

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PARA LA EMPRESA
TURNARIÑO (HOTEL MORASURCO) 2013 – 2015.

DAMIAN ANDRES O'BYRNE JURADO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2018

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PARA LA EMPRESA
TURNARIÑO (HOTEL MORASURCO) 2013 – 2015.

DAMIAN ANDRES O'BYRNE JURADO

Plan de trabajo de grado

Asesor:

MARIO FERNANDO ARCOS ROSAS

**Trabajo de grado en modalidad de pasantía presentado para optar por el
título de Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2018

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“las ideas y conclusiones aportadas en el presente trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de su autor”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACION

Asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, 8 de junio de 2018

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Vida y a la creación. Gracias infinitas a todos aquellos seres que de una u otra forma participaron en mi desarrollo profesional, hasta con una sonrisa.

DEDICATORIA

A mi mamá que con amor impulso la consecución de este logro.

A mi hermano quien con ejemplo y persistencia acompañó mi camino.

A mi papá que con actitudes de vida y aprendizajes constantes apoyo mis locuras.

A mi esposa quien me enseñó a amar con el corazón y entregar mi esencia a lo realmente importante.

A mis amigos del combo: Daissy Mora, Daissy Muñoz, Manuel Valenzuela, Armando Zambrano, Fabián Ordoñez, que siempre estuvieron y están a pesar de la distancia.

A mi familia por estar a mi lado apoyando mis metas.

RESUMEN

El presente trabajo se enmarca en la línea de investigación del programa de Comercio Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño denominada “Desarrollo regional y sus procesos de internacionalización”; y a su vez en la sub-línea denominada “Proyectos de Mercadeo Regional”, por lo que su objetivo principal se encaminó al diseño de un Plan Estratégico Institucional para la empresa Turnariño Ltda. (Hotel Morasurco).

Es importante señalar que la realización de dicho plan tiene gran importancia porque la industria a la que pertenece esta empresa, se incrusta como uno de los sectores claves en la Agenda Interna Nacional, al tiempo que se complementa con una de las políticas del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

Para el desarrollo del mismo se formularon las estrategias que buscaron aumentar la competitividad del Hotel Morasurco, esto se realizó mediante la metodología de la matriz DOFA, en la cual las estrategias son resultado de la relación oportunidad-fortaleza, Debilidad-Oportunidad, Amenaza-Fortaleza, y posteriormente se realizó el mapa estratégico del Hotel.

Finalmente, y teniendo en cuenta las estrategias obtenidas a través de la matriz de análisis DOFA, se procedió a la elaboración del Plan de Acción con sus respectivos objetivos, metas y actividades a cumplir en el Hotel Morasurco, todo esto con el fin formular las mejores alternativas estratégicas que permitan aprovechar las fortalezas que tiene la empresa para disminuir sus debilidades, evitar o reducir el impacto derivado de las amenazas y emplear todos los esfuerzos organizacionales en el aprovechamiento de las oportunidades.

ABSTRACT

The present work is part of the research line of the International Trade and Marketing program of the University of Nariño called "Regional development and its internationalization processes"; and in turn in the sub-line called "Regional Marketing Projects", so that its main objective was to design a Strategic Institutional Plan for the company Turnariño Ltda. (Hotel Morasurco).

It is important to point out that the realization of this plan is very important because the industry to which this company belongs is embedded as one of the key sectors in the National Internal Agenda, at the same time as it is complemented by one of the policies of the Ministry of Commerce. Industry and Tourism.

For the development of the same strategies were formulated that sought to increase the competitiveness of the Morasurco Hotel, this was done through the methodology of the matrix DOFA, in which the strategies are the result of the opportunity-strength, weakness-opportunity, threat-strength , and then the strategic map of the Hotel was made.

Finally, and taking into account the strategies obtained through the SWOT analysis matrix, the Action Plan was elaborated with its respective objectives, goals and activities to be met at the Morasurco Hotel, all in order to formulate the best strategic alternatives that allow to take advantage of the strengths that the company has to diminish its weaknesses, to avoid or reduce the impact derived from the threats and to use all the organizational efforts in the use of the opportunities.

ABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	16
1. TITULO	18
1.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN	18
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.3 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA	18
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.5 OBJETIVOS	21
1.5.2Objetivos específicos.	21
1.6 JUSTIFICACION	22
1.7 COBERTURA DEL ESTUDIO	23
1.7.1 Temporal	23
1.7.2Espacial	23
1.7.3Variables	25
1.8 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	32
1.8.1 Tipo de estudio	32
1.8.2Fuentes e instrumentos de recolección de información	33
1.8.3Instrumentos para la recolección de la información	33
1.8.4Procesamiento de la información	34
2. CAPITULO I	35
2.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL INTERNO	35
2.1.1 De la orientación estratégica de la entidad.	35

2.2	COMPROMISO CON LA MISION Y LA VISION DE TURNARIÑO LTDA	36
2.2.1	Misión	36
2.2.2	Visión	36
2.2.3	Principios corporativos	36
2.3	Evaluación Estructura Organizacional	37
2.4	Organigrama	38
2.5	Análisis del Portafolio Actual de Servicios	39
2.6	Análisis del Servicio	40
2.7	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	43
2.8	Diagnostico Estratégico Institucional externo.	45
2.8.1	Mercado.	45
2.8.2	Determinación del Mercado Relevante	45
2.9	GASTO EN TURISMO INTERNO	46
2.10	Atractivo del mercado	49
2.10.1	Entorno cultural	49
2.10.2	Entorno económico	49
2.10.3	Inflación	50
2.10.4	Desempleo	51
2.10.5	PIB per cápita	51
2.10.6	Salario real	51
2.10.7	Tasa de interés	52
2.10.8	Política económica	52
2.10.9	Política de turismo cultural, identidad y desarrollo competitivo del patrimonio colombiano para el mundo.	53
2.10.10	Política de turismo y artesanía	53

2.10.11	Política de ecoturismo	54
2.10.12	Política de turismo social	54
2.10.13	Política de mercadeo y promoción turística de Colombia	54
2.11	MARCO INSTITUCIONAL	56
2.11.1	Regulación del sector	56
2.12	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	59
2.13	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	61
2.14	ANÁLISIS DOFA	63
3.	CAPITULO II	67
3.1	Diseñar objetivos y estrategias	67
3.2	Mapa Estratégico	67
3.3	Matriz DOFA	69
3.4	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	69
3.4.1	Perspectiva financiera	70
3.4.2	Perspectiva clientes	70
3.4.3	Perspectiva interna	71
3.4.4	Perspectiva aprendizaje y crecimiento	71
4.	CAPITULO III	72
4.1	Diseño de un Plan De Acción Y Control Del Plan Estratégico	72
4.2	PLAN DE ACCIÓN	73
	CONCLUSIONES	83
	RECOMENDACIONES	85
	BIBLIOGRAFÍA	87
	NETGRAFIA	88
	ANEXOS	89

