

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL FERNANDO PLAZA
DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO
AÑOS 2008 - 2012**

**PEDRO ANTONIO NIVIAYO CASAS
EDGAR FERNANDO RAMIREZ BRAVO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOTEL FERNANDO PLAZA
DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO
AÑOS 2008 - 2012**

**PEDRO ANTONIO NIVIAYO CASAS
EDGAR FERNANDO RAMIREZ BRAVO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor
Carlos Arturo Ramírez Gómez
Doctor**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Dr. Carlos Arturo Ramírez Gómez
Asesor

Dr. Rodrigo Yepez Ponce
Jurado

Dr. Luis Alberto Arcos
Jurado

San Juan de Pasto, Marzo 2008

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1.1 Título del Trabajo de Grado	16
1.1.2 Tema	16
1.2 ANTECEDENTES	16
1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.3.1 Descripción del Problema	17
1.3.2 Formulación del Problema	18
1.4 JUSTIFICACIÓN	18
1.5 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.5.1 Objetivo General	19
1.5.2 Objetivos Específicos	19
1.6 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.6.1 Marco Contextual	19
1.6.2 Marco Teórico	28
1.7 METODOLOGÍA	34
1.7.1 Tipo de Estudio	34
1.7.2 Tipo de Investigación	35

1.7.3 Técnicas de Investigación	36
1.7.4 Proceso de Recolección de Información	36
2. PRODUCTOS Y SERVICIOS	38
2.1 HISTORIA	38
2.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL	39
2.2.1 Visión Actual	39
2.2.2 Misión Actual	39
2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS	39
2.3.1 Operaciones	40
2.3.2 Logística de Salida	41
2.3.3 Mercadeo y Ventas	41
2.3.4 Servicio	42
2.3.5 Objetivos Del Producto	42
2.4 OBJETIVOS DEL HOTEL FERNANDO PLAZA	42
3. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	44
3.1 ENTORNO POLÍTICO	44
3.2 ENTORNO SOCIAL	45
3.2.1 Fiestas importantes	48
3.3 ENTORNO ECONÓMICO	51
3.4 ENTORNO CULTURAL	57
3.5 ENTORNO AMBIENTAL	59
3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO	61
3.7 ENTORNO COMPETITIVO	63

3.7.1 Análisis Sectorial Hotelero – Turístico	63
3.7.1.1 Descripción Global del Sector Hotelero y Turístico en Colombia	63
3.7.1.2 Rivalidad de la Competencia Actual	68
3.7.1.3 Amenaza de la Nueva Competencia	72
3.7.1.4 Poder de negociación de proveedores	74
3.7.1.5 Poder de negociación de compradores	83
3.7.1.6 Barreras de entrada	85
3.7.1.7 Barreras de salida	85
3.7.1.8 Instituciones que apoyan al sector hotelero	86
3.8 ENTORNO INTERNO	86
3.9 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PC.	94
4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	97
4.1 SÍNTESIS DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO QUE BRINDAN LOS FACTORES EXTERNOS	97
4.1.1 Entorno Económico	97
4.1.2 Entorno Político	99
4.1.3 Entorno Cultural	99
4.1.4 Entorno Social	100
4.1.5 Entorno Ambiental	100
4.2 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE.	101
4.3 CÁLCULO DE LA MATRIZ MEFE, ANÁLISIS Y COMENTARIOS A LA MATRIZ.	102
5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	103

5.1 FORTALEZAS	103
5.1.1 Estrategia	105
5.2 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ MEFI O EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	108
6. MATRIZ DOFA	109
6.1 ANÁLISIS DOFA	109
6.2 MATRIZ DOFA – FADO	109
7. REDIRECCIONAMIENTO DEL HOTEL FERNANDO PLAZA	111
7.1 HORIZONTE DE TIEMPO	111
7.2 VALORES CORPORATIVOS	111
8. SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES MACROESTRATÉGICAS	113
8.1 MATRIZ PEEA O “POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN.”	113
8.2 ANÁLISIS DE PORTAFOLIO GCB O “GRUPO DE CONSULTA DE BOSTON”	115
8.3 MATRIZ IE “INTERNA – EXTERNA”	117
8.4 MATRIZ DE LA “GRAN ESTRATEGIA”	119
8.5 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL MPD	121
8.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	123
9. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL HOTEL FERNANDO PLAZA	125
CONCLUSIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	129
ANEXOS	131

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Población y Nivel de Vida.	21
Tabla 2. Esperanza de Vida al Nacer	22
Tabla 3. Vías Departamentales.	24
Tabla 4. Proyección de la demanda	36
Tabla 5. Matriz Perfil Competitivo	94
Tabla 6. Matriz MEFE	102
Tabla 7. Matriz NEFI	108
Tabla 8. Matriz DOFA – FADO	109
Tabla 9. Cronograma de actividades	111
Tabla 10. Matriz PEEA.	113
Tabla 11. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	123
Tabla 12. Plan de Acción Hotel Fernando Plaza Años 2008 - 2001	126

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Localización del área de estudio.	20
Figura 2. Proceso de Evaluación	77
Figura 3. Industrias Y Sectores Proveedores	79
Figura 4. Grupos para Impulsar la Innovación Turística	81

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Matriz PEEA o “Posición estratégica y evaluación de la acción.”	115
Gráfica 2. Participación relativa en el Mercado	116
Gráfica 3. Matriz Interna – Externa	118
Gráfica 4. Matriz de la “Gran Estrategia” y Análisis	120
Gráfica 5. Matriz de Política Direccional MPD	122

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta de Calidad De Servicio	132

RESUMEN

La puesta en marcha de numerosos establecimientos hoteleros en los últimos años en la ciudad de Pasto mueve a la reflexión sobre cuáles son las causas que lo explican. A partir de ahí se desarrolla un análisis estructural de la industria con objeto de descubrir los principios sobre los que se asienta este sector económico y la evolución prevista. Dicho análisis permite sugerir una serie de estrategias competitivas sostenibles a largo plazo, según las características de cada empresa.

El mapa competitivo ha variado sustancialmente, impulsado por la demanda.

El poder de presión de los clientes es muy importante, el poder de los proveedores y los asuntos laborales, son también temas preocupantes. Los productos sustitutivos están ahí con unas barreras de entrada en la industria muy débiles.

El momento emergente hace que “todo valga” y que no se teorice sobre las estrategias competitivas a seguir, pues la demanda no supera la oferta lo que hace que la competencia sea mucho más agresiva. Hay que reconsiderar la importancia de una estrategia competitiva correcta.

La solución pasará por superar la fragmentación existente a escala regional, la creación de nuevas marcas y fortalecimiento de las existentes hacen que realcen los productos y prestaciones de servicios. También se impone un afinamiento de las estrategias genéricas: líder en costos, diferenciación de productos, especialización, penetración de mercados y desarrollo de nuevos segmentos que contribuyan a cualificar la demanda, que favorezca al sector.

ABSTRACT

The beginning of new hotels company in the last years makes us to question what the reasons are. Based on this, we wanted to do a structural analyze to discover what are the principles in which this industry is located, its economical sector and what is going to be its evolution. This analyze allow us to suggest some competitive strategies, sustainable over the time according to each hotel company.

The competitive map has a significant variation pushed by the demand.

The big power that have the clients, suppliers and labor facts are delicate subjects. The substitutive products are constant treat duet to the low entrance barrier that these have.

The emerging moment makes everything allowed but nobody theorizes about competitive strategies to follow however; the offer is bigger than the demand what makes the competitiveness much more aggressive. Therefore, it is important to put into consideration a correct competitive strategy.

The solution is going through correct the existent fragmentation in a regional scale, the development of new brands and the consolidation of the existent, making the products and services to be in a better position. Besides, we propose to strength the general strategies like: cost leader, product differentiation, specialization, introduction to new markets and development of new segments that contribute to qualify the demand making the hotel sector stronger.

INTRODUCCIÓN

El sector HOTELERO, aun siendo una industria que se ha desarrollado desde fechas muy remotas, a nivel nacional e internacional vive hoy una nueva fase de crecimiento, de renacimiento podría incluso calificarse. Son muchos los establecimientos que han surgido en los últimos años habiendo aumentado de forma importante las inversiones en curso y las previstas.

Dos parecen ser las causas fundamentales que explican la fase de crecimiento que caracterizan al sector. Primera, los cambios presentados, en cuanto al disfrute de los niveles de seguridad se refieren y segunda, el mejoramiento del ambiente de negocios ya que nuestro país ahora es mucho más atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros.

El propósito de este trabajo es detectar cuáles son esas nuevas reglas de juego, utilizando el análisis estructural de Porter. No se trata, entonces, de valorar factores coyunturales, sino los principios sobre los que se va a edificar la industria de los hoteles en los próximos años. La definición de esa nueva estructura permitirá sugerir estrategias competitivas, es decir, un conjunto de medidas que dinamicen el sector.

El turismo como instrumento contribuye a la construcción de tejido social, meta prioritaria en torno a la cual se esta aglutinando el país; activa la economía y por lo tanto genera riqueza que desde la perspectiva de construcción social de región debe servir para la redistribución del ingreso; permite hacer uso racional de los recursos con lo que se garantiza la sostenibilidad en el largo plazo, promueve valores, tradiciones, usos y costumbres con lo que se reafirma la identidad de la región; incentiva a invertir en infraestructura con lo que se potencia la conectividad y funcionalidad del territorio.

Lo anterior conduce a plantearse retos en el presente, que acompañados de la voluntad individual, la voluntad política y la acción colectiva, hacen posible alcanzar las metas y sueños propuestos para cada región en este caso específico, el departamento de Nariño.

En concordancia con lo anterior, la propuesta metodológica que sustentó este ejercicio se fundamenta en el conocimiento y experiencia de los actores decisores del sector, quienes construyen con el pensamiento un compromiso con la acción.

Esperamos que el presente trabajo sea la punta de lanza de los hoteleros en Nariño y permita brindar herramientas para estudiar con más detalle el ambiente competitivo en el cual nos encontramos.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Título del Trabajo de Grado. Plan Estratégico para el Hotel Fernando Plaza de la Ciudad de San Juan de Pasto, años 2008 – 2012

1.1.2 Tema. Elaborar e implementar una propuesta de Plan Estratégico para el Hotel Fernando Plaza de la ciudad de San Juan de Pasto del Departamento de Nariño.

1.2 ANTECEDENTES

La idea de desarrollar un proyecto hotelero en San Juan de Pasto surge tras una gran motivación que tenían unos inversionistas nariñenses de aportar a la región en su desarrollo, ofreciendo conceptos de hotelería que no se habían visto antes en la ciudad debido al desarrollo propio de esta industria en Pasto.

Tras adquirir una propiedad a principios del 2005 que en un pasado ya había operado como un hotel, en una ubicación que para la visión de los inversionistas se sienta estratégicamente debido a que la ciudad tiende a ampliar su centro de negocios y la próxima mejor alternativa es nuestro sector, entre otros puntos a tener en consideración. Luego, procedemos a desarrollar una remodelación total del inmueble, la cual se debía dar en tiempo record de 6 meses. Desarrollamos un concepto hotelero, todo lo que tenía que ver con colores, decoración, incluso infraestructura dentro de las posibilidades se enfocaban en el romanticismo. Los objetivos se lograron con un par de meses de retraso debido a típicas dificultades que se presentan en cualquier remodelación.

El Hotel Fernando Plaza es una empresa constituida legalmente a partir del 24 de noviembre del 2005. Dentro del gremio hotelero de la ciudad de Pasto, tenemos un sinnúmero de componentes que nos hacen únicos, empezando por nuestras instalaciones y decoración basada en el romanticismo del siglo XVIII, para ofrecer a nuestros huéspedes una estadía dentro de un ambiente romántico, pacífico, cálido y agradable. El confort y amplitud de nuestras instalaciones como la innata hospitalidad y

calidez humana de nuestro exclusivo personal, hacen que sea más sencillo ofrecerles a nuestros huéspedes un servicio dentro de los parámetros más altos de calidad de una manera eficaz y eficiente.

Nuestro servicio va dirigido a personas de negocios y turistas en la ciudad para los cuales, nuestro portafolio de servicios ha sido diseñado especialmente, siempre con miras a ampliarse y/o mejorarse¹.

1.3 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Descripción del Problema. El Hotel Fernando plaza desde su inicio de actividades desea contribuir en el desarrollo social y económico de la ciudad de San Juan de Pasto.

La carencia de un direccionamiento estratégico no le permite a la gerencia del Hotel Fernando plaza tomar decisiones estratégicas que contribuyan al desarrollo integral del negocio.

Se hace necesario implementar un plan estratégico que le permita al Hotel Fernando Plaza ser reconocido en el sur occidente colombiano por la prestación de sus servicios con calidad, seguridad, calidez humana. Por medio de estos valores incrementar su margen de rentabilidad su credibilidad y posicionamiento de la marca del Hotel

Dentro del diagnostico corporativo y de aéreas nos permite inferir que la organización a pesar de su corta vida jurídica a realizado un excelente proceso de penetración en el mercado basados en la calidad de los servicios y donde el talento humano se convierte en un soporte importante en la ejecución de actividades, sostenimiento y ampliación del portafolio de servicios.

El Hotel Fernando Plaza, en el 2006 siendo este su primer año de operación, atendió a 4.079 huéspedes quedándose con el 6,56% del mercado dentro de la hotelería agremiada. El 2007 es un gran año para Hotel Fernando Plaza como tal, se empieza a consolidar siendo este el que se quede con el mayor porcentaje de crecimiento dentro de la hotelería agremiada, creciendo en un 21,43% y quedándose con el 9,63% del mercado atendiendo a 5.192 huéspedes².

1 HOTEL FERNANDO PLAZA. Quienes Somos. Disponible en internet. www.hotelfernandoplaza.com, Enero 2008.

2 . COTELCO. Informe de Operación Hotelera en Colombia Año 2006. 2007.

No obstante lo anterior, el hotel necesita desarrollar proyectos y por ende productos que amplíen su portafolio de servicios que permitan penetrar nuevos mercados, se debe trabajar en el empoderamiento de su talento humano, todo lo anterior en busca de una información veraz y oportuna que nos ayude a tomar decisiones acertadas para el manejo del entorno competitivo no solo a nivel de la dirección sino de todos los campos y cargos del hotel.

Nuestros usuarios frecuentes son personas dedicadas a negocios, su permanencia en la ciudad y en el hotel no es mas de 4 días, estas personas son en su mayoría profesionales mayores de edad, su demanda principal son habitaciones sencillas donde la higiene y la seguridad es lo primordial. En un alto porcentaje nuestros usuarios vienen patrocinados por las empresas en las cuales ellos prestan sus servicios, por consiguiente debemos trabajar en una estrategia de mercadeo y de convenios con empresas privadas y públicas que fortalezcan el posicionamiento del hotel.

1.3.2 Formulación del Problema. ¿Qué características debe tener un Plan Estratégico Corporativo para el Hotel Fernando Plaza para el periodo 2008- 2012?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Dentro de la globalización y la competitividad de los negocios actuales es fundamental para el crecimiento del Hotel Fernando Plaza realizar un Plan Estratégico que logre resolver la problemática planteada.

Debe ser un compromiso de la alta gerencia la ejecución de las diferentes estrategias que de este trabajo de investigación se concluyan.

Dentro de la investigación debemos plantearnos las siguientes inquietudes que deben ser aclaradas durante el proceso de la investigación

- ¿En qué negocio estamos y en que negocio deberíamos estar?
- ¿Cómo ampliar nuestro segmento de mercado?
- ¿Qué estrategias debemos implementar para posicionarnos en el sur occidente colombiano?

“El plan de acción supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación, debido a que permitirá orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad”³.

1.5 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo General. Diseñar un Plan Estratégico para el Hotel Fernando Plaza durante los años 2.008 al 2.012.

1.5.2 Objetivos Específicos. Efectuar un análisis de entornos del Hotel Fernando Plaza que nos permita:

- Definir las estrategias que incrementen nuestra competitividad en el sector.
- Realizar un análisis interno del Hotel Fernando Plaza para efectuar un diagnostico que nos permita implementar los manuales de procesos administrativos de gestión, operativos y mejorar la calidad de los servicios.
- Diseñar la formulación estratégica del Hotel Fernando Plaza para definir las acciones correctivas que la gerencia debe implementar en su gestión.
- Elaborar un Plan de Acción para el Hotel Fernando Plaza que nos permita desarrollar las estrategias que se deben implementar para el posicionamiento del hotel.

1.6 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Marco Contextual.

- **Macrolocalización:** El Hotel Fernando Plaza se encuentra ubicado en el departamento de Nariño el cual posee múltiples eventualidades que en determinado momento se pueden convertir en una amenaza pero pueden ser

³ DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 5ª ed. Mexico: Prentice Hall, 1997. P. 42

mejor vistas como una potencialidad para el desarrollo del turismo y la hotelería. A continuación expresamos algunas variables que influyen en el desarrollo del trabajo de investigación.

Figura 1. Localización del área de estudio.



Fuente. Dane, 2006.

Aspectos Geográficos: El Departamento de Nariño se encuentra localizado al sur occidente colombiano: Latitud Norte de $00^{\circ}31'08''$ y $02^{\circ}41'08''$ y Longitud Oeste de $76^{\circ}51'19''$ y $79^{\circ}01'34$. Superficie: 33.265 Km², correspondiente al 2.9% de la extensión territorial del país.

Superficie ocupada por Resguardos indígenas: 258.6 Kilómetros cuadrados.

Límites: Al norte con el Departamento del Cauca, hacia el sur con la República del Ecuador, al oriente con el Departamento del Putumayo y al occidente con el Océano Pacífico.

Capital: San Juan de Pasto. Población Indígena: 7.4% Población Negra: 18.3% Población Mestiza: 74.3% Densidad de Población: 49.1 Hab/km².

Población Y Nivel De Vida. En cuatro décadas (1964-2005) la población de Nariño se duplicó al pasar de 706 mil a 1.5 millones de habitantes. En este período su población experimentó una tasa de crecimiento de 1.9% promedio anual, frente a 2.1% del total nacional y 3.4% de Bogotá. En esas cuatro décadas, Nariño disminuyó levemente su participación dentro del total de la población colombiana, al pasar del 4% en 1964 al 3.6% en el 2005. En este último año, la densidad de población en Nariño fue de 45 habitantes por kilómetro cuadrado, superior a la media colombiana (36.3).

En el 2005 la población de Nariño fue un poco superior a la de su vecino del norte (Cauca), mientras con respecto al departamento amazónico de Putumayo su población resultó seis veces más elevada. Si se toma el lugar de nacimiento, la mayoría de los inmigrantes nacionales en el departamento de Nariño provenían de Valle del Cauca, Putumayo y Cauca. A su vez, el mayor número de inmigrantes en el Cauca y Putumayo eran oriundos del Valle y Nariño. Por el otro lado, del total de nariñenses que viven en el exterior, el 52.4% residen en Ecuador, el 12.2% en España y el 10.5% en Estados Unidos¹⁵.

Los censos confirman la ruralidad de Nariño: en 1964 el departamento tenía el 70% de su población en el sector rural, frente al 48% del total nacional. En 2005 más de la mitad de la población de Nariño (53%) todavía vivía en zonas rurales, sólo superado por el Departamento del Cauca (59%), mientras en el total nacional esa participación se había reducido al 24%. Nariño tiene 21 municipios con población igual o inferior a 10 mil habitantes y apenas tres municipios con más de 100 mil (Pasto, Tumaco e Ipiales). Esta situación demográfica confirma la condición de ruralidad del Departamento de Nariño, así como su dependencia con el sector primario de la economía.

Tabla 1. Población y Nivel de Vida.

POBLACIÓN	NARIÑO	%
TOTAL	1.747.711	100
URBANA	795.899	45,2
RURAL	951.812	54,8
TASA DE CRECIMIENTO		1,69

Fuente. DANE, 2004

Tabla 2. Esperanza de Vida al Nacer

PERÍODO	ESPERANZA DE VIDA AL NACER (Años)		
	Hombres	Mujeres	Total
1995-2000	67,43	72,20	69,76
2000-2005	67,61	72,75	70,12
2005-2010	68,03	73,55	70,72

Fuente. DANE, 2004

- Población Indígena: 70,4%
- Población Negra: 18,3%
- Población Mestiza: 74,3%
- Densidad de Población: 49,1 hab./km²

Vías Primarias. Están a cargo del Instituto Nacional de Vías, cuenta con una longitud de 780 km, la red presenta unos niveles de vulnerabilidad grandes debido a que en los principales corredores, no existen vías alternas y atraviesa por zonas geográficamente inestables, lo que ocasiona algunas interrupciones del flujo vehicular.

En materia de vías a cargo de la Nación, de acuerdo con la Tabla siguiente, de los kilómetros totales, el 71.5% se encuentra pavimentado, sin embargo, sólo el 49% de las carreteras nacionales están en buen estado. El resto, presenta un estado regular o malas condiciones y un 28.5% se encuentran sin pavimentar.

Vías Secundarias. Esta red se encuentra bajo la responsabilidad del Departamento bajo la coordinación de la Secretaría de Infraestructura y Minas, son 135 vías para una longitud total de 1.696 kilómetros, los que en su mayoría están en terreno afirmado.

En lo que hace al estado de las vías a cargo del Departamento, la situación es la siguiente, de los 1.696 kilómetros que componen la red vial departamental, únicamente 3.9% se encuentra pavimentado y en buen estado, el resto, el 96.1% o sea un total de 1.629 kilómetros que se encuentran en regular o mal estado, o incluso únicamente afirmados.

Vías terciarias. Las que se encuentran a cargo del Fondo de Caminos Vecinales y tiene una extensión de 1.554 kilómetros, cumplen la función de intercomunicar a las cabeceras municipales entre sí y éstas con las veredas y corregimientos. El resto de la red vial que equivale aproximadamente a 2.500 kilómetros se encuentra a cargo de los diferentes municipios, la distribución de esta red no es uniforme pues hay municipios que presentan una mayor densidad que otros. Por su parte, la situación de la red a cargo del Fondo de Caminos Vecinales es aún

mucho más grave, pues de los 1.554 kilómetros que componen la red a cargo de esta entidad, el 100% de ellos se encuentra sin pavimentar y en regular o mal estado.

Puertos. Nariño cuenta con el Puerto de Tumaco que le da acceso al Océano Pacífico y se constituye como el segundo en importancia sobre este océano. La escasa profundidad solo permite el acceso a pequeñas embarcaciones, además que no dispone de equipos para el manejo de contenedores y el puerto no cuenta con grúas, siendo esta una seria limitación para el manejo adecuado de la carga.

Aeropuertos. El Departamento cuenta con tres aeropuertos: El Antonio Nariño ubicado en el Municipio de Chachagüí y presta sus servicios al Municipio de Pasto, con una pista de 2.174 metros, clasificado en la categoría C, moviliza alrededor de 80.000 pasajeros por año y es administrado por la Aeronáutica Civil. El aeropuerto San Luis, ubicado en el Municipio de Aldana y presta sus servicios al Municipio de Ipiales, cuenta con una pista de 1.830 metros, clasificado en la categoría D y el aeropuerto de Tumaco con una pista de 1.600 metros el cual dispone de condiciones mínimas de funcionamiento.

El aeropuerto "Antonio Nariño" es el más importante de Nariño, pero presenta dificultades como: el servicio es prestado por sólo dos empresas aéreas, los vuelos frecuentemente se ven interrumpidos debido a las malas condiciones climáticas en la zona de Chachagüí. El aeropuerto San Luis está situado a mayor altura sobre el nivel del mar, pero su longitud de pista es insuficiente para la operación de aeronaves de gran tamaño, razón por la cual únicamente operan pequeños aviones de una empresa. La frecuencia de vuelos semanales por origen es la siguiente:

La red de vías carreteables representa una potencialidad que merece ser considerada y optimizada como estrategia de desarrollo para lograr una integración del Departamento de Nariño regional, nacional e internacional.

Un adecuado sistema de transporte permite ser más competitivo para lo cual cabe recordar las especificaciones que desde la perspectiva del ordenamiento territorial, se deben tener en cuenta sobre las franjas mínimas de vías de acuerdo con el Decreto 2770 de 1953:

Vías de Primera Categoría.....	30 metros.
Vías de Segunda Categoría.....	24 metros.
Vías de Tercera Categoría.....	20 metros.

Estas medidas habrán de ser tomadas desde el eje de la vía. El Ministerio de Transporte determinarán las carreteras que correspondan a cada una de las categorías.

Para las vías departamentales se deberán regir de acuerdo con el manual de diseño geométrico de carreteras del Ministerio de Transporte e Instituto Nacional de Vías en su edición 1997, donde se destacan los siguientes aspectos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 3. Vías Departamentales.

Derecho de Vía	Entre 10 y 12 metros	Entre 8 y 10 metros
Ancho de Corona	7,0 metros (mínimo)	6,0 metros (mínimo)
Ancho de Calzada	6,0 metros (mínimo)	5,0 metros (mínimo)
Ancho de Carril	3,0 metros (mínimo)	2,5 metros (mínimo)
Ancho de Bermas	0,5 metros (mínimo)	0,5 metros (mínimo)
Cota mínima de inundación	30 metros (mínimo)	30 metros (mínimo)

Fuente. Instituto Nacional de Vías – INVIAS. Año 2.002.

Modo Fluvial. Es necesario colocar al transporte fluvial a la altura de los otros modos de transporte en Nariño, logrando su integración a la red de transporte nacional y convertirlo así en el motor del desarrollo económico de la región. Para lograr dicho desarrollo es preciso convocar al sector privado a participar en la construcción, mantenimiento de las hidrovías y operación de las mismas, así como en la construcción y mantenimiento de los puertos fluviales. Promover el uso de los equipos modernos que permitan el transporte de un mayor volumen de carga, utilizando un bajo calado. Realizar obras de defensa en los ríos para controlar la erosión y las crecientes.

Los ríos de la Costa Pacífica nariñense son utilizados en su mayoría para el transporte esto debido a que no existe otro mecanismo de transporte y también para aprovechar las condiciones que presentan estos ríos lo cual facilitan la navegación para carga y pasajeros.

Modo Marítimo. Se debe incentivar la infraestructura portuaria para incrementar los niveles de competitividad. Para lo anterior se ve la necesidad de involucrar a los inversionistas privados en la administración y profundización de los canales de

acceso a los principales muelles. En cuanto a la modernización del puerto, se debe realizar un estudio que haga una comparación internacional, para tener así un punto de referencia para la orientación de las acciones futuras.

Modo Aéreo. Para una mayor competitividad se considera en este aspecto la habilitación de al menos dos aeropuertos como internacionales, para aprovechar las ventajas geoestratégicas con que cuenta el departamento, al establecer redes nacionales e internacionales (transporte aéreo transfronterizo) para el transporte de pasajeros y de carga oportuna en el sur occidente de Colombia y con el sur del continente (oficinas).

Todos los proyectos de infraestructura o de cualquier otra índole, deben contemplar las obras y recursos necesarios para la preservación, conservación, estabilización y mejoramiento del medio ambiente, sobre todo en los proyectos ubicados sobre las cuencas hídricas y sus áreas de influencia. Por lo tanto toda inversión pública en el territorio se hará con base en una rigurosa evaluación de la conveniencia económica, social cultural y ambiental.

El desarrollo de nueva infraestructura vial regional, interregional o variante nacional, no interceptará áreas urbanas. Para el logro de este propósito se diseñarán accesos desde el sistema vial regional o interregional de tal forma que no se causen traumatismos en las actividades urbanas establecidas.

No se podrán construir carreteras en áreas que se determinen como de influencia sobre cabeceras y nacimientos de ríos, quebradas, sean estos permanentes o no. Establecer un Inventario Vial Departamental en el cual se pueda identificar el kilometraje total de las vías existentes, las zonas más críticas, el costo de mantenimiento y un sistema inmediato de información sobre el estado de la malla vial.

Implementación de un Plan Vial Departamental en el cual se pueda identificar las acciones a seguir en un plazo determinado.

Determinar una programación de mantenimiento rutinario donde se identifique las actividades, el tiempo y costo.

Modernizar y ampliar la infraestructura aeroportuaria de acuerdo con los estándares internacionales y fortalecer institucionalmente al sector con el objeto de focalizar funciones y recursos.

