

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
PARA EL HOTEL ZOROCAN  
EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO  
AÑO 2007 - 2011**

**DANIEL RICARDO ERASO  
ROSA MARLENE JOJOA ROSERO**

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

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
PARA EL HOTEL ZOROCAN  
EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO  
AÑO 2007 – 2011**

**DANIEL RICARDO ERASO  
ROSA MARLENE JOJOA ROSERO**

**Tesis para optar al título de Administrador de Empresas**

**Asesor  
RAFAEL LLERENA  
Docente Universidad de Nariño**

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

**“Las ideas y conclusiones aportadas en la presente Tesis de Grado, son  
Responsabilidad exclusiva de los autores”**

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

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

**Firma del Asesor**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**San Juan de Pasto, noviembre de 2007**

## *Dedicatoria*

*A Dios por iluminarme y darme la fortaleza para sobrepasar los obstáculos en los momentos difíciles.*

*A mis Abuelitos por toda su comprensión y su incondicional amor.*

*A mis padres y hermanos por su apoyo y ayuda para hacer de mis sueños realidad.*

*A mis profesores por sus enseñanzas, orientación profesional, confianza y estímulos en el desarrollo del proyecto.*

*A mis amigos por apoyarme y compartir todas mis alegrías y tristezas en esta etapa de mi vida.*

*A mi compañero de tesis por su compromiso y dedicación a pesar de los momentos difíciles.*

*A todas aquellas personas que de alguna u otra forma me ayudaron a alcanzar este logro, siempre tendrán mi gratitud y mi recuerdo.*

*Marlene*

## *Dedicatoria*

*A Dios por colocar en mi camino a mi abuelita,  
A Ella por su amor incondicional, dedicación y apoyo.*

*A mi abuelo por su cariño y protección.*

*A mi madre y a mi hermana por su amor.*

*A mi prima Sandra por su cariño y lealtad.*

*A mis sobrinas Angie y Angela que iluminan con su  
presencia.*

*A mi compañera de tesis por su trabajo y  
comprensión.*

*A mis amigos, y a todas las personas que en el  
transcurso de mi vida me brindaron su apoyo.*

*Daniel*

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. TÍTULO	17
2. TEMA	18
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. OBJETIVOS	22
5.1 OBJETIVO GENERAL	22
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	23
7. MARCO DE REFERENCIA	25
7.1 MARCO CONTEXTUAL	25
7.2 MARCO LEGAL	27
7.3 MARCO TEÓRICO	29
7.3.1 Planeación estratégica	29
7.3.2 Diagnóstico estratégico	30

7.3.3	Direccionamiento estratégico	38
7.3.4	Formulación de la estrategia	39
7.3.5	Plan de acción	43
7.3.6	Indicadores de gestión	43
7.3.7	Difusión del plan	43
7.4	MARCO CONCEPTUAL	44
8.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	48
8.1	TIPO DE ESTUDIO	48
8.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	48
8.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	48
8.4	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	50
9.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	51
9.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	51
9.1.1	Tabulación y análisis de encuesta aplicada a los clientes del Hotel Zorocan.	51
9.1.2	Tabulación de encuesta aplicada a los hoteles de igual o similar categoría al Hotel Zorocan del sector centro de la ciudad de Pasto.	60
9.2	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	67
9.2.1	Capacidad directiva	68
9.2.2	Capacidad competitiva	69
9.2.3	Capacidad tecnológica	70
9.2.4	Capacidad del talento humano	71
9.2.5	Capacidad financiera	72
9.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)	72



9.4 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS (POAM)	73
9.4.1 Factores tecnológicos	74
9.4.2 Factores económicos	74
9.4.3 Factores políticos	75
9.5.4 Factores geográficos	75
9.5.5 Factores sociales	76
9.5.6 Factores competitivos	77
9.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	78
9.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (MEFE)	79
9.7 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	80
9.8 ANÁLISIS DOFA	83
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	84
10.1 HORIZONTE DE TIEMPO	84
10.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	84
10.3 VISIÓN CORPORATIVA	84
10.4 MISIÓN CORPORATIVA	85
10.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	85
11. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	86
11.1 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	86
11.1.1 Matriz interna – externa (IE)	86
11.1.2 Matriz de la gran estrategia	87
11.1.3 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	89
11.1.4 Matriz de política direccional (MPD)	90

11.1.5 Matriz del grupo consultor de Boston (GCB).	92
11.1.6 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (CPE)	95
11.1.7 Decisión estratégica de negocios	96
12. INDICADORES DE GESTIÓN	98
13. PLAN DE ACCIÓN	99
14. PRESUPUESTO INTEGRAL	105
15. DIFUSIÓN DE LA ESTRATEGIA	106
16. ACCIONES EJECUTADAS DEL PLAN DE ACCIÓN	107
16.1 ORGANIGRAMA HOTEL ZOROCAN	107
16.2 MANUAL DE FUNCIONES	108
16.3 PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y ORIENTACIÓN DE PERSONAL	114
17. CONCLUSIONES	129
18. RECOMENDACIONES	130
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	134

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Lugar de procedencia por departamentos	51
Tabla 2. Lugar de procedencia por municipios	52
Tabla 3. Lugar de procedencia por países	52
Tabla 4. Perfil de capacidad interna (PCI)	67
Tabla 5. Matriz de evaluación de factor interno (MEFI)	72
Tabla 6. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)	73
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo (MPC)	78
Tabla 8. Matriz de evaluación de factor externo (MEFE)	79
Tabla 9. Análisis de vulnerabilidad	80
Tabla 10. Análisis DOFA	83
Tabla 11. Ocupación hotelera	88
Tabla 12. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	89
Tabla 13. Matriz de política direccional (MPD)	91
Tabla 14. Participación de cada unidad de negocio par el Hotel Zorocan	93
Tabla 15. Comparativo de participación con respecto a la ocupación hotelera	94
Tabla 16. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (CPE)	95
Tabla 17. Indicadores de gestión	90
Tabla 18. Presupuesto integral	105

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Valoración del impacto	81
Figura 2. Valoración del impacto	82
Figura 3. Matriz interna – externa (I-E)	86
Figura 4. Matriz de la gran estratégica	87
Figura 5. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	89
Figura 6. Matriz de la política direccional (MPD)	91
Figura 7. Ciclo de vida del producto	94
Figura 8. Organigrama Hotel Zorocan	107
Figura 9. Flujograma para reclutamiento de Talento Humano	115
Figura 10. Flujograma para selección de Talento Humano	116

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de encuesta dirigido a clientes	135
Anexo B. Formato de encuesta dirigida a hoteles	136
Anexo C. Cuestionario de preguntas dirigido al personal	137
Anexo D. Tabulación y análisis de encuesta aplicada a clientes	139
Anexo E. Contrato de hospedaje	151
Anexo F. Formato de evaluación	152

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La planeación estratégica planteada para el Hotel Zorocan, se realizó mediante la identificación y análisis de las variables internas y externas de la organización. La obtención de la información se llevó a cabo mediante la aplicación de un estudio de mercado el cual permitió conocer el servicio que ofrece el Hotel y a la competencia.

Los datos obtenidos en esta investigación permitieron determinar las debilidades y fortalezas de la empresa y las oportunidades y amenazas del medio. Establecer el direccionamiento estrategia, la visión y misión del Hotel.

El plan de acción como eje integral del plan estratégico y la elaboración de indicadores de gestión, para el seguimiento y control de los objetivos y actividades programadas.

La planeación estratégica realizada al Hotel Zorocan le permitirá guiarse hacia un devenir exitoso, producto de tomar las mejores decisiones estratégicas para la organización.

## **ABSTRACT**

Strategic planning for Zorocan hotel was accomplished by identifying and analysing internal and external variables of the organization. The information was obtained through the application of a market research which allowed us to get in touch with the hotel's service and its competence.

The data obtained in this investigation determined the weak and strength points of the enterprise, and the opportunities and threats that surround it. Establishing the strategic direction, the vision and mission of the hotel.

The action plan as an integral part of the strategic plan for the elaboration of management indicators, the tracking, control of the objectives and programmed activities.

The strategic planning accomplished will allow hotel Zorocan to advance towards a successful future, product of strategic right decision taken for the organization.

## INTRODUCCIÓN

Las razones por las cuales se realizó el presente proyecto de investigación están fundamentadas en la alta calidad administrativa que exigen los mercados actuales y en especial a las empresas dedicadas a la prestación de servicios. Por lo anterior se buscó diseñar un plan estratégico, mediante la identificación y el análisis de factores internos y externos de la empresa, para lo cual se diseñó y se aplicó un formato de encuesta dirigido tanto a clientes internos y externos, como a la competencia, con el propósito de formular las estrategias adecuadas que le permitan a la empresa Hotel Zorocan mejorar la calidad del servicio que presta e incrementar su participación en el mercado.

El desarrollo de esta investigación permitió formular un plan de acción, teniendo en cuenta los recursos físicos, financieros, tecnológicos y de talento humano con los que cuenta la empresa, definiendo las metas y actividades, evaluando el logro de sus resultados.

De igual manera fue necesario realizar el direccionamiento estratégico, establecer los principios, formular la misión y la visión de la empresa y definir los objetivos generales de la organización.

Con este estudio se pretende resaltar la importancia de la aplicación de la Planeación Estratégica para el desarrollo y crecimiento de las empresas y de esta manera llevar a cabo el plan propuesto en el.



## **1. TÍTULO**

Diseño de un Plan Estratégico para el Hotel ZOROCAN en la Ciudad de San Juan de Pasto año 2007 – 2011.

## **2. TEMA**

Diseñar un Plan Estratégico para el Hotel ZOROCAN en la ciudad de San Juan de Pasto para el año 2007 – 2011.

### **3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Hotel Zorocan es una empresa legalmente constituida, que presta el servicio de hospedaje y alojamiento, cuenta con 23 habitaciones y con 7 colaboradores, se encuentra ubicado en la zona céntrica de la ciudad de Pasto. Se trata de una organización con una larga trayectoria en el sector hotelero, con aproximadamente 30 años de experiencia, además del servicio de alojamiento cuenta con cafetería, restaurante y salón de eventos. La empresa ha logrado mantenerse en el mercado gracias al esfuerzo de todo el personal; sin embargo el alto crecimiento de establecimientos que prestan estos servicios y las condiciones que el medio exige, cada vez una mayor calidad en los servicios que presta, para lo cual es necesario identificar las causas o factores que impiden que el Hotel Zorocan adquiera una mejor posición competitiva.

Un factor importante que influye en el estado actual de la empresa es el fenómeno Galeras, puesto que la mayoría de las personas que se hospedan en el hotel, son comerciantes, la publicidad inadecuada ha influido de manera significativa en la disminución en el comercio de ciudad, de igual manera reduciendo el número de visitantes y en los ingresos del hotel.

Mediante la observación directa y entrevista con la Gerente y algunos empleados de el Hotel Zorocan se determino, que la empresa no tiene formulada la Misión y Visión, también no cuenta con manual de funciones y procesos, lo que conlleva a que el personal no tenga claridad sobre las funciones que deben cumplir y el papel que desarrollan dentro de la organización; en cuanto al personal, poseen los conocimientos y experiencia necesarios para llevar a cabo sus labores, sin embargo estas capacidades son desaprovechadas si las actividades que deben ejecutar no han sido concretamente definidas.

Es por esta razón que el diseño de un modelo de Planeación Estratégica le permitirá a la empresa, identificar aquellos factores que dificultan el mejoramiento de su participación en el mercado y la formulación de las estrategias adecuadas para impulsar su desarrollo.

Ante tal situación y buscando su mejoramiento, se hace necesario orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas, es decir, adaptadas a sus recursos y su experiencia, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad. Por tal fin se hace necesario evaluar la situación actual, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

### **3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿A través de la planeación estratégica se mejorara la competitividad del Hotel Zorocan?

### **3.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la satisfacción del cliente con los servicios que presta la EMPRESA HOTEL ZOROCAN?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que posee la EMPRESA HOTEL ZOROCAN?
- ¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades que presenta la EMPRESA HOTEL ZOROCAN?
- ¿Qué impacto en el funcionamiento de la EMPRESA HOTEL ZOROCAN tendrá la inducción de un modelo de planeación estratégica?
- ¿Cuál es el clima organizacional de la empresa?
- ¿Cuál es el tipo de control que se lleva en la EMPRESA HOTEL ZOROCAN para determinar la calidad del servicio?
- ¿Conoce el HOTEL ZOROCAN que es lo que esperan los clientes de la Empresa?

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación surge a partir de la necesidad vista en el Hotel Zorocan en la ciudad de San Juan de Pasto donde se carece de una óptima organización en sus diferentes áreas.

Para la prosperidad y crecimiento de cualquier negocio es necesario realizar un análisis externo y un análisis organizacional interno en sus diferentes áreas, para posteriormente implementar un plan estratégico que busque aprovechar las oportunidades externas y las fortalezas internas, y neutralizar las amenazas externas y las debilidades internas de la empresa.

Es necesario conocer el ambiente tanto interno y externo en donde se desarrolla la organización, de esta manera lograr establecer una serie de políticas en beneficio del servicio y crecimiento organizacional.

Esta investigación será una herramienta eficaz que le permitirá al Hotel Zorocan optimizar, su servicio, incrementar la ocupación y sus ingresos, lo que beneficiaría a la empresa, el personal que labora en ella y los usuarios del servicio.

Con el fin de lograr el mejoramiento organizacional y la perdurabilidad empresarial se decidió diseñar un plan estratégico para el Hotel Zorocan.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico para el HOTEL ZOROCAN, que permita el mejoramiento competitivo de la Empresa.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el diagnóstico del Hotel Zorocan.
- Establecer el direccionamiento estratégico.
- Formular estrategias aplicables al Hotel Zorocan.
- Elaborar un plan de acción que contribuya a mejorar la competitividad de la empresa.

## **6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

El Hotel Zorocan se encuentra ubicado en la calle 18 # 23 – 39 en el centro de la ciudad de San Juan de Pasto, diagonal a la Plaza de Nariño. Cuenta con 23 habitaciones, distribuidas así: 4 habitaciones con capacidad de cinco personas, 4 habitaciones para cuatro personas, 5 habitaciones para tres personas, 7 habitaciones dobles y 3 habitaciones sencillas, cada habitación cuenta con baño privado, agua caliente, televisión por cable y teléfono. Como servicios adicionales el Hotel cuenta con un salón de eventos, restaurante y cafetería.

El Hotel Zorocan lleva aproximadamente 30 años de funcionamiento constituyéndose en el hotel más antiguo de la ciudad después de la desaparición del Hotel Pacifico. Su razón social surge de la combinación del nombre de su fundadora, La Señora Zoila Rosa Carvajal de Navarrete. La administración del Hotel desde hace 28 años ha estado a cargo de La Señora Marleny Zambrano.

El Hotel Zorocan es una empresa legalmente constituida, pertenece al Régimen Simplificado, cumpliendo con todos los requerimientos necesarios para su funcionamiento, se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Turismo, que debe ser actualizado trimestralmente, expedido por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, de carácter obligatorio para todos los establecimientos de alojamiento y hospedaje, expuesto en el artículo 62 de la ley 300 de 1996, además con lo dispuesto en esta ley, las empresas deben acreditar, ante el Ministerio de Desarrollo Económico, las condiciones y requisitos que demuestren su capacidad técnica, operativa, financiera, de procedencia de capital y de seguridad al turista, así como los títulos o requisitos de idoneidad técnica o profesional correspondientes, de conformidad con la reglamentación que para el efecto expida el Gobierno Nacional, para efectos de su inscripción en el registro nacional de turismo, ajustar sus pautas de publicidad a los servicios ofrecidos, en especial en materia de precios, calidad y cobertura del servicio.

En cuanto a la infraestructura, el edificio ha no ha tenido cambios significativos, el Hotel funciona en los pisos 2, 3 y 4, en el primer nivel el edificio cuenta con dos locales comerciales, en el segundo nivel funciona las oficinas de Sayco y Acimpro y un estudio fotográfico, que se encuentran en arrendamiento lo que significan ingresos adicionales para el Hotel.

El personal esta conformado por La Gerente, que es la propietaria, un administrador, dos personas en recepción (distribuidos en dos turnos), dos camareras, una persona encargada de la lavandería, contador y otros empleados contratados esporádicamente para temporada alta, mantenimiento de construcción, maquinaria y equipo.

El Hotel Zorocan es una de las empresas fundadoras de la Asociación Hotelera de Colombia – COTELCO en Pasto, a la cual perteneció hasta hace un año, el retiro fue decisión de la actual Gerente, debido a la disminución de sus ingresos por la prestación de su servicio de alojamiento.

En cuanto a la parte administrativa se puede identificar una estructura definida, aunque no posee un organigrama por escrito. La empresa no tiene formulada la Misión y la Visión, tampoco cuenta con manual de funciones y procesos, lo que conlleva a que el personal no tenga claridad sobre las funciones y el papel que desarrollan dentro de la organización.



## 7. MARCO DE REFERENCIA

### 7.1 MARCO CONTEXTUAL

En Colombia, el turismo no ha tenido el dinamismo de otras regiones del mundo y su participación en el turismo americano se reduce al 0.92% y al 0.02% del turismo mundial. El turismo receptivo proviene principalmente de Ecuador y Venezuela (55%), seguido por Estados Unidos (15%) y Europa (10%). El turismo doméstico, soporte del turismo nacional, apenas lo realizan el 8% de los hogares colombianos.<sup>1</sup>

Nariño se encuentra localizado al sur occidente Colombiano, en la zona fronteriza con el Ecuador, entre el Litoral del Pacífico y la vertiente oriental amazónica. Su posición astronómica está entre los 00° 31' 08" y 02° 41' 08" Latitud Norte de 00° 31' 08" y 02° 41' 08" y Longitud Oeste de 76° 51' 19" y 79° 01' 34" con una superficie de 33.265 Km<sup>2</sup>, correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país.<sup>2</sup>

San Juan de Pasto se encuentra localizada al sur occidente del país, es el centro administrativo político, cultural y principalmente comercial del Departamento de Nariño. Ubicada a 2.490 SNM. Limita al norte con el Municipio de Chachagui; al sur con las poblaciones Córdoba, Puérres y Fúnes; al oriente con la población de Buesaco y el Departamento del Putumayo y al occidente con el Municipio de Tangua; con una superficie de 1.194 Km. Que corresponden al 3,58% del total del departamento.<sup>3</sup>

Presenta una topografía variada, se encuentran terrenos montañosos, ondulados y planos, como el volcán Galeras a 4.276 SNM situado al occidente de la ciudad. Otros accidentes notables son: el Lago Guamuez, Valle de Atriz, Campanero, Caballo Sucio, Bordoncillo, Morasurco, Pan de Azúcar, Casabuy y Patascoy. El río Pasto cruza la ciudad y es el de mayor importancia, otros ríos son Chapal, Colina y Mijitayo. En el Corregimiento del Encano se encuentra la laguna de la Cocha o el Lago Guamuez donde nace el río de su mismo nombre, en torno a la laguna se encuentran los ríos Alísales, Bobo, Jurado, Estero, Juananbú, Ompangoy y Patascoy. El Municipio cuenta con diversidad de climas, la temperatura media anual es de 14°C. En su parte administrativa el Municipio de Pasto se encuentra dividido en 12 comunas y 14 corregimientos.

---

<sup>1</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Secretaria de Planeación Departamental. Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Nariño 2004 – 2010. p 12

<sup>2</sup> Ibid., p. 12.

<sup>3</sup> Ibid., p. 13.

Con referencia en el Boletín Censo Económico Empresarial 2004 de la Cámara de Comercio de Pasto; la actividad económica del Municipio de Pasto, se caracteriza por ser microempresarial, se encontró un total de Establecimientos Censados por Sector Económico de 14.970 registrados, de los cuales 7.143 en el sector comercio: destinados a la compra y venta de productos no fabricados por el establecimiento (comercio 1) y 1.297 establecimientos de mantenimiento y reparación (comercio 2), 1.725 cuya actividad principal se clasifica en el sector industria (transformación de materia prima manual o industrial), 1.383 en el sector servicios; clasificados como servicios de interés, donde 767 tienen como actividad principal el transporte, almacenamiento, correo y comunicaciones, 92 construcción de edificaciones y obras civiles, 121 intermediación financiera y 2.442 otros servicios.<sup>4</sup>

El sector servicios por su variabilidad oferente y por tener subsectores, se clasifica en: a). Servicios de interés: los hoteles, hostales, apartahotel, otros de alojamiento (hace referencia a las casas de pensiones, residencias estudiantiles, albergues u hogares juveniles) residencias, moteles y amoblados, expendio de bebidas alcohólicas, restaurantes cafetería fuente de soda y otros expendios de comida, b). Transporte, almacenamiento, correo y comunicaciones, c). Construcción de obras civiles, d). Intermediación financiera y e). Otros servicios.<sup>5</sup>

Según el censo realizado por la Cámara de Comercio de Pasto en el año 2004, en el subsector de servicios de interés, se encontró un total de 1.383 establecimientos discriminados así: el 7,45% lo hacen los hoteles, hostales y apartahotel, el 4,70% en residencias, moteles y amoblados, el 16,346% expendio de bebidas alcohólicas, el 26,90% los restaurantes, el 31,16% cafeterías, fuentes de soda y fruterías y con un 13,45% otro expendio de comida.<sup>6</sup>

De igual manera el censo permitió calcular la capacidad hotelera teniendo en cuenta el número de habitaciones y el número de camas para ser ocupadas en el año, realizando una reclasificación con aquellos establecimientos considerados como hoteles o que su nombre comercial así lo manifiesta; se tuvo en cuenta la procedencia de sus huéspedes, si el mayor porcentaje proviene de la ciudad de Pasto, el establecimiento no es un hotel y para hacer una residencia. En este orden se tiene que hay en promedio por hotel 14 habitaciones dobles, 7 habitaciones sencillas y solo una habitación de otro tipo, es decir hay 22 habitaciones en promedio disponibles en cada hotel de la ciudad; en relación a las camas, hay 32 puestos promedio disponibles en cada hotel.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> CÁMARA DE COMERCIO Y ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Boletín Censo Económico Empresarial 2004 San Juan de Pasto, Febrero de 2005. p 3

<sup>5</sup> Ibid., p. 19.

<sup>6</sup> Ibid., p. 19.

<sup>7</sup> Ibid., p. 21.

De los 103 hoteles censados en la ciudad el servicio de mayor frecuencia es el de restaurante con una participación del 16,50%, bar y cafetería lo ofrecen el 9,71%, discoteca y salas de fiesta el 1,94%, sala de reuniones el 5,83%, instalaciones deportivas el 0,97% y otros servicios como lavandería, tienda, juegos, entre otros el 13,59% y el 66,02% de los hoteles no ofrece ninguna clase de servicio adicional al de hospedaje y alojamiento.<sup>8</sup>

Acerca de la procedencia de los huéspedes, teniendo en cuenta los hoteles que manifestaron hospedar personas procedentes de un solo lugar, el censo obtuvo que el 1,94% de los hoteles, la totalidad de sus huéspedes son del municipio de Pasto, sin embargo no fueron catalogados como residencias debido al servicio que presta, el 8,74% de los hoteles afirman que la procedencia de sus huéspedes son de otros municipios de departamento, para el 6,80% son de otros departamentos y de 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 hace en diferentes porcentajes y el 82,52% hospeda personas del entorno local, regional y nacional.<sup>9</sup>

Tomando como referencia la información suministrada por la Oficina de Servicios especializados del Departamento de Policía de Nariño, la ciudad de Pasto cuenta actualmente con 153 hoteles y 17 residencias, con un total de 170 establecimientos que prestan el servicio de hospedaje y alojamiento, de los cuales 106 cumplen con toda la documentación y requisitos necesarios para su funcionamiento, 48 no poseen el Registro Nacional de Turismo, 13 tramitan el Registro y 3 no cumplen con la documentación.

Con el propósito de obtener representación, promoción y capacitación, las empresas prestadoras de servicios de alojamiento y hospedaje en la ciudad de Pasto, se formó La Asociación Hotelera de la Colombia – COTELCO, en Nariño los hoteles miembros son: Hotel Agualongo, Hotel Casa Madrigal, Hotel Cuellar's, Hotel Don Saúl, Hotel El Dorado, Hotel Galerías, Hotel Los Andes, Hotel Morasurco y actualmente tramita su afiliación el Hotel Fernando Plaza.

## **7.2 MARCO LEGAL**

La Ley 300 de 1996, por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones, incluye los elementos básicos que regulan el desarrollo del turismo en Colombia, se sustenta en la trilogía: ordenación, promoción y disciplina.

En su artículo primero esta Ley define la importancia de la industria turística, cuando expresa: “El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y cumple

---

<sup>8</sup> Ibid., p. 21.

<sup>9</sup> Ibid., p. 21.

una función social”.<sup>10</sup>

Define los principios generales que regirán la industria turística, tales como: concertación, coordinación, descentralización, planeación, protección al ambiente, desarrollo social, libertad de empresa, protección al consumidor y fomento.

La inscripción en el Registro Nacional de Turismo, será obligatorio para su funcionamiento de los siguientes prestadores de servicios turísticos: Agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas y operadores de turismo; Establecimientos de alojamiento y hospedaje; Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones; Arrendadores de vehículos; Oficinas de representaciones turísticas; Usuarios operadores, desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas; Empresas promotoras y comercializadoras de proyectos de tiempo compartido y multipropiedad; Establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares calificados por el gremio respectivo como establecimientos de interés turístico; Los guías de turismo; Las empresas captadoras de ahorro para viajes y empresas de servicios turísticos prepagados; Los establecimientos que presten servicios de turismo de interés social; Las empresas que prestan servicios especializados de turismo contemplado en el título IV de esta ley, y los demás que el Gobierno Nacional determine.

De las certificadoras de calidad turística. La Superintendencia de Industria y Comercio acreditará, mediante resolución motivada y previo visto bueno del viceministerio de turismo, a las diferentes entidades que lo soliciten para operar como organismos pertenecientes al sistema nacional de normalización, certificación y metrología y ejercerá sobre estas entidades las facultades que le confiere el artículo 17 de Decreto 2269 de 1993. De igual forma, las entidades certificadoras que se creen se regirán por las normas establecidas en el mismo decreto.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, mediante Resolución número 0657 de 8 de abril de 2005, con fundamento en el artículo 69 de la Ley 300 de 1996, reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan sus servicios en Colombia.

A partir de la vigencia de la Resolución número 0657, solamente podrán ser categorizados por estrellas los establecimientos hoteleros o de hospedaje que presten sus servicios en Colombia, en los términos del artículo 78 de la Ley 300 de 1996, que se consideren como hoteles, según la definición de la norma técnica sectorial NTSH 006 denominada “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje – Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos” y que se certifiquen en el cumplimiento de los requisitos establecidos por dicha

---

<sup>10</sup> CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 300 de 1996. Santafé de Bogotá. 26 de julio de 1996. p. 1

norma técnica sectorial, sus modificaciones y por las demás normas técnicas sectoriales que se expidan para tales fines.

### 7.3 MARCO TEÓRICO

**7.3.1 Planeación estratégica.** 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 mediados de la década de los 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 aplicación de matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa.<sup>11</sup>

El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. *"¡No le tema a la competencia, témale a su incompetencia!"*

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Humberto, Serna define 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.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas:

- a. ¿Dónde queremos ir?
- b. ¿Dónde estamos hoy?
- c. ¿A dónde debemos ir?
- d. ¿A dónde podemos ir?
- e. ¿A dónde iremos?

---

<sup>11</sup> OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Santafé de Bogotá. Ediciones Unidas 1992. p. 30

f. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?<sup>12</sup>

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas.<sup>13</sup>

**7.3.2 Diagnóstico estratégico.** Humberto Serna afirma que el direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a estas preguntas: ¿dónde estábamos?; ¿dónde estamos hoy?

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas; así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas a de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.<sup>14</sup>

El Diagnóstico Estratégico es el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

**Cultura corporativa.** El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y con los principios corporativos.

Según Serna, desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa.

La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o incluir los cambios culturales que se requieran. Por ello, debe ser el punto de partida del diagnóstico estratégico.

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las

---

<sup>12</sup> SERNA, Humberto. Gerencia estratégica teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Santafé de Bogotá. Tercer mundo Editores 2003. p 19

<sup>13</sup> Ibid., p. 32.

<sup>14</sup> Ibid., p. 25.

características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.<sup>15</sup>

**Diagnóstico interno.** Serna define el diagnóstico interno como: el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

- **Capacidad directiva:** todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.
- **Capacidad competitiva:** todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad de producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad del servicio al cliente, etc.
- **Capacidad financiera:** este incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, etc.
- **Capacidad técnica o tecnológica:** aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.
- **Capacidad de talento humano:** se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, motivación etc.<sup>16</sup>

❖ **Perfil de capacidad interna (PCI).** El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

El PCI examina cinco categorías, a saber:

- a) la capacidad directiva.
- b) la capacidad competitiva (o de mercadeo).
- c) la capacidad financiera.
- d) la capacidad tecnológica (producción).

---

<sup>15</sup> Ibid., p. 125.

<sup>16</sup> Ibid., p. 36-37.

e) la capacidad del talento humano.<sup>17</sup>

❖ **Matriz de evaluación del factor interno (MEFI).** Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Para la ejecución de esta matriz se desarrollaran 5 pasos.

- a) Identificar las fortalezas y debilidades importantes de la organización.
- b) Asignar una ponderación con un valor numérico desde 0.0 (sin importancia), hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. Sin importar si los factores importantes dan fortalezas o debilidades, aquellos factores considerados de gran impacto, deben recibir ponderaciones mayores. La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.
- c) Para cada factor asignar una clasificación de 1 a 4, para establecer si esa variable es una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3), una fortaleza importante (4).
- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- e) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el propósito de establecer un resultado ponderado. El resultado total ponderado puede fluctuar de 1 (resultado bajo) a 4 (resultado alto), estableciendo como resultado promedio 2.5.

Los resultados mayores de 2.5 indican que tienen una fuerte posición interna, los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Esta matriz puede incluir entre 5 y 20 factores, pero el número de factores no tiene efectos sobre el rango de los resultados totales ponderados.

**Diagnóstico externo.** El diagnóstico estratégico el proceso para identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

❖ **Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM).** Serna afirma que el perfil de oportunidades y amenazas del medio y oportunidades (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un hecho dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

---

<sup>17</sup> Ibid., p. 104-105.