LISTAS DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Análisis del perfil de capacidad interna (PCI)	41
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	43
Tabla 3. Índice de Precios al Consumidor (IPC).	50
Tabla 4. PERFIL OPORTUNIDAD AMENAZA AMBIENTAL (POAM)	58
Tabla 5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	60
Tabla 6. Matriz del perfil competitivo (mpc)	61
Tabla 7. Matriz DOFA	63
Tabla 8. Mapa estratégico	68
Tabla 9. Plan de acción objetivo 1	74
Tabla 10. Plan de acción objetivo 2	75
Tabla 11. Plan de acción objetivo 3	76
Tabla 12. Plan de acción objetivo 4	77
Tabla 13. Plan de acción objetivo 5	78

Tabla 14. Plan de acción objetivo 6	79
Tabla 15. Plan de acción objetivo 7	80
Tabla 16. Plan de acción objetivo 8	81
Tabla 17. Plan de acción objetivo 9	82

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Fachada Principal y Ubicación “Hotel Morasurco”	35
Figura 2. Segmento del mercado	46
Figura 3. Distribución porcentual de personas que hicieron turismo al interior del país según motivo principal del último viaje realizado	47
Figura 4. Promedio de las personas que realizaron turismo al interior del país según ciudad de residencia	48
Figura 5. La promoción turística	57

LISTA DE ANEXOS

Pág.

Anexo A. Cuestionario de Entrevista: Clientes del servicio de hotelería Hotel Morasurco 89

Anexo B. Cuestionario de Entrevista: Agencias de Viajes, Operadores Turísticos, Oficinas de Turismo, hoteles y empresas de transporte. 92

Anexo C. Resultado de las encuestas: Los presentes resultados se ven reflejados en la matriz MEFI 94

Anexo D. Resultados de la encuesta: Los presentes resultados se ven reflejados en la matriz MEFE 99

INTRODUCCION

Colombia en general, posee una gran diversidad cultural, social, geográfica, de fauna y flora que nos llama a recorrer cada parte de su territorio, por lo cual el turismo es un eje importante en la economía de algunas regiones, entre éstas, el Departamento de Nariño.

De esta manera, el sector hotelero es el eje de todo el servicio que demandan los usuarios al momento de desplazarse y buscar el lugar exacto que cumpla con sus expectativas para su hospedaje.

Para poder mejorar la experiencia de los usuarios, Hotel Morasurco, ha buscado continuamente realizar un autoanálisis donde se definan los procesos internos y externos, con el fin de generar estrategias para atraer nuevos usuarios y poder prestar un servicio eficaz.

Para el proceso de este plan estratégico, se dividió su desarrollo en tres capítulos.

Primer capítulo, donde se realizó un diagnóstico interno y externo de la situación actual en la que se encuentra la organización; conociendo así, las fortalezas y debilidades con las cuales puede competir y buscar un eje diferenciador en el mercado. Para lo cual fue necesaria la aplicación de encuestas y entrevistas a los diferentes actores del sector, en las cuales se encuentran las diferentes variables que el sector plantea para establecimientos de este tipo y ayudar así, al desarrollo de una matriz DOFA.

En el segundo capítulo, se plantearon objetivos y estrategias encaminadas al mejoramiento continuo de la organización. Con referencia a lo anterior, con la información recolectada, se buscó información real y exacta, que conlleve a

satisfacer de la mejor manera las necesidades y expectativas que el sector y los clientes demandan.

Por último, en el tercer capítulo se diseñó un plan de acción que permitió desarrollar los objetivos y las estrategias para generar así un crecimiento sostenible. En el cual se aprovechó al máximo los recursos con los que cuenta el Hotel Morasurco, donde se anticipó la solución de necesidades o inquietudes que los usuarios presentaron, buscando así que su estadía sea una experiencia para compartir y recomendar, generando así una fidelización a nuestro servicio.

Todo lo anterior llevo a la formulación de unas conclusiones y recomendaciones las cuales permitieron que aquellas dificultades que estaban impidiendo el crecimiento de la organización fueran superadas de la mejor manera.

1. TITULO

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL PARA LA EMPRESA TURNARIÑO (HOTEL MORASURCO) 2013 – 2015.

1.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN

El programa de Comercio Internacional y Mercadeo ha establecido diferentes líneas de investigación, orientadas al estudio de la región y la generación de estrategias para la incursión del Departamento de Nariño en el mercado mundial. De esta forma la presente investigación se enfoca en la línea: El desarrollo regional y sus procesos de internacionalización y a su vez en la sub-línea: proyectos de mercadeo regional.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El Hotel Morasurco posee recursos económicos y humanos que necesitan un direccionamiento estratégico para ser aprovechados de la mejor manera, teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios para generar la mejor experiencia durante y después de recibir el servicio.

1.3 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

“El sector turístico pasa por un buen momento. Se han canalizado esfuerzos públicos y privados para generar espacios de desarrollo para las iniciativas turísticas, los lineamientos del Conpes 3397 Política Sectorial de Turismo, han

contribuido progresivamente a afianzar el compromiso de los diversos entes del Estado para apoyar al sector; la reforma de la Ley 300 de 1996 a través de la Ley 1101 de 2006, genera mayores herramientas y recursos para la promoción del sector con la creación del impuesto al turismo y la expedición de políticas especializadas en turismo aportan estrategias para el crecimiento y orientación del sector desde distintos ámbitos; temas como la promoción y la competitividad turística, el turismo social, el desarrollo de productos a través de la vinculación especial con otros sectores como turismo cultural, ecoturismo y turismo y artesanías, muestran su impacto en el sector.”¹

El Hotel Morasurco está en una reestructuración organizacional ya que cambió de administración, lo que deja ver que tiene situaciones en las diferentes áreas como en el manejo en general del mercadeo del hotel y en el área gerencial en general. Lo anterior permite y guía este trabajo para poder obtener un crecimiento y un mejor reconocimiento, además de una mejor participación en el mercado local e internacional.

