar, lo anterior dificulta la realización de las actividades y hace que el tiempo de duración de las mismas se prolongue causando sin proponérselo molestias en los clientes y haciendo que la calidad del servicio disminuya.

5.3 DIRECCIÓN

El estilo de dirección por parte de la gerencia del hotel no está establecido claramente, si no que esta actúa de acuerdo a los requerimientos que tenga la empresa en el momento en que se presentan. La relación que existe entre la administración y los empleados es buena, pues debido al poco número de empleados que existen actualmente en hotel permite que el trato sea más cercano y más cordial, haciendo que el personal este motivado y que el clima organizacional sea mejor. La toma de decisiones es un proceso conjunto pues estas son tomadas por la administración a cargo y por Turnariño, ya que al ser una administración delegada, no se permite un cien por ciento de autonomía sobre este proceso.

5.4 CONTROL

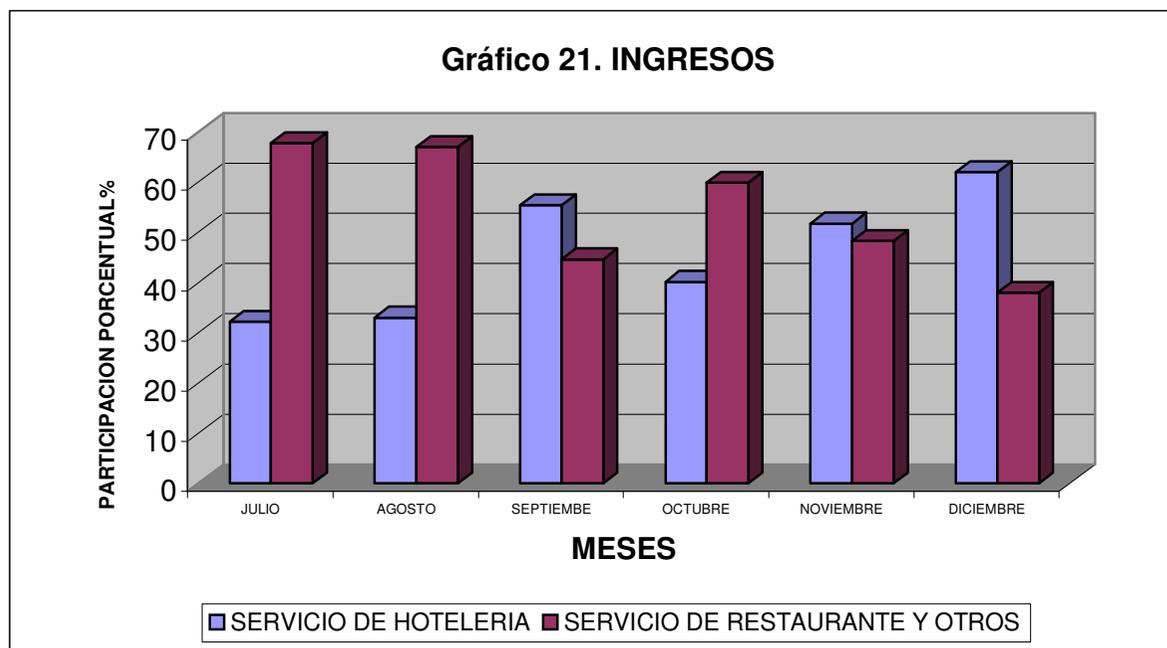
El Hotel Sindamanoy no ha establecido un sistema de control de gestión de la empresa que le permita realizar una evaluación de sus procesos y corregir a tiempo los errores que puedan estarse presentando y determinar el impacto que tienen sobre su funcionamiento, únicamente se cuenta con un control sobre la parte financiera (estados financieros), los cuales únicamente dan cuenta de los ingresos gastos y utilidades en que ha incurrido la empresa en determinado periodo. No existen indicadores de gestión lo cual impide una visión amplia de lo que se ha alcanzado y lo que se ha dejado de hacer, además al no tener definida una planeación no se sabe si los resultados que se obtienen están de acuerdo a los objetivos de la empresa y por lo tanto no se puede hacer una análisis concreto de los resultados.

5.5 GESTIÓN Y SITUACIÓN FINANCIERA

Cuadro 13. Comparativo de ingresos mensuales julio – diciembre de 2005

CONCEPTO	JULIO	%Part	AGOSTO	%Part	SEPTIEMBRE	%Part	OCTUBRE	%Part	NOVIEMBRE	%Part	DICIEMBRE	%Part
INGRESOS												
SERVICIO DE HOTELERIA	\$ 2.717.272	32,22	\$ 2.073.001	33	\$ 5.442.672	55,38	\$ 9.546.907	40,13	\$ 4.624.683	51,73	\$ 6.295.000	62,05
SERVICIO DE RESTAURANTE Y OTROS	\$ 5.716.809	67,78	\$ 4.209.712	67	\$ 4.385.814	44,62	\$ 14.244.715	59,87	\$ 4.315.494	48,27	\$ 3.850.831	37,95
TOTAL	\$ 8.434.081	100	\$ 6.282.713	100	\$ 9.828.486	100	\$ 23.791.622	100	\$ 8.940.177	100	\$ 10.145.831	100

Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

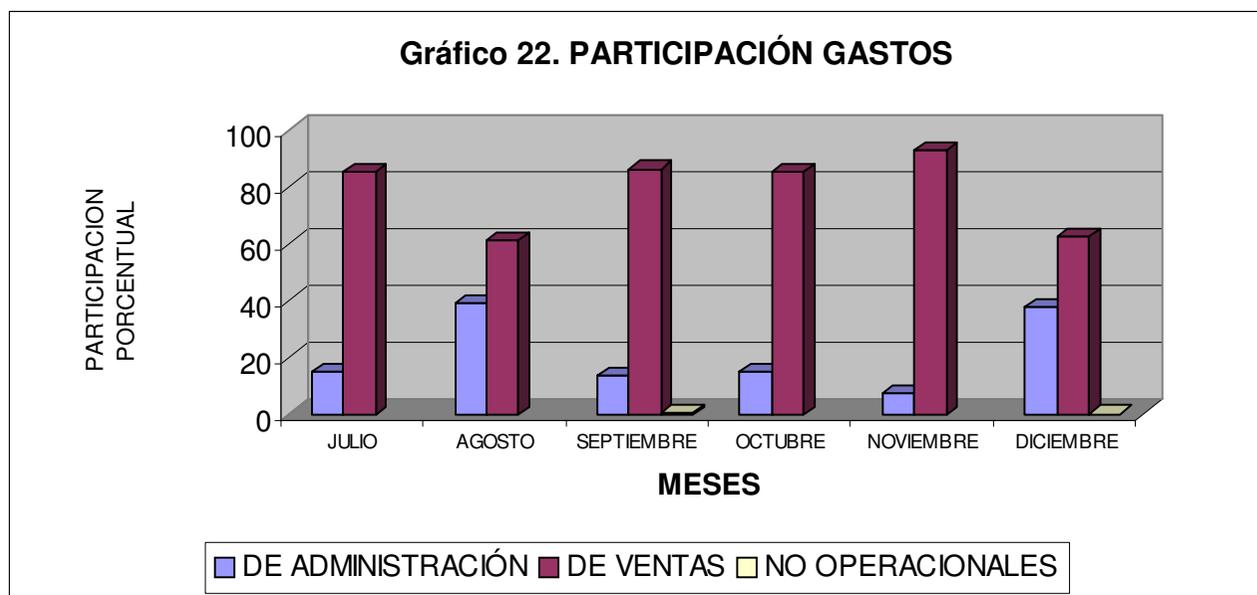


Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

Cuadro 14. Comparativo de gastos mensuales julio a diciembre de 2005

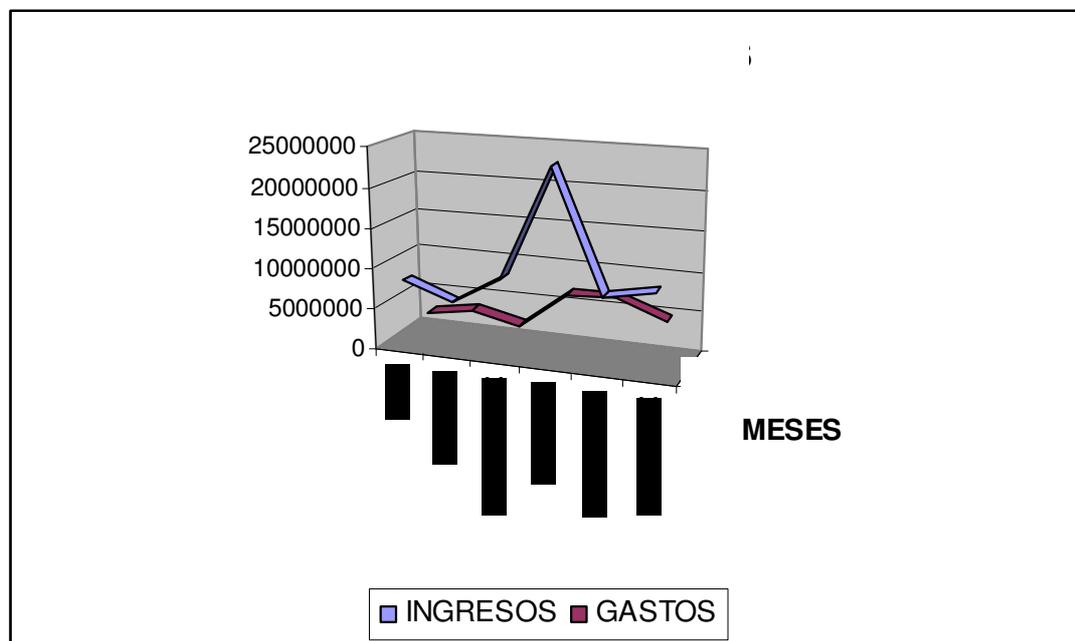
GASTOS												
CONCEPTO	JULIO	%Part	AGOSTO	%Part	SEPTIEMBRE	%Part	OCTUBRE	%Part	NOVIEMBRE	%Part	DICIEMBRE	%Part
GASTOS												
DE ADMINISTRACIÓN	\$ 366.191	15,17	\$ 1.301.104	38,98	\$ 282.900	13,48	\$ 997.200	14,71	\$ 524.100	7,51	\$ 1.804.683	37,73
DE VENTAS	\$ 2.048.250	84,83	\$ 2.037.100	61,02	\$ 1.807.350	86,15	\$ 5.783.166	85,29	\$ 6.459.110	92,49	\$ 2.974.718	62,19
NO OPERACIONALES	\$ -		\$ -		\$ 7.728	0,37	\$ -		\$ -		\$ 4.000	0,08
TOTAL	\$ 2.414.441	100	\$ 3.338.204	100	\$ 2.097.978	100	\$ 6.780.366	100	\$ 6.983.210	100	\$ 4.783.401	100

Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy



Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

Gráfico 23. Ingresos vs. gastos



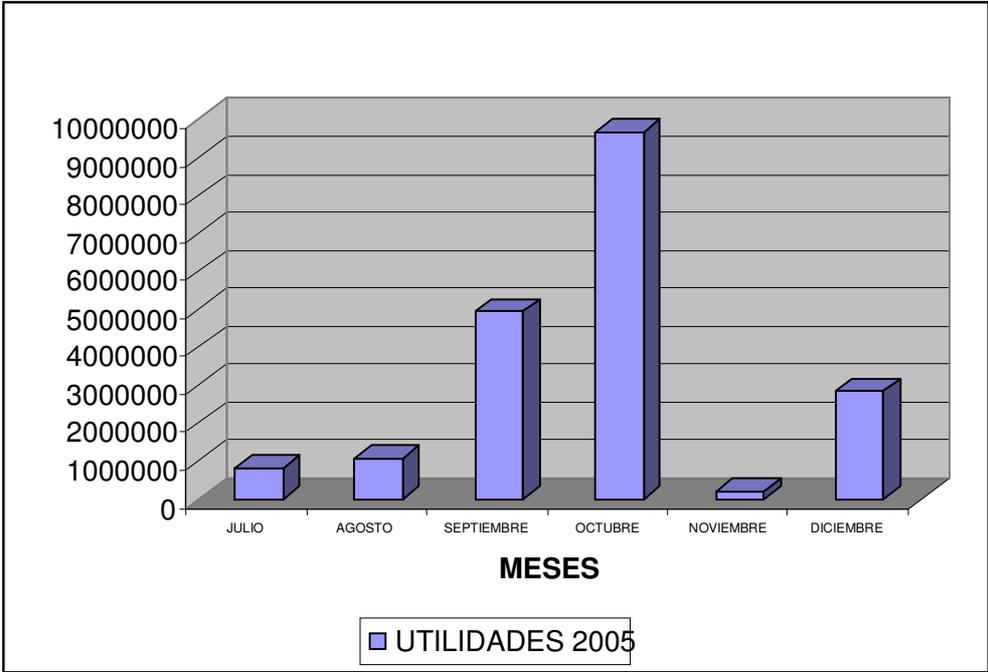
Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

Cuadro 15. Utilidades y crecimiento 2005

MES	UTILIDAD	CRECIMIENTO	% CRECIMIENTO
JULIO	\$ 828.400		
AGOSTO	\$ 1.076.043	\$ 247.643	29,90%
SEPTIEMBRE	\$ 4.949.306	\$ 3.873.263	360,00%
OCTUBRE	\$ 9.682.963	\$ 4.733.657	95,60%
NOVIEMBRE	\$ 206.800	-\$ 9.476.163	-97,86%
DICIEMBRE	\$ 2.841.706	\$ 2.634.906	1274,10%

Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

Gráfica 24. Utilidades 2005



Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

- Situación Financiera Hotel Sindamanoy Julio - Diciembre 2005

Al hacer una revisión preeliminar de los estados de resultados obtenidos, en la administración del hotel sindamanoy en el periodo 2005, se puede observar con respecto a los ingresos, que la gran parte de ellos están concentrados en el servicio de restaurante y otros, los cuales son mas representativos que el servicio de hotelería, ya que este último tiene una participación mucho menor y su crecimiento no ha tenido incrementos significativos, como si los ha tenido el servicio de restaurante. Se puede destacar el mes de octubre como el mes de mayor crecimiento en ingresos tanto en el servicio de hotelería como en el de restaurante, y el mes de agosto como el mes de menor participación en estos servicios. Se puede decir entonces que las personas prefieren utilizar mas el servicio de restaurante que el servicio de hospedaje posiblemente porque los visitantes solo desean pasear durante el día y regresar a su lugar de origen (Ver cuadros y Gráficos anteriores), representando de esta manera una fortaleza para el servicio de restaurante y una debilidad para el servicio de hotelería.

Con respecto a los gastos se puede analizar que el rubro más significativo esta reflejado en lo referente a los gastos de ventas, los cuales presentan un alto crecimiento en los meses de octubre y noviembre. Existe una dificultad para saber exactamente por que concepto son estos gastos, ya que los estados de resultados entregados por la cooperativa Maz Luz no discriminan de manera clara las cuentas presentadas a Turnariño

De los gastos de administración se puede decir que no tienen una participación significativa con respecto a los gastos de ventas, esto debido tal vez, a que en el hotel no se cuenta con un personal de planta.

Al realizar una comparación entre los ingresos y gastos ocasionados por el Hotel Sindamanoy se observa que para todos los meses los ingresos fueron superiores que los gastos, principalmente en el mes de octubre, donde los ingresos tuvieron su punto más alto. En el mes de noviembre los gastos y los ingresos tuvieron un comportamiento similar, pero posteriormente los ingresos aumentan y los gastos disminuyen nuevamente para el mes de diciembre de 2005, esto representa una fortaleza para el hotel pues en ningún momento los gastos superan a los ingresos, y a pesar de que las utilidades no son muy altas se pueden cubrir los gastos del hotel.

Con respecto a las utilidades se puede notar que han tenido un comportamiento fluctuante, con un crecimiento significativo en los meses de septiembre y octubre, mientras que en los mes de noviembre presentó los índices mas bajos, se puede observar también que el índice de crecimiento mas alto se presento en el mes de diciembre al pasar de una utilidad de \$ 206.800 en el mes de noviembre a

\$ 2.841.706 representando un 1274.1% de crecimiento. A pesar que la utilidad mas alta se presentó en el mes de octubre, el crecimiento porcentual mas alto no fue el reflejado en este mes, ya que el cambio entre los meses de septiembre y octubre no fue tan significativo como el presentado entre noviembre y diciembre de 2005 por lo tanto esto representa una debilidad ya que no existe una estabilidad y los cambios son demasiado bruscos entre un mes y otro haciendo que exista incertidumbre ante el comportamiento que tendrán las ventas.