DOFA es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

El diagnóstico estratégico externo lo integran el análisis de:

- **Factores económicos:** aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per capita, ingreso per capita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.
  - **Factores políticos:** aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, consejos estatales); otros agentes de gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.
  - **Factores Sociales:** los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).
  - **Factores tecnológicos:** los relacionados con el desarrollo de maquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).
  - **Factores geográficos:** los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
  - **Factores competitivos:** todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.<sup>18</sup>
- ❖ **Matriz del perfil competitivo (MPC).** Definidas las amenazas y oportunidades en cada uno de los entornos, es posible aplicar la matriz del perfil competitivo, permitiendo identificar los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación con una muestra de la posición estratégica.

Con el desarrollo de los siguientes pasos:

- a) Identificar de 5 a 10 factores de éxito más importantes para la empresa.
- b) Asignar ponderación a cada factor de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de cada factor. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La columna de ponderaciones debe sumar 1.0.

---

<sup>18</sup> Ibid., p. 38.



los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capital y penetración en el mercado.

- **Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente.

- **Poder de negociación de los consumidores.** Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales ofrecen garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad e los clientes, siempre y cuando el poder de negociación de los consumidores sea significativo. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado.<sup>19</sup>

Fruto de ese análisis, podemos marcar los caminos que consideremos más pertinentes. Porter considera tres grandes alternativas estratégicas:

**Liderazgo de costos.** Consiste en ofrecer precios más bajos que la competencia. Así se consigue atraer a la demanda. En este caso, sería necesario producir a costes reducidos, por lo que la empresa centrará sus esfuerzos en conseguir costes bajos.

**Estrategia de especialización.** Otro camino consiste en tratar de ofrecer bienes o servicios mejores que la competencia, y más adecuados a las necesidades de los clientes. Lo ideal es conseguir ofrecer bienes o servicios que son muy demandados por la clientela de los que no existe una oferta saturada. Aquí, la competitividad se consigue a través de una innovación y diferenciación en los

---

<sup>19</sup> DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Santafé de Bogotá. Editorial Legis 1994. p. 100-101

servicios, y un esfuerzo por ajustarse a las necesidades del cliente.

Para provocar la continua adecuación a la demanda, las empresas necesitan conocer con precisión y antelación las necesidades y apetencias del público, y además hacer un esfuerzo por satisfacerlas.

**Estrategia de diferenciación.** La tercera gran alternativa se derivaría de combinar las dos anteriores. Porter considera que si todas las empresas planificaran de forma conveniente, la competencia se estabilizaría y todas las empresas encontrarían un lugar apropiado en el mercado, siendo líderes en costes, diferenciadas o especializadas, por lo que las turbulencias desaparecerían en un entorno competitivo puro.

❖ **Matriz de evaluación de factor externo (MEFE).** Permite a los estrategas resumir y evaluar la información, económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, la matriz MEFE se desarrolla en cinco pasos:

- a) Elabore una lista de los factores externos, incluye un total de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector.
- b) Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) el valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa, las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero estas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas. La suma de todos los valores asignados a los factores de ser igual a 1.0.
- c) asigne una clasificación de 1 a 4 cada factor externo clave, donde 4 corresponde a la respuesta excelente, 3 a la respuesta esta por arriba del promedio, 2 a la respuesta es de nivel promedio y 1 a la respuesta, es deficiente. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
- d) Multiplique el valor de cada factor por su clasificación, para determinar un valor ponderado.
- e) Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

❖ **Matriz DOFA.** La sigla DOFA, FODA o TOWS (por sus siglas en inglés) se utiliza para referirse a cuatro factores internos y externos. Las Debilidades y Fortalezas representan los factores internos, y las Oportunidades y Amenazas que afronta la empresa constituyen los factores externos.

Esta importante herramienta conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias FO:** Se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- **Estrategias DO:** Tienen como objetivo identificar de las debilidades internas, con el propósito de beneficiarse de las oportunidades externas.
- **Estrategias FA:** Se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas.
- **Estrategias DA:** Tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo.

El desarrollo de la matriz cuenta con los siguientes pasos:

- Elaborar una lista de las fortalezas internas claves.
- Elaborar una lista de las debilidades internas decisivas.
- Elaborar una lista de oportunidades externas importantes.
- Elaborar una lista de amenazas externas claves.
- Confrontar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Confrontar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Comparar de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

❖ **Análisis de vulnerabilidad.** El análisis de vulnerabilidad le permite a la organización:

- Identificar puntales de los cuales depende su existencia.
- Inventar los factores o fuerzas que puedan afectar los puntales corporativos.
- Determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la Factibilidad de ausencia de los hechos.
- Formular estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme.
- Concientizar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico.
- Introducir el pensamiento estratégico como elemento base de la cultura corporativa.

Allan J. Rowe (1989), en su libro *Strategic Management & Business Policy*, describe el análisis de vulnerabilidad como un proceso integrado por las siguientes etapas:

- a) **Identificación de puntales.** Entiéndase por puntal un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir. Tales factores pueden referirse a los recursos humanos, la situación en el mercado, a la relación con la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a la situación financiera, a la estructura de capital o administrativa, a la cultura corporativa, etc.
- b) **Traducir los puntales en amenazas para el negocio.** Imaginar lo peor les permite a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza.
- c) **Evaluación de las consecuencias.** Se analiza cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.
- d) **Valorizar el impacto.** Evaluadas las consecuencias de cada puntal, se debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto puede hacerlo en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas.
- e) **Probabilidades de ocurrencia de la amenaza.** Consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto.
- f) **Capacidad de reacción.** Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se calificara entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará, igualmente, el tipo de acciones que debe tomar la compañía, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.<sup>20</sup>

**7.3.3 Direccionamiento estratégico.** Serna, afirma que el direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

**Principios corporativos.** Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.<sup>21</sup>

**Visión.** La visión corporativa son el conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

<sup>20</sup> ROWE, Allan. Strategic Management & Business Policy, citado por SERNA, Op. cit., p. 150-151.

<sup>21</sup> SERNA, Op. cit., p. 22.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.<sup>22</sup>

**Misión.** Para Serna la misión es, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para que existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?<sup>23</sup>

**Objetivos corporativos.** Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Los objetivos corporativos deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoria igualmente estándares de gestión y monitoria.<sup>24</sup>

**7.3.4 Formulación de la estrategia.** La formulación de las estrategias será el resultado de la aplicación y análisis de las matrices de evaluación tanto a nivel interno como externo.

❖ **Matriz interna – externa (IE).** Es una matriz que muestra las distintas divisiones que compone una organización por medio de una gráfica de nueve casillas, que representa las divisiones en un diagrama esquemático, el tamaño

---

<sup>22</sup> SERNA, Op. cit., p. 23.

<sup>23</sup> SERNA, Op. cit., p. 25.

<sup>24</sup> SERNA, Op. cit., p. 130.

de cada círculo representa el aporte de cada división en cuanto a porcentaje de ventas y por último el área muestra la contribución en cuanto a porcentaje de utilidades de cada división.

Tiene dos dimensiones claves:

- a) Los resultados totales ponderados de factor interno en el eje x.
- b) Los resultados totales ponderados de factor externo en el eje y.

Los resultados totales ponderados que surgen de las divisiones permiten la construcción de una matriz interna-externa a nivel empresarial. Sobre el eje x de la matriz IE, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil, de 2.0 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 de factor externo de 1.0 a 1.99 es considerado bajo; uno de 2.0 a 2.99 mediano y entre 3.0 y 4.0, alto.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos.

- Las prescripciones para las divisiones que caen en las casillas I, II y IV, pueden ser *“crezca y desarróllese”* y las estrategias intensivas o integrativas pueden ser adecuadas.
- Las divisiones que se pueden ubicar en las casillas III, V o VII, se pueden administrar mejor con estrategias *“resista”*. Pueden usarse la penetración de mercado y el desarrollo de productos.
- Para las divisiones ubicadas en las casillas VI, VIII o IX, se recomienda *“coseche o elimine”*.

❖ **Matriz de la gran estrategia.** Esta matriz se fundamenta en dos aspectos evaluables posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias a utilizar de acuerdo a la ubicación de la organización, en un determinado cuadrante de la matriz.

Para el desarrollo de la matriz de la Gran Estrategia se requiere:

En el eje x: De posición competitiva la escala oscila de 0 (posición competitiva fuerte) a -6 (posición competitiva débil); un valor numérico de -3 podría representar una posición competitiva promedio. El punto de intersección sobre el eje x podría ser -3 (posición competitiva promedio).



Eje y: De crecimiento de mercado tiene una escala porcentual comprendida entre -20 y +20, asignando a +20% un rápido crecimiento de mercado, -20% disminución rápida del mercado, teniendo a 0% como punto de intersección, de esta manera un valor numérico de cero podría representar el punto de intersección del eje y.

❖ **Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).** Esta matriz presenta cuatro cuadrantes, permite establecer que estrategias adecuadas para la organización, estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. En los ejes de la matriz PEEA, se tiene en el ambiente interno, fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y el ambiente externo, estabilidad ambiental (EA) y fortalezas de la Industria (FI). Lo cuales establecen la posición estratégica de una empresa.

Hay numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, según a la organización a la cual se aplique.

A continuación los pasos necesarios para el desarrollo de una matriz PEEA:

- a) En la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un número con rango de +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada variable, en la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un número comprendido entre -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de estas variables.
- b) Efectuar el cálculo promedio para la fortaleza financiera, ventaja competitiva, fortaleza de la industria y estabilidad ambiental adicionando las clasificaciones de factor de cada ambiente y dividiendo el número de variables de cada ambiente.
- c) Anotar los resultados promedio de la fortaleza financiera, fortaleza industrial, estabilidad ambiental y ventaja competitiva en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
- d) Sumar los resultados el eje X (horizontal) y anotar el punto resultante sobre X. Sumar los dos resultados en el eje Y (vertical) y anotar el punto obtenido sobre Y. Marcando la intersección del nuevo punto XY.

Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Este vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) mas adecuadas para la organización.

❖ **Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (CPE).** Es una matriz que recopila las estrategias más apropiadas y la información proporcionada por las anteriores matrices (MEFI, MPC, MEFE, DOFA, IE, GRAN ESTRATEGIA).

Esta matriz CPE establece la atracción relativa de las estrategias de acuerdo a factores importantes tanto internos, como externos, la atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula tras determinar el impacto acumulado de cada factor, interno y externo clave. El proceso para desarrollar la matriz CPE es el siguiente:

- a) Realizar una lista de las debilidades y fortalezas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna de la izquierda de la matriz CPE. La información debe tomarse directamente de las matrices (MEFI y MEFE) e incluirse como mínimo 5 factores internos y externos.
- b) A cada factor interno y externo clave se debe asignar una clasificación. Estas clasificaciones son las mismas de las matrices (MEFI y MEFE).
- c) Identificar estrategias alternativas de las anteriores matrices y ubicarlas en la fila superior de la matriz.
- d) Determinar los puntajes de atracción, de acuerdo a números que indican la atracción relativa de cada estrategia de un conjunto de alternativas. Los puntajes se asignan de acuerdo aun análisis de cada factor interno o externo. Uno a la vez y efectuando la pregunta: ¿Tiene este factor clave efecto sobre la selección de las estrategias que se evalúan?, si la respuesta es *afirmativa* entonces la estrategia se debería evaluar en relación con ese actor clave. Los puntajes de atracción deberían asignarse así: 1= la estrategia no es aceptable, 2= la estrategia es posiblemente aceptable, 3= la estrategia es probablemente aceptable y 4= la estrategia es muy aceptable; por el contrario si la respuesta es no, lo cual indica que el respectivo factor clave no tiene efecto sobre la selección específica que se hace, entonces no se asigna puntajes de atracción a las estrategias de ese conjunto.
- e) Efectuar los cálculos de los puntajes totales de atracción, estos se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntajes de atracción (paso 4) en cada fila. Los puntajes indican la atracción relativa de cada estrategia alternativa, teniendo en cuenta solamente el impacto del factor interno o externo adyacente. Entre mayor sea el puntaje total de atracción, igualmente será la estrategia alternativa.
- f) Realizar la suma total de puntajes de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes de atracción en una columna de estrategia de la matriz CPE, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas. Entre más alto sea el puntaje mas atractivas serán las estrategias, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos pertinentes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la sumatoria de los puntajes totales de atracción en un conjunto dado de alternativas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

**7.3.5 Plan de acción.** Serna dice que los planes de acción son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias de un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.<sup>25</sup>

Después de haber elegido una alternativa, llega el momento de desarrollarla, de desplegarla y por tanto de materializar la opción estratégica elegida, para ello es aconsejable incluir elementos como el tiempo y los recursos financieros a emplear.

Los planes de acción se deben desarrollar para determinar los resultados esperados dentro del tiempo definido, para esto debe:

- Enunciar el objetivo estratégico a lograr.
- Identificar las estrategias apropiadas para la consecución del objetivo.
- Identificar las tareas que debe realizar para lograr la estrategia.
- Determinar el resultado esperado.
- Establecer el tiempo designado para lograrlo.
- Señalar el responsable de cada tarea o actividad.

**7.3.6 Indicadores de gestión.** Los indicadores de gestión permiten monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, así como las variables que exigen control, en búsqueda del mejoramiento de las decisiones que sobre el presente y el futuro de una empresa se tomen.

Serna define la monitoria estratégica como: el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de gestión que permiten monitorear los procesos de gerencia y planeación, por tanto medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.<sup>26</sup>

Un programa de indicadores de gestión en una organización que debe partir de un proceso de planeación estratégica, en primer lugar a nivel corporativo y este debe desplegarse a los objetivos, políticas y estrategias a todos los niveles y negocios de la organización.

**7.3.7 Difusión del plan.** Serna dice: previo a la ejecución del plan, se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización.

El plan estratégico es la carta de navegación de la compañía y debe ser conocido por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas.

---

<sup>25</sup> SERNA, Op. cit., p. 35.

<sup>26</sup> SERNA, Op. cit., p. 35.

Debe recordarse que un colaborador bien informado de “para dónde va la organización” podrá contribuir más eficientemente al logro de sus metas y objetivos.

La divulgación deberá instituirse como una actividad permanente, de tal manera que durante el proceso de monitoria del plan puedan igualmente divulgarse los logros, limitaciones y avances de éste.

El resultado final de esta actividad será lograr compromiso, pertenencia, participación, iniciativa y creatividad.<sup>27</sup>

#### 7.4 MARCO CONCEPTUAL

**Direccionamiento estratégico.** Es el proceso mediante el cual una organización determina su crecimiento, generación de utilidades y permanencia en el mercado, define hacia dónde va, lo que espera ser en el futuro y las metas a alcanzar. El direccionamiento estratégico, está integrado por los principios corporativos, la visión y la misión, como resultado de un análisis de los factores que involucran a la empresa, para ello, se hace necesario elaborar un diagnóstico empresarial (Aplicación Matriz DOFA).

**Principios corporativos.** Es el conjunto de principios, valores, creencias y normas que guían la vida de una organización. Los principios son el soporte del direccionamiento estratégico, es decir enmarca la misión y la visión de la empresa. Son todas aquellas actitudes o comportamientos deseables al interior de una organización que son practicadas por todos y cada uno de sus miembros no solo a nivel laboral, sino también en el ámbito personal. La práctica de los valores en las empresas repercute directamente en sus utilidades y posicionamiento en el mercado.

**Misión corporativa.** Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios, en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

**Visión corporativa.** En su formulación deben intervenir tanto los líderes de la organización como los operarios y demás empleados, puesto que los primeros entienden las expectativas y necesidades de sus colaboradores, conocen el negocio y el entorno de la empresa; y los segundos, se constituyen en el activo más importante de la organización, y como tal, deben compartir esta visión. La visión debe ser integradora, o sea, apoyada por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa.

---

<sup>27</sup> SERNA, Op. cit., p. 235 – 237.

**Políticas generales.** Son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan la toma de decisiones. Normalmente existen políticas en todos los niveles de la organización y puesto que son guías para la toma de decisiones, se supone que deben tener cierta flexibilidad de lo contrario serían reglas; la política es la forma de estimular la discreción y la iniciativa, pero dentro de ciertos límites.

**Reglas.** Las reglas explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo por parte del personal. Con frecuencia se confunden con las políticas; las reglas se diferencian de las políticas en que no permiten flexibilidad en su aplicación.

**Diagnóstico empresarial (análisis interno y externo).** Es el análisis de los factores internos y externos que influyen en alguna medida sobre la organización. Estos factores son:

**Factores internos.** Son aquellos sobre los cuales la organización tiene control y puede afectar con cierta facilidad. En este sentido se habla de un Medio Ambiente Interno, como el conjunto de situaciones positivas o negativas que se presentan en el contexto del trabajo.

**Fortalezas.** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de la organización.

**Debilidades.** Actividades o atributos internos de la organización que inhiben y dificultan el éxito de la empresa.

**Factores externos.** La empresa no puede controlarlos, sin embargo, puede actuar para minimizar o maximizar su efecto sobre la organización, según corresponda.

**Oportunidades.** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la empresa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**Amenazas.** Eventos, hechos o tendencias en el entorno que limitan o dificultan el desarrollo y crecimiento de la empresa.

**Cultura organizacional.** La cultura organizacional se puede definir como la manera de hacer las cosas de las organizaciones como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes actividades en la empresa. Da inicio al diagnóstico estratégico y se constituye en un factor clave de éxito.

**Matriz DOFA.** Es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos. Un análisis DOFA juicioso y ajustado a la realidad

proporciona excelente información para la toma de decisiones, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto.

**Objetivos estratégicos.** Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su misión y visión. Deben ser globales y por lo tanto, cubrir e involucrar a toda la organización. Los objetivos se caracterizarán por ser: específicos, alcanzables, medibles, estar orientados a resultados y tener un límite de tiempo.

**Estrategias.** Es la técnica o el arte utilizado para la toma de decisiones y dirección a largo plazo. Estrategia es un plan de acción que guía la inversión de recursos para aprovechar oportunidades potenciales de negocios. Es el patrón de decisiones que intencionalmente o de otra forma establecen la dirección de la compañía y determinan su destino. La estrategia es la suma total de las decisiones, correctas o equivocadas que determinan el futuro. El término estrategia se refiere a ajustar las actividades de la organización al entorno en el que opera. La estrategia tiene que ver con el ajuste de las actividades de la organización a su capacidad de recursos.

**Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).** La aplicación de la matriz permite conocer si la organización requiere estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, mediante la evaluación de factores claves de su Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI).

**Matriz interna – externa (IE).** Esta matriz muestra la ubicación de las distintas dimensiones de una empresa, en una gráfica de nueve casillas. Permite evaluar las variables internas y externas para la formulación de estrategias.

**Matriz de la gran estrategia.** Ubica a la empresa en cuatro cuadrantes con el propósito de conocer si presenta una posición competitiva débil o fuerte o si el crecimiento del mercado es lento o rápido.

**Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (CPE).** Permite determinar las preferencias relativas de las diversas estrategias, con base en el análisis de las variables internas y externas. Es una evaluación cuantitativa de las estrategias.

**Análisis de vulnerabilidad.** Permite identificar los puntos débiles de una empresa, traducirlos en amenazas, establecer las consecuencias y valores del impacto de éstas sobre la empresa y calificar la probabilidad de que esto ocurra y la capacidad que tiene la organización para reaccionar.

**Matriz del perfil competitivo (MPC).** Permite estudiar las fuerzas competitivas más importantes que pueden afectar la posición estratégica de la empresa.

**Servicios de interés.** De acuerdo con el censo económico realizado por la Cámara de Comercio, se denomina a establecimientos dedicados a prestar servicio de hotel, hostales, apartahotel, otros tipos de alojamiento, residencias, moteles y amoblados, expendio de bebidas alcohólicas, restaurantes, cafeterías, fuente de soda, fruterías y otros expendios de comida.

**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.

## 8. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 8.1 TIPO DE ESTUDIO

Para el presente análisis se aplicó un estudio de tipo descriptivo porque los procesos que se desarrollaron permitieron obtener la información tanto a nivel externo como a nivel interno, logrando identificar características específicas de comportamientos y actitudes de la población objeto de estudio tanto de clientes, trabajadores, competencia y la relación existente entre ellas.

Las técnicas de recolección de información aplicadas son las encuestas, entrevistas y observación, las cuales fueron de indispensable aplicación para el presente trabajo. Así mismo se utilizaron técnicas de muestreo y la información obtenida fue sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

### 8.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado en la investigación es inductivo – deductivo, puesto que se inicia con la observación de comportamientos particulares que enmarcan el problema de investigación, como son la cultura organizacional, la aplicación del proceso administrativo en el Hotel Zorocan, y los factores determinantes del entorno en que se desarrolla.

### 8.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Fuentes primarias.** Debido a la naturaleza de la investigación que requiere el estudio del ambiente interno de la empresa, para lo cual se acude a la observación y la aplicación de cuestionarios a los colaboradores y para el estudio del medio ambiente externo se aplicaron dos encuestas, una dirigida a los clientes de la empresa y otra dirigida a los hoteles de igual o similar categoría.
- **Fuentes secundarias.** Durante toda la investigación fue necesario recurrir a este tipo de fuentes, dado que suministra la información básica para el desarrollo del trabajo de grado. La información recolectada a través de fuentes escritas como textos, revistas, documentos, prensa, Internet, otros, fue proporcionada por entidades como la Oficina de Servicios Especializados



del Departamento de Policía de Turismo, el DANE, la Cámara de Comercio de Pasto, la Secretaría de Planeación Departamental.

**Diseño de la investigación.** Para llevar a cabo este tipo de estudio se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. **Población objeto de estudio.** Para realizar el estudio a nivel interno la empresa fue tomada en su totalidad, por tanto se realizó un censo que permitió estudiar a todos los elementos que conforman la población, la empresa Hotel Zorocan cuenta con 7 colaboradores de los cuales 3 se encuentran en el nivel administrativo y 4 en el nivel operativo. A nivel externo la población la conforman los clientes de la empresa y los hoteles de igual o similar categoría.
- b. **Procedimiento de muestreo.** El procedimiento aplicado es el muestreo aleatorio simple que consiste en elegir un individuo al azar hasta completar el tamaño de la muestra requerido.
- c. **Tamaño de la muestra.** La determinación del tamaño de la muestra depende de la población, si es finita o infinita, en este caso es una población finita.

**Fórmula:**

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

n = Muestra

Z = Nivel de confianza de 95%

p = Probabilidad de éxitos

q = Probabilidad de fracasos

e<sup>2</sup> = Margen de error

Para determinar el tamaño de la población se tuvo en cuenta el número de clientes promedio de 468 que acudieron al Hotel Zorocan mensualmente durante el año 2006, de acuerdo con el registro que lleva el hotel. Pudiendo determinar el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

**Muestra:**

$$n = \frac{468 * (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(468 - 1) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * (0,5) * (0,5)} = \frac{449,4672}{1,1675 + 0,9604}$$

$$n = \frac{449,4672}{2,1279} = 211 \text{ encuestas}$$

Aplicando la fórmula se obtuvo una muestra de 211 encuestas que fueron aplicadas a los clientes que visitaron el Hotel.

**d. Método de recolección de información.** Teniendo en cuenta las características de la investigación tanto a nivel interno como externo se utilizó el método de recolección de información primaria, el instrumento aplicado fue la encuesta, por sus características permitió obtener la información necesaria que contribuyó para realizar un análisis más confiable de la población objeto de estudio y de esta manera fue posible cumplir con los objetivos de la investigación. (Ver Anexo A, Anexo B y Anexo C)

#### **8.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez obtenida la información de los 2 estudios se procedió al análisis y tabulación; sometiendo a técnicas de análisis matemáticos de carácter estadístico, empleando parámetros de posición como la media que representa valores medios y parámetros de dispersión como la desviación estándar; en el caso del diagnóstico se analizaron las respuestas de los colaboradores mediante un proceso de tabulación se obtuvieron datos que facilitaron la determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa Hotel Zorocan en las diferentes áreas estudiadas.

## 9. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

### 9.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En la presente investigación se aplicó una encuesta, con el propósito de obtener información acerca de los clientes del Hotel ZOROCAN, en cuanto a su procedencia, motivos de viaje, necesidades, opiniones del servicio prestado por el Hotel y sus principales competidores. (Véase el Anexo D)

#### 9.1.1 Tabulación y análisis de encuesta aplicada a los clientes del Hotel Zorocan.

##### SEXO

De las 211 personas encuestadas que se hospedaron del el Hotel ZOROCAN, el 58.77% que corresponde a 124 personas fueron de sexo masculino y el 41.23% que corresponde a 87 personas fueron de sexo femenino.

##### LUGAR DE PROCEDENCIA

De las 211 personas encuestadas, el 53.08% que corresponde a 112 personas procedían de otros departamentos, el 30.33% que corresponde a 64 personas procedían de otros municipios de Nariño y el 16.59% que corresponde a 35 personas procedían de el exterior. (Ver tablas 1, 2 y 3)

Tabla 1. Lugar de procedencia por departamentos.

DEPARTAMENTO	No. CLIENTES	%
Antioquia	10	4,74%
Atlántico	1	0,47%
Caquetá	4	1,90%
Cauca	6	2,84%
Cundinamarca	22	10,43%
Choco	1	0,47%
Huila	5	2,37%
Norte de Santander	2	0,95%
Putumayo	8	3,79%
Quindío	5	2,37%
Risaralda	2	0,95%
Santander	10	4,74%
Tolima	6	2,84%
Valle del Cauca	30	14,22%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>53,08%</b>

Fuente: Esta investigación

Tabla 2. Lugar de procedencia por municipios

MUNICIPIO	No. CLIENTES	%
Ancuya	1	0,47%
Consaca	8	3,79%
Cumbal	2	0,95%
Chachagui	4	1,90%
Guachavez	2	0,95%
Guachuca	1	0,47%
Guaitarilla	2	0,95%
Ipiales	11	5,21%
La Unión	3	1,42%
Providencia	9	4,27%
Tambo	1	0,47%
Taminango	1	0,47%
Tumaco	12	5,69%
Tuquerres	7	3,32%
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>30,33%</b>

Fuente: Esta investigación

Tabla 3. Lugar de procedencia por países

PAIS	No. CLIENTES	%
Ecuador	28	13,27%
España	6	2,84%
Estados Unidos	1	0,47%
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>16,59%</b>

Fuente: Esta investigación

## OCUPACIÓN

De las 211 personas encuestadas, 43.13% que corresponde a 91 personas son empleados, el 29.38% que corresponde a 62 personas son comerciantes, el 19.91% que corresponde a 42 personas son independientes, el 4.74% que corresponde a 10 personas son estudiantes, el 1.90% que corresponde a 4 personas son amas de casa y el 0.95% restante que corresponde a 2 personas se dedican a otra actividad.

## MOTIVO DE VIAJE

De las 211 personas encuestadas, el 50.71% que corresponde a 107 personas respondieron que su motivo de viaje es por trabajo, el 38.86% que corresponde a 82 personas lo hacen por motivo de negocios, el 5.69% que corresponde a 12 personas el motivo de viaje es el turismo, el 4.27% que corresponde a 9 personas viajan por educación y el 0.47% restante que corresponde a 1 persona viaja por motivos de salud.

## **FRECUENCIA DE LLEGADA**

De las 211 personas encuestadas, el 33.18% que corresponde a 70 personas llegan al hotel cada dos meses y más, el 27.01% que corresponde a 57 personas llegan mensualmente al hotel, el 18.01% que corresponde a 38 personas llegan cada dos semanas, el 16.59% que corresponde a 35 personas llegaron al hotel por primera vez y el 5.21% restante que corresponde a 11 personas visitan el hotel semanalmente.

## **HABITACIONES**

De las 211 personas encuestadas, el 29.86% que corresponde a 63 personas opinan que las habitaciones son muy buenas, el 28.91% que corresponde a 61 personas opinan que son regulares, el 24.64% que corresponde a 52 personas opinan que son buenas, el 15.63% que corresponde a 33 personas opinan que son excelentes y el 0.95% que corresponde a 2 personas opinan que son malas.

## **RESTAURANTE Y CAFETERÍA**

De las 211 personas encuestadas, el 34.12% que corresponde a 72 personas opinan que el servicio de restaurante y cafetería es regular, el 29.86% que corresponde a 63 personas opinan que es bueno, el 14.22% que corresponde a 30 personas opinan que es muy bueno, el 11.37% que corresponde a 24 personas opinan que es excelente y el 10.43% que corresponde a 22 personas opinan que es malo.

## **SEVICIO A LA HABITACIÓN**

De las 211 personas encuestadas, el 34.6% que corresponde a 73 personas opinan que el servicio a la habitación del hotel es bueno, el 34.12% que corresponde a 72 personas opinan que es excelente, el 23.7% que corresponde a 50 personas opinan que es muy bueno, el 4.74% que corresponde a 10 personas opinan que es regular y el 2.84% que corresponde a 6 personas opinan que es malo.

## **RECEPCIÓN**

De las 211 personas encuestadas, el 52.13% que corresponde a 110 personas opinan que el servicio de recepción que presta el hotel es excelente, el 30.81% que corresponde a 65 personas opinan que es muy bueno, el 14.22% que corresponde a 30 personas opinan que es bueno y el 2.84% que corresponde a 6 personas opinan que es regular.

## **ATENCIÓN DEL PERSONAL**

De las 211 personas encuestadas, el 59.24% que corresponde a 125 personas opinan que la atención del personal es excelente, el 23.22% que corresponde a 49 personas opinan que es muy buena, el 14.22% que corresponde a 30 personas opinan que es buena y el 3.32% que corresponde a 7 personas opinan que es regular.

## **UBICACIÓN**

De las 211 personas encuestadas, el 45.50% que corresponde a 96 personas opinan que la ubicación del hotel Zorocan es buena, el 28.44% que corresponde a 60 personas opinan que es muy buena, el 22.75% que corresponde a 48 personas opinan que es excelente y el 3.32% que corresponde a 7 personas opinan que es regular.

## **PRECIOS**

De las 211 personas encuestadas, el 43.60% que corresponde a 92 personas opinan que los precios con que cuenta el hotel son buenos, el 31.75% que corresponde a 67 personas opinan que son muy buenos, el 12.80% que corresponde a 27 personas opinan que son excelentes, el 9.95% que corresponde a 21 personas opinan que son regulares y el 1.90% que corresponde a 4 personas opinan que son malos.

## **HOTEL CASONA DEL REY**

De las 211 personas encuestadas, 180 personas no lo conocen, que corresponde al 85.31% y 31 de las personas encuestadas si lo conocen, que corresponde al 14.69%.

## **HABITACIONES**

De las 31 personas que conocen el Hotel La Casona de Rey, el 48.39% que corresponde a 15 personas opinan que las habitaciones de este hotel son buenas, el 29.03% que corresponde a 9 personas opinan que son muy buenas, 19.35% que corresponde a 6 personas opinan que son excelentes y el 3.23% que corresponde a 1 persona opina que son regulares.