Estudiar la construcción de los canales interesteros que unirán a Tumaco con Buenaventura en la Costa Pacífica Colombiana y definir el mecanismo para su concesión.

Perfil Turístico. El sector Hotelero está conformado por el conjunto de establecimientos cuya misión esencial es la prestación de servicios de alojamiento y alimentación, pero en forma complementaria ofrece servicios auxiliares con el fin de lograr la comodidad de los usuarios, incluye hoteles, moteles, hospedajes, residencias, dormitorios universitarios, entre otros.

La hotelería se ha convertido en una actividad económica de gran importancia en la economía regional, ocupa el tercer lugar por su aporte al PIB que en 1989 fue 11.9% su dinámica de crecimiento es ascendente durante todo el período 1989-2000, a tal punto que para el último año de la serie analizada, su participación aumenta al 15.1%. Se destaca el Comercio Interior como el más importante, pues éste solo representa el 11% del PIB en 1989 y el 14% en el 2000, es decir el 92.7% del producido por esta rama de la actividad económica. El Comercio es el renglón económico más destacado y dinámico, esto se corrobora con la cantidad y la diversidad de negocios que continuamente se establecen como mecanismo de inversión y también por escaparse de la crisis económica y el alto desempleo. No obstante su crecimiento bajó de 4.26% en el periodo 1994/1999 al 3.8% en el segundo periodo debido al deterioro del volumen de ventas a causa de los impuestos, la inseguridad y el desempleo principalmente.

El subsector Restaurantes y Hoteles contribuyen con un aporte mínimo del 1.1% o sea el 7.3% en el año 2000.

Según datos de la Cámara de Comercio de Pasto, la actividad económica de Comercio, Restaurantes y Hoteles registra 6.255 establecimientos para el año 2000, lo cual significa el 59.74% del total de los existentes en la ciudad de Pasto.

El sector transporte está conformado por dos subsectores: Transporte y almacenamiento definido como la actividad económica encargada de prestar el servicio de movilización de personas, mercancías y bienes de un lugar a otro, también ofrece servicios conexos como las encomiendas entre otros.

El subsector de Comunicaciones que hace parte integrante del correspondiente a servicios, comprende el conjunto de agentes económicos que se dedican a servicios postales y de correo, telefonía local y larga distancia, telefonía celular, entre otras relacionadas con el área. Contribuye al PIB regional con el 4.9% en 1989 y con el 6.9% en 2000. Su comportamiento fue creciente durante los primeros seis años (1994/1989) con una tasa promedio anual del 6.7%, notándose un fuerte decrecimiento al 1.8% para los años 2000/1995 afectando especialmente el subsector transporte y almacenamiento y dentro de éste el transporte terrestre de pasajeros que pasó del 4.5% en el primer periodo al 0.3% en el segundo, el acuático bajó de 16.6% al -1.4% y el aéreo de 4.4% a 3.6%, debido a situaciones

de inseguridad en las vías de una parte y de otra a la baja disponibilidad de recursos de los nariñenses y colombianos en general.

Dentro de la actividad del transporte se distinguen las modalidades terrestre, aéreo, por agua y servicios complementarios, siendo el más importante por su aporte al PIB, el transporte terrestre con una contribución del 4.4% o sea el 80% del subsector Transporte y Almacenamiento para el año 2000.

El subsector artesanal en el departamento de Nariño. La producción artesanal en el departamento, es hoy tan rica como lo fue en tiempos pasados pues los oficios tradicionales se han enriquecido y afianzado con otros nuevos a través de los cuales se observa la gran destreza manual que poseen los habitantes de esta región. Los oficios artesanales más sobresalientes en el departamento de Nariño son los siguientes:

Artesanías de Colombia S.A Investigación sobre artesanías en el departamento de Nariño 1997 La mayor población artesanal del Departamento se concentra en los municipios de Linares con 1.840, Sandoná con 1.839, la cruz con 1391 y Pasto con 985, en los dos primeros los oficios más importantes tienen que ver con la producción y tejeduría de iraca, especialmente la elaboración de sombreros, mientras que en los dos segundos son la carpintería, ebanistería y los oficios cuya materia prima es la madera, sin embargo, la capital del departamento de Nariño concentra una gran cantidad y variedad de oficios que incluyen barniz, tamo, cuero, tejeduría, aplicación sobre tela, cerámica, alfarería, productos lúdicos, juguetes, talla en piedra etc.

Esta actividad económica está conformada por dos p ya sea que se realice al por Mayor o al Detal.

- **Microlocalización:** El Hotel Fernando Plaza es una edificación de 4 pisos, como hablamos anteriormente, tras sufrir una remodelación tanto su estructura como decoración están basados en el romanticismo del siglo XVIII. Se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de San Juan de Pasto, en la calle 20 número 21B -16 si bien, legalmente la empresa fue constituida el 24 de noviembre del 2.005 abr sus puertas al público a partir del 19 de noviembre del 2005. Su ubicación es privilegiada ya que es un sector que evoluciona rápidamente a pesar de que el sector bancario y comercial se encuentra muy cerca, se cree que la ciudad se extiende, ampliando la zona bancaria y comercial donde nosotros nos encontramos en este momento. De hecho, la clientela hacia la que estamos dirigidos es el turismo corporativo como tal.

Contamos con 34 habitaciones de las cuales tres son júnior suite, los servicios que presta el hotel son: altos estándares de seguridad, restaurante bar, Internet banda

ancha, Internet inalámbrico, cajillas de seguridad, parqueadero, llamadas nacionales e internacionales.

Nuestro Negocio. El Hotel Fernando Plaza se caracteriza por vender a los clientes momentos de comodidad y seguridad donde el confort y la higiene son elementos primordiales dentro de nuestro servicio. Queremos tener a disposición del huésped todo lo necesaria al instante que el lo solicite.

Valores corporativos. El cumplimiento de nuestros valores es el medio para lograr llevar a cabo nuestra misión y visión:

Calidez Humana. Refleja la vocación innata de las personas de la ciudad de Pasto y la urgencia de esta empresa por enseñar a nuestro personal el valor y virtud del servir. Es la amabilidad, la calidez y el respeto en el trato con nuestros huéspedes, el sello que queremos nos distinga en primera instancia.

Seguridad E Higiene. Es el prerrequisito fundamental para el éxito de nuestro negocio. Gracias al rigor de nuestros procedimientos técnicos estamos seguros de ofrecer a nuestros huéspedes un lugar impecable como punto clave para disfrutar de una confortable, tranquila y agradable estadía.

Eficiencia Y Eficacia. Estos dos valores siempre van de la mano en el desarrollo de nuestras labores, ya que es primordial para nosotros ofrecer a nuestros huéspedes un servicio de calidad de la manera más ágil posible.

Responsabilidad. Surge de la plena convicción que incorporamos en la Empresa a través de nuestro personal, en torno a los beneficios que acarrea el estar comprometidos para desarrollar las tareas a nuestro cargo. Esto nos permite ser proactivos, generando resultados y beneficios tangibles.

Innovación. La invención es el arte de la redefinición de nuestros servicios, productos, estrategias, actividades y procesos, encaminando nuestra actividad a un mejoramiento constante para la mayor satisfacción y comodidad de nuestros clientes.

1.6.2 Marco Teórico.

- **La Planeación: Aspectos Generales.**

Planeación Estratégica. Es el proceso que permite obtener y analizar información para anticipar y decidir sobre el direccionamiento estratégico de una organización,

es flexible permite adaptar estrategias a los diferentes cambios y tiene proyección hacia el cliente.

Desarrollo De La Planeación Estratégica. Formulación de la estrategia, genera un diagnostico analizando la visión, misión y estrategia corporativa, implementando mediante la sensibilización, de un plan de trabajo, unos objetivos, políticas y un presupuesto, cuya evaluación se realiza aplicando unos indicadores de gestión y tomando acciones correctivas.

Estrategia. Estrategia es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente.

Dentro del planteamiento de la Estrategia, se describe cómo se lograrán los objetivos generales de manera eficaz y correcta, es decir qué acciones de intervención ayudarán a la organización a cumplir con su Misión, organizando para cada estrategia planes y presupuestos, tan detallados como sea necesario.

Debido a que las consecuencias de cualquier decisión tienen un efecto drástico y amplio, la administración, a través de su función de planeación, debe buscar el mejor curso de acción posible para estar preparada a cambiar. Si una experiencia o información nueva se presenta, es necesario el cambio en las acciones ya antes establecidas.

Las estrategias planteadas para lograr un objetivo (o los objetivos), deberán complementarse unas a otras.

¿Qué pautas debemos seguir para una mejor selección de estrategias?

- Enfocar adecuadamente la situación actual, cómo la apreciamos o percibimos (incluye a todos los miembros de la organización), es decir, observar nítidamente todos los actores y condiciones que conforman los escenarios reales y posibles en el ámbito de trabajo de la organización.
- Identificar acciones que respondan a la misión, visión y valores previamente definidos.
- Brindar más espacio a lo importante y que lo ya iniciado tenga continuidad.
- Buscar orientaciones eficientes que promuevan simultáneamente, una economía de los recursos y una disminución de las discrepancias de los diferentes actores.

- Realizar una observación multitemporal y multidimensional de la situación, así como de las consecuencias que se pueden derivar de las acciones que sobre esa situación vayamos a ejecutar; es decir, debemos pensar a futuro.
- Tratar de encadenar una estrategia en aplicación con el surgimiento de la siguiente.
- Evitar los errores derivados de la "seguridad" de la certeza y la definición de predicciones sociales.
- Enfatizar una disposición crítica y asertiva. Las estrategias no son ni buenas ni malas sólo son adecuadas o inadecuadas frente a una situación concreta.
- Tratar de construir el futuro deseado, más que pensar en el futuro, es lo sustantivo en el pensamiento estratégico.
- Procurar la percepción concurrente de los momentos descriptivo, explicativo, normativo, estratégico, operativo y evaluativo, en el marco de los valores que sustentan la visión y la misión, puesto que estos momentos se pueden dar simultáneamente.

Se deberá controlar que las actividades de la organización se mantengan dentro de las expectativas deseadas tanto por los usuarios internos como por los usuarios externos.

Como consecuencia, se evaluará la capacidad y liderazgo de quien dirige la organización, si todos los miembros de la institución siguen el mismo norte, entonces, la actividad estratégica es óptima, pero no debe diluirse tan solo en acciones con efectos a corto plazo, sino que debe mantenerse la convicción, de que sólo mediante una planificación a largo plazo, se tendrá claro el panorama de hacia donde se dirige la Institución, para lo cual se plantea la construcción de la Misión y la Visión de la Institución.

Las Cinco Fuerzas Competitivas.

- 1. Entrada de nuevos competidores.** Es el grado de dificultad o facilidad que tiene una empresa de entrar en el sector y presionar a la baja de los precios del mercado.
- 2. Entrada de nuevos compradores.** Porción de nuevos consumidores que pueden forzar a la empresa a bajar los precios del producto.
- 3. Entrada de nuevos proveedores.** Proporción del valor total del producto que los proveedores pueden obtener subiendo precios.

4. **Rivalidad entre competidores existentes.** Es el grado de confrontación o cooperación que tienen las empresas que conforman un sector y que rivalizan por obtener una porción mayor del mercado.
5. **Amenaza de nuevos sustitutos.** Es la aparición de productos afines que con una relación precio/ capacidad presionan hacia una baja del precio final del producto.

“Las estrategias son cursos de acción generales o alternativas que nos guíen para que haya una adecuada utilización de los recursos para lograr los objetivos en las condiciones mas optimas para la empresa”⁴.

Sed debe contar con varias estrategias par que en el estudio de evaluación se seleccionen las que mejores que minimicen la dificultad en el logro de los objetivos.

Una vez establecidas las estrategias se deben llevar a cabo tres etapas:

- Determinar los mayores cursos de acción o alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas apoyándose en la investigación y algunas técnicas.
- Se seleccionan las alternativas que tengan mayor factibilidad y ventajas que logren con mayor eficiencia y eficacia el logro de los objetivos.

Plan Estratégico. Es un documento oficial en el que los responsables de una organización empresarial, institucional, no gubernamental reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

⁴ PORTER, Michael. Ventaja Competitiva CECSA. México, 1985. P. 95 – 106.

Etapas o fases de un proceso estratégico:

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

El planteamiento de la Estrategia Una manera de plantear la estructuración de las Estrategias es por niveles.

Nivel I. En este nivel, la Estrategia se considera sinónimo de "Cómo lograr los objetivos".

Nivel II. En este nivel se acepta la detección de ciertos obstáculos y de factores facilitadores que deben ser tenidos en cuenta. Se refiere a las circunstancias o hechos que se interponen entre el presente y la situación objetivo.

Nivel III. Cuando los obstáculos y factores facilitadores no son hechos o circunstancias, sino sujetos que piensan y controlan recursos de poder, es decir, que voluntariamente pueden obstaculizar o facilitar el alcance de nuestros objetivos. Se refiere a una confrontación bajo reglas.

Nivel IV. Las estrategias deben enfrentar situaciones en las que las reglas mismas son parte de lo que se discute.

Mery Parker Follet, graduada en la Universidad de Harvard en Filosofía, historia y ciencias políticas, sus experiencias como educadora y asesora de empresas comunitarias le dieron bases para escribir varios estudios acerca de la administración como profesión y de la administración dinámica, en los cuales se destaca que la administración de empresas es la actividad dinámica de la sociedad occidental.

Mary Parker, se le deben aportes muy significativos a la teoría de las relaciones humanas, en especial en lo que se refiere al enfoque sociológico de la

administración pues la sociología administrativa debe servir para conciliar a los individuos con la organización.

George Elton Mayo, realizó sus estudios principales en el área humanística y llegó a ser considerado como un científico social, señalan también que una entidad cualquiera configura sistemas porque en ellos se puede considerar elementos constitutivos:

- Un conjunto de partes organizadas.
- Un órgano centro rector.
- Unas funciones que cada parte cumple en forma interrelacionada.
- Unos fines propios.

Peter F. Druker, famoso asesor de empresas, quien ha ejercido mucha influencia en el desarrollo de la moderna gerencia, señala el autor que la administración por objetivos es un método mediante el cual el gerente, los subgerentes, y todos los jefes de una organización determinan que objetivos desean alcanzar, cada uno en su campo y en un determinado tiempo, es decir, deben fijarse que sirvan como guía para sus acciones. Las teorías de Peter Druker han dado origen a investigaciones y estudios de otros autores que se llama la escuela de la administración por objetivos, otros nombres están: administración por resultados, administración por proyectos, administración por participación, administración por motivación.

Teoría de la Motivación de Maslow. Trato de explicar la razón de que una persona sea impulsada por necesidades específicas en determinados momentos; en orden de importancia las clasifica como fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, de autorrealización.

Indicadores de Gestión. En otras palabras es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de "Logrado", "No Logrado" o sobre la ase de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC). La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. “En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas”⁵.

1.7 METODOLOGÍA

1.7.1 Tipo de Estudio.

- **Estudio Exploratorio.** Es el primer nivel de conocimiento científico, tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación mas precisa a el desarrollo de una Hipótesis
- **Estudio Descriptivo.** Es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Con el cual es posible dentro del problema planteado:
 - Establecer las características demográficas de unidades de investigación
 - Establecer comportamientos concretos
 - Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

Método De Estudio. Se puede definir como un procedimiento riguroso formulado de una manera lógica para lograr la adquisición, organización, o sistematización y expresión o exposición de conocimientos en su fase teórica.

Procesos que se llevaran a cabo para el estudio: Método de observación.

⁵ ARTURO, Nelson. Modulo Planeación estratégica. 2005.

Método Inductivo. Permite a partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación. Para llegar a establecer leyes generales de comportamiento de los fenómenos.

Método deductivo. Permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelva explícitas.

Método de análisis. De conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracteriza una realidad, de este modo podrá establecer las relaciones causa efecto, entre los elementos que componen el elemento de investigación.

1.7.2 Tipo de Investigación.

Investigación Exploratoria. Es considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Se utiliza cuando éste aún no ha sido abordado o no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones existentes no son aún determinantes.

Se puede comenzar con un modelo, desarrollado en estudios anteriores, que usa como "hipótesis de trabajo". Durante el análisis, se intenta ver si el material recogido es conforme al modelo o si se debe corregir el modelo o si se debe buscar uno más apropiado.

Se procede ampliando modelos y teorías previos, comenzando desde lo que es conocido. Se amplía el área y se conecta la nueva inteligencia con los hechos conocidos. Se espera que el estudio proporcione fundamentos para una acción práctica, como pueda ser por ejemplo al pronosticar o al desarrollar el problema que haya de usarse en un entorno de oportunidades.

La existencia de un modelo tentativo ayuda a escoger la estructura lógica del proyecto de investigación entero y planearla. El modelo ayuda a decidir cuál atributos o variables se tienen que reunir, y de qué casos o especímenes. Incluso la grabación de observaciones se facilita porque se podrá a menudo utilizar definiciones anteriores de variables⁶.

⁶ KINNEAR Thomas C., TAYLOR, James. Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado. México: Mac Graw Hill. P. 124 – 127.

1.7.3 Técnicas de Investigación.

La observación. Técnica que consiste en observar atentamente los hechos o casos, para tomar la información y registrarla para su análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella nos apoyamos para obtener el mayor número de datos. Gran parte del conjunto de conocimientos que constituye la investigación ha sido lograda mediante la observación.

En este método se tendrá en cuenta la observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra esta en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

1.7.4 Proceso de Recolección de Información⁷.

Fuentes Y Técnicas Para La Recolección De Información.

Tabla 4. Proyección de la demanda

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
TOTAL VISITANTES	112.215	117.825	123.716	129.902	136.397	143.217
Huéspedes sector agremiado	62.215	53.932	56.628	59.460	62.433	65.554
Huéspedes sector no agremiado	50.000	63.893	67.088	70.442	73.964	77.663
Ocupación						
Hotel Fernando Plaza		22%	25,75%	29%	15%	15%
	4.079	5.192	6.528	8.422	9.685	11.137

Fuente: Cotelco

Población. 5.192 es la proyección de huéspedes que usaran los servicios del hotel en el año 2.007.

⁷ MORENO GARZON, Adonal. El Proyecto de la Investigación. Modulo 3. La recolección de la información. ICFES. P. 25 – 39.

Muestra. Para este caso se toma los siguientes datos:

Población: 5.192

Error: 5%

Q: 0.50

P: 0.50

Margen de Confiabilidad: 95%

Aplicando la fórmula para poblaciones finitas:

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

$$n = \frac{5.192 \cdot (1.969)^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}{(5.192-1) \cdot (0.05)^2 + (1.969)^2 \cdot 0.50 \cdot 0.50}$$

$$n = \frac{5.192}{37.60} = 138$$

La muestra se trabajo con 138 personas usuarios del hotel.

Target Group. estará dada por 138 usuarios mayores de 18 años.

Luego de realizar, las 138 encuestas (ver anexo 1) obtuvimos los siguientes resultados: un 89% de las preguntas fueron calificadas como excelente, bueno el 9%, malo el 1% y en blanco o preguntas que se obviaron el 1%. Dentro de las metas trazadas por la gerencia para el año 2007, podemos decir que se cumplió el objetivo, teniendo en cuenta que nuestros huéspedes han hecho algún tipo de sugerencias que se están implementando para poder alcanzar o sobrepasar las metas en cuanto a servicio se refiere, para el 2008.

2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

2.1 HISTORIA

El Hotel Fernando Plaza es una empresa constituida legalmente a partir del 24 de noviembre del 2005⁸. Dentro del gremio hotelero de la ciudad de Pasto, tenemos un sinnúmero de componentes que nos hacen únicos, empezando por nuestras instalaciones y decoración basada en el romanticismo del siglo XVIII, para ofrecer a nuestros huéspedes una estadía dentro de un ambiente romántico, pacifico, calido y agradable. El confort y amplitud de nuestras instalaciones como la innata hospitalidad y calidez humana de nuestro exclusivo personal, hacen que sea más sencillo ofrecerles a nuestros huéspedes un servicio dentro de los parámetros más altos de calidad de una manera eficaz y eficiente.

Nuestro servicio va dirigido a personas de negocios y turistas en la ciudad para los cuales, nuestro portafolio de servicios ha sido diseñado especialmente, siempre con miras a ampliarse y/o mejorarse.

La estrategia de Hotel Fernando Plaza, esta orientada a atender preferentemente al mercado corporativo ya que este se mantiene en el largo plazo, sin embargo, no somos ajenos y trabajamos otro mercado que son los turistas, pero somos conscientes de que este mercado no es muy amplio para nuestro departamento pero empieza a crecer y/o despegar lentamente por lo cual, hay que tenerlo en cuenta.

Paralelo a lo anterior, la empresa ha tratado de manera estratégica diversificar el riesgo para lo cual, ha venido haciendo inversiones tales como la construcciones de sus salones lo cual no solo amplia su portafolio de servicios sino que tenemos otro campo de acción de negocio. Al hacer esta inversión, nosotros estábamos conscientes de que nuestra utilidad como tal, tenia que incrementarse sin embargo, nuestro margen de utilidad se vería afectado ya que los costos en alimentos y bebidas son más altos que en lo que respecta al servicio de hospedaje.

Al hacer este tipo de inversión, la empresa se a fijado una meta que es lograr que los ingresos que esta percibe se incrementen en un 30% pero además,

⁸ HOTEL FERNANDO PLAZA. Op. Cit., p. 3.

consideramos que los ingresos que percibimos deben provenir el 50% del servicio de hospedaje y el otro 50% del servicio de alimentos y bebidas, esto con el fin de diversificar nuestro riesgo y estabilizar aun mas nuestra empresa.

En el sector se observa un lento crecimiento de la ocupación y una fuerte rivalidad tanto en precio como en servicios, aunado a lo anterior el ingreso de nuevos negocios hoteleros a hecho que los precios o las tarifas se hayan incrementado muy poco en comparación a lo que se presenta a nivel nacional.

Por lo anterior, el segmento de negocios en el que trabaja el Hotel Fernando Plaza hace que el servicio al cliente sea el elemento diferenciador o atrayente del cliente. Es consiente la administración del hotel Fernando Plaza de posicionar la empresa en el interior del país y en el vecino país del Ecuador con una fuertes estrategia de mercadeo.

2.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

2.2.1 Visión Actual. Convertirnos en el mejor Hotel del Sur Occidente de Colombia, desarrollando proyectos que son la base para mejorar y ampliar nuestro portafolio de servicios. De esta manera por medio del Trabajo en Equipo, Compromiso, Proactividad, Seguridad e Higiene; consolidarnos como la mejor opción en Pasto para personas de negocios y turistas.

2.2.2 Misión Actual. Prestar servicios de hotelería y gastronomía que superen las expectativas de nuestros huéspedes y visitantes; logrando permanecer en la mente de los mismos por satisfacer plenamente sus necesidades con Calidez Humana, Seguridad, Eficiencia, Eficacia y Servicio de Calidad.

2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

El Hotel Fernando Plaza cuenta con el siguiente portafolio de servicios:

- 33 habitaciones y una habitación júnior suite, para atender la demanda.
- Cuenta con restaurante especializado en platos a la carta y con un menú diario para ofrecerle a toda su clientela.

- Sala de Internet banda ancha e Internet tecnología WIFI para ofrecer comunicación permanente a sus usuarios.
- Servicio a la habitación (Room Service), sin costo adicional alguno, para que la estadía del huésped sea lo mas cómoda posible.
- Cuenta con una posición estratégica dentro de la ciudad para realizar las gestiones de negocios y comerciales.

2.3.1 Operaciones.

- **Check in:** Cuando llega el huésped la primera persona que interviene es el Botones quien atiende amablemente, y colabora al cliente con su equipaje. Luego, la recepcionista procede a hacer el check in y por ultimo, el botones lleva al huésped a la habitación para entregársela y cerciorarse de que no le haga falta nada más al cliente.
- **Aseo:** Las camareras entran a las 7:00 AM, esto debido a que deben de realizar aseo a las áreas sociales: oficinas, salones, baños sociales, corredores, sala de Internet etc.
- **Make Up Room:** Las camareras tienen un promedio de 15 minutos por habitación para organizar la cama, cambiar las sabanas, fundas de almohadas, barrer y aspirar la habitación, el baño debe quedar totalmente esterilizado, cambiar toallas remplazar champú, jabón y todos los consumos que haya tenido el huésped de su minibar.
- **Elaboración de alimentos y bebidas:** El mesero atiende al huésped, indicándole la carta, toma el pedido, realiza una comanda con la cual la jefe de cocina, controla la salida de alimentos a preparar, procede a elaborar el plato donde en primera instancia se elabora la entrada que el cliente solicite, luego el plato fuerte conjuntamente con la bebida y al final el postre, el mesero le sirve al cliente, elabora una factura la cual se transfiere a recepción para un futuro cobro. (Cabe mencionar que cada plato tiene un procedimiento diferente).
- **Montaje de eventos:** Cuando alguna persona quiere contratar un evento, el director de ventas atiende a esta persona, le indica nuestros salones, identifican las necesidades de esta persona y le indicamos la mantelería que le podemos ofrecer, tanto en calidad como colores, además; le mostramos la diversidad

de platos para el evento o refrigerios según el caso. Se establece si para dicha reunión se necesita amplificación y ayudas audiovisuales o no.

Cuando se han definido todas las condiciones se procede a elaborar una orden de evento, especificando todo, cantidad de platos, que tipo de plata, la hora de inicio y termino del evento, que persona se hace responsable del pago etc. esta orden se la entrega a cocina para que esta emita una orden de compra con los ingrediente que necesitara para el evento.

Posteriormente, lo meseros con la orden de evento proceden a realizar el montaje indicado en dicha orden con suficiente anterioridad, con las condiciones, montaje y mantelería que le a solicitado el cliente.

2.3.2 Logística de Salida.

- **Check out:** Cuando un huésped hace check out, hay una persona encargada de revisar la habitación que este en perfecto estado y el stock de esta este completo. La recepcionista, procede a elaborar la factura del huésped para que este la firme y cancele o por el contrario, si el pago es por cuenta de cobro, se procede a entregar estas facturas al auxiliar contable para que esta proceda con sus actividades. Se le da una amable despedida, el botones le colabora con su equipaje hasta el automóvil que dirigirá a nuestro huésped a donde este lo requiera, ya sea al aeropuerto o a lugar que este requiera.
- **Elaboración de Alimentos y Bebidas:** Cuando el plato esta totalmente listo al gusto del huésped y con la mejor presentación, el mesero con todo el protocolo y amabilidad procede a servir el plato.

2.3.3 Mercadeo y Ventas.

- **Tarifas:** Hotel Fernando Plaza se caracteriza por ofrecer un muy buen producto a unas tarifas sumamente módicas, como estrategia para penetrar mercado debido a que este es un nuevo competidor.
- **Publicidad:** La parte publicitaria se maneja de manera personalizada, donde personal idóneo y calificado para esto, se encarga de desarrollar contactos ya sea vía telefónica o por Internet y visitar a clientes potenciales. Obviamente, contamos con un portafolio de servicios, volantes, tarjetearía, pagina Web, la cual; se utiliza

en especial para que huéspedes a los cuales, nos es imposible visitar por su ubicación, nos puedan conocer.

Por otro lado, tenemos cuñas radiales constantes, además, patrocinamos eventos de gran envergadura la cual normalmente nos da mayor estatus y publicad.

- **Promoción:** Hotel Fernando Plaza, hace parte de la Asociación Hotelera de Colombia, por medio de la cual, asistimos a ferias de envergadura nacional e internacional como es ANATO en Bogotá, la BTA en Medellín etc.

2.3.4 Servicio.

- **Salón de Convenciones Isabel 1ra la Católica:** Este era un servicio complementario el cual, habían demandado los huéspedes, ya que estos normalmente hacen lanzamientos de productos, capacitaciones, conferencia, reuniones de negocio, y por lo general, les gusta tener todos los servicios en el mismo lugar en donde se hospedan.

- **Internet Inalámbrico:** Dada la naturaleza de los clientes del Hotel Fernando Plaza, esta se convirtió en una exigencia debido a que esta herramienta de trabajo es indispensable para todo tipo de ejecutivos.

2.3.5 Objetivos Del Producto.

- En cuanto a hospedaje, contribuir en un 50% a las utilidades del hotel
- Alcanzar un 95% de fidelización de los Huéspedes y visitantes

Producto básico. El producto básico del Hotel Fernando Plaza es el servicio de hospedaje.