“El trabajo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se ha enfocado en el desarrollo de iniciativas para fortalecer la competitividad y sostenibilidad del sector, desde cuatro ámbitos fundamentales: el desarrollo de oferta turística más competitiva; mejorar el acceso y la conectividad con los mercados turísticos; fortalecimiento de la promoción turística internacional y nacional y la coordinación público-privada y nacional regional para el desarrollo turístico.

En este orden de ideas, el escenario actual presenta un sector fortalecido, reconocido por su importancia económica, social y cultural en el país, con herramientas coherentes para su gestión que debe asumir grandes retos en materia de competitividad y especialización del producto, consolidar los éxitos en

¹ PLAN SECTORIAL DE TURISMO 2011 – 2014 “Turismo: factor de prosperidad para Colombia”
pág. 20

la recuperación del mercado interno y en el esfuerzo por captar corrientes internacionales significativas de turistas, de mayor gasto y estadía.”²

Ahora bien teniendo en cuenta la emisión de la Ley 1558 del 10 de julio de 2012, mediante la cual se modifica la Ley 300 de 1996-Ley general de turismo, la Ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones:

“La presente ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística, a través de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad.”³

Mediante la cual se propende por la concentración, la coordinación, la descentralización, la planeación, la libertad de la empresa, la calidad, la competitividad, entre otros. Teniendo en cuenta la importancia del sector turístico en el ámbito nacional e internacional, esta ley se convierte en un propulsor del sector, sabiendo que los actores deben cumplir con características específicas de calidad y sostenibilidad.

² Ibíd.

³El Congreso de Colombia Ley No.1558 (10 julio 2012). "por la cual se modifica la ley 300 de 1996-ley general de turismo, la ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones". Obtenido de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley155810072012.pdf>. Citado: 20 de marzo 2014.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿De qué forma se debe diseñar un plan estratégico a largo plazo, el cual sea ejecutable de manera progresiva por las personas que ocupen los cargos gerenciales específicamente de mercadeo y publicidad, con miras al mejoramiento continuo?
- ¿Cómo realizar un diagnóstico de la situación real en la que se encuentra la organización?
- ¿Cómo realizar un diagnóstico externo de la situación actual en la que se encuentra la organización?
- ¿Cuáles son los objetivos y estrategias a diseñar que estén encaminadas al mejoramiento continuo de la organización?
- ¿Qué tipo de plan de acción diseñar que permita desarrollar los objetivos y las estrategias para generar así un crecimiento sostenible?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general. Diseñar un plan estratégico institucional encaminado a obtener sostenibilidad organizativa, siendo capaces de continuar con el trabajo realizado y además plantear cambios estratégicos con miras al mejoramiento continuo.

1.5.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la situación actual en la que se encuentra la organización.
- Diseñar objetivos y estrategias encaminadas al mejoramiento continuo de la organización.

- Proponer un plan de acción que permita desarrollar los objetivos y las estrategias para generar así un crecimiento sostenible.

1.6 JUSTIFICACION

La investigación propuesta pretende encontrar un eje direccional que permita explicar los problemas o debilidades internas presentes en el Hotel Morasurco de Pasto, tales como: falta de planeación estratégica con visión nacional e internacional, así como a situaciones inherentes al entorno, por ejemplo: desconocimiento de las estadísticas de movilidad de turistas, competencia, precios, entre otros; desde la perspectiva del componente teórico aunado a la conceptualización inherente del servicio hotelero, clima organizacional, mercadeo, entre otros componentes. Lo anterior permitió confrontar los conceptos teóricos adquiridos en la academia en un escenario real como el presentado en la empresa objeto de estudio.

Por otro lado, es importante señalar que la realización del Plan Estratégico Institucional para el Hotel Morasurco Pasto, tiene gran importancia porque a la industria a la que pertenece , se incrusta como uno de los sectores claves en la Agenda Interna Nacional, al tiempo que se complementa con una de las políticas del Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Por lo que aprovechar y utilizar las ventajas del municipio, abre un panorama interesante para el crecimiento continuado del hotel.

Precisando de una vez, el resultado de esta investigación, permitió proporcionar a la empresa información útil (en términos de fortalezas, debilidades, necesidades y expectativas, oportunidades y amenazas del cliente - usuario), apostándole así a convertir a Pasto y en especial al Hotel Morasurco en un centro turístico nacional e internacional con atractivos culturales y de biodiversidad, aprovechando las ventajas comparativas ofrecidas por su posición geográfica, los escenarios

naturales y los atractivos turísticos únicos en Colombia como el Carnaval de Negros y Blancos, como la oferta de artesanías y los espacios naturales cercanos como el área natural protegida de gran diversidad ubicada en el corregimiento de El Encano (La Cocha); lo anteriormente dicho hace que la gerencia pueda tomar decisiones objetivas, no fruto del capricho de la organización sino como resultado lógico de un diagnóstico y de un análisis tanto interno como externo de las potencialidades de la empresa. Con ello se garantiza una nueva fuente de ingresos, provenientes de la realización de alianzas, que finalmente se reflejan en el incremento de las utilidades del Hotel Morasurco.

Desde esta óptica, el presente estudio, que contempla cuatro fases en su desarrollo, aporto elementos fundamentales de información a la empresa objeto de estudio y a los agentes del sector turístico nariñense, que busquen penetrar o incursionar en dichas alianzas, sirviendo como herramienta para la toma de decisiones. Con lo cual, como egresado del campo Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo, se contribuye con el enfoque social de la Universidad de Nariño al propender por el bienestar socioeconómico de la región.

1.7 COBERTURA DEL ESTUDIO

1.7.1 Temporal. El plan estratégico institucional para la empresa TURNARIÑO LTDA. Hotel Morasurco, estuvo comprendido en el periodo 2013 – 2015 y utilizara información secundaria desde 1960 hasta la actualidad y primaria de 2012 a la actualidad.

1.7.2 Espacial. El plan se radica en la ciudad de San Juan de Pasto, dentro del sector de servicios hoteleros en el cual se encuentra la empresa TURNARIÑO LTDA.; La mayor concentración de establecimientos hoteleros en la ciudad de Pasto (57% del total de la muestra analizada), se ubicó en los barrios surorientales, en el sector del terminal, en las zonas aledañas a la plaza de

mercado y en el centro de la ciudad. En las primeras zonas, se encontraron hoteles muy primarios, sin conocimiento en cuanto a criterios de calidad; su infraestructura, servicio y personal, así lo evidencian. Sus tarifas están entre \$10 mil y \$20 mil persona por noche; algunos prestan sus servicios por horas.