## **SEVICIO A LA HABITACIÓN**

De las 31 personas que conocen el Hotel Casona de Rey, el 41.94% que corresponde a 13 personas opinan que el servicio a la habitación de este hotel es muy bueno, el 32.26% que corresponde a 10 personas opinan que es bueno, el 9.68% que corresponde a 3 personas opinan que es excelente, el 9.68% que corresponde a 3 personas opinan que es regular y el 6.45% que corresponde a 2 personas opinan que el servicio a la habitación es malo.

## **RECEPCIÓN**

De las 31 personas que conocen el Hotel Casona de Rey, el 38.71% que corresponde a 12 personas opinan que el servicio de recepción que presta este hotel es bueno, el 22.58% que corresponde a 7 personas opinan que es muy bueno, el 22.58% que corresponde a 7 personas opinan que es regular, el 12.90% que corresponde a 4 personas opinan que es excelente y el restante 3.23% que corresponde a 1 persona opina que es malo.

## **ATENCIÓN DEL PERSONAL**

De las 31 personas que conocen el Hotel Casona de Rey, el 54.84% que corresponde a 17 personas opinan que la atención del personal de este hotel es regular, el 41.94% que corresponde a 13 personas opinan que es buena, el 16.13% que corresponde a 5 personas opinan que es muy buena, el 12.90% que corresponde a 3 personas opinan que es malo y el restante 6.45% que corresponde a 2 personas opinan que es excelente.

## **UBICACIÓN**

De las 31 personas que conocen el Hotel Casona de Rey, el 45.16% que corresponde a 14 personas opinan que la ubicación del hotel es buena, el 29.03% que corresponde a 9 personas opinan que es muy buena, el 19.35% que corresponde a 6 personas opinan que es excelente y el 6.45% restante que corresponde a 2 personas opinan que es regular.

## **PRECIOS**

De las 31 personas que conocen el Hotel Casona de Rey, el 51.61% que corresponde a 16 personas opinan que los precios son muy buenos, el 29.03% que corresponde a 9 personas opinan que son buenos, el 9.68% que corresponde a 3 personas opinan que son excelentes y el restante 9.68% que corresponde a 3

personas opinan que los precios son regulares.

## **HOTEL CHAMBU**

De las 211 personas encuestadas, 169 personas no lo conocen, que corresponde al 80.01% y 42 de las personas encuestadas si lo conocen, que corresponde al 19.9%.

## **HABITACIONES**

De las 42 personas que conocen el Hotel Chambu, el 28.57% que corresponde a 12 personas opinan que las habitaciones de este hotel son muy buenas, el 23.81% que corresponde a 10 personas opinan que son excelentes, 21.43% que corresponde a 9 personas opinan que son buenas, el 19.05% que corresponde a 8 persona opina que son regulares y el 7.14% que corresponde a 3 personas opinan que son malas.

## **RESTAURANTE Y CAFETERÍA**

De las 42 personas que conocen el Chambu, el 28.57% que corresponde a 12 personas opinan que el servicio de restaurante y cafetería de este hotel es bueno, el 23.81% que corresponde a 10 personas opinan que es muy bueno, el 21.43% que corresponde a 9 personas opinan que es excelente, el 16.67% que corresponde a 7 personas opinan que es regular y el 9.52% que corresponde a 4 personas opinan que este servicio es malo.

## **SEVICIO A LA HABITACIÓN**

De las 42 personas que conocen el Chambu, el 40.48% que corresponde a 17 personas opinan que el servicio a la habitación de este hotel es bueno, el 21.43% que corresponde a 9 personas opinan que es muy bueno, el 19.05% que corresponde a 8 personas opinan que es excelente, el 16.67% que corresponde a 7 personas opinan que es regular y el 2.38% que corresponde a 1 persona opina que el servicio a la habitación es malo.

## **RECEPCIÓN**

De las 42 personas que conocen el Hotel Chambu, el 33.33% que corresponde a 14 personas opinan que el servicio de recepción que presta este hotel es excelente, el 26.19% que corresponde a 11 personas opinan que es muy bueno, el



21.43% que corresponde a 9 personas opinan que es bueno, el 16.67% que corresponde a 7 personas opinan que es regular y el restante 2.38% que corresponde a 1 persona opina que es malo.

### **ATENCIÓN DEL PERSONAL**

De las 42 personas que conocen el Hotel Chambu, el 35.71% que corresponde a 15 personas opinan que la atención del personal de este hotel es buena, el 26.19% que corresponde a 11 personas opinan que es muy buena, el 21.43% que corresponde a 9 personas opinan que es excelente y el 16.67% que corresponde a 7 personas opinan que es regular.

### **UBICACIÓN**

De las 42 personas que conocen el Hotel Chambu, el 42.86% que corresponde a 18 personas opinan que la ubicación del hotel es regular, el 19.05% que corresponde a 8 personas opinan que es mala, el 16.67% que corresponde a 7 personas opinan que es buena, el 11.90% que corresponde a 5 personas opinan que es muy buena y el 9.52% que corresponde a 4 personas opinan que es excelente.

### **PRECIOS**

De las 42 personas que conocen el Hotel Chambu, el 45.24% que corresponde a 19 personas opinan que los precios son regulares, el 23.81% que corresponde a 10 personas opinan que son buenos, el 19.05% que corresponde a 8 personas opinan que son muy buenos, el 9.52% que corresponde a 4 personas opinan que los precios son excelentes y el 2.38% que corresponde a 1 persona opina que son malos.

### **HOTEL CANCHALA**

De las 211 personas encuestadas, 164 personas no lo conocen, que corresponde al 77.72% y 47 de las personas encuestadas si lo conocen, que corresponde al 22.27%.

### **HABITACIONES**

De las 47 personas que conocen el Hotel Canchala, el 38.30% que corresponde a 18 personas opinan que las habitaciones de este hotel son buenas, el 31.91% que

corresponde a 15 personas opinan que son regulares, 14.89% que corresponde a 7 personas opinan que son excelentes, el 10.64% que corresponde a 5 persona opina que son muy buenas y el 4.25% que corresponde a 2 personas no opinaron.

## **RESTAURANTE**

De las 47 personas que conocen el Chambu, el 48.94% que corresponde a 23 personas opinan que el servicio de restaurante de este hotel es bueno, el 25.53% que corresponde a 12 personas opinan que es muy bueno, el 17.02% que corresponde a 8 personas opinan que es regular y el 8.51% que corresponde a 4 personas opinan que este servicio es excelente.

## **SEVICIO A LA HABITACIÓN**

De las 47 personas que conocen el Canchala, el 36.17% que corresponde a 17 personas opinan que el servicio a la habitación de este hotel es regular, el 29.79% que corresponde a 14 personas opinan que es bueno, el 19.15% que corresponde a 9 personas opinan que es muy bueno, el 8.51% que corresponde a 4 personas opinan que es malo y el 6.38% que corresponde a 3 personas opinan que el servicio a la habitación es excelente.

## **RECEPCIÓN**

De las 47 personas que conocen el Hotel Canchala, el 38.30% que corresponde a 18 personas opinan que el servicio de recepción que presta este hotel es regular, el 21.28% que corresponde a 10 personas opinan que es bueno, el 17.02% que corresponde a 8 personas opinan que es muy bueno, el 14.89% que corresponde a 7 personas opinan que es excelente y el restante 8.51% que corresponde a 4 personas opinan que es malo.

## **ATENCIÓN DEL PERSONAL**

De las 47 personas que conocen el Hotel Canchala, el 48.94% que corresponde a 23 personas opinan que la atención del personal de este hotel es regular, el 23.40% que corresponde a 11 personas opinan que es buena, el 19.15% que corresponde a 9 personas opinan que es muy bueno y el 8.51% que corresponde a 4 personas opinan que es excelente.

## **UBICACIÓN**

De las 47 personas que conocen el Hotel Canchala, el 40.42% que corresponde a 19 personas opinan que la ubicación del hotel es buena, el 36.17% que corresponde a 17 personas opinan que es regular, el 12.76% que corresponde a 6 personas opinan que es muy buena, el 8.51% que corresponde a 4 personas opinan que es excelente y el 2.13% que corresponde a 1 persona opina que es mala.

## **PRECIOS**

De las 47 personas que conocen el Hotel Canchala, el 42.55% que corresponde a 20 personas opinan que los precios son buenos, el 25.53% que corresponde a 12 personas opinan que son muy buenos, el 27.28% que corresponde a 10 personas opinan que son regulares y el restante 10.64% que corresponde a 5 personas opinan que los precios son excelentes.

## **HOTEL SAN SEBASTIAN**

De las 211 personas encuestadas, 175 personas no lo conocen, que corresponde al 82.94% y 36 de las personas encuestadas si lo conocen, que corresponde al 17.01%.

## **HABITACIONES**

De las 36 personas que conocen el Hotel San Sebastian, el 36.11% que corresponde a 13 personas opinan que las habitaciones de este hotel son muy buenas, el 25% que corresponde a 9 personas opinan que son excelentes, 19.44% que corresponde a 7 personas opinan que son buenas, el 11.11% que corresponde a 4 personas opinan que son regulares y el 8.33% que corresponde a 3 personas no opinaron.

## **RECEPCIÓN**

De las 36 personas que conocen el Hotel San Sebastian, el 33.33% que corresponde a 12 personas opinan que el servicio de recepción que presta este hotel es regular, el 30.55% que corresponde a 11 personas opinan que es bueno, el 16.67% que corresponde a 6 personas opinan que es muy bueno, el 13.89% que corresponde a 5 personas opinan que es excelente y el restante 5.55% que corresponde a 2 personas opinan que es malo.

## **ATENCIÓN DEL PERSONAL**

De las 36 personas que conocen el Hotel San Sebastian, el 38.89% que corresponde a 14 personas opinan que la atención del personal de este hotel es regular, el 33.33% que corresponde a 12 personas opinan que es buena, el 13.89% que corresponde a 5 personas opinan que es muy buena, el 8.33% que corresponde a 3 personas opinan que es malo y el 5.55% que corresponde a 2 personas opinan que es excelente.

## **UBICACIÓN**

De las 36 personas que conocen el Hotel San Sebastian, el 55.55% que corresponde a 20 personas opinan que la ubicación del hotel es regular, el 16.67% que corresponde a 6 personas opinan que es buena, el 13.89% que corresponde a 5 personas opinan que es muy buena, el 11.11% que corresponde a 4 personas opinan que es excelente y el 2.78% que corresponde a 1 persona opina que es mala.

## **PRECIOS**

De las 36 personas que conocen el Hotel San Sebastian, el 41.66% que corresponde a 15 personas opinan que los precios son regulares, el 25% que corresponde a 9 personas opinan que son buenos, el 22.22% que corresponde a 8 personas opinan que son muy buenos y el 11.11% que corresponde a 4 personas opinan que los precios son excelentes.

### **9.1.2 Tabulación de encuesta aplicada a los hoteles de igual o similar categoría al Hotel Zorocan del sector centro de la ciudad de Pasto.**

Teniendo en cuenta características como: el número de habitaciones, el valor de la habitación y ubicación, identificamos 11 hoteles que cumplen con los parámetros establecidos, a estos hoteles se aplicó una encuesta con el propósito de conocer los servicios que prestan, características de la habitación y aspectos generales que consideramos de gran importancia para el desarrollo de la investigación. (Ver Anexo E)

- ❖ **HOTEL CANCHALA.** El Hotel Canchala se encuentra ubicado en la calle 17 No. 20<sup>a</sup> – 33 centro, cuenta con 45 habitaciones.

#### **Servicios:**

- Restaurante

- Lavandería

**Las habitaciones cuentan con:**

- Baño privado
- T.V. Cable
- Teléfono

**Número de colaboradores:** 3

**Capacitación:** Los colaboradores no reciben ningún tipo de capacitación.

**Procesos sistematizados:** el Hotel Canchala cuenta con registro de clientes y contabilidad sistematizada.

**Página Web:** no posee página Web.

**Régimen:** la empresa pertenece al régimen simplificado.

❖ **HOTEL CHAMBU.** El Hotel Chambu se encuentra ubicado en la calle 17 No. 16 – 94 centro, cuenta con 42 habitaciones.

**Servicios:**

- Restaurante y cafetería
- Lavandería
- Parqueadero
- Salón de eventos
- Oficina de negocios
- Servicio a la habitación

**Las habitaciones cuentan con:**

- Baño privado
- T.V. Cable
- Teléfono

**Número de colaboradores:** 8

**Capacitación:** Los colaboradores no reciben ningún tipo de capacitación.

**Procesos sistematizados:** el Hotel Chambu cuenta con contabilidad sistematizada.

**Página Web:** posee página Web.

**Régimen:** la empresa pertenece al régimen común.

❖ **HOTEL RÍO MAYO.** El Hotel Río Mayo se encuentra ubicado en la carrera 20 No. 17 – 12 centro, cuenta con 40 habitaciones.

**Servicios:**

- Lavandería

**Las habitaciones cuentan con:**

- Baño privado
- T.V. Cable
- Teléfono

**Número de colaboradores:** 6

**Capacitación:** Los colaboradores no reciben ningún tipo de capacitación.

**Procesos sistematizados:** el Hotel Río Mayo cuenta con registro de clientes y contabilidad sistematizada.

**Página Web:** posee página Web.

**Régimen:** la empresa pertenece al régimen común.

❖ **HOTEL ROYAL PLAZA.** El Hotel Royal Plaza se encuentra ubicado en la carrera 20 No. 18 – 12, 20 de julio, cuenta con 40 habitaciones.

**Servicios:**

- Restaurante y cafetería
- Lavandería
- Salón de eventos

**Las habitaciones cuentan con:**

- Baño privado
- T.V. Cable
- Teléfono
- Música ambiental

**Número de colaboradores:** 6

**Capacitación:** Los colaboradores reciben capacitación con instituciones como el Sena.

**Procesos sistematizados:** el Hotel Royal Plaza cuenta con contabilidad sistematizada.

**Página Web:** no posee página Web.

**Régimen:** la empresa pertenece al régimen común.

❖ **HOTEL PREMIER.** El Hotel Premier se encuentra ubicado en la calle 17 No. 19 – 54 centro, cuenta con 44 habitaciones.

**Servicios:**

- Restaurante y cafetería
- Lavandería
- Parquadero
- Salón de eventos

**Las habitaciones cuentan con:**

- Baño privado
- T.V. Cable
- Teléfono
- Música ambiental

**Número de colaboradores:** 5

**Capacitación:** Los colaboradores no reciben ningún tipo de capacitación.

**Procesos sistematizados:** el Hotel Premier cuenta con contabilidad sistematizada.

**Página Web:** no posee página Web.

**Régimen:** la empresa pertenece al régimen común.

❖ **HOTEL EL DUQUE.** El Hotel El Duque se encuentra ubicado en la carrera No. 17 – 17 centro, cuenta con 27 habitaciones.

**Servicios:**

- Café bar

**Las habitaciones cuentan con:**

- Baño privado
- T.V. Cable

- Teléfono
- Música ambiental

**Número de colaboradores:** 4

**Capacitación:** Los colaboradores reciben capacitación por parte de la empresa.

**Procesos sistematizados:** el Hotel El Duque no cuenta ningún proceso sistematizado.

**Página Web:** no posee página Web.

**Régimen:** la empresa pertenece al régimen simplificado.

❖ **HOTEL METROPOL.** El Hotel Metropol se encuentra ubicado en la calle 15 No. 12 – 41 centro, cuenta con 40 habitaciones.

**Servicios:**

- Lavandería
- Parqueadero
- Oficina de negocios
- Turismo aventura

**Las habitaciones cuentan con:**

- Baño privado
- T.V. Cable
- Teléfono

**Número de colaboradores:** 5

**Capacitación:** Los colaboradores reciben capacitación a través de Cotelco.

**Procesos sistematizados:** el Hotel Metropol cuenta con contabilidad sistematizada.

**Página Web:** no posee página Web.

**Régimen:** la empresa pertenece al régimen simplificado.

❖ **HOTEL SAN SEBASTIAN.** El Hotel San Sebastian se encuentra ubicado en la carrera 22 No. 15 – 78 centro, cuenta con 29 habitaciones.



**Servicios:**

- Lavandería

**Las habitaciones cuentan con:**

- Baño privado
- T.V. Cable
- Teléfono

**Número de colaboradores:** 4

**Capacitación:** Los colaboradores no reciben ningún tipo de capacitación.

**Procesos sistematizados:** el Hotel San Sebastian cuenta con registro de clientes y contabilidad sistematizada.

**Página Web:** no posee página Web.

**Régimen:** la empresa pertenece al régimen simplificado.

❖ **HOTEL CASONA DEL REY.** El Hotel La Casona del Rey se encuentra ubicado en calle 16ª No. 23 – 37 centro, cuenta con 31 habitaciones.

**Servicios:**

- Lavandería
- Salón de eventos

**Las habitaciones cuentan con:**

- Baño privado
- T.V. Cable

**Número de colaboradores:** 2

**Capacitación:** Los colaboradores no reciben ningún tipo de capacitación.

**Procesos sistematizados:** el Hotel La Casona del Rey cuenta con registro de clientes y contabilidad sistematizada.

**Página Web:** no posee página Web.

**Régimen:** la empresa pertenece al régimen simplificado.

❖ **HOTEL CONCORD.** El Hotel Concord se encuentra ubicado en la calle 19 No. 29ª – 09 centro, cuenta con 20 habitaciones.

**Las habitaciones cuentan con:**

- Baño privado
- T.V. Cable
- Teléfono

**Número de colaboradores:** 4

**Capacitación:** Los colaboradores no reciben ningún tipo de capacitación.

**Procesos sistematizados:** el Hotel Concord cuenta con registro de clientes y contabilidad sistematizada.

**Página Web:** no posee página Web.

**Régimen:** la empresa pertenece al régimen común.

❖ **HOTEL EL PRADO.** El Hotel Prado se encuentra ubicado en la carrera 22 No. 14 – 42 centro, cuenta con 30 habitaciones.

**Las habitaciones cuentan con:**

- Baño privado

**Número de colaboradores:** 3

**Capacitación:** Los colaboradores no reciben ningún tipo de capacitación.

**Procesos sistematizados:** el Hotel El Prado cuenta con registro de clientes y contabilidad sistematizada.

**Página Web:** no posee página Web.

**Régimen:** la empresa pertenece al régimen común.

❖ **RESULTADOS**

**Servicio de lavandería.** De los 11 hoteles encuestados, 9 cuentan con el servicio de lavandería.

**Servicio de parqueadero.** De los 11 hoteles encuestados, 3 cuentan con el

servicio de parqueadero.

**Salón de eventos.** De los 11 hoteles encuestados, 4 cuentan con este servicio.

**Otros servicios.** De los 11 hoteles encuestados, 2 ofrecen oficina de negocios y 1 hotel ofrece programas de turismo aventura.

**Característica de la habitación.** De los 11 hoteles encuestados, todos cuentan con baño privado y T.V. por cable, 9 hoteles con teléfono en la habitación y 3 hoteles con música ambiental.

**Número de colaboradores.** De los 11 hoteles encuestados, 1 hotel cuenta con 8 colaboradores, 2 hoteles con 6 colaboradores, 2 hoteles con 5 colaboradores, 3 hoteles con 4 colaboradores, 2 con 3 colaboradores y 1 con 2 colaboradores.

**Capacitación.** De los 11 hoteles encuestados, 8 no cuentan con ningún programa de capacitación para el personal y 3 hoteles realizan capacitaciones periódicas con instituciones como el Sena y Cotelco.

**Sistematización de procesos.** De los 11 hoteles encuestados, 5 hoteles cuentan con registro de clientes y contabilidad sistematizada, 4 hoteles cuentan solo con contabilidad sistematizada y 2 hoteles no cuentan con ningún procesos sistematizado.

**Página Web.** De los 11 hoteles encuestados, solo 2 poseen página Web.

**Régimen.** De los 11 hoteles encuestados, 6 hoteles pertenecen al régimen simplificado y 5 hoteles al régimen común.

## 9.2 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Tabla 4. Perfil de capacidad interna (PCI)

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
1. Imagen Corporativa		X		
2. Proceso Administrativo				X
3. Comunicación y Toma de Decisiones				X
4. Experiencia en el negocio	X			
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
1. Calidad		X		
2. Lealtad y Satisfacción del Cliente	X			
3. Precios				X
4. Posicionamiento	X			
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA		DEBILIDAD	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA

1. Nivel de Tecnología Utilizada en la Prestación del Servicio				X
2. Aplicación de Tecnología de Computadores		X		
3. Inversión en Tecnología			X	
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>FORTALEZA</b>		<b>DEBILIDAD</b>	
	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>
1. Nivel Académico			X	
2. Motivación		X		
3. Pertenencia	X			
4. Capacitación	X			
5. Nivel de remuneración	X			
6. Índices de Desempeño				X
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>	<b>FORTALEZA</b>		<b>DEBILIDAD</b>	
	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>
1. Liquidez		X		
2. Rentabilidad		X		
3. Respaldo Financiero				X

Fuente: Esta Investigación

## 9.2.1 Capacidad directiva

**1. Imagen corporativa.** El Hotel ZOROCAN cuenta con un buen reconocimiento por su trayectoria en la prestación del servicio de hospedaje y alojamiento, puesto que es el segundo hotel más antiguo de la ciudad de Pasto, la empresa participo en la fundación de Cotelco – Asociación Hotelera de Colombia (Capitulo Nariño) y miembro hasta hace un año, la gerente del hotel desempeño el cargo de presidente de Cotelco, gestionando y promoviendo el desarrollo del sector hotelero en la ciudad.

Sin embargo el Hotel como empresa no ha participado en acciones en beneficio de la comunidad, la empresa no tiene un sentido de responsabilidad social, es necesario que el Hotel adopte políticas sociales con el propósito de aprovechar esta fortaleza baja, para crear una nueva imagen y mejor imagen corporativa ante sus clientes y comunidad en general.

**2. Proceso administrativo.** El proceso administrativo se considera una debilidad baja, puesto que aunque el Hotel no cuenta con un organigrama, si presenta una estructura organizacional bien definida, la empresa posee una estructura lineal, la más antigua aplicada a empresas y organizaciones. La empresa no cuenta con manual de funciones, sin embargo, no se ha dado a conocer a los colaboradores, aunque las tareas son sencillas y especificas es necesario su actualización y divulgación por parte de las directivas.

El Hotel ZOROCAN es una empresa que no tiene una planeación formal, no se diseñan planes de acción por escrito, únicamente se marcan unas directrices a seguir y se ejecutan las acciones pertinentes. Esto debido a la ausencia de una

direccionamiento estratégico, donde los colaboradores no poseen objetivos acordes que les permita actuar según unas estrategias definidas.

No existen mecanismos de control establecidos por lo tanto sería necesario implantar indicadores de gestión, un Reglamento Interno de Trabajo, unas políticas y normas entre otros aspectos que le permitan a la dirección un mayor control de la operaciones y actividades que se realizan en la empresa.

**3. Comunicación y toma de decisiones.** La existencia de una estructura lineal permite una comunicación vertical, la gerencia toma las decisiones y ordena a los colaboradores las actividades y tareas a realizar, sin embargo, la gerencia se preocupa por atender las necesidades de sus empleados, coordina con ellos reuniones con el objetivo de definir aspectos como descansos, vacaciones y asistencia a capacitaciones, constituyendo estos aspectos como una debilidad baja.

**4. Experiencia en el negocio.** La experiencia en el negocio se considera como una fortaleza alta, puesto que la actual gerente del Hotel, cuenta con 28 años de de experiencia, de los cuales 18 años en el nivel administrativo; la antigüedad del hotel y la experiencia adquirida le ha permitido sobrevivir en el medio, enfrentando el alto crecimiento de la competencia, la inseguridad, el riesgo a desastres naturales etc., que han afectado en gran medida la demanda del servicio.

### **9.2.2 Capacidad competitiva**

**1. Calidad.** La calidad del servicio prestado es una fortaleza baja, puesto que los clientes reconocen el nivel de calidad calificando como excelentes y muy buenos servicios como: recepción, la atención del personal y servicio a la habitación, ventajas que se puede catalogar como competitivas puesto que es una gran fortaleza para afrontar a sus rivales; sin embargo, para que la calidad del servicio sea total es importante prestar atención a la calificación dada por los clientes al servicio de restaurante y cafetería.

**2. Lealtad y satisfacción del cliente.** El Hotel cuenta con clientes fieles, teniendo en cuenta el incremento de la competencia, clientes que se sienten satisfechos por la prestación de un servicio personalizado, lo cual permite considerar este aspecto como una fortaleza alta, permitiendo que el hotel mantenga un porcentaje de ocupación promedio estable.

**3. Precios.** Este aspecto se considera una debilidad baja, puesto que el Hotel ZOROCAN pertenece al régimen simplificado, lo cual le permite competir en cuanto a precios con algunos de los hoteles de igual o similar categoría en el sector centro de la ciudad, sin embargo, los precios establecidos por el Hotel son algo superiores a los de los hoteles rivales que ofrecen mayores servicios a

precios más cómodos.

**4. Posicionamiento.** La trayectoria y los casi 30 años de existencia del Hotel ZOROCAN le han permitido ser reconocido en el sector hotelero, por su experiencia y calidad en la prestación del servicio, traducidos estos aspectos en lealtad y fidelidad de sus clientes. El posicionamiento se considera una fortaleza alta, sin embargo, el crecimiento de la competencia con mejores y nuevos servicios han reducido su participación en el mercado, por lo cual es necesario diseñar e implementar estrategias que le permitan recuperar y acaparar un mayor porcentaje de clientes potenciales.

### 9.2.3 Capacidad tecnológica

**1. Nivel de tecnología en la prestación del servicio.** El Hotel cuenta con un nivel de tecnología adecuado para los servicios que presta actualmente, este aspecto se considera como una debilidad baja, puesto que, en cuanto a comunicaciones y tecnología en las habitaciones cumple con las necesidades de los clientes, sin embargo, se debe tener en cuenta que la tecnología es un aspecto muy importante en la prestación de un servicio de calidad, lo cual significa inversión en tecnología. En el área operativa, la lavandería cuenta con tecnología industrial lo que facilita el trabajo.

**2. Aplicación de tecnología de computadores.** La empresa cuenta con la tecnología necesaria en lo relacionado a computadores, considerando este aspecto una fortaleza baja, puesto que, el Hotel cuenta con contabilidad sistematizada, permitiendo a las directivas conocer los estados financieros de la empresa a la fecha, sin embargo procesos como el registro de clientes y manejo de reservas son procesos que aún no se encuentran sistematizados; la falta de una página web es un aspecto que debe tenerse en cuenta en la promoción de los servicios que presta el hotel.

**3. Inversión tecnológica.** Este aspecto se considera una debilidad alta, puesto que el Hotel no se a preocupado por invertir en tecnología, aunque la tecnología en las habitaciones es adecuada no es la mejor y su renovación es importante para mejorar la prestación del servicio, el área de lavandería tiene una buena dotación para lo cual el hotel invirtió en la adquisición de tecnología industrial, el área operativa como recepción, los equipos son adecuados, sin embargo, no ha sido posible el cambio del conmutador, puesto que, el edificio donde funciona el Hotel se encuentra en arrendamiento y no ha sido posible llegar a un acuerdo con los propietarios para su cambio.

#### **9.2.4 Capacidad del talento humano**

**1. Nivel académico.** El nivel académico es un aspecto que representa una debilidad alta para el Hotel Zorocan, puesto que algunos de sus colaboradores solo cuentan con primaria, el administrador es bachiller y solo la gerente cuenta con título profesional, sin embargo es importante resaltar que el Hotel como miembro de Cotelco le ha sido posible capacitar a sus colaboradores en diferentes áreas y en temas como: atención al cliente, recepción, manejo de reservas, contabilidad, ventas, etc.

**2. Motivación.** Todos los colaboradores se distinguen por su puntualidad y responsabilidad, el nivel de ausentismo injustificado es nulo; la motivación más importante de los colaboradores es conservar su trabajo, sin embargo, existe buena disposición en la realización de las actividades y tareas encomendadas, el compromiso y la cooperación son valores que pueden identificarse, presentando un ambiente de trabajo agradable; teniendo en cuenta estos aspectos la motivación se considera una fortaleza baja puesto que es necesario conocer las necesidades de los colaboradores para que exista un clima organizacional óptimo.

**3. Pertenencia.** Los colaboradores del Hotel Zorocan poseen un alto nivel de pertenencia, puesto que siempre están dispuestos a hacer un esfuerzo extra cuando es necesario, representando una fortaleza alta, donde aspectos como la conservación, donde aspectos como la conservación de su trabajo y el monetario son importantes, pero no los únicos en su vida laboral.

**4. Capacitación.** la capacitación es un aspecto que representa una fortaleza alta, teniendo en cuenta que aunque el nivel académico de los colaboradores es bajo, la empresa se ha preocupado por capacitarlos en diferentes aspectos, para lo cual a realizado convenios con el Sena y de igual manera el haber pertenecido el Hotel a Cotelco le ha permitido acceder a información y actualizar los conocimientos de sus colaboradores.

**5. Nivel de remuneración.** Teniendo en cuenta el nivel de remuneración, los colaboradores reconocen que reciben un pago justo por su trabajo, representando este aspecto una fortaleza alta, si se toma como referencia otras empresas del sector, el Hotel cumple con todas las reglamentaciones en el aspecto laboral, en el nivel operativo los colaboradores de acuerdo al tipo de contrato reciben el salario mínimo y se encuentran afiliados a salud, pensión, riesgos profesionales y confamiliar.

**6. Índices de desempeño.** La empresa no cuenta con indicadores o índices de evaluación que permitan la medición de desempeño de los colaboradores, por cuanto este aspecto representa una debilidad baja.

### 9.2.5 Capacidad financiera

**1. Liquidez.** El Hotel ZOROCAN posee un nivel de liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones, sin embargo es importante resaltar que el Hotel recibe pagos tanto en efectivo, como a crédito convenios que ha realizado con entidades publicas y privadas por lo que este aspecto representa una fortaleza baja.

**2. Rentabilidad.** El Hotel maneja un buen nivel de rentabilidad, puesto que la demanda del servicio es permanente, es importante decir que como resultado de la encuesta aplicada se obtuvo que la mayoría de los clientes son empleados y comerciantes; factores sociales como la inseguridad, factores de riesgo natural con el fenómeno galeras han influido en desarrollo comercial de nuestra ciudad, que afecta de manera considerable el sector y los ingresos del Hotel, por tanto este aspecto es considerado una fortaleza baja.