2.4 OBJETIVOS DEL HOTEL FERNANDO PLAZA

- **Financiero.** Alcanzar el 30% de participación en el mercado, con relación al sector hotelero agremiado para el 2011.
- **Cobertura.** Posicionar el Hotel a nivel regional dentro de los cinco mejores hoteles en los próximos cuatro años.

- **Administrativos.** Buscar la fidelización de los usuarios en un 95% brindándoles servicio de calidad.

3. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

3.1 ENTORNO POLÍTICO

Sector Hotelero, Gran Potencial Para Colombia. la Asociación Hotelera de Colombia, Cotelco, reveló que gracias a los estímulos que ha dado el Gobierno a través de exenciones tributarias en algo más de un año se han invertido \$65.102 millones en todo el país en 102 proyectos que han acometido remodelaciones, ampliaciones de su capacidad, nuevos proyectos dentro de sus hoteles y algunas pequeñas nuevas construcciones. Más allá de las inversiones ya realizadas, el sector hotelero del país tiene pensado invertir de aquí al 2006 cerca de \$242 mil millones que obedece a 211 proyectos adicionales. Según Cotelco, con los nuevos proyectos que surjan se podría pensar que en el período 2004-2006 se van a invertir \$500 mil millones.

El Gobierno nacional intercederá ante el sector financiero para tratar de agilizar y suavizar el acceso al crédito que requiere la industria turística colombiana, que sólo en el sector hotelero ascenderá a 300 mil millones de pesos de aquí al cierre de 2007.

El Jefe del Estado destacó el crecimiento que ha tenido en el último año el sector turístico nacional y dijo que para avanzar en su fortalecimiento se requiere de líneas de crédito blandas que faciliten las inversiones de los hoteleros.

Según la presidente de Asobancaria, Patricia Cárdenas, del total de la cartera de las Pyme, que asciende a 10 billones de pesos, un monto significativo está ubicado en la industria turística nacional.

El Presidente de la República dijo que a la par con esto el Gobierno seguirá trabajando en otros frentes que permitan mejorar las condiciones de los hoteleros, como el fortalecimiento de la política de cielos abiertos, la seguridad y la infraestructura vial representada en el desarrollo del Plan 2500. Sostuvo que estas medidas permitirán incrementar el número de viajeros, tanto nacionales como extranjeros, a diferentes zonas de Colombia. Destacó que la cantidad de turistas extranjeros ha crecido significativamente en el último año y que para el cierre de 2005, se espera que dicha cifra se ubique en un millón de personas y para 2006 en 2 millones.

El presidente de Cotelco, Jaime Alberto Cabal Sanclemente, manifestó que con miras a fortalecer la política de internacionalización del turismo colombiano se requiere de mayores acciones por parte del Ejecutivo, como la definición de un documento Conpes para el sector, mayor respaldo de PROEXPORT y un plan aeronáutico orientado al respaldo del turismo.

El dirigente gremial solicitó la intervención del Presidente de la República para impulsar el estudio del proyecto que busca reformar la Ley 300 y que hace más de un año cursa en el congreso de la República.

Así mismo, los hoteleros pidieron una revisión a las comisiones que se cobran por las tarjetas de crédito y señalarán que las actuales tasas afectan los ingresos y utilidades del sector.

En torno al tema de la ilegalidad y para hotelería los empresarios se mostraron confiados en que las medidas adoptadas recientemente por el Gobierno permitan reducir los altos índices de piratería hotelera que hay en el país.

3.2 ENTORNO SOCIAL

La ciudad de San Juan de Pasto, cabecera del municipio de Pasto, se encuentra localizada aproximadamente a 995 Km. Al sur occidente de Santa fe de Bogotá.

El relieve de la jurisdicción municipal de Pasto es muy variado, presentando terrenos montañosos, ondulados y planos; al occidente se encuentra el volcán Galeras, a 4276 m.s.n.m, actualmente en actividad; otros accidentes orográficos destacados son el páramo de Siquitán, el valle de atriz, en el cual se levanta San Juan de Pasto, el valle del río Guamues, y los cerros Acalde, Caballo rucio, Campanero, Casaboy, el Bordoncillo, Morasurco, Pan de azúcar, Patascoy y Putumayo.

Dada la conformación del relieve municipal, en sus tierras están presentes todos sus climas desde los cálidos, con temperaturas superiores a los 25° C en las partes más bajas hasta los 0 ° C en las cumbres de la cordillera andina.

Los suelos municipales están bañados por los ríos Alisales, Bobo o Jurado, estero, Guamues, Juanambú, Opongoy, Pasto y Patascoy, además de las numerosas quebradas y corrientes de menor caudal. Dentro de los terrenos de Pasto esta la laguna de la Cocha o Guamues , la segunda en importancia de Colombia, la que da origen al río Guamues, que vierte sus aguas a la cuenca del océano Atlántico a través del río Putumayo que entrega sus aguas al Amazonas.

- Fundación: 1537-1539.
- Fundador: Sebastián de Belalcazar –Lorenzo de Aldana.
- Erección Municipio: 1540
- Altitud: 2527 m.s.n.m.
- Temperatura media: 14° C.
- Población: 424.283 habitantes
- Actividad económica: Comercio, servicios, artesanía, agricultura, ganadería y minería.
- Fiestas y eventos: Fiesta de la Virgen de las Mercedes, carnaval de blancos y negros, feria exposición artesanal, desfile de años viejos.
- Atractivo: Santuarios de fauna y flora isla de la Corota, en la laguna de la Cocha. Santuario de fauna y flora galeras.

La ciudad de San Juan de Pasto erigida en el apacible valle de atriz, es una ciudad ideal para caminar, visitar templos, comprar artesanías y cuando se despeja la bruma, admirar el volcán Galeras y sus fumarolas. También es un importante centro de conexiones para los viajeros que recorren Nariño o se dirigen al sur del continente. Es una de las ciudades más antiguas del país.

Se destacan los siguientes sitios de interés:

Parque de Nariño. Una escultura en bronce del general Nariño se levanta en el centro de esta plaza para eternizar sus hazañas gloriosas.

Plaza del carnaval y la cultura. Al comienzo de cada año la familia Castañeda atraviesa el arco de esta plaza, seguida por el desfile inaugural del carnaval de blancos y negros. Así comienza esta festividad famosa en Colombia y el mundo.

Volcán Galeras. Así lo llamaron los conquistadores Españoles, quienes al llegar al valle de atriz advirtieron su semejanza con una galera, embarcación de vela utilizada en el siglo XV.

Catedral de Pasto. Sitio de visita obligada para rendirles tributo a sus constructores y para recordar la navidad trágica de 1822, cuando el general Sucre ordenó a su ejército entrar violentamente al templo, su tropa obedeció la orden y adentro se vivió una pesadilla de muerte y destrucción.

Iglesia de san Juan Bautista. Impresiona su fachada blanca que remata en una cúpula iluminada, también al altar mayor y el púlpito en estilo barroco, así como la imagen de la Virgen, conocida como la danzarina.

Iglesia de Cristo Rey. La sobriedad y elegancia del estilo romántico y gótico se conservan en la fachada, rematado en lo alto por la imagen de Cristo Rey y custodiada por dos ángeles.

Templo de la merced. La virgen de las mercedes es la patrona de Pasto y a ella se le rinde homenaje en este templo a través de una imagen fabricada en Andalucía (España), que le fue enviada a la ciudad por el Rey Carlos V.

Templo de san Felipe Neri. Es una de las iglesias más rica en pinturas y esculturas. En las columnas hay murallas de santos y los altares menores están decorados con imágenes de Jesús Nazareno y de la virgen María.

Capilla del convento de la concepción. Capilla colonial homenaje a la virtud, el amor y el espíritu de paz reinante en este claustro.

Museo del oro Nariño. En dos de las tres salas de este museo del Banco de la República hay 460 piezas en oro, cerámica, madera, piedra y concha, y los textiles y objetos etnográficos de las culturas que habitaron esta zona.

Museo Taminango de artes y tradiciones populares de Nariño. En la casona Taminango construida en 1.623 y monumento nacional desde 1971, por su valor histórico y arquitectónico, es un museo de arte y tradiciones populares donde por medio de objetos y fotografías se aprende sobre los procesos artesanales del mopa mopa o barniz de pasto, la escultura, la talla y el torno en madera.

Museo escolar María Goretti. Fundado en 1973, contiene colecciones de arqueología, etnografía indígena, ciencias naturales, zoología, botánica, mineralogía, paleontología, historia, numismática, arte religioso y una muestra de tradiciones populares, son 6500 piezas aproximadamente.

Museo maestro Alfonso Zambrano. Ser el más grande artista de la talla que ha existido en Colombia le mereció el título de “Maestro de maestros” a Alfonso Zambrano Payan. Su residencia sirve de taller, tienda de arte y también museo pues alberga tesoros como una colección de puertas que cuentan a su manera la historia de Pasto.

Museo Luciano Rosero. 5.000 piezas repartidas en colecciones de ciencias naturales, zoología, etnografía y arqueología.

3.2.1 Fiestas importantes.

Enero: El dos de enero cargados de flores, música y canciones, los campesinos le piden permiso a la virgen de las Mercedes para parrandear, beber y bailar sin límites. Concedido este permiso se da inicio al carnaval de blancos y negros, una festividad que se extiende hasta el seis de enero.

Durante el festejo, Pericles Carnaval, el Rey de la fiesta y la parodia, asume poderes plenipotenciarios y suplanta a las autoridades de la ciudad. Bajo su gobierno se realiza el desfile encabezado por la familia Castañeda y también el día de los negros, una jornada en la que propios y extraños se pintan de negro, y luego se celebra el día de los blancos, en el que se embadurnan con talcos y evocan la mezcla de razas que en realidad es una trilogía, pues también hay rasgos de indígenas.

Marzo: Peregrinación al Santuario de las Lajas.

En el ejercicio de construcción de la Agenda Interna de Productividad y Competitividad, se ha identificado la cadena del turismo como una de las de mayor potencialidad y futuro para el Departamento.

El ejercicio tiene un enfoque estratégico sustentado en una visión prospectiva y se ha fijado como horizonte de tiempo el año 2010, para lograr que la Promoción, Seguridad, Asociatividad, Formación en turismo, Infraestructura e Inversión, se conviertan en las líneas que hagan posible que el sueño de convertir a Nariño como Destino sea posible, realizable y alcanzable

El turismo como instrumento contribuye a la construcción de tejido social, meta prioritaria en torno a la cual se esta aglutinando el país; activa la economía y por lo tanto genera riqueza que desde la perspectiva de construcción social de región debe servir para la redistribución del ingreso; permite hacer uso racional de los recursos con lo que se garantiza la sustentabilidad en el largo plazo, promueve valores, tradiciones, usos y costumbres con lo que se reafirma la identidad de la región; incentiva a invertir en infraestructura con lo que se potencia la conectividad y funcionalidad del territorio.

El objetivo es generar un instrumento orientador para fortalecer la competitividad y sustentabilidad de los productos turísticos nariñenses, mejorando las condiciones socio económicas de la región.

La industria turística es una de las ramas de la economía que durante las últimas décadas, ha experimentado un desarrollo expansivo, con sorprendentes ritmos de crecimiento que superan en dinamismo a sectores tradicionales de la economía.

Hoy en día el sector del ocio y del turismo se constituye en el elemento de apoyo a la diversificación económica y de complementariedad hacia otros sectores económicos. Su desarrollo produce un impacto que se centra básicamente sobre los siguientes aspectos: mejora de la competitividad de otras actividades económicas (sectores primario y secundario); contribución sinérgica a la terciarización de la economía; mejora de la calidad de vida e impulso de la creación de empleo.

Los procesos de globalización económica inciden directa o indirectamente en el desarrollo de la empresa turística, en la medida que, el tiempo libre se ha convertido en la oportunidad para hacer de este sector un dinamizador de procesos económicos especialmente para regiones consideradas estratégicas por su biodiversidad y manejo sustentable.

Adquiere mayor importancia en el ámbito mundial generar ofertas cada vez más cualificadas de servicios turísticos, por lo cual se requiere analizar las posibilidades reales de las regiones en este campo. Con certeza el turismo es una fuente importante de generación de divisas, ingresos, empleo y de recursos.

En éste sentido, el análisis del potencial turístico como actividad económica se debe hacer a partir de un enfoque integral, entendiendo que encierra un conjunto de acciones y relaciones que se originan cuando se efectúa el desplazamiento de los individuos fuera de su entorno natural o habitual de residencia con diferentes propósitos: ocio (tiempo libre), negocio, placer, aventura, doctrina, salud, educación, laboral, etc., los cuales implican gastos, que a la vez se constituyen en beneficios para la zona o región de destino.

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.

Sin embargo, el comportamiento del sector turístico en Colombia y en nuestra región afronta una serie de problemas; los más graves, además de la imagen negativa del país en el exterior y la inseguridad, pueden concretarse en la pérdida de competitividad y en el deterioro de los destinos turísticos tradicionales

En tal sentido y pese a que no se cuentan con estadísticas que cuantifiquen el desarrollo de esta actividad, el departamento de Nariño cuenta con un potencial poco aprovechado y poco estudiado, que se puede constituir en el factor diferencial de la oferta turística regional, siendo entonces necesario ligar lo cultural al análisis del sector turístico.

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.

Además, Nariño posee indescriptibles bellezas naturales en todos los pisos térmicos, desde las paradisíacas playas y el 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 de las diferentes variedades de papa (Martínez S. Bernardo); 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".

Adicionalmente los conceptos de Planificación y Gestión del Turismo han cobrado destacada vigencia en el país, a raíz de los modelos políticos y económicos que colocan en cabeza de las entidades territoriales la función de definir sus metas de desarrollo y gestionar la puesta en marcha de ellas.

La interdependencia del turismo, la cultura y el medio ambiente se ha convertido en una consideración crítica al formular las políticas turísticas. La sostenibilidad ambiental no sólo se aplica a los proyectos turísticos a pequeña escala, es igualmente importante, si no más, en zonas donde existe un gran volumen de turistas, como en los países de la cuenca del Mediterráneo, donde la contaminación medioambiental es de la mayor importancia.

Esta sostenibilidad se define como "eco turismo", "turismo verde" o turismo responsable". La misma trata de alertar que los recursos que la tierra posee y por tanto el desarrollo turístico es también limitado sobre todo en lugares específicos. Un desarrollo coherente de la industria turística implica la elaboración de una política ambiental que sepa conjugar la artificialidad propia de los medios técnicos con los criterios de preservación y respeto que exige el sector turístico para su propio desarrollo: la del ECODESARROLLO.

En ningún otro sector como en la industria turística se impone con perentoriedad la defensa del desarrollo, visto con la concepción global natural y social del medio ambiente, ya que la conservación y manejo adecuado de la diversidad natural y cultural constituyen la infraestructura misma sobre la cual se vuelca el flujo turístico.

En el caso de Nariño son muchas las alternativas que se pueden explotar, desde los estilos tradicionales del turismo, hasta los actuales, como es el caso del ecoturismo, turismo rural, turismo de aventura, que requieren de un compromiso por parte de quienes lo practican y de quienes lo promueven (Nariño al Día).

3.3 ENTORNO ECONÓMICO

Sectores Económicos. La economía se enmarca en tres grandes sectores en los que se halla comprendida las diferentes ramas de la actividad económica a saber.

Sector primario: comprende las actividades relacionadas con el cultivo, explotación y extracción de recursos naturales, está compuesto por sector agropecuario, silvicultura y pesca y minería, este sector ocupa el segundo lugar por su aporte al PIB regional, pues en 1989 significaba el 36.8% bajando para el año 2000 al 35.5%.

Sector secundario: comprende las actividades relacionadas con la transformación de materias primas orgánicas e inorgánicas en productos terminados se encuentra la industria manufacturera y la construcción en Nariño el aporte al PIB por este sector es del 65% para 1989, bajando para el año 2000 a 7.2%.

Sector terciario: agrupa las actividades relacionadas con la prestación de servicios, por agentes privados o gubernamentales, compra y venta de mercancías, captación y colocación de recursos, movilización y comunicaciones de carga y pasajeros entre otros. Este sector es el más importante en la economía del Departamento de Nariño aporta más del 50% del PIB, para el año 2000 alcanzo el 57.3%.

Para el Departamento de Nariño esta situación, representa un rezago, toda vez que la explotación del sector agropecuario, se enmarca en un contexto de economía tradicional, cuya producción está orientada en su mayor parte a la obtención de bienes de consumo básico para la familia, vinculándose a la economía a través de intercambio del excedente de producción.

Situación que se fundamenta además en la forma de tenencia de la tierra. El crecimiento del sector, fue muy bajo para los años 1989/1994 con una tasa del 0.7% y se recupera para el segundo periodo 1995/2000, cuando crece al 4.25% promedio anual, como consecuencia del auge del subsector pecuario.

Dada la diversidad de pisos térmicos, presenta una economía variada representada por renglones productivos como papa, trigo, cebada, fríjol, arveja, maíz, hortalizas en el piso térmico frío; caña panelera, plátano, café, cítricos en clima medio y palma africana, cacao y coco en clima cálido.

Es importante anotar que el área total de los principales renglones agrícolas en el Departamento de Nariño, disminuyó en 53.036 hectáreas al pasar de 151.864 hectáreas en el año 1990 a 8.828 Hectáreas en el año 2001, como consecuencia de la aplicación de una apertura económica indiscriminada.

No obstante, el principal aporte al PIB, es proporcionado por el subsector agrícola que para el año 2000 contribuyó con el 22.7% al PIB de esta importante rama de la actividad económica.

Siendo los cultivos transitorios los que más valor agregado genera, pues más del 58% del PIB agrícola es producido por estos en el año 2000, a pesar de ser los más afectados, ya que el área dedicada al cultivo de los mismos, según reporte de la Secretaría de Agricultura Departamental, disminuyó drásticamente al pasar de una superficie cosechada de 78.301 en 1990 a 63.288 en 1995 y disminuyendo gravemente para el año 2001 a 14.660 hectáreas viéndose afectados notablemente, cultivos como el trigo y la cebada. Además, factores como los cultivos de uso ilícito y la inseguridad en el área rural, han contribuido al abandono de las actividades agrícolas.

Se destaca como principal producto transitorio en la zona Andina de Nariño, el cultivo de papa que aporta al PIB agrícola con el 31.3% para el año 2000. Aunque su comportamiento es decreciente para los años 1989/1994, se recupera para los años 1995/2000 con un crecimiento promedio anual de 4.3%. El área cosechada de este cultivo se redujo en 15.706 Hectáreas al pasar de 26.400 en 1990 a 10.694 Hectáreas en el año 2001. Problemas como escasez de semilla de buena calidad y altos costos de producción afectan este producto disminuyendo la rentabilidad a sus productores.

Productos como el fríjol y la arveja en los últimos seis años se han reactivado a causa de las políticas de diversificación y modernización de las zonas cereales, que por su buena adaptación y rentabilidad especialmente.

La actividad pesquera contribuye con el 1.5% del PIB en el Departamento de Nariño, cuenta con una gran variedad de recursos que no se han explotado adecuadamente, en tanto que otros como el camarón de aguas someras se encuentran en peligro de extinción.

En la Costa Pacífica, especialmente en la Ensenada de Tumaco se desarrolla la actividad pesquera a nivel industrial y artesanal, esta última se efectúa cerca de la costa produciendo una mayor presión en las especies costeras que son la fuente de producción diaria.

La pesca industrial se realiza mediante la utilización de embarcaciones de gran autonomía, con la ayuda de artes y métodos mayores de pesca que permiten operar un radio de acción amplio obteniendo grandes volúmenes de captura.

La actividad de Acuicultura contribuye al PIB del Subsector pesca con el 30.5% y muestra un comportamiento creciente a una tasa del 10.1% promedio anual para los años 1995/2000, debido a que ha logrado un gran desarrollo por su alta rentabilidad y por la disminución de las capturas en el medio natural. Además se ha venido promoviendo la incorporación de mayores áreas de espejo de agua, así como el incremento del número de productores.

Se conoce que para el año 1995 había cerca de 1.272 hectáreas en producción, según el Plan de Contingencia Agrario. Por su parte, la actividad pesquera marítima aporta con el 69.5% y muestra un comportamiento decreciente con una tasa promedio anual para los años 1989/1994 y su dinámica de crecimiento baja para los últimos años al 2.53%.

El sector de la minería está conformado por dos subsectores importantes: la minería metálica que contribuye con el 1.15% al PIB de este sector, que en los últimos años ha bajado su dinámica de crecimiento del 13.4% en los años 1989/1995 al 2.64% en los años 1995/2000, se divide a su vez en minería metálica que se constituye en la de mayor aporte al PIB del sector con el 96.8% donde se destaca la explotación de oro como principal producto. La minería no metálica contribuye con el 3.2% al PIB del sector corresponde a la explotación de minas y canteras donde se produce elementos para la construcción como piedras, calizas, arena entre otros.

Esta actividad económica está conformada por dos subsectores: Pequeña industria, caracterizada por bienes de consumo personal, con participación de mano de obra familiar y una relación capital de trabajo muy baja.

Mediana industria, caracterizada por la transformación mecánica o química de sustancias orgánicas o inorgánicas en productos nuevos, dirigidos a satisfacer

directa o indirectamente las necesidades de la comunidad, de esta categoría hacen parte todas aquellas industrias que ocupen diez o más empleados.

Su aporte al PIB en 1989 fue de 5.24%, incrementándose para el año 2000 a 5.4% como consecuencia de un auge de la pequeña industria. El subsector que más se destaca es la mediana industria con un aporte al PIB en 1989 de 3.6% y 2.7% en el 2000. Está conformado por 15 actividades económicas, entre las que merece destacarse: la industria de bebidas que para 1989 aportaba el 63.2% del PIB del sector disminuyendo drásticamente su participación para el año 2000 al 37.3%, como consecuencia del debilitamiento de la Industria Licorera de Nariño considerada como la más importante en este ramo. Lo cual es congruente con su tendencia decreciente para los años 1994/1989 con el -0.3% y para el 2000 con -13.9%.

En segundo lugar se ubica la actividad relacionada con la Fabricación de productos alimenticios, Excepto Bebidas que significó el 29.5% para 1989, participación que se incrementó al 47.8% para el 2000, es decir, un aumento de 18 puntos. Su tendencia fue creciente para el período 1994/1989 con el 4.1% y 3.2 % para el segundo período analizado. En esta actividad se destacan las empresas de productos lácteos como Colácteos, lácteos Andinos, La Victoria, entre otros.

Las restantes actividades, aunque son importantes porque son el sustento de numerosas familias, no son objeto de análisis por cuanto su aporte al PIB es muy pequeño.

El subsector de la Pequeña Industria, está conformado por 22 actividades correspondientes a la producción de diversos productos, mereciendo destacarse: Fabricación de Productos alimenticios, excepto bebidas, cuyo aporte fue de 39.9% en 1989 la misma que bajó al 32.5% en el 2000. Igualmente su crecimiento ha sido bajo pues durante los años 1994/1989 el promedio fue de 1.9% debido entre otras causas al deterioro del ingreso de los consumidores así como al alto índice de desempleo que han conllevado a una baja en la demanda de productos.

Otra actividad importante de este subsector es la Fabricación de Prendas de Vestir, excepto calzado con una participación del 12.3% en 1989 y de 9.9% en el 2000. Su crecimiento es negativo para los años 2000/1995 en -3.8% reflejándose igualmente la crisis económica regional.

En tercer lugar, se ubica la Industria de la Madera y Productos de Madera y Corcho, excepto Muebles con una participación de 10.7% para 1989 y de 9.1% para el 2000. Su tendencia es creciente para el segundo período en un -2.6%.

La Fabricación de Objetos de Barro, Loza y Porcelana, para 1989 participó con el 10.4% y para el 2000 bajó al 6.9%. Su comportamiento fue decreciente para los primeros años en -2.2% y creciente para los últimos años en 10.5%, mostrando así una mayor dinámica.

La Fabricación de Muebles y Accesorios, excepto los que son principalmente metálicos, presenta una participación para 1989 del 6.4% y para el 2000 se disparó al 12.1%. El crecimiento para los años 1994/1989 fue del 20.7%, es decir se dimensionó su producción, como consecuencia de un incremento en la demanda especialmente de muebles.

En el período 1990-2004 la economía nariñense presentó un mayor dinamismo que la economía colombiana en su conjunto y mostró tasas de crecimiento superiores. Sin embargo, un contraste evidente se presenta en la economía del Pacífico nariñense: a pesar de ser la subregión más pobre del departamento, allí se concentra el 95% de las exportaciones de Nariño, representadas en aceite de palma y productos pesqueros. La actividad agropecuaria continúa siendo la base económica de Nariño, al aportar una tercera parte del producto departamental y un porcentaje considerable de sus exportaciones. Los tres ejes de la economía de Nariño, los cuales deben fortalecerse de manera simultánea son: la producción para el consumo nacional, las exportaciones agroindustriales (dirigidas a Europa, Asia, Norte y Latinoamérica) y el intercambio comercial con Ecuador.

La economía de Nariño muestra un bajo grado de competitividad a nivel nacional, al ubicarse en el puesto 18 entre 23 departamentos estudiados. Se analizaron nueve factores de competitividad, siendo uno de ellos la “fortaleza económica” del departamento. En este factor, los tres departamentos más competitivos fueron Bogotá, Valle y Antioquia, mientras los que presentaron menor fortaleza económica fueron Chocó, Cauca y Nariño, tres de los departamentos del Pacífico colombiano.

En el período 1990-2004 la participación del PIB del Departamento de Nariño dentro del agregado nacional tuvo un leve crecimiento al pasar de 1.6% a 1.9%, al igual que el Cauca (que se incrementó de 1.5% a 1.7%), mientras su otro vecino, Putumayo, tuvo un descenso en su participación. En esta sección se utilizan las cifras de Cuentas Departamentales reportadas por el DANE, y no las elaboradas por el CEGA o el CEDRE de la Universidad de Nariño. Se escogieron las cifras del DANE no sólo por ser la entidad oficial encargada de elaborar estas estadísticas, si no además por tener la información de todos los departamentos.

Pese a que durante el período 1990-2004 el PIB per cápita de Nariño tuvo un crecimiento de 2% promedio anual (por encima del agregado nacional), en el 2004 éste representó una tercera parte del de Bogotá (33.7%) y menos de la mitad del

nacional (48.7%). Con respecto a sus vecinos, el Departamento del Cauca siempre ha tenido un PIB per cápita superior al de Nariño, por lo menos desde 1990, mientras Putumayo presentó un dramático descenso a partir de 2001, resultado, quizás, de las fumigaciones adelantadas dentro del “Plan Colombia”. La caída del producto del Putumayo ha sido de tal magnitud, que desde 2003 es el departamento con el PIB per cápita más bajo de Colombia, incluso inferior al de Chocó. Por el contrario, es sorprendente el crecimiento de Santander: mientras en 1990 tenía un producto por persona prácticamente igual al de Colombia en su conjunto, en el 2004 mostraba un indicador 34% superior al promedio nacional, sólo superado por Bogotá.

En el período 1990-2004, la economía nariñense tuvo mayor dinamismo que la de Colombia en su conjunto. En efecto, el PIB del país creció en promedio a 2.8% anual, mientras el de Nariño lo hizo a 4%. Este mayor dinamismo de las actividades productivas de Nariño se explica por el crecimiento del sector electricidad, gas y agua, que lo hizo al 13% promedio anual, y del sector de la construcción que creció al 8.3%. El sector agropecuario de Nariño, aunque creció al 3.6% promedio anual durante el período, fue inferior al crecimiento de la economía departamental. Por el contrario, la actividad industrial decreció el -1.5%, mientras a nivel nacional presentó un crecimiento positivo.

Las cifras anualizadas muestran que el PIB de Nariño experimentó altibajos a lo largo del período, que no necesariamente coinciden con el ciclo de la economía colombiana. Así por ejemplo, el año de mayor crecimiento de la economía nariñense fue 1993, cuando creció el doble del país. Este comportamiento excepcional fue jalonado por las actividades de la construcción (45%), la minería (36) y electricidad, gas y agua (30%). Al desagregar la minería se observa un elevado crecimiento de los minerales metálicos, en especial el oro (48%) y una caída del petróleo (-20%). En la actividad agropecuaria fue notorio el decrecimiento de la pesca (-62).