La ciudad de San Juan De Pasto presenta dentro del sector económico y tamaño, 10,6% que representa a 1142 microempresas; un 3,6% o 17 establecimientos en pequeña empresa; 3,9% o 2 establecimientos en la mediana empresa y 0% en la grande, teniendo como total un 10,3% representando a 1161 establecimientos trabajando en el sector⁴. Con lo anterior se puede observar que la mayor cantidad de establecimientos en el sector están dentro de la mini empresa, seguida de la pequeña y la mediana, además nos deja ver que ninguno de los establecimientos se encuentra en la gran empresa, dejando esto un camino para el mejoramiento continuo y el crecimiento permanente de los hoteles de la ciudad.

Se observa la importancia que toma el departamento de Nariño y en especial el municipio de San Juan de Pasto, dada su centralidad y cercanía a las principales atracciones turísticas del departamento; además se observa que el país le apuesta al crecimiento de la región con la creación de algunas líneas de acción que de llevarse a cabo potenciarían el desarrollo de Pasto y de Nariño.

“Tales estrategias están contenidas en el acápite Turismo como motor de desarrollo regional y son: a) elaborar reglamentos técnicos para actividades de turismo de aventura, y revisar y modificar el sistema de evaluación y certificación de hoteles. b) Negociar la declaratoria de “cielos abiertos” con países de interés para Colombia. C) desarrollar y consolidar programas para la certificación de competencias laborales en idiomas, y en servicio, operación y diseño de productos de turismo. D) Generar incentivos para el desarrollo de infraestructura turística:

⁴ Fuente: Cámara de Comercio de Pasto. Base de establecimientos de comercio de registro mercantil. No incluye sucursales y agencias. Cálculos Departamento de Planeación Institucional y Competitividad de Nariño

tales como (i) establecer mecanismos para promover la construcción, remodelación y ampliación de la planta hotelera, (ii) extender el Plan Vallejo para servicios turísticos que realicen exportaciones, y (iii) cofinanciar proyectos estratégicos de infraestructura turística. E) Incluir el turismo de naturaleza en el programa de Transformación Productiva.”⁵

Lo anterior permite observar la gran potencialidad dentro del sector en general; dejando al Hotel Morasurco en un target muy diferente, en el cual se plantean características de mayor calidad tanto de instalaciones como de servicio, con precios más elevados. Sumado a esto, el potencial de crecimiento en el movimiento de turistas hacia el departamento, que hace a la ciudad, un punto de confluencia.

1.7.3 Variables. Para el plan se tuvieron en cuenta las variables que hagan parte del análisis interno y externo de la organización.

Diagnóstico interno:

DEBILIDADES

Direccionamiento estratégico

Compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa “que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa”, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.

⁵ RED ORMET. Diagnostico socioeconómico y del mercado de trabajo. Ciudad de Pasto.

Conocimiento de plan estratégico

Siendo un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. Teniendo en cuenta lo anterior, es fundamental el conocimiento del mismo por parte de todos los actores internos de la organización.

Estudio de la competencia

Es de fundamental importancia ya que es la base sobre la cual se diseña la estrategia de marketing.

Promoción y publicidad

La publicidad se refiere generalmente a mensajes controlados y pagados en los medios de comunicación, mientras que la promoción incluye actividades de marketing pagadas y gratuitas, como ventas o patrocinios.

Sistemas de información y comunicación

Se entiende por el Componente de Información y Comunicación, los Métodos, Procesos, Canales, Medios y Acciones que, con Enfoque Sistémico y Regular, aseguren el Flujo de Información en todas las Direcciones con Calidad y Oportunidad. Esto permite cumplir con las Responsabilidades Individuales y Grupales.

FORTALEZAS

Claridad de funciones y responsabilidad

En las organizaciones, sin importar tu tamaño o complejidad, una gran parte de los problemas se originan en la falta de claridad en las responsabilidades que recaen sobre cada uno de los integrantes, o si dichas responsabilidades se han definido con frecuencia, se confunden responsabilidades y tareas.

La organización cuenta con metas e indicadores que permiten evaluar objetivamente si el individuo –precisamente-, cumplió adecuadamente con sus responsabilidades, por medio de ejercicio consistente de sus tareas, que son las acciones que le permiten llegar a sus metas medibles.

Calidad del servicio

Es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Contacto con el cliente

Es el momento de la verdad: el instante en que el cliente se pone en contacto con nuestro servicio y sobre la base de éste, forma una opinión acerca de nuestra calidad.

Experiencia de los directivos

Práctica concreta y sistemática de aprendizaje y aplicación, de gestión o de relaciones con los clientes tanto internos como externos que ha mejorado procesos y demuestra resultados.

Capacitaciones

Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Diagnostico externo:

Oportunidades

Crecimiento del PIB

Según el equipo técnico del Banco de la Republica, se estima un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en el primer trimestre de 2014 de alrededor de 4,8% impulsado principalmente por la demanda interna. Para la totalidad del año 2014 se estima un crecimiento del PIB entre un 3,3 y un 5,3 por ciento, con un 4,3 por

ciento como dato más probable, cifra que está por debajo de la meta del gobierno de un 4,7 por ciento.⁶

Conpes de frontera

“Prosperidad para las Fronteras de Colombia”, las bases de una política de fronteras que promueva la consolidación en estos territorios de unas condiciones de convivencia y mejoramiento institucional. Esta política en su implementación busca definir las acciones específicas por parte de las instituciones del Gobierno en el marco de sus competencias con miras a lograr el desarrollo integral y sostenible de los departamentos y municipios fronterizos del país, para reducir las brechas socioeconómicas existentes respecto del resto del país y de los países vecinos, considerando su situación particular.

Población

Este término se utiliza especialmente aplicado al ser humano. En este sentido es el número total de personas que viven en un momento determinado en una región. Estos datos se basan en cálculos estadísticos y documentos oficiales y está condicionada por el número de nacimientos y de muertes. Se calcula que en el año 2015 la población de Colombia supera los 48 millones de personas.

Nivel educativo

El sistema educativo colombiano se estructura mediante niveles, que son grandes etapas del proceso de formación. Estos niveles a su vez pueden estar organizados

⁶ PORTAFOLIO. PIB del primer trimestre habría crecido 4,8%. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/crecimiento-pib-primer-trimestre-colombia>. [consultado en: 2015-06-17]

mediante periodos, que son etapas más cortas y que agrupan grados con objetivos educativos específicos iguales. Finalmente, los ciclos están conformados por grados, que se refieren a la ejecución ordenada del plan de estudios.