**3. Respaldo financiero.** Este aspecto es una debilidad baja puesto que, el edificio donde funciona el Hotel no es de su propiedad, sin embargo, la trayectoria y su historia crediticia le permiten un respaldo financiero importante.

### 9.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO INTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Experiencia en el negocio	0.09	4	0.36
2. Lealtad y satisfacción del cliente	0.08	4	0.32
3. Posicionamiento	0.07	3	0.21
4. Motivación	0.06	3	0.18
5. Pertenencia	0.06	3	0.18
6. Capacitación	0.07	4	0.28
7. Calidad	0.08	3	0.24
8. Rentabilidad	0.06	3	0.18
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Inversión en tecnología	0.09	1	0.09
2. Nivel académico	0.06	1	0.06
3. Proceso administrativo	0.07	2	0.14
4. Comunicación y toma de decisiones	0.06	2	0.12
5. Precios	0.08	2	0.16
6. Nivel de tecnología utilizada en la prestación del servicio	0.07	1	0.07
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.59</b>

Fuente: Esta Investigación



Teniendo en cuenta el total ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), es de 2.59 podemos decir que el Hotel ZOROCAN se encuentra en una fuerte posición interna, con 0.09 por encima del promedio, siendo posible identificar fortalezas como: la experiencia en el negocio, la lealtad y satisfacción del cliente y la capacitación de los colaboradores de la Empresa. De igual manera se identifican debilidades importantes como: la falta de inversión en tecnología, el nivel académico de los colaboradores y el nivel de tecnología utilizada en la prestación del servicio.

El Hotel cuenta con los recursos tecnológicos básicos necesarios para la prestación del servicio, sin embargo la utilización de tecnología más avanzada le permitiría ofrecer un mejor servicio, por tanto ser más competitivo frente a los hoteles rivales.

En los treinta años de funcionamiento de la Empresa, en cuanto a infraestructura no ha tenido cambios importantes, la tecnología ha sido renovada sin mayor impacto, se sistematizó el proceso contable y aunque el número de colaboradores se ha incrementado, no se presenta un nivel de desarrollo organizacional significativo.

#### 9.4 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

Tabla 6. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	ALTAS	BAJAS	ALTAS	BAJAS
1. Facilidad de Acceso a la Tecnología		X		
2. Sistematización de Procesos		X		
3. Innovación Tecnológica		X		
4. Comunicaciones e Internet	X			
ECONÓMICOS	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	ALTAS	BAJAS	ALTAS	BAJAS
1. Tasas de Interés			X	
2. TLC		X		
3. Crecimiento Económico		X		
POLÍTICOS	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	ALTAS	BAJAS	ALTAS	BAJAS
1. Inestabilidad Política				X
2. Promoción de Entidades Oficiales		X		
GEOGRÁFICOS	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	ALTAS	BAJAS	ALTAS	BAJAS
1. Frontera		X		
2. Desastre Natural				X
3. Cultura Carnavales	X			
4. Ecoturismo		X		
SOCIALES	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	ALTAS	BAJAS	ALTAS	BAJAS
1. Violencia				X
2. Desplazamiento				X

COMPETITIVOS	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	ALTAS	BAJAS	ALTAS	BAJAS
1. Calidad Servicio de la Competencia				X
2. Precios de la Competencia				X
3. Crecimiento de la Demanda		X		
4. Servicios Complementarios de la Competencia				X

Fuente: Esta Investigación

#### 9.4.1 Factores tecnológicos

**1. Facilidad de acceso a la tecnología.** La tecnología se constituye en un factor importante para mejorar el servicio y eficiencia en un hotel y aunque su costo es elevado es una inversión necesaria para mantenerse vigente, esto se constituye en una oportunidad par el Hotel, pero con la limitante de que sus instalaciones no son propias, la incorporación de tecnología se debe analizar detalladamente en que áreas realizarlo y cual el monto de la inversión.

**2. Sistematización de procesos.** La aplicación de tecnología en los diversos procesos del Hotel, tales como: recepción, reservas por Internet e integración y convenios con agencias de viajes y aerolíneas se traduce en una ventaja competitiva por la agilidad y eficiencia en la prestación del servicio, representando una oportunidad que el Hotel debe tener en cuenta en pro de la satisfacción del cliente.

**3. Innovación tecnológica.** A medida que transcurre el tiempo evoluciona la tecnología lo cual constituye una oportunidad para que el Hotel pueda mejorar en la prestación del servicio.

**4. Comunicaciones e Internet.** En este mundo globalizado cada vez es más importante estar informado para interactuar adecuadamente con el entorno, además el Internet es un gran recurso para promocionar el Hotel y realizar reservaciones, constituyendo en una oportunidad para el mismo.

#### 9.4.2 Factores económicos

**1. Tasas de interés.** Debido a la gran cantidad de dinero circulante y el problema inflacionario que se genera, sumado a la reevaluación del peso frente al dólar el gobierno central a impartido una serie de medidas en relación a estos sucesos macroeconómicos entre los cuales se tiene restricciones a las entidades bancarias para el préstamo de dinero, aumento de las tasas de interés, acciones que constituye en una amenaza para el Hotel porque se ve limitada su financiación.

**2. TLC.** Al igual que todos los sectores productivos del país, el sector hotelero no puede estar ajeno de este proceso de transformación tecnológica, económica y

cultural, para afrontar adecuadamente y sin mayores traumatismos este tipo de acuerdos comerciales. De esta manera el TLC se constituye en una oportunidad para el Hotel por el mayor volumen de viajeros que ingresarían al país, bien sea por negocios o turismo y el Hotel debe prepararse para este reto también.

**3. Crecimiento económico.** La ciudad experimenta un proceso de crecimiento demográfico, si no a su vez económico propio de la transición hacia una ciudad intermedia, en este proceso se han instalado distintas empresas de carácter comercial principalmente, que ha permitido incrementar la afluencia de viajeros no solo de otras regiones del país, sino provenientes de Ecuador, lo cual constituye en una oportunidad para que el Hotel capte un porcentaje de estos visitantes.

#### **9.4.3 Factores políticos**

**1. Inestabilidad política.** Con el fenómeno de los nexos paramilitares en la política, se genera una incertidumbre e inestabilidad en el gobierno, repercutiendo en partos o desordenes de tipo social que afectan el movimiento de pasajeros y la ocupación hotelera, constituyendo en una amenaza para el Hotel.

**2. Promoción entidades oficiales.** La venta de la imagen del departamento como destino turístico al interior del país por parte de la Alcaldía, Gobernación y demás entidades oficiales, sumado el compromiso del gobierno nacional de impulsar el turismo y la seguridad en el transporte terrestre se constituye en una oportunidad por el mayor número de viajeros que ingresarían a la ciudad.

#### **9.5.4 Factores geográficos**

**1. Frontera.** Una oportunidad latente es estar en zona de frontera por el mayor número de ciudadanos ecuatorianos y de extranjeros que ingresan de ese país a Colombia, bien sea por motivo de turismo o negocios.

**2. Desastre natural.** No se puede ocultar la realidad y la reactivación de la actividad volcánica del Galeras y su posible erupción se constituye una posible amenaza por el temor que genera en los viajeros y por las disposiciones del gobierno local al limitar al Hotel a un número reducido de habitaciones y el resto de la capacidad para personal oficial y para atender el posible desastre.

**3. Cultura y carnavales.** El reconocimiento que ha obtenido los carnavales de negros y blancos, a nivel nacional e internacional en los últimos años se constituye en una oportunidad por la gran afluencia de turistas que visitan la ciudad año tras año y los que llegan por primera vez.

El carnaval de Blancos y Negros, se realiza en enero de cada año, y como su nombre lo indica celebra el día de los blancos y el de los negros. La fiesta comienza oficialmente el 4 de enero con el arribo de la familia Castañeda, acompañada de música, bandas, desfiles de campesinos y disfraces que reflejan el ingenio criollo. Las carrozas fabricadas por los artesanos de la región en un año de constante trabajo son sin duda símbolos de una fiesta que ya es tradicional no solo en la región sino conocida internacionalmente.<sup>28</sup>

**5. Ecoturismo.** Existen diversos sitios en el departamento y algunos cercanos a la ciudad que permiten al visitante distintas opciones de interacción con la naturaleza resaltando que este tipo de turismo se ha incrementado mucho en parte por la política gubernamental de recuperar la seguridad en el país.

De acuerdo con el Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Nariño 2004 – 2010, El Departamento de Nariño es considerado como uno de los potenciales turísticos de Colombia, gracias a su posición geoestratégica; se encuentra rodeado por una cadena volcánica y posee incomparables reservas naturales, lagunas y paisajes como escenarios para la oferta turística y mercados verdes. Nariño posee indescriptibles bellezas naturales en todos los pisos térmicos, desde las paradisíacas playas de Vigía, Amárales, Parque Nacional Natural de Sanquianga de su Costa Pacífica, hasta las encantadoras gamas de matices verdes del clima medio o la policromía de las flores; desde la extasiada hermosura de la laguna de la Cocha hasta los gélidos volcanes de la Zona Andina. Sus cañones, sus selvas, sus bosques, sus páramos, su etnografía, sus ríos y, en fin, toda esa armonía inconmensurable de la tierra con sus paisajes, brindan a sus visitantes y habitantes tal sensación de plenitud y alegría que produjeron en Palabras del poeta Aurelio Arturo: “Nariño es la capital del paisaje del Universo”.<sup>29</sup>

### 9.5.5 Factores sociales

**1. Violencia.** Se constituye en un factor directamente proporcional en la ocupación hotelera puesto que el grado de inseguridad y los problemas que se generan repercuten directamente en un menor número de viajeros que visitan la ciudad, por lo cual representa una amenaza para el Hotel.

**2. Desplazamiento.** El Departamento y especialmente la capital se ha convertido en un foco de recepción para las personas que han sido víctimas de desplazamiento forzado y al no existir una política clara por parte de las entidades oficiales para subsanar este problema, puede constituirse en una amenaza a mediano plazo por los problemas de inseguridad que se puedan generar.

---

<sup>28</sup> Circulo de Lectores, Colombia Guía Turística, p. 153.

<sup>29</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Op. cit., p. 19.

### 9.5.6 Factores competitivos

**1. Calidad servicio de la competencia.** Hoteles de similar categoría, ubicados en a la zona céntrica de la ciudad constituyen una amenaza por los esfuerzos realizados en la consecución de un mejor servicio.

**2. Precios de la competencia.** Es una amenaza puesto que algunos hoteles de igual o similar categoría cuentan con mejores instalaciones y precios similares, aunque el recurso humano no cuenta con la capacitación adecuada y la prestación del servicio en lo referente al recurso humano es menor.

**3. Crecimiento de la demanda.** En la etapa de crecimiento de la ciudad ha aumentado el número de visitantes de la misma, muchos de ellos comerciantes que promocionan o comercializan sus productos o servicios, segmento que caracteriza los huéspedes del Hotel.

**4. Crecimiento de la competencia.** Aunque la mayoría de los nuevos proyectos hoteleros se encuentran fuera de la zona céntrica de la ciudad se constituye en una amenaza porque ingresan nuevas opciones para atender la creciente demanda.

**5. Servicios complementarios de la competencia.** Algunos hoteles de la zona centro de la ciudad cuentan con mejores instalaciones debido a que son propias y han realizado inversiones para mejorarlas, además cuentan con servicios adicionales tales como: lavandería, parqueadero, salón de eventos, etc., representando una amenaza para el Hotel por la limitante de no poder realizar grandes inversiones por carecer de edificio propio.

#### ❖ Entorno competitivo

- **Rivalidad entre competidores.**
- **Entrada potencial de competidores nuevos.** El aumento de construcciones hoteleras en distintos sitios de la ciudad pese al elevado monto de la inversión resulta atrayente por el beneficio económico que resulte, estas nuevas propuestas hoteleras cuentan con la infraestructura y servicios apropiados para prestar un buen servicio, por lo que constituye una amenaza, por los nuevos competidores y alternativas para el cliente.
- **Desarrollo potencial de servicios sustitutos.** No existe en el mercado servicios sustitutos que satisfagan esta necesidad.

- **Poder de negociación de los proveedores.** Los proveedores tienen limitado su margen de negociación por la gran cantidad de ellos, ofreciendo similares productos que requiere el Hotel.
- **Poder de negociación de los consumidores.** Los clientes poseen un elevado poder de negociación por el gran número de hoteles que ofrecen servicios y precios semejantes, existiendo un amplio margen a seleccionar por parte del cliente.

## 9.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	HOTEL ZOROCAN		HOTEL CHAMBU		HOTEL CANCHALA		HOTEL SAN SEBASTIAN		HOTEL LA CASONA DEL REY	
		CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.	CALIF.	PESO POND.
Experiencia en el Negocio	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Participación en el Mercado	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18
Competitividad en Precios	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Publicidad	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07
Infraestructura	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Calidad del servicio	0.13	3	0.39	4	0.52	2	0.26	3	0.39	3	0.39
Lealtad el Cliente	0.15	4	0.60	4	0.60	2	0.30	3	0.45	2	0.30
Posicionamiento	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Ubicación	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Capacitación del Talento Humano	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.20</b>		<b>3.61</b>		<b>2.46</b>		<b>2.83</b>		<b>2.26</b>

Fuente: Esta Investigación

La lealtad del cliente, la calidad del servicio, la experiencia en el negocio y la infraestructura son los factores claves de mayor importancia para el éxito, como lo señala el peso asignado, la trayectoria con que cuenta el Hotel ZOROCAN, le ha permitido no solo adquirir experiencia en el sector, si no contar con clientes fieles, puesto que un número significativo de ellos frecuenta el Hotel desde hace muchos años.

Como factores de importancia también se encuentran la capacitación del talento humano, la participación en el mercado, el posicionamiento y la competitividad en

precios; en cuanto a capacitación de los colaboradores el Hotel ZOROCAN posee la mayor calificación en segundo lugar se encuentra el Hotel Chambu, el cual desarrolla programas de capacitación periódicamente y el Hotel Canchala y Casona del Rey no realizan ningún tipo de capacitación para sus colaboradores.

Con respecto a la participación en el mercado, se tomo como referencia la ocupación hotelera del primer trimestre del año 2006, proporcionado por la oficina de servicios especializados de la Policía de Turismo de Nariño, se obtuvo que el Hotel San Sebastian alojó 1650 huéspedes en el primer trimestre del 2006, el Hotel Zorocan albergo a 1404 huéspedes, el Hotel Chambu albergo a 1155 huéspedes, el Hotel Canchala albergo aproximadamente 500 y el Hotel La Casona del Rey 300 huéspedes, este hotel es relativamente nuevo, el cual en sus inicios contaba con 7 habitaciones y hoy en día funciona en las instalaciones en las que funcionaba en Hotel San Diego.

En cuanto al posicionamiento el Hotel ZOROCAN, los 30 años de permanencia en el mercado le han permitido ser reconocido y obtener un alto posicionamiento, de igual manera el Hotel Chambu y el Hotel San Sebastian cuentan con reconocimiento. En lo referente a los precios el Hotel ZOROCAN posee iguales o similares precios a los de los Hoteles Chambu y Casona del Rey, sin embargo los hoteles Canchala y San Sebastian poseen precios menores, siendo estos los mayores competidores por precios.

Factores de menor peso, pero claves para el éxito son la publicidad y la ubicación del hotel, en cuanto a la publicidad el Hotel ZOROCAN y el Hotel La Casona del Rey no realizan ningún tipo de publicidad, considerando este aspecto como una debilidad alta, los hoteles Chambu, Canchala y San Sebastian cuentan con anuncio en el directorio, sin mayor inversión. La ubicación es un aspecto importante considerando que el Hotel ZOROCAN se encuentra estratégicamente ubicado, diagonal a la Plaza de Nariño, por lo cual le ofrece a sus clientes una buena ubicación.

## 9.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Cultura y Carnavales	0.09	4	0.36
2. Comunicaciones e Internet	0.06	4	0.24
3. Crecimiento Económico	0.06	3	0.18
4. Ecoturismo	0.06	3	0.18
5. Facilidad de Acceso a la Tecnología	0.05	3	0.15
6. Crecimiento de la Demanda	0.07	3	0.21
7. Promoción Turismo Entidades Oficiales	0.09	3	0.27

<b>AMENAZAS</b>			
1. Tasas de Interés	0.10	1	0.10
2. Crecimiento de la Competencia	0.11	1	0.11
3. Precios de la Competencia	0.07	2	0.14
4. Instalaciones y servicios complementarios	0.07	2	0.14
5. Desastre Natural	0.07	2	0.14
6. Violencia	0.06	2	0.12
7. Inestabilidad Política	0.04	2	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.42</b>

Fuente: Esta Investigación

Entre los factores más importantes que inciden en el sector hotelero es el aumento de la competencia con un valor de 0.11, el aumento de la tasa de interés y las restricciones al crédito bancario se constituyen en limitantes para el financiamiento del Hotel, al carecer de instalaciones propias realiza mínimas inversiones, pero ha conseguido mantenerse vigente aprovechando su ubicación estratégica cercana al Parque Nariño.

La problemática social también incide en la circulación normal de pasajeros, el resultado total ponderado de 2.42 da ha conocer que el Hotel esta 0.08 puntos por debajo de la media por lo cual debe desarrollar medidas y acciones que permitan aprovechar las oportunidades, minimizando las amenazas.

## 9.7 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Tabla 9. Análisis de vulnerabilidad

<b>PUNTAL</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	<b>IMPACTO DE AMENAZA</b>	<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>CAPACIDAD DE REACCIÓN</b>	<b>GRADO DE VULNERABILIDAD</b>
Experiencia en el Negocio	Cambio en la normatividad hotelera.	Cierre temporal	9	0.1	9	III
Calidad del servicio	Prestación inadecuada del servicio por mantenimiento inadecuado.	Reducción del número de clientes	8	0.2	6	III
Lealtad del Cliente	Perdida de clientes por mejor servicio de la competencia.	Disminución de ingresos y participación del mercado	7	0.6	5	IV
Precios	Bajos Precios de la Competencia.	Presión para disminuir tarifas y disminución de utilidades	6	0.3	4	IV
Nivel de Remuneración	Desmotivación de los colaboradores por remuneración insuficiente.	Ausentismo y retiro del personal	5	0.2	6	III
Liquidez	Demora en el pago de los créditos otorgados a entidades con las cuales realiza convenios.	Imposibilidad para cumplir con sus obligaciones financieras y pasivos	7	0.4	5	IV

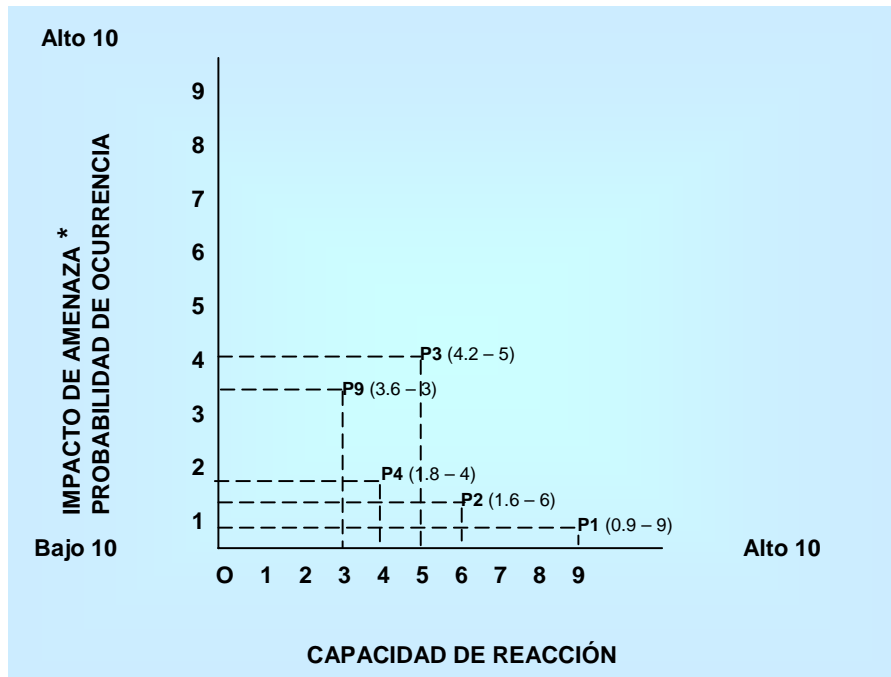


Rentabilidad	Aumento de costos	Disminución de utilidades	6	0.6	4	IV
Ubicación	Aumento de la competencia.	Disminución de la demanda	7	0.1	3	I
Inversión en tecnología	Baja inversión en tecnología	Estancamiento en el desarrollo	6	0.6	3	IV

Fuente: Esta Investigación

El resultado para el grado de vulnerabilidad se obtiene multiplicando la probabilidad de ocurrencia con el impacto de amenaza, con el propósito de ponderar estas dos variables y el resultado se ubica en uno de los cuadrantes de la figura.

Figura 1. Valoración del impacto



Fuente: Esta Investigación

Para el primer puntal la probabilidad de ocurrencia es (0.1) por impacto de la amenaza (9) = 0.9; para el segundo puntal la probabilidad de ocurrencia (0.2) por el impacto de la amenaza (8) = 1.6; para el tercer puntal la probabilidad de ocurrencia (0.6) por el impacto de la amenaza (7) = 4.2; para el cuarto puntal la probabilidad de ocurrencia (0.3) por el impacto de la amenaza (6) = 1.8; para el quinto puntal la probabilidad de ocurrencia (0.2) por el impacto de la amenaza (2) = 1; para el sexto puntal la probabilidad de ocurrencia (0.4) por el impacto de la

amenaza (7) = 2.8; para el séptimo puntal la probabilidad de ocurrencia (0.6) por el impacto de la amenaza (6) = 3.6; para el octavo puntal la probabilidad de ocurrencia (0.1) por el impacto de la amenaza (7) = 0.7; para el noveno puntal la probabilidad de ocurrencia (0.6) por el impacto de la amenaza (6) = 3.6.

Figura 2. Valoración del impacto



Teniendo en cuenta el grado de vulnerabilidad se ubica cada puntal en uno de los cuadrantes de la figura 2. Para el puntal ubicación el aumento de la competencia representa un impacto alto, sin embargo la probabilidad de ocurrencia es mínima y la capacidad de reacción del Hotel frente a esta amenaza es baja, por tanto se ubica en el cuadrante I, lo que representa que la empresa esta indefensa para afrontar la posible llegada de nuevos competidores en el sector donde se encuentra.

Los puntales experiencia en el negocio, calidad del servicio y nivel de remuneración se ubican en el cuadrante III, lo que representa que el Hotel se encuentra preparado para afrontar las amenazas como: los cambios en la normatividad hotelera, prestación inadecuada del servicio por mantenimiento inadecuado y desmotivación de los colaboradores por remuneración insuficiente.

Como resultado del grado de vulnerabilidad de los puntales, lealtad del cliente, precios, liquidez, rentabilidad e inversión en tecnología, el impacto de las amenazas como: perdida de clientes por mejor servicio de la competencia, la demora en el pago de los créditos otorgados a entidades con las cuales realiza convenios, los bajos precios de la competencia, el aumento de costos y la baja inversión en tecnología, ubican a la empresa en el cuadrante IV, que representa que el Hotel se encuentra vulnerable frente a estas amenazas.

## 9.8 ANÁLISIS (DOFA)

Tabla 10. Análisis DOFA

<b>MATRIZ DOFA HOTEL ZOROCAN</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasas de Interés.</li> <li>2. Inestabilidad Política.</li> <li>3. Precios Competencia.</li> <li>4. Instalaciones y Servicios Complementarios.</li> <li>5. Crecimiento de la Competencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cultura Carnavales</li> <li>2. Comunicaciones e Internet.</li> <li>3. Crecimiento Económico.</li> <li>4. Facilidad Acceso a la Tecnología.</li> <li>5. Crecimiento de la Demanda.</li> <li>6. Promoción Turismo Entidades Oficiales.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia en el Negocio.</li> <li>2. Lealtad y Satisfacción del Cliente.</li> <li>3. Posicionamiento.</li> <li>4. Motivación.</li> <li>5. Capacitación.</li> <li>6. Rentabilidad.</li> </ol>	<p><b>F2 – A3, 4:</b> Desarrollar un programa de incentivos y descuentos a clientes frecuentes.</p> <p><b>F4, 5, 6 – A3:</b> Incrementar la productividad de la Empresa a través de la reducción de costos.</p> <p><b>F1, 5 – A6:</b> Sistematizar los diversos procesos del Hotel.</p>	<p><b>F1, 3 – O1, 3,5:</b> Desarrollar campañas publicitarias que capten el mayor número de viajeros.</p> <p><b>F2 – O2, 4:</b> Adquirir nueva tecnología para ampliar el portafolio de servicios.</p> <p><b>F2, 3 – O3, 6:</b> Renovar la afiliación a Cotelco.</p> <p><b>F1 – O1, 3, 5, 6:</b> Establecer convenios con aerolíneas, agencias de viaje y empresas de transporte terrestre.</p> <p><b>F4, 5, 6 – O2, 4:</b> Implementar servicios adicionales.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inversión en Tecnología.</li> <li>2. Nivel Académico.</li> <li>3. Proceso Administrativo.</li> <li>4. Comunicación y Toma de Decisiones.</li> <li>5. Precios.</li> <li>6. Nivel de Tecnología Utilizada en la Prestación del Servicio.</li> </ol>	<p><b>D3 – A1, 2, 3:</b> Implementación de un proceso administrativo acorde a las exigencias del medio.</p> <p><b>D2 – A4:</b> Propiciar la culminación del nivel académico que requiera cada colaborador para el ejercicio de su cargo.</p> <p><b>D1, 6 – A5:</b> Invertir en tecnología para ofrecer un servicio de mejor calidad.</p>	<p><b>D4 – O5:</b> Implementar políticas tendientes a promover la comunicación y la toma de decisiones.</p> <p><b>D2, 3 – O2:</b> Implementación de un plan de reclutamiento y selección de personal.</p> <p><b>D3, 6 – O3, 5:</b> Establecer herramientas que mejoren la estructura y clima organizacional incrementando la eficiencia y aprovechando las oportunidades del mercado.</p> <p><b>D5, 6 – O5:</b> Mantener precios mejorando la prestación del servicio.</p>

Fuente: Esta Investigación

## 10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 10.1 HORIZONTE DE TIEMPO

El Plan diseñado para el Hotel ZOROCAN, esta formulado para ser desarrollado en cinco años.

### 10.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

**Honradez.** Tener a la ética como base en el accionar de nuestros colaboradores teniendo siempre en mente que los intereses de la empresa en la cual labora están por encima de cualquier interés particular y por consiguiente no actuará en perjuicio de ella.

**Servicio.** Siempre estamos disponibles y dispuestos a satisfacer y superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes tanto internos como externos.

**Respeto.** Brindar un trato justo y digno a nuestros clientes y demás personas vinculadas con nuestra organización.

**Compromiso.** Actuar de forma activa y decidida para la consecución de los objetivos de la organización.

**Calidad.** Realizar las cosas bien y en forma oportuna para la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

**Desarrollo.** Incentivar la preparación y logro de nuestros colaboradores, brindando constante motivación al personal de nuestra empresa, aplicando una continua capacitación y entrenamiento.

### 10.3 VISIÓN CORPORATIVA

El Hotel ZOROCAN se ve en un futuro como una empresa con reconocimiento a nivel regional y nacional por la calidad en la prestación del servicio, satisfaciendo plenamente las expectativas de nuestros clientes.

#### **10.4 MISIÓN CORPORATIVA**

Somos una Empresa dedicada a prestar el servicio de hospedaje a viajeros que visitan nuestra ciudad, basando nuestro servicio en la calidad y apoyados en un talento humano capacitado, comprometidos con el bienestar de nuestros colaboradores y contribuyendo de esta manera con en el desarrollo y progreso de la región.

#### **10.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Mejorar el funcionamiento del Hotel.
- Prestar un servicio de mejor calidad.
- Desarrollar ventajas competitivas.
- Lograr reconocimiento a nivel departamental y nacional
- Propender por el desarrollo del Talento Humano de nuestra organización.
- Cumplir con los requisitos exigidos por las diferentes entidades e instituciones para su funcionamiento.

## 11. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 11.1 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

**11.1.2 Matriz de los factores internos-externos (I-E).** Con el resultado de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) con 2.59 y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) con 2.42, podemos ubicar al Hotel ZOROCAN en la siguiente gráfica.

Figura 3. Matriz interna – externa (I-E)

		RESULTADOS PONDERADOS TOTALES, DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO		
		FUERTE 3.0 a 4.0	PROMEDIO 2.0 a 2.99	DÉBIL 1.0 a 1.99
RESULTADOS PONDERADOS TOTALES DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO	4 ALTO	I	II	III
	3 MEDIO	IV	V *(2.59, 2.42)	VI
	2 BAJO	VII	VIII	IX
	1			

Fuente: Esta Investigación

Con la elaboración de la Matriz Interna. Externa (I-E), observamos que el Hotel ZOROCAN se encuentra en la actualidad ubicado en el cuadrante **V** de la Matriz (I-E), por tanto la empresa debe desarrollar estrategias para “**Conservar y Mantener**”. Las estrategias recomendadas para esta posición son: la Penetración del Mercado y el Desarrollo del Producto.

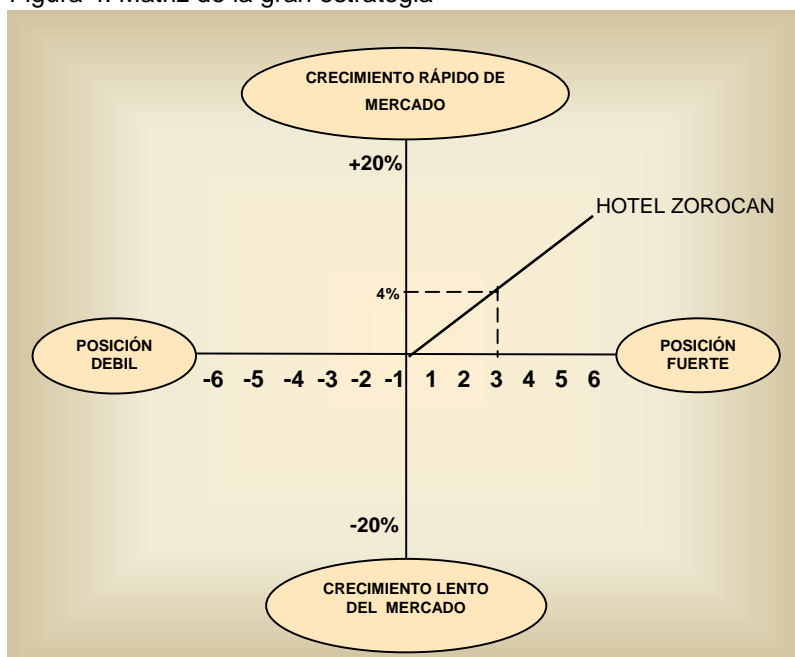
Tomando como referencia la Matriz de Perfil Competitivo, el Hotel Chamhu cuenta con una fuerte posición interna ubicando a la empresa en el cuadrante **IV** de la

Matriz (I-E), por tanto el Hotel Chambu, debe desarrollar estrategias para “**Crecer y Desarrollarse**”. Las estrategias recomendadas son: Penetración en el Mercado, Desarrollo de Mercado y Desarrollo de Productos.