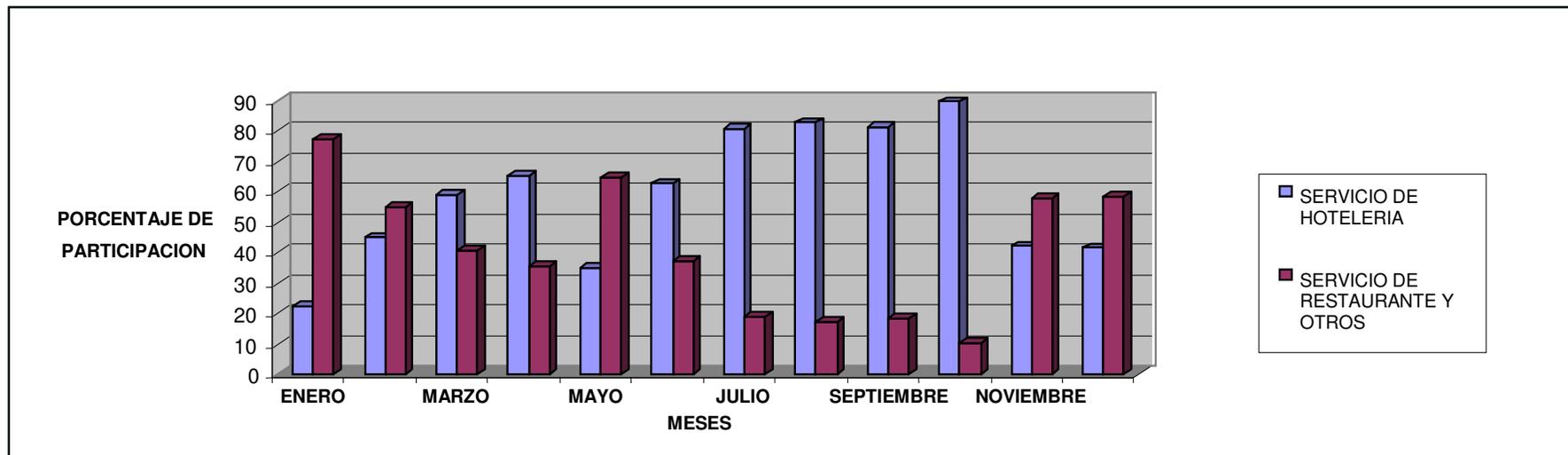
Cuadro 17. Ingresos 2006

CONCEPTO	ENERO	%Part	FEBRERO	%Part	MARZO	%Part	ABRIL	%Part	MAYO	%Part	JUNIO	%Part
INGRESOS												
SERVICIO DE HOTELERIA	\$ 2.690.000	22,55	\$ 2.885.000	45,02	\$ 2.691.800	59,12	\$ 6.084.091	65,14	\$ 1.869.818	35,15	\$ 2.840.859	62,81
SERVICIO DE RESTAURANTE Y OTROS	\$ 9.240.114	77,45	\$ 3.523.803	54,98	\$ 1.861.570	40,88	\$ 3.315.419	35,49	\$ 3.448.952	64,85	\$ 1.681.806	37,19
TOTAL	\$ 11.930.114	100,00	\$ 6.408.803	100,00	\$ 4.553.370	100,00	\$ 9.339.510	100,00	\$ 5.318.768	100,00	\$ 4.522.665	100,00

CONCEPTO	JULIO	%Part	AGOSTO	%Part	SEPTIEMBRE	%Part	OCTUBRE	%Part	NOVIEMBRE	%Part	DICIEMBRE	%Part
INGRESOS												
SERVICIO DE HOTELERIA	\$ 6.905.533	80,86	\$ 9.311.349	82,77	\$ 4.092.629	81,42	\$12.713.162	89,69	\$ 7.738.338	42,21	\$ 6.497.361	41,47
SERVICIO DE RESTAURANTE Y OTROS	\$ 1.634.472	19,14	\$ 1.938.617	17,23	\$ 933.749	18,58	\$ 1.461.719	10,31	\$ 10.593.350	57,79	\$ 9.170.116	58,53
TOTAL	\$ 8.540.005	100,00	\$ 11.249.966	100,00	\$ 5.026.378	100,00	\$ 14.174.881	100,00	\$ 18.331.688	100,00	\$ 15.667.477	100,00

Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

Gráfica 25. Ingresos 2006

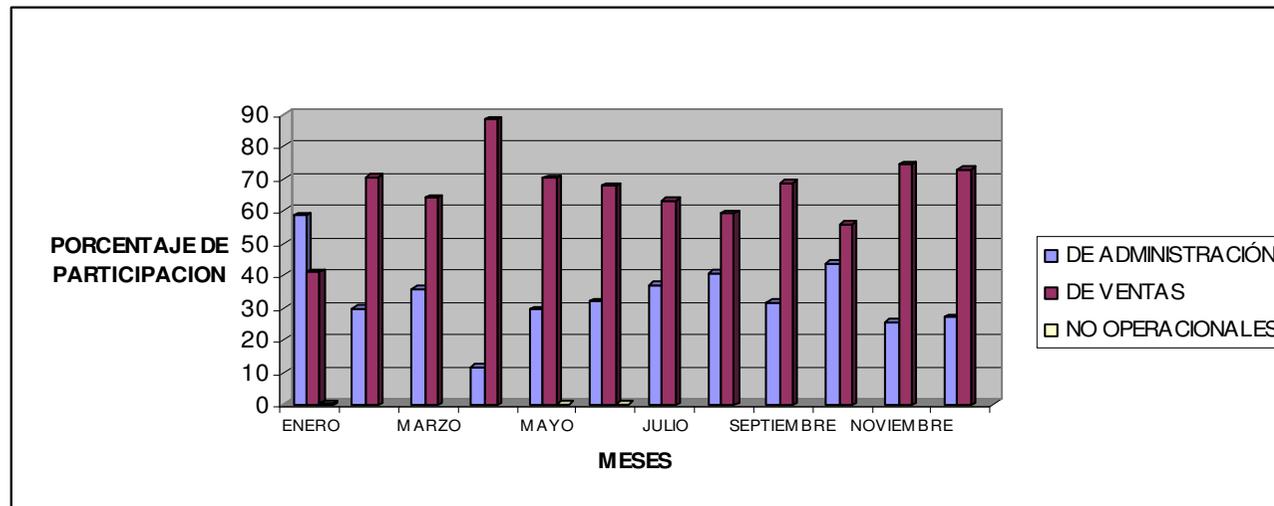


Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

Cuadro 18. Gastos 2006												
CONCEPTO	ENERO	%Part	FEBRERO	%Part	MARZO	%Part	ABRIL	%Part	MAYO	%Part	JUNIO	%Part
GASTOS												
DE ADMINISTRACIÓN	\$ 3.578.548	58,52	\$ 888.605	29,76	\$ 662.151	35,89	\$ 911.512	11,74	\$ 1.165.107	29,52	\$ 659.109	31,96
DE VENTAS	\$ 2.506.059	40,98	\$ 2.097.316	70,24	\$ 1.182.600	64,11	\$ 6.853.401	88,26	\$ 2.768.330	70,13	\$ 1.396.250	67,71
NO OPERACIONALES	\$ 30.772	0,5	\$		\$		\$ -		\$ 13.779	0,34	\$ 6.820	0,33
TOTAL	\$ 6.115.379	100,00	\$ 2.985.921	100,00	\$ 1.844.751	100,00	\$ 7.764.913	100,00	\$ 3.947.236	100,00	\$ 2.062.179	100,00

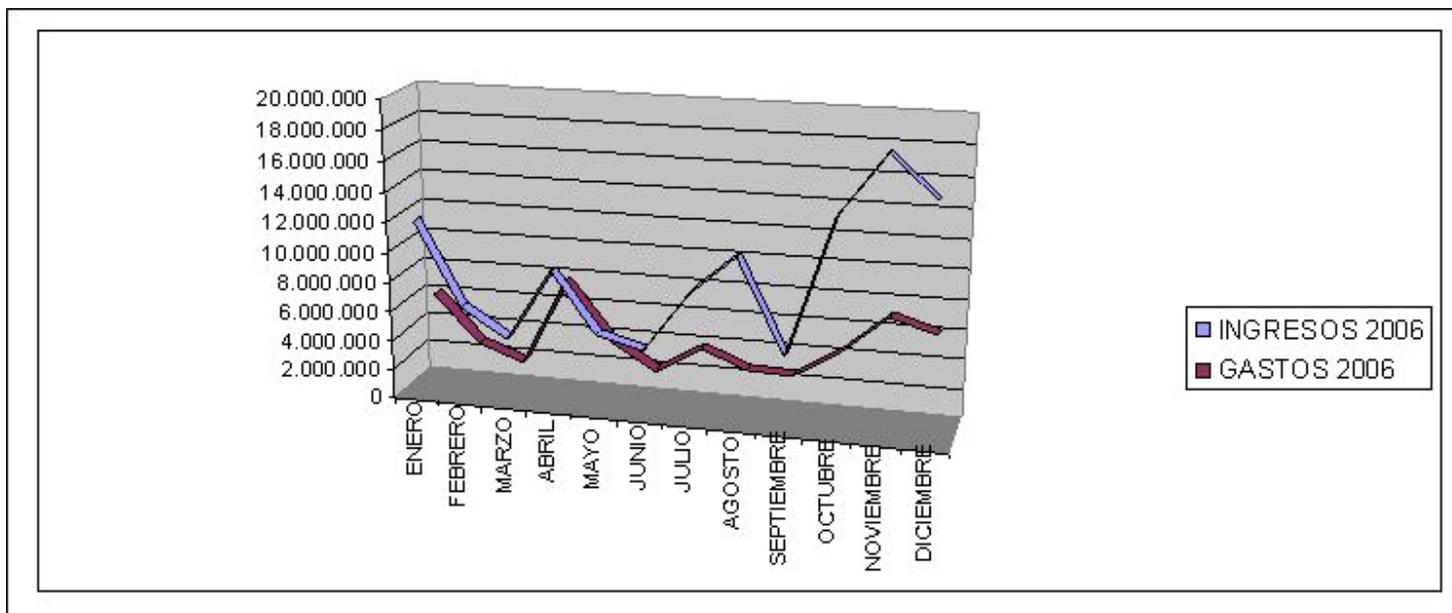
CONCEPTO	JULIO	%Part	AGOSTO	%Part	SEPTIEMBRE	%Part	OCTUBRE	%Part	NOVIEMBRE	%Part	DICIEMBRE	%Part
GASTOS												
DE ADMINISTRACION	\$ 1.462.240	37,02	\$ 1.115.787	40,89	\$ 820.053	31,55	\$1.990.858	43,72	\$ 1.839.254	25,68	\$ 1.702.199	27,19
DE VENTAS	\$ 2.487.884	62,98	\$ 1.612.690	59,11	\$ 1.779.337	68,45	\$ 2.542.889	56,08	\$ 5.323.879	74,32	\$ 4.557.778	72,81
NO OPERACIONALES	\$											
TOTAL	\$ 3.950.124	100,00	\$ 2.728.477	100,00	\$ 2.599.390	100,00	\$ 4.533.747	100,00	\$ 7.163.133	100,00	\$ 6.259.977	100,00

Gráfico 26. Gastos 2006



Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

Gráfico 27. Ingresos vs. gastos 2006



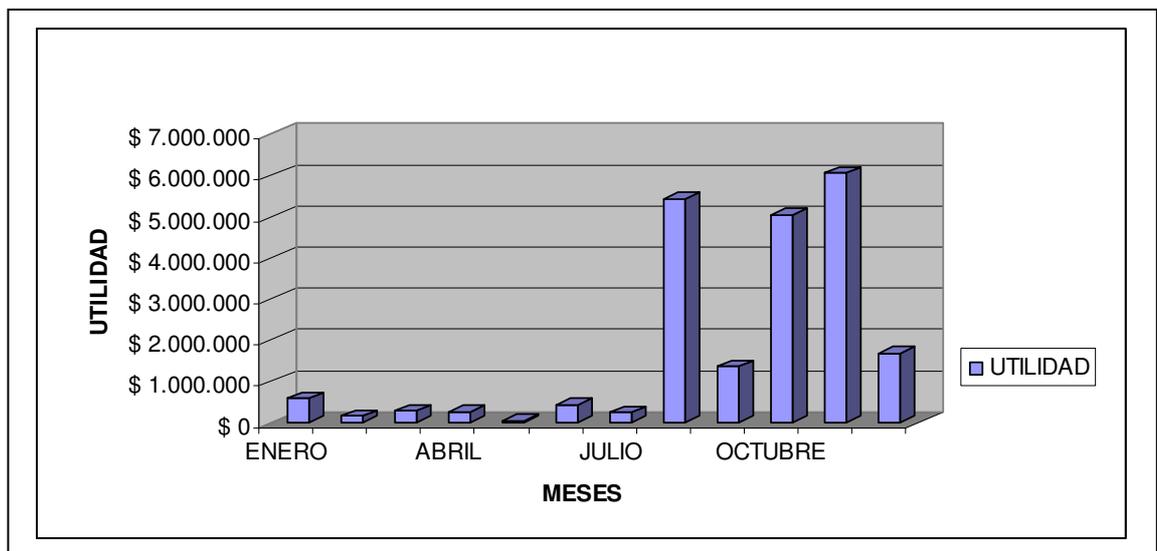
Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

Cuadro 19. Utilidades Hotel Sindamanoy 2006

MES	UTILIDAD	CRECIMIENTO	% CRECIMIENTO
ENERO	\$ 583.910		
FEBRERO	\$ 148.955	-\$ 434.955	-74,49
MARZO	\$ 277.692	\$ 128.737	86,43
ABRIL	\$ 256.597	-\$ 21.095	-7,60
MAYO	\$ 40.532	-\$ 216.065	-84,20
JUNIO	\$ 429.486	\$ 388.954	959,62
JULIO	\$ 243.970	-\$ 185.516	-43,19
AGOSTO	\$ 5.442.180	\$ 5.198.210	2130,68
SEPTIEMBRE	\$ 1.358.798	-\$ 4.083.382	-75,03
OCTUBRE	\$ 5.042.970	\$ 3.684.172	271,13
NOVIEMBRE	\$ 6.057.168	\$ 1.014.198	20,11
DICIEMBRE	\$ 1.684.457	-\$ 4.372.711	-72,19

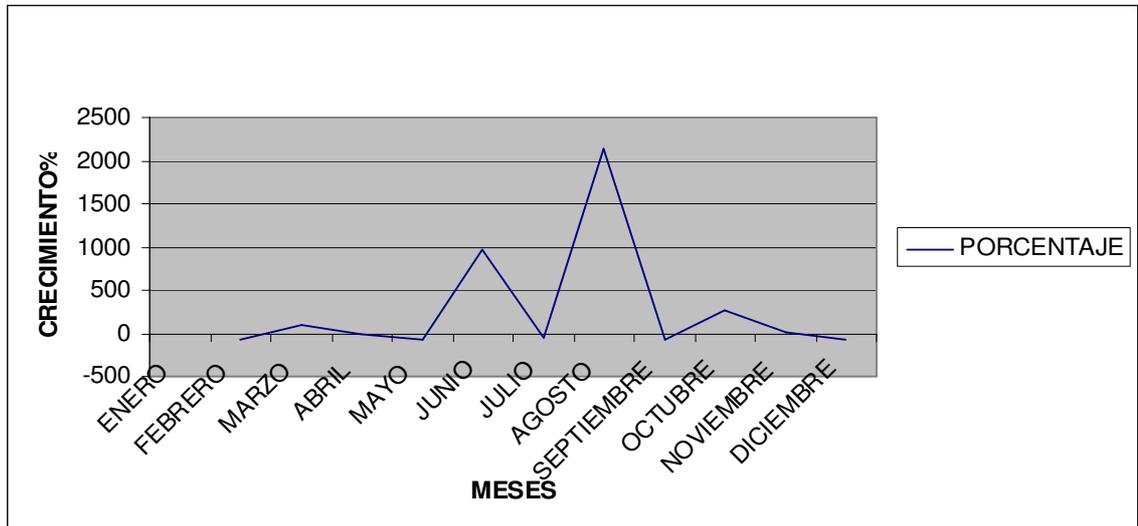
Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

Gráfico 28. Utilidades Hotel Sindamanoy 2006



Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

Gráfico 29. Crecimiento porcentual

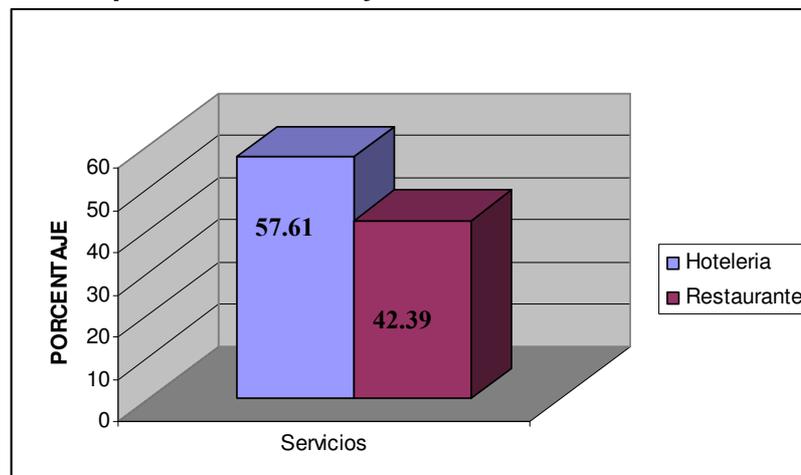


Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

- Análisis De Los Cuadros Hotel Sindamanoy 2006

Con respecto a los ingresos producidos por el Hotel Sindamanoy se puede observar que en el año 2006 los mayores ingresos están representados por el servicio de hotelería, el cual tuvo una participación total de 57.61% contra el 42.39% obtenido por el servicio de restaurante para el mismo periodo (ver grafico No 30)

Gráfico 30. Participación hotelería y restaurante



Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

Al realizar un análisis mes a mes del comportamiento de los ingresos obtenidos en el año 2006 por el Hotel, se puede observar que en los meses de julio, agosto, septiembre, y octubre el servicio de hotelería tuvo su mayor crecimiento, mientras que el servicio de restaurante no obtuvo una participación significativa en el mismo periodo, evidenciando de esta manera que estos servicios en los meses mencionados no tienen un crecimiento directamente proporcional, por el contrario para los meses de enero y mayo fue mayor el crecimiento del servicio de restaurante mientras que el servicio de hotelería no fue lo suficientemente representativo. Se puede decir entonces que el crecimiento de alguno de estos dos servicios no depende el uno del otro. El mes de noviembre es el mes de mayores ingresos en el 2006, con un total de \$ 18.331.688 y con una participación en el servicio de hotelería de 42,21% y 57,79% para el servicio de restaurante; mientras que el mes de menores ingresos fue junio, con un total de \$ 4.522.665. La participación para el servicio de hotelería en este periodo fue de 62,81% y de 37,19% para el servicio de restaurante. (Ver grafico No. 25).

Con respecto a los gastos se puede observar que para el 91.7% de los meses analizados en el año 2006 los gastos de ventas fueron los mas representativos, estando por encima de los gastos de administración y no operacionales, siendo el mes de abril el mes que reporto mayores gastos totales, los gastos no operaciones no tienen una participación significativa ya que solo se reportaron en tres meses. (Ver cuadro No. 18)

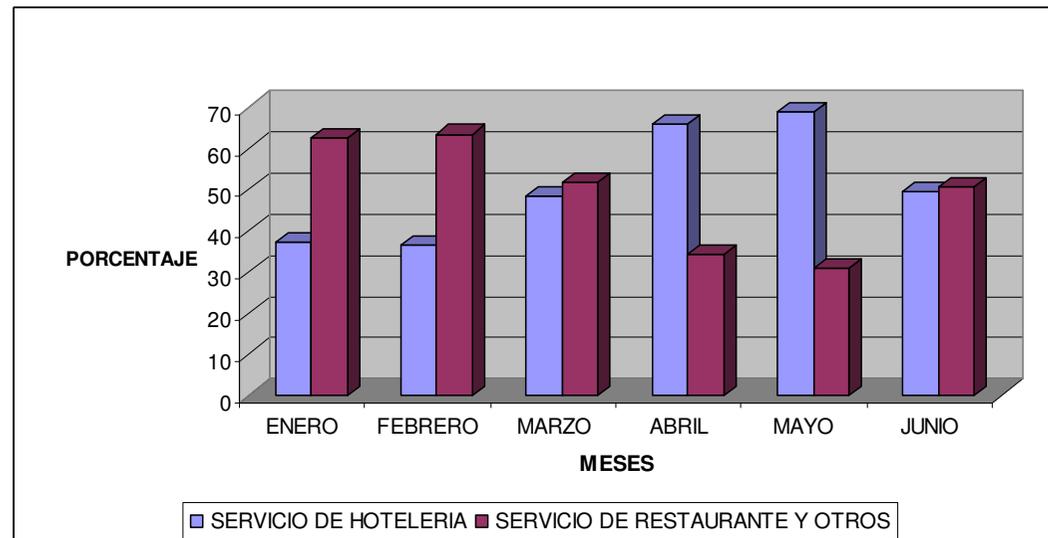
Al Hacer una comparación entre los ingresos y gastos obtenidos en el 2006 se observa que para todos los meses los ingresos ha superado a los gastos, lo cual se constituyen en una fortaleza para el hotel, principalmente en los meses de agosto, octubre, noviembre y diciembre. (Ver gráfico No 27)

Referente a las utilidades presentadas por el Hotel, se evidencia que en el primer semestre del año 2006, obtuvo unas utilidades muy bajas comparadas con el segundo semestre del mismo año, que a pesar de tener un crecimiento mayor no alcanzan las expectativas, teniendo en cuenta la capacidad instalada y el numero de clientes potenciales. Tal vez una de las mayores debilidades del hotel está reflejada en las utilidades, ya que a pesar de no obtener perdida para ninguno de los meses, las utilidades que presenta son muy bajas y mas aun si se tiene en cuenta que esta debe ser dividida entre la administración y la Oficina de Turismo de Nariño. Un crecimiento notorio en las utilidades se presentó al pasar de \$ 243.970 en julio a \$ 5.442.180 en Agosto teniendo un crecimiento porcentual de 2130.68%, además se observa que en el periodo analizado el crecimiento porcentual ha sido negativo en algunos meses demostrando que el crecimiento en las utilidades no se da de manera sostenida si no que es muy fluctuante.