Por el contrario, en 1997 el PIB de Nariño tuvo una caída mientras el nacional presentó un crecimiento aceptable. Este descenso se explica por el comportamiento de actividades como el transporte (-16%), la minería (-11%), fundamentalmente oro y petróleo, y el agropecuario (-8%). En esta última actividad, la pesca y la extracción de madera tuvieron los mayores decrecimientos. En el 2002, el crecimiento de la economía nariñense fue muy superior a la media nacional. En ese año, de nuevo las actividades de electricidad, gas y agua (27%) y las agropecuarias (21%) impulsaron el crecimiento departamental, a pesar del descenso de la industria (-19%) y el transporte (-7%).

De acuerdo con las tasas de crecimiento para el período 1991-2004, el coeficiente de correlación entre Colombia y Ecuador fue de 0.7 (70%), pero el de Nariño con

Colombia fue menos significativo (0.3) que el de Nariño con Ecuador (0.4). Este indicador puede estar resaltando que el ciclo de la economía nariñense no responde fuertemente a los cambios en la economía nacional, reaccionando más a los choques de la economía ecuatoriana y a las exportaciones no tradicionales.

Un estudio de Zuccardi (2002) mostró la menor integración de Pasto con el ciclo económico nacional, en tanto la ciudad se encuentra por fuera de la relación de cointegración del “trapecio andino”, conformado por las ciudades de Bogotá, Bucaramanga, Manizales y Medellín.

El año 1999 fue de crisis generalizada a nivel internacional, en el que Colombia y Ecuador no fueron la excepción. En ese año la moneda ecuatoriana se devaluó aceleradamente, el gobierno no pudo pagar parte de la deuda externa y cerraron sus puertas ocho bancos, cayendo el PIB del Ecuador en más del 6%. Ante la acelerada devaluación del sucre, el gobierno ecuatoriano propuso la dolarización

3.4 ENTORNO CULTURAL

La producción artesanal en el departamento, es hoy tan rica como lo fue en tiempos pasados pues los oficios tradicionales se han enriquecido y afianzado con otros nuevos a través de los cuales se observa la gran destreza manual que poseen los habitantes de esta región. Los oficios artesanales más sobresalientes en el departamento de Nariño son los siguientes:

Artesanías de Colombia S.A. Investigación sobre artesanías en el departamento de Nariño 1997 La mayor población artesanal del Departamento se concentra en los municipios de Linares con 1.840, Sandoná con 1.839, la cruz con 1391 y Pasto con 985, en los dos primeros los oficios más importantes tienen que ver con la producción y tejeduría de iraca, especialmente la elaboración de sombreros, mientras que en los dos segundos son la carpintería, ebanistería y los oficios cuya materia prima es la madera, sin embargo, la capital del departamento de Nariño concentra una gran cantidad y variedad de oficios que incluyen barniz, tamo, cuero, tejeduría, aplicación sobre tela, cerámica, alfarería, productos lúdicos, juguetes, talla en piedra etc.

La construcción forma parte del sector secundario, en ella se desarrollan procesos de transformación de materias primas o productos intermedios, para generar bienes de capital, dentro del sector de la construcción hay subsectores como residenciales (unifamiliar y multifamiliar), no residenciales (locales, bodegas y oficinas), obras de ingeniería civil (carreteras, puentes, aeropuertos, puestos de salud, entre otros).

El sector construcción aportaba el 4.4% al PIB departamental en 1989 y bajó drásticamente el año 2000 al 1.8%, convirtiéndose en uno de los sectores más golpeados en la economía durante los últimos años, así lo muestra su tendencia de crecimiento que para el primer período 1994/1989 fue del 9.8%, por cuanto en 1989 la construcción de edificios, obras civiles y las edificaciones aportaron un alto valor agregado y muestra un grave de crecimiento para los años 2000/1995 con – 19.3% sector económico: Comercio, restaurantes y hoteles

Esta actividad económica está conformada por dos subsectores que se definen como: El Comercio Interior comprende las actividades de reventa, es decir la compra y venta de mercancías o bienes nuevos o usados sin transformación ya sea que se realice al por Mayor o al Detal.

El subsector Hotelero está conformado por el conjunto de establecimientos cuya misión esencial es la prestación de servicios de alojamiento y alimentación, pero en forma complementaria ofrece servicios auxiliares con el fin de lograr la comodidad de los usuarios, incluye hoteles, moteles, hospedajes, residencias, dormitorios universitarios, entre otros. Es una actividad económica de gran importancia en la economía regional, ocupa el tercer lugar por su aporte al PIB que en 1989 fue 11.9% su dinámica de crecimiento es ascendente durante todo el período 1989-2000, a tal punto que para el último año de la serie analizada, su participación aumenta al 15.1%. Se destaca el Comercio Interior como el más importante, pues éste solo representa el 11% del PIB en 1989 y el 14% en el 2000, es decir el 92.7% del producido por esta rama de la actividad económica. El Comercio es el renglón económico más destacado y dinámico, esto se corrobora con la cantidad y la diversidad de negocios que continuamente se establecen como mecanismo de inversión y también por escaparse de la crisis económica y el alto desempleo. No obstante su crecimiento bajó de 4.26% en el periodo 1994/1989 al 3.8% en el segundo periodo debido al deterioro del volumen de ventas a causa de los impuestos, la inseguridad y el desempleo principalmente.

El subsector Restaurantes y Hoteles contribuyen con un aporte mínimo del 1.1% o sea el 7.3% en el año 2000.

Según datos de la Cámara de Comercio de Pasto, la actividad económica de Comercio, Restaurantes y Hoteles registra 6.255 establecimientos para el año 2000, lo cual significa el 59.74% del total de los existentes en la ciudad de Pasto.

El sector transporte está conformado por dos subsectores: Transporte y almacenamiento definido como la actividad económica encargada de prestar el servicio de movilización de personas, mercancías y bienes de un lugar a otro, también ofrece servicios conexos como las encomiendas entre otros.

El subsector de Comunicaciones que hace parte integrante del correspondiente a servicios, comprende el conjunto de agentes económicos que se dedican a servicios postales y de correo, telefonía local y larga distancia, telefonía celular, entre otras relacionadas con el área. Contribuye al PIB regional con el 4.9% en 1989 y con el 6.9% en 2000. Su comportamiento fue creciente durante los primeros seis años (1994/1989) con una tasa promedio anual del 6.7%, notándose un fuerte decrecimiento al 1.8% para los años 2000/1995 afectando especialmente el subsector transporte y almacenamiento y dentro de éste el transporte terrestre de pasajeros que pasó del 4.5% en el primer periodo al 0.3% en el segundo, el acuático bajó de 16.6% al -1.4% y el aéreo de 4.4% a 3.6%, debido a situaciones de inseguridad en las vías de una parte y de otra a la baja disponibilidad de recursos de los nariñenses y colombianos en general.

Dentro de la actividad del transporte se distinguen las modalidades terrestre, aéreo, por agua y servicios complementarios, siendo el más importante por su aporte al PIB, el transporte terrestre con una contribución del 4.4% o sea el 80% del subsector Transporte y Almacenamiento para el año 2000.

3.5 ENTORNO AMBIENTAL

Regiones Fisiográficas: La geografía del departamento define tres zonas fisiográficas a saber:

La Llanura del Pacífico, la cual se caracteriza por las altas temperaturas, lluvias abundantes y una espesa vegetación, se subdivide en: Anden Aluvial o zona de mangle y Llanura del Bosque húmedo.

Región Geográfica Andina, es el rasgo más sobresaliente del Departamento al penetrarla cordillera de los Andes forma el Nudo de los Pastos desde donde se desprenden la cordillera Occidental y la cordillera Centro Oriental.

Vertiente Amazónica, se distingue por terrenos poco aprovechables y bosques húmedos.

Recurso Suelo: El suelo nariñense tiene una superficie de 3'623.500 Has, de las cuales el 73.98% corresponde a usos no agropecuarios; el 1.53% a pasto y sabanas, el resto a cultivos transitorios y permanentes (DANE, SISAC- 1999).

La clasificación del suelo para Nariño realizada por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi en el año 1981, determina las siguientes categorías:

Suelos de la Planicie Marina. Son suelos arenosos de los bancos y barras marinas, mal drenados, con alto contenido de sales y materia orgánica de las marismas y lagunas de litoral.

La aptitud de uso es: refugio de vida silvestre, zonas de interés turístico, tierras de vocación forestal, Bosques protectores – productores.

Suelos de las Formas Aluviales. Categoría 03, aluviales mal drenados de áreas depresionales e inundables, incluyen zonas de suelos orgánicos. En climas iperhúmedos tienen vocación forestal, áreas seleccionadas sirven para cultivos autóctonos.

Categoría 15, aluviales bien drenados de los diques naturales, niveles altos de terrazas y valles menores. Son aptos para cultivos de subsistencia o autóctonos.

Categoría 26, suelos de abanicos, con drenaje pobre e imperfecto y algunas disecciones, son tierras de vocación forestal, áreas seleccionadas sirven para cultivos autóctonos.

Suelos de las Colinas. Categoría 09, de relieve fuertemente ondulado a quebrado, clima pluvial, poco a moderadamente evolucionados y muy lixiviados. Tierras de vocación forestal con bosques protectores. Se permite la extracción de subproductos.

Categoría 13, de relieve ondulado y clima pluvial, moderadamente evolucionados y muy lixiviados, entre colinas, suelos mal drenados. Tierras de vocación forestal, zonas de bosques protectores – productores, aprovechamiento racional y selectivo de maderas.

Categoría 41, de relieve fuertemente ondulado a quebrado y clima húmedo a muy húmedo, poco a moderadamente evolucionados y muy lixiviados, suelos con drenaje pobre entre colinas.

Tierras de vocación forestal, zonas de bosques protectores – productores. Aprovechamiento selectivo y racional de maderas.

Categoría 46, de relieve ondulado y clima húmedo a muy húmedo, moderadamente evolucionados y lixiviados, entre colinas hay suelos de drenaje pobre. Tierras de vocación predominantemente forestal, zonas de bosques productores, se permite aprovechamiento racional de las maderas y de subproductos. Áreas seleccionadas se pueden utilizar en ganadería y cultivos permanentes en sistemas agro silvo-pastoriles y multiestrata.

3.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

En el Departamento de Nariño la telecomunicación se desarrolla como una Empresas que ofrece sus servicios y adecua su infraestructura según la oferta del mercado.

La construcción de nuevas redes de telecomunicaciones, generada por la liberalización del mercado de telecomunicaciones, se traducirá en un aumento generalizado del cubrimiento de los mismos. De otra parte, al incentivar la competencia en la totalidad de servicios se generan beneficios a los usuarios en términos de mejoras en la calidad y disminución de tarifas, lo que promoverá la ampliación de los servicios a niveles regionales y locales.

En el departamento de Nariño, Telecom atiende a 31.000 abonados de los cuales 29.585 pertenecen a cabeceras municipales y el restante 1.500 están ubicados en el sector rural.

Por su parte Telecom en la actualidad cuenta con 50.600 líneas y una proyección de 18.460 líneas que se instalaron en los primeros meses del año 2.001 a través del convenio a riesgo compartido Joint Venture, este proyecto comenzó a desarrollarse desde 1.997 con la empresa

Siemens e Italtel. Telenariño cuenta con dos centrales telefónicas ubicadas en los barrios Fátima y Acacias y cinco concentradores ubicados en los barrios Versalles, Santa Bárbara, y los corregimientos de Catambuco el Encano y el municipio de Chachagüí.

Telenariño contrato a la firma SNR para medir el nivel de satisfacción del usuario obteniendo un porcentaje del 66.12% en comparación con otros asociados se encuentra dentro del promedio nacional.

El cubrimiento en materia de líneas telefónicas en el Departamento de Nariño es realmente escaso, solo el 13.8% de las viviendas del Departamento cuentan con servicio de teléfono.

Esta situación, sumada al déficit de carreteras que comunican algunos municipios del Departamento hace especialmente grave la situación de falta de conexión entre los diferentes entes municipales.

El sector de las telecomunicaciones en Colombia ha entrado en una nueva fase de recuperación y crecimiento, que está cimentada en el desarrollo de planes de negocios orientados a la creación de valor y la rentabilidad. Mientras que en el año 2002 solamente 10 de cada 100 colombianos contaban con un teléfono móvil, hoy

esa proporción subió a 17 entre 100, lo que representa un crecimiento del 69% en estos dos años de Gobierno. Así mismo, el servicio de Internet pasó de 1,6 millones de usuarios en junio de 2002, a 3,1 millones de internautas en diciembre de 2003, con un aumento del 93% entre un año y otro. Durante 2003 el número de computadores en Colombia se incrementó aproximadamente en un 45%, alcanzando una cifra estimada de 3 millones de equipos.

Para finales del año 2003, Colombia contaba con 6.186.206 abonados, equivalente a un nivel de penetración cercano al 14%, distribuidos en tres operadores: Comcel, Movistar y Tigo.

En los índices de penetración de la telefonía móvil en Latinoamérica se encuentra que Colombia está por debajo de la media en la región. Según la UIT, a diciembre de 2002, el porcentaje de penetración era de 10,6%, superado por Ecuador, Argentina, Brasil y México. Aunque en Colombia se registran tasas de crecimiento altas al compararlas con otros países, se observa que ésta es aún incipiente, debido a que se trata de servicios de carácter personal y no comunitario.

En Colombia, con la aprobación de la Ley 37 de 1993, empieza el proceso para la adjudicación de licencias de operación de este servicio, mediante un esquema de subasta, que finaliza en el año 1994. Este esquema –de carácter típicamente fiscalista– permitió la maximización de los ingresos para la nación, pero produjo tarifas elevadas que impidieron una difusión de la TMC mayor, que se hubiese condicionando la adjudicación a unas menores tarifas, con un menor valor del precio de subasta. En el año 2003, los dos principales operadores móviles, Comcel y Movistar, empezaron a adaptarse a los estándares tecnológicos GSM y CDMA (CDMA2000) de tercera generación, respectivamente. Cabe anotar que donde el principal negocio en la telefonía móvil había sido la prestación del servicio de voz, hoy en día se ofrecen servicios integrados de mensajería, información y entretenimiento, Internet y localización, entre otros, principales exigencias de los usuarios, así como mayores velocidades de conexión, servicios que también pueden ser prestados por el operador PCS (Sistema de Comunicación Personal), Colombia Móvil, que ingresó a competir, empleando el estándar GSM. Esto último motivó a los operadores de TMC a presentar novedosos planes con el fin de aumentar sus clientes, como respuesta a la expectativa comercial de promoción que presentó el operador PCS. En conclusión, el nivel de penetración es bajo en comparación con otros países. A pesar de que ha presentado un crecimiento significativo desde el anuncio de la entrada del tercer operador al mercado, aún el país se encuentra rezagado en este campo; se puede afirmar que la telefonía móvil no tiene un carácter masivo y las tarifas siguen siendo altas en comparación con el ingreso de la población. Los actuales operadores de TMC están trabajando con los últimos estándares tecnológicos con el propósito de ser competitivos frente al nuevo operador PCS, así como también

están concentrando esfuerzos en brindar un mejor servicio al cliente, en cuanto a tiempo, eficiencia y eficacia, con el propósito de lograr un mayor nivel de satisfacción al usuario, motivados por la fuerza de la competencia.

3.7 ENTORNO COMPETITIVO

3.7.1 Análisis Sectorial Hotelero – Turístico.

3.7.1.1 Descripción Global del Sector Hotelero y Turístico en Colombia. En San Juan de Pasto un poco mas del 90% de los huéspedes del sector agremiado vienen en plan de negocios o a desarrollar alguna actividad académica. Por ende, es obvio apuntar que el turismo es muy limitado debido a las condiciones de la región tales como la situación en que se encuentra el volcán Galeras y la inseguridad de la región debido a la presencia del narcotráfico y grupos al margen de la ley.

Si bien los aspectos anotados anteriormente pueden haber afectado el turismo como tal, no son razón suficiente para hablar de que en Nariño no hay potencial turístico. Nariño es uno de los sitios mas espectaculares de Colombia, ya por su condición de frontera, por tener dentro de esta región el santuario mas hermoso de sur América (Las Lajas), por tener una diversidad de reservas naturales tales como Corota en la laguna de la Cocha etc. Por lo tanto, potencial turístico hay demasiado en comparación a muchos departamentos de Colombia sin embargo, lo que no tenemos nosotros es apoyo del gobierno regional, por parte de la gobernación y alcaldía, manos en las cuales, esta por obligación, la promoción de la región.

Por otra parte, a partir de la entrada de nuevos competidores al sector en la ciudad de Pasto tales como Hotel Bolívar Plaza y Hotel Fernando Plaza entre otros, es notorio que se ha generado una mayor rivalidad y mejoramiento en cuanto a calidad se refiere dentro de la mejor hotelería de Pasto, la introducción de nuevas opciones para los clientes a hecho que los hoteles en general se vuelvan mas competitivos, optando por incluir dentro de sus portafolios un sinnúmero de opciones innovadoras que nos hacen a toda la hotelería de Pasto mucho mas competitiva en comparación a la de hace apenas un par de años.

Por lo anotado en el anterior párrafo, hemos logrado que nuestros clientes sean cada vez más exigentes con nuestra hotelería, lo cual implica que la innovación y exigencia sea cada vez mayor para con nosotros mismos, de hecho, esta se ha

convirtiéndolo en la única manera de retener a nuestros clientes y generar nuevos demandantes satisfechos.

El subsector Hotelero está conformado por el conjunto de establecimientos cuya misión esencial es la prestación de servicios de alojamiento y alimentación, pero en forma complementaria ofrece servicios auxiliares con el fin de lograr la comodidad de los usuarios, incluye hoteles, moteles, hospedajes, residencias, dormitorios universitarios, entre otros. Es una actividad económica de gran importancia en la economía regional, ocupa el tercer lugar por su aporte al PIB que en 1989 fue 11.9% su dinámica de crecimiento es ascendente durante todo el período 1989-2000, a tal punto que para el último año de la serie analizada, su participación aumenta al 15.1%. Se destaca el Comercio Interior como el más importante, pues éste solo representa el 11% del PIB en 1989 y el 14% en el 2000, es decir el 92.7% del producido por esta rama de la actividad económica.

“El subsector Restaurantes y Hoteles contribuyen con un aporte mínimo del 1.1% o sea el 7.3% en el año 2000”⁹.

“Según datos de la Cámara de Comercio de Pasto, la actividad económica de Comercio, Restaurantes y Hoteles registra 6.255 establecimientos para el año 2000, lo cual significa el 59.74% del total de los existentes en la ciudad de Pasto”¹⁰.

En San Juan de Pasto en los últimos años ha venido consolidando diferentes actividades alrededor del micro cluster de negocios múltiples, actividades. El turismo ha sido una actividad de apoyo a prácticamente todos los cluster de la tercera franja, ha servido como soporte e incluso como potenciador de los cluster de negocios múltiples y transportes, respectivamente en la franja intermedia, y se proyecta como ideal complemento del cluster forestal en la primera franja, teniendo en cuenta que Nariño cuenta con 72 reservas naturales y que están siendo desaprovechadas en el manejo del ecoturismo.

El microcluster turismo de negocios cuenta con un gran potencial competitivo dada su estrecha relación con los cluster textil confección, frutas y verduras, entre otros. Estos cluster presentan un gran dinamismo exportador, diseños novedosos, incorporación tecnológica, innovación, amplia base empresarial y de negocios e importante conocimiento acumulado, además de una creciente demanda proveniente de la actividad empresarial

⁹ COTELCO. Información Hotelera. Santafé de Bogotá, 2006.

¹⁰ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Información Anual Hotelera. San Juan de Pasto, 2000.

El sector Turístico de Nariño está integrado por todos los entes públicos y privados que desarrollan, impulsan y se relacionan constantemente y formalmente con esta actividad en el departamento incluye los gremios:

Igualmente, centros de convenciones ferias y exposiciones, transporte especializado y divisiones de turismo de las cajas de compensación familiar y prestadores de servicios en general, debidamente organizados. Consejos departamentales, regionales y subregionales de turismo, fondos mixtos, oficinas y comités regionales y municipales de turismo. Las escuelas de formación en turismo. Instituciones de apoyo: El Sena, Cámara de Comercio de, FENALCO, Asocentros. Comités o mesas de trabajo intergremial con sectores potenciadores del turismo en Nariño: cultura, salud, medio ambiente, deporte y recreación, clero entre otros.

Pasto, Ciudad Para Todos. Se entiende como aquel concepto que ha caracterizado en el ámbito nacional y que comienza a pesar y a proyectarse fuertemente en la redefinición de la vocación de la ciudad, en un entorno Como Plataforma Competitiva y de servicios.

Sin embargo, los negocios que mueve la Ciudad hoy si le importan a la actividad turística pues representan el 9% en importancia después del comercio, aproximadamente. La razón es que los turistas visitan a Pasto, por sus carnavales, su fiestas, como también para realizar negocios, teniendo en cuenta que El Comercio es el renglón económico más destacado y dinámico, esto se corrobora con la cantidad y la diversidad de negocios que continuamente se establecen como mecanismo de inversión y también por escaparse de la crisis económica y el alto desempleo. No obstante su crecimiento bajó de 4.26% en el periodo 1994/1989 al 3.8% en el segundo periodo debido al deterioro del volumen de ventas a causa de los impuestos, la inseguridad y el desempleo principalmente.

El cluster turismo se encuentra articulado por gremios que incluyen las principales empresas prestadoras de servicios turísticos entre ellos están:

- COTELCO : Asociación Hotelera de Colombia
- ANATO: Asociación Nacional de Agencias de Viajes y Turismo
- ALAICO: Asociación de Aerolíneas Colombianas
- ACOPET: Asociación Colombiana de Periodistas Turísticos
- ACOPECON: Asociación Colombiana de Empresas Organizadoras y Promotoras de Turismo de Convenciones
- ASOGUIAN: Asociación de Guías Turísticos
- Comité de Operadores Receptivos

A estos entes también se unen organismos nacionales y gubernamentales como:

- CONSEJO REGIONAL DE TURISMO
- LA OFICINA DE TURISMO PARA NARIÑO
- CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO
- COMITÉ INTERINSTITUCIONAL DE TURISMO

Institucionalidad de apoyo.

- **Universidades.** Colegio Mayor de Antioquia, Universidad San Martín (Administración Turística y hotelera). Universidades que manejen este ramo en Nariño no existe. Manejan áreas como administración de empresas. La Universidad de Nariño, La Universidad Cooperativa, Universidad San Martín, la UNAD Y La Universidad Autónoma.
- **Tecnológicos.** Sena (Informador turístico y guía turístico), Corporación Universitaria Remington (Gestión en Hotelería y Turismo).
- **Entidades financieras especializadas:** Fondo Regional de Garantías.
- **Entidades de apoyo y Promoción:** Proexport, Gobernación de Pasto y la Alcaldía (Subsecretaría de Fomento y Turismo), Cámara de Comercio de Pasto. FENALCO, Intergremial de turismo (Bolsa Turística Internacional),

Los problemas enunciados en las matrices de competitividad, que se consideran barreras para lograr la competitividad del clusters son:

- **Infraestructura.** Por ser un apartado tan amplio – incluye aspectos de infraestructura en general, servicios públicos, vías y accesos a atractivos, señalización, servicio de transporte, tecnologías de apoyo, comunicaciones - concentra las mayores preocupaciones de las instancias que participaron en los talleres preparatorios de los convenios de competitividad turística.
- **Capacitación, educación y sensibilización.** En ese apartado se incluye la capacitación como tal y la sensibilización de las comunidades receptoras y la ausencia de una cultura turística por parte de la ciudadanía.
- **Orden público, inseguridad.** Esta variable preocupa al clusters en los cuales se está trabajando por la mejora de la competitividad.

- Debilidad gremial, desunión de los empresarios. Se destaca esta problemática que tiene una gran incidencia en la prestación adecuada de los servicios turísticos en los diversos destinos.
- Escasa promoción, mercadeo, los problemas de mercadeo y promoción de las regiones.
- No diseño de producto turístico y escasa diversificación.
- Inexistencia o discontinuidad de planes turísticos. Las debilidades en materia de planificación turística.
- Inexistencia, desconocimiento o no aplicación de políticas de turismo La ausencia de políticas públicas, especialmente en el orden territorial, o el desconocimiento de las ya existentes para los prestadores de servicios turísticos.
- Inexistencia de estándares o programas de calidad y servicio deficiente. La ausencia de esquemas de control de calidad del servicio es percibido como un vacío importante en los destinos.
- Débiles programas de financiación (crédito). Difícil el acceso al crédito por parte de los empresarios del sector.
- Otros aspectos. No investigación de mercados, escasa diversificación del producto, descoordinación entre POT y plan municipal, no información turística, no ordenamiento urbano, baja productividad y competitividad.

Para alcanzar esta visión el país turístico se concentrará en lograr las siguientes metas.

Generación empleo de un 20%

Participación en el PIB 2.3.

En estas condiciones, no necesariamente todas las actividades económicas que han hecho fuerte presencia en la economía serán las que tengan permanencia en el contexto globalizado del futuro, y por el contrario al confrontar los recursos y atributos de nuestra oferta frente a las tendencias y oportunidades de los mercados, repuntarán nuevos sectores con perfiles más ventajosos de competitividad. Dentro de este escenario aparece el turismo como una actividad con enormes potencialidades.

Por lo anterior, es importante tener presente cuando se habla de turismo de negocios, que los resultados de esta actividad, dependen de la importancia de la economía de la región y su grado de conectividad con otros mercados.

Estrategias. Las estrategias más usuales implementadas en el sector son:

- Tarifas competitivas
- Adecuación de salones, zona húmeda y sala de masajes para eventos
- reconocimiento a los taxistas que trabajan en el aeropuerto una cantidad de dinero por cada huésped que llevan a los hoteles
- Aprovechar la imagen de cada hotel
- Implementar el servicio de restaurante
- Publicidad en diferentes medios de comunicación, como la guía turística de Nariño.
- Realizar mercadeo en diferentes ciudades del país
- Atender determinados segmentos de la demanda como los clientes de negocios.
- Aprovechar el ser afiliados a COTELCO
- Participar en diferentes eventos programadas por entidades afines a la hotelería como ACODRES.

3.7.1.2 Rivalidad de la Competencia Actual. En general la rivalidad entre las empresas de cada subsector, y de éstos entre sí, es muy grande. Esto es debido a: 1) el grado de fragmentación, no hay grandes grupos, que se encuentra en la industria; 2) la estrategia de diferenciación con que los establecimientos se dirigen a los mismos segmentos; 3) el nivel de la demanda y al total de segmentos de mercado potenciales. Una mayor intensidad de la competencia se aprecia más a escala regional que nacional. Al mismo tiempo el tamaño reducido de los segmentos de mercado disponibles hace que los hoteles traten de ampliar su captación de mercado en segmentos no habituales. Por otra parte, esa batalla por robar mercado no habitual también se explica por el desconocimiento que el cliente de la industria tiene sobre la tipología y oferta de servicios de estos establecimientos y de cuáles cubrirán mejor sus expectativas.

La falta de una imagen clara del sector en el mercado potencial se explicaría por tres razones: una es el reducido peso relativo del sector hotelero objetivo con relación al sector hotelero en su conjunto. La segunda se deriva de la gestión poco profesionalizada de muchos establecimientos. Y la tercera, de la ausencia de una definición clara de la industria por parte de sus protagonistas y de comprensión de esa definición por parte de los intermediarios turísticos.

El que unos compitan con otros dependerá de los segmentos de mercado que cada empresa persiga, independientemente de que su establecimiento se encuentre catalogado en uno u otro nivel. El cliente potencial no elegirá porque sea un hotel, sino porque con la oferta de servicios se cubra mejor sus expectativas y necesidades.

En este sentido, los hoteles que competirían entre sí serían aquellos que trabajen un segmento del mercado específico con una estructura de servicios y de precios similar. La teoría de la competencia mantiene que el cliente que viaja por turismo elige, en primer lugar, la zona donde desea pasar sus vacaciones, para, en segundo lugar, seleccionar el establecimiento que mejor pueda cumplir con sus objetivos. Sólo establecimientos muy singulares logran sustraerse a ese planteamiento.