El Hotel San Sebastian, Hotel Canchala y Hotel Casona del Rey presentan una posición interna promedio ubicando a estas empresas en el cuadrante **V** de la Matriz (I-E), por tanto la empresa debe desarrollar estrategias para “**Conservar y Mantener**”. Las estrategias recomendadas son: la Penetración del Mercado y el Desarrollo del Producto.

**11.1.2 Matriz de la gran estrategia.** La Matriz de la Gran Estrategia se fundamenta en dos aspectos evaluables, la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Figura 4. Matriz de la gran estrategia



Fuente: Esta Investigación

De acuerdo con los datos suministrados por la Oficina de Servicios Especializados de la Policía de Turismo de Pasto, la ocupación hotelera para el año 2005 fue de 410.887 y la ocupación hotelera para el año 2006 fue de 262.830, cifra que representa una disminución de un 36% en la cantidad de personas que visitaron y se hospedaron en los hoteles de la ciudad.

La ocupación hotelera trimestral muestra que para el año 2005 se obtuvo 104.214, para el año 2006 se obtuvo 96.103 y para el año 2007 se obtuvo 112.557, lo que representa una disminución en el año 2006 con respecto al 2005 y un incremento en el año 2007 con respecto al 2006, pudiendo observar que hubo una reactivación en la llegada de personas a la ciudad, de igual manera con el análisis de los datos suministrados se observa como el fenómeno galeras afecta de manera importante al sector hotelero (ver tabla 11).

Teniendo en cuenta los dos últimos años, se puede observar que se presenta un incremento de un 17% en la ocupación hotelera, representando un crecimiento del mercado, para calcular el crecimiento rápido del mercado se toma como referencia este porcentaje, determinamos que es del 4% con una posición fuerte de 3.

Con los puntos calculados se puede ubicar a la empresa en el cuadrante 1, como se observa en la figura 4. Las empresas ubicadas en este cuadrante, poseen una magnífica posición estratégica; las estrategias recomendadas para este cuadrante son: Penetración del Mercado, Desarrollo del Mercado y Desarrollo de Productos.

Tabla 11. Ocupación hotelera

1er trimestre	OCUPACIÓN HOTELERA
2005	104.214
2006	96.103
2007	112.557

Fuente: Oficina de Servicios Especializados de la Policía de Turismo de Pasto

Con base en la Matriz de Perfil Competitivo, el Hotel Chambu cuenta con una posición competitiva fuerte ubicando a la empresa en el cuadrante I de la Matriz de la Gran estrategia, por tanto el Hotel Chambu, debe desarrollar estrategias como: Penetración del Mercado, Desarrollo del Mercado y Desarrollo de Productos.

El Hotel San Sebastian cuenta con una posición competitiva fuerte, ubicando a esta empresa en el cuadrante I de la Matriz de la Gran estrategia, por tanto el hotel, debe desarrollar estrategias como: Penetración del Mercado, Desarrollo del Mercado y Desarrollo de Productos.

Hotel Canchala y Hotel Casona del Rey presentan una posición competitiva promedio débil ubicando a estas empresas en el cuadrante II de la Matriz de la Gran estrategia, por tanto deben desarrollar estrategias como: Penetración del Mercado, Desarrollo del Mercado, Desarrollo de Productos e Integración Horizontal.



### 11.1.3 Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

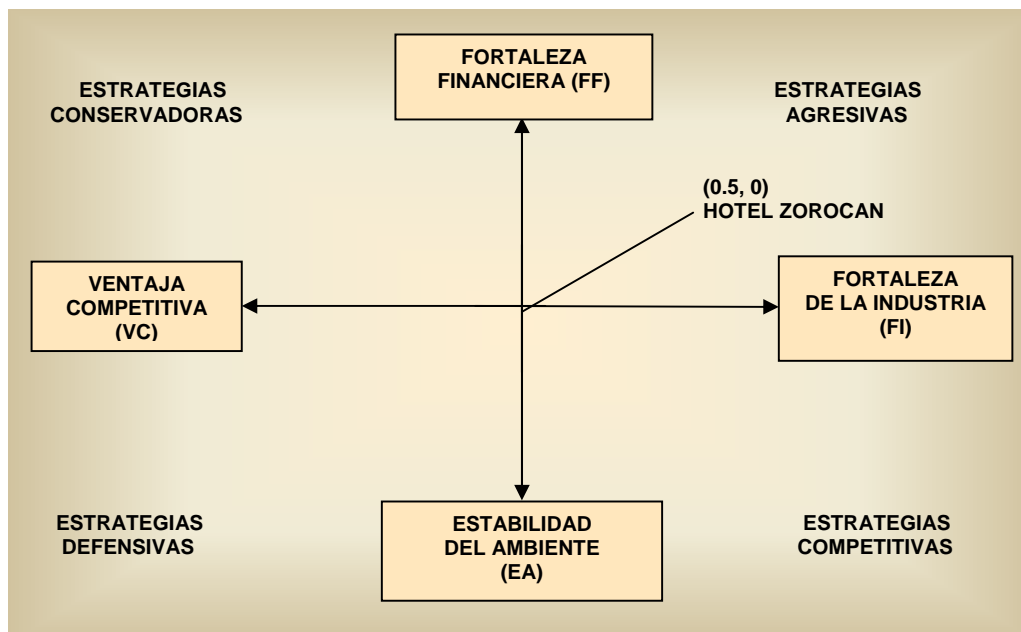
Tabla 12. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO (EME)	CALIF.
Rentabilidad	3	Aumento de Políticas Tributarias	-4
Liquidez	3	Violencia e Inseguridad	-3
Apalancamiento	3	Factores Climáticos Inestables (Fenómeno Galeras)	-5
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.0</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-4.0</b>
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF.	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIF.
Experiencia en el Negocio, Trayectoria, Clientes Fieles	-1	Crecimiento del Mercado	5
Ubicación	-2	Desarrollo Tecnológico	5
Capacitación del Talento Humano	-2	Aumento de Competidores	2
<b>PROMEDIO</b>	<b>-2.5</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>4.0</b>

Fuente: Esta Investigación

**El vector direccional:** Eje X:  $-2.5 + 3.0 = 0.5$     Eje y:  $-4.0 + 4.0 = 0$

Figura 5. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)



Fuente: Esta Investigación

Como resultado de la aplicación de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), se obtuvo que la empresa se ubica en el **cuadrante Agresivo**, que significa que el Hotel se encuentra en una excelente posición para utilizar fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Las estrategias más recomendadas para esta posición son: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos.

**11.1.4 Matriz de política direccional.** El análisis vectorial permite definir las estrategias globales que debe seguir la empresa para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones: la capacidad competitiva de la empresa equivalente al puntaje obtenido en la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que es de 3.20, frente al potencial del mercado en el cual se evaluaron los siguientes factores, que se clasificaron de 1 a 4, siendo (1) amenaza importante, (2) amenaza menor, (3) oportunidad menor y (4) oportunidad mayor.

1. **Crecimiento del mercado.** Teniendo en cuenta la información suministrada por la Oficina de Servicios Especializados de la Policía de Turismo, la ocupación hotelera para el primer trimestre del 2006 fue de 96.103 y para el primer trimestre del 2007 fue de 112.557, lo que representa un incremento. Este aspecto representa una oportunidad menor (3).
2. **Número de competidores.** Tomando como referencia la información suministrada por la Oficina de Servicios especializados del Departamento de Policía de Turismo, la ciudad de Pasto cuenta actualmente con 153 hoteles. Para identificar los principales competidores del Hotel Zorocan se tuvieron en cuenta criterios de selección como: número de habitaciones, ubicación y tarifas, se obtuvo 11 hoteles ubicados en el sector centro, que cumplen con estos parámetros. Lo que representa una amenaza importante (1).
3. **Temporadas altas de demanda.** El mayor porcentaje de ocupación se presenta en el primer y último trimestre del año, puesto que la llegada de fin de año activa la economía de la ciudad y en el mes de enero festividades culturales como el carnaval de negros y blancos, influye en la llegada de turistas procedentes de todas las regiones del país y del exterior. Este aspecto representa una oportunidad mayor (4).
4. **Competidores nuevos.** En los últimos años se ha visualizado el crecimiento de construcciones en la ciudad, el sector hotelero se ha crecido en distintos sitios de la ciudad pese a la elevada inversión, estas nuevas propuestas hoteleras cuentan con la infraestructura y servicios apropiados para prestar un buen servicio, por lo que constituye una amenaza menor (2).

5. **Orden público.** Un factor importante en la llegada de viajeros a la ciudad es la inseguridad, políticas del gobierno central, influyen en el cierre de vías, sin embargo la preocupación del gobierno por ofrecer seguridad en las principales vías de comunicación ha permitido recuperar regiones donde el tránsito de personas era imposible. Este aspecto representa una amenaza menor (2).
6. **Zona geográfica.** Pasto es una ciudad que se encuentra en zona de frontera recibiendo un importante número de ciudadanos ecuatorianos y de extranjeros que ingresan a Colombia, bien sea por motivo de turismo o negocios. Este aspecto representa una oportunidad mayor (4).

Tabla 13. Matriz de política direccional (MPD)

VARIABLES DE ATRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN
Crecimiento del Mercado	3
Número de Competidores	1
Temporadas Altas de Demanda	4
Competidores Nuevos.	2
Zona Geográfica	4
Orden Público	2
<b>SUMATORIA</b>	<b>16</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.6</b>

Fuente: Esta Investigación

Figura 6. Matriz de la política direccional (MPD)

		CAPACIDAD COMPETITIVA			
		Alto	Medio	Bajo	
POTENCIAL DEL MERCADO	Alto	Inversión y Crecimiento	Crecimiento Selectivo	Selección	
	Medio	<b>Crecimiento Selectivo</b>	Selección	Cosecha/ Desinversión	
	Bajo	Selección	Cosecha/ Desinversión	Cosecha/ Desinversión	

Fuente: Esta Investigación

La Matriz de Política Direccional ubica el Hotel Zorocan en el cuadrante **VI**, esta matriz representa una capacidad competitiva alta con un puntaje de 3.20 de acuerdo con la Matriz de Perfil Competitivo. El mercado presenta un grado de atractividad medio. Es recomendable seguir estrategias de crecimiento intensivo considerando diversas maneras de crecer o buscar un crecimiento integral, como son: Concentración, Diversificación Concéntrica, Integración Vertical, Diversificación de Conglomerados, Fusiones, Adquisiciones, Innovación, Alianzas estratégicas. De las cuales para el Hotel es más factible aplicar la Diversificación Concéntrica.

El Hotel Chambu posee una capacidad competitiva alta, de acuerdo con la Matriz de Perfil Competitivo con 3.61 y un potencial del mercado de 2.6, ubicando a esta empresa en el cuadrante **VI**, para esta posición es recomendable seguir estrategias como son: Concentración, Diversificación Concéntrica, Integración Vertical, Diversificación de Conglomerados, Fusiones, Adquisiciones, Innovación, Alianzas estratégicas.

El Hotel Canchala, Hotel San Sebastian y Hotel Casona del Rey, la Matriz de Perfil Competitivo presentaron un total de 2.48, 2.83 y 2.26 respectivamente y teniendo en cuenta un potencial de mercado de 2.6, estas empresas se ubican en el cuadrante **V**, donde deben desarrollar estrategias para mantenerse en el mercado, la estrategia recomendada para esta posición es Penetración del Mercado.

**11.1.5 Matriz del grupo consultor de Boston (GCB).** Para la empresa Hotel Zorocan es fundamental observar cada línea de servicio, puesto que poseen una evolución y ventas diferentes, determinando que líneas representan mayor debilidad, por medio de esta matriz el Hotel pretende determinar estrategias y posición para cada línea de servicios.

Las divisiones autónomas de una organización comprende lo que se denomina portafolio empresarial, cuando las líneas de una empresa compiten en diferentes sectores se debe desarrollar una estrategia separada para cada negocio.

La matriz Grupo Consultor de Boston, muestra en la grafica las diferentes divisiones en términos de porcentajes, de participación relativa del mercado y la tasa de crecimiento industrial en cada división.

Con la información financiera suministrada por el Hotel Zorocan, se determino la participación de cada unidad de negocio.

Tabla 14. Participación de cada unidad de negocio para el Hotel Zorocan.

SERVICIOS	Ventas en miles primer trimestre 2006	Ventas en miles primer trimestre 2007	Incremento o decremento en ventas	Porcentaje de crecimiento	Participación de cada unidad
Alojamiento	35.100	41.250	6.150	18%	71%
Restaurante y Cafetería	10.381	13.611	3.230	31%	21%
Salón de Eventos	3.954	5.014	1.060	27%	8%
<b>Total</b>	<b>49.436</b>	<b>59.875</b>			<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación

## Cuadrante 2. Estrellas

El servicio de alojamiento del Hotel Zorocan, representa la mayor participación de las unidades de negocios, con un porcentaje del 71% y una tasa de crecimiento del mercado del 18%. Este servicio se ubica en el cuadrante 2 (estrella).

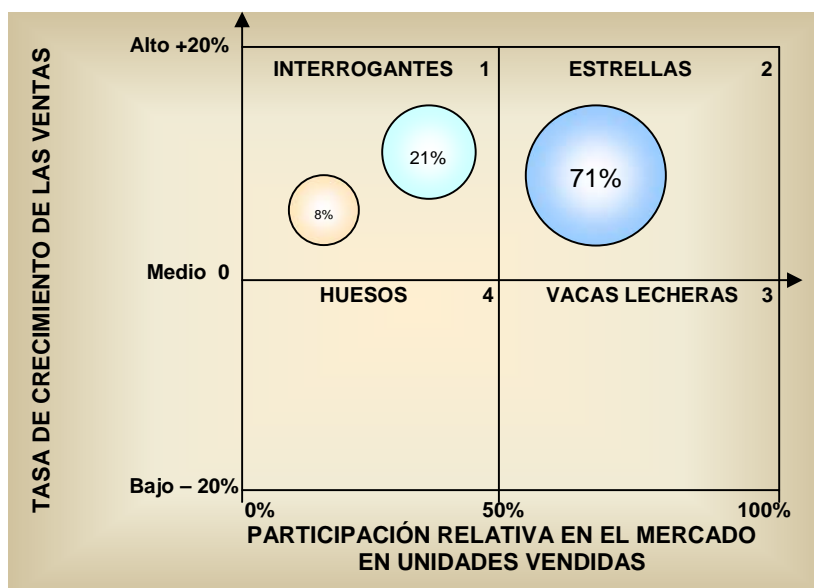
Las divisiones de este cuadrante representan los mejores negocios a largo plazo en cuanto a crecimiento y generación de utilidades, tienen como características una alta participación relativa en el mercado y una alta tasa de desarrollo de la actividad económica. Las estrategias recomendadas para este cuadrante son: Penetración en el Mercado, Desarrollo del Mercado y desarrollo de Productos.

## Cuadrante 1. Interrogantes

Los servicios de salón de eventos, restaurante y cafetería del Hotel Zorocan, se ubican en el cuadrante 1, con una participación de las unidades de negocios del 8% y 21% respectivamente y una tasa de crecimiento del mercado del 27% para salón de eventos y 31% para el servicio de restaurante y cafetería.

Las divisiones ubicadas en este cuadrante tienen como características una baja participación relativa del mercado, compiten en actividades económicas de alto crecimiento, requieren de altas inversiones y tienen una baja generación de ingresos. La empresa debe decidir entre, inyectar recursos para la innovación y desarrollo tecnológico apoyados en estrategias como: Penetración en el Mercado, Desarrollo del Mercado y Desarrollo de Productos o eliminar estas líneas de servicio.

Figura 7. Ciclo de vida del producto



Fuente: Esta Investigación

### Análisis comparativo del servicio de alojamiento de acuerdo con la Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB)

De acuerdo con la información suministrada por la Oficina de Servicios Especializados de la Policía de Turismo, se determinó la participación del mercado teniendo en cuenta la ocupación hotelera del primer trimestre del año 2007.

Tabla 15. Comparativo de participación con respecto a la ocupación hotelera.

HOTELES	Ocupación hotelera primer trimestre 2006	Ocupación hotelera primer trimestre 2007	Incremento o decremento en Ocupación hotelera	Porcentaje de crecimiento	Participación en el mercado 2007
Hotel Chambu	1.155	2.360	1.205	104%	35%
Hotel Zorocan	1.404	1.650	246	18%	25%
Hotel San Sebastian	1.650	1.130	(520)	-32%	17%
Hotel Casona del Rey	300	900	600	200%	13%
Hotel Canchala	500	640	140	28%	10%
<b>Total ocupación hotelera primer trimestre 2007</b>	<b>5.009</b>	<b>6.680</b>			<b>100%</b>

Fuente: Esta Investigación

Con base en el anterior cuadro comparativo, podemos observar que para el Hotel Chambu la ocupación hotelera se incremento en un 104%, obteniendo en el primer trimestre del 2007 una participación relativa del mercado del 35%.

Para el Hotel Zorocan el crecimiento en la ocupación hotelera fue de 18%, con una participación relativa del mercado del 25% en el primer trimestre del 2007.

El Hotel San Sebastian presento una disminución en la ocupación hotelera del -32%, con una participación relativa del mercado en el primer trimestre del 2007 del 17%.

El Hotel Casona del Rey obtuvo un crecimiento en la ocupación hotelera del 200%, con una participación relativa del mercado en el primer trimestre del 2007 del 13%.

El Hotel Canchala presento un crecimiento en la ocupación hotelera del 28%, con una participación relativa del mercado en el primer trimestre del 2007 del 10%.

### 11.1.6 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (CPE)

Tabla 16. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (CPE)

FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS								
	PESO	PENETRACION DEL MERCADO	TCA	DESARROLLO DEL MERCADO	TCA	DESARROLLO DEL SERVICIO	TCA	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	TCA
<b>FACTORES EXTERNOS</b>									
<b>OPORTUNIDADES</b>									
Cultura y Carnavales	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.01
Comunicaciones e Internet	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Crecimiento Económico	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06
Ecoturismo	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
Facilidad de Acceso a la Tecnología	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Crecimiento de la Demanda	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Promoción Turismo Entidades Oficiales	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18		0.00
<b>AMENAZAS</b>									
Tasas de Interés	0.10		0.00		0.00		0.00		0.00
Crecimiento de la Competencia	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33	2	0.22
Precios de la Competencia	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07
Instalaciones y servicios complementarios	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
Desastre Natural	0.07		0.00		0.00		0.00		0.00
Violencia	0.06		0.00		0.00		0.00		0.00
Inestabilidad Política	0.04				0.00		0.00		0.00
<b>FACTORES INTERNOS</b>									
<b>FORTALEZAS</b>									
Experiencia en el negocio	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Lealtad y satisfacción del cliente	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Posicionamiento	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21

Motivación	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Pertenencia	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18
Capacitación	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	3	0.21
Calidad	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Rentabilidad	0.06	1	0.06		0.00	3	0.18	2	0.12
<b>DEBILIDADES</b>									
Inversión en tecnología	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Nivel académico	0.06		0.00		0.00	3	0.18	2	0.12
Proceso administrativo	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
Comunicación y toma de decisiones	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12
Precios	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.32	1	0.08
Nivel de tecnología utilizada en la prestación del servicio	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
<b>TOTALES</b>			<b>4.61</b>		<b>3.71</b>		<b>5.04</b>		<b>3.46</b>

Fuente: Esta Investigación

Una vez elaborado las deferentes matrices de evaluación y de analizar la información proporcionada por estas las estrategias más adecuadas para su implementación el Hotel Zorocan de acuerdo a la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica son: Desarrollo del Servicio (5,04), Penetración en el Mercado (4,61) y Desarrollo del Mercado (3,71).

### 11.1.7 Decisión estratégica de negocios

#### Desarrollo del servicio

Para lograr esta estrategia se debe mejorar una prestación del servicio logrando la satisfacción de los clientes.

Para su desarrollo es necesario mantener la capacitación existente y establecer una evaluación programada de esa instrucción.

Preparar a los colaboradores en las áreas que sea indispensable, sistemas, atención al cliente, relaciones humanas, entre otras para corresponder adecuadamente a las exigencias que implica el desarrollo del servicio.

#### Penetración del mercado

Con el objetivo de aumentar la presencia del Hotel en el mercado se realizaran una serie de actividades para cumplir con tal fin, realizar convenios con agencias de viajes con tarifas especiales, publicidad para el desarrollo del Hotel.

Implementar campañas publicitarias en los medios escritos y radiales de municipios cercanos y pautar en la prensa de los departamentos vecinos.



Instalación de vallas publicitarias en las entradas norte y sur de la ciudad.

### **Desarrollo del mercado**

Para este propósito se debe captar clientes diferentes a los que el Hotel a hospedado habitualmente realizando actividades y publicidad adecuada para este fin.

Determinar a que o cuales segmentos ofrecer el servicio de hospedaje, diseñar estrategias y campañas promocionales específicas para cada segmento.

## 12. INDICADORES DE GESTIÓN

Con el propósito de realizar un seguimiento periódico a los objetivos y metas propuestos en el Plan de Acción, se diseñó los siguientes indicadores de gestión que permitan evaluar las estrategias propuestas y ajustarlas de acuerdo a los cambios del ambiente.

Tabla 17. Indicadores de gestión

OBJETIVO	ITEM	INDICADOR DE GESTIÓN
Conocer el porcentaje de ocupación	Nivel de ocupación	$\frac{\text{No. de habitaciones ocupadas al día}}{\text{No. total de habitaciones disponibles}}$
Medir el grado de satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	$\frac{\text{No. de quejas recibidas al mes}}{\text{No. de huéspedes al mes}}$
Medir el porcentaje de clientes fieles	Lealtad el cliente	$\frac{\text{No. de clientes fieles al mes}}{\text{No. total de clientes registrados}}$
Conocer el cumplimiento de las estrategias propuestas en el plan	Estrategias	$\frac{\text{No. de estrategias desarrolladas}}{\text{No. de estrategias planeadas}}$
Conocer el número mensual de clientes nuevos que visitan el Hotel	Incorporación de nuevos clientes	$\frac{\text{No. de clientes nuevos al mes}}{\text{No. de clientes totales del mes}}$
Conocer la participación en el mercado mensual de la empresa	Participación	$\frac{\text{Ocupación hotelera mensual}}{\text{Ocupación hotelera mensual de la competencia}}$

Fuente: Esta Investigación

### 13. PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO 1. Mejorar el funcionamiento del Hotel.							
ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO	INDICADORES DE LOGRO
<p>Implementación de un proceso administrativo acorde a las exigencias del medio.</p> <p>Incrementar la productividad de la Empresa a través de la reducción de costos.</p> <p>Mantener precios mejorando la prestación del servicio.</p>	Desarrollo del servicio.	<p>Organización del Talento Humano y recursos económicos de conformidad con el proceso administrativo.</p> <p>Aumentar la productividad en un 20%</p> <p>Disminuir costos en un 15%</p>	<p>Seguimiento y control en la dotación de suministros de aseo.</p> <p>Formular políticas en cuanto a ingreso de personal, reservaciones y clientes.</p> <p>Implementar el manejo de presupuestos.</p> <p>Negociación con proveedores actuales y nuevos proveedores.</p>	10 meses	Gerente		<p>Manejo de normas hoteleras.</p> <p>Manejo de control de existencias (Kardex)</p> <p>Manejo de ordenes de entrada y salida para equipos e implementos del Hotel.</p> <p>Margen de desviación en relación a los presupuestos establecidos.</p> <p>Contratos con proveedores</p>

**OBJETIVO 2. Prestar un servicio de mejor calidad.**

<b>ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA</b>	<b>ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>
Renovar la afiliación a Cotelco.  Invertir en tecnología para ofrecer un servicio de mejor calidad.	Desarrollo del servicio.	Mejorar la prestación del servicio.  Aumentar la satisfacción del cliente.	Solicitar financiación para adquisición de tecnología.  Cambiar el televisor de once de las habitaciones.  Implementar el servicio de lavandería a los huéspedes.	6 meses	Gerente	4.500.000	No. Habitaciones con nuevos televisores.  .  Afiliación a Cotelco.  Prestación del servicio de lavandería a huéspedes.

**OBJETIVO 3. Desarrollar ventajas competitivas.**

<b>ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA</b>	<b>ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>
<p>Adquirir nueva tecnología para ampliar el portafolio de servicios.</p> <p>Implementar servicios adicionales.</p> <p>Desarrollar un programa de incentivos y descuentos a clientes frecuentes.</p>	<p>Desarrollo del servicio.</p>	<p>Desarrollar ventajas competitivas de acuerdo a las necesidades del mercado.</p>	<p>Solicitar financiación para adquisición de tecnología.</p> <p>Instalar una sala de Internet.</p> <p>Adecuar una oficina de negocios.</p> <p>Establecer tabla de descuentos a clientes y empresas frecuentes.</p>	<p>6 meses</p>	<p>Gerente</p>	<p>3.000.000</p>	<p>Funcionamiento de la sala de Internet.</p> <p>Funcionamiento de la oficina de negocios.</p>

**OBJETIVO 4. Lograr reconocimiento a nivel departamental y nacional**

<b>ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA</b>	<b>ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>
<p>Desarrollar campañas publicitarias que capten el mayor número de viajeros.</p> <p>Establecer convenios con aerolíneas, agencias de viaje y empresas de transporte terrestre.</p>	<p>Desarrollo del mercado.</p> <p>Penetración del mercado.</p>	<p>Lograr un alto grado de reconocimiento a nivel departamental a corto plazo y a nivel nacional a mediano plazo.</p> <p>Captar un 12% de clientes del mercado potencial.</p>	<p>Invertir en publicidad en los distintos medios masivos como: radio, televisión y prensa en los municipios de Nariño y las principales ciudades del país.</p> <p>Crear una pagina web con toda la información de los servicios prestados por el Hotel y lugares turísticos que pueden ser visitados por las personas que deciden visitar nuestra ciudad.</p> <p>Establecer convenios con aerolíneas, agencias de viaje y empresas de transporte terrestre.</p>	<p>12 meses</p>	<p>Gerente</p>	<p>8.000.000</p>	<p>No. de propagandas en los distintos medios de publicidad.</p> <p>Pagina Web.</p> <p>No. de convenios firmados.</p> <p>No. de clientes nuevos que visitan el Hotel</p>

**OBJETIVO 5. Propender por el desarrollo del Talento Humano de nuestra organización.**

<b>ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA</b>	<b>ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>
<p>Implementar políticas tendientes a promover la comunicación y la toma de decisiones.</p> <p>Establecer herramientas administrativas que mejoren la estructura y el clima organizacional, incrementando la eficiencia y aprovechar las oportunidades del medio.</p> <p>Implementación de un plan de reclutamiento y selección de personal.</p> <p>Propiciar la culminación del nivel académico que requiere cada colaborador.</p>	Desarrollo del servicio	<p>Promover la participación de todos los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>Motivar a los colaboradores a través del logro de sus metas educativas.</p> <p>Despertar mayor sentido de pertenencia.</p> <p>Contar con el personal adecuado para la prestación del servicio.</p> <p>Capacitación constante a todos los colaboradores del Hotel.</p>	<p>Propiciar espacios para el dialogo entre directivos y colaboradores.</p> <p>Crear y establecer un programa de estímulos para los colaboradores.</p> <p>Establecer políticas e implementar un programa de reclutamiento, selección, contratación y orientación de personal.</p> <p>Elaboración de un manual de funciones para cada uno de los cargos.</p> <p>Elaboración del organigrama del Hotel Zorocan</p>	8 meses	Gerente	1.200.000	<p>No. De Reuniones realizadas.</p> <p>Utilización del manual de funciones.</p> <p>Utilización del programa de reclutamiento, selección, y orientación de personal.</p> <p>Cumplimiento de las políticas establecidas.</p> <p>No. De colaboradores estudiando.</p> <p>No. De capacitaciones realizadas.</p> <p>Organigrama en cartelera.</p>

**OBJETIVO 6. Cumplir con los requisitos exigidos por las diferentes entidades e instituciones para su funcionamiento.**

<b>ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA</b>	<b>ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MERCADEO</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>
Sistematización de los diversos procesos del Hotel.	Desarrollo del servicio.	<p>Cumplir a cabalidad con la normatividad emanada de la DIAN.</p> <p>Facilitar el suministro de la información requerida por la Policía de Turismo y el DAS.</p>	<p>Diseño de formatos en Excel para el manejo de reservas y registro.</p> <p>Capacitación a los colaboradores para el manejo de este programa.</p>	6 meses	Gerente	500.000	<p>No. de procesos sistematizados.</p> <p>No. de colaboradores capacitados.</p>



## 14. PRESUPUESTO INTEGRAL

Tabla 18. Presupuesto integral

OBJETIVO	RESPONSABLE	COSTO
Mejorar el funcionamiento del Hotel.	Gerente	
Prestar un servicio de mejor calidad.	Gerente	4.500.000
Desarrollar ventajas competitivas.	Gerente	3.000.000
Lograr reconocimiento a nivel departamental y nacional	Gerente	8.000.000
Propender por el desarrollo del Talento Humano de nuestra organización.	Gerente	1.200.000
Cumplir con los requisitos exigidos por las diferentes entidades e instituciones para su funcionamiento.	Gerente	500.000
<b>Costo total presupuesto integral</b>		<b>16.700.000</b>

Fuente: Esta Investigación

## **15. DIFUSIÓN DE LA ESTRATEGIA**

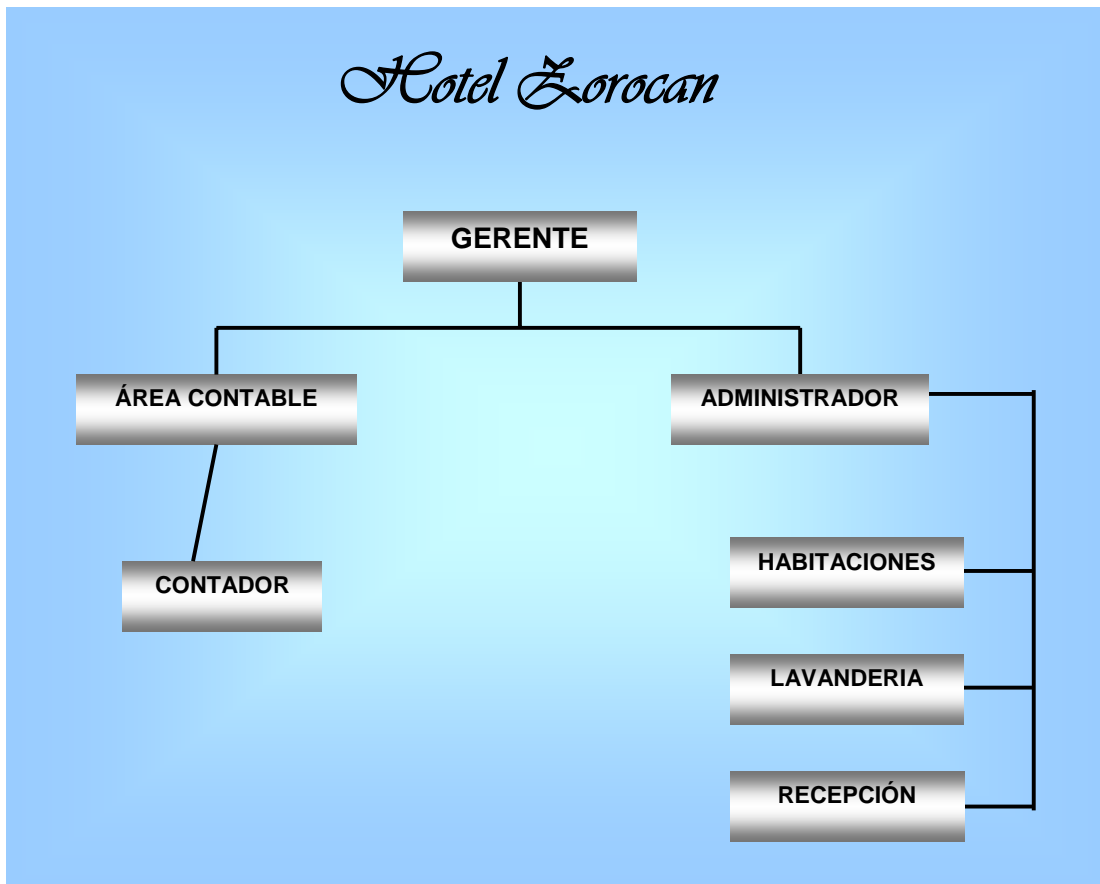
Con el propósito de dar a conocer las estrategias, metas y actividades propuestas en el plan de acción, la gerencia del Hotel Zorocan programo una serie de reuniones con todos los colaboradores de la Empresa, con el objetivo de conocer sus opiniones acerca de la visión, misión y objetivos formulados; de igual manera darles a conocer el manual de funciones, organigrama y motivarlos para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se busco el lugar adecuado para colocar una cartelera donde se suministra toda la información acerca de la Empresa.