Cuadro 20. Ingresos 2007

CONCEPTO	ENERO	%Part	FEBRERO	%Part	MARZO	%Part	ABRIL	%Part	MAYO	%Part	JUNIO	%Part
INGRESOS												
SERVICIO DE HOTELERIA	\$ 5.201.994	37,31	\$ 3.516.945	36,49	\$ 4.327.257	48,39	\$ 7.713.720	65,8	\$ 7.737.455	69,07	\$ 3.763.458	49,5
SERVICIO DE RESTAURANTE Y OTROS	\$ 8.739.567	62,69	\$ 6.121.075	63,51	\$ 4.615.076	51,61	\$ 4.008.183	34,2	\$ 3.464.095	30,93	\$ 3.838.705	50,5
TOTAL	\$ 13.941.561	100	\$ 9.638.020	100	\$ 8.942.333	100	\$ 11.721.903	100	\$ 11.201.550	100	\$ 7.602.163	100

Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

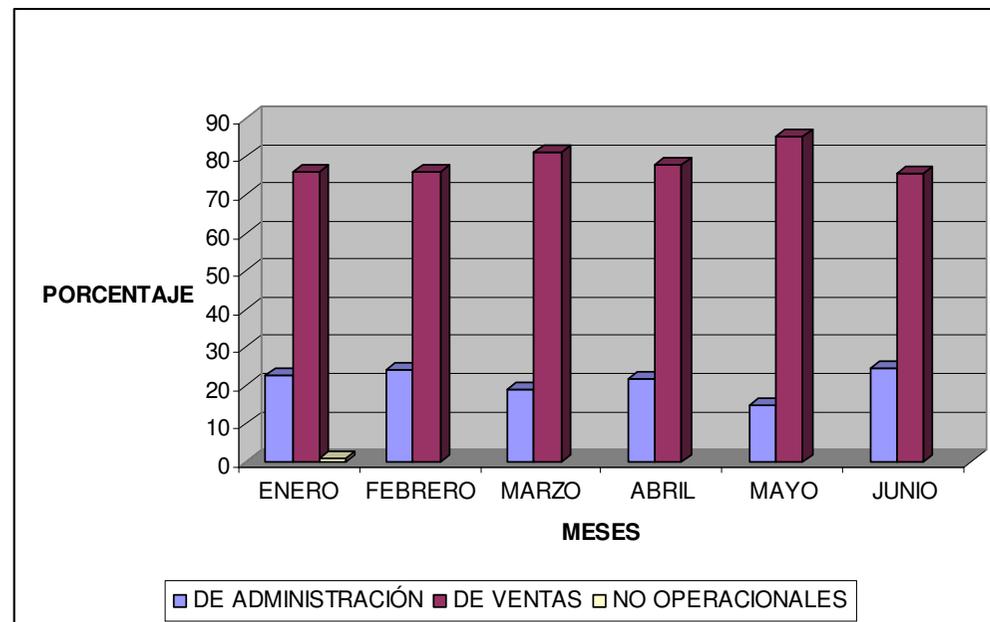
Gráfico 31. Ingresos 2007

Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

Cuadro 21. Gastos 2007												
CONCEPTO	ENERO	%Part	FEBRERO	%Part	MARZO	%Part	ABRIL	%Part	MAYO	%Part	JUNIO	%Part
GASTOS												
DE ADMINISTRACIÓN	\$ 997.447	22,84	\$ 936.414	24	\$ 834.895	18,95	\$ 1.187.693	21,91	\$ 824.779	14,74	\$ 1.001.348	24,61
DE VENTAS	\$ 3.326.940	76,2	\$ 2.965.190	76	\$ 3.567.050	81,05	\$ 4.232.490	78,09	\$ 4.769.300	85,26	\$ 3.066.715	75,39
NO OPERACIONALES	\$ 42.171	0,96										
TOTAL	\$ 4.366.558	100	\$ 3.901.604	100	\$ 4.401.945	100	\$ 5.420.183	100	\$ 5.594.079	100	\$ 4.068.063	100

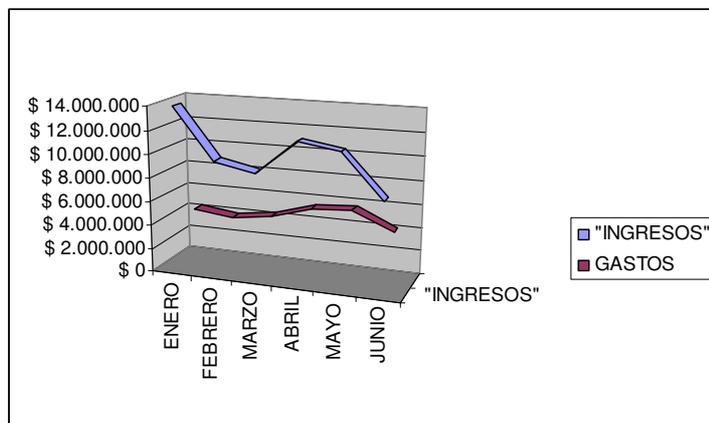
Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

Gráfico No. 32 Gastos 2007



Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

Gráfico 33. Ingresos vs. Gastos



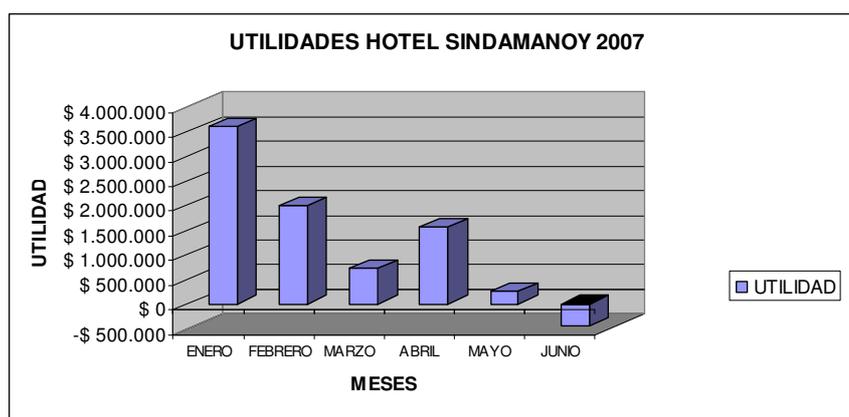
Fuente: Estados financieros Hotel Sindamano

Cuadro 22. Utilidades Hotel Sindamano 2007

MES	UTILIDAD	CRECIMIENTO	% CRECIMIENTO
ENERO	\$ 3.606.074		
FEBRERO	\$ 1.999.973	-\$ 1.606.101	-44,54
MARZO	\$ 707.814	-\$ 1.292.159	-64,61
ABRIL	\$ 1.566.808	\$ 858.994	121,36
MAYO	\$ 257.710	-\$ 1.309.098	-83,55
JUNIO	-\$ 438.532	-\$ 696.242	-270,16

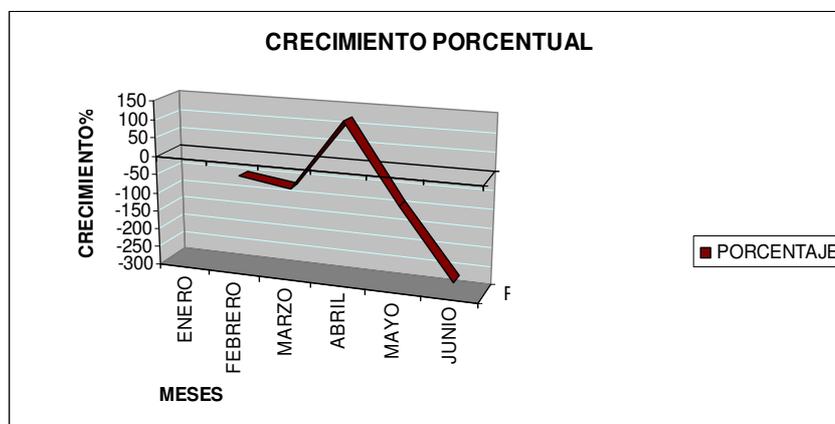
Fuente: Estados financieros Hotel Sindamano

Gráfico 34. Utilidades Hotel Sindamano 2007



Fuente: Estados financieros Hotel Sindamano

Gráfico 35. Crecimiento porcentual



Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

- Análisis Situación financiera Primer Semestre 2007.

Con respecto a los ingresos producidos por el Hotel Sindamanoy para el primer semestre de 2007 los mayores ingresos están representados por el servicio de hotelería, se puede decir que el servicio de restaurante tuvo su mayor crecimiento en los meses de enero y febrero, mientras que el servicio de hotelería reportó su mayor crecimiento en los meses de abril y mayo y para los meses restantes es decir marzo y junio el comportamiento de los dos servicios fue similar,

Los gastos presentados en este periodo muestran que el mayor rubro estuvo representado en los gastos de ventas, los cuales para todos los meses mostraron una participación promedio del 78.66% dentro del total de los gastos, estando siempre por encima de los gastos de administración y no operacionales.

El cuadro de Ingresos Vs. Gastos nos muestra que los gastos en ninguno de los meses superaron los ingresos, lo cual es positivo pues esto quiere decir que el Hotel cuenta con capacidad suficiente para cubrir sus propios gastos sin siquiera utilizar el 100% de la capacidad instalada y sin contar con estrategias publicitarias definidas.

Las utilidades obtenidas en el periodo analizado, presentaron un decrecimiento, pues ninguno de los meses posteriores al mes de enero alcanzó las ganancias logradas en este mes, incluso en el mes de junio por primera vez durante la administración de la Cooperativa Maz luz se obtuvo pérdida, como se puede observar en la grafica de crecimiento porcentual.

5.6 MATRIZ PCI (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA)

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS		DEBILIDADES		IMPACTO	
	Mayor	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Menor
CAPACIDAD DIRECTIVA						
Utilización de Planes Estratégicos			X		X	
Establecimiento de misión, visión y objetivos				X		X
Estructura organizacional definida				X		X
Existencia de un manual de funciones				X		X
Evaluación y pronóstico del medio				X		X
Agresividad para enfrentar a la competencia			X		X	
Sistemas de control de gestión				X		X
CAPACIDAD COMPETITIVA						
Zonas Verdes	X				X	
Participación en el mercado		X				X
Costo del servicio		X				X
Calidad en el Servicio	X				X	
Satisfacción del cliente	X					X
Servicio Posventa			X			X
Estrategias de mercadeo			X		X	
Prestación de Servicios Adicionales	X				X	
CAPACIDAD FINANCIERA						
Liquidez				X		X
Capital de Trabajo		X				X
Endeudamiento			X		X	
Margen de Utilidad			X		X	
Inversión de Capital			X		X	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO						
Proceso de Capacitación		X				X
Rotación del personal		X				X
Seguridad Laboral		X				X
Motivación	X				X	
Generación de empleo en la zona	X				X	
Clima Organizacional	X					X
INFRAESTRUCTURA						
Ubicación Geográfica		X			X	
Capacidad del restaurante	X				X	
Salón de Eventos		X				X
Suites		X				X

A continuación se realiza un análisis de cada uno de los entornos mencionados en la matriz anterior.

-CAPACIDAD DIRECTIVA.

Utilización de Planes Estratégicos: Es considerado una debilidad mayor con alto impacto, pues el Hotel no cuenta con planes estratégicos, que le permitan alcanzar un mercado más amplio.

Establecimiento de misión, visión y objetivos: Se presenta como una debilidad menor con impacto menor, ya que a pesar de que el hotel no tiene establecidos estos factores, no son un impedimento mayor para realizar sus actividades.

Estructura organizacional definida: La ausencia de esta, ocasiona que se presenten problemas tanto en niveles de jerarquía como en la comunicación entre el personal debido a la falta de un conducto regular, por ello es considerado como una debilidad menor con un impacto menor.

Existencia de un manual de funciones: La inexistencia de un manual de funciones en el hotel, ocasiona que el personal no tenga clara sus funciones al interior del mismo y por lo tanto hace que las tareas tomen mas tiempo del requerido, por tanto es considerada como una debilidad menor con un impacto bajo.

Evaluación y pronóstico del medio: Debido a que el hotel no realiza este proceso podría perder un mercado potencial importante, el cual se vería traducido en los ingresos que percibe el hotel, por lo tanto es considerado como una debilidad mayor con un impacto menor.

Agresividad para enfrentar a la competencia: El hotel actualmente no maneja estrategias agresivas que permitan atraer a un mayor número de clientes, dándole así mayor ventaja a la competencia para acaparar un mercado más grande y perdiendo una gran cantidad de clientes, por lo tanto se la considera como una debilidad mayor con alto impacto.

Sistemas de control de gestión: La carencia de este tipo de sistemas impide tener un mayor control sobre los procesos que se llevan al interior del hotel, dejando a un lado los problemas que podrían estar ocurriendo y que la administración no se daría cuenta si no realiza este control, por lo tanto se lo considera como una debilidad menor con impacto menor.

- CAPACIDAD COMPETIVA.

Zonas Verdes: Es considerado una fortaleza mayor, pues el Hotel Sindamanoy además de contar con una vista excelente del lugar, posee unas zonas verdes las cuales sirven para que los clientes realicen diversas de actividades al aire libre, representando una fortaleza con alto impacto ante los demás competidores de la zona.

Participación en el mercado: A pesar que el número de clientes que visita el hotel no es muy grande, existe una parte del mercado la cual prefiere la atención y servicios ofrecidos en el Hotel Sindamanoy, sin embargo este numero no es suficiente para tener una participación amplia en el mercado, por lo tanto es considerado como una fortaleza menor con un impacto menor.

Costo del servicio: En este aspecto se puede decir que con respecto al competidor mas cercano que el Hotel Chalet Guamuez, el Hotel Sindamanoy maneja precios mas bajos que podrían darle una ventaja sobre este, pero con respecto al resto de los hoteles que se ubican en la zona, maneja precios mucho mas elevados, según la encuesta realizada a cliente potenciales la mayoría de ellos están dispuestos a pagar menores precios por alojamiento y restaurante (ver anexo 4), por lo anterior este factor es considerado como una fortaleza menor con impacto menor.

Calidad en el Servicio: De acuerdo a las encuestas realizadas en el Hotel sobre calidad en el servicio, el 18.92% de las personas encuestadas consideran que el servicio es excelente, el 48.65% consideran que es bueno, el 24.32% opina que es regular y el 8.11% opina que el servicio ofrecido es malo (ver anexo 1), por lo tanto es considerado como una fortaleza mayor con impacto menor.

Satisfacción del cliente: Los resultados arrojados por las encuestas muestran que el 64% de los clientes opinan que el servicio al cliente proporcionado por los trabajadores del hotel es bueno, el 29% considera que es regular y el 7% considera que el servicio fue malo (ver anexo 1), es por eso que se lo considera como una fortaleza mayor con impacto menor.

Servicio Posventa: La inexistencia de este servicio en el Hotel Sindamanoy, ocasiona la perdida de fidelidad en los clientes, pues podrían sentir que el hotel no esta interesado en ofrecer nuevos paquetes o promociones que se ajusten a sus necesidades, por ello es considerado una debilidad mayor con un impacto menor.

Estrategias de mercadeo: Las escasas estrategias de mercadeo que posee el hotel no son lo suficientemente agresivas para atraer un mayor número de clientes, además no existe un interés notorio por aumentar el número de servicios

y planes ofrecidos que le permitan de esta manera posicionarse en el mercado, aumentando así sus utilidades.

Prestación de Servicios Adicionales: Es considerado como una fortaleza mayor con un alto impacto, pues la realización de eventos es uno de los servicios mas utilizados dentro de los servicios adicionales, ya que el hotel cuenta con un salón con capacidad de 200 personas y con la logística adecuada para la realización de los mismos.

- CAPACIDAD FINANCIERA.

Cuadro 23. Razones financieras 2006

RAZON FINANCIERA	FÓRMULA	CIFRAS	2006
Liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{35.293.650}{22.575.833}$	1,56
Capital de trabajo	Activo corriente- Pasivo Corriente	35.293.650- 22.575.833	12.717.817
Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{36.323.210}{36.275.443}$	1.001
De patrimonio a activo Total	$\frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{-64.359}{36.275.443}$	-0.001
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{35.293.650-3.217.000}{22.575.833}$	1.42
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta después de imp X100}}{\text{Ingresos operacionales}}$	$\frac{1.684.457 \times 100}{15.667.477}$	10.75%
Rendimiento sobre los Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta después de imp X100}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{1.684.457 \times 100}{36.275.443}$	4.64%

Fuente: Estados financieros Hotel Sindamanoy

• **Análisis Razones Financieras.**

Para poder realizar un análisis de la situación financiera actual del Hotel Sindamanoy se utilizaron algunas razones financieras, teniendo en cuenta que éstas pueden medir en alto grado la eficacia y el comportamiento del Hotel. Las razones financieras presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, pueden precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, y todo lo relacionado con su actividad; para ello se determinó las razones de liquidez, capital de trabajo, endeudamiento, prueba ácida, margen de utilidad neta y rendimiento sobre los activos.

Liquidez: Con respecto a la liquidez, la cual refleja la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos, reflejando la posición financiera general de la empresa; se puede decir que el Hotel Sindamanoy posee una liquidez muy baja, teniendo en cuenta que el indicador no tiene una cifra significativa, lo cual demuestra que tiene una capacidad mínima para responder con sus obligaciones a corto plazo, es decir por cada peso que adeuda el hotel a corto plazo, tiene de respaldo 1.56 pesos representados en sus activos corrientes, por lo tanto se puede decir que es una debilidad menor con impacto menor.

Capital de Trabajo: Este muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes y mide el número de veces que los activos corrientes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo; se observa que el Hotel Sindamanoy posee un capital de trabajo que a pesar de no ser muy alto le permitiría cubrir ciertas obligaciones sin embargo sería conveniente tomar medidas que permitan tener un mayor incremento en el capital de trabajo, por ello es una fortaleza menor con impacto menor.