Los productos sustitutivos podrían ofrecer todos esos servicios pero a un precio relativamente más bajo al incluir el hospedaje dentro de los servicios ofertados.

El panorama que ofrece es el reflejo de una situación competitiva perfecta, donde las estrategias de cada tipo de establecimiento están muy bien segmentadas. La realidad, sin embargo, es bien distinta. Los lógicos objetivos de crecimiento de cada subsector y de cada empresa dentro de ese subsector, llevan a perseguir otros segmentos de mercado, renovando instalaciones, incrementando la oferta de servicios, subiendo o bajando precios, de modo que esos movimientos en busca de una mejor situación competitiva harán que esa situación perfecta se altere sobremedida.

El problema surge al querer los hoteles trabajar con esos mismos segmentos. Ahí las estrategias competitivas pueden ir desde jugar con los precios hasta innovar producto o invertir en comunicación. Los productos sustitutivos entrarían en competencia subrayando su precio más competitivo para conseguir los mismos fines, ofertando las diferencias de producto y apostando por una agresiva política de publicidad.

Los principales competidores del HOTEL FERNANDO PLAZA son los hoteles afiliados a Cotelco de la ciudad de San Juan de Pasto tales como: AGUALONGO, DON SAUL, CASA MADRIGAL, MORASURCO, CUELLAR'S Y GALERIAS, quienes cuentan con una planta física moderna diseñada para prestar el servicio de hotelería, espacios sociales amplios, restaurante, salones para eventos.

La ventaja competitiva del HOTEL FERNANDO PLAZA es contar con márgenes más amplios para descuentos, atención personalizada y un ambiente familiar con el huésped, calidez, servicialidad y hospitalidad.

Siguiendo a Porter, cuando se estudian las estrategias competitivas para una industria es crucial el entorno de la misma. Dicho entorno debe analizarse en tres dimensiones:

- La concentración de una industria.
- El estado de madurez de la industria
- Su exposición a la competencia internacional.

Ni el grado de concentración ni la exposición a la competencia internacional serían dimensiones aplicables a nuestra industria. La concentración se refiere a una industria dominada por unas pocas empresas, que no es el caso. Y, la competencia internacional no es un factor a considerar en un futuro próximo, si obtengo el mismo producto en casa.

En términos del cluster turístico el análisis de la competencia debe enfocarse desde el punto de vista del producto, es decir, se debe considerar al agrupamiento como una gran empresa. La situación anterior, permite evaluar ampliamente la posición del cluster frente a los competidores actuales y potenciales, así como, identificar estrategias integrales que contribuyan al fortalecimiento del agrupamiento en su conjunto.

El análisis de la posición competitiva de un producto frente a sus rivales cubre nueve áreas, en donde, el nivel de importancia de cada una de ellas está relacionado con el segmento de mercado al cual se orientan, es decir, mientras que para la red hotelera la estrategia basada en precio es de gran impacto, en la red hotelera el factor precio es desplazado a un segundo término por otros parámetros como dificultad de la captura, variedad de la especie y sitios para su práctica. La recopilación de información a nivel de gabinete o de campo facilita la jerarquización de los factores de competencia, al permitir su asociación con los segmentos de mercado. En este sentido, a continuación se proporciona una lista del conjunto de líneas que deberán considerarse en la evaluación de la intensidad de la competencia:

- Precios y tarifas.
- Calidad.
- Diferenciación de producto.
- Innovación en atractivos, servicios y productos.
- Oferta de paquetes promocionales en forma integrada.
- Alianzas con otros productos (integración a circuitos y recorridos).
- Acuerdos de publicidad recíproca con empresas de otros países.
- Alianzas con líneas aéreas y de autobuses.
- Realización de eventos especiales.

La diversidad de las estrategias competitivas puede resultar muy amplia dependiendo del grado de innovación e inventiva que se registre en el sector, así como de la iniciativa de las empresas para establecer nuevos patrones de competencia. Sin embargo, a medida que la rivalidad tiende a ser más intensa se manifiesta una mayor necesidad por diversificar las estrategias competitivas, por tal motivo, las empresas de un agrupamiento deben tener presente que el nivel de rivalidad es más intenso cuando:

- Existe un elevado número de productos turísticos competidores.
- Los productos turísticos han alcanzado su etapa de madurez.
- Se registra una contracción de la actividad, ya sea por factores internos, factores externos o una combinación de ambos.
- Se incrementan los costos fijos debido a la presencia de temporadas de baja afluencia de visitantes.
- Los productos mantienen un reducido nivel de diferenciación.
- Se compete en segmentos destinados a satisfacer la demanda teniendo en cuenta las diferentes actividades que se desarrollan a nivel masivo en Nariño.
- Los productos competidores están integrados a recorridos o circuitos turísticos regionales, nacionales o internacionales.
- Políticas de fomento y/o promoción del desarrollo de polos turísticos similares.
- Se compete en segmentos que generan elevadas tasas de rentabilidad (productos en donde el precio es un factor secundario en la decisión de los visitantes).

En general, el análisis de la competencia involucra la realización de siete actividades, siendo necesario recopilar información documental y de campo para establecer el marco comparativo que permita identificar el posicionamiento de un producto respecto a las competidores.

El procedimiento para el análisis comparativo es similar al realizado en la evaluación de los productos sustitutos y de los competidores entrantes (explicados con anterioridad). Con los resultados obtenidos a través del análisis de la posición competitiva es posible detectar áreas de oportunidad y definir estrategias de competencia.

Al concluir la evaluación de cada una de las fuerzas competitivas que definen el entorno que enfrenta un producto turístico es recomendable conjuntar los resultados para obtener una evaluación integral que permita:

- Detectar las áreas de mayor fragilidad para el producto y cluster turístico.

- Identificar en forma preliminar las posibilidades de éxito de un producto o de la integración del agrupamiento.
- Obtener un perfil de la posición competitiva

3.7.1.3 Amenaza de la Nueva Competencia. Una vez establecidos los límites de la industria, en los diferentes niveles competitivos que se han apuntado, y tratando de teorizar sobre las percepciones de dicho mercado desde el ámbito de la demanda, corresponde, ahora, la descripción del paisaje de nuevas incorporaciones de empresas a la industria, incluyendo la expansión dentro del sector de las empresas actuales. Porter afirma que, a la hora de medir la intensidad de la competencia, no sólo cuenta el número de competidores en litigio, sino la amenaza de que ese número se incremente.

Las posibilidades de entrada en una industria dependen, en primer lugar, de la tasa de rentabilidad, que se estima, del capital invertido. Dicha tasa de remuneración nunca podrá ser inferior al rendimiento estimado de la deuda a largo plazo, con las correcciones al alza que se consideren pertinentes según el nivel de riesgo que la inversión conlleve. En segundo lugar, de las barreras de entrada o habilidades y capacidades necesarias para percibir esa industria. En tercer lugar, de la capacidad de respuesta de los miembros actuales de la industria.

La tasa de remuneración del capital no es, todavía, apreciada como interesante por los grandes inversores, por dos motivos: Uno, se piensa que el crecimiento de la demanda actual puede no sostenerse a largo plazo. Dos, dicha tasa puede obtenerse, con un nivel de riesgo percibido menor, en sectores más consolidados. Estas mismas causas provocan que las inversiones en la industria, por parte de agentes externos, se circunscriban más a los niveles competitivos segundo y tercero que al primero. Además, en tales niveles, los grandes grupos hoteleros tienen una mayor experiencia y conocimientos, de ahí que disminuya su nivel de riesgo percibido.

Como barreras de entrada Porter alude a las siguientes: Economías de Escala, Diferenciación de Producto, Necesidades de Capital, Costos de Cambio de Proveedor, Acceso a los Canales de Distribución, Desventajas en los Costos, Política del Gobierno.

Las economías de escala no constituyen una barrera de entrada al sector. No existen grandes empresas que controlen la gestión o la propiedad de un número importante de establecimientos, no pudiéndose generar, por tanto, ahorros por reparto de costos entre varios establecimientos, ni ventajas competitivas, en ningún ámbito, ya sea comercial, de imagen o tecnológico. Esa inexistencia de

barreras de entrada, muy al contrario, constituye una oportunidad de mercado para un grupo que decida entrar con fuerza en el sector.

Por diferenciación de producto se entiende la fuerza de una imagen de marca. En una industria hotelera, en proceso de cambio, los posicionamientos subjetivos, la imagen que de nuestra empresa tienen los clientes, esta consolidada. De ahí que la imagen de marca sea una barrera de importancia.

Los requisitos de capital son una barrera de entrada ya que se requiere inversiones altas.

Ciertas desventajas en la estructura de costes de un recién llegado a la industria se pueden producir en el campo tecnológico, otras desventajas también pueden producirse derivadas de la falta de experiencia y por ausencia de lugares suficientemente atractivos al cliente.

El conocimiento de la tecnología, de los errores y aciertos en el desarrollo del entramado que sostiene la prestación de algunos servicios, es un área de preocupación para la empresa que quiera instalarse.

La capacidad de respuesta de los actuales actores es muy fuerte y, por tanto, las barreras no pueden franquearse con facilidad en ese campo.

Como resumen de este apartado puede afirmarse que las barreras de entrada en la Industria son, en general, altas: existen grandes obstáculos que no puedan ser sorteados a mediano plazo. Las barreras de salida son, sin embargo, altas, pues es difícil desprenderse con facilidad de las inversiones en activos fijos que se requieren para adentrarse en la industria. Dicho estado de cosas conforma un panorama complicado, pues las facilidades para entrar en la industria permitirán que pocos inversionistas lo hagan, alentados por la fase expansiva del ciclo económico. Dichas empresas tendrían grandes dificultades para abandonar el sector, una vez que coincida la fase depresiva del ciclo económico con el incremento en la intensidad de la competencia. Ello provocará una acumulación de capacidad productiva infrautilizada, redundando en una situación de beneficios escasos y grandes dosis de riesgo. En ese momento muchos se preguntarán cuál debe ser su estrategia competitiva, que, en algunos casos, sólo podrá ser de supervivencia.

Con la firma del TLC con Estados Unidos, el sector hotelero estará abierto a la posibilidad de que lleguen a la región cadenas nacionales o internacionales, pero es común denominador que estas no inviertan. Se espera entonces que sean inversionistas locales o nacionales los promotores y constructores de los proyectos hoteleros y las cadenas los operen.

El crecimiento de la economía, podría generar una mayor afluencia de visitantes de negocios extranjeros y consecuentemente una mayor rentabilidad en el sector por las tarifas que estos pagan. Esto podría incentivar a las cadenas hoteleras a realizar alianzas con empresarios de la región.

3.7.1.4 Poder de negociación de proveedores. La lista de proveedores de una industria es amplia y va, en el caso del sector que nos ocupa, desde los suministradores de productos hoteleros típicos, pasando por los monetarios (bancos) y finalizando con los que suministran su fuerza de trabajo (los empleados).

Los proveedores pueden ejercer su poder sobre una industria amenazando con subir los precios de sus productos o de bajar la calidad de los mismos. Según Porter, el grupo de proveedores de una industria es poderoso si se cumple lo siguiente: 1) los proveedores están más concentrados y mejor organizados que la industria a la que sirven; 2) no hay productos sustitutivos; 3) la industria no es un cliente de importancia para el proveedor; 4) el producto del proveedor es importante para la industria; 5) los productos del proveedor están muy diferenciados y su sustitución conllevaría gastos de importancia para adaptar las instalaciones.

La concentración de proveedores de nivel hotelero no es importante, hay gran diversidad a escala regional, sobre todo. Su sustitución no puede ocasionar gastos de importancia pues el nuevo proveedor reemplazará el producto que se tuviera en depósito del proveedor precedente. Merece resaltarse el poder de los proveedores que suministran su fuerza de trabajo, como sucede en todo el sector hotelero y, aún más, en el subsector hotelero, o no, situado en municipios con poca densidad de población. La escasez de ese recurso se acompaña con una deficiente formación para el desempeño de muchos puestos de trabajo. El descenso de las tasas de ausentismo ha reforzado, incluso, dicho poder de presión sobre los salarios y condiciones de trabajo, lo que, aparte de encarecer el producto, plantea serios problemas a la hora de prestar el servicio con calidad y flexibilidad horaria. El suministro de capital siempre ha sido un problema para el sector hostelero en general por la cantidad de quiebras y suspensiones que se contabilizan y, por tanto, de fallidos en la devolución de préstamos. El poder de maniobra de los bancos es considerable, pues la industria no es un gran cliente y los riesgos son altos. Los principales acreedores del sector hotelero son las instituciones financieras, las cuales facilitan recursos a las empresas que más garantías ofrecen como las siguientes: solidez económica, trayectoria de la empresa, imagen corporativa y buena tradición crediticia. En consecuencia, estas entidades tienen una gran capacidad de influencia en las determinaciones de un

hotel en lo referente al manejo financiero de los créditos. Son ellos los que imponen las tasas de interés y las garantías que deben presentar.

Se destacan también los proveedores de elementos de aseo, como de alimentos y bebidas, papelería, equipos de comunicación y computación, quienes imponen los plazos y los descuentos dependiendo del cumplimiento de obligaciones contraídas en periodos anteriores.

Bajo la consideración de clusters y productos turísticos competitivos existen dos grandes sistemas de proveeduría que se desarrollan en el sector, el primer sistema se refiere a todas aquellas empresas que participan directamente en la conformación del producto turístico; mientras que el segundo sistema incorpora a las unidades productoras que suministran insumos utilizados por las empresas del primer nivel y que inciden sobre la estructura e integración de la cadena productiva del cluster.

El éxito de un producto turístico y el potencial de integración de un cluster competitivo será menor en la medida que los proveedores tengan una gran capacidad de negociación. El análisis y caracterización de cinco factores permite identificar el poder de influencia de los proveedores sobre la rentabilidad y competitividad del sector turístico de una región:

- Concentración de la oferta de servicios, atractivos e insumos.
- Existencia de insumos sustitutos.
- Importancia del cliente dentro de las ventas del proveedor.
- Grado de integración del proveedor.
- Potencial de instalación y/o desarrollo de nuevos proveedores. De esta manera, el análisis de la capacidad de negociación de los proveedores debe enfocarse desde el punto de vista de la co-existencia de dos sistemas cliente-proveedor. Por otra parte, el funcionamiento de un cluster competitivo requiere establecer un balance de fuerzas dentro de los sistemas de proveeduría, pues en caso contrario cada unidad empresarial actuará en forma.

Sistema de proveeduría: cluster y producto turístico competitivo.

Primer Nivel

- Atractivos

- Servicios.
- Infraestructura.

Segundo Nivel

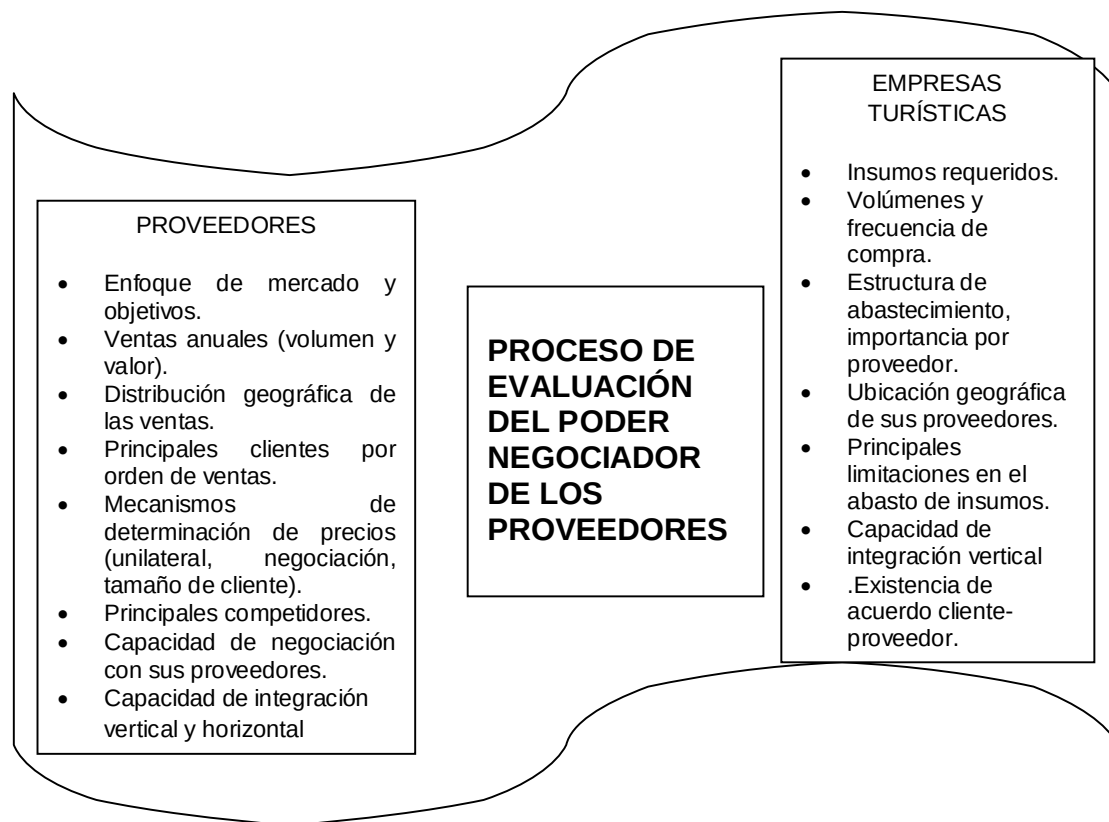
- Insumos para las empresas que se desempeñan en el primer nivel de proveeduría del sector.
- Empresas operadoras de atractivos.
- Prestadores de servicios turísticos.
- Organismos públicos Productores de insumos básicos (alimentos, textiles, muebles, etc.).
- Fabricantes de productos institucionales (jabones, toallas, papelería).

Proveedor Cliente. independiente buscando satisfacer sus propios intereses sin atender explícitamente los propósitos comunes del grupo.

El equilibrio de fuerzas en la red de proveedores brinda ventajas competitivas a los clientes, fortaleciendo sus productos frente a la competencia actual y potencial, las principales ventajas son:

- Competitividad en precios, tarifas de productos y servicios.
- Estandarización de la calidad a lo largo de la cadena del sector.
- Generación de esquemas ganar-ganar entre las empresas participantes.
- Creación de barreras a la entrada para nuevos competidores.
- Certidumbre en el abasto de insumos.
- Menores costos ante eventuales necesidades de cambio de proveedores.

Figura 2. Proceso de Evaluación



Asimismo, se recomienda que estudiar a los clientes y proveedores de mayor peso en el sector, en este punto hay que considerar que aunque en ocasiones los proveedores se encuentran geográficamente fuera de la zona de estudio (por condiciones de mercado, fuentes de insumos, logística de distribución, etc.) se requiere su incorporación a la lista de candidatos a estudiar. Adicionalmente, se sugiere realizar estudiar con el personal responsable de los programas de fomento industrial, turístico y económico a nivel estatal y municipal con el fin de identificar las opciones institucionales que pueden facilitar la integración de la cadena del sector.

Número de proveedores importantes. En general, se trata de actividades complementarias relacionadas con la salud, el transporte, el esparcimiento, la construcción, las finanzas y la provisión de bienes y servicios. Sin embargo, algunas de las actividades tienen en común el ser actividades productivas que van ligadas al restaurante con el sector hotelero, sin llegar a depender de él. Entre ellas destacan los productores de papa, hortalizas, leche, café, y el movimiento del comercio que están ubicados en Nariño provenientes principalmente de Medellín,

así como también los comerciantes propios de la región; los anteriores suministran de elementos para el desarrollo de las actividades hoteleras. Los centros comerciales y las panaderías, tales como el Ley, Alkosto, el Éxito, son los proveedores de insumos, abarrotes, y producto complementarios.

Importancia del sector para los proveedores. La hotelería constituye así la principal fuente de ocupación e ingreso para la población de la zona, al ser la fuente de empleo. Ello es evidente al estimar el crecimiento de tales negocios y su importancia relativa en la vida económica de la zona. Además garantiza el suministro de bienes y servicios a los hoteles.

Costo de cambio de los productos del proveedor. Cada uno de los que conforman la red hotelera, cuentan con productos diferenciados en marca, etiquetas y logos, más que todo en su imagen corporativa y esto los hace exclusivos y los proveedores deben acogerse a manejar esta diferenciación, lo mismo sucede con los productos que se utilizan en las habitaciones lo que son tendidos como sabanas, toallas, los vajilla del restaurante, llevan el nombre del hotel. Así como también la ropa que llevan los empleados del hotel es propia de ellos no del otro. Esto incurre en un costo adicional, por manejar la diferenciación.

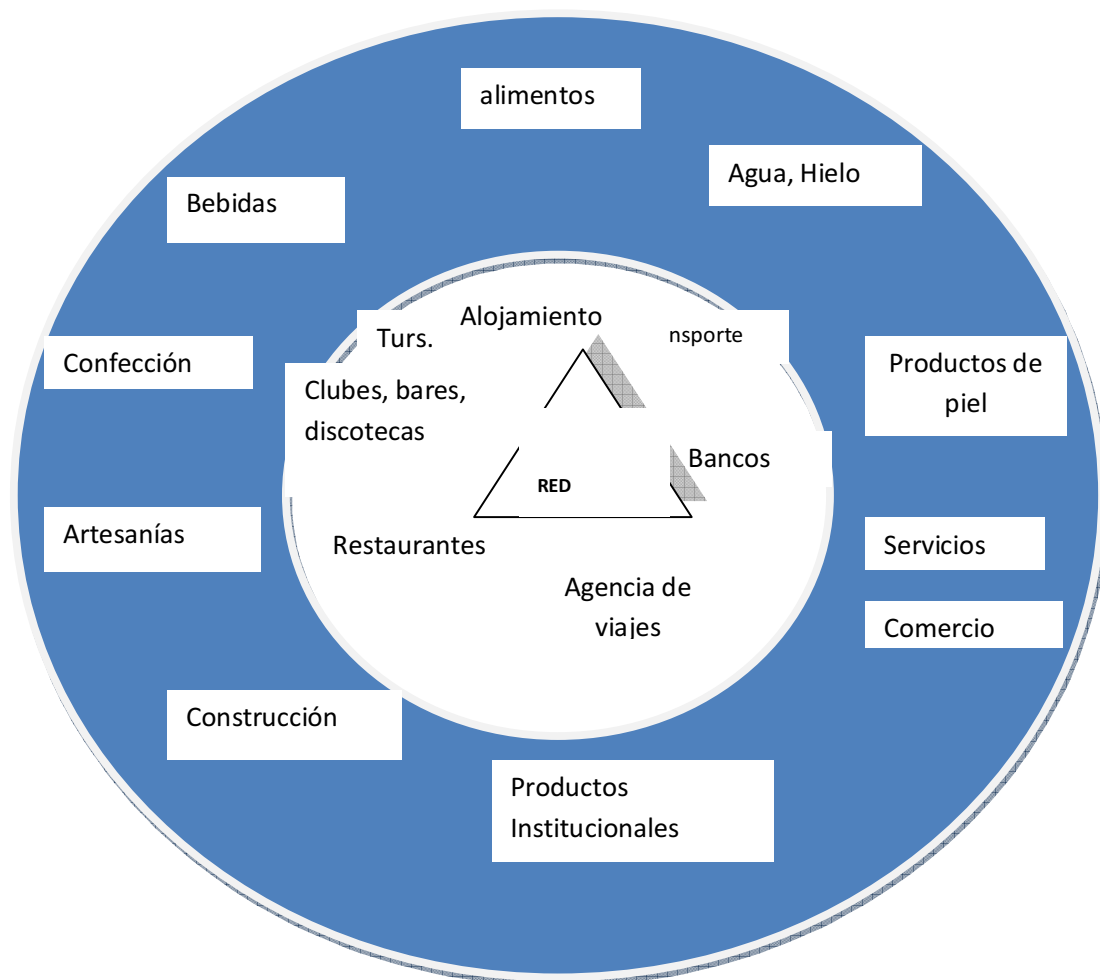
Responsabilidad de integración hacia adelante del proveedor. Organización de la red hotelera: está referenciado al espacio geográfico donde se concentran los atractivos, estos últimos conformados por los recursos naturales y/o artificiales y por las actividades susceptibles a desarrollar. Además, la oferta de atractivos turísticos se integra por actividades principales y complementarias.

Por su parte, la oferta de servicios y equipamientos es el medio que permite el disfrute y aprovechamiento de los atractivos por parte de las vías; estos facilitadores son desarrollados principalmente con inversiones del sector privado, aunque en algunas situaciones también participa el sector público.

Servicios Y Equipamiento Atractivos. Clubes, Bares, Discotecas, Agencias de viajes, Tour operadores, Transporte, Restaurantes, Guías de turistas, Alojamiento, Bancos.

Las empresas que proporcionan la oferta de servicios y equipamientos requieren de un conjunto de proveedores de insumos y artículos institucionales en el desempeño de sus actividades, lo ideal es que dichos proveedores se establezcan en el mismo ámbito geográfico en el que operan los prestadores de servicios de la red turística, sin embargo, en ocasiones los centros de proveeduría se localizan fuera de las fronteras regionales e incluso nacionales, debido a factores económicos, logísticos y de concentración industrial.

Figura 3. Industrias Y Sectores Proveedores



Atractivos De La Red Hotelera. La infraestructura es otro factor que permite a los viajeros disfrutar integralmente de los atractivos turísticos, funcionando como medio de enlace entre la oferta y los mercados (infraestructura de comunicación y transporte) y proporcionando los elementos para el desarrollo y fortalecimiento de la Actividad hotelera (infraestructura para el desarrollo de los recursos humanos e infraestructura financiera).

Responsabilidad del Proveedor. En torno a los atractivos de la red hotelera se han formado y desarrollado importantes vínculos empresariales. Entre las actividades económicas que cumplen la función de abastecer a otras vinculadas con la hotelería, se destacan aquellas inversiones cuyo fin es brindar hospedaje,

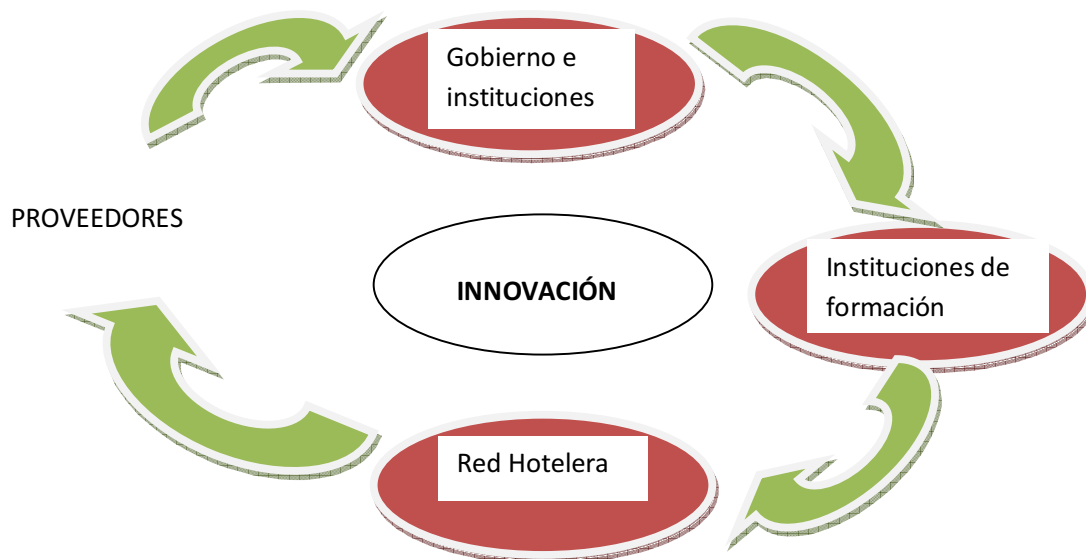
alimentación, empresas de transporte, información de cierta calidad a los turistas, empresas comerciales, industriales, y empresas públicas y privadas, que permite apreciar los negocios derivados de este tipo de vínculos, relacionados con actividades complementarias o de soporte a los hoteles, que han venido apareciendo en la zona. No obstante, de otras actividades y servicios adecuadamente desarrollados y provistos depende la competitividad y buen desempeño del *cluster*. Tienen la característica de ser actividades públicas y privadas, que Cumplen diversas funciones que inciden en la prestación de servicios de calidad y que coadyuvan comparativamente con otros destinos, uno de los aspectos a destacar de este tipo de inversiones en la ciudad de San Juan de Pasto, es que las mismas son propiedad de empresarios locales, o de empresarios nacionales, la mayor parte de ellos anteriormente vinculados a las actividades agropecuarias en la zona.