Nivel cultural

Lo cultural hace referencia a la cultura, como creación humana, y conjunto de valores, creencias, objetos materiales, ideología, religión y costumbres en general, de una determinada sociedad.

Amenazas

Inflación

Proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa una subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos

Salario real

El Salario Real es la relación entre el salario nominal y el costo de la vida, mientras que el salario nominal es la retribución percibida por un trabajador en términos monetarios. El salario real se obtiene dividiendo el salario nominal mensual para el índice de precios al consumidor mensual (IPC).

Niveles de pobreza

El DANE ha venido publicando una serie de informes sobre la evolución de la pobreza en Colombia. Para ello, se utilizan dos criterios de medición diferentes; uno, basado en el concepto de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), que toma en cuenta factores como la calidad de la vivienda, la salud, la educación y la disponibilidad de servicios públicos. El otro, es el de la Línea de Pobreza (LP), fundamentado en la determinación de un nivel mínimo de ingresos familiares, necesario para adquirir una canasta esencial de bienes y servicios.

Indicadores de desigualdad

Miden la desigualdad económica de una sociedad, mediante la exploración del nivel de concentración que existe en la distribución de los ingresos entre la población.

El coeficiente de Gini toma valores entre 0 y 1; un valor que tiende a 1 refleja mayor desigualdad en la distribución del ingreso. Por el contrario, si el valor tiende a cero, existen mayores condiciones de equidad en la distribución del ingreso.

Diseño de estrategias

Dirigidas a la empresa

La estrategia empresarial viene a ser el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los

objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial.

Dirigidas al servicio

Esto significa hacer de la excelencia en el servicio al cliente un estandarte. ¿Cómo? Ante todo debe ser un compromiso de toda la empresa, la capacitación debe ser continua así como la evaluación de la satisfacción del cliente. Es un proceso continuo de mejora. La excelencia en el servicio al cliente no debe ser esporádica, toda la experiencia cliente-empresa debe estar basada en ella.

Dirigidas al mercado

Para afrontar las innumerables complejidades que encierran los diferentes tipos de mercado, se necesita planificar e implementar una o más estrategias de mercado con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa o unidad de negocios se ha propuesto alcanzar en su mercado meta.

1.8 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

1.8.1 Tipo de estudio. Con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados en el presente proyecto se acudió al uso de técnicas y procedimientos encaminados a demostrar las alternativas de solución al problema objeto de la investigación, mediante un diseño metodológico Exploratorio Deductivo que comprenda la identificación de elementos y características del problema de estudio; el proceso investigativo inicia con la recopilación de la información necesaria la que posteriormente es sometida a un procedimiento analítico que comprende interpretación del escenario actual del mercado como del servicio y finalmente de

forma coherente y lógica describir los resultados de la investigación que den respuesta a los interrogantes y objetivos planteados en este proyecto.

1.8.2 Fuentes e instrumentos de recolección de información. La información se reúne a partir de fuentes primarias y secundarias las cuales han demostrado ser de gran utilidad y de fácil accesibilidad para obtener antecedentes tanto cualitativos como cuantitativos.

- Fuentes primarias

Las fuentes de información primarias permiten tener contacto directo con los involucrados en el problema, se tuvo comunicación directa e interacción con los trabajadores y los directivos del hotel Morasurco y con los clientes del hotel.

- Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación. En el estudio de la historia, las fuentes secundarias son los documentos que no fueron escritos contemporáneamente a los sucesos estudiados, se recurre también a entidades como: PROCOLOMBIA, DANE, DIAN, CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO.

Estas fuentes brindaron la información necesaria para determinar la oferta y demanda de servicios de hotelería, así como también permite conocer los pasos, términos y herramientas utilizadas para la puesta en marcha en este plan.

1.8.3 Instrumentos para la recolección de la información. Se utilizó como instrumentos de recolección de la información entrevistas y encuestas a los miembros de la empresa TURNARIÑO de Pasto, además de consulta en los diferentes estamentos que tienen conocimiento del sector.

1.8.4 Procesamiento de la información. El tratamiento que se le dio a la información obtenida de las fuentes primarias y secundarias se dio a través de una presentación escrita y la elaboración de cuadros, tablas y/o gráficos para llevar a cabo un buen análisis de la información.

2. CAPITULO I

2.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL INTERNO

2.1.1 De la orientación estratégica de la entidad.

IDENTIFICACION Y NATURALEZA

TURNARIÑO LTDA, fue creada por escritura pública No. 1425 del 29 de noviembre de 1962, se constituyó la sociedad denominada Hotel de turismo Morasurco Ltda, mediante escritura pública No. 3540, del 7 de noviembre de 1979, la sociedad cambió su nombre por el de Promotora de Turismo de Nariño Ltda, “Turnariño”. A nombre de esta sociedad y matriculado en la Cámara de Comercio, se encuentra el establecimiento de comercio Hotel Morasurco, que funciona en las instalaciones que son propiedad de Turnariño Ltda. Ubicadas en la Avenida los Estudiantes de Pasto.

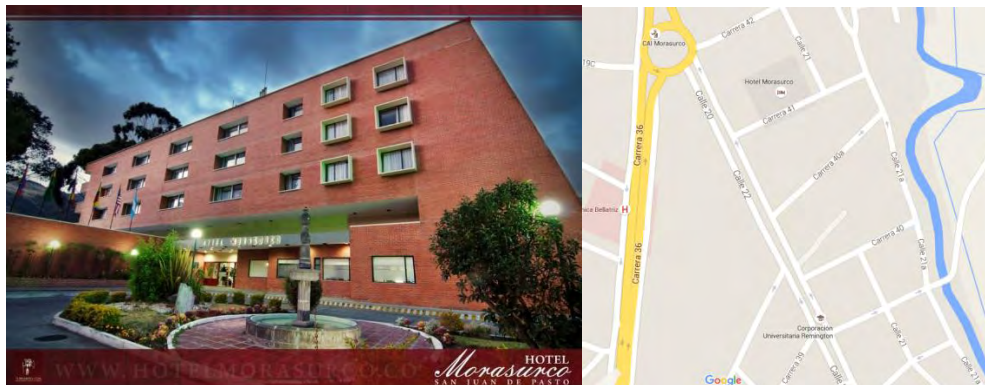
La composición accionaria actual es la siguiente:

63.18% Departamento de Nariño

35,89% Municipio de Pasto

0.93% Municipio de Cumbal

FIGURA 1. Fachada Principal y Ubicación “Hotel Morasurco”



Fuente. Fotos tomadas de la página del Hotel Morasurco Pasto. Consulta realizada mayo 2015.