Endeudamiento: La razón de endeudamiento mide la porción de activos financiados por deuda, indicando la razón o porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos; se puede decir que el Hotel Sindamanoy tiene un alto índice de deudas representadas casi en el 100% para el año 2006, lo cual es preocupante teniendo en cuenta la crítica situación financiera en que se encuentra el hotel, es por ello que es considerada como una debilidad mayor con impacto mayor.

Con relación a la razón de patrimonio a activo total, que demuestra la relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por los accionistas y el activo total, se observa que la relación es mínima, con un índice del -0.001, esto demuestra que el crecimiento anual del patrimonio del hotel es muy bajo ya que los estados financieros presentados en los últimos periodos han arrojado utilidades muy bajas e incluso pérdidas en algunos meses

La prueba ácida se cataloga como una de las razones financieras más importantes, mide la liquidez sin tener en cuenta el inventario que es uno de los activos menos líquidos de la empresa, esta razón representa las veces que el activo circulante más líquido cubre al pasivo a corto plazo. Para el caso del Hotel Sindamanoy, se encuentra que la liquidez sigue siendo baja y que necesita con urgencia mayor solvencia para convertirse en una empresa sólida que pueda cubrir sus deudas inmediatas.

Margen de utilidad neta: mide la razón o porcentaje que la utilidad neta representa con relación a las ventas netas; es decir, que mide la facilidad de

convertir las ventas en utilidades. El Análisis de este indicador demuestra que las utilidades arrojadas por el Hotel a diciembre de 2006 son bajas con relación a los ingresos operacionales, por lo anterior es representa una amenaza mayor con un impacto mayor

El rendimiento sobre los activos determina la eficacia de la gerencia para obtener utilidades con sus activos disponibles; también conocido como rendimiento sobre la inversión, en este caso los resultados arrojados son muy bajos, lo cual representa una falta de efectividad en la utilización de activos con los que se cuenta.

En estas condiciones, la situación financiera del Hotel Sindamanoy es crítica, teniendo en cuenta los indicadores financieros que reflejan la debilidad económica de la empresa, donde las oportunidades disminuyen y las fortalezas no son suficientes para enfrentar las amenazas del medio, los porcentajes de ventas han disminuido considerablemente en los últimos años y se evidencia una pérdida paulatina y sostenida del mercado.

La difícil situación financiera se traduce en la falta de liquidez, que hace que la empresa tenga una mínima capacidad para pagar sus cuentas a corto plazo con sus activos. Por lo tanto, se concluye que si llegara a ocurrir un problema financiero, la empresa no sería solvente para cancelar con facilidad sus obligaciones.

Por otra parte, no se han establecido estrategias encaminadas a centralizar la información y las directrices para hacer más eficientes los procesos y procedimientos y mejorar los servicios que contribuyan a incrementar la participación en el mercado y la rentabilidad de la operación.

Se observa que la empresa no tiene una visión futurista, es necesario definir de manera más puntual sus acciones correctivas las cuales permiten visualizar sus ventajas en términos de operaciones y eficiencia. Es importante trabajar aspectos como inventarios, proveedores, mercadeo y otros para obtener una mayor rentabilidad y mejorar la situación financiera, en cuanto a la liquidez se refiere.

Del análisis anterior, se puede concluir que el Hotel Sindamanoy no ha tenido el mejor manejo, no se han utilizado las estrategias de mercadeo necesarias lo cual se demuestra en las bajas utilidades a final de cada periodo.

Un manejo adecuado y eficiente por parte de la administración conlleva a buscar políticas de venta y nuevas estrategias de desarrollo de productos a través de ofrecer mejores servicios para que la empresa oriente su estrategia de comercialización a posicionar un nuevo portafolio de servicios en el mercado, mediante agresivas campañas publicitarias cuyo objeto principal es elevar la imagen de la empresa y su nivel competitivo.

- CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO.

Proceso de Capacitación: Los empleados del Hotel Sindamanoy, reciben capacitación periódica por parte de Cotelco, pues esta organización ofrece cursos en diversas áreas cada cuatro o seis meses, brindando así una mayor calidad en el servicio y mayores conocimientos a los empleados en diferentes áreas, representando una fortaleza menor con impacto menor.

Rotación del personal: La rotación de personal en el hotel es mínima, porque procuran mantener empleadas a las mismas personas que han venido trabajando con ellos y con anteriores administraciones, esto evita estar en continuos procesos de selección y capacitación de personal, este factor es una fortaleza menor con un impacto menor.

Seguridad Laboral: La escasa rotación de personal brinda a los trabajadores mayor seguridad a los empleados en su sitio de trabajo, proporcionando un mejor desempeño al sentirse parte importante dentro del Hotel, por ello es una fortaleza menor con impacto menor.

Motivación: La existencia de los factores anteriores además del trato recibido por los directivos y las remuneraciones de tipo económico que reciben los trabajadores como primas navideñas hacen que el personal se sienta motivado y trabaje mejor, representando una fortaleza mayor con impacto mayor.

- INFRAESTRUCTURA.

Ubicación Geográfica: El Hotel Sindamanoy se encuentra ubicado en el corregimiento de El Encano en la vereda de Santa Clara a orillas del Lago Guamuez, representando una fortaleza menor, pues a pesar de tener la mejor vista de la zona, se encuentra un poco alejado del puerto y el acceso se hace difícil para personas que no poseen vehículo propio.

Fachada: La fachada que tiene el Hotel Sindamanoy, se puede catalogar como una fortaleza mayor, pues su arquitectura es atractiva para los turistas y se ha tratado al máximo de conservar su estilo original.

Figura 1. Fachada



Figura 2. Fachada



INFRAESTRUCTURA INTERNA:

RESTAURANTE:

El Hotel cuenta con un restaurante de dos niveles en el cual los clientes pueden degustar del menú que ofrece el Hotel, además de disfrutar de una excelente vista de la laguna.

Figura 3. Restaurante



SUITE: El Hotel posee dos suites con las mismas características las cuales están dotadas de una cama king y una sala de star con su respectiva chimenea, donde se puede disfrutar de la tranquilidad que ofrece el lugar.

Figura 4. Suite



Figura 5. Suite



Figura 6. Vista desde la Suite



HABITACIONES SENCILLAS: Las habitaciones sencillas de el hotel cuentan con una o dos camas y se las puede acondicionar para acomodaciones triples, todas las habitaciones poseen baño privado y tienen vista a la laguna.

Figura 7. Habitación sencilla



Figura 8. Habitación sencilla



SALÓN DE EVENTOS: El salón de eventos del hotel tiene una capacidad para doscientas personas y cuenta con chimenea y bar además de la logística adecuada para realizar distintos tipos de eventos.

Figura 9. Salón



Figura 10. Salón



SALÓN DE JUEGOS: El salón de juegos tiene una meza de billar, una de ping pon además de cancha de sapo y distintos juegos de mesa que brindan al cliente entretenimiento y diversión en su estadía.

Figura 11. Salón de juegos



Figura 11. Salón de juegos



SALAS DE STAR: Las salas del Hotel tienen su respectiva chimenea en las cuales los clientes pueden disfrutar momentos de esparcimiento y de relajación con sus familiares y amigos ya que el lugar es propio para liberarse del estrés que produce la ciudad.

Figura 12. Sala



Figura 13. Sala



5.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Utilización de Planes estratégicos	0.14	1	0.14
Establecimiento de misión, visión y objetivos	0.09	2	0.18
Estructura organizacional definida.	0.09	2	0.18
Agresividad para enfrentar la competencia	0.07	1	0.07
Participación en el mercado	0.08	3	0.24
Calidad en el Servicio	0.1	4	0.4
Estrategias de Mercadeo	0.14	1	0.14
Margen de utilidad	0.13	1	0.13
Motivación	0.07	4	0.28
Ubicación geográfica	0.09	3	0.27
TOTAL	1.0		2.03

La matriz de evaluación del factor interno arroja un resultado ponderado de 2.03, lo cual significa que se encuentra muy por debajo del promedio (2.5), y que las debilidades que tiene en este momento el hotel podrían afectarlo de manera definitiva. Por tanto se hace necesario implementar estrategias y planes que impidan llegar a una situación peor, haciendo un análisis amplio de los problemas y sus posibles soluciones.

CAPITULO 6. MATRIZ DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en el mercado 2. Calidad en el Servicio. 3. Motivación. 4. Ubicación geográfica. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización de planes estratégicos. 2. Utilización de misión visión y objetivos. 3. Estructura Organizacional definida 4. Agresividad para enfrentar la competencia. 5. Estrategias de mercadeo 6. Margen de Utilidad
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad en carreteras. 2. Cercanía corregimiento del encano a Pasto. 3. Desarrollo de Ecoturismo. 4. Clientes más informados. 5. Relación calidad precio. 6. Mayor promoción del turismo 7. Incremento de turistas en el País. 8. Crecimiento del sector turístico en el país. 9. Crecimiento de la ocupación hotelera en el país. 	<p>- F1, O1,O5, O7,O8, Diseñar un portafolio de servicios dirigido a los grupos familiares, grupos de amigos, parejas y estudiantes los cuales incluyan además del servicio de alojamiento y restaurante, actividades recreativas con tarifas que se acomoden a diferentes bolsillos.</p> <p>- F2,O4,O5 Mejorar la calidad en el servicio a través de la selección y capacitación continua de personal. Además invertir ciertos recursos en la adecuación y mantenimiento de la infraestructura del hotel, logrando así mayor satisfacción en el cliente.</p> <p>-F4,O1,O2,O3,O7 Realizar un plan de vacaciones recreativas dirigido a niños y adolescentes con actividades lúdicas y recreativas que les permitan conocer de manera más amplia las distintas reservas ubicadas en la región, guiadas por personas expertas en el tema.</p>	<p>-D1,O7,O8,O9 Incursionar en otras ciudades del país, y aprovechar la Cercanía con la Republica del Ecuador para realizar contactos que estén dedicados a la hotelería y el turismo y promocionen la cocha como destino turístico y al Hotel Sindamanoy como la mejor alternativa de hospedaje.</p> <p>-D4,D5,O6,O3 Efectuar alianzas con empresas especializadas en la práctica de deportes extremos como parapentismo, deportes náuticos y otros que se puedan realizar en la zona para ofrecer a los clientes además del servicio de alojamiento la realización de dichas actividades.</p> <p>-D6,O5,O7,O9 Contratar un grupo de asesores comerciales que vendan los servicios del hotel, ofreciendo tarifas módicas y descuentos para distintos grupos de personas.</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes más exigentes. 2. Inflación 	<p>-A1, F1,-Realizar convenios con agencias de viaje y turismo a nivel regional y nacional que permitan ampliar el segmento de mercado captado hasta el momento.</p>	<p>-D4,D5,A1 Desarrollar una campaña publicitaria agresiva, a través de medios impresos, radiales, televisión regional e Internet ofreciendo los servicios del hotel y los atractivos de la región. con el fin de atraer a clientes que no conocen sus instalaciones o que estarían interesados en visitarlas.</p> <p>-D1,D4,D5,A1 Contactar empresas del sector público y privado que desarrollen eventos tales como foros, seminarios, talleres, eventos sociales, recreativos, con el fin de que utilicen las instalaciones del Hotel para desarrollar dichas actividades ofreciendo un portafolio de servicios atractivo tanto en calidad como en precios.</p>

6.1 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

A continuación se realizará el desarrollo de la matriz de vulnerabilidad mencionando en principio los puntales de los cuales depende el Hotel para sobrevivir.

Identificación de Puntales

- Utilización de Planes estratégicos
- Establecimiento de misión, visión y objetivos
- Estructura organizacional definida.
- Agresividad para enfrentar la competencia
- Participación en el mercado
- Calidad en el Servicio
- Estrategias de Mercadeo
- Margen de utilidad
- Motivación
- Ubicación geográfica

Traducir los puntales en amenazas para el Hotel

- UTILIZACION DE PLANES ESTRATEGICOS: Carencia de planes estratégicos para alcanzar objetivos concretos.
- ESTABLECIMIENTO DE MISION, VISION Y OBJETIVOS: No elaborar un direccionamiento estratégico que plantee estos factores.
- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA: Inexistencia de un organigrama y una jerarquización al interior del Hotel.
- AGRESIVIDAD PARA ENFRENTAR LA COMPETENCIA: Tomar una actitud pasiva frente a la competencia.
- PARTICIPACION EN EL MERCADO: Perder la participación con la que cuenta el Hotel actualmente.
- CALIDAD EN EL SERVICIO: Ausencia de un manual de calidad y de un buzón de sugerencias al interior del Hotel.
- ESTRATEGIAS DE MERCADEO: Carencia de planes y estrategias para atraer un mayor numero de clientes.
- MARGEN DE UTILIDAD: No obtener un margen de utilidad representativo.
- MOTIVACION: Inexistencia de mecanismos de motivación que hagan que el rendimiento laboral sea mayor.
- UBICACIÓN GEOGRAFICA: Dificultad para acceder a las instalaciones por vía terrestre.

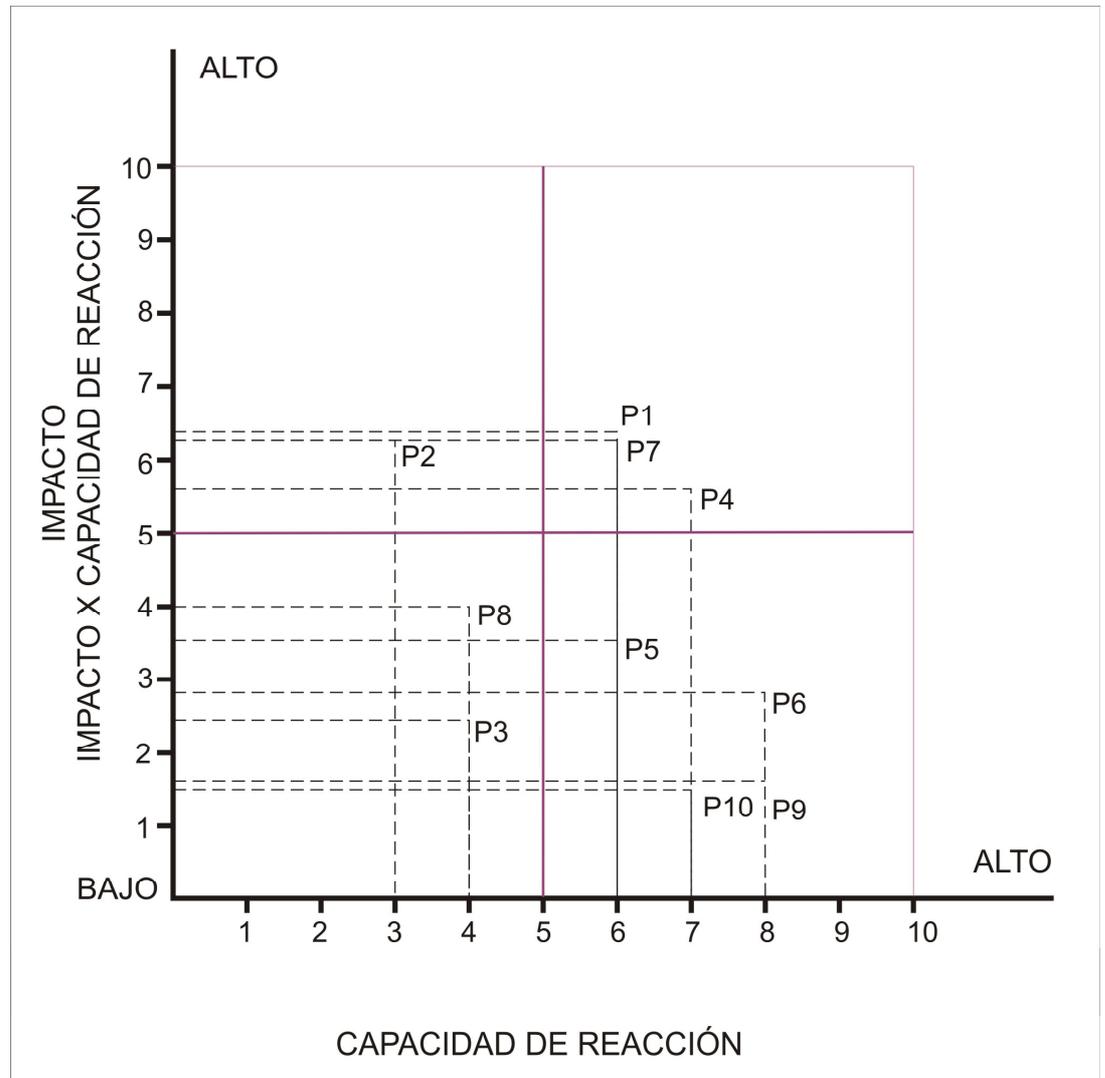
Evaluación de las Consecuencias

- No alcanzar las metas y objetivos de la empresa a largo plazo, ni de forma organizada.
- No tener claro hacia donde se encamina o cual es el verdadero objetivo que persigue el funcionamiento del Hotel.
- Confusión acerca de las tareas y labores que cada uno de los miembros del hotel debe realizar.
- Perdida de clientes reales y potenciales, generando una crisis financiera en Hotel.
- La perdida de participación en el mercado generaría una incertidumbre económica al interior del hotel, llevándolo hasta el cierre del mismo.
- Baja calidad en los servicios ofrecidos por el hotel, generando insatisfacción en clientes.
- Baja ocupación hotelera y baja demanda de los productos y servicios debido al desconocimiento de los mismos.
- Perdida al final de cada periodo contable, ocasionando el cierre del hotel.
- Bajo rendimiento por parte de los trabajadores de hotel, generando deficiencias en la prestación del servicio.
- Cierre temporal del hotel, ante la escasa demanda.