Costo de cambio de los productos del proveedor: Posibilidad de integración hacia adelante del Proveedor. los proveedores son empresas o personas que ya son conocidas en el medio y con las que se puede confiar, no se puede trabajar con proveedores desconocidos y esto hace que se limite la posibilidad de integración.

Rentabilidad del Proveedor. en el mercado existe una gran cantidad de empresas que pueden suministrar los productos que se trabajan dentro de la red hotelera no existen monopolios, entonces es fácil, poder realizar comparaciones y establecer la que mejor garantía le ofrezca a la red hotelera.

La innovación demanda una fuerte colaboración entre todos los agentes que integran el agrupamiento de la red hotelera; sólo la existencia de relaciones estrechas entre agentes participantes genera el marco adecuado para el desarrollo de innovaciones. La actividad de innovación puede impulsarse a través del establecimiento directo de un departamento o área particular, o bien a través de la implantación de grupos PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN TURÍSTICA que es el elemento determinante en la rentabilidad del proveedor y de todos los que la conforman.

Figura 4. Grupos para Impulsar la Innovación Turística



Manteniendo un constante intercambio de información respecto a los procedimientos de operación y gestión de la red hotelera.

Como se mencionó al principio, la innovación y mejora continua de productos, técnicas y procesos en el sector hotelero es la fuente que genera las transformaciones necesarias para mantener la competitividad a largo plazo. Los procesos innovativos exitosos permiten ofrecer continuamente productos altamente atractivos y diferentes para los turistas.

La innovación en los productos se puede manifestar mediante la adición de nuevas actividades, modificación de escenarios naturales, realización de eventos especiales, creación continua de paquetes turísticos diferenciados, entre otras alternativas que contribuyan a proyectar una sensación de novedad en los turistas. Por su parte, la innovación en los procesos se manifiesta a través de nuevas formas de hacer las cosas como: simplificación de servicios de reservación, aumento en servicios brindados por los establecimientos, administración de las organizaciones.

Finalmente, un punto importante en el proceso de innovación consiste en la creación de un fondo de financiamiento que soporte las actividades de investigación e innovación, el fondo debe ser creado mediante la aportación de recursos por parte de todos los agentes involucrados en el agrupamiento turístico.

Por su parte, el criterio de sustentabilidad implica el aprovechamiento de los recursos de una región para satisfacer la demanda actual sin que se comprometa su explotación en el futuro, esta situación implica desarrollar modelos que exploten de manera eficiente los recursos logrando un crecimiento sano y equilibrado.

La lista de proveedores de una industria es amplia y va, en el caso del sector que nos ocupa, desde los suministradores de productos hoteleros típicos, pasando por los monetarios (bancos) y finalizando con los que suministran su fuerza de trabajo (los empleados).

Los proveedores pueden ejercer su poder sobre una industria amenazando con subir los precios de sus productos o de bajar la calidad de los mismos. Según Porter, el grupo de proveedores de una industria es poderoso si se cumple lo siguiente: 1) los proveedores están más concentrados y mejor organizados que la industria a la que sirven; 2) no hay productos sustitutivos; 3) la industria no es un cliente de importancia para el proveedor; 4) el producto del proveedor es importante para la industria; 5) los productos del proveedor están muy diferenciados y su sustitución conllevaría gastos de importancia para adaptar las instalaciones.

La concentración de proveedores de nivel hotelero no es importante, hay gran diversidad a escala regional, sobre todo. Su sustitución no puede ocasionar gastos de importancia pues el nuevo proveedor reemplazará el producto que se tuviera en depósito del proveedor precedente. Merece resaltarse el poder de los proveedores que suministran su fuerza de trabajo, como sucede en todo el sector hotelero y, aún más, en el subsector hotelero, o no, situado en municipios con poca densidad de población. La escasez de ese recurso se acompaña con una deficiente formación para el desempeño de muchos puestos de trabajo. El descenso de las tasas de ausentismo ha reforzado, incluso, dicho poder de presión sobre los salarios y condiciones de trabajo, lo que, aparte de encarecer el producto, plantea serios problemas a la hora de prestar el servicio con calidad y flexibilidad horaria. El suministro de capital siempre ha sido un problema para el sector hostelero en general por la cantidad de quiebras y suspensiones que se contabilizan y, por tanto, de fallidos en la devolución de préstamos. El poder de maniobra de los bancos es considerable, pues la industria no es un gran cliente y los riesgos son altos. Los principales acreedores del sector hotelero son las instituciones financieras, las cuales facilitan recursos a las empresas que más garantías ofrecen como las siguientes: solidez económica, trayectoria de la empresa, imagen corporativa y buena tradición crediticia. En consecuencia, estas entidades tienen una gran capacidad de influencia en las determinaciones de un hotel en lo referente al manejo financiero de los créditos. Son ellos los que imponen las tasas de interés y las garantías que deben presentar.

Se destacan también los proveedores de elementos de aseo, como de alimentos y bebidas, papelería, equipos de comunicación y computación, quienes imponen los plazos y los descuentos dependiendo del cumplimiento de obligaciones contraídas en periodos anteriores.

3.7.1.5 Poder de negociación de compradores. Los compradores o clientes compiten con la industria, forzando los precios a la baja al amenazar con no volver o cambiar de nivel competitivo, exigiendo una mayor calidad en los productos y servicios, e intentando que los competidores inicien guerras de precios o de calidad, todo ello a expensas de la rentabilidad de la industria.

Para evaluar el poder que en una industria tiene el colectivo de clientes es preciso analizar su concentración en número o capacidad de compra, el porcentaje que suponga en el conjunto de gastos de los clientes el desembolso que por la compra tengan que hacer, la diferenciación de producto, los costos de cambio de proveedor, el tipo de beneficios que el cliente obtenga (en el caso de compras por clientes-empresa), y la información que el cliente posea sobre la industria.

Existen dos tipos de clientes: individuales y el cliente-empresa u organización. Un hotel perseguirá, en principio, trabajar con clientes cuyo poder de respuesta concertada sea muy bajo. En ese sentido siempre será más conveniente trabajar con clientes individuales que con clientes de agencia, empresas o instituciones.

Incluso esa selección de clientes puede operarse a la hora de optar por trabajar con una canal o con otro: desde ese punto de vista se seleccionará el canal que menos capacidad tenga para imponer sus condiciones. En el análisis de la industria, con especial referencia al nivel competitivo de los hoteles, destaca la preocupante dependencia, en muchos establecimientos, respecto de uno de los canales.

Otros factores no suponen una amenaza considerable para el sector, pues el cliente, en general, no tiene buena información sobre los costos operativos de la industria al ser un producto no muy diferenciado, su capacidad para organizarse es reducida es más patente en el factor presupuesto: al constituir el gasto que provoca la estancia en un establecimiento una parte importante del presupuesto de muchos clientes.

Se desprende de las respuestas obtenidas de los clientes que para el mercado potencial el factor precio es de carácter decisivo. Se infiere, por tanto, que el desembolso a realizar en un hotel constituye una parte importante del presupuesto del cliente y, por ende, su capacidad de presión sobre la industria tiende a incrementarse.

Los clientes del sector hotelero tienen una alta capacidad de influencia en las decisiones de las empresas hoteleras, tratan de imponer a la administración mayores descuentos en las tarifas por habitación y por los servicios a utilizar.

La presión de los productos sustitutivos. Los productos/servicios sustitutivos son aquellos que realizan algunas de las funciones que desarrollan los competidores de una industria, pero que, sin embargo, no son considerados parte de la misma en condiciones normales. La amenaza, no obstante, de que se conviertan en nuevos actores de una industria siempre está ahí. Ese podría ser el caso cuando las diferencias de precio son abismales, aun a pesar de no ofrecer exactamente el mismo producto que los actores principales de una industria. Es difícil que puedan dirigirse al segmento que compra de descanso y disfrute de la naturaleza, el mayoritario, teniendo situadas sus instalaciones en el mismo entorno del que quieren liberarse los clientes de ese segmento.

Se calcula que el llamado contrabando turístico, “excede por lo menos en tres veces el número de empresas formales en este sector, es decir, se calcula que en el país hay unas cincuenta mil habitaciones hoteleras y son más de ciento cincuenta mil las que están por fuera de la industria formal”.

El problema con estos hoteles es que evaden impuestos, no asumen responsabilidades con el estado, ni con los clientes respecto a la calidad y no pueden ofrecer ningún tipo de garantía a los usuarios ni a sus proveedores, la parahotelería es uno de los principales problemas que afecta a la industria hotelera hoy en día, este fenómeno genera una competencia desleal para las empresas formales, perjudica al municipio porque no percibe ingresos por impuestos, con este fenómeno pierden el estado el IVA que no se cobra y las empresas públicas porque cobran servicios como viviendas y no como hoteles. Estos establecimientos tampoco aportan el 2.5 por mil de los aportes parafiscales de ley, al fondo de promoción turística, ni al Sena, ni a las Cajas de Compensación.

Si bien no hay un estudio actualizado en la región se observa la existencia de la hotelería informal, la cual cuenta con construcciones de pocas habitaciones y el monto de las tarifas es menor de \$15.000, igualmente se destaca la casas de familia las cuales se adecuan para el servicio de hospedaje, sin ningún control para el pago de impuestos y con unas tarifas supremamente bajas.

3.7.1.6 Barreras de entrada.

- **Warnings Travel.** Informes de viaje ofrecen información sobre la seguridad internacional, leyes y costumbres locales, requisitos de ingreso, condiciones de salud, viajes y otras importantes cuestiones.

Los extranjeros se informan de los peligros antes de viajar a cualquier país, varios países se encuentran marcados con alertas entre ellos se encuentra Colombia, indicando que los viajeros deberían evitar este tipo de viajes no esenciales o evitar todos los viajes al país o región determinada (s) del país. Si el extranjero pretende visitar un país con la marca de alerta, puede que desee reconsiderar sus planes de viaje, puesto que en las embajadas de los países les advierten de los peligros y les dicen que la decisión de los viajes es de exclusiva responsabilidad de la persona.

- **Seguridad en la región.** Nariño es hoy escenario de guerra de expropiación territorial y reingeniería social, y se ejecutan fumigaciones con glifosato los cultivos de pancoger, afectando las fuentes de agua de numerosas comunidades, caseríos y reservas naturales que se encuentran en la zona; esto hace que el turismo disminuya considerablemente afectando no solo la economía del departamento sino también la de los inversionistas en hotelería y turismo.

- **Baja Inversión En El Sector Hotelero A Nivel Regional.** Por reactivación del volcán galeras se han presentado implicaciones económicas y sociales en el departamento de Nariño, motivo por el cual se han presentado bajas en cuanto a turismo se refiere y no solamente por esta razón sino por muchos otros factores que se han venido analizando.

3.7.1.7 Barreras de salida.

- **Inversión Inicial.** La inversión hotelera aumentó de manera considerable en los últimos cinco años, a la par con el incremento del ingreso de extranjeros al país (este año se esperan 1,3 millones de visitantes).

Según el presidente Nacional de Cotelco, Jaime Alberto Cabal, las cifras del sector indican que en el 2002 la inversión no llegaba a los \$9.000 millones, pero con la reactivación de la economía nacional ha venido creciendo paulatinamente.

Ya para el 2004 se superaron los \$40.000 millones para luego, en el 2006, crecer hasta los \$140.000 millones. Según el dirigente gremial, este año se espera alcanzar los \$200.000 millones.

- **Infraestructura.** Como en el resto de las organizaciones de negocios, la mayoría de los inversionistas desearían un retorno razonablemente rápido sobre sus inversiones de capital. Por lo tanto, para hacer de la hotelería una inversión atractiva se hace necesario establecer montos financieros propios así como también el establecimiento de facilidades financieras mediante créditos de instituciones públicas o a través de instituciones financieras de carácter privado.
- **Tradicionalismo Y Tiempo En El Sector Hotelero Regional.** La cantidad de establecimientos de hospedaje se ha incrementado en los últimos 10 años, destacando la mejora en calidad y número de los establecimientos de las categorías más altas (4 y 5 estrellas), orientados al segmento corporativo o turismo de negocio y la expansión de estos, ante el crecimiento del turismo.

3.7.1.8 Instituciones que apoyan al sector hotelero.

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

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

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

3.8 ENTORNO INTERNO

Se realiza una evaluación de las funciones administrativas: planeación, organización, dirección, personal y control.

Planeación. Por la documentación revisada se encontró que el hotel tiene metas claramente definidas, lo anterior obedece a la existencia de un proceso de planeación, esta clara la estrategia general que utiliza el hotel para atender a sus huéspedes y propiciar su desarrollo, la misión, visión están escritas y son compartidas por los funcionarios.

El gerente del hotel ha trazado las grandes políticas de la empresa y por lo tanto ha elaborado planes y programas para el desarrollo de la misma. Para su corta existencia se cuenta con una visión de largo plazo y se tiene en cuenta los cambios del entorno.

La estructura organizativa del hotel es sencilla, ha sido eficiente hasta el momento, por lo tanto cubre las necesidades de la empresa, como se esta ampliando y aumentando los porcentajes de ocupación se ve en la necesidad de aumentar su planta de personal, para cubrir funciones importantes, si quiere la organización proyectarse hacia el futuro con mejores resultados operacionales.

El hotel cuenta con manuales de funciones que son cumplidos a satisfacción por el personal, más aquellas funciones que se les asigna por necesidades del servicio. Por lo anterior, existe un manual de funciones que garantiza la armonía en el trabajo, cabe destacar que la organización no posee un manual de procedimientos administrativos, ni uno de control interno, aunque existe un control de trabajo que lo ejerce el gerente y el administrador; por estas razones el hotel presenta debilidades organizativas.

Motivación. En el hotel como en toda entidad, el buen estado de animo y comunicación entre empleados ha sido primordial para su desarrollo y proyección. El personal que labora en la empresa se siente satisfecho y motivado por el trabajo que realiza, influyendo que las ausencias al trabajo sean bajas y haciendo fácil adaptarse a los cambios que se presenten en la entidad.

Como toda persona cada uno de los empleados del hotel tiene aspiraciones y quizás metas por alcanzar, claro esta que no se puede satisfacer todas sus necesidades, los empleados manifiestan sentirse a gusto en el hotel.

El hotel no cuenta con políticas de estímulo programadas en capacitación de los empleados, en forma ocasional asisten a cursos de recepción, servicio al cliente y relaciones humanas, el Gerente asiste a diversos eventos programados por Cotelco, estos no están enmarcados dentro de un plan que permita mejorar el desempeño del cliente interno

Personal. El hotel por su tamaño no tiene un jefe de personal. El Gerente ha hecho sus veces en forma satisfactoria. La selección de personal se ha hecho en

forma cuidadosa y minuciosa a través de concursos sobre: presentación personal, facilidad de expresión, relaciones interpersonales, como solucionar problemas, y conocimientos de la región en especial de la ciudad de Pasto, esto es una gran fortaleza del hotel.

Los contratos celebrados con los empleados se ha hecho por escrito a termino fijo por periodos de un año, al contador se lo ha contratado por el sistemas de prestación de servicios.

La estructura de salarios esta definida de acuerdo al salario mínimo, se paga las prestaciones sociales exigidas por la ley.

No existe un sistema de calificación de rendimientos, constituyéndose en una debilidad para el hotel. En reuniones no planificadas de hacen observaciones sobre el rendimiento.

El hotel carece de procedimiento regular de quejas, lo que constituye en una debilidad organizacional. No hay políticas disciplinarias expresas, sólo se hacen llamados de atención en forma verbal y muy pocas veces en forma escrita.

En materia de salud ocupacional cuenta con un programa de salud ocupacional y un reglamento de seguridad e higiene

En la parte logística, el hotel tiene un proceso coherente de control de la seguridad de las instalaciones y de las pertenencias de la organización como de los huéspedes.

Control. El hotel tiene limitaciones en control interno de los procesos que se siguen para la ejecución de su objeto. Se elabora el presupuesto de ingresos, rentas y gastos, hay control de su ejecución. El control de inventarios se hace a muebles, equipos de oficina, equipos de comunicación y computación, elementos de habitaciones y restaurante.

Localización y distribución. la localización física del hotel está acorde con los servicios que ofrece, su ubicación estratégica por estar en la zona comercial de la ciudad que se constituye en una ventaja comparativa y acorde al segmento de mercados que atiende.

La distribución y ubicación en los puestos de trabajo responde eficientemente a los procesos de operación por el mobiliario adecuado y espacios amplios.

Capacidad Financiera. Si comparamos los estados financieros de Hotel Fernando Plaza, nos podemos dar cuenta que esta empresa a evolucionado

satisfactoriamente, inclusive superando las metas y expectativas propuestas por los inversionistas. Por ejemplo, la utilidad del negocio creció en un 240%, las ventas en un 267% si comparamos los resultados entre el 2006 al 2007, entre otros detalles de importancia.

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO
ENERO 1 A DICIEMBRE 30 DE 2.007
HOTEL FERNANDO PLAZA
NIT. No.- 87,215,438-2

ACTIVO

Corriente

CAJA	2,500,000,		
BANCOS	16,177,000,		
CLIENTES	22,000,000,		
INVENTARIOS	85,000,000,		
Total Activo Corriente			125,677,000,

Fijo

BIENES RAICES URBANOS	120,000,000,		
BIENES RAICES RURALES	0		
MAQUINARIA Y EQUIPO	11,000,000,		
MUEBLES Y ENSERES	19,000,000,		
Total Activo Fijo		150,000,000,	
TOTAL ACTIVO			275,677,000,

PASIVO

Corriente

PROVEEDORES NACIONALES	1,450,000,		
Total Pasivo Corriente		1,450,000,	

A Largo Plazo

OBLIGACIONES FINANCIERAS	40,000,000,		
OBLIGACIONES A TERCEROS	8,500,000,		
Total Pasivo a Largo Plazo		48,500,000,	
TOTAL PASIVO			49,950,000,

PATRIMONIO

CAPITAL	127,167,000,		
Utilidad Del Ejercicio	98,560,000,		
Total Capital		225,727,000,	
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL			275,677,000.

**BALANCE GENERAL CONSOLIDADO
ENERO 1 A DICIEMBRE 30 DE 2.006
HOTEL FERNANDO PLAZA
NIT. No.- 87,215,438-2**

ACTIVO

Corriente

CAJA	800,000,	
BANCOS	4,200,000,	
CLIENTES	2,700,000,	
INVENTARIOS	35,000,000,	
Total Activo Corriente		42,700,000,

Fijo

BIENES RAICES URBANOS	120,000,000,	
BIENES RAICES RURALES	0	
MAQUINARIA Y EQUIPO	10,000,000,	
MUEBLES Y ENSERES	18,000,000,	
Total Activo Fijo		148,000,000,

TOTAL ACTIVO		190,700,000,
---------------------	--	---------------------

PASIVO

Corriente

PROVEEDORES NACIONALES	1,200,000,	
Total Pasivo Corriente		1,200,000,

A Largo Plazo

OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	
OBLIGACIONES A TERCEROS	40,800,000,	
Total Pasivo a Largo Plazo		40,800,000,

TOTAL PASIVO		42,000,000,
---------------------	--	--------------------

PATRIMONIO

CAPITAL

Utilidad Del Ejercicio	120,000,000,	
	28,700,000,	
Total Capital		148,700,000,
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL		190,700,000,

HOTEL FERNANDO PLAZA
C.C.No.- 87,215,438
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
ENERO 1 A DICIEMBRE 30 DE 2.006

Ventas o Ingresos Netos	103,788,000,
MENOS Costo de Ventas	44,024,000,
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	59,764,000,
MENOS Gastos de Operación	21,464,000,
UTILIDAD DE OPERACIONES	38,300,000,
MENOS Gastos Financieros	1,500,000,
MENOS Otros Gastos	5,300,000,
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	31,500,000,
MENOS Provisión para impuestos	2,800,000,
Mas otros ingresos	0.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	28,700,000,

HOTEL FERNANDO PLAZA
C.C.No.- 87,215,438
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
ENERO 1 A DICIEMBRE 30 DE 2.007

Ventas o Ingresos Netos	380,945,000,
MENOS Costo de Ventas	188,907,000,
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	192,038,000,
MENOS Gastos de Operación	46,558,000,
UTILIDAD DE OPERACIONES	145,480,000,
MENOS Gastos Financieros	2,200,000,
MENOS Otros Gastos	42,220,000,
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	101,060,000,
MENOS Provisión para impuestos	2,500,000,
Mas otros ingresos	0.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	98,560,000,

3.9 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PC.

Esta matriz identifica a los competidores más importantes y determina sus fortalezas y debilidades particulares. Los juicios son subjetivos por tanto se recomienda usarse con cautela.

Tabla 5. Matriz Perfil Competitivo

	HOTEL FERNANDO PLAZA			HOTEL CUELLAR'S		HOTEL AGUALONGO	
FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	(Ax B)	CLASIFICACION	(Ax B)	CLASIFICACION	(Ax B)
1.Comodidad	25%	2	0,5	3	0,75	3	0,75
2. Precio.	22%	4	0,88	2	0,44	2	0,44
3. Ubicación.	17%	3	0,51	3	0,51	4	0,68
4. Trayectoria.	16%	1	0,16	4	0,64	4	0,64
5. Seguridad.	20%	1	0,2	3	0,6	3	0,6
TOTAL	100%		2,25		2,94		3,11

	HOTEL DORADO		CASA MADRIGAL		HOTEL DON SAUL	
FACTORES EXTERNOS	CLASIFICACION	(Ax B)	CLASIFICACION	(Ax B)	CLASIFICACION	(Ax B)
1.Comodidad	1	0,25	2	0,5	2	0,5
2. Precio.	1	0,22	2	0,44	2	0,44
3. Ubicación.	3	0,51	3	0,51	4	0,68
4. Trayectoria.	3	0,48	2	0,32	4	0,64
5. Seguridad.	3	0,6	3	0,6	3	0,6
TOTAL		2,06		2,37		2,86

	HOTEL MORASURCO		HOTEL GALERIAS	
FACTORES EXTERNOS	CLASIFICACION	(AxB)	CLASIFICACION	(AxB)
1.Comodidad	2	0,5	2	0,5
2. Precio.	2	0,44	2	0,44
3. Ubicación.	3	0,51	3	0,51
4. Trayectoria.	4	0,64	3	0,48
5. Seguridad.	3	0,6	3	0,6
TOTAL		2,69		2,53

Análisis y conclusiones de la matriz de Perfil Competitivo PC. Según los parámetros escogidos, el hotel con mejor calificación es el hotel Agualongo con 3,11 puntos, lo que significa que dentro de la industria hotelera de Pasto es el hotel que mejores condiciones ofrece a sus usuarios.

El Hotel Fernando Plaza se ubica en el sexto lugar dentro de la industria hotelera agremiada en la ciudad de Pasto, Con un puntaje de 2,25 cuyas mayores falencias son la seguridad y la ampliación del portafolio de servicios.

Publicidad. La publicidad del Hotel Fernando Plaza se basa en las relaciones públicas que se llevan a cabo en reuniones con diversas empresas.

Pautar en diversos canales regionales entre ellos RAV TV de Ipiales, en revistas especializadas como: "VAMOS" del círculo de lectores, en radio, guías turísticas de Nariño y directorios telefónicos del país.

Promoción. Se contratara una relacionista pública ubicada en un stand en el aeropuerto de la ciudad, ella entregara un cupón de descuento con el ánimo de promocionar el Hotel.

Propaganda. Se espera que los huéspedes sean la mejor fuente de difusión dado por la satisfacción plena del servicio.

Relaciones públicas. Establecer vínculos con empresas de transportes de pasajeros, entidades del estado y a demás instituciones, con el fin de ampliar el porcentaje de ocupación.

Ventas. Para vender el Hotel Fernando Plaza en el interior del país y en el exterior se contratara un relacionista público, el cual tendrá como objetivo específico establecer convenios con 55%, como mínimo, de 100 empresas visitadas. El hotel Fernando Plaza, llega al usuario a través de la pagina Web

www.hotelfernandoplaza.com donde se muestra el portafolio de servicios. Crear un canal de distribución la cual va a servir como herramienta de ventas.

4. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

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

4.1.1 Entorno Económico. En el país se están construyendo nuevos hoteles, se vive hoy del cliente de negocios, el turismo vacacional se esta incrementando en los últimos años, debido en parte a la política de seguridad democrática del gobierno de Álvaro Uribe¹¹.

“El IVA del 10% que deben pagar los huéspedes y la reevaluación del peso, castiga a los extranjeros que nos visitan y favorece a los colombianos que viajan al exterior”¹².

Colombia aparece en el décimo primer lugar preferido dentro de los países de América con su oferta de montañas, lagunas campesinas de Nariño y Boyacá, los campos vallecaucanos, los pueblos cafeteros, las ferias y las fiestas son razones para incrementar el turismo.

La ocupación en el ultimo cuatrienio esta aumentando, el sector esta en un proceso de recuperación, el precio por habitación se esta incrementando.

De acuerdo con el DANE, el turismo extranjero gasta de su presupuesto el 21.5% en hoteles mientras que el turista domestico solo gasta el 5.5%.

Se necesita trabajar conjuntamente con el gobierno para alcanzar la paz y crear políticas para el sector, con el fin de proyectar el turismo como un renglón con inmensas posibilidades en el campo de la exportación y generación de empleo, se calcula que cada dos habitaciones genera por lo menos un empleo directo.

En un estudio realizado por FEDESARROLLO para COTELCO, expresa que el turismo receptivo es muy sensible a dos variables: comercio y tasa de cambio, la premisa es si las relaciones comerciales de un país con Colombia crecen en el 10%, el incremento del turismo receptivo crecerá en 14% y si la reevaluación es

¹¹ PROGRAMA DE GOBIERNO. Alvaro Uribe Velez. 2002 – 2006. P. 84-86.

¹² LA REPÚBLICA. Hoteleros buscan mejorar sus condiciones de crédito. Bogotá, 2005.

del 10%, el turismo receptivo disminuye en un 14%, afortunadamente se presenta un crecimiento de la economía lo que puede activar el turismo receptivo.

Cuando se presentan dificultades económicas, el sector debe cambiar su estrategia de comercialización y adecuar el producto hotelero a las necesidades que tiene el huésped que viaja por recreación.

Un hotel con una estructura administrativa y costos flexibles, puede disminuir sus tarifas, para buscar otros nichos de mercado, si después de un cuidadoso análisis es posible recuperar la inversión, esto es volverse más competitivo.

La hotelería informal excede por los menos en tres veces a la hotelería formal, el problema de estos hoteles es que evaden impuestos, no asumen responsabilidad con el estado, ni con los clientes respecto a la calidad y no pueden ofrecer ningún tipo de garantía a los usuarios y a los proveedores, la parahotelería es uno de los principales problemas que afecta a la industria hotelera hoy en día.

El sector hotelero en Pasto ha contribuido de manera importante en el desarrollo de la ciudad y se constituye en una fuerza dinámica desde el punto de vista económico.

Los competidores más importantes del Hotel Fernando Plaza es la hotelería agremiada de la ciudad, es decir los hoteles: Agualongo, Morasurco, Don Saúl, Cuellar, Galerías, Casa Madrigal y El Dorado.

En relación con las políticas que desarrolla el departamento se indicó que por falta de recursos no se hacía la adecuada y necesaria promoción de las fortalezas con que cuenta la región, aunque en el corto plazo ya se han elaborado estudios para que Nariño sea un destino turístico.

Nariño tiene potencialidades tales como, turismo social, receptivo, ecoturismo, agroturismo, acuaturismo y turismo de aventura los cuales son necesarios estructurarlos como paquetes turísticos, con el fin de promoverlos nacional e internacionalmente.