2.2 COMPROMISO CON LA MISION Y LA VISION DE TURNARIÑO LTDA

2.2.1 Misión. *Turnariño Ltda, es una entidad del orden departamental dedicada a la promoción del turismo y a la prestación de servicios hoteleros en el Departamento de Nariño, fundamentada en el desarrollo integral de sus trabajadores, buscando permanentemente la calidad de los servicios mediante el mejoramiento continuo de sus procesos y garantizando su auto sostenibilidad financiera.*

2.2.2 Visión. *Turnariño Ltda será en el año 2020 la empresa líder en el sector hotelero y turístico esto mediante el trabajo en equipo, la renovación de su infraestructura física y tecnológica, el mejoramiento continuo de sus procesos y la consistencia en la prestación del servicio ofrecido, siempre en búsqueda de satisfacer las expectativas de nuestros clientes.*

2.2.3 Principios corporativos

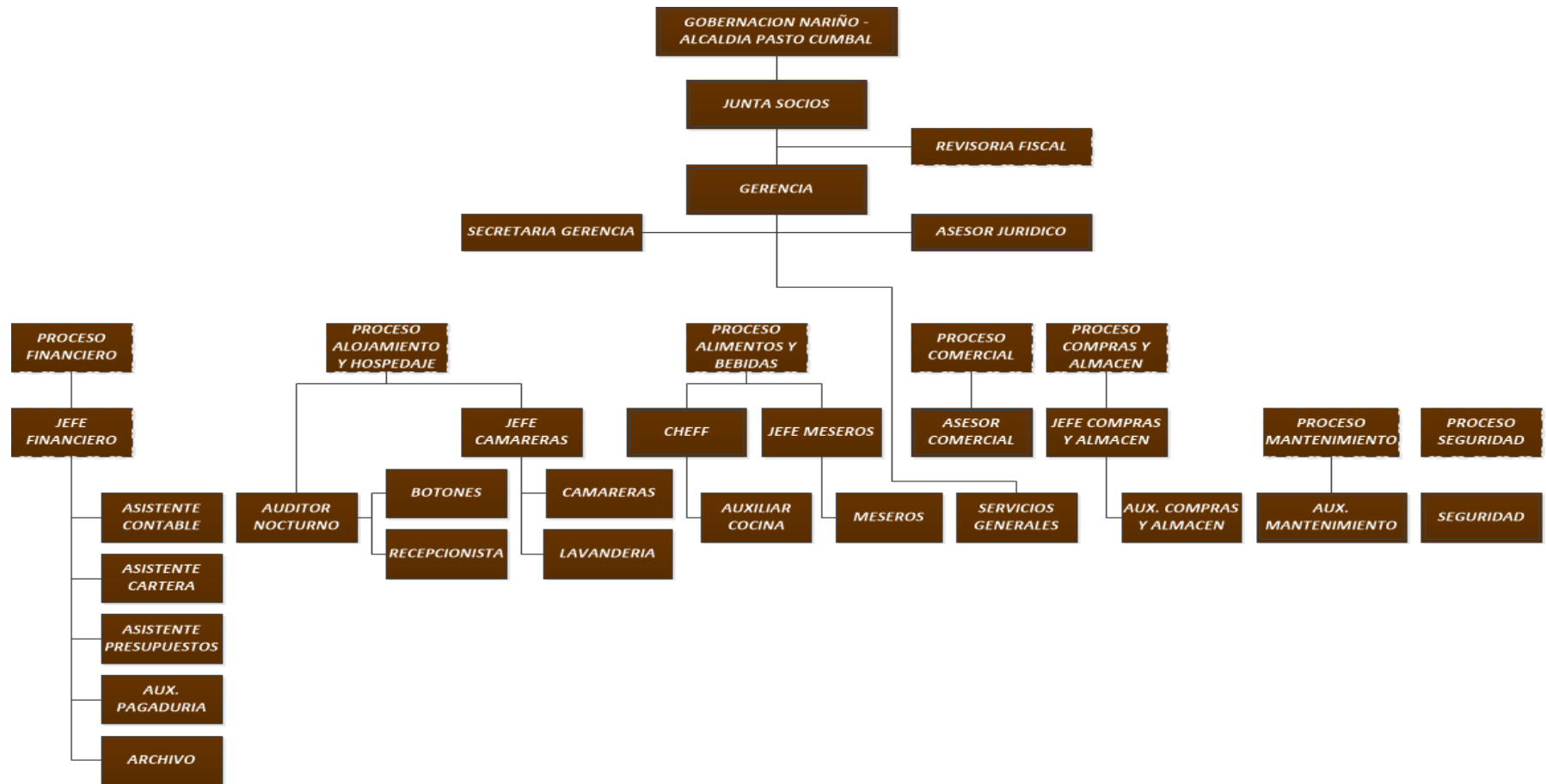
- Calidad y calidez en los servicios
- Satisfacción de nuestros clientes externos e internos
- Desarrollo del recurso humano
- Trabajo en equipo
- Sentido de pertenencia
- Compromiso y lealtad
- Responsabilidad social
- Eficiencia en el manejo de sus recursos
- Efectividad de sus acciones
- Crecimiento económico
- Buena imagen
- Humanización del servicio
- Solidaridad

2.3 EVALUACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del Hotel, está basada en un esquema vertical de jerarquías, cada Departamento cuenta con un jefe de área y este a su vez cuenta con un número de empleados que reportan sus actividades diarias, cada departamento tiene su propia misión que contribuye a la misión general del Hotel. Existe un reglamento interno de conocimiento general que alinea los objetivos de la empresa junto con las necesidades de sus colaboradores.

Cada jefatura reporta a la gerencia general sus actividades al igual que sus objetivos y resultados.