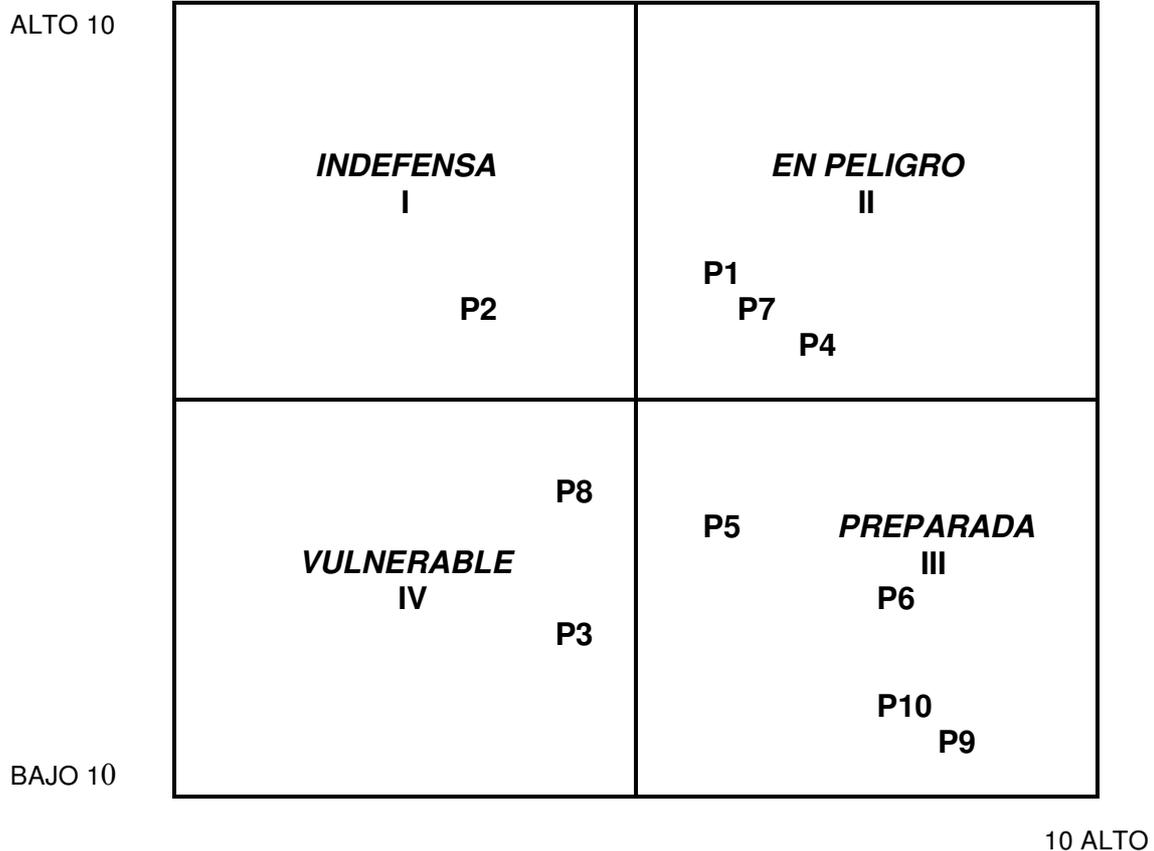
VALORIZACIÓN DEL IMPACTO

PUNTALES		IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
P1	Utilización de Planes estratégicos	8	0.8	6	II
P2	Establecimiento de misión, visión y objetivos	7	0.9	4	I
P3	Estructura organizacional definida.	6	0.4	4	III
P4	Agresividad para enfrentar la competencia	8	0.7	7	II
P5	Participación en el mercado	7	0.5	6	IV
P6	Calidad en el Servicio	7	0.4	8	IV
P7	Estrategias de Mercadeo	7	0.9	6	I
P8	Margen de utilidad	8	0.5	4	III
P9	Motivación	4	0.4	8	IV
P10	Ubicación geográfica	5	0.3	7	IV

6.2 GRÁFICO MATRIZ DE VULNERABILIDAD



6.3 DIAGRAMA EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD



Análisis Matriz De Vulnerabilidad.

La ubicación de cada uno de los puntales, en los cuadrantes de la matriz de vulnerabilidad, indica la situación que presenta cada uno de los impactos analizados al interior de Hotel.

Cuadrante No.1 *Indefensa*: En este cuadrante se ubican los puntales en los cuales la empresa debe tomar reacción inmediata pues no tiene defensas para contrarrestar el impacto que ello puede generar; en este caso se encuentra el puntal No.2 que es el establecimiento de visión misión y objetivos, factores de los cuales el hotel carece y sin los cuales no tiene claro hacia donde se encamina o cual es el verdadero objetivo que persigue el funcionamiento del Hotel.

Cuadrante No. 2 *En Peligro*: En este cuadrante se ubican los puntales que cuales ponen en peligro el funcionamiento de la empresa, sin embargo existe capacidad de reacción; en este caso se encuentran ubicados los puntales No 1 (utilización de planes estratégicos), No 7 (estrategias de mercadeo), y No 4 (Agresividad para enfrentar a la competencia), de los cuales la empresa carece y por lo tanto ponen en peligro el funcionamiento de la misma ya que estos están encaminados a aumentar la ocupación en el hotel y por ende sus utilidades.

Cuadrante No. 3 *Preparada*: Los puntales que se ubican es este cuadrante indican que la empresa se encuentra preparada para reaccionar ante estos aspectos. Para el Hotel Sindamanoy, se encuentran: el Puntal 5 (participación en el mercado) debido a que aun es reconocido en el mercado y hay un grupo de clientes que prefiere los servicios del hotel, Puntal 6 (calidad en el servicio), pues el Hotel goza de una buena calidad en sus servicios, y esta preparado para mejorarla, aumentando así la satisfacción del cliente, Puntal 9 (Motivación) pues actualmente los trabajadores del Hotel Sindamanoy se encuentran motivados en su puesto de trabajo, lo cual se demuestra en su rendimiento y sentido de pertenencia, Puntal 10 (Ubicación geográfica) debido a que el hotel posee una ubicación privilegiada con respecto a la competencia.

Cuadrante No 4 *Vulnerable*: En este cuadrante se ubican los puntales que revelan amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar, en este caso se encuentran: puntal 3 (estructura organizacional definida) pues el hotel no cuenta con este aspecto, aunque puede prepararse para implementarlo, Puntal 8 (Margen de Utilidad) debido a que el hotel actualmente obtiene unos márgenes de utilidad muy bajos representando una ganancia escasa a sus propietarios y administradores.

7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Para la empresa analizada en este estudio, Hotel Sindamanoy, no se realizará un redireccionamiento estratégico, sino que ante la inexistencia de misión, visión, y principios corporativos, se procederá a formularlos por primera vez en el presente plan estratégico.

7.1 HORIZONTE DE TIEMPO

Años 2007 – 2011

7.2 Visión:

“Ser el Hotel de mayor reconocimiento y aceptación del corregimiento de El Encano y uno de los más visitados en el sur occidente del país, caracterizándonos por ser una empresa altamente competitiva e innovadora al ofrecer un servicio de excelente calidad que colme las necesidades y expectativas de nuestros clientes”.

7.3 Misión:

“Somos una empresa dedicada a la prestación del servicio de hotelería, restaurante y realización de eventos, que busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes brindando la posibilidad de un descanso alejado del estrés que producen las ciudades, con alta calidad en los servicios e innovación continua, propiciando así un escenario adecuado para el crecimiento del Hotel, del sector al cual pertenece, y de la región a través del fomento al turismo.”

7.4 Principios Corporativos

Respeto por el cliente interno y externo: El Hotel Sindamanoy se caracteriza por respetar las condiciones y criterios de cada uno de sus clientes, tanto externos como también a los trabajadores que contribuyen al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Calidad: Nuestro Hotel se preocupa por brindar atención y servicio de calidad a todo el que visita sus instalaciones, ya que se toma este aspecto como uno de los pilares que contribuyen al funcionamiento del mismo.

Responsabilidad: Somos responsables de brindar a nuestros clientes servicios que satisfagan sus necesidades, y que estén acorde a sus exigencias, además tenemos un compromiso con el medio ambiente ya que nos desenvolvemos en un espacio de carácter ecológico y por tanto consideramos de vital importancia su preservación.

Competitividad: El principio de competitividad del Hotel Sindamanoy, se basa en el respeto por los demás hoteles y restaurantes que funcionan en la zona, centrando nuestra actitud competitiva en la excelencia en calidad, precio y servicio y no en la competencia desleal.

7.5 OBJETIVOS

- Ampliar el mercado existente en el Hotel.
- Aumentar la calidad del servicio ofrecido.
- Lograr mayor competitividad del hotel en la región.
- Ampliar el portafolio de servicios con actividades de gran auge en el momento.
- Lograr que el Hotel tenga mayor reconocimiento tanto a nivel regional nacional e internacional.
- Lograr que el Hotel sea una empresa rentable y sostenible a largo plazo.

8. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

8.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEEA), que se ilustra a continuación, es un instrumento importante para la formulación de estrategias. Su marco de cuatro cuadrantes indica que tipo de estrategia (agresiva, conservadora, defensiva o competitiva) es la más adecuada para una organización. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas: fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas: estabilidad ambiental [EA] y fuerza de la industria [FI]. Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Para la elaboración de la matriz se siguen los siguientes pasos:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

8.1.1 Cuadro variables EA, FI, VC, FF.

ESTABILIDAD AMBIENTAL	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
Inflación					X			
Reevaluación					X			
Competencia en la Zona			X					
Incremento de la ocupación Hotelera			X					
Seguridad en Carreteras			X					
Total factor			6		8			
FUERZA DE LA INDUSTRIA	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
Crecimiento del sector Hotelero en el País				X				
Aumento de turistas en el país						X		
Barreras de entrada			X					
Promoción de turismo en la región							X	
Total factor			2	3		5	6	
VENTAJA COMPETITIVA	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
Utilización de planes estratégicos							X	
Agresividad para enfrentar a la competencia						X		
Estrategias de mercadeo						X		
Participación en el mercado					X			
Calidad en el servicio			X					
Total factor			2		4	10	6	
FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIÓN							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
Liquidez				X				
Margen de utilidad			X					
Endeudamiento				X				
Inversión de Capital		x						
Total factor		1	2	6				

Los resultados entonces son:

$$EA = -2.8$$

$$FI = 4$$

$$VC = -4.4$$

$$FF = 2.25$$

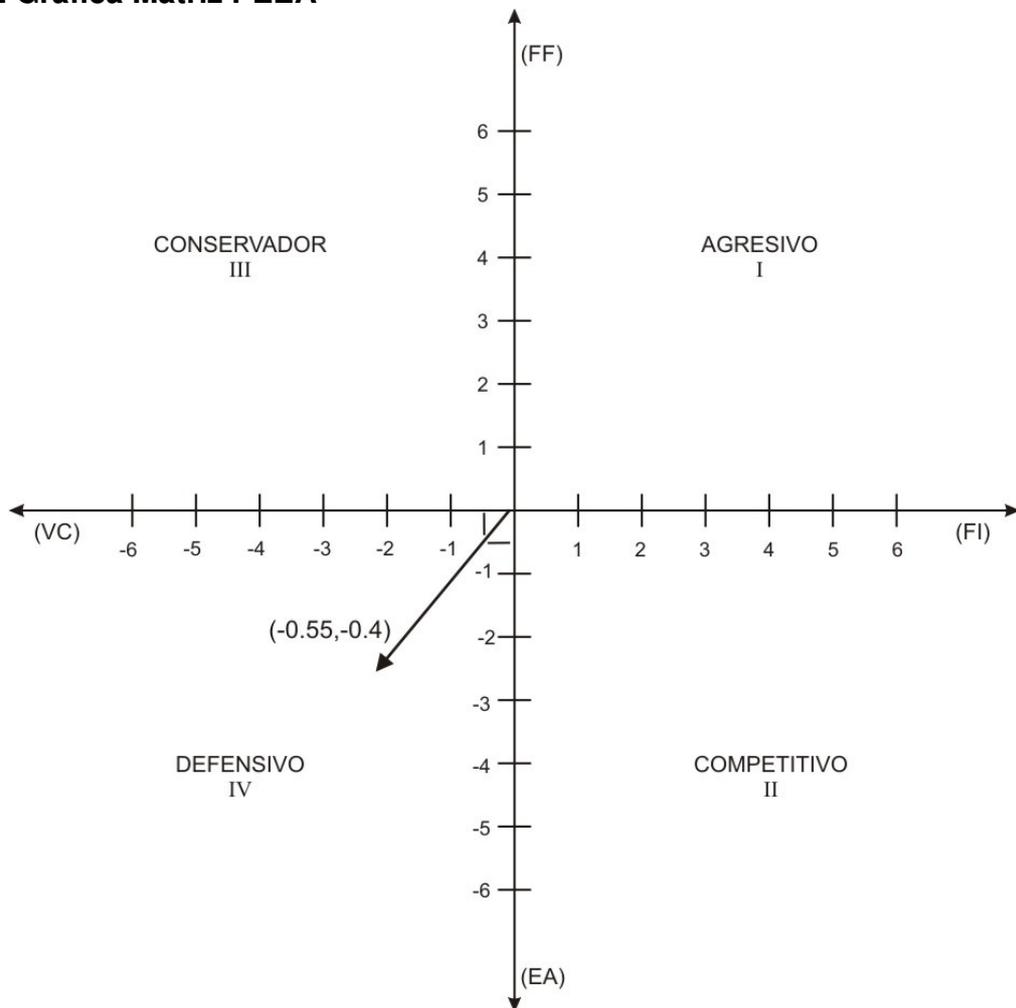
Eje vertical: 2.25 (FF) -2.8 (EA)

$$\text{Eje vertical} = -0.55$$

Eje horizontal: 4(FI) -4.4 (VC)

$$\text{Eje horizontal} = -0.4$$

8.1.2 Gráfica Matriz PEEA



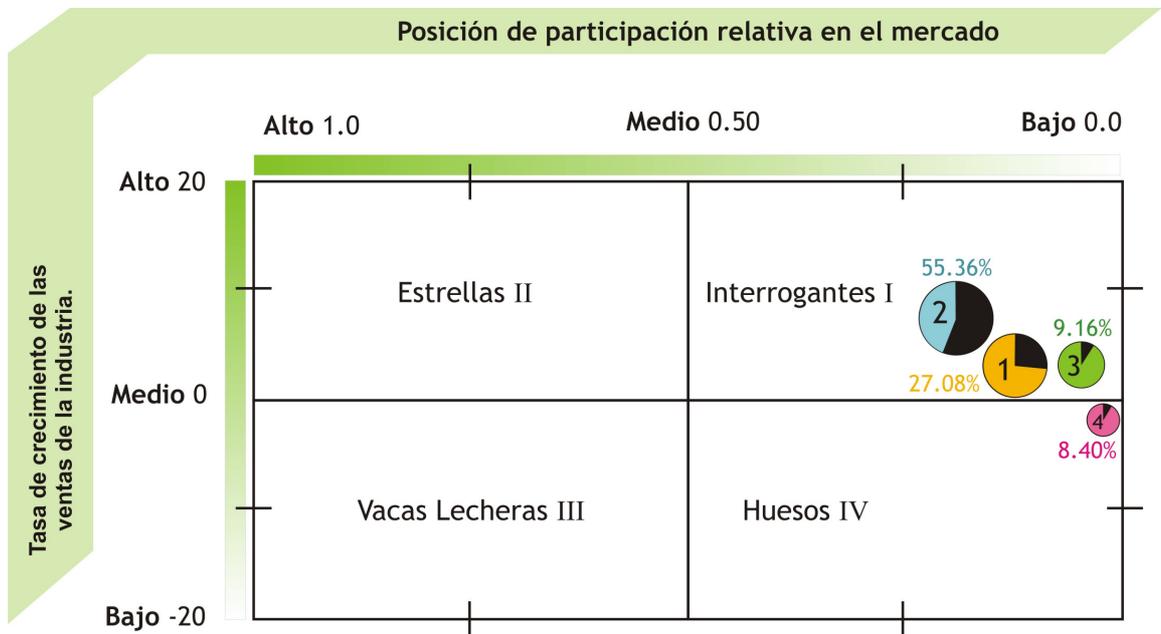
8.1.3 Análisis Matriz PEEA. El resultado de la matriz PEEA muestra que el Hotel Sindamanoy se encuentra ubicado en el cuadrante IV, dándole una posición defensiva, por tanto el Hotel debe concentrar sus esfuerzos en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas; aquí la empresa se concentra en mantener una ventaja competitiva en los nichos correspondientes, además el hotel tienen problemas en la fuerza financiera. El hotel posee muchas ventajas, por estar ubicado en un sitio de interés turístico, pero no se han desarrollado actividades que exploten este potencial, lo cual se ve reflejado en las utilidades que arroja el Hotel, dándole una fuerza financiera muy baja. Por lo tanto el hotel tiene que desarrollar estrategias que aumenten el mercado actual.

8.2 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)

Para la elaboración de la matriz BCG se tiene en cuenta los establecimientos que prestan el servicio de hospedaje en el corregimiento de El Encano, los cuales incluyen dentro de sus servicios alojamiento, restaurante y bar cubriendo aproximadamente el 90% del mercado, convirtiéndose en los más representativos de la zona. La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre los hoteles, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

#	Hotel	Ingresos 1er Semestre 2007	% Ingresos	Utilidad	% Utilidad	% Participación en el Mercado	Tasa de Crecimiento
1	Hotel Sindamanoy	63.047.530	30.27	7.699.847	27.08	28	1
2	Chalet Guamuez	104.345.608	50.09	15.743.484	55.36	35	10
3	Hotel Naturalia	21.323.412	10.24	2.604.178	9.16	17	2
4	Hotel Reflejos del Lago	19.580.320	9.4	2.391.298	8.40	10	-1
	TOTAL	208.296.870	100	28.438.807	100	90	

8.2.1 Gráfica Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB)



8.2.2 Análisis de la Matriz BCG. En esta matriz se ubican los diferentes establecimientos Hoteleros del corregimiento del encano de acuerdo a su tasa de crecimiento y participación en el mercado. También el tamaño de los círculos representa el porcentaje de ingresos obtenido por cada uno en un periodo de 6 meses, para este caso se tuvo en cuenta el primer semestre del 2007.

Se puede observar que en los cuadrantes II y III no se encuentra ubicado ninguno de los establecimientos analizados, pues las empresas existentes no arrojan la suficiente rentabilidad o no tienen un crecimiento representativo.

En el cuadrante No. I encontramos a los Hoteles Sindamanoy, Chalet Guamuez, Naturalia y Reflejos del Lago, esto significa que ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten por tener una mayor parte del mercado. Por lo general, estas empresas necesitan inversión de capital, pero generan pocas utilidades. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

El Hotel Reflejos del Lago se encuentra ubicado en el cuadrante No. IV, convirtiéndose en una empresa "Hueso" es decir su participación es escasa en un

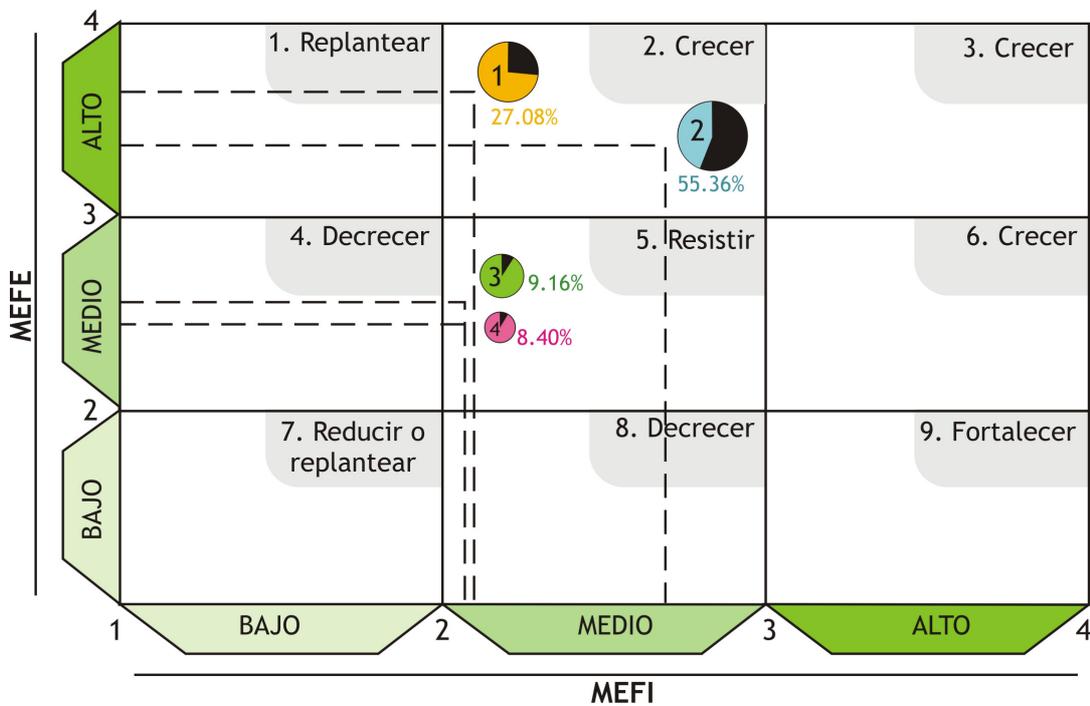
mercado de bajo crecimiento, esto se evidencia en las bajas utilidades o pérdidas que se obtienen, aunque genera algún dinero a sus propietarios.