## 16. ACCIONES EJECUTADAS DEL PLAN PROPUESTO

### 16.1 ORGANIGRAMA HOTEL ZOROCAN

Figura 8. Organigrama



Fuente: Esta Investigación

## 16.2 MANUAL DE FUNCIONES

### MANUAL DE FUNCIONES *Hotel Zorocan*

<b>CARGO: Gerente</b>	
<b>Objetivo:</b> Orientar a los miembros de la organización para el cumplimiento de las normas y políticas con el propósito de alcanzar las metas y objetivos de la Empresa.	
<b>Educación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel profesional</li> <li>• Esta educación puede ser reemplazada por tres (3) años de experiencia en cargos afines.</li> </ul>	<b>Área:</b> Administrativa  <b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 años en cargos similares.</li> </ul>
<b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar a la empresa en todos los actos públicos y privados</li> <li>• Velar por el cumplimiento de todas las normas y sancionar las faltas de acuerdo al reglamento interno de la Empresa</li> <li>• Recibir y revisar los informes de ocupación semanal del Administrador</li> <li>• Revisar libro de caja</li> <li>• Revisar movimientos diarios de ventas y compras</li> <li>• Revisar la evaluación mensual de cada uno de los colaboradores</li> <li>• Atender los requerimientos de mantenimiento del Hotel</li> <li>• Manejar El juego original de las llaves de habitaciones y deposito de linos</li> <li>• Manejar El juego original de las llaves de bodega</li> <li>• Llevar a cabo la selección y contratación de personal</li> <li>• Velar por las normas de seguridad social y el bienestar de todos los colaboradores</li> <li>• Revisar y evaluar la información del libro sugerencia de los huéspedes</li> <li>• Realizar las tablas de descuentos a los clientes fieles y empresas que solicitan el servicio</li> <li>• Velar por la estabilidad financiera</li> </ul>	

<b>CARGO: Administrador</b>	
<b>Objetivo:</b> Desarrollar las labores propias de la administración: Planeación, Coordinación, Organización, Dirección, Control y Evaluación de todos los procesos del Hotel.	
<b>Educación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel técnico o tecnológico.</li> <li>• Esta educación puede ser reemplazada por tres (3) años de experiencia en cargos afines.</li> </ul>	<b>Área:</b> Administrativa  <b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 años en cargos similares.</li> </ul>

<b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<b>Cargo del Jefe inmediato:</b> Gerente
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario establecido por la empresa.</li> <li>• Revisar informe de ocupación a recepción</li> <li>• Revisar facturas del turno anterior</li> <li>• Revisar libro de caja</li> <li>• Introducir la información de ingresos y egresos diarios en el sistema</li> <li>• Reportar al Gerente los movimientos diarios de ventas y compras</li> <li>• Programar pagos a proveedores</li> <li>• Realizar el control de inventarios</li> <li>• Realizar una evaluación mensual de cada uno de los colaboradores a su cargo</li> <li>• Informar al Gerente el resultado de la evaluación del desempeño de los colaboradores</li> <li>• Elaborar los turnos de trabajo</li> <li>• Diligenciar el formato de horas extras y remitirlo a contabilidad</li> <li>• Definir el personal extra requerido para la atención de grupos</li> <li>• Informar a gerencia los requerimientos de mantenimiento del Hotel</li> <li>• Manejar El juego original de las llaves de habitaciones y deposito de linos</li> <li>• Manejar El juego original de las llaves de bodega</li> <li>• Llevar a cabo las labores de reclutamiento y selección de personal</li> <li>• Ejecutar las labores de inducción de los nuevos colaboradores</li> <li>• Elaborar todas las liquidaciones de prestaciones sociales y programar fechas de vacaciones</li> <li>• Velar por las normas de seguridad social</li> <li>• Revisar y evaluar la información del libro sugerencia de los huéspedes</li> <li>• realizar descuentos de acuerdo a las tablas autorizadas por gerencia</li> <li>• Elaborar y enviar cotizaciones</li> <li>• Realizar las diligencias que sean necesarias fuera de la empresa</li> <li>• Hacer consignación de las ventas.</li> <li>• Asistir a las reuniones, capacitaciones y entrenamientos programados por la empresa.</li> </ul>	

<b>CARGO: Contador</b>	
<b>Objetivo:</b> Elaborar y presentar los informes contables y financieros y desarrollar las labores establecidas para su cargo.	
<b>Educación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel profesional</li> </ul>	<b>Área:</b> Administrativa
<b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>	<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 años en cargos similares.</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	

- Elaborar los informes contables
- Presentar oportunamente los informes realizados a gerencia
- Elaborar la nomina, liquidaciones y prestaciones sociales
- Velar por el cumplimiento de las obligaciones legales y tributarias de la empresa
- Revisar los libros de ingresos y compras
- Realizar el análisis de los estados financieros
- Realizar todas las asesorías que se requieran para la prestación del servicio
- Elaborar los contratos de trabajo
- Desarrollar las demás actividades inherentes a su cargo

<b>CARGO: Recepcionista</b>	
<b>Objetivo:</b> Recibir, organizar y suministrar la información requerida por clientes, jefe inmediato y todas las personas que ingresan al Hotel	
<b>Educación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel técnico o tecnológico.</li> <li>• Esta educación puede ser reemplazada por dos (2) años de experiencia en cargos afines.</li> </ul>	<b>Área:</b> Recepción
	<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año en trabajos similares</li> </ul>
<b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> </ul>	<b>Cargo del Jefe inmediato:</b> Administrador
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario establecido por la empresa</li> <li>• Realizar el aseo del área de recepción</li> <li>• Recibir bajo custodia los valores dejados por los huéspedes en la casilla de seguridad del Hotel</li> <li>• Recibir informe de ocupación del auditor nocturno</li> <li>• Revisar facturas del turno anterior</li> <li>• Revisar libro de caja</li> <li>• Manejar caja</li> <li>• Informar a la camarera sobre el informe de ocupación</li> <li>• Atender a los huéspedes los servicios y necesidades a la habitación</li> <li>• Atender el Conmutador</li> <li>• Informar al Administrador todas las novedades del Hotel</li> <li>• Llenar el reporte del DAS</li> <li>• Diligenciar el contrato de hospedaje para cada uno de los huéspedes (Ver Anexo E)</li> <li>• Recibir y archivar correspondencia</li> <li>• Realizar reservaciones</li> <li>• Realizar el registro de ingreso de Huéspedes (Check in)</li> <li>• Realizar la salida de huéspedes (Check out)</li> <li>• Reportar información de ocupación al siguiente turno</li> <li>• Cuadrar caja</li> <li>• Dejar en completo orden y aseo el lugar de trabajo al final de la jornada</li> <li>• Manejar Una copia de las llaves de habitaciones, Deposito de linos</li> <li>• Realizar todas las demás tareas asignadas por su jefe inmediato</li> <li>• Asistir a las reuniones, capacitaciones y entrenamientos programados por la empresa</li> </ul>	

<b>CARGO: Camarera</b>	
<b>Objetivo:</b> Dejar en impecable limpieza y aseo la habitación y suministrar todos los elementos necesarios para la plena satisfacción del cliente	
<b>Educación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Esta educación puede ser reemplazada por dos (2) años de experiencia en cargos afines</li> </ul>	<b>Área:</b> Habitaciones
	<b>Experiencia:</b> 1 año en trabajos similares
<b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> </ul>	<b>Cargo del Jefe inmediato:</b> Administrador
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario establecido por la empresa</li> <li>• Recibir de recepción la información de ocupación</li> <li>• Recoger en lavandería la lencería limpia</li> <li>• Recoger a primera hora la lencería sucia de cada habitación</li> <li>• Realizar el aseo de la habitación (el aseo de las habitaciones debe estar realizado hasta las 11 a.m.)</li> <li>• Realizar el cambio de lencería (sábanas, toallas, fundas y protectores almohadas y colchones)</li> <li>• Las camas deben disponer de: <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Protector de colchón</li> <li>(2) Sábanas por cama</li> <li>(1) Cobija por cama</li> <li>(1) Cubrecama por cama</li> <li>(1) Protector de almohada</li> <li>(1) Almohada por cama, (2) Almohadas en cama doble</li> <li>(1) Almohada adicional en el closet con su respectivo protector y funda</li> </ul> </li> <li>• Realizar el aseo del baño de cada habitación y suministrar los elementos necesarios</li> <li>• Los baños deben disponer de acuerdo al número de huéspedes de: <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Toalla de cuerpo</li> <li>(1) Toalla de mano</li> <li>(1) Toalla facial</li> <li>(1) Jabonera</li> <li>(1) Porta papel higiénico</li> <li>(2) Papel higiénico, (1) en su puesto y otro disponible en el gabinete para su utilización</li> <li>(1) Ambientador</li> <li>(2) Papeleras</li> </ul> </li> <li>• A demás las habitaciones deben contar con: <ul style="list-style-type: none"> <li>Tabla de tarifas de todos los servicios que presta el Hotel</li> <li>Instrucciones y plano de evacuación en caso de emergencia</li> <li>(1) Cenicero</li> </ul> </li> <li>• Limpiar los pasillos y áreas comunes del hotel</li> <li>• Estar pendiente de la portería para asistir al nuevo huésped</li> <li>• Reportar a recepción las novedades de las habitaciones como: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mantenimiento habitaciones y baños</li> <li>b. Deterioro de muebles y enseres</li> <li>c. Deterioro de lencería</li> </ul> </li> </ul>	

- Llamar a room service para que recoja la vajilla de habitaciones y pasillos
- Cumplir con la tabla de tiempos para el arreglo de cada habitación, así:

TIPO DE HABITACION	TIEMPO
Sencilla	15 minutos
Doble	20 minutos
Múltiple	30 minutos

- Asistir a las reuniones, capacitaciones y entrenamientos programados por la empresa.

### **CARGO: Lavandera**

**Objetivo:** Suministrar a los huéspedes su ropa limpia y planchada, de igual manera suministrar a las camareras la lencería y uniformes lavados de acuerdo a las condiciones de calidad establecidas por la Empresa

<b>Educación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Esta educación puede ser reemplazada por dos (2) años de experiencia en cargos afines</li> </ul>	<b>Área:</b> Lavandería
	<b>Experiencia:</b> 1 año en trabajos similares
<b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> </ul>	<b>Cargo del Jefe inmediato:</b> Administrador

### **FUNCIONES**

- Cumplir con el horario establecido por la empresa
- Presentarse en recepción para recibir las solicitudes del servicio de lavandería de cada habitación
- Reportarse al camarero de turno para recoger con la ayuda del lino, la lencería (sábanas, toallas, fundas y protectores almohadas y colchones) de las habitaciones ocupadas y de salida, retirados por la camarera
- Recoger la ropa sucia de las habitaciones que soliciten el servicio de lavandería
- Trasladar en el lino la lencería y ropa a la lavandería
- Clasificar y contar la ropa para iniciar el proceso de lavado
- Manejar las máquinas lavadoras y secadoras
- Realizar el planchado de ropa y lencería de acuerdo al tipo de material
- Organizar la lencería limpia para ser utilizada por la camarera de turno
- Entregar la ropa lavada en las habitaciones
- Realizar la limpieza y aseo del área de lavandería
- Reportarse al llamado de recepción
- Asistir a las reuniones, capacitaciones y entrenamientos programados por la empresa.



<b>CARGO: Botones</b>	
<b>Objetivo:</b> Estar pendiente del llamado de recepción para recoger el equipaje y ubicar a los huéspedes en las habitaciones al ingreso y apoyar al huésped con las maletas en el momento de abandonar el Hotel, servir de apoyo a la camarera en las labores de arreglo de Habitaciones y pasillos.	
<b>Educación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Esta educación puede ser reemplazada por dos (2) años de experiencia en cargos afines</li> </ul>	<b>Área:</b> Recepción
	<b>Experiencia:</b> 2 años en trabajos similares
<b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> </ul>	<b>Cargo del Jefe inmediato:</b> Administrador
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario establecido por la empresa</li> <li>• Reportarse al llamado de recepción</li> <li>• Estar pendiente de la portería para asistir al nuevo huésped</li> <li>• Ubicar al huésped en la habitación indicada por recepción</li> <li>• Subir las maletas del huésped a la habitación</li> <li>• Reportarse a la camarera de turno para el aseo de las habitaciones</li> <li>• Limpiar los pasillos y áreas comunes del hotel</li> <li>• Entregar las maletas dejadas en bodega</li> <li>• Bajar las maletas del huésped en check out</li> <li>• Cubrir recepción en horario de 12 a.m. a 2.p.m.</li> <li>• Apoyar las labores de recepción como el manejo del conmutador y registro de huéspedes.</li> <li>• Asistir a las reuniones, capacitaciones y entrenamientos programados por la empresa.</li> </ul>	

<b>CARGO: Auditor nocturno</b>	
<b>Objetivo:</b> Recibir, organizar y suministrar la información requerida por clientes, jefe inmediato y todas las personas que ingresan al Hotel en el horario nocturno.	
<b>Educación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Esta educación puede ser reemplazada por dos (2) años de experiencia en cargos afines</li> </ul>	<b>Área:</b> Recepción
	<b>Experiencia:</b> 2 año en trabajos similares
<b>Habilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> </ul>	<b>Cargo del Jefe inmediato:</b> Administrador
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario establecido por la empresa</li> </ul>	

- Recibir informe de ocupación de la recepcionista
- Recibir informe de ventas diarias de la recepcionista
- Atender el conmutador
- Informar al administrador todas las novedades ocurridas en el hotel en su turno
- Estar pendiente de la portería para asistir al nuevo huésped
- Ubicar al huésped en la habitación indicada por recepción
- Entregar las maletas dejadas en bodega
- Bajar las maletas del huésped en check out
- Asistir a las reuniones, capacitaciones y entrenamientos programados por la empresa.
- Recibir bajo custodia los valores dejados por los huéspedes en la casilla de seguridad del Hotel
- Revisar facturas del turno anterior
- Revisar libro de caja
- Manejar caja
- Atender a los huéspedes los servicios y necesidades a la habitación
- Llenar el reporte del DAS
- Diligenciar el contrato de hospedaje para cada uno de los huéspedes (Ver Anexo F)
- Recibir y archivar correspondencia
- Realizar reservaciones
- Realizar el registro de ingreso de Huéspedes (Check in)
- Realizar la salida de huéspedes (Check out)
- Reportar información de ocupación al siguiente turno
- Cuadrar caja
- Dejar en completo orden y aseo el lugar de trabajo al final de la jornada
- Manejar Una copia de las llaves de habitaciones, Deposito de linos
- Realizar todas las demás tareas asignadas por su jefe inmediato
- Asistir a las reuniones, capacitaciones y entrenamientos programados por la empresa.

### **16.3 PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y ORIENTACIÓN DE PERSONAL.**

#### **PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y ORIENTACIÓN DE PERSONAL**

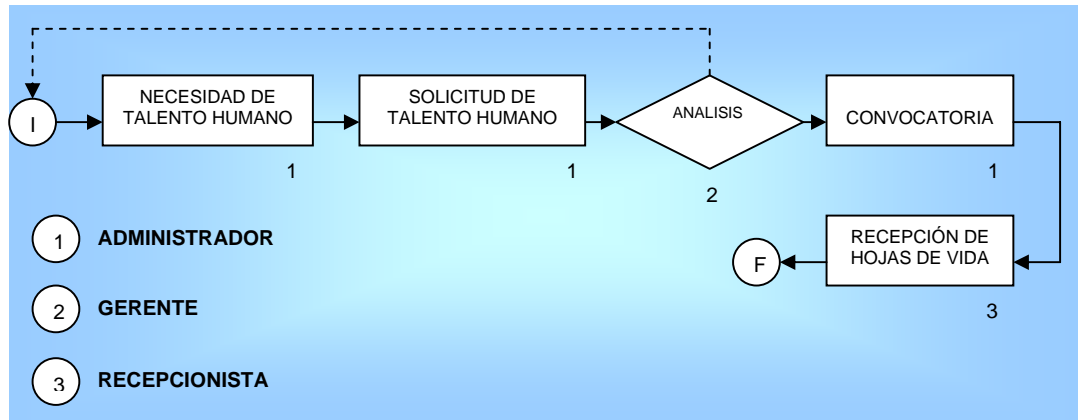
*Hotel Zorocan*

#### **1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

Para el proceso de reclutamiento del talento humano en el Hotel ZOROCAN se sugiere el siguiente flujograma.

## FLUJOGRAMA PARA EL RECLUTAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

Figura 7. Flujoograma para reclutamiento de Talento Humano



Fuente: Esta Investigación

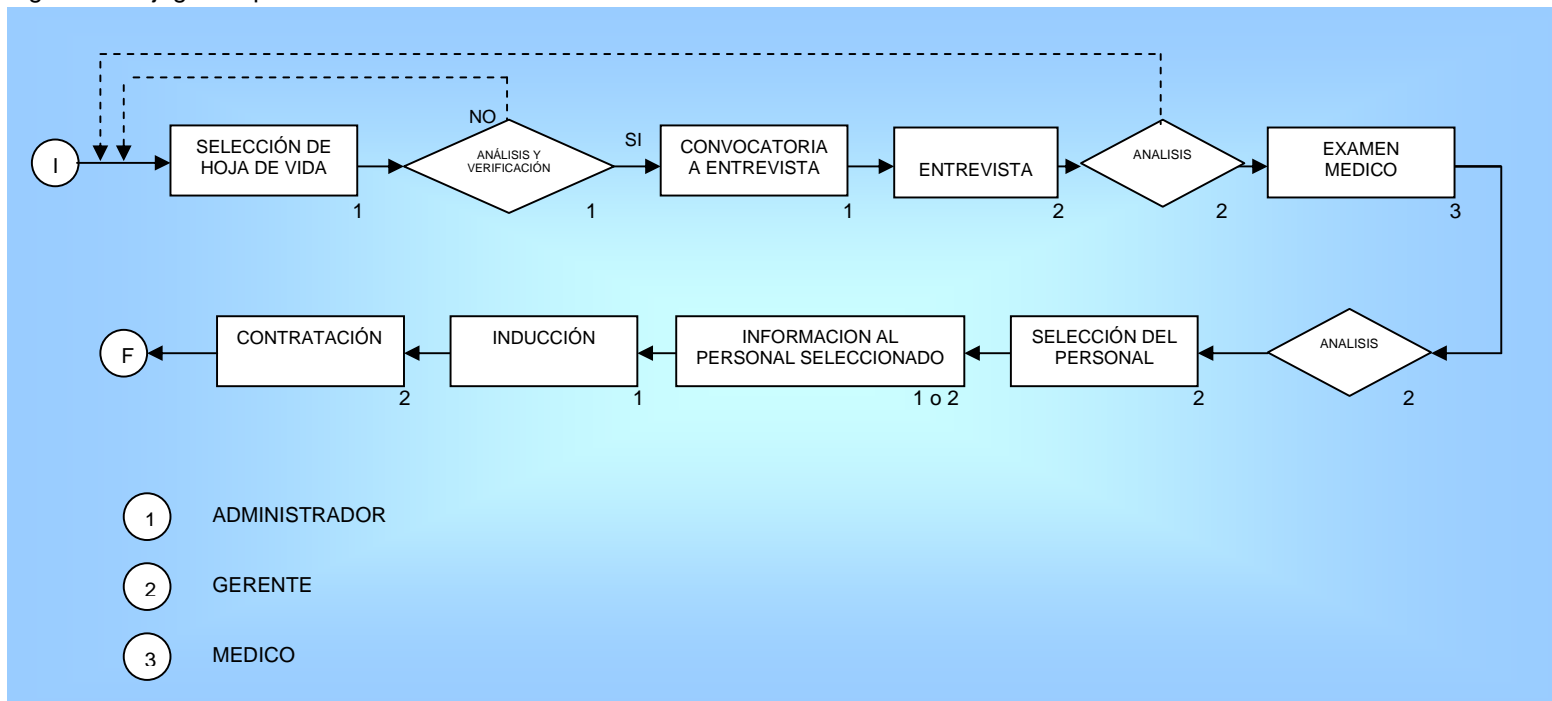
### Políticas:

- ❖ La Gerencia, establecerá los requisitos necesarios para ocupar el puesto correspondiente.
- ❖ La Gerencia es la responsable de velar porque todo personal que ingrese cumpla con los perfiles y requerimientos para cada puesto.
- ❖ Todo empleado contratado deberá tener una escolaridad mínima de Bachiller.

## 2. SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO

Para el proceso de selección de talento humano en el Hotel ZOROCAN se sugiere el siguiente flujograma y procedimiento.

Figura 8. Flujograma para selección de Talento Humano



Fuente: Esta Investigación

**Procedimiento:**

- El Administrador realizara la clasificación y selección de las hojas de vida.
- El Administrador realizara el análisis y verificación de la información contenida en la hoja de vida.
- El Administrador coordinara y realizara la convocatoria.
- Todo candidato será sometido a la entrevista inicial con el fin de validar sus datos generales, preparación, experiencias, expectativas, e intereses. La entrevista estará a cargo del Gerente.
- Previo a su designación el candidato deberá ser sometido a un examen médico.
- El Gerente o Administrador informará al candidato seleccionado acerca de su puesto, su salario, condiciones de trabajo y fecha de entrada.
- Los candidatos que completaron satisfactoriamente las etapas de selección podrán considerarse para futuras vacantes.

**3. DESIGNACIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN**

**Objetivo:** Establecer las normas y pasos a seguir en la designación, inducción y contratación de nuevos colaboradores, con el fin de garantizar que su ingreso responda a las disposiciones y a las reglamentaciones internas.

**Alcance:** Aplicable a todo personal seleccionado para una posición dentro de la empresa.

**Procedimiento:**

- El Administrador se encargará de recibir y presentar al candidato a los miembros del personal de la Empresa y ofrecerle la información general sobre las políticas, normas y procedimientos, su historia, misión, visión, la estructura orgánica, alcance del puesto a ocupar, deberes y derechos, entre otros.
- El Administrador se encargará de explicarle los aspectos directamente relacionados con el puesto a ocupar, así como de dirigirlo en el proceso de adecuación a la cultura interna de la Empresa.
- El Contador elaborará el Contrato de Trabajo definido con las especificaciones correspondientes.
- El Contrato de Trabajo deberá contener las identificaciones de las partes contratantes, la fecha de inicio, el título del cargo, el salario, el horario, la descripción de puesto y cualquier otra condición relativa al empleo con la Empresa. Este contrato será firmado por el Gerente, así como por el Contratado y quedará en la carpeta del colaborador.

#### **4. PERIODO DE PRUEBA**

**Objetivo:** Establecer los lineamientos a seguir para evaluar el proceso del colaborador al puesto, en términos de su desempeño y actuación para fines de confirmación o no, en la posición.

**Responsabilidad:** El Gerente y Administrador serán los responsables de realizar la evaluación del período probatorio, según corresponda, e indicar las acciones correspondientes.

**Alcance:** Aplicable a todo el personal que ingrese a la empresa.

#### **Políticas:**

- Todo personal vinculado a la empresa deberá cumplir un periodo mínimo de prueba de dos (2) meses tiempo durante el cual se evaluara el desempeño del candidato al cargo y será pagado el salario previamente pactado según el cargo a ocupar.

#### **Procedimientos:**

- El Administrador llevará el control de la fecha de ingreso de nuevos empleados, hará la evaluación del período de prueba, diez (10) días antes de que éste finalice, para los fines correspondientes.
- El Administrador realizará la evaluación, analizará y valorará el período probatorio, la firmará y remitirá al Gerente.
- Cuando el proceso haya sido completado, procederá a enviar carta de confirmación en el puesto y/o registrar las acciones de personal que se desprendan de la misma, tales como entrenamiento, seguimiento, extensión del período, entre otros.

#### **5. CONTRATOS DE TRABAJO (TIPOS)**

**Objetivo:** Establecer y definir los tipos de contratos de trabajo, el alcance y compromiso de cada uno, según lo establece la ley.

**Responsabilidad:** La Gerencia es quien elabora y/o recomienda el tipo de contrato a realizar, determinando la responsabilidad de las partes.

**Alcance:** Toda actividad que amerite la contratación de un personal, por un período mayor a los dos (2) meses de trabajo, deberá estar amparada por un contrato de trabajo escrito.

**Políticas:**

- La Empresa podrá contratar de manera temporal a un trabajador que por la naturaleza del trabajo, sólo dure una parte del año. Este tipo de contratos se denomina "Por cierto tiempo" y termina sin responsabilidad por parte de la Empresa en la fecha de término estipulada en el mismo.

Si el contrato "por cierto tiempo" se rescinde antes de la fecha estipulada, la Empresa deberá responder según lo establece el Art. 95 de Código Dominicano de Trabajo. Si un contrato "por cierto tiempo" es extendido por un período mayor de tres (3) meses. El contrato se define como contrato "por tiempo indefinido".

**6. HORARIO DE TRABAJO**

**Objetivo:** Establecer la duración de la jornada de trabajo de acuerdo con el cargo ocupado.

**Responsabilidad:** Cada empleado de la Empresa deberá cumplir con la jornada de trabajo establecida en las políticas y normas.

**Políticas:**

- Tendrá una jornada de trabajo continuo de lunes a domingo, con una distribución de personal en turnos de 8 horas.
- Todo el personal deberá estar en el sitio de trabajo quince (15) minutos antes de la hora de entrada estipulada para cada cargo

En los casos en que el gerente lo consideren necesario, podrá establecer otras jornadas y horarios de trabajo. Se considerarán días feriados y no laborales para el personal, todos aquellos declarados como tales mediante ley o decreto o por disposiciones de la empresa.

**Procedimiento:**

El Administrador es el responsable de velar por el cumplimiento de la jornada de trabajo, por parte de los colaboradores a su cargo. En caso contrario, se llenará un formulario de asistencia y puntualidad, es decir, se llevará un récord del Colaborador.

## 7. PERIODOS DE DESCANSO

Se estipula un periodo de descanso de 30 minutos para la jornada de la mañana de las 10:15 alas 10:45 y de 15 minutos en la jornada de la tarde de las 3:30 a las 4:00.

## 8. PAGO DE LAS HORAS EXTRAS

**Objetivo:** Establecer los lineamientos para el pago de las horas trabajadas en exceso de la jornada habitual de trabajo.

**Responsabilidad:** El Administrador determinara, por orden de Gerencia y por mutuo acuerdo con el empleado, la extensión de su jornada de trabajo.

**Políticas:** Se considerarán horas extras, todas aquellas que excedan de la jornada de trabajo normal, establecida por la Empresa.

### **Procedimiento:**

- El Administrador llenará el formato de las horas extras trabajadas, especificando el tipo y descripción del trabajo, la fecha, y el número de horas y lo remitirá al área contable debidamente firmado.
- El Encargado de Contabilidad recibirá el formato de horas extras, correspondientes a cada uno e incluirá dicho monto como un ingreso extra de la nómina del mes.

## 9. REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

**Objetivo:** Establecer los lineamientos de la política de remuneración de la empresa.

**Responsabilidad:** La Gerencia es la única que podrá aprobar la nomina y su pago, con el fin de garantizar equidad para todos los colaboradores.

**Alcance:** Aplicable a todos los empleados de la empresa.

**Políticas:** El sistema de remuneración estará basado en la valoración de cada puesto a partir de su complejidad y de los niveles de responsabilidad que tenga, y se regirá de acuerdo a la escala salarial vigente, la cual será actualizada anualmente, en base a estudios de mercado. Para cada nivel de puesto, se



establecerán tres rangos de salario, mínimo, medio y alto, que serán utilizados para fines de contratación, aumentos por méritos u otros. La remuneración a los empleados será computada con base a la jornada de trabajo de un mes.