2.4 ORGANIGRAMA



2.5 ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO ACTUAL DE SERVICIOS

Actualmente el Hotel cuenta dentro de su portafolio con los siguientes servicios:

- Habitaciones Suites, Junior Suites y Estándar
- Las habitaciones disponen de TV de pantalla plana y baño privado con bañera o ducha, secador de pelo y artículos de aseo gratuitos. Algunas incluyen zona de estar.
- Salones para eventos empresariales y eventos sociales
- Atiende todo tipo de eventos Empresariales y Sociales, llevando a cabo todos los esfuerzos necesarios para ajustarse a los requerimientos del cliente.
- Bussines Center
- Cuenta con salones para conferencias, convenciones y eventos de tipo empresarial y social, dotados de ayudas audiovisuales, según los requerimientos de logística.
- Restaurante y bar
- Cuenta con un excelente servicio de comidas y bebidas las 24 horas
- Bar
- Valores Agregados:
- Internet inalámbrico
- El Hotel Morasurco ofrece alojamiento en Pasto y cuenta con WiFi gratuita en todas las instalaciones.
- Parqueadero Privado
- Proporciona aparcamiento privado gratuito.
- Áreas de entretenimiento y descanso
- Los huéspedes pueden jugar al billar en el hotel.

2.6 ANÁLISIS DEL SERVICIO

Para analizar el servicio que ofrece el Hotel **MORASURCO**, es fundamental resaltar que cuenta con una serie de atributos que lo diferencia de sus más cercanos competidores y hacen de este una de las mejores opciones de alojamiento para los huéspedes que recibe a diario, ahora se presenta un resumen de los atributos más relevantes.

Ubicación

Hotel Morasurco se encuentra ubicado en Pasto, la ciudad sorpresa de Colombia, popular por la amabilidad y la calidez de sus gentes. Situados en el mejor y más tranquilo sector residencial de la ciudad, el hotel se perfila como la elección ideal para la celebración de todo tipo de eventos y convenciones, ya sean de carácter profesional o lúdico-familiar.

Atención al cliente

Siendo este un factor clave dentro del sector hotelero, se busca la capacitación constante de todos los empleados, para que la experiencia vivida por los huéspedes sea siempre la mejor.

Precios competitivos en el mercado de su categoría

Si bien es uno de los más costosos en el mercado, al ser comparado con sus principales competidores, se convierte en una excelente opción si de precios por habitación se habla.

Personal comprometido con el servicio, entrenado, certificado y con la consigna de hacerle pasar a sus huéspedes experiencias memorables.

Una de las consignas del hotel es hacer vivir una muy buena experiencia a los huéspedes, por esto se busca la contratación del mejor personal, consiente de la necesidad de la mejor prestación del servicio. Aunado a esto se propende que esos conocimientos y cualidades se vean reforzadas permanentemente, con paquetes de capacitaciones enfocadas en el mejoramiento continuo.

ANALISIS DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

CUADRO # 1: Análisis del perfil de capacidad interna (PCI)

CAPACIDADES INTERNAS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Claridad de funciones y responsabilidad	X						X		
Comunicación y relaciones interpersonales		X						X	
Control de ingresos y egresos		X					X		
Control financiero			X					X	
Cultura corporativa	X							X	
Definición de objetivos y metas					X		X		
Direccionamiento estratégico				X			X		
Estructura organizacional			X					X	
Evaluación del desempeño				X				X	

Conocimiento de plan estratégico				X			X		
Liderazgo		X					X		
Trabajo en equipo		X					X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Calidad del servicio	X						X		
Contacto con el cliente	X						X		
Estudio de la competencia					X		X		
Participación en el mercado			X				X		
Posicionamiento y marca			X				X		
Promoción y publicidad				X			X		
Precio			X					X	
Estructura física		X					X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Rentabilidad			X				X		
Capacidad de endeudamiento					X				X
Capital de trabajo			X				X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Nivel académico del T.H.		X					X		
Experiencia de los directivos	X						X		
Capacitaciones	X						X		
Clima organizacional		X					X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									

Sistemas de información y comunicación				X			X		
--	--	--	--	---	--	--	---	--	--

Fuente: Este estudio

2.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

El procedimiento para desarrollar esta matriz consiste en asignar un peso y una calificación para obtener un total ponderado de cada uno de los factores expuestos tanto de fortalezas como debilidades y la suma de este total ponderado indicara si la asociación es débil o fuerte internamente. Las presentes cifras se obtienen en base a información secundaria.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5. Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerte. El peso de los totales ponderados siempre suma 1,0.

CUADRO # 2: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Claridad de funciones y responsabilidad	0,08	3,00	0,24
Calidad del servicio	0,14	4,00	0,56
Contacto con el cliente	0,12	4,00	0,48
Experiencia de los directivos	0,08	4,00	0,32
Capacitaciones	0,09	4,00	0,36
DEBILIDADES			
Direccionamiento estratégico	0,10	2,00	0,20
Conocimiento de plan estratégico	0,09	1,00	0,09
Estudio de la competencia	0,08	1,00	0,08
Promoción y publicidad	0,10	2,00	0,20
Sistemas de información y comunicación	0,12	1,00	0,12
TOTAL	1,00		2,65

Fuente: Este estudio.

Como resultado de la ponderación de la matriz de evaluación de factores internos se obtuvo un total de 2.65, evidenciando que la empresa se encuentra relativamente por encima del promedio; lo que representa que la empresa tiene una posición interna fuerte, pero que necesita ser mejorada principalmente en el área del plan estratégico con la definición de objetivos y metas claras dándolas a conocer a la organización de tal manera que garanticen la prestación de un servicio de alta calidad basado en la gestión por procesos y que a su vez tenga incidencia en la implementación de un sistema de información y comunicación que permita trabajar bajo el principio de mejoramiento continuo.

2.8 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL EXTERNO.

2.8.1 Mercado.

Análisis de la Estructura del Mercado. El hotel MORASURCO, define su estructura del mercado hacia dos importantes segmentos, los cuales no son diferentes a grupos de personas con diferentes gustos, preferencias y en algunos casos condiciones demográficas que influyen en las estrategias trazadas para cada segmento:

- **Corporativo:** Se refiere al mercado empresarial, ejecutivo y/o comercial, en este segmento se encuentra a la grande y mediana empresa, con una política de viajes definida para sus ejecutivos durante todo el año, la cual genera el mayor esfuerzo comercial por parte del Hotel, debido a la importancia que representa en ventas.

- **Individuales/Particulares:** Aquí **se** encuentra el mercado natural de turistas o huéspedes individuales que se hospedan por razones de descanso o turismo, familias. También comerciantes independientes.

2.8.2 Determinación del Mercado Relevante. Dentro de los dos segmentos de mercado mencionados anteriormente, se encuentra la mayor participación del segmento Corporativo dejando así en segundo lugar a los particulares, como lo muestra la siguiente gráfica.

Figura # 2: Segmento del mercado



Fuente. Este estudio. Año 2014.