8.3 MATRIZ IE (INTERNA – EXTERNA)

Para la elaboración de esta matriz se tuvo en cuenta los factores tanto internos como externos de los Hoteles mencionados en el siguiente cuadro.

#	Hotel	Ingresos 1er Semestre 2007	% Ingresos	Utilidad	% Utilidad	Factor interno	Factor Externo
1	Hotel Sindamanoy	63.047.530	30.27	7.699.847	27.08	2.03	3.67
2	Chalet Guamuez	104.345.608	50.09	15.743.484	55.36	2.49	3.43
3	Hotel Naturalia	21.323.412	10.24	2.604.178	9.16	2.02	2.60
4	Hotel Reflejos del Lago	19.580.320	9.4	2.391.298	8.40	2.02	2.58
	TOTAL	208.296.870	100	28.438.807	100		

8.3.1 Gráfica Matriz IE



8.3.2 Análisis de la matriz IE. Como se puede observar en la matriz IE, el hotel Sindamanoy se encuentra ubicado en el cuadrante II junto con el Chalet Guamuez lo cual significa que están en una celda de “crecimiento y desarrollo” para lo cual sería conveniente utilizar estrategias como la penetración del mercado, desarrollo del mercado, planes de integración o alianzas estratégicas con empresas del sector que le permitan recuperar el mercado perdido, como también la implementación de planes estrategia de mercadeo mas agresivas con servicios mas atractivos para los clientes potenciando las características particulares que el hotel posee.

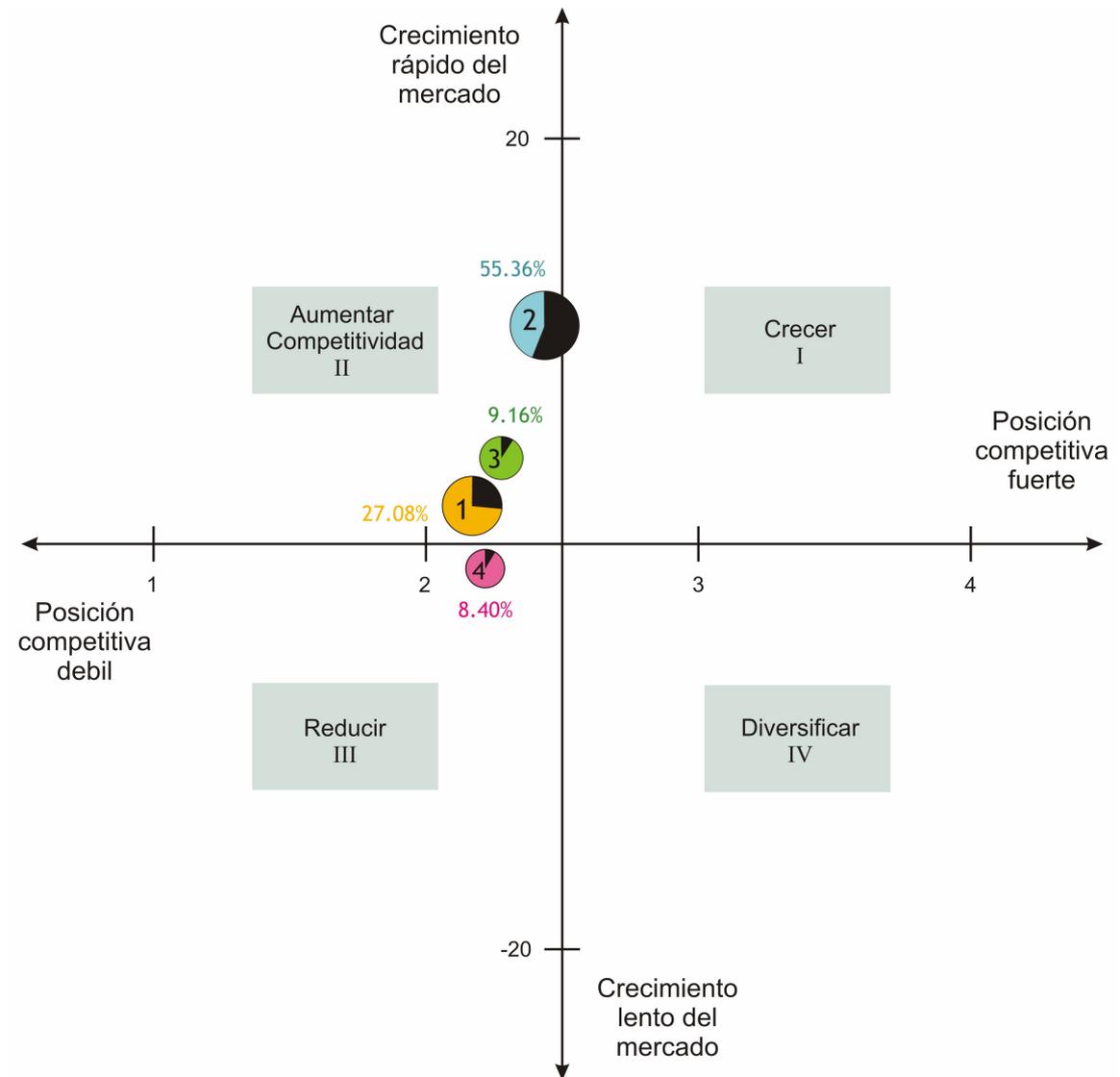
En el cuadrante No. V se ubican los Hoteles Naturalia y reflejos el Lago, esta es una celda de “resistencia” para lo cual es conveniente utilizar estrategias de penetración y desarrollo del producto.

8.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en una herramienta importante para formular estrategias alternativas. Las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva (factor interno) y el crecimiento del mercado.

#	Hotel	Ingresos 1er Semestre 2007	% Ingresos	Utilidad	% Utilidad	Factor interno	Tasa de Crecimiento
1	Hotel Sindamanoy	63.047.530	30.27	7.699.847	27.08	2.03	1
2	Chalet Guamuez	104.345.608	50.09	15.743.484	55.36	2.62	10
3	Hotel Naturalia	21.323.412	10.24	2.604.178	9.16	2.02	2
4	Hotel Reflejos del Lago	19.580.320	9.4	2.391.298	8.40	2.02	-1
	TOTAL	208.296.870	100	28.438.807	100		

8.4.1 Gráfico Matriz Gran Estrategia



8.4.2 Análisis matriz Gran Estrategia. La matriz anterior muestra la posición o el cuadrante dentro del cual se ubica cada uno de los hoteles analizados. El hotel Sindamanoy junto con los hoteles Naturalia y Chalet Guamuez, se posiciona en el cuadrante No. II (Aumentar Competitividad) lo cual significa tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando el mercado muestra diversas oportunidades no pueden competir de una forma adecuada por la inexistencia estrategias y planes que exploten las oportunidades del medio. También cabe anotar que estos Hoteles funcionan sin modelos gerenciales y

sin procedimientos adecuados que les permitan maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Las estrategias que se consideran mas aptas para aplicar a empresas en este cuadrante son las de penetración y desarrollo del mercado, desarrollo del producto y desinversión. La integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable por que proporciona ampliar el mercado. La liquidación se debe considerar como la última instancia. El hotel Chalet Guamuez se encuentra muy cerca del cuadrante No. I, sin embargo su posición competitiva aunque es buena todavía no es óptima para encontrarse en este cuadrante. El hotel Reflejos del lago se encuentra ubicado en el cuadrante No. III, lo cual significa que su tasa de crecimiento es baja, es necesario que se apliquen estrategias agresivas e inversión de capital que le permitan surgir y no llegar a la liquidación o cierre del negocio.

8.5 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

La matriz de política direccional utiliza la capacidad competitiva de la empresa y el grado de atractividad del mercado con el fin de encontrar la mejor estrategia que se acomode a las características de la empresa y del medio en el que compite. El grado de atractividad del mercado se lo mide de 1 a 5 donde 1 representa menor atractividad y 5 lo contrario.

8.5.1 Grado De Atractividad Del Mercado

Competidores en la Zona: Los competidores que existen actualmente en el corregimiento de Encano en cuanto al servicio de hotelería son muy pocos representando una ventaja para el Hotel Sindamanoy.

Tarifas de la Competencia: No es muy atractivo pues el único hotel que maneja tarifas mas altas en la zona es el Hotel Chalet Guamuez.

Numero de Turistas en la Región: El número de turistas es atractivo pues constantemente llegan personas a visitar la región y sus atractivos naturales.

Fomento del Turismo por parte de Turnariño: El fomento por parte de Turnariño es atractivo pues promueve el turismo y además motiva al turista a visitar la región y por ende las instalaciones del Hotel Sindamanoy.

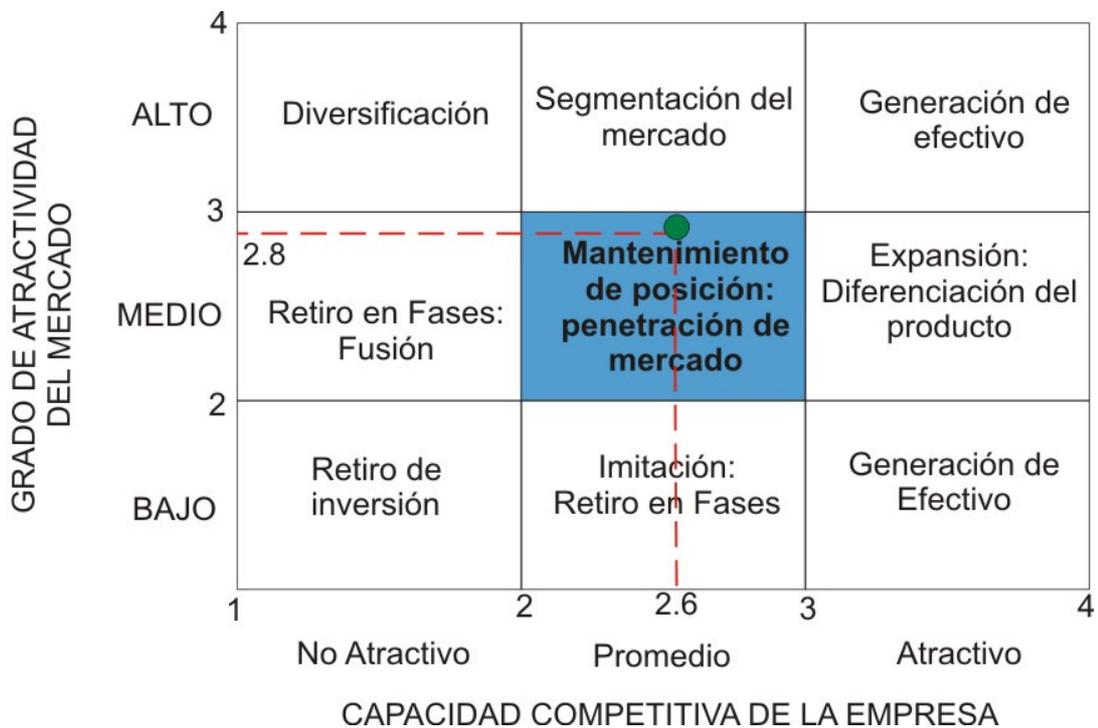
Vías de acceso al corregimiento: Las vías de acceso al corregimiento de El Encano en este momento no presentan las mejores condiciones ya que se encuentran muy deterioradas.

Seguridad en carreteras: La seguridad en carreteras actualmente es muy atractiva gracias a la política de seguridad democrática del actual gobierno.

Competencia desleal: La competencia desleal en el sector es un factor muy grave, pues existen casas que acondicionan para prestar el servicio de hotelería y restaurante y las cuales no cuentan con las especificaciones necesarias para hacerlo.

FACTOR	CALIFICACIÓN
Competidores en la Zona	4
Tarifas de la Competencia	2
Numero de Turistas en la Región	3
Fomento del Turismo por parte de Turnariño	3
Vías de acceso al corregimiento	2
Seguridad en carreteras	4
Competencia desleal	2
PROMEDIO	2.8

8.5.2 Grafica matriz de política direccional (MPD)



8.5.3 Análisis matriz MPD. La matriz anterior muestra que el Hotel Sindamano se encuentra ubicado en el cuadrante (Mantenimiento de posición) donde la estrategia indicada a seguir es la penetración en el mercado es decir el hotel necesita dirigir sus esfuerzos a incrementar la participación en el mercado que opera actualmente con los mismos servicios que este ofrece.

8.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE):

Esta matriz muestra en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas, utiliza la información obtenida de la MEFE, la MEFI, la matriz del perfil competitivo, la matriz DOFA, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. La MCPE es un instrumento que permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad, como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias.

8.6.1 Cuadro matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

FACTORES INTERNOS CLAVES	POND.	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS							
		DESARROLLO DEL MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO		ALIANZAS ESTRATÉGICAS		PENETRACIÓN DEL MERCADO	
		Calificación del atractivo	Total						
Utilización de Planes estratégicos	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56
Establecimiento de misión, visión y objetivos	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27
Estructura organizacional definida.	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	1	0.09
Agresividad para enfrentar la competencia	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28
Participación en el mercado	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Calidad en el Servicio	0.1	3	0.30	4	0.40	3	0.3	3	0.3
Estrategias de Mercadeo	0.14	4	0.56	2	0.56	3	0.56	4	0.56
Margen de utilidad	0.13	-	-	2	0.26	2	0.26	2	0.26
Motivación	0.07	1	0.07	3	0.21	-	-	2	0.14
Ubicación geográfica	0.09	-	-	-	-	3	0.27	1	0.09

FACTORES EXTERNOS CLAVES	POND.	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS							
		DESARROLLO DEL MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO		ALIANZAS ESTRATÉGICAS		PENETRACIÓN DEL MERCADO	
		Calificación del atractivo	Total						
Seguridad en Carreteras	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1	0.1
Cercanía de el corregimiento El Encano a Pasto	0.18	3	0.24	2	0.36	3	0.54	3	0.54
Desarrollo del Ecoturismo	0.07	3	0.21	-	-	4	0.28	2	0.14
Cientes mas exigentes	0.02	1	0.02	3	0.06	-	-	3	0.06
Cientes mas informados	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12
Relación calidad / precio	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28
Inflación	0.08	-	-	-	-	-	-	-	-
Mayor Promoción del Turismo.	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Incremento de Turistas en el País	0.02	4	0.08	2	0.04	3	0.06	2	0.04
Crecimiento del Sector Turístico en el País.	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.30	1	0.15
Crecimiento de la ocupación Hotelera en el País.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
TOTAL FACTORES EXTERNOS E INTERNOS			4.22		4.65		4.85		4.87

8.6.2 Análisis Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE):

Al realizar un análisis de los resultados obtenidos mediante la elaboración de la matriz CPE, se observa que la alternativa estratégica mas atractiva es la penetración del mercado con un puntaje total de 4.8, y no muy de ella con el menor puntaje se encuentra el desarrollo del mercado, seguida del desarrollo del producto y alianzas estratégicas. Por tanto el hotel debe centrar sus esfuerzos en desarrollar estrategias enfocadas a la penetración del mercado sin dejar a un lado las alternativas restantes.

8.7 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Según la matriz de la gran estrategia, las opciones estratégicas que debería adoptar el Hotel Sindamanoy dado su posicionamiento en el cuadrante No.II “Aumentar Competitividad”, y las que se consideran mas apropiadas de acuerdo a las condiciones dadas para alcanzar un nivel de mayor competitividad y contrarrestar las amenazas y debilidades presentes son: Desarrollo del mercado, Desarrollo del producto, Alianzas estratégicas y penetración del mercado.

DESARROLLO DEL MERCADO: Esta estrategia implica buscar nuevas opciones para el servicio que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También consiste en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas.

Para el Hotel Sindamanoy se podría considerar las siguientes estrategias:

- Contactar empresas del sector público y privado que desarrollen eventos tales como foros, seminarios, talleres, eventos sociales, recreativos, con el fin de que utilicen las instalaciones del Hotel para desarrollar dichas actividades ofreciendo un portafolio de servicios atractivo tanto en calidad como en precios.
- Incursionar en otras ciudades del país, y aprovechar la Cercanía con la Republica del Ecuador para realizar contactos que estén dedicados a la hotelería y el turismo y promocionen la cocha como destino turístico y al Hotel Sindamanoy como la mejor alternativa de hospedaje.

DESARROLLO DEL PRODUCTO: Se trata de ganar participación en el mercado a través del lanzamiento de nuevos servicios o planes en los mercados actuales que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

- Diseñar un portafolio de servicios dirigido a los grupos familiares, grupos de amigos, parejas y estudiantes los cuales incluyan además del servicio de alojamiento y restaurante, actividades recreativas con tarifas que se acomoden a diferentes bolsillos.
- Realizar un plan de vacaciones recreativas dirigido a niños y adolescentes con actividades lúdicas y recreativas que les permitan conocer de manera más amplia las distintas reservas ubicadas en la región, guiadas por personas expertas en el tema.

- Mejorar la calidad en el servicio a través de la selección y capacitación continua de personal. Además invertir ciertos recursos en la adecuación y mantenimiento de la infraestructura del hotel, logrando así mayor satisfacción en el cliente.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS: Una alianza estratégica se produce cuando dos o más organizaciones comparten recursos y actividades para aplicar determinada estrategia. Las organizaciones no siempre pueden resolver sus problemas utilizando exclusivamente sus recursos, es posible que estas empresas tengan la necesidad de obtener materiales, habilidades innovación, recursos financieros o accesos a los mercados y reconozcan que es mas fácil obtenerlos mediante la cooperación que con la propiedad.