**Procedimiento:**

- La Empresa tiene la opción de pagar a sus empleados mensual o quincenalmente, según entienda que es más conveniente.
- Administrador es responsable de preparar las nominas del personal, los cambios de salarios, descuentos de ley.
- Junto con el pago se le entregará al empleado un detalle de las deducciones realizadas.

## **10. AUMENTOS DE SALARIOS**

**Objetivo:** Estimular e incentivar a los empleados, tomando en consideración los resultados de la evaluación del desempeño, promoción y calificación.

**Responsabilidad:** El Gerente es la responsable de decidir la forma de administración de los aumentos.

**Políticas:** Los aumentos de salario que otorgue la Empresa serán tomados en cuenta los siguientes factores:

- **Mérito Personal:** Se establece en base a los resultados de la evaluación del desempeño, con el objeto de estimular e incitar al colaborador, cuyo desempeño ha sido adecuado de acuerdo a los requerimientos
- **Revisión de Cargo:** Si han aumentado las funciones y responsabilidades de un cargo en particular, se procede a la revaloración por parte del Gerente y se procede a efectuar el ajuste correspondiente.
- **Promoción:** Si el empleado es promovido, deberá recibir la remuneración correspondiente a la nueva posición a partir de la fecha de vigencia de la misma. La Gerencia difiere el % para incremento por promoción.
- **Por el Costo de Vida:** Se otorgarán los aumentos dispuesto al salario mínimo y/o aumentos generales, tomando en cuenta las disposiciones de ley y las condiciones financieras de la Empresa.

## 11. VACACIONES

**Objetivo:** Ofrecer la oportunidad de un descanso a los empleados, reconociendo sus años de servicios en la empresa.

**Alcance:** A todos los empleados de la empresa, una vez al año.

**Políticas:** Todos los empleados de la Empresa, después de un año de servicio, tienen derecho al disfrute de vacaciones anuales conforme a la siguiente escala:

De 1 a 5 años.....15 días laborables

De 5 en adelante .....18 días laborables

El personal de la Empresa que no haya disfrutado de sus vacaciones al momento de dejar de pertenecer a la misma por haber sido liquidado, recibirá el pago de sus vacaciones según lo establece la Ley.

## 12. BENEFICIOS Y PRIMAS DE LEY

**Objetivo:** Ofrecer a los empleados condiciones de trabajo y beneficios que contribuyan a su satisfacción y a elevar su calidad de vida.

**Responsabilidad:** El Administrador reportara al gerente aquellos beneficios, primas y a las posibilidades financieras de la empresa.

**Política:** El Administrador es el responsable de la administración y control de los beneficios que otorguen a los colaboradores, ingresos y egresos. Deberá informar al Gerente, las modificaciones correspondientes a partir de las informaciones y resultados suministrados por los colaboradores, así como tarifas de descuentos, nuevos beneficios, entre otros. Llevará el control de las fechas de vencimiento de los contratos, para fines de modificaciones previas a la fecha de renovación.

## 13. LICENCIAS

**Objetivos:** Establecer los lineamientos y normas para el manejo de las licencias establecidas por ley y aquellas admitidas por la empresa.

**Responsabilidad:** El Administrador es el responsable de informar al Gerente General acerca de las licencias que ocurran y de solicitar al personal el certificado médico correspondiente.

**Políticas:**

- Las licencias, por más de dos (2) días de trabajo consecutivos, deberán estar amparadas por un certificado médico durante el período de la enfermedad.
- La Empresa concederá las licencias otorgadas por la ley, como sigue:
  - Son concedidos cinco (5) días de licencia por celebración de matrimonio. El colaborador debe presentar una copia del acta, la cual se archivará en su expediente.
  - Tres (3) días en los casos de fallecimiento de cualesquiera de los abuelos, padres e hijos, propios ó de su cónyuge o de su compañera, es responsabilidad del empleado entregar copia del acta de defunción.
  - Dos (8) días para el caso de alumbramiento de la esposa o compañera debidamente registrada en la Empresa, presentado luego acta nacimiento del recién nacido.
  - Las licencias por enfermedad de los empleados afiliados al seguro social, se pagarán de conformidad con la ley.
  - Si la licencia de un empleado es frecuente, prolongada o excesiva, la empresa se reserva el derecho de solicitar un examen de un médico escogido por ella.

#### **14. ACCIONES DISCIPLINARIAS**

**Objetivo:** Establecer las normas de conducta esperadas, a fin de contribuir con la eficiencia, comunicación y organización dentro de la Empresa.

**Responsabilidad:** El Administrador en coordinación con la gerencia es responsable de cumplir y hacer cumplir esta política.

**Política:** El Administrador y el Gerente, son los responsables de aplicar la acción disciplina correctiva.

- Antes de aplicarse una acción correctiva, el Administrador debe verificar que el colaborador conozca las normas y políticas institucionales relacionadas con la disciplina.

- Si un colaborador ha incurrido en faltas reiterativas, durante el período de prueba, deberá cancelarse el contrato antes de que éste finalice.

#### **14.1 Se reconocen como faltas:**

##### **a. Faltas Menores:**

- Tardanzas.
- Errores debido a descuidos.
- Pérdidas de tiempo, ociosidad en el trabajo.
- Falta de respeto a cualquier usuario, visitante u otro.
- Presentación al trabajo en estado de embriaguez o tomar alcohol en horas laborables.
- Usar los útiles y herramientas suministradas para el trabajo, en acciones distintas.
- Ventas de objetos, prendas.

##### **b. Faltas Mayores:**

- Portar armas durante el tiempo de trabajo.
- Reincidir en faltas menores en forma frecuente.
- Falta de honradez en el uso indebido de equipos u otros.

##### **c. Despido por las causas siguientes:**

- Por incurrir el colaborador durante sus labores en faltas prohibidas o de honradez, en actos o intentos de violencias, injurias o malos tratamientos contra el empleador o los parientes de éste.
- Por cometer el colaborador, contra alguno de sus compañeros, cualesquiera de los actos enumerados en el apartado anterior.
- Por ocasionar el colaborador, intencionalmente, perjuicios materiales, durante el desempeño de las labores.
- Por cometer el colaborador actos deshonestos en el lugar de trabajo;
- Por el colaborador dar a conocer asuntos de carácter reservado en perjuicio de la empresa;

- Por inasistencia del colaborador a sus labores durante dos días consecutivos o días en un mismo mes sin permiso del empleador o de quien lo represente, o sin notificar la causa justa que tuvo para ello.
- Por ausencia, sin notificación de la causa justificada, del colaborador que implique necesariamente una perturbación para la empresa;
- Por salir el colaborador durante las horas de trabajo sin permiso del empleador o del jefe inmediato.
- Por negarse el colaborador a adoptar las medidas preventivas o a seguir el procedimiento indicados por la ley, las autoridades competentes o los empleadores, para evitar accidentes o enfermedades;
- Por falta de dedicación a las labores para las cuales ha sido contratado o por cualquier otra falta grave a las obligaciones que el contrato imponga al colaborador.

#### **14.2 Las medidas disciplinarias se aplican en tres formas:**

##### **Fase Oral o Llamado de Atención:**

- El Gerente o Administrador llamará en privado al colaborador para una conversación clara y abierta y le explicará el motivo de la reunión.
- Identificará la falta cometida, lo motivará a superar esa conducta y registrará los compromisos de cambio y la fecha.

##### **Fase Escrita o Reporte:**

- El administrador recopilará todas las informaciones acerca de las faltas menores, repetidas o las mayores cometidas por el colaborador y las discutirá con éste y el Gerente.
- Se le explicará que debe mejorar, los cambios que se esperan de él y la advertencia de que no deben repetirse.
- Se elaborará reporte con los acuerdos y fechas de cumplimiento y se revisará dos (2) meses después.

##### **Despido o Desahucio**

- En caso de que las medidas anteriores no hayan modificado el comportamiento del colaborador, se procesará a discutirlo con el Gerente, quien tomara la decisión de la liquidación del colaborador. Esta falta podrá aplicarse de inmediato frente a cualquier falta grave cometida

por el empleado, durante el período de seguimiento dado después de la fase escrita o al momento de la reunión de seguimiento.

**Procedimiento:**

- Cuando el empleado haya cometido alguna falta, el Gerente procederá a aplicar la fase que corresponda según el tipo de falta.
- El Administrador elaborará el reporte escrito, estableciendo las causas y fechas de seguimiento.

## **15. DESPIDO O RENUNCIA**

**Objetivo:** Cumplir las regulaciones y normas establecidas, relativas al despido o renuncia, así como las reglamentaciones internas.

**Definición:** Es el acto por el cual el empleado o la empresa, mediante aviso previo a la otra y sin alegar causa, ejerce el derecho de poner fin al contrato por tiempo indefinido.

**Políticas:** El despido o renuncia puede ser ejercido tanto por la Empresa como por el colaborador.

El Gerente es la única instancia que podrá ordenar el despido al personal de la Empresa.

**Procedimiento:**

- Si el despido es ejercido por la Empresa, deberá quedar documentada la justificación de la acción.
- Si el desahucio es ejercido por el colaborador, deberá presentar una carta, informando su decisión y la efectividad, la cual deberá presentarse con un mes de anticipación.

Antes de dejar el empleo en la Empresa, el colaborador deberá presentar al Administrador los implementos de trabajo que le fueron encomendados y adicionalmente llaves, equipo y demás documentos que tuviera a su cargo

## **16. CAPACITACIÓN**

**Objetivo:** Ofrecer ayuda y/o facilidades de capacitación al personal con el objetivo de favorecer su desarrollo y lograr un mejor desempeño de su cargo y de la empresa.

**Alcance:** Aplicable a todo el personal de la empresa.

### **Políticas**

- podrá proveer entrenamientos y/o capacitación a su personal, en áreas relacionadas con su función actual o para su futuro desarrollo dentro de la Empresa.
- Las facilidades que se otorguen estarán limitadas a cursos, seminarios, entrenamientos y otros.
- Las acciones de entrenamiento y capacitación deberán estar contenidas en el plan anual de entrenamiento de la empresa.

### **Procedimiento:**

- La Gerencia determinara que personas necesitan capacitación o que cursos, seminarios o capacitaciones hay en las entidades donde se encuentra afiliada la empresa para fines de análisis y elaboración del plan anual de capacitación.
- El Administrador enviará una comunicación al empleado, informándole sobre el entrenamiento, el número de horas, entre otras.
- El Administrador evaluará la participación de los colaboradores para informar a gerencia.

## **17. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO O COMPETENCIAS**

**Objetivo:** Establecer los lineamientos para realizar el proceso de evaluación del desempeño, a fin de desarrollar y motivar al personal de la Empresa.

**Responsabilidad:** El Administrador será el responsable de suministrar y recibir el formato de evaluación a cada colaborador. La Gerencia será responsable de realizar la evaluación con base en la información obtenida.

### **Condiciones Generales:**

- Para la evaluación del desempeño se aplicara un formato para cada uno de los colaboradores ( Ver Anexo F)

- La evaluación del desempeño se aplicará a todos los empleados de la Empresa cada seis (6) meses. De acuerdo a la fecha de ingreso del colaborador.
- Toda evaluación deberá ser discutida con el colaborador, por parte de la Gerencia, y deberá indicar el período de tiempo evaluado.
- Las evaluaciones del desempeño tendrán resultados únicos y particulares para cada colaborador.
- Las evaluaciones deben permitir identificar las necesidades de capacitación de sus colaboradores y buscar alternativas para su aplicación y desarrollo.
- Se debe realizar el seguimiento a las evaluaciones de desempeño aplicadas.

**Procedimiento:**

- La Gerencia es el responsable de coordinar el programa de evaluación del desempeño de la Empresa, el cual se iniciará con el envío del formulario al Administrador.
- El Administrador recibe diligenciada la evaluación por parte del colaborador y la entrega al Gerente.
- El Gerente es el único que puede revisar y calificar dichas evaluaciones
- Posteriormente, se reúnen con cada uno de los colaboradores.



## 17. CONCLUSIONES

- La calidad y la prestación de servicios adicionales de la competencia hacen necesario el desarrollo de ventajas competitivas para mantener su participación en el mercado e incrementarla mediante la ampliación de su portafolio de servicios.
- La sistematización de procesos es de gran importancia en el manejo de la información tanto a nivel interno como externo de la organización facilitando la toma de decisiones.
- Para el desarrollo de la investigación fue necesario recurrir a diferentes fuentes de información del sector de entidades como la Cámara de Comercio de Pasto, el DANE, de la Secretaria de Planeación Departamental y en especial de la Oficina de Servicios Especializados de la Policía de Turismo de Nariño, puesto que suministro datos importantes como: tarifas, porcentaje de ocupación, número de habitaciones, número total de hoteles en funcionamiento en la ciudad, entre otros.
- La encuesta aplicada a los clientes y colaboradores del Hotel, permitió determinar que aspectos del servicio representan una debilidad o una fortaleza, conocer el tipo de cliente que lo visita, sus necesidades y preferencias, importantes para el diagnostico interno de la Empresa.
- La principal ventaja competitiva del Hotel Zorocan puede considerarse su Talento Humano, puesto que para la Empresa, el haber pertenecido a Cotelco le permitió capacitarlo en diferentes áreas.
- Las políticas gubernamentales en cuanto al desarrollo turístico del país, han facilitado la inversión en programas y campañas que impulsan el turismo domestico y ecológico que contribuyen de manera importante a la reactivación del sector, considerando este aspecto como una oportunidad que le ofrece el medio para el desarrollo de las empresas que prestan los servicios turísticos.
- Mediante el estudio de la información es posible observar como el fenómeno Galeras afecta de manera importante en la llegada de viajeros y el comercio de los municipios circundantes al volcán, disminuyendo significativamente el porcentaje de ocupación de los hoteles de la ciudad. Disposiciones del gobierno local en cuanto al nivel de actividad volcánica, exige a los hoteles un máximo de ocupación en caso de una posible emergencia puesto que serian utilizados como alberges, representando una disminución en los ingresos.

## 18. RECOMENDACIONES

Para el Hotel Zorocan es fundamental identificar los problemas que afectan el crecimiento de la organización para ello se ha establecido una alternativa de solución que mejore la situación actual de esta manera es necesario que la empresa analice los datos que se han obtenido en el transcurso de la investigación e implementar el Plan de Acción que se le propone con el propósito de obtener una mayor rentabilidad y crecimiento en el sector hotelero.

- El Hotel Zorocan debe dirigir sus acciones en lograr una mayor satisfacción de sus clientes habituales, puesto que representan un importante número y un porcentaje significativo en los ingresos de la Empresa.
- El desarrollo del Talento Humano es un aspecto de gran importancia para la prestación de un servicio de calidad por lo tanto es necesario realizar una evaluación periódica de cada uno de los colaboradores con el propósito de identificar las necesidades de capacitación y formular un plan anual de capacitación.
- Conocer los servicios que ofrece la competencia permite diseñar estrategias tendientes al desarrollo del servicio; la implementación gradual de servicios adicionales le permitirá al Hotel satisfacer mejor las necesidades y preferencias de sus clientes, incrementar el porcentaje de ocupación y por ende sus ingresos.
- Invertir en tecnología para optimizar el servicio y satisfacción de los clientes, a demás desarrollar un portafolio de servicios con la finalidad que se conviertan en elementos diferenciadores favorables con respecto a los demás hoteles de la categoría.
- La publicidad es una inversión que debe realizar toda empresa u organización con el propósito de dar a conocer a los clientes actuales y potenciales los diferentes servicios que ofrece a los viajeros que deciden visitar nuestra ciudad.
- Definir el direccionamiento estratégico contribuye al desarrollo de una organización, la participación de directivos y colaboradores en la construcción de principios, visión, misión y objetivos constituye un aspecto importante en el mejoramiento del Hotel.
- Es necesario que exista un control constante sobre el funcionamiento del Hotel, para asegurarse que los objetivos establecidos se estén cumpliendo y de esta

forma efectuar correctivos que permitan lograr el nivel esperado por la empresa.

- Se recomienda el continuo seguimiento de todas las actividades que se realicen en la empresa con miras a mejorar la calidad de servicio para lograr la fidelización de los clientes del Hotel y lograr una mayor participación del mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

- BENAVIDES, Oscar y Otros. Plan Estratégico Financiero. Editorial Páginas Libres, Segunda Edición Digital. San Juan de Pasto, 2003.
- BERNAL, Cesar. Metodología para la Investigación para Administración y Economía. Pearson educación de Colombia, Ltda. Bogota.
- CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO Y ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Boletín Censo Económico Empresarial 2004 San Juan de Pasto, Febrero de 2005. p. 19-21
- CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá: ICONTEC, 2007. 112p. (NTC 1486)
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 300 de 1996. Santafé de Bogotá. 26 de julio de 1996. p. 1
- CORPORACIÓN NACIONAL DE TURISMO. Colombia Guía Turística, Circulo de Lectores S.A., 1986. Editorial Printer Colombiana Ltda.
- DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá. Editorial Legis 1994. p. 100-101
- DEPARTAMENTO DE POLICÍA NARIÑO. Planilla de Control de Establecimientos Prestadores de Servicios Turísticos. San Juan de Pasto, Junio de 2006.
- ESCOBAR, Mónica y TAPIERO, Nelly. Plan Estratégico Corporativo del Hotel Venecia. Universidad de Nariño, San Juan de Pasto, 2004.
- GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Secretaria de Planeación Departamental. Plan

Estratégico de Desarrollo Turístico de Nariño 2004 – 2010. San Juan de Pasto. Octubre de 2004. P. 12-13

- GODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 1997.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá: ICONTEC, 2007.112p. (NTC 1486)
- JOHNSON, Ferry. Dirección Estratégica. Madrid. Editorial Pearson Prentice Hall 2006.
- MENDEZ, Carlos. Metodología de la investigación para Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 1994.
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá. Ediciones Unidas 1992. p. 30
- PÉREZ, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Centro Editorial, Universidad del Valle. Cali, 1990.
- SERNA, Humberto. Gerencia estratégica teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Santafé de Bogotá. Tercer mundo Editores 2003. p. 19-237
- [www.cisred.com/](http://www.cisred.com/)

# ANEXOS

**Anexo A**  
**FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DEL HOTEL ZOROCAN**

**Objetivo:** Conocer el cliente y el grado de satisfacción con los servicios que presta Hotel.

I. Marque con una X la respuesta correspondiente a cada pregunta:

**SEXO:** Femenino\_\_ Masculino\_\_

**LUGAR DE PROCEDENCIA:**

- Valle del Cauca\_\_ Cundinamarca\_\_ Putumayo\_\_ Antioquia\_\_ Cauca\_\_  
Otro Departamento\_\_ ¿Cuál?\_\_\_\_\_
- Municipios de Nariño \_\_ ¿Cuál?\_\_\_\_\_
- Ecuador\_\_ Perú\_\_ Venezuela\_\_ Otro País\_\_ ¿Cuál?\_\_\_\_\_

**OCUPACIÓN**

Comerciante\_\_ Empleado\_\_ Estudiante\_\_ Deportista\_\_ Ama de Casa\_\_ Otra\_\_  
¿Cuál?\_\_\_\_\_

**MOTIVO DE VIAJE**

Trabajo\_\_ Negocios\_\_ Salud\_\_ Turismo\_\_ Educación\_\_ Otro\_\_ ¿Cuál?\_\_\_\_\_

**FECUENCIA DE LLEGADA AL HOTEL**

Semanal\_\_ Cada 2 semanas\_\_ Mensual\_\_ Cada 2 meses\_\_ Cada 3 meses o más\_\_

II. Marque con una X, en la casilla que considere adecuada para cada uno de los aspectos del HOTEL ZOROCAN

ASPECTOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO
HABITACIONES					
RESTAURANTE Y CAFETERIA					
SERVICIO A LA HABITACIÓN					
RECEPCIÓN					
ATENCIÓN DEL PERSONAL					
UBICACIÓN					
PRECIOS					

III. Califique los aspectos de los siguientes hoteles, teniendo en cuenta una escala de 1 a 5, donde:

1=EXCELENTE 2= MUY BUENO 3=BUENO 4=REGULAR 5=MALO

ASPECTOS	HOTEL	LA CASONA DEL REY	CHAMBU	CANCHALA	SAN SEBASTIAN	OTRO ¿CUAL?
	HABITACIONES					
RESTAURANTE Y CAFETERIA						
SERVICIO A LA HABITACIÓN						
RECEPCIÓN						
ATENCIÓN DEL PERSONAL						
UBICACIÓN						
PRECIOS						

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS: \_\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN!**  
**EL HOTEL ZOROCAN LES DESEA UN BUEN RESTO DE DIA**

**Anexo B**  
**FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A HOTELES DE IGUAL O SIMILAR**  
**CATEGORÍA AL HOTEL ZOROCAN**

**Objetivo:** conocer los servicios prestados por los hoteles de igual o similar categoría del Hotel Zorocan en la ciudad de Pasto.

Nombre del Establecimiento: \_\_\_\_\_

Marque con una X, en la casilla que considere adecuada para cada uno de los aspectos a continuación presentados.

I. Servicios con que cuenta el Hotel:

- a. Restaurante \_\_\_
- b. Cafetería \_\_\_
- c. Lavandería \_\_\_
- d. Parqueadero \_\_\_
- e. Salón de eventos \_\_\_
- f. Otros \_\_\_ ¿Cuales? \_\_\_\_\_

II. Características de las Habitaciones:

- a. Baño privado \_\_\_
- b. TV. por cable \_\_\_
- c. Teléfono en la habitación \_\_\_
- d. Música ambiental \_\_\_
- e. Otro \_\_\_ ¿Cual? \_\_\_\_\_

III. ¿Cuántas personas laboran en el Hotel? \_\_\_\_\_

IV. ¿Considera que cuenta con el personal suficiente para prestar el servicio? SI \_\_\_ NO \_\_\_

V. ¿Tiene convenios de capacitación con alguna institución? SI \_\_\_ NO \_\_\_

¿Con que instituciones? \_\_\_\_\_

VI. De los siguientes procesos ¿cuales se encuentran sistematizados?

- a. Contabilidad \_\_\_
- b. Registro de clientes \_\_\_
- c. Otros \_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

VII. ¿Posee pagina Web? SI \_\_\_ NO \_\_\_

VIII. ¿a que régimen pertenece? \_\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN!**



## Anexo C

### CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DIRIGIDO AL PERSONAL DEL HOTEL ZOROCAN

**Objetivo:** Determinar el grado de motivación y condiciones de trabajo del personal del Hotel.

#### I. ASPECTOS GENERALES

Lugar donde esta ubicado:	Fecha:
---------------------------	--------

#### II. INFORMACIÓN LABORAL

Nombres y Apellidos:	Edad:
Tipo de Contrato:	Cargo:
Sueldo:	Horario:
Jefe Inmediato:	Cargo:

#### III. NIVEL ACADÉMICO Y EXPERIENCIA

a). Primaria __ Bachiller __ Técnico __ Profesional __
b). Estudios adicionales o complementarios: _____
c). Tiempo de experiencia: _____ Tiempo de Vinculación a la Empresa: _____

#### IV. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Funciones	Tiempo empleado (en horas)

#### V. PUESTOS A CARGO (Describe los puestos que están bajo su responsabilidad)

Cargos que están bajo su supervisión	Número de personas

#### VI. MANEJO DE INSTRUMENTOS, MAQUINAS Y EQUIPOS

Nombre	Tiempo de utilización

#### VII. CONDICIONES AMBIENTALES FACTORES

Iluminación	Suficiente__ Normal__ No es suficiente__
Temperatura	Adecuada__ Normal__ No es adecuada__
Nivel de Ruido	Alto__ Normal__ Bajo__
Polvo	Alto__ Normal__ Bajo__
Ventilación	Adecuada__ Normal__ No es adecuada__
Congestión Física	Alta__ Normal__ Baja__
Espacio	Adecuado__ Normal__ No es adecuado__
Riesgo a Contraer Enfermedades	Alto__ Normal__ Bajo__
Riesgo de Sufrir Accidentes	Alto__ Normal__ Bajo__

VIII. ANÁLISIS DE FACTORES MOTIVACIONALES

	SI	NO
¿La Empresa realiza programas de capacitación?		
¿Considera que la capacitación recibida es suficiente?		
¿Cree que el trabajo que realiza es adecuado para sus capacidades intelectuales?		
¿Cree que el trabajo que realiza es adecuado para sus capacidades físicas?		
¿La Empresa le suministra las herramientas necesarias para realizar su trabajo?		
¿El Cargo que desempeña cumple con sus expectativas y aspiraciones?		
¿Recibe un pago justo por su trabajo?		
¿Cree que su opinión es importante para la empresa?		
¿La Empresa se preocupa por su bienestar?		
¿Esta dispuesto a poner un esfuerzo extra en su trabajo cuando es necesario?		
¿Cuándo observa problemas en su área de trabajo aporta soluciones?		
¿Su ambiente de trabajo es agradable?		
¿Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?		
¿Recibe un trato respetuoso y cordial por parte de sus jefes?		
¿Puede expresar libremente sus opiniones sin temor a represarías?		
¿Son claras las instrucciones que recibe por parte de sus jefes?		

¿En su opinión que aspectos se deberían mejorar para que el Hotel ofrezca un mejor servicio? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

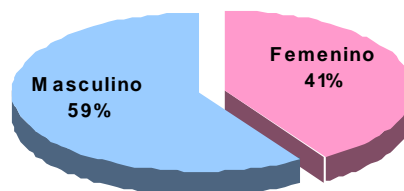
\_\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN!  
LA EMPRESA LES DESEA UN BUEN RESTO DE DÍA**

## Anexo D TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DEL HOTEL ZOROCAN.

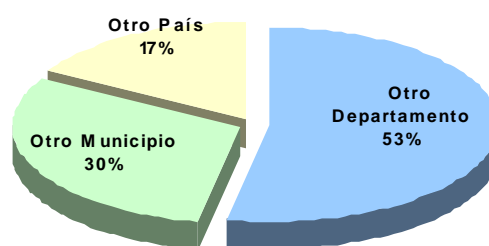
### SEXO

SEXO	No de clientes	Porcentaje %
Femenino	87	41,23%
Masculino	124	58,77%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>



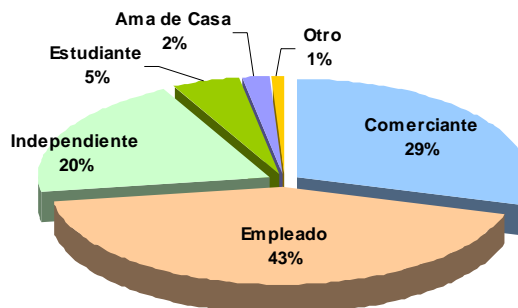
### LUGAR DE PROCEDENCIA

LUGAR DE PROCEDENCIA	No de clientes	Porcentaje %
Otro Departamento	112	53,08%
Otro Municipio	64	30,33%
Otro País	35	16,59%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>

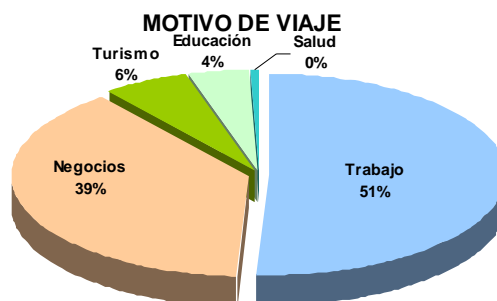


### OCUPACION

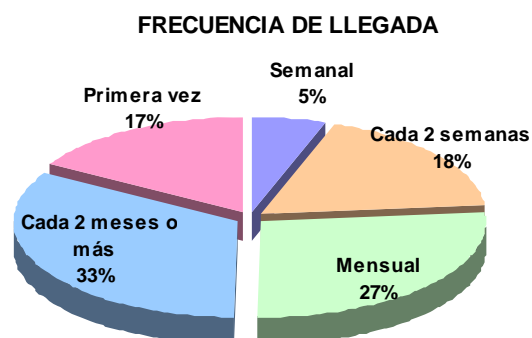
OCUPACIÓN	No de clientes	Porcentaje %
Comerciante	62	29,38%
Empleado	91	43,13%
Independiente	42	19,91%
Estudiante	10	4,74%
Ama de Casa	4	1,90%
Otro	2	0,95%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>



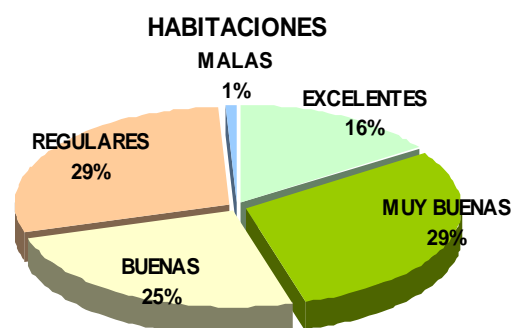
MOTIVO DE VIAJE	No de clientes	Porcentaje %
Trabajo	107	50,71%
Negocios	82	38,86%
Turismo	12	5,69%
Educación	9	4,27%
Salud	1	0,47%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>



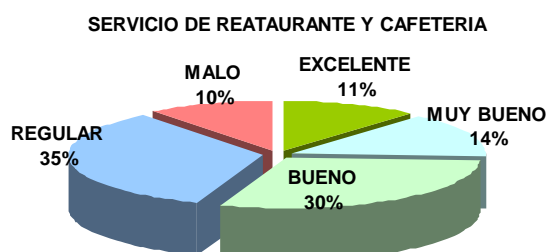
FRECUENCIA DE LLEGADA	No de clientes	Porcentaje %
Semanal	11	5,21%
Cada 2 semanas	38	18,01%
Mensual	57	27,01%
Cada 2 meses o más	70	33,18%
Primera vez	35	16,59%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>



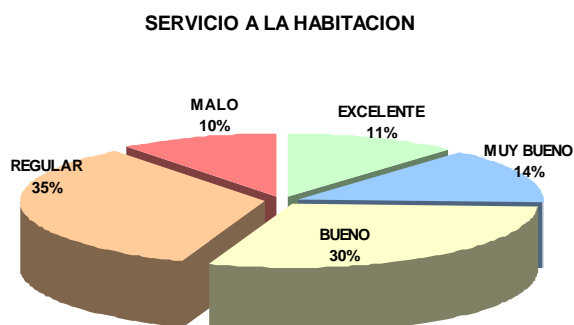
HABITACIONES	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTES	33	15,64%
MUY BUENAS	63	29,86%
BUENAS	52	24,64%
REGULARES	61	28,91%
MALAS	2	0,95%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>