- Grado de rivalidad entre competidores: Existe un alto grado de rivalidad entre los competidores ya que todos cumplen en cierta medida con los factores de éxito propuestos en la matriz de perfil competitivo (MPC); el Hotel Fernando Plaza aprovecha su ventaja en precios para afianzar su penetración en el mercado y así contrarrestar la trayectoria de los competidores como el hotel Morasurco y el Hotel Agualongo y a su vez ampliar su portafolio de servicio y dándole prioridad al tema de seguridad.

- Poder de negociación de los clientes o compradores: Para el hotel Fernando Plaza el huésped tiene un alto poder dentro de la negociación, ya que cualquier grado de insatisfacción genera la pérdida de este usuario y además puede generar pérdida de futuros clientes.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Dentro de la industria hotelera es muy difícil la entrada de nuevos competidores ya que el costo de la inversión es elevada y además la tasa interna de retorno es a largo plazo, además los hoteles se encuentran agremiados, por esta razón es más complicado que entre un nuevo competidor ya que el posicionamiento de los hoteles es muy alto en el mercado.
- Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que hay una diversidad de productos los cuales pueden ser adquiridos en distintas partes, es decir, existe una gran oferta de estos bienes.
- Presencia de productos sustitutos: Dentro de la industria hotelera existen diversos sustitutos como: aparta-hoteles, hostales, moteles y residencias, pero estos sustitutos no influyen dentro del nicho al cual el gremio hotelero está dirigido.

4.1.2 Entorno Político. Para construir confianza, el gobierno dice, en Colombia la inversión privada tiene todas las posibilidades, esto siempre que cumpla con las normas éticas de la responsabilidad social.

Colombia es igual, plenas oportunidades para la inversión privada, con el cumplimiento de las normas éticas de la responsabilidad social. Tener inversionistas de calidad empresarial, con calidad ética, es muy importante para el país, principalmente para la actividad turística y por eso hay que seguir insistir en la Seguridad Democrática. Para que no se pierda la confianza inversionista.

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

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

Pasto es sin lugar a dudas una de las ciudades dignas de ser visitadas en Suramérica.

4.1.4 Entorno Social. La política de turismo reciente ha puesto énfasis en mejorar la competitividad del sector en sus productos y en sus destinos. Se ha centrado en atender las necesidades y el desarrollo del turismo doméstico que en el orden internacional y en Colombia representa el 80% de los desplazamientos por motivos turísticos.

El trabajo en materia de competitividad (incluyendo mejora de infraestructuras, capacitación, plan de seguridad, jornadas empresariales para acercar los esquemas de crédito al usuario del sector), unido a una efectiva campaña promocional, han conducido a un real fortalecimiento de los destinos turísticos más importantes para los colombianos.

El movimiento de viajeros hacia Colombia en los últimos años ha tenido un comportamiento decreciente, mientras que el número de viajeros que salen del país ha ido en aumento.

4.1.5 Entorno Ambiental. Erróneamente se ha creído que el problema del deterioro del medio ambiente es un problema que interesa exclusivamente al sector agrícola de los países y por lo tanto su tratamiento es de obligación también exclusiva de los campesinos. El tema afecta e interesa a todos los sectores económicos, sociales, políticos y culturales de todos los países del mundo, tanto por su responsabilidad total en su deterioro como en su superación integral, pues sus efectos son tan generalizados como comunes a todos los habitantes del planeta, independientemente de su ubicación socioeconómica.

De las 3.326.890 has del departamento de Nariño, el 78% se encuentra cubierta de bosques, de los cuales el 78% se ubican en la zona pacífica. El 60% de la producción total de madera de la costa pacífica, lo aporta el departamento de Nariño

“Se calcula que en el departamento de Nariño se deforestan 7.400 hectáreas por año, por la explotación irracional de los bosques para fines industriales y de

combustible”¹³. Por ejemplo, el 80% del suministro energético rural es de origen maderero y el 20% restante se destruye por el uso de agroquímicos.

Entre las causas que agudizan el problema ambiental de Nariño está el desarrollo precapitalista que lleva a una acción antrópica de los pobladores sobre la fauna silvestre, a los asentamientos poblacionales en zonas productoras de agua, al inadecuado uso de los suelos, al uso de productos contaminantes, la presencia de cultivos ilícitos cerca de las cuencas hidrográficas.

Para cultivar una hectárea y media de amapola se derriba dos hectáreas y media de montaña de bosques altos que son irremplazables, la coca destruye los bosques húmedos de montaña ubicados entre 800 y 1.300 metros sobre el nivel del mar. Se calcula que el 8% del territorio nariñense estaría sembrado por cultivos ilícitos.

Pero por sobre todas las razones está, la cultura irracional e insostenible de actuar el hombre sobre la naturaleza generada ella por condiciones materiales de vida, las necesidades de subsistencia y por la misma competencia desenfrenada de las empresas capitalistas.

El deterioro del ecosistema es concomitante al desarrollo del capitalismo.

4.2 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE.

La matriz de evaluación de variables externas permite resumir y evaluar:

- * La selección de variables externas decisivas
- * La selección de las fuentes de información
- * Las predicciones ambientales determinantes

¹³ Portafolio – Nariño. Fascículo No. 4. P. 45.

4.3 CÁLCULO DE LA MATRIZ MEFE, ANÁLISIS Y COMENTARIOS A LA MATRIZ.

Tabla 6. Matriz MEFE

FACTORES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	(AxB)
DESARROLLO COMERCIAL	11%	3	0,33
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	10%	2	0,2
COMPORTAMIENTO DÓLAR	8%	2	0,16
SEGURIDAD REGIÓN	10%	1	0,1
INCENTIVOS TRIBUTARIOS	10%	4	0,4
NIVELES INGRESOS	11%	2	0,22
COMPETENCIA.	10%	1	0,1
TRAYECTORIA.	9%	1	0,09
GENERACIÓN DE EMPLEO.	7%	3	0,21
DESARROLLO TURÍSTICO.	14%	1	0,14
TOTAL	100%		1,86

Fuente: Hotel Fernando Plaza

Análisis. Los factores externos para la industria hotelera dieron como resultado, según la matriz MEFE, 1,86 lo que significa que para este sector el ambiente externo no es el ideal en el momento.

5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

5.1 FORTALEZAS

- **Tarifas.** Hotel Fernando Plaza se caracteriza por ofrecer un muy buen producto a unas tarifas módicas, como estrategia para penetrar mercado.
- **Publicidad.** La parte publicitaria se maneja de manera personalizada, donde personal idóneo y calificado para esto, se encarga de desarrollar contactos ya sea vía telefónica o por Internet y visitar a clientes potenciales. Obviamente, contamos con un portafolio de servicios, volantes, tarjetearía, pagina Web, la cual; se utiliza en especial para que huéspedes a los cuales, nos es imposible visitar por su ubicación, nos puedan conocer.

Por otro lado, tenemos cuñas radiales constantes, además, patrocinamos eventos de gran envergadura la cual normalmente nos da mayor estatus y publicad.

- **Promoción.** Hotel Fernando Plaza, hace parte de la Asociación Hotelera de Colombia, por medio de la cual, asistimos a ferias de envergadura nacional e internacional como es ANATO en Bogotá, la BTA en Medellín etc.

Servicio.

- **Salón de Convenciones Isabel 1ra la Católica.** Este era un servicio complementario el cual, habían demandado los huéspedes, ya que estos normalmente hacen lanzamientos de productos, capacitaciones, conferencia, reuniones de negocio, y por lo general, les gusta tener todos los servicios en el mismo lugar en donde se hospedan.
- **Internet Inalámbrico.** Dada la naturaleza de los clientes del Hotel Fernando Plaza, esta se convirtió en una exigencia debido a que esta herramienta de trabajo es indispensable para todo tipo de ejecutivos.

Gestión del Talento Humano.

- **Selección de personal.** se convoca a determinado número de aspirantes dependiendo del cargo, luego, se procede a realizar una serie de entrevistas. Quienes salen seleccionados se les realiza un examen medico, para cerciorarse

que este en plenas condiciones laborales. Quien haya pasado todo el proceso de selección se formaliza un contrato de trabajo a término definido.

- **Capacitación.** se desarrolla un programa anual de capacitación, en trabajo en quipo, servicio al cliente y competencias acordes con el cargo. Estos cursos los dicta el SENA así como COTELCO a los que somos los afiliados.
- **Auto evaluación.** Se evalúa de acuerdo al desempeño y progreso profesional de cada uno de los colaboradores, de los cuales, se lleva un folio de vida en el cual se hacen los registros o anotaciones del caso.

Tecnología.

- **Hardware.** Se cuenta con 5 computadores, tanto en sala de Internet, contabilidad, y recepción, los cuales trabajan con Windows XP.
- **Software.** Manejamos el software Zeus pero únicamente en su parte contable, donde maneja todos los estados financieros, cartera etc.
- **Cobijas térmicas y antialérgicas.** esto nos permite brindar un mayor confort dadas las condiciones del medioambiente de nuestra región además, de prevenir alergias que pueden tener los diferentes huéspedes de nuestro hotel.
- **Aspiradoras y lavadoras que remueven sacaros.** esto nos permite eliminar todo tipo de bacterias tanto en almohadas, colchones así como alfombras.

Abastecimiento.

- **Compras.** Hotel Fernando Plaza maneja stocks mínimos de inventarios, por ende cuando se llega a este límite se realizan pedidos de lo que sea necesario.
- **Bancos.** Esta ha sido una gran herramienta para que el Hotel Fernando Plaza pueda ampliar sus cómodas y lujosas instalaciones. Ya que estos han sido prácticamente los artífices de nuestro rápido crecimiento, por medio de los créditos a los cuales hemos tenido acceso debido a la buena relación que tenemos con el sector bancario.
- **Documentación.** Se ha diseñado una documentación que ha sido funcional y que ha permitido llevar determinados controles y estadísticas para el buen desempeño de la empresa.

Infraestructura.

- **Comunicaciones.** Para tener acceso al mercado potencial, el Hotel Fernando Plaza realiza telemarketing, comunicaciones vía Internet, visitas personalizadas etc.
- **Relaciones institucionales.** Se han establecido, buenas relaciones con el sector oficial así como empresas prestigiosas en el ámbito nacional.
- **Planificación.** El Hotel Fernando Plaza, viene desarrollando un plan estratégico tanto de ampliación de su portafolio, así como del mejoramiento de sus instalaciones y planta de personal. Dentro de este plan, a pesar de que algunos proyectos son de gran envergadura, se han logrado implantar varios como es la construcción de un gran salón, fuimos el primer hotel en Pasto en ofrecer tecnología WIFI entre otros.
- **Estructura.** Nuestra estructura organizacional, se da en forma circular, donde todos los colaboradores saben que poseen información vital (debido a su contacto permanente con el cliente final) que coadyuva a la gestión que comercial, administración, y gerencia desarrolla.

5.1.1 Estrategia. Porter define la estrategia competitiva como la adopción de posturas defensivas u ofensivas para ocupar una posición sostenible en la industria que permita a la empresa manejar adecuadamente su relación con las cinco fuerzas competitivas (competidores, amenaza de nuevas entradas, proveedores, clientes y productos sustitutos) de modo que obtenga una remuneración del capital invertido superior a la media. Cada estrategia seguida por cada empresa será una única construcción que refleje las particularidades de la misma; sin embargo, en un primer nivel, se puede distinguir entre tres estrategias genéricas, que pueden utilizarse solas o en combinación con otras:

- Ser líder en costos.
- Diferenciación.
- Especialización.

Generalmente, el éxito a la hora de competir estriba en que se siga una de las tres estrategias y que no se mezclen sus postulados, aunque, en raras ocasiones, es posible hacerlo. Además, ninguna de las tres estrategias garantiza un nivel elevado de beneficios empresariales. Tal nivel viene marcado, como se ha demostrado, por las cinco fuerzas que marcan la intensidad de la competencia. Sin embargo, un seguimiento cabal de la estrategia adecuada en cada caso sí

permitirá a una empresa batir a sus competidores, obtener mejores resultados que éstos.

Ser líder en costos requiere la puesta en práctica de una serie de políticas orientadas a la consecución de este objetivo básico. Tal objetivo debe presidir todas las acciones de la empresa, empezando con la construcción de instalaciones donde prime la función que desarrollan por encima de todo y donde se puedan establecer sinergias con otras áreas del establecimiento. Minimizando los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, oferta de servicios o publicidad. Vigilando estrechamente los costos fijos y utilizando la experiencia para obtener ahorros. Dicha estrategia confiere a la empresa una posición defensiva frente al resto de fuerzas competitivas.

Nadie puede ir más bajo en costos de lo que la empresa puede, ello desalentará a otras empresas que estén pensado en entrar en la industria y los productos sustitutivos no serán considerados. Por otra parte, acuñar esta estrategia supone asumir pérdidas en un principio para robar cuota de mercado, una política de precios agresiva y capital suficiente para montar equipos e instalaciones que generen esa reducción de costos a medio o largo plazo.

La segunda estrategia genérica es la diferenciación del producto o servicio que se ofrece, de modo que sea percibido, en la industria, como poseedor de algo único. Las empresas pueden diferenciarse en el diseño de las instalaciones, en la prestación del servicio, en la política de comunicación, en la tecnología que desarrollan. Los costes pasan a un segundo plano. Es esencial, por tanto, que la empresa posicione esa imagen de singularidad que facilite que sus clientes sean menos sensibles a los incrementos de precio y que disuada a los competidores de seguir su línea.

Una tercera estrategia competitiva es la especialización. Como su propio nombre indica supone servir las necesidades de un segmento o de una zona geográfica de manera exclusiva y sin olvidar ningún detalle. La especialización implica ser líder en costes o la diferenciación con respecto a un segmento objetivo o zona geográfica.

¿Cuál es la estrategia correcta? Las tres tienen sus ventajas, ya descritas, y sus riesgos.

La estrategia de ser líder en costos puede ser neutralizada con el paso del tiempo al producirse un fenómeno de aprendizaje por parte de los recién llegados. La imitación puede llevar a poner en aprietos una estrategia de diferenciación, sobre todo en el marco de las circunstancias que rodean a una industria poco crecimiento. La especialización puede llegar a superarse por una gran empresa

que genere economías de escala, con capacidad para gestionar varios establecimientos.

Ser líder en costos conlleva una fuerte inversión en equipamientos hoteleros que garanticen esa funcionalidad, dejando en un segundo plano las consideraciones estéticas. Su público natural es aquel que concede más importancia a los resultados, la eficacia del tratamiento, que a los detalles en la prestación del servicio. El nivel de inversión alto supone que ha de captar clientes en todo el abanico competitivo, clientes muy sensibles al precio, que hagan posible mantener altas tasas de ocupación que sostengan la rentabilidad de la empresa. Los segmentos potenciales son grupos de tercera edad de nivel medio-medio, medio-bajo y bajo y jubilados, en general, en esos tres mismos niveles, impedidos o no. Seguir la estrategia de ser líder en costos plantea la posibilidad de aprovechar la oportunidad de mercado que se deriva del desarrollo de alojamientos con servicios hoteleros para residentes permanentes y temporales. Su entorno competitivo varía un poco al considerar como posibles competidores a productos sustitutivos como residencias. La especialización es la estrategia más común. Es la consecuencia lógica del tamaño reducido de la mayoría de establecimientos y de su fragmentación. Dentro de la estrategia de especialización, un buen número combina ser líder en costes con la estrategia de diferenciación al dirigirse al segmento elegido. La especialización se produce al servir las necesidades de un determinado segmento o de una zona. Las inversiones en instalaciones no son muy elevadas y la gestión de estos establecimientos está muy próxima al cliente, lo que se da en llamar trato familiar. Son establecimientos con dificultades para hacer llegar sus mensajes a su público potencial por su reducido tamaño y pueden competir con establecimientos de todos los niveles competitivos si su estrategia es de especialización por diferenciación.

La diferenciación en el sector, en el ámbito general, es la aconsejada para establecimientos de gran tamaño con fuertes inversiones realizadas y en curso. Las inversiones han de tener en cuenta las necesidades de los distintos segmentos que deben captar para sostener la rentabilidad de la empresa. Las inversiones en comunicación y promoción son también grandes. La formación del personal es clave para que sean capaces de prestar el servicio de forma diferenciada, flexible y adaptada a los requisitos de cada cliente de modo que no sean muy sensibles a los precios más elevados que han de pagar al comprar singularidad.

Aparte de la estrategia competitiva seguida por cada empresa, es recomendable la creación de destinos, locales o regionales que agrupen y complementen las estrategias seguidas por varios establecimientos, posibilitando la generación de economías de escala en los campos tecnológico, comercial, operativo y, sobre todo, la acuñación de una imagen de marca. Dicha estrategia no puede seguirse

sin un apoyo decidido de los municipios afectados. Es necesario que entiendan que no son estrategias de suma cero en el ámbito regional, sino donde todos ganan, y que faciliten la adecuación del entorno a la llegada de visitantes. Dicha estrategia es muy acertada para establecimientos nuevos: les ayudará a superar las barreras de entrada al adscribirse desde el principio a un todo, un destino, que suma más que las partes por separado.

LA ESTRATEGIA RECOMENDABLE PARA EL HOTEL FERNANDO PLAZA ES LA DIFERENCIACIÓN

5.2 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ MEFI O EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Tabla 7. Matriz NEFI

VARIABLES	PONDERACION	CALIFICACION	(AxB)
1. Talento Humano.	0,09	4	0,36
2. Instalaciones e infraestructura	0,12	3	0,36
3. Precio.	0,12	4	0,48
4. Confianza.	0,1	3	0,3
5. Eficiencia y eficacia	0,08	3	0,24
6. Seguridad.	0,1	2	0,2
7. Ubicación.	0,08	4	0,32
8. Servicios complementarios.	0,08	2	0,16
9. Disponibilidad en el servicio.	0,1	2	0,2
10. Higiene.	0,13	4	0,52
TOTAL	1		3,14

Fuente: Hotel Fernando Plaza

Análisis: el Hotel Fernando Plaza, según la matriz MEFI, obtiene una calificación de 3,14, lo cual significa que los proyectos elaborados en un principio se han desarrollado dentro de lo planeado, generando una proyección consistente.

6. MATRIZ DOFA

6.1 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA es una herramienta muy utilizada para formular estrategias. Mediante esta técnica se pueden formular cuatro tipos de estrategias.

6.2 MATRIZ DOFA – FADO

Tabla 8. Matriz DOFA – FADO

MATRIZ DOFA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	1. Ubicación Geográfico	1. Desarrollo Comercial
	2. Comportamiento Dólar	2. Incentivos Tributarios
	3. Seguridad Region	3. Agremicacion
	4. Niveles Ingresos	
	5. Competencia.	
	6. Trayectoria.	
	7. Desarrollo Turistico.	
FORTALEZAS		
1. Talento Humano.		
2. Instalaciones e infraestructura.		
3. Precio.		
4. Confianza.		
5. Eficiencia y eficacia		
6. Seguridad.		
7. Ubicación.		
8. Higiene.		
DEBILIDADES		
1. Seguridad.		
2. Servicios complementarios.		
3. Disponibilidad en el servicio.		

Fuente: Hotel Fernando Plaza

ESTRATEGIAS FO.

F2 – 02 A través de las remodelaciones y ampliaciones en la infraestructura, se aprovechan las exenciones tributarias por el valor invertido, generando mayor rentabilidad.

F3 – F5 – F8 - 01 mantener la política de precios, la eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios. Además, mantener el control sanitario para fomentar la confianza dentro de sus huéspedes, contribuyendo al desarrollo comercial de la ciudad.

ESTRATEGIA FA:

F3 – A4 Mantener los precios a niveles menores que la competencia organizada, para posicionar el hotel ante empresarios y turistas con ingresos igual o superior a tres salarios mínimos legales vigentes.

F1-F4-F8-A5-A6 Con la combinación de todas estas fortalezas se busca fidelizar a nuestros clientes, brindándoles un buen servicio y así contrarrestar la trayectoria y la fuerte competencia de la industria.

ESTRATEGIA DA:

D1 –A1- A3- A7 Los problemas de seguridad de la región y las eventuales erupciones del volcán Galeras generan incertidumbre en la industria por lo tanto el Hotel Fernando Plaza busca seguir el proceso de mejoramiento de la seguridad del sector a través de la colaboración de las autoridades políticas y policivas.

D2 – D3 –A5 -A6 con la ampliación del portafolio de servicios (salón de eventos), se busca atraer nuevos clientes y a su vez contrarrestar la escasa trayectoria y la fuerte competencia, generando posicionamiento del hotel en la mente del usuario.

ESTRATEGIA DO:

D1-D2-D3-O1-O3 Por medio del desarrollo comercial, tanto en la ciudad como en el sector es factible contrarrestar problemas tales como la inseguridad. Además, por medio de la agremiación se busca influenciar a las autoridades competentes para subsanar las necesidades del sector.

Al mejorar la Hotelería en la ciudad de Pasto por medio de la ampliación de servicios complementarios y su disponibilidad hace posible generar nuevos escenarios para el desarrollo de la industria y comercio en general (congresos, seminarios, foros etc.)

7. REDIRECCIONAMIENTO DEL HOTEL FERNANDO PLAZA

7.1 HORIZONTE DE TIEMPO

De acuerdo a las estrategias planteadas en la matriz DOFA, las cuales se deberán implementar durante los próximos cuatro años, se busca que el Hotel Fernando Plaza se posicione en el mercado además de incrementar su participación en esta industria aumentando considerablemente el número de clientes reales, a su vez, generar una imagen corporativa acorde con las exigencias del sector.

Tabla 9. Cronograma de actividades

Actividades	2006	2007	2008
CAI			
Salón eventos			
Bar.			
Mantenimiento instalaciones			

Fuente: Hotel Fernando Plaza

7.2 VALORES CORPORATIVOS

El cumplimiento de nuestros valores es el medio para lograr llevar a cabo nuestra misión y visión:

Calidez Humana. Refleja la vocación innata de las personas de la ciudad de Pasto y la urgencia de esta empresa por enseñar a nuestro personal el valor y virtud del servir. Es la amabilidad, la calidez y el respeto en el trato con nuestros huéspedes, el sello que queremos nos distinga en primera instancia.

Seguridad e Higiene. Es el prerrequisito fundamental para el éxito de nuestro negocio. Gracias al rigor de nuestros procedimientos técnicos estamos seguros de ofrecer a nuestros huéspedes un lugar impecable como punto clave para disfrutar de una confortable, tranquila y agradable estadía.

Eficiencia y Eficacia. Estos dos valores siempre van de la mano en el desarrollo de nuestras labores, ya que es primordial para nosotros ofrecer a nuestros huéspedes un servicio de calidad de la manera más ágil posible.

Responsabilidad. Surge de la plena convicción que incorporamos en la Empresa a través de nuestro personal, en torno a los beneficios que acarrea el estar comprometidos para desarrollar las tareas a nuestro cargo. Esto nos permite ser proactivos, generando resultados y beneficios tangibles.

Innovación. La invención es el arte de la redefinición de nuestros servicios, productos, estrategias, actividades y procesos, encaminando nuestra actividad a un mejoramiento constante para la mayor satisfacción y comodidad de nuestros clientes.

8. SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES MACROESTRATÉGICAS

8.1 MATRIZ PEEA O “POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN.”

Tabla 10. Matriz PEEA.

Fuerza financiera	Calificaciones
Rendimientos sobre la inversión	2,0
Apalancamiento financiero.	5,0
La liquidez	3,0
Capital de trabajo	5,0
Flujo de efectivo	3,0
Facilidad para salir del mercado	5,0
Riesgo implícito del negocio.	3,0
TOTAL	26,0
Promedio	3,7
Fuerza de la industria	
Potencial de crecimiento	4,0
Estabilidad financiera	4,0
Potencial de Utilidades	3,0
Conocimientos tecnológicos.	4,0
Aprovechamientos de recursos	5,0
Intensidad de capital	5,0
Facilidad para entrar en el mercado.	4,0
Productividad aprovechada de la capacidad	3,0
TOTAL	32,0
Promedio	4,0

Fuente: Hotel Fernando Plaza

Estabilidad del ambiente	
Desarrollo comercial	-2,0
Ubicación geográfica	-4,0
Comportamiento del dólar	-3,0
Seguridad en la región	-3,0
Incentivos tributarios	-3,0
Niveles de ingreso	-4,0
TOTAL	-19,0
Promedio	-2,7
Ventaja competitiva	
1.Comodidad	-5,0
2. Precio.	-2,0
3. Ubicación.	-3,0
4. Trayectoria.	-4,0
5. Seguridad.	-4,0
6.Comodidad	-2,0
7. Precio.	-1,0
TOTAL	-21,0
Promedio	-3,0

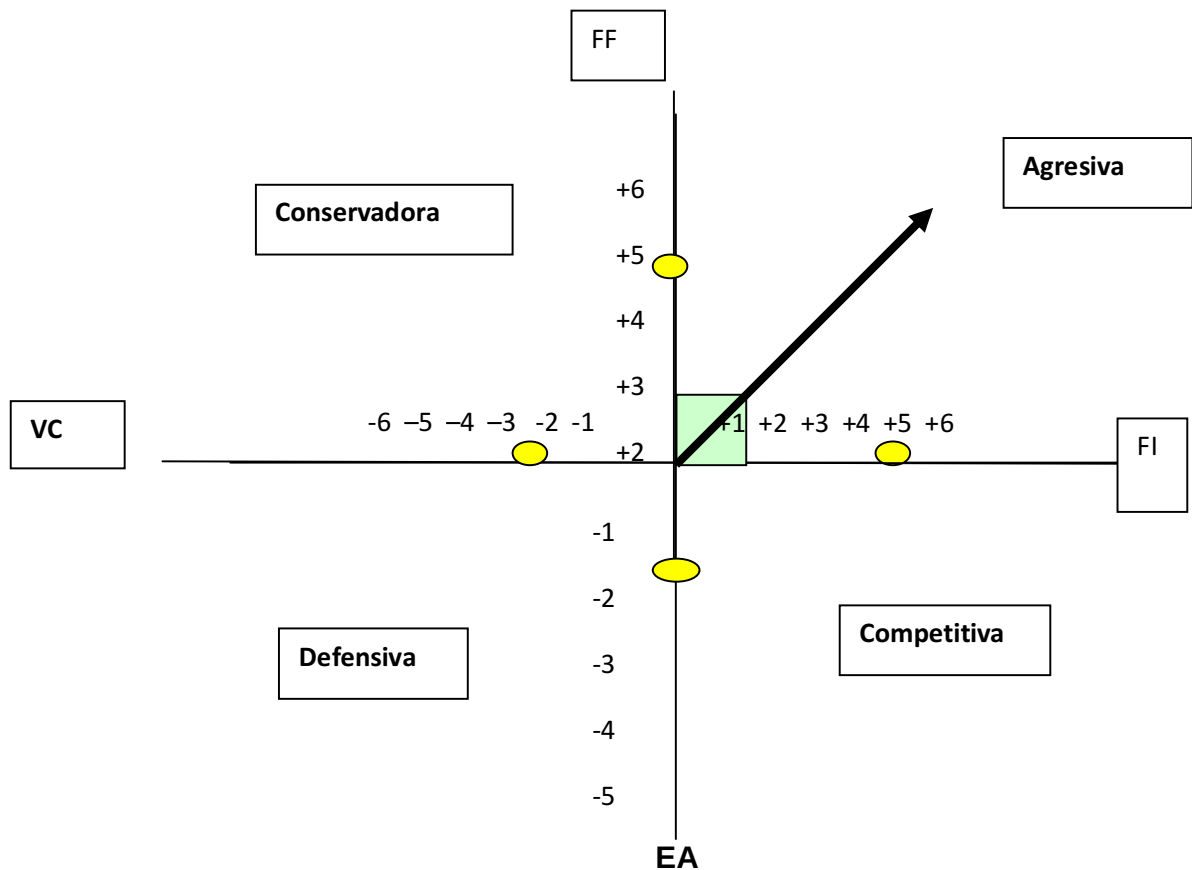
Fuente: Hotel Fernando Plaza

Conclusión

El promedio para la EA es -2.7
El promedio para la VC es -3.0

El promedio para la FI es 4.00
El promedio para la FF es 3.7

Gráfica 1. Matriz PEEA o “Posición estratégica y evaluación de la acción.”