- Realizar convenios con agencias de viaje y turismo a nivel regional y nacional que permitan ampliar el segmento de mercado captado hasta el momento,
- Efectuar alianzas con empresas especializadas en la práctica de deportes extremos como parapentismo, deportes náuticos y otros que se puedan realizar en la zona para ofrecer a los clientes además del servicio de alojamiento la realización de dichas actividades.

PENETRACIÓN DEL MERCADO: Se trata de incrementar la participación en mercados existentes con los mismos productos. Hay tres caminos para desarrollar esta estrategia, que los clientes actuales consuman más productos y servicios, atraer clientes de los competidores; y, atraer a clientes potenciales que no compran en la actualidad en este formato comercial.

- Desarrollar una campaña publicitaria agresiva, a través de medios impresos, radiales, televisión regional e Internet ofreciendo los servicios del hotel y los atractivos de la región. con el fin de atraer a clientes que no conocen sus instalaciones o que estarían interesados en visitarlas
- Contratar un grupo de asesores comerciales que vendan los servicios del hotel, ofreciendo tarifas módicas y descuentos para distintos grupos de personas.

9. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son medidores cuantitativos y cualitativos de control y evaluación del desempeño, a través de los cuales se evalúa el desarrollo de una actividad o proceso por la implementación de un nuevo plan de trabajo, frente a los objetivos y metas propuestas en el mismo.

A continuación se muestran los indicadores propuestos para evaluar el funcionamiento del Hotel Sindamanoy de acuerdo a las actividades que este realiza.

INDICADOR	FORMULA	ESTANDAR
Eficacia en Ventas	$\frac{\text{Ventas realizadas por mes} \times 100}{\text{Visitas realizadas por mes}}$	90%
Crecimiento en las ventas	$\frac{\text{Total ventas periodo actual}}{\text{Total ventas periodo anterior}}$	7% mensual
Índice de Participación en el mercado	$\frac{\text{Ventas de la empresa} \times 100}{\text{Ventas totales del mercado}}$	10% mensual
Planeación	$\frac{\text{Planes en desarrollo}}{\text{Total de planes establecidos}}$	100%
Satisfacción del cliente	$\frac{\# \text{ de Quejas recibidas}}{\# \text{ de clientes hospedados}}$	0%
Cumplimiento del los planes	$\frac{\text{Total metas planteadas}}{\text{Total metas cumplidas}}$	90%
Proceso de capacitación	$\frac{\text{Total cursos programados}}{\text{Total cursos realizados}}$	90%
Índice de venta de nuevos servicios	$\frac{\# \text{ de nuevos servicios vendidos}}{\# \text{ de nuevos servicios presupuestados para la venta}}$	70%
Índice de visitas a los clientes	$\frac{\# \text{ de visitas realizadas}}{\# \text{ de visitas presupuestadas}}$	65%
Índice de presupuesto de ingresos	$\frac{\text{Ingresos reales} \times 100}{\text{Ingresos presupuestados}}$	90%
Cobertura	$\frac{\# \text{ de huéspedes alojados}}{\# \text{ de clientes proyectados}}$	95%

Productividad	$\frac{\text{Total ventas semestrales}}{\text{Vendedor x horas trabajadas por semestre}}$	2 ventas mensuales
Inversiones	$\frac{\text{Inversiones realizadas}}{\text{Inversiones presupuestadas}}$	90%
Ejecución Presupuestal	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado} \times 100}{\text{Presupuesto elaborado}}$	100%
Margen de Utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{ventas}}$	30%

CAPITULO 10. PLAN DE ACCIÓN HOTEL SINDAMANÓY

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	META	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO		INDICADORES DE LOGRO
					INICIA	TERMINA	
Ampliar el mercado existente en el Hotel	Contactar empresas del sector público y privado que desarrollen eventos tales como foros, seminarios, talleres, eventos sociales, recreativos, con el fin de que utilicen las instalaciones del Hotel para desarrollar dichas actividades ofreciendo un portafolio de servicios atractivo tanto en calidad como en precios.	Ampliar el mercado en un 30% para el 2008	-Visitar empresas mostrando el portafolio de servicios del hotel. -Mostrar las ventajas que tendría el convenio para las empresas. -Seleccionar las empresas interesadas. -Realizar un plan de trabajo con las empresas seleccionadas. -Brindar la logística necesaria a las empresas para empezar la actividades	-Gerente -Jefe de Ventas -Turnariño	Semestral		Realizar contratos con al menos 15 empresas semestralmente.
Ampliar el mercado existente en el Hotel Lograr que el Hotel sea una empresa rentable y sostenible a largo plazo.	Incursionar en otras ciudades del país, y aprovechar la Cercanía con la Republica del Ecuador para realizar contactos que estén dedicados a la hotelería y el turismo y promocionen la cocha como destino turístico y al Hotel Sindamanoy como la mejor alternativa de hospedaje	Aumentar el numero de turistas de otras regiones en un 20%	-Contactar Hoteles y agencias de viaje en el ecuador interesados en promocionar los servicios del hotel Sindamanoy -Realizar convenios con estos hoteles y agencias de viaje. -Realizar un contrato de trabajo con beneficios mutuos	-Gerente -Turnariño	Trimestral		Realizar convenios con al menos 3 agencias y hoteles trimestralmente.
Ampliar el mercado existente en el Hotel Lograr que el Hotel sea una empresa rentable y sostenible a largo plazo.	Diseñar un portafolio de servicios dirigido a los grupos familiares, grupos de amigos, parejas y estudiantes los cuales incluyan además del servicio de alojamiento y restaurante, actividades recreativas con tarifas que se acomoden a diferentes bolsillos	Incrementar el numero de clientes en un 10% semestralmente	-Realizar una junta para diseñar el portafolio de servicios. -Realizar una cotización de las distintas agencias de publicidad de la ciudad y escoger la mas adecuada -Contratar la agencia para elaboración e impresión del nuevo portafolio. -Entrega del borrador del portafolio por parte de la agencia a la junta para las correcciones. -Dar a conocer el portafolio de servicios a los clientes mediante la visita a clientes actuales y potenciales y publicidad.	-Gerente -Jefe de Ventas -Turnariño	15/10/07	1/12/07	-Que la empresa seleccionada cumpla con los estándares de costos, tiempo y calidad establecidos -Que se cumpla el tiempo pactado para la entrega del portafolio. -Medir el grado de aceptación del portafolio

							entre los clientes
Ampliar el mercado existente en el Hotel	Realizar un plan de vacaciones recreativas dirigido a niños y adolescentes con actividades lúdicas y recreativas que les permitan conocer de manera más amplia las distintas reservas ubicadas en la región, guiadas por personas expertas en el tema.	Incrementar el número de clientes en un 10% semestralmente	-Realizar una junta con los directivos del hotel para planear las actividades -Contactar una empresa dedicada a la realización de eventos y actividades lúdicas -Realizar el contrato con dicha empresa. -Hacer un plan de trabajo conjuntamente con la empresa -Realizar una campaña publicitaria en colegios de la ciudad.	-Gerente -Empresa de recreación -Turnariño	Anualmente		-Tener un número de al menos 40 niños y adolescentes inscritos para la primera temporada de las vacaciones. -Que la empresa de recreación cumpla con los requerimientos exigidos.
Aumentar la calidad del servicio ofrecido.	Mejorar la calidad en el servicio a través de la selección y capacitación continua de personal. Además invertir ciertos recursos en la adecuación y mantenimiento de la infraestructura del hotel, logrando así mayor satisfacción en el cliente.	Satisfacer las necesidades del cliente en un 90%	-Realizar convenios con Cotelco para la capacitación del personal en las distintas áreas del hotel. -Empezar a implementar normas de calidad en el hotel -Realizar un proceso de selección capacitación y contratación de personal. -Contratar un conserje que se encargue del mantenimiento en las instalaciones del hotel -Realizar encuestas de satisfacción del cliente	-Gerente -Jefe Talento humano -Turnariño	Bimestral		-Que los cursos impartidos a los empleados vayan acorde a las necesidades del hotel. -Que a las encuestas a clientes se les realice un seguimiento periódico cada mes
Lograr mayor competitividad del hotel en la región	-Realizar convenios con agencias de viaje y turismo a nivel regional y nacional que permitan ampliar el segmento de mercado captado hasta el momento -Obtener un mayor beneficio de la oficina de turismo TURNARIÑO para promocionar el hotel con los turistas que llegan a la ciudad y con entidades que realizan la misma actividad en otras ciudades del país.	Ser el Hotel líder en la región para el 2011	-Contactar agencias de viaje y turismo a nivel nacional para promocionar a la Cocha como destino turístico y al Hotel Sindamanoy -Seleccionar las agencias de viaje que ofrezcan las mejores condiciones para ambas partes -Realizar una actividad conjunta con Turnariño, la Cámara de Comercio de Pasto para presentar una muestra de la Cocha como destino turístico y el Hotel Sindamanoy como la mejor alternativa en Hospedaje y Restaurante.	-Gerente Jefe de Vetas -Turnariño	Trimestral Semestral		-Realizar contrato con al menos 4 agencias cada trimestre. Realizar la muestra en la cámara de comercio al menos una vez al año.
Ampliar el	Efectuar alianzas con	Realizar	-Realizar contactos con empresas	-Gerente	15/02/08	15/0508	Lograr un

portafolio de servicios con actividades de gran auge en el momento	empresas especializadas en la práctica de deportes extremos como parapentismo, deportes náuticos y otros que se puedan realizar en la zona para ofrecer a los clientes además del servicio de alojamiento la realización de dichas actividades.	alianzas con al menos 5 empresas para el 2008	dedicadas a la práctica de deportes extremos. -Realizar una reunión con estas empresas para concertar los deportes mas apropiados a desarrollar en la zona. -Realizar el plan de trabajo con la empresa escogida. -Publicitar la practica de estos deportes además ofrecer el servicio de alojamiento en el Hotel	-Jefe de Ventas -Turnariño			numero de al menos 15 visitantes al mes que se dediquen a la practica de estos deportes
Lograr que el Hotel tenga mayor reconocimiento tanto a nivel regional nacional e internacional.	Desarrollar una campaña publicitaria agresiva, a través de medios impresos, radiales, televisión regional e Internet ofreciendo los servicios del hotel y los atractivos de la región. con el fin de atraer a clientes que no conocen sus instalaciones o que estarían interesados en visitarlas	Realizar una inversión en publicidad de el 25% de las utilidades	-Realizar una licitación para agencias de publicidad interesadas en hacer la campaña publicitaria para el Hotel Sindamanoy. -Seleccionar la agencia con la mejor propuesta. -Realizar una reunión con el encargado de la publicidad para acordar los detalles de la campaña. -Difundir la campaña en medios impresos, radiales, televisión regional e Internet.	-Jefe de Ventas -Turnariño	Semestral		-Que el número de visitantes se incremente 15 % semestral. - Que la empresa seleccionada para la publicidad cumpla con los estándares de costos, tiempo y calidad establecidos
Aumentar la participación del hotel en el mercado.	Contratar un grupo de asesores comerciales que vendan los servicios del hotel, ofreciendo tarifas módicas y descuentos para distintos grupos de personas.	Aumentar la participación en el mercado en un 60% para el 2011	-Realizar una reunión para acordar el número de personas necesarias para desarrollar la venta de los servicios. -Realizar una convocatoria para los aspirantes al cargo. -Realizar el proceso de selección, capacitación y contratación del personal. -Distribuir las zonas para cada grupo de vendedores.	-Jefe de Talento humano. -Turnariño	15/02/08	15/04/08	-Seleccionar al personal más idóneo para el cargo. -Que los vendedores logren las metas de venta establecida.

10.1 PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN

Los valores que dan a continuación están totalizados anualmente.

CONCEPTO	COSTO
Gasto de transporte para visita empresas	\$700.000
Gastos de logística para eventos	\$3.000.000
Capacitación de personal	\$4.500.000
Mantenimiento y adecuación de las instalaciones	\$8.000.000
Contratación nuevo personal	\$16.200.000
Gastos en comunicación	\$1.800.000
Gastos de publicidad y mercadeo	\$6.250.000
Contrato servicios temporales	\$1.500.000
Alquiler de equipos	\$2.000.000
TOTAL	\$43.950.000

CONCLUSIONES

- Los continuos cambios de administración a los cuales ha sido sometido el hotel han generado inestabilidad al interior del mismo, pues no ha existido constancia en los procesos iniciados, dejando mal posicionado al hotel financieramente.
- De acuerdo al estudio realizado se puede evidenciar que el Hotel Sindamanoy presenta muchos problemas administrativos que no le han permitido obtener los resultados esperados, tanto a nivel financiero como competitivo.
- La carencia de un direccionamiento estratégico ha hecho que el Hotel no tenga un norte definido y no le sea fácil alcanzar los resultados esperados, involucrándose en actividades que no son de vital importancia para la empresa.
- La falta de una estructura organizacional definida y de un manual de funciones ha ocasionado desorganización al interior del hotel, causando confusión en las funciones que cada uno debe desempeñar, retrasando los procesos que se llevan al interior del mismo, disminuyendo de esta manera la calidad en el servicio al cliente.
- Las utilidades arrojadas por el hotel son muy bajas y no permiten realizar una inversión importante en infraestructura haciendo que el hotel presente deterioro en algunas zonas.
- El Hotel Sindamanoy ha desaprovechado las ventajas que le ofrece el medio, como por ejemplo la posición privilegiada que tiene en cuanto a ubicación geográfica respecto a sus competidores, el atractivo de la región, la escasa competencia en hotelería en la región, la reactivación del turismo hacia la cocha gracias a la seguridad en carreteras, entre otros muchos factores que le permitirían contrarrestar de manera importante las debilidades y amenazas con las que cuenta.
- La carencia de una campaña publicitaria agresiva, ha hecho que el hotel pierda un número importante de clientes potenciales que por desconocimiento eligen otras opciones de las cuales tienen mayores referencias. La poca inversión que el Hotel realiza en publicitarse no permite un crecimiento del mercado al cual esta dirigido, además la falta de señalización en el corregimiento de el encano ha hecho que los turistas prefieran alojarse en otras alternativas que ofrece la región.

- La falta de planes y paquetes atractivos tanto en calidad como en precio para los turistas, ha ocasionado una pérdida importante de clientes que buscan una alta calidad con tarifas más económicas.
- Es notorio que a pesar que el numero de clientes que visitan el hotel no es muy alto, la mayoría de ellos se encuentran satisfechos con el servicio ofrecido, sin embargo algunos de ellos consideran importante realizar un reajuste de tarifas y tener mayor variedad en servicios adicionales.
- Los resultados arrojados por las matrices desarrolladas hacen evidente que el mayor problema del hotel radica la parte de mercadeo y finanzas que son producto de la desorganización administrativa que ha existido desde años atrás.
- La entrada de una nueva administración con experiencia en hotelería (Gerente Hotel Galerías) podría traer efectos positivos, pues puede utilizar su conocimiento en el área para desarrollar planes adecuados para el funcionamiento del hotel.

RECOMENDACIONES

- Es de vital importancia mantener una continuidad administrativa, pues los cambios continuos de la misma traen consigo inestabilidad y efectos negativos sobre el funcionamiento del hotel.
- Es necesario que la administración promueva la región como atractivo turístico para así incrementar el mercado que posee en la actualidad, pues esta zona ofrece muchas ventajas para el desarrollo de diferentes actividades a las cuales el hotel podría beneficiarse.
- La elaboración de un manual de funciones permitiría tener mayor organización al interior del Hotel, aumentando la productividad y evitando retrasos en los procesos.
- Es necesario realizar un reajuste de tarifas que permitan acercarse a un mercado potencial perdido por el alto costo de los servicios ofrecidos por el hotel.
- Es importante que se desarrolle una campaña publicitaria que permita atraer un mayor número de clientes, para de la misma manera incrementar las utilidades obtenidas por el Hotel.
- La participación de la oficina de turismo de Nariño TURNARIÑO como propietaria del hotel es fundamental pues las actividades que esta desarrolla están enfocadas al turismo y por lo tanto permitiría que el Hotel tenga un mayor reconocimiento y participación en el mercado.
- El uso de indicadores es fundamental para tener un control efectivo sobre los procesos y comprobar que lo planeado esta siendo realizado.
- Es importante que se implemente el plan estratégico planteado en este estudio, logrando así un mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos, desarrollados al interior del hotel.

BIBLIOGRAFÍA

- DAVID, Fred, La Gerencia Estratégica. Bogotá: Legis Editores, 1988
- GÓMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y organización de empresas. México: McGraw Hill, 1994.
- PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía practica de planeación estratégica. Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 1990.
- ROYERO, Jaim, Gestión de sistemas de investigación. Revista Iberoamericana de Educación
- RODRÍGUEZ, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México: Thomson, 2004
- STEINER A, George. planeación estratégica, lo que todo director debe saber. México: Compañía Editorial Continental.
- SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Editorial norma, 1995.
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Bogotá: Tercer mundo editores, 1992.
- GOODSTEIN, Pfeiffer. Planeación estratégica aplicada. Colombia: Mc Graw Hill, 1998
- COTELCO. Informe de Operación Hotelera en Colombia. Año 2005.
- Datos obtenidos de la Oficina de Turismo De Nariño TURNARÑO. Información estados de perdidas y ganancias Hotel Sindamanoy
- BLANCO, Jorge Alberto y ESPINOSA, Humberto, Estrategias y Habilidades de la Gestión Pública. Bogota: ESAP. 2004.
- SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, Caracas, Ediciones Global S.A., 2000.

- Plan de desarrollo Nariño, años 2004 – 2007, La fuerza del Cambio continua.
- Plan de desarrollo Pasto, años 2004 – 2007, Pasto Mejor.

NETGRAFÍA

- Cotelco. www.cotelco.org
- Dane. www.dane.gov.co
- Proexport. www.proexport.gov.co
- Enciclopedia interactiva wikipedia. www.wikipedia.org
- Gobernación de Nariño. www.gobernar.gov.co
- Xexus www.xexus.com
- Ministerio de industria comercio y turismo www.mincomercio.gov.co

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DE SATISFACCION DE CLIENTES

1. Esta usted hospedado en el Hotel en este momento?

- Si _____ No _____

Si la respuesta es SI, continúe con la pregunta No 2, si la respuesta es NO, continúe con la pregunta No 3

2. Cual es el tiempo que piensa alojarse en el Hotel?

- 1 Noche _____ 2 Noches _____ 3 Noches _____ Mas de tres noches _____

3. Cual es el motivo de su visita?

- Servicio de restaurante _____ Turismo _____ Reunión Social _____
Visita familiar _____ Descanso _____ Otros _____
Cuales? _____

4. Visita usted con alguna frecuencia las instalaciones del Hotel Sindamanoy?

- Si _____ No _____

Si la respuesta es si, ¿con que frecuencia lo hace?