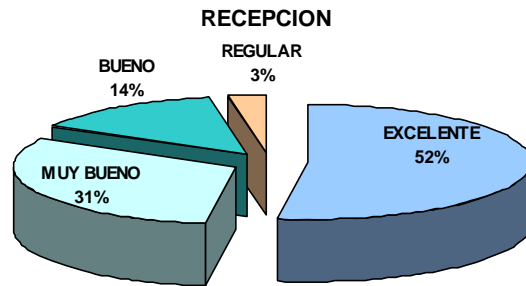
RESTAURANTE Y CAFETERÍA	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	24	11,37%
MUY BUENO	30	14,22%
BUENO	63	29,86%
REGULAR	72	34,12%
MALO	22	10,43%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>



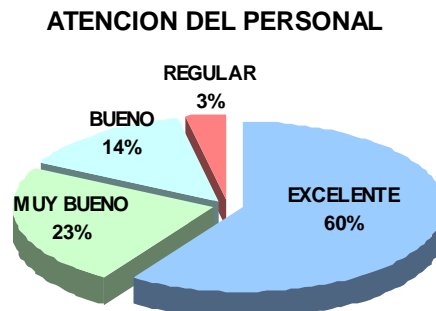
SERVICIO A LA HABITACIÓN	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	24	11,37%
MUY BUENO	30	14,22%
BUENO	63	29,86%
REGULAR	72	34,12%
MALO	22	10,43%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>



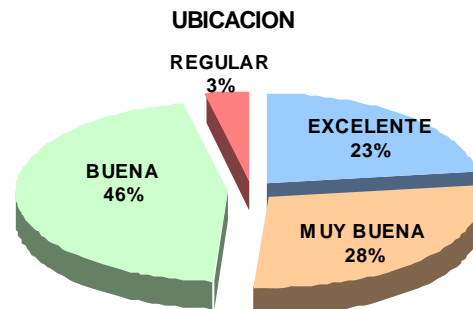
RECEPCIÓN	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	110	52,13%
MUY BUENO	65	30,81%
BUENO	30	14,22%
REGULAR	6	2,84%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>



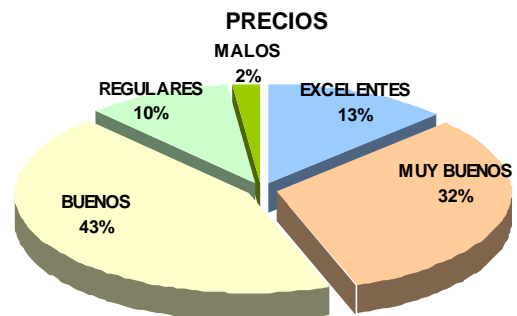
ATENCION DEL PERSONAL	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	125	59,24%
MUY BUENO	49	23,22%
BUENO	30	14,22%
REGULAR	7	3,32%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>



UBICACIÓN	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	48	22,75%
MUY BUENA	60	28,44%
BUENA	96	45,50%
REGULAR	7	3,32%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>



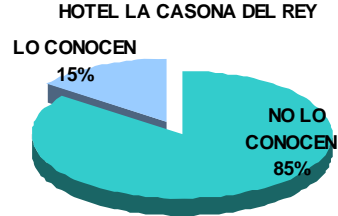
PRECIOS	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTES	27	12,80%
MUY BUENOS	67	31,75%
BUENOS	92	43,60%
REGULARES	21	9,95%
MALOS	4	1,90%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>



## HOTEL LA CASONA DEL REY

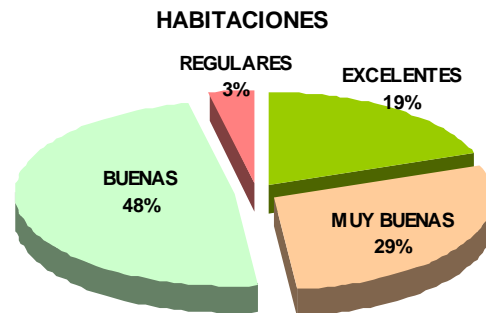
### HOTEL LA CASONA DEL REY

¿LO CONOCEN?	No de clientes	Porcentaje %
NO LO CONOCEN	180	85,31%
LO CONOCEN	31	14,69%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>



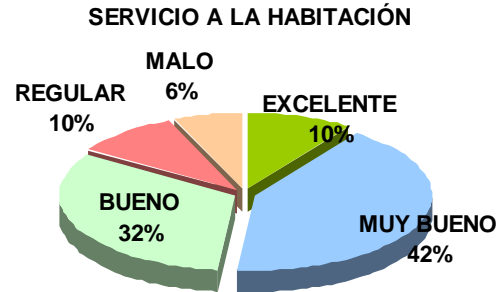
### HOTEL LA CASONA DEL REY

HABITACIONES	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	6	19.35%
MUY BUENA	9	29.03%
BUENA	15	48.39%
REGULAR	1	3.23%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100,00%</b>



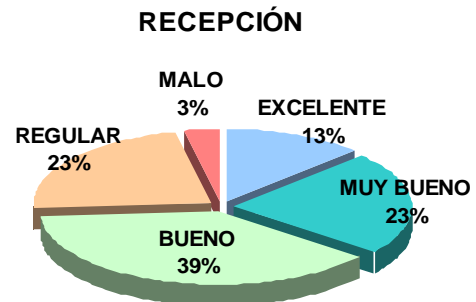
### HOTEL LA CASONA DEL REY

SERVICIO A LA HABITACIÓN	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	3	9,68%
MUY BUENO	13	41,94%
BUENO	10	32,26%
REGULAR	3	9,68%
MALO	2	6,45%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100,00%</b>



### HOTEL LA CASONA DEL REY

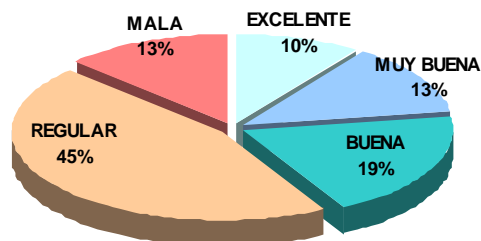
RECEPCIÓN	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	4	12,90%
MUY BUENO	7	22,58%
BUENO	12	38,71%
REGULAR	7	22,58%
MALO	1	3,23%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100,00%</b>



### HOTEL LA CASONA DEL REY

ATENCIÓN DEL PERSONAL	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	3	9,68%
MUY BUENA	4	12,90%
BUENA	6	19,35%
REGULAR	14	45,16%
MALA	4	12,90%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100,00%</b>

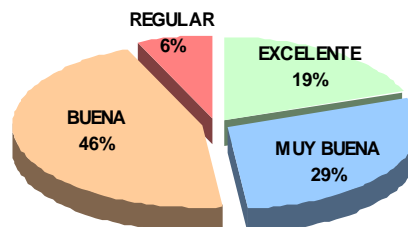
### ATENCIÓN DEL PERSONAL



### HOTEL LA CASONA DEL REY

UBICACIÓN	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	6	19,35%
MUY BUENA	9	29,03%
BUENA	14	45,16%
REGULAR	2	6,45%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100,00%</b>

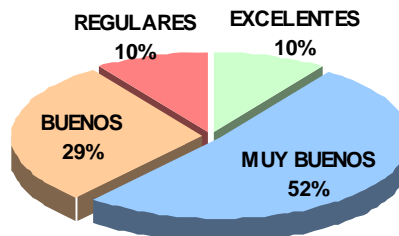
### UBICACION



### HOTEL LA CASONA DEL REY

PRECIOS	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTES	3	9,68%
MUY BUENOS	16	51,61%
BUENOS	9	29,03%
REGULARES	3	9,68%
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100,00%</b>

### PRECIOS

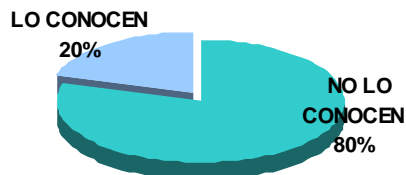


## HOTEL CHAMBU

### HOTEL CHAMBU

¿LO CONOCEN?	No de clientes	Porcentaje %
NO LO CONOCEN	169	80,09%
LO CONOCEN	42	19,91%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>

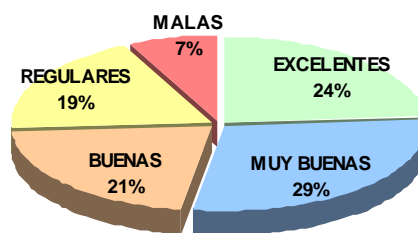
### HOTEL CHAMBU



### HOTEL CHAMBU

HABITACIONES	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTES	10	23,81%
MUY BUENAS	12	28,57%
BUENAS	9	21,43%
REGULARES	8	19,05%
MALAS	3	7,14%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

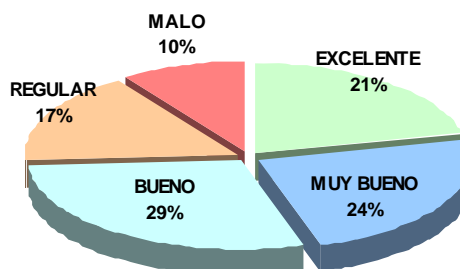
### HABITACIONES



### HOTEL CHAMBU

RESTAURANTE Y CAFETERÍA	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	9	21,43%
MUY BUENO	10	23,81%
BUENO	12	28,57%
REGULAR	7	16,67%
MALO	4	9,52%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

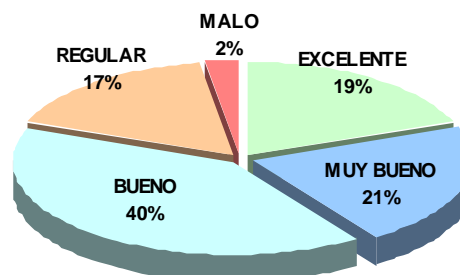
### RESTAURANTE Y CAFETERÍA



### HOTEL CHAMBU

SERVICIO A LA HABITACIÓN	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	8	19,05%
MUY BUENO	9	21,43%
BUENO	17	40,48%
REGULAR	7	16,67%
MALO	1	2,38%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

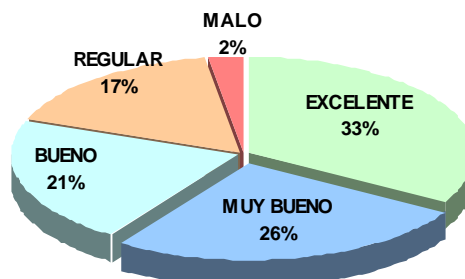
### SERVICIO A LA HABITACION



### HOTEL CHAMBU

RECEPCIÓN	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	14	33,33%
MUY BUENO	11	26,19%
BUENO	9	21,43%
REGULAR	7	16,67%
MALO	1	2,38%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

### RECEPCIÓN

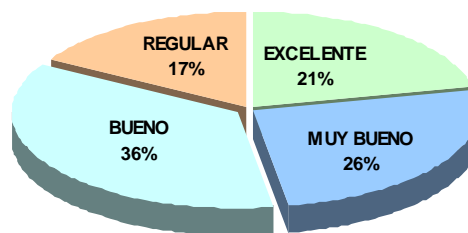




### HOTEL CHAMBU

ATENCIÓN DEL PERSONAL	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	9	21,43%
MUY BUENA	11	26,19%
BUENA	15	35,71%
REGULAR	7	16,67%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

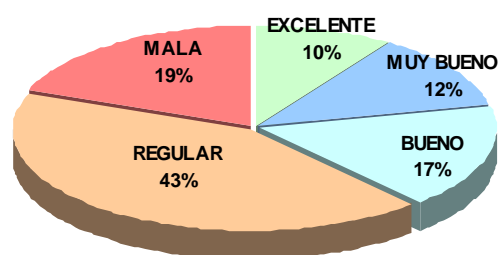
### ATENCIÓN DEL PERSONAL



### HOTEL CHAMBU

UBICACIÓN	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	4	9,52%
MUY BUENA	5	11,90%
BUENA	7	16,67%
REGULAR	18	42,86%
MALA	8	19,05%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

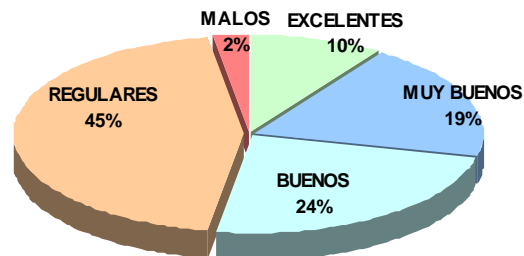
### UBICACIÓN



### HOTEL CHAMBU

PRECIOS	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTES	4	9,52%
MUY BUENOS	8	19,05%
BUENOS	10	23,81%
REGULARES	19	45,24%
MALOS	1	2,38%
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

### PRECIOS

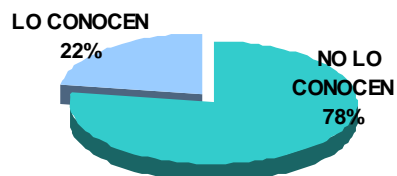


## HOTEL CANCHALA

### HOTEL CANCHALA

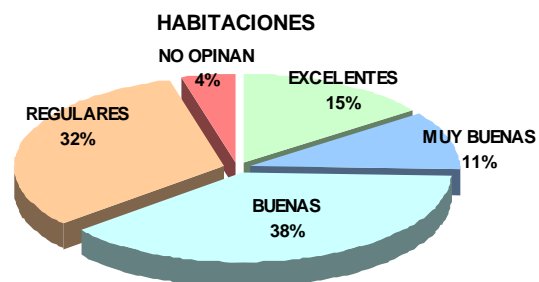
¿LO CONOCEN?	No de clientes	Porcentaje %
NO LO CONOCEN	164	77,73%
LO CONOCEN	47	22,27%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>

### HOTEL CANCHALA



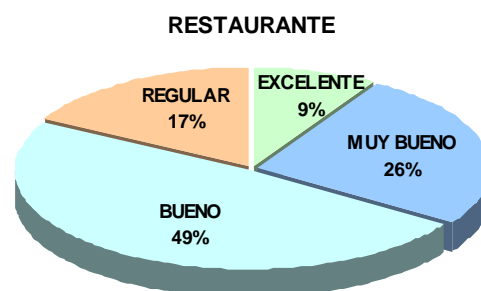
### HOTEL CANCHALA

HABITACIONES	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTES	7	14,89%
MUY BUENAS	5	10,64%
BUENAS	18	38,30%
REGULARES	15	31,91%
NO OPINAN	2	4,26%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>



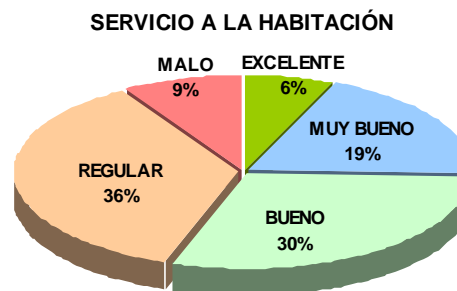
### HOTEL CANCHALA

RESTAURANTE	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	4	8,51%
MUY BUENO	12	25,53%
BUENO	23	48,94%
REGULAR	8	17,02%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>



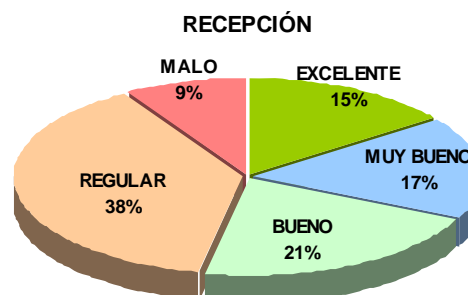
### HOTEL CANCHALA

SERVICIO A LA HABITACIÓN	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	3	6,38%
MUY BUENO	9	19,15%
BUENO	14	29,79%
REGULAR	17	36,17%
MALO	4	8,51%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>



### HOTEL CANCHALA

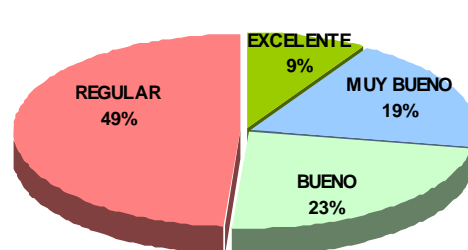
RECEPCIÓN	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	7	14,89%
MUY BUENO	8	17,02%
BUENO	10	21,28%
REGULAR	18	38,30%
MALO	4	8,51%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>



### HOTEL CANCHALA

ATENCIÓN DEL PERSONAL	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	4	8,51%
MUY BUENO	9	19,15%
BUENO	11	23,40%
REGULAR	23	48,94%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

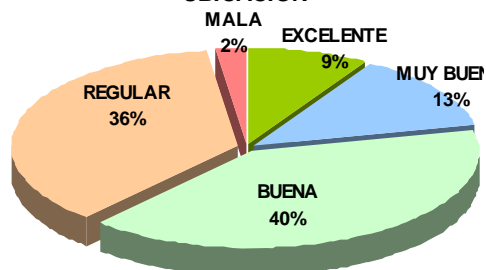
### ATENCIÓN DEL PERSONAL



### HOTEL CANCHALA

UBICACIÓN	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	4	8,51%
MUY BUENA	6	12,77%
BUENA	19	40,43%
REGULAR	17	36,17%
MALA	1	2,13%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

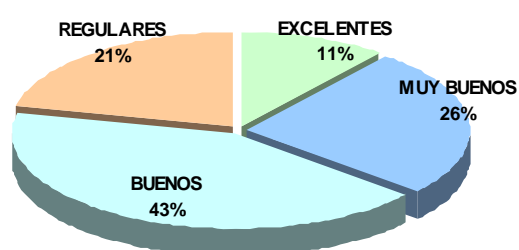
### UBICACIÓN



### HOTEL CANCHALA

PRECIOS	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTES	5	10,64%
MUY BUENOS	12	25,53%
BUENOS	20	42,55%
REGULARES	10	21,28%
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100,00%</b>

### PRECIOS

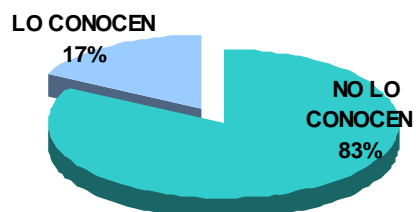


## HOTEL SAN SEBASTIAN

### HOTEL SAN SEBASTIAN

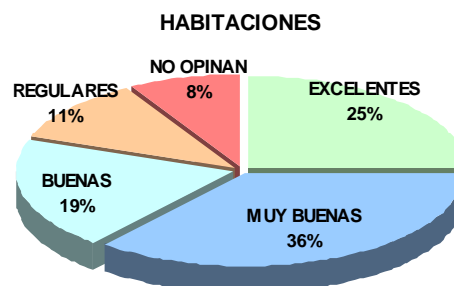
¿LO CONOCEN?	No de clientes	Porcentaje %
NO LO CONOCEN	175	82,94%
LO CONOCEN	36	17,06%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>

### HOTEL SAN SEBASTIAN



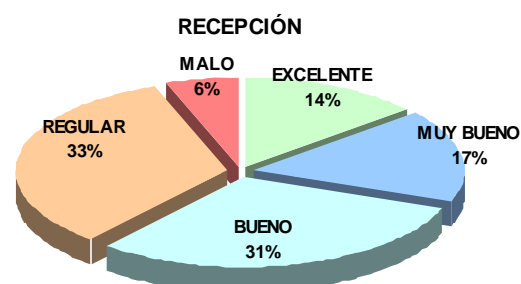
### HOTEL SAN SEBASTIAN

HABITACIONES	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTES	9	25,00%
MUY BUENAS	13	36,11%
BUENAS	7	19,44%
REGULARES	4	11,11%
NO OPINAN	3	8,33%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00%</b>



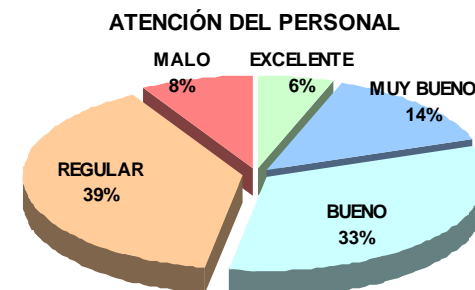
### HOTEL SAN SEBASTIAN

RECEPCIÓN	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	5	13,89%
MUY BUENO	6	16,67%
BUENO	11	30,56%
REGULAR	12	33,33%
MALO	2	5,56%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00%</b>



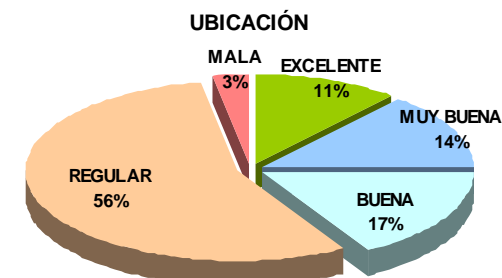
### HOTEL SAN SEBASTIAN

ATENCIÓN DEL PERSONAL	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	2	5,56%
MUY BUENO	5	13,89%
BUENO	12	33,33%
REGULAR	14	38,89%
MALO	3	8,33%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00%</b>



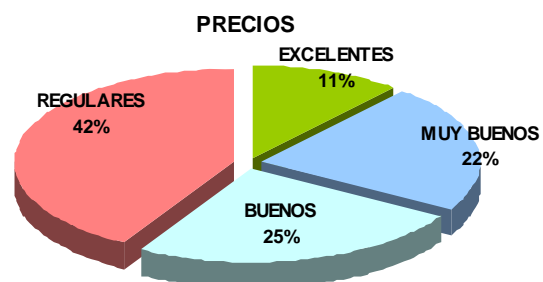
### HOTEL SAN SEBASTIAN

UBICACIÓN	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTE	4	11,11%
MUY BUENA	5	13,89%
BUENA	6	16,67%
REGULAR	20	55,56%
MALA	1	2,78%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00%</b>



### HOTEL SAN SEBASTIAN

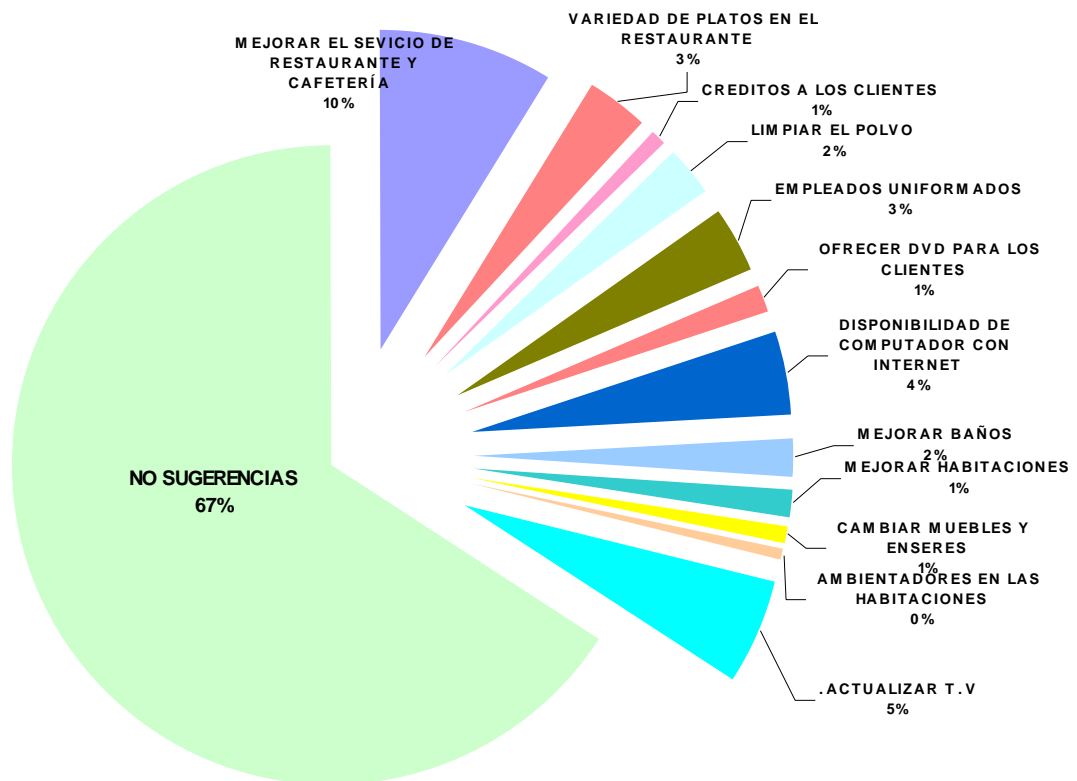
PRECIOS	No de clientes	Porcentaje %
EXCELENTES	4	11,11%
MUY BUENOS	8	22,22%
BUENOS	9	25,00%
REGULARES	15	41,67%
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100,00%</b>



### HOTEL ZOROCAN

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	No de clientes	Porcentaje %
MEJORAR EL SEVICIO DE RESTAURANTE Y CAFETERÍA	19	9,00%
VARIEDAD DE PLATOS EN EL RESTAURANTE	6	2,84%
CRÉDITOS A LOS CLIENTES	2	0,95%
LIMPIAR EL POLVO	5	2,37%
EMPLEADOS UNIFORMADOS	7	3,32%
OFRECER DVD PARA LOS CLIENTES	3	1,42%
DISPONIBILIDAD DE COMPUTADOR CON INTERNET	9	4,27%
MEJORAR BAÑOS	4	1,90%
MEJORAR HABITACIONES	3	1,42%
CAMBIAR MUEBLES Y ENSERES	2	0,95%
AMBIENTADORES EN LAS HABITACIONES	1	0,47%
ACTUALIZAR T.V.	11	5,21%
NO SUGERENCIAS	139	65,88%
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>	<b>100,00%</b>

## HOTEL ZOROCAN OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS





## Anexo F FORMATO DE EVALUACIÓN

### ESCALA DE CALIFICACIÓN CULITATIVA

**A: 5 puntos.** El desempeño del empleado supera ampliamente los niveles y patrones establecidos y las expectativas de la organización. Su actuación permanente es aventajada, excepcional.

**B: 4 puntos.** Tiene una actuación frecuentemente destacada frente a las condiciones establecidas y a las expectativas de la empresa.

**C: 3 puntos.** Cumple dentro de lo esperado con los compromisos y exigencias establecidas para el cargo.

**D: 2 puntos.** El desempeño del empleado esta frecuentemente por debajo del nivel esperado y requiere aplicar esfuerzo para satisfacer las exigencias.

**E: 1 punto.** Se encuentra generalmente por debajo de los parámetros establecidos y de las expectativas que la organización tiene de su labor.

### INDICADORES

**1. RESPONSABILIDAD.** Cumplimiento de deberes y compromisos asignados, obteniendo los resultados esperados.

	A	B	C	D	E
Cumple con los horarios establecidos por la Empresa					
Se presenta con el uniforme completo según lo establecido.					
Trabaja conforme a los procedimientos e instructivos de la empresa.					
Verifica el cumplimiento por parte del personal a cargo de las tareas asignadas, de organización y limpieza.					
Verifica el stock de insumos necesarios para la labor asignada.					
Verifica la correcta utilización de los elementos durante su turno.					
Realiza y verifica el debido almacenamiento de elementos diariamente.					

**2. CALIDAD DE SU TRABAJO.** El trabajo realizado en términos de contenido, presentación y ejecución es la adecuada. Alcanza la efectividad en el desempeño de sus funciones, cumple con la labor asignada mediante el procedimiento adecuado, en el tiempo oportuno.

	A	B	C	D	E
Realiza todas las actividades utilizando el procedimiento e instructivo pertinente.					
Realiza todas las actividades con la debida precaución de seguridad industrial.					
Realiza las labores encomendadas, en el momento justo y a la hora establecida.					
Registra o da a conocer las novedades.					
Brinda información pertinente a su jefe inmediato cuando se solicita o es necesaria.					



**3. COMPETENCIA E INICIATIVA LABORAL.** Demuestra capacidad, aptitud conocimiento y habilidad suficiente para el desarrollo de su cargo.

	A	B	C	D	E
Evalúa el resultado de las acciones de su labor y las modifica según el caso.					
Informa oportunamente al jefe inmediato los cambios o situaciones ocurridos en el proceso.					
Hace cumplir y realiza las labores, según lo establecido en el manual de funciones, procedimientos e instructivos.					
Realiza la supervisión o labor directa en la limpieza de las maquinarias y equipos a su cargo.					
Informa al superior inmediato los daños encontrados en la maquinaria y equipos a su cargo.					
Informa oportunamente las situaciones de riesgo encontradas en el lugar de trabajo.					

**4. ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO.** Utiliza de manera racional los recursos disponibles, locativos, equipos y materiales, disminuyendo costos.

	A	B	C	D	E
Verifica el cumplimiento de las ordenes que ha delegado.					
Realiza y/o supervisa el diligenciamiento de los formatos pertinentes al proceso.					
Realiza y/o supervisa el uso adecuado y racional de elementos y equipos en el proceso.					
Realiza y/o supervisa el aseo del sitio de trabajo durante la jornada laboral.					
Realiza y/o verifica el orden de materiales y equipos del proceso.					

**5. CONOCIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS, VALORES Y RELACIONES INTERPERSONALES.** Se manifiesta en su actuar laboral mediante el interés por conocer y difundir los valores y principios institucionales.

	A	B	C	D	E
Da un trato respetuoso tanto al Cliente como a sus superiores.					
Da un trato respetuoso a sus compañeros de trabajo en la Empresa.					
Maneja adecuada relaciones interpersonales con sus compañeros y superiores.					
Participa activamente en las reuniones concernientes al trabajo.					
Tiene en cuenta las líneas de autoridad al tomar una decisión durante el desarrollo de su trabajo.					
Conoce y aplica el manual de funciones.					
Conoce los principios, misión, visión y objetivos de la Empresa.					
Propicia un ambiente laboral de cordialidad y respeto.					

**6. CONOCIMIENTO DE SU TRABAJO Y CREATIVIDAD.** Conjunto de conocimientos básicos para el ejercicio de su cargo e interés permanente de actualización frente a los retos que exige su labor.

	A	B	C	D	E
Asiste a las capacitaciones y/o entrenamientos programados por la empresa.					
Se preocupa por adquirir conocimientos diferentes al de su labor habitual.					
Comparte el conocimiento permanentemente con el personal a cargo.					
Desarrolla retroalimentación con sus compañeros o con el personal a cargo.					

**7. OPORTUNIDAD Y ACTITUD FRENTE AL TRABAJO.**

	A	B	C	D	E
Asume y expresa una actitud positiva frente al trabajo.					
Demuestra interés por su crecimiento personal y laboral.					
Realiza las funciones del cargo a tiempo con calidad y ética, teniendo en cuenta prioridades.					