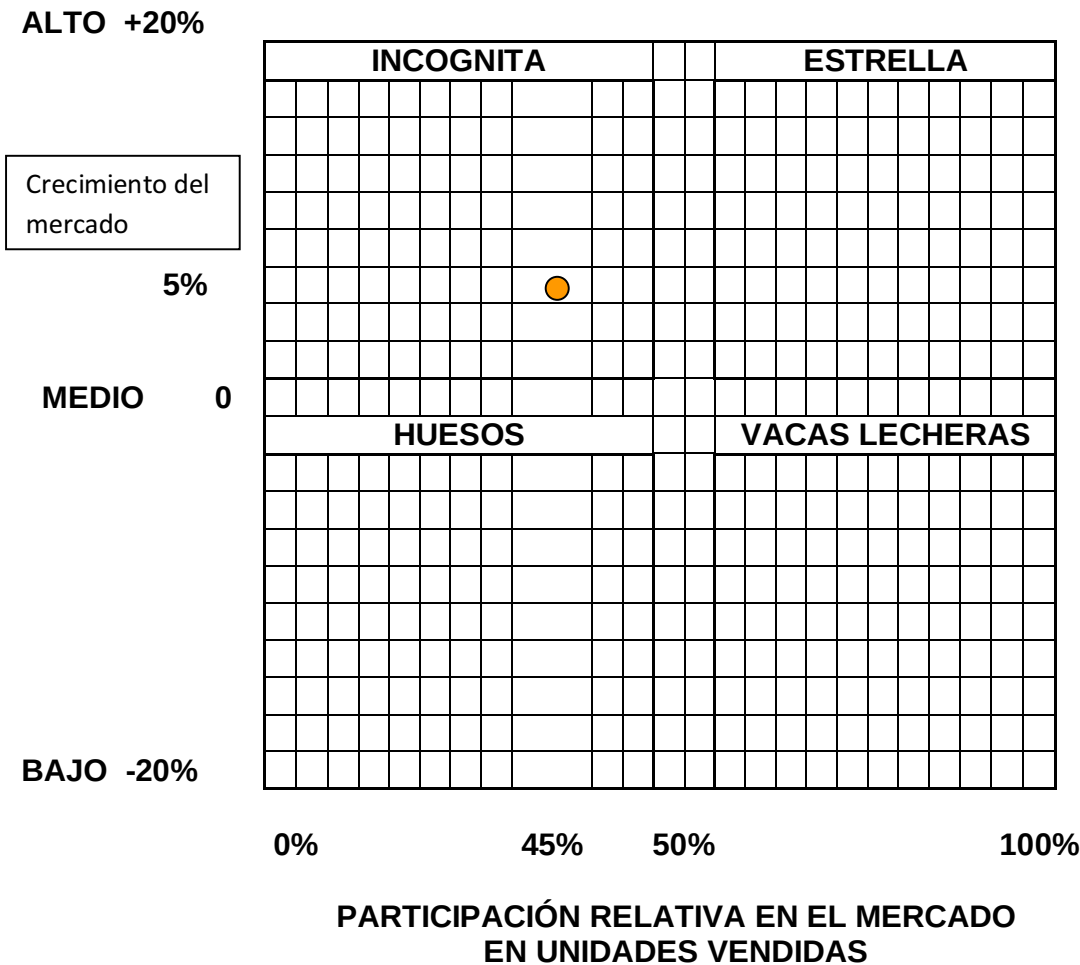
Análisis: el hotel Fernando Plaza tiene una fuerza financiera moderada la cual le permite aprovechar las oportunidades externas dadas por las escalas de precios, y a variabilidad de la demanda lo que le permite desarrollar las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto reflejándose en el aumento de huéspedes.

8.2 ANÁLISIS DE PORTAFOLIO GCB O “GRUPO DE CONSULTA DE BOSTON”

Esta matriz tiene como objetivo, mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisional para formular estrategias. Se aplica a una organización que posee

varias divisiones que compiten independientemente en el mercado (portafolio empresarial)

Gráfica 2. Participación relativa en el Mercado



La participación relativa en el mercado del hotel Fernando Plaza es:

$$(\text{Participación Hotel Fernando Plaza} / \text{Participación Agualongo}) \times 100$$

$$(0,1258 / 0,2787) \times 100 = 45, 14\%$$

El Hotel Fernando Plaza esta ubicado en el segundo cuadrante (incógnita) tiene como características:

- * Baja participación relativa en el mercado.
- * Compiten en actividades económicas de alto crecimiento
- * Requieren altas inversiones
- * Baja generación de ingresos

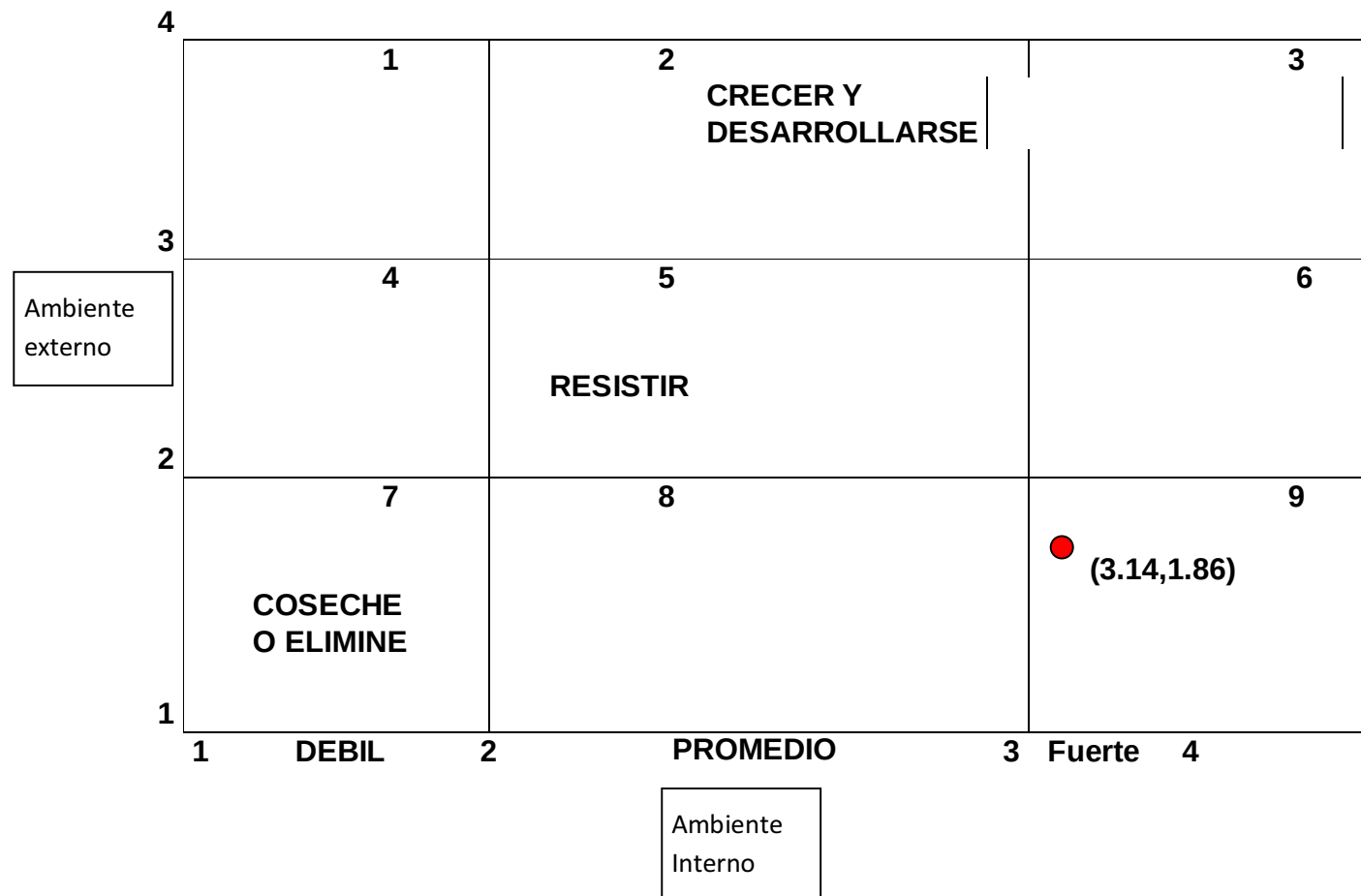
La empresa debe decidir entre: Inyectarle recursos para la innovación apoyado por:

- Programas de penetración en el mercado
- Desarrollo de mercados
- Desarrollo de productos

8.3 MATRIZ IE “INTERNA – EXTERNA”

Esta matriz muestra la ubicación de las distintas divisiones de una empresa, en una grafica de nueve casillas.

Gráfica 3. Matriz Interna – Externa



Las estrategias que se deben implementar son:

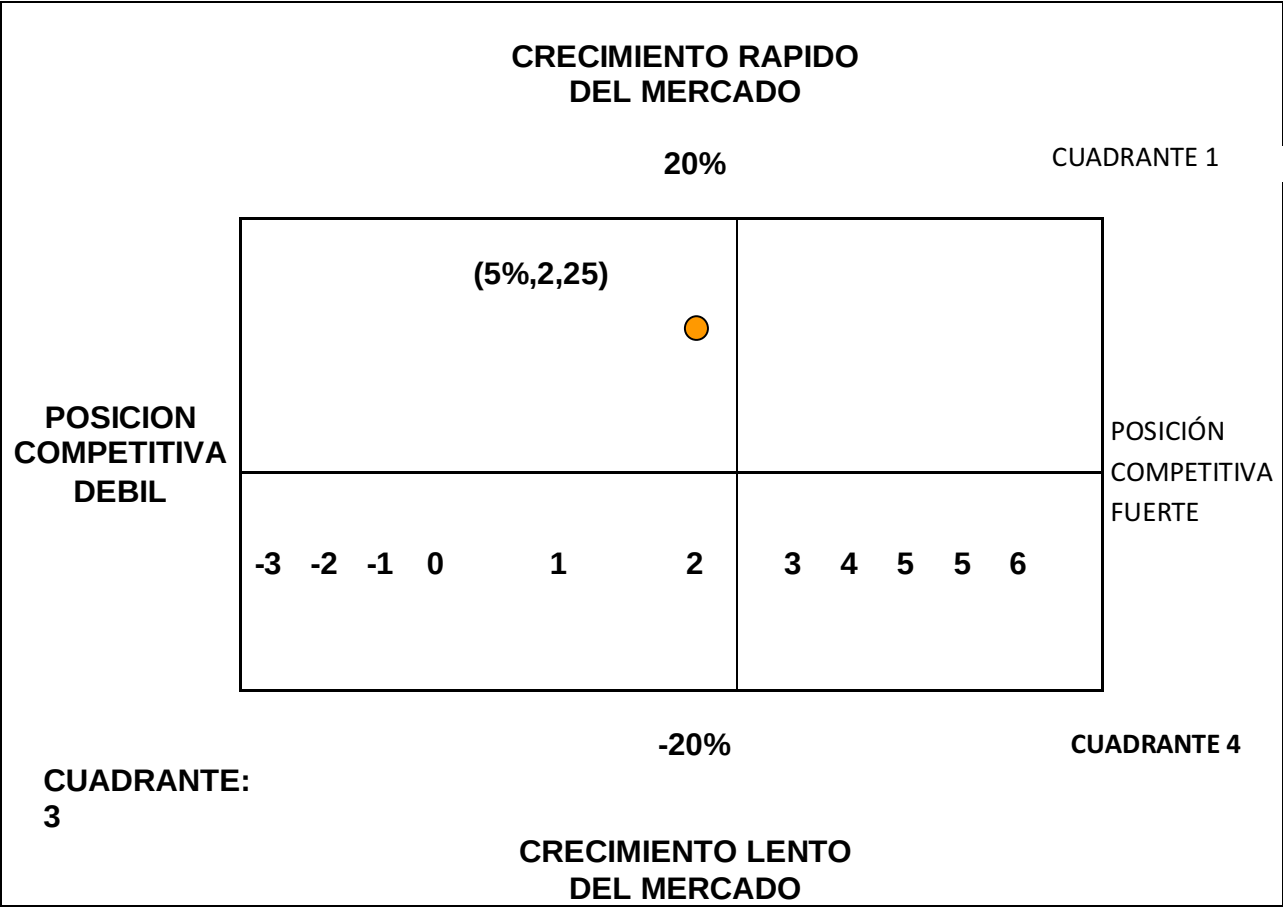
1. Penetración en el mercado.
2. Desarrollo del producto.

La demanda en el sector hotelero esta aumentando a un ritmo moderado, entre otras variables por la política de seguridad democrática implantada en el país, a demás del crecimiento económico, en estas contexto es recomendable aplicar la estrategia de penetración de mercado; la política de entrada del Hotel Fernando Plaza ha sido exitosa lo cual le permite aplicar la estrategia de desarrollo del producto.

8.4 MATRIZ DE LA “GRAN ESTRATEGIA”

Toda empresa, lo mismo que sus diferentes divisiones, se pueden ubicar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz de gran estrategia.

Gráfica 4. Matriz de la “Gran Estrategia” y Análisis



Análisis: El Hotel Fernando Plaza se ubicada en el segundo cuadrante, en que compite, es creciente, pero tiene dificultades para competir.

Debe reconocer las causas de su ineffectividad, y mejorar su posición competitiva.

Las estrategias recomendadas son:

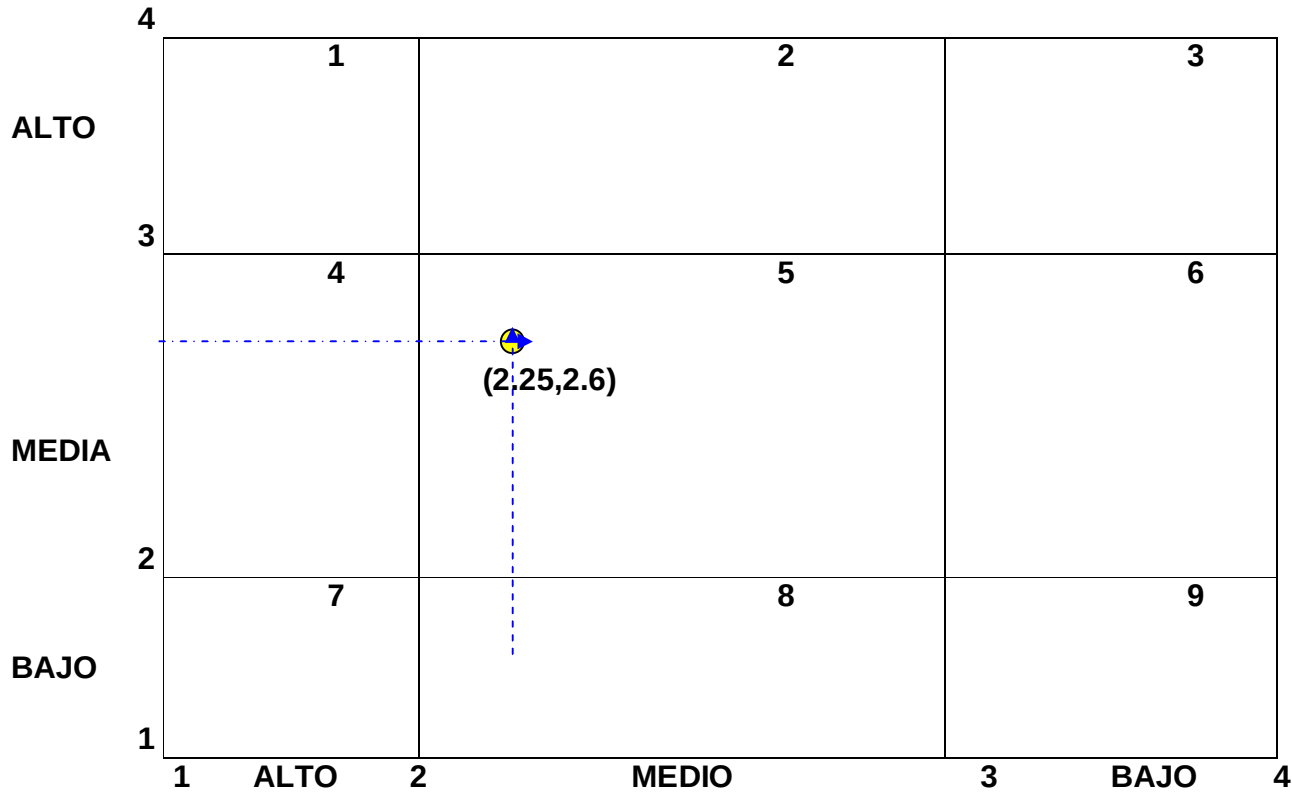
- * Penetración en el mercado
- * Desarrollo del mercado
- * Desarrollo de productos
- * Integración horizontal
- * Marketing personalizado.

8.5 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL MPD

Variables de atractividad.	Calificación.
1. Numero de competidores.	2
2. Precio.	3
3. Políticas de gobierno.	3
4. Crecimiento económico.	2
5. Atractivos turísticos del departamento.	3
TOTAL	13

Promedio: $13 / 5 = 2,6$

Gráfica 5. Matriz de Política Direccional MPD



8.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Esta matriz se utiliza para seleccionar las mejores estrategias a seguir.

Tabla 11. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

				ALTERNATIVA 1						ALTERNATIVA 2			
				PENETRACION DEL MERCADO						DESARROLLO DEL PRODUCTO			
	Ponderación	Publicidad Agresiva		Visitas Personalizadas en la ciudad		Visitas personalizadas en otras ciudades		Construcción Salón de Convenciones		Internet Inalámbrico		Instalación de línea gratuita para reservas	
	%												
VARIABLES INTERNA		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
METAS Y OBJETIVOS, CLARAMENTE DEFINIDOS	4	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16	4	16
PROCESO EFECTIVO DE PRESUPUESTACION	2	3	6	2	4	4	8	4	8	1	2	4	8
MANUAL DE FUNCIONES Y REQUERIMIENTOS	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4	2	4
ESTIMULACION Y REMUNERACION	3	0	0	2	6	4	12	1	3	0	0	2	6
ESTILO GERENCIAL PARTICIPATIVO	4	2	8	2	8	4	16	3	12	2	8	3	12

RESPEYO Y CONFIANZA, ENTRE EL PERSONAL.	4	0	0	1	4	4	16	0	0	0	0	2	8
PROCESO DE CONTRATACION	3	4	12	4	12	4	12	4	12	2	6	4	12
PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO GERENCIAL	3	3	9	3	9	1	3	0	0	2	6	2	6
POLITICAS DISCIPLINARIAS ESCRITAS	1	0	0	4	4	4	4	1	1	2	2	2	2
SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO	3	0	0	0	0	0	0	3	9	2	6	3	9
CONTROL DE LA PRODUCCION	3	0	0	0	0	0	0	3	9	0	0	0	0
VARIABLES EXTERNAS:													
DESARROLLO COMERCIAL	3	4	12	4	12	4	12	3	9	3	9	4	12
UBICACIÓN GEOGRAFICA	2	3	6	3	6	4	8	1	2	0	0	1	2
COMPORTAMIENTO DÓLAR	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0
SEGURIDAD REGION	1	3	3	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2
INCENTIVOS TRIBUTARIOS	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NIVELES INGRESOS	2	4	8	4	8	4	8	3	6	4	8	0	0
TOTALES			80		90		120		90		69		99

Fuente: Hotel Fernando Plaza

9. DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL HOTEL FERNANDO PLAZA

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

“Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados”

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado, que en conjunto pueden proporcionar una visión del panorama de la situación de un proceso, negocio o de las ventas de una compañía.

Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de un proyecto, planes estratégicos, etc., y son más importantes si su tiempo de respuesta es muy corto, ya que esto permite que las correcciones o ajustes que se necesiten realizar sean en el momento preciso.

Acorde al Plan de Acción desarrollado para el Hotel Fernando Plaza, los indicadores de gestión a tener en cuenta son dos, basados en los objetivos y metas propuestas por la gerencia.

- Variación porcentual de la participación en el mercado del Hotel Fernando Plaza.
- % de clientes fieles

Tabla 12. Plan de Acción Hotel Fernando Plaza Años 2008 - 2001

Producto: Hospedaje

OBJETIVOS DE MERCADEO	OBJETIVOS DEL PRODUCTO	ESTRATEGIAS			METAS				ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		VALOR	INDICADOR
		FUNCIONALES	NEGOCIOS	MERCADEO	2008	2009	2010	2011			INICIA	TERMINA		
Aumentar la participación en el mercado, con relación al sector hotelero agremiado en lo que a hospedaje se refiere.	Contribuir en un 50% a las utilidades del hotel	Con la ampliación del portafolio de servicios, se busca atraer nuevos clientes y a su vez contrarrestar la escasa trayectoria y la fuerte competencia, generando posicionamiento del hotel en la mente del usuario.	Penetración en el mercado	Aumentar la disposición de compra. Fortaleciendo las cualidades que tiene el hotel con los huéspedes actuales, implementación del salón de eventos, zona húmeda, business center, zona húmeda generando un nuevo nicho de mercado.	15%	18%	25%	33%	1. Construcción de 3 Salones de Eventos, Business Center, Zona Húmeda y Sala de Masajes. 2. Inversión en publicidad	Edgar Fernando Ramirez Bravo	1 Enero del 2008	31 de Diciembre de 2008	1. 100,000,000 2. 20,000,000	Variación porcentual de la participación en el mercado del Hotel Fernando Plaza.
Fidelizar a los clientes del Hotel Fernando Plaza	Alcanzar un 95% de fidelización de los Huéspedes y visitantes	Capacitación del personal sobre servicio al cliente	Penetración en el mercado	Por medio de la constante innovación en productos de hotelería generar sorpresas agradables en nuestros huéspedes	85%	90%	95%	95%	Desarrollar talleres de actitud frente al cliente, expresión corporal etc	Edgar Fernando Ramirez Bravo	1 Enero del 2008	31 de Diciembre de 2008	5.000.000	% de clientes fieles

Fuente: Hotel Fernando Plaza

CONCLUSIONES

- La industria hotelera es una industria compleja. La especialización en un segmento, con un alto grado de diferenciación, es la estrategia más usual en el sector.
- No puede hablarse ya de mapa competitivo de la industria, desde el punto de vista de la demanda, sino de mapa de situación competitiva del turismo, con dos niveles competitivos distintos: hoteles y sustitutivos.
- La amenaza de incorporación de nuevas empresas es baja pues, las barreras de entrada son altas y la capacidad de respuesta de los miembros actuales de la industria es fuerte. La fragmentación de la industria no permite que se generen economías de escala en los ámbitos tecnológico, comercial o de imagen de marca, no pudiendo convertirse en barreras de entrada.
- Los productos sustitutivos están realizando maniobras estratégicas que deberían tener respuesta defensiva por parte de los hoteleros.
- El poder de maniobra de los clientes es alto y su capacidad de presión es muy alta.
- La capacidad que tienen los proveedores de imponer sus condiciones es baja, para quien la industria no constituye un cliente importante, como el proveedor bancario y de fuerza de trabajo.
- Puede afirmarse que el panorama descrito, aun tratándose de una industria en crecimiento, presenta algunas preocupaciones al tener varias barreras de entrada al sector y barreras muy altas, sin embargo, la salida es muy difícil, abandonar el sector una vez que se ha hecho una inversión importante en capacidad productiva fija, lo que podría generar un problema de saturación a largo plazo. La fragmentación de la industria, por otra parte, impide competir con efectividad, desplegando economías de escala, con los otros niveles competitivos en algunos segmentos. La fragmentación impiden también la adopción de la estrategia correcta por cada empresa, sobre todo a la hora de aunar voluntades para la creación de destinos regionales especializados, donde las diferentes estrategias competitivas: líder en costos, especialización y diferenciación sean percibidas de manera más nítida por el mercado potencial.

- No obstante, la industria es un sector de futuro si sabe maniobrar adecuadamente para resolver los problemas apuntados, organizarse en destinos que aglutinen con diferentes estrategias competitivas, romper con la fragmentación existente y hacer frente a sus retos. Entre ellos, quizá el más importante sea saber cubrir las necesidades de los nuevos segmentos de mercado, sin perder la fidelidad de los mercados tradicionales.
- Con el entramado analítico desarrollado en este trabajo se ha pretendido, mediante su aplicación a la industria, dibujar el mapa competitivo del sector, describir los elementos de que se compone la estructura actual de la industria y recomendar rutas estratégicas genéricas para cada tipo de establecimiento. Es evidente que en este trabajo no se proporcionan las pautas para lograr ese maravilloso estado de lucidez mental aludido por Ohmae, el objetivo es más modesto: facilitar las herramientas analíticas que permitan interpretar la situación de la industria y hacia dónde es previsible que evolucione. La lucidez mental debe aportarla cada uno.

BIBLIOGRAFÍA

ARTURO, Nelson. Módulo Planeación Estratégica. 2005.

C & m. CONSULTORES, HOTEL AGUALONGO PASTO. Estudio Financiero – Operativo, 1997.

COTELCO. Informe de Operación Hotelera en Colombia. 2004.

CHANDLER, Alfred. Strategy and Structure Mit Press. Cambridge. Estados Unidos, 1962.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 5ª ed. Prentice Hall, México, 1997.

____, _____. La gerencia estratégica. 3ª ed. Bogotá: Legis, 1990.

DELGADO Dalia y otra, Propuesta para el fortalecimiento Organizacional del Turismo en la Subregion de Volcán Galeras Como Alternativa de desarrollo local

ENTREVISTA con Cevallos, L. Director del programa de Ecoturismo de la UICN.

FONDO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA

GEORGE a. Steiner. Planificación Estratégica, Lo que todo director debe saber. 3ª ed. CECSA.

KINNEAR, Thomas. TAYLOR, James. Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado. Mexico: McGrawHill.

MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph, QUINN James Brian y GHOSAL, Sumantra. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases. 4a ed. México: Prentice Hall.

____, _____. El proceso estratégico. México: Prentice Hall, 1997.

MORENO GARZON, Adonal. El Proyecto de la Investigación. Modulo 3. La recolección de la información. ICFES. 129 p.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE TURISMO Disponible en internet. www.wto.com. Enero 2008.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva Cecs. Mexico, 1985.

RICHARDSON, Hill & Jones. Administración & estrategia. Mexico: McGrawHill, 1993.

RUSELL Ackoff. His Classic Writings on Management. 1999.

SALLENAVE, Jean Paul. La gerencia integral: No le tema a la Competencia, témale a la Incompetencia. Bogotá: Norma.

SHANDEL, Dan. Y HOFER, Charles. Strategy Formulation. Sloan Manangement Review. Estados Unidos, 1998.

ANEXOS

Anexo A.

Encuesta de Calidad De Servicio

HOTEL FERNANDO PLAZA ENCUESTA CALIDAD DE SERVICIO

OBJETIVO: cuantificar y cualificar la calidad de servicio de HOTEL FERNANDO PLAZA, marque con una X la respuesta que usted crea satisfactoria

NOMBRES Y APELLIDOS _____

PROCEDENCIA _____

1. Para usted los productos y servicios que ofrece Hotel Fernando Plaza, son:

- a. Excelente _____
- b. Bueno _____
- c. Malo _____

Observaciones: _____

2. Nuestras habitaciones en cuanto a confort, aseo y presentación, son:

- a. Excelente _____
- a. Bueno _____
- b. Malo _____

Observaciones: _____

3. Usted que opina de nuestra comida , en cuanto a sabor y presentación fue:

- a. Excelente _____
- b. Bueno _____
- c. Malo _____

Observaciones: _____

4. Que mejoraría del Servicio que presta Hotel Fernando Plaza:

- a. Excelente _____
- b. Bueno _____
- c. Malo _____

5. Nuestros refrigerios, le parecieron:
- a. Excelente _____
 - b. Bueno _____
 - c. Malo _____
6. La atención en recepción, para usted fue:
- a. Excelente _____
 - b. Bueno _____
 - c. Malo _____
7. Nuestros botones le prestaron una atención:
- a. Excelente _____
 - b. Bueno _____
 - c. Malo _____
8. Por parte de nuestros meseros, usted recibió una atención:
- a. Excelente _____
 - b. Bueno _____
 - c. Malo _____
9. Para usted la atención de las camareras, fue:
- a. Excelente _____
 - b. Bueno _____
 - c. Malo _____

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS: _____

SU OPINIÓN ES MUY IMPORTANTE, GRACIAS POR PREFERIRNOS