- Cada fin de semana _____ Cada 15 días _____ Una vez al mes _____
Cada puente festivo _____

5. Cual es el servicio mas utilizado por usted cuando visita el hotel.

- Alojamiento _____ Restaurante _____ Bar _____ Otro _____ Cual? _____

6. Como le parece el servicio que ofrece el Hotel Sindamanoy?

- Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

7. Que opinión tiene acerca de las instalaciones del Hotel Sindamanoy?

- Optimas _____ Adecuadas _____ Regulares _____ Deterioradas _____

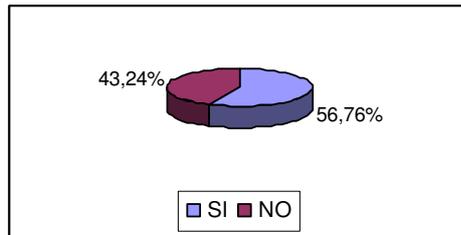
8. Que opinión tiene sobre el servicio al cliente, proporcionado por los trabajadores del Hotel?

- Buena _____ Regular _____ Mala _____

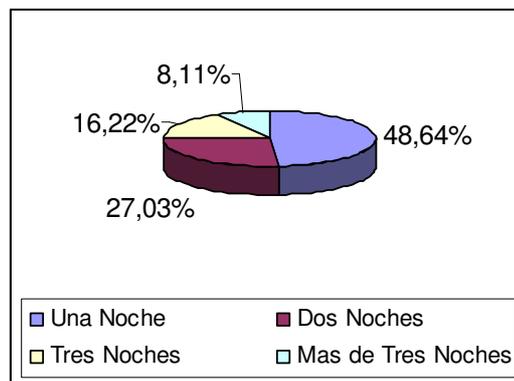
9. Que Sugerencias haría para mejorar el servicio ofrecido por el Hotel Sindamanoy? _____

RESULTADOS ENCUESTA SATISFACCIÓN DE CLIENTES

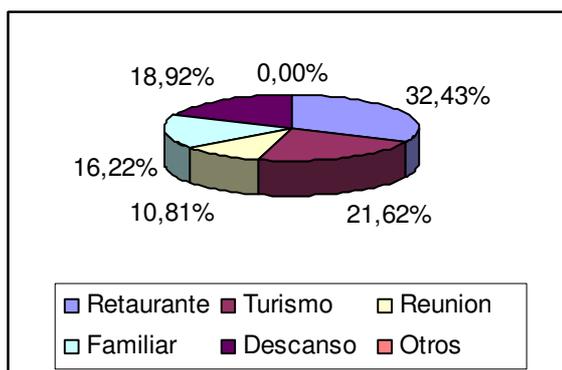
1. Esta usted hospedado en el Hotel en este momento?



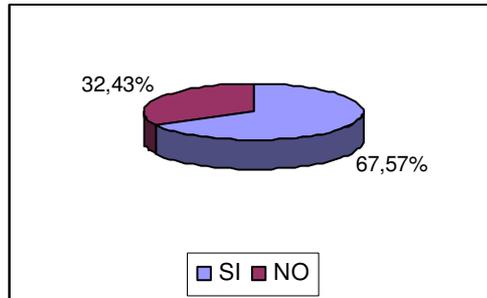
2. Cual es el tiempo que piensa alojarse en el Hotel?



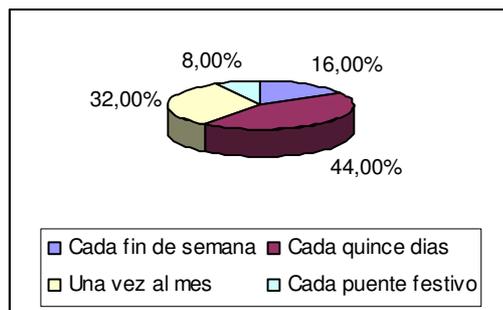
3. Cual es el motivo de su visita?



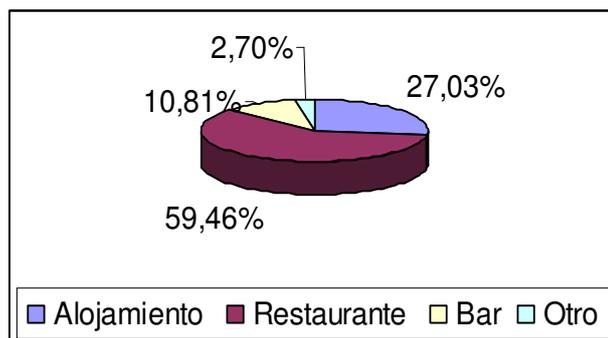
4. Visita usted con alguna frecuencia las instalaciones del Hotel Sindamanoy?



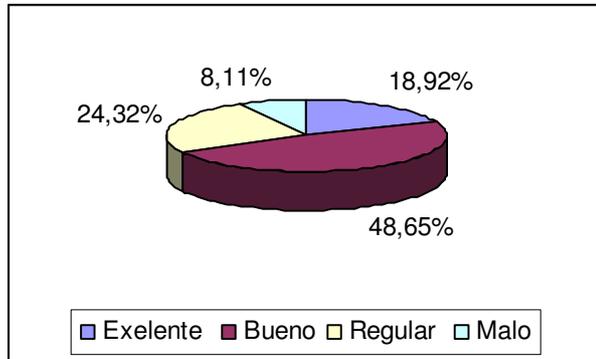
Si la respuesta es si, ¿con que frecuencia lo hace?



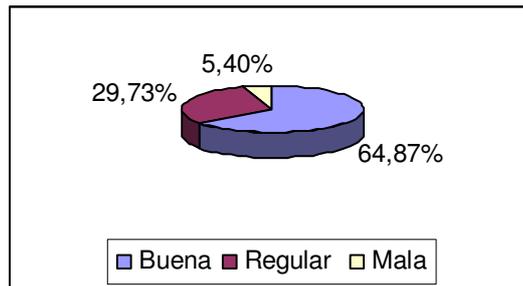
5. Cual es el servicio mas utilizado por usted cuando visita el hotel



6. Como le parece el servicio que ofrece el Hotel Sindamanoy?



7. Que opinión tiene acerca de las instalaciones del Hotel Sindamanoy?



ANEXO B. ENCUESTA A RESTAURANTES

1. Nombre del Restaurante

2. Cuanto tiempo tiene de funcionamiento?

- Menos de 5 Años_____
- Entre 5 y 10 Años_____
- Entre 10 y 15 Años_____
- Mas de 15 Años_____

3. Cual es el numero de empleados del restaurante?

- Menos de 3_____
- Entre 3 y 6_____
- Mas de 6_____

4. Cual es el menú que ofrece su restaurante?

5. Cual es la tarifa promedio que maneja por este menú?

6. Cual es el numero de clientes promedio semanal?

- Entre 10 y 20_____
- Entre 20 y 30_____
- Entre 30 y 40_____
- Mas de 40_____

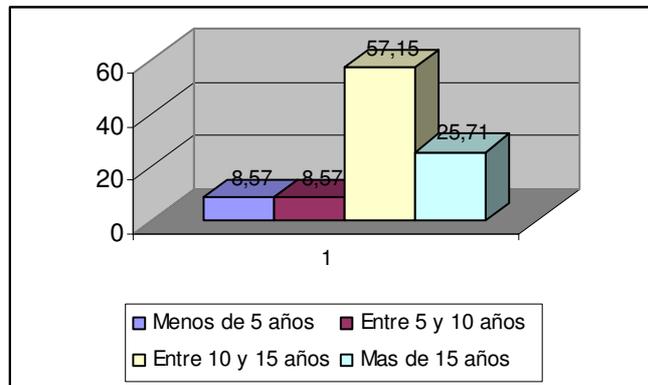
7. Cual es la capacidad que tiene el restaurante para atención al público?

- Entre 10 y 20 personas_____
- Entre 20 y 30 personas_____
- Entre 30 y 40 personas_____
- Mas de 40 personas_____

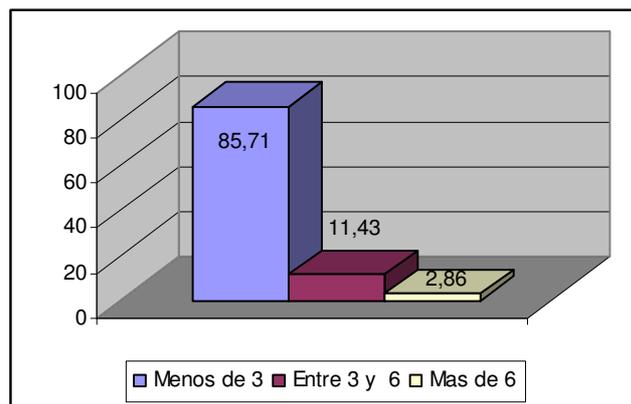
8. Cuales don los días de mayor afluencia de clientes al restaurante?

- Días de Semana_____ Fin de Semana_____ Días festivos_____

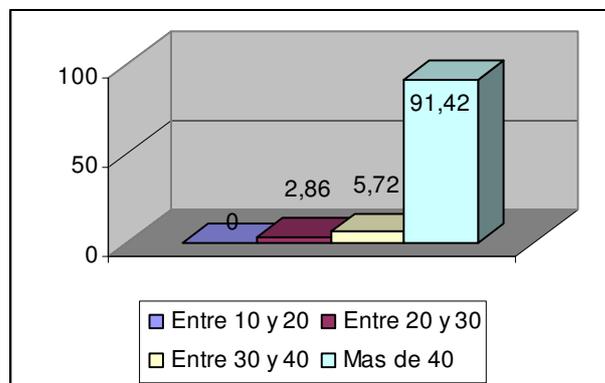
1. Cuanto tiempo tiene de funcionamiento?



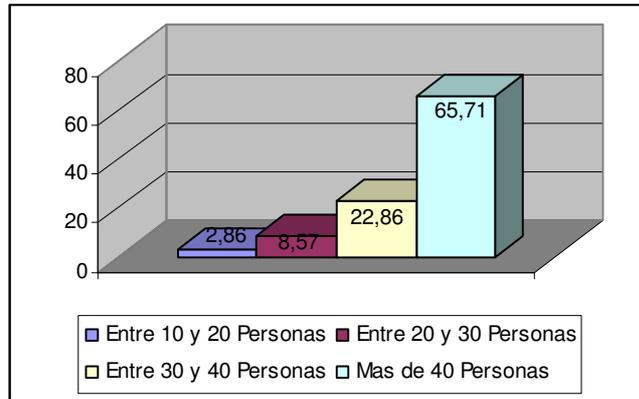
2. Cual es el numero de empleados del restaurante?



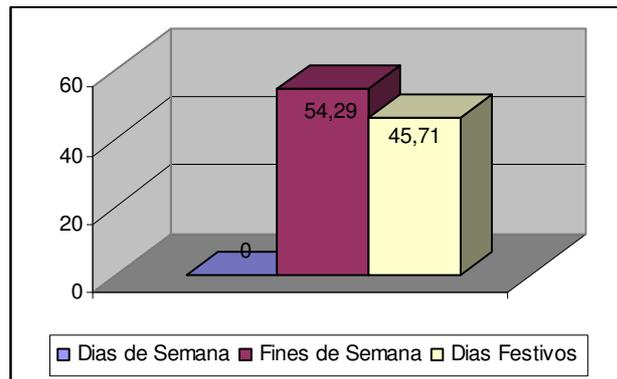
6. Cual es el numero de clientes promedio semanal?



7. Cual es la capacidad que tiene el restaurante para atención al público?



8. Cuales don los días de mayor afluencia de clientes al restaurante?



ANEXO C. ENCUESTA HOTELES

1. Nombre del Hotel: _____

2. Cuanto tiempo lleva funcionando el hotel? _____

3. Cuales son los meses de mayor y menor ocupación? _____

4. Cual es el numero de habitaciones:

Sencillas _____ Dobles _____ Suites _____

5. Tiene su hotel una estructura organizacional definida? Si _____ No _____

Cual? _____

6. Cuantos colaboradores tiene actualmente el hotel? _____

7. Con qué frecuencia se rota al personal en el hotel? _____

8. El hotel cuenta con mecanismos de motivación a los empleados?

Si _____ No _____ Si la respuesta es si Cuales son? _____

9. Se realiza capacitación y actualización al personal? Si _____ No _____

Si la respuesta es si con que frecuencia? _____

10. Que tipo de entrenamiento recibe el personal nuevo o recién contratado?

11. Cuanto tiempo emplea en el proceso de capacitación de personal nuevo?

12. Que servicios adicionales presta el hotel a los huéspedes?

Lavandería _____ Espacios de recreación y esparcimiento _____ Otros _____
cuales? _____

13. Cuenta el hotel con un salón para eventos? Si _____ No _____

Si la respuesta es si ¿cuenta este salón con apoyo logístico? Si ____ No__

Cual es el mecanismo para fijar la tarifa de este salón?

14. Cuales son las estrategias de mercadeo que utiliza para atraer clientes? _____

15. Que estrategias utiliza el hotel para promocionar los servicios? _____

17. Como hace la empresa para enterarse de la satisfacción de los clientes y como reacciona ante la insatisfacción? _____

18. Trabaja su hotel con cadenas hoteleras para aumentar la demanda de su servicio? _____

19. Cuenta su hotel con un operador turístico? Si _____ No _____

Cual? _____

20. Cuales son las tarifas que maneja su hotel para la prestación del servicio?

21. Actualmente se podría considerar que la situación financiera y estabilidad del hotel es: Buena _____ Regular _____ Mala _____ Por que? _____

22. Esta aplicando el hotel procesos de innovación continua en pro de la calidad del servicio? Si _____ No _____

Si la respuesta es sí, cuales? _____

***Los resultados de esta encuesta se presentan en las páginas 72 a 74 en el entorno competitivo local: 3.6.2**

ANEXO D. ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

1. Conoce ó ha oído mencionar al Hotel Sindamanoy?

Si _____ No _____

Si la respuesta es SI responda la pregunta 2 si NO continúe con la pregunta 3

2. Con que frecuencia visita las instalaciones del Hotel Sindamanoy?

Siempre _____ Casi Siempre _____ Nunca _____
Pocas Veces _____

3. Le interesaría tener mas información acerca de El Hotel Sindamanoy y los planes que este ofrece?

Si _____ No _____

4. A cuales de los servicios que ofrece el Hotel le gustaría acceder?

Alojamiento _____ Restaurante _____ Organización de Eventos _____
Visita Turística _____

5. Que valor estaría dispuesto a pagar por los siguientes servicios:

Alojamiento: Entre: \$25.000 y \$35.000 Por Habitación.
 Entre: \$35.000 y \$45.000 Por Habitación.
 Entre: \$45.000 y \$55.000 Por Habitación.
 Entre: \$55.000 y \$65.000 Por Habitación.
 Entre: \$65.000 y \$75.000 Por Habitación.
 Entre: \$75.000 y \$85.000 Por Habitación.

Restaurante: Menú: El cual incluye:

-Sopa

-Plato Fuerte: Trucha, Arroz, Ensalada, Patacones,

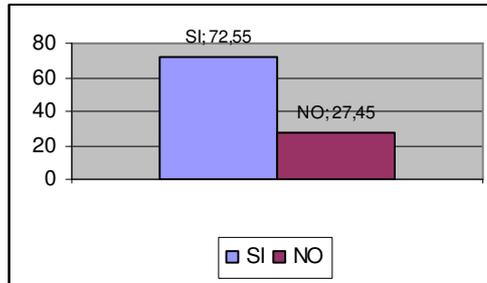
-Jugo

Entre: \$5.000 y \$8.000.
 Entre: \$8.000 y \$11.000.
 Entre: \$11.000 y \$14.000.

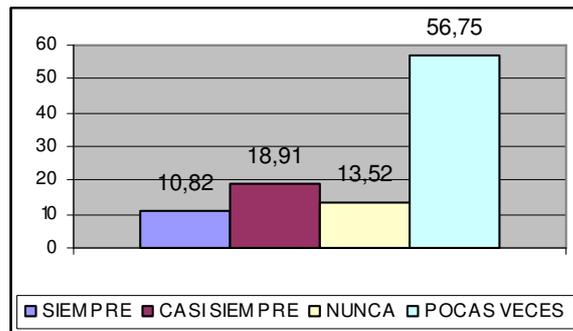
6. Sabe usted como llegar al Hotel Sindamanoy.

Si _____ No _____

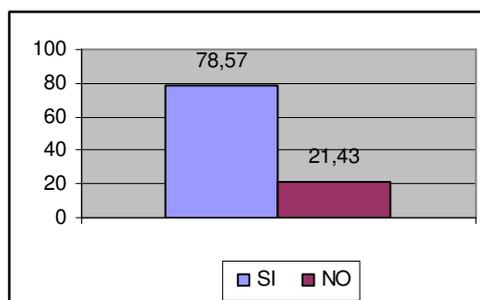
1. Conoce ó ha oído mencionar al Hotel Sindamanoy?



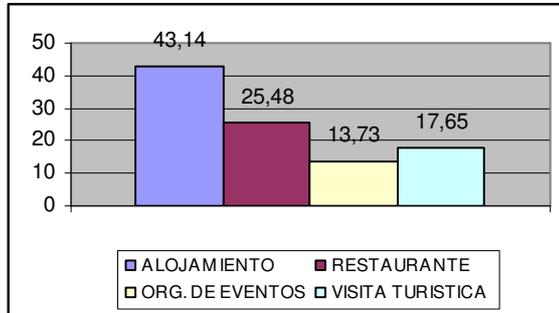
2. Con que frecuencia visita las instalaciones del Hotel Sindamanoy?



3. Le interesaría tener mas información acerca de El Hotel Sindamanoy y los planes que este ofrece?

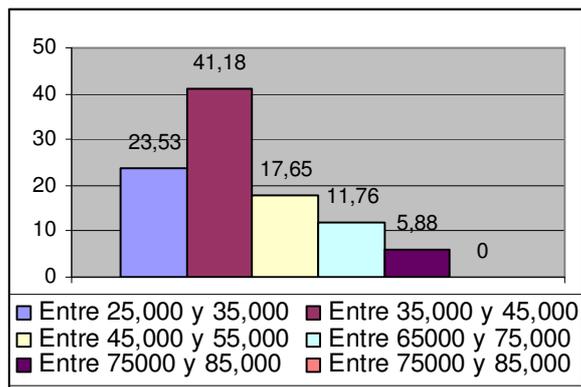


4. A cuales de los servicios que ofrece el Hotel le gustaría acceder?

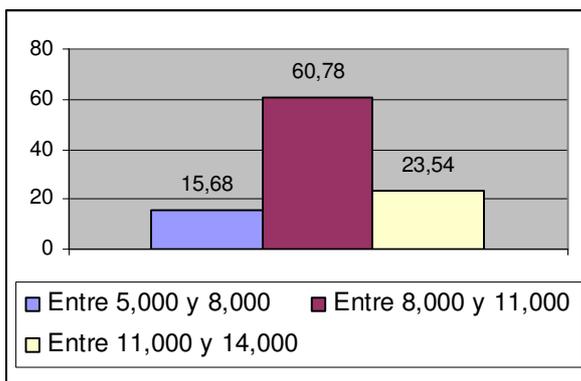


5. Que valor estaría dispuesto a pagar por los siguientes servicios

ALOJAMIENTO



RESTAURANTE



6. Sabe usted como llegar al Hotel Sindamanoy.