2.9 GASTO EN TURISMO INTERNO

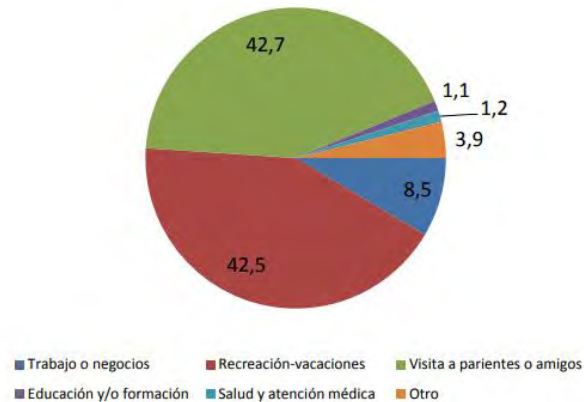
Para las empresas del sector turístico como el **Hotel MORASURCO** el análisis de información como la suministrada por la “Encuesta de gasto en turismo interno EGIT 2014-2015” es imprescindible para la elaboración de presupuestos y estrategias que permitan focalizar sus esfuerzos.

Dicha encuesta tuvo como objetivo primordial el indagar sobre el gasto en el que incurren las personas que se movilizan a lugares que se encuentran fuera de su entorno habitual, con fines recreativos o de trabajo.

Y la Cobertura geográfica de dicho trabajo fueron las 13 principales ciudades del país, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Pasto, Pereira y Villavicencio. Cuya muestra de 21.957 viviendas permitió el estudio que como base se toma para análisis.

Figura # 3: Distribución porcentual de personas que hicieron turismo al interior del país según motivo principal del último viaje realizado

Distribución porcentual de personas que hicieron turismo al interior del país según motivo principal del último viaje realizado
Total 24 ciudades y áreas metropolitanas
2014-2015



Fuente: Encuesta EGIT 2014-2015

*Otro incluye: Religión y peregrinaciones y compras

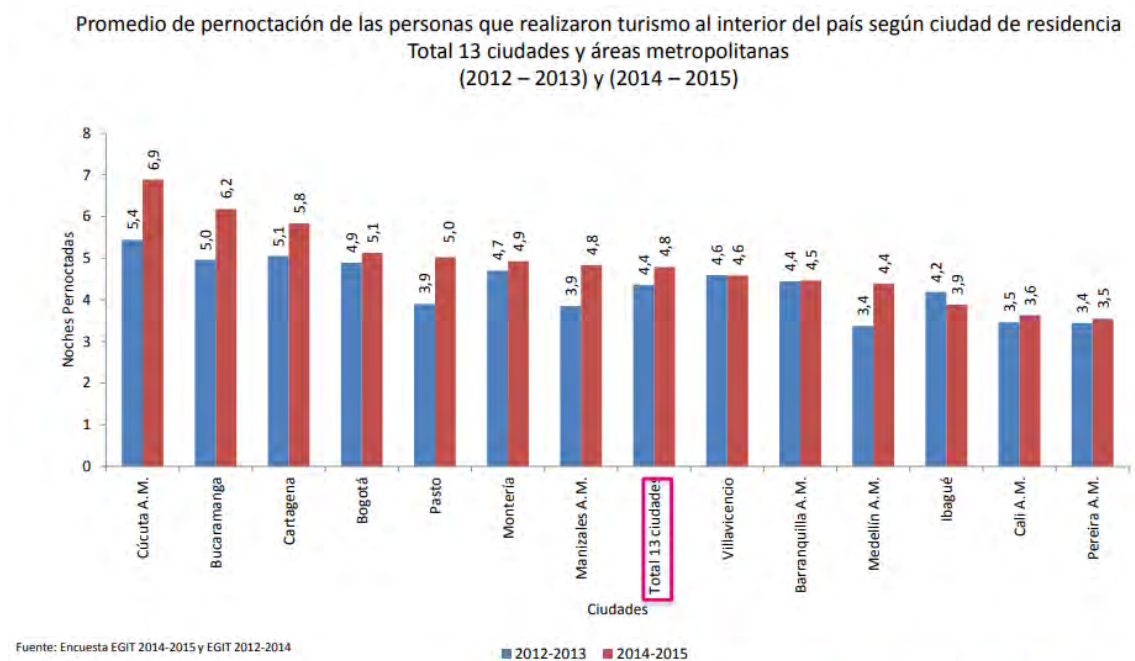
Nota: El turismo por trabajo o negocios corresponde al pago en la ciudad de residencia



Fuente: DANE – Encuesta EGIT 2014-2015

La grafica citada con anterioridad permite identificar el potencial del mercado corporativo (Trabajo o negocios) y personal (visita a parientes o amigos, recreación y vacaciones), así como el área de recreación y vacaciones que se distribuye en el territorio Colombiano. Siendo esto de importancia ya que son estos los mercados meta del Hotel Morasurco.

Figura # 4: Promedio de las personas que realizaron turismo al interior del país según ciudad de residencia



Fuente: DANE – Encuesta EGIT 2014-2015 y EGIT 2012-2014

Según se ha visto, se debe tener en cuenta que si bien esta información es de carácter nacional, se ve reflejada claramente en la región sur del país y en el caso del desarrollo de este trabajo en el municipio de Pasto. Teniendo los turistas y viajeros esporádicos como principal opción de alojamiento las viviendas familiares o de amigos, y los viajeros más habituales y/o de negocios es así su opción la ocupación hotelera. Observando además que el promedio de noches que utilizan los servicios de alojamiento para Pasto en este caso es de 3,9 noches por persona en el periodo comprendido entre el 2012 - 2013, con un claro aumento para el posterior análisis de 5 noches en promedio para los años 2014 - 2015.

2.10 ATRACTIVO DEL MERCADO

2.10.1 Entorno cultural

“En San Juan de Pasto los atractivos son en su totalidad de tipo patrimonios culturales; este resultado es evidente debido a que en esta zona se concentra el potencial arquitectónico (iglesias, muros, edificaciones icónicas); el cultural inmaterial (Carnaval de Pasto, Artesanías como el Barniz de Pasto, Enchapado en Tamo, Madera (Talla y Calado), Cuero); y, centros comerciales.”⁷

Siendo que Pasto cuenta únicamente con reconocidos atractivos culturales, permite que la potencialidad del mercado se incremente dado el reconocimiento de los mismos como patrimonio cultural. Esto conlleva a un gran objetivo a trabajar como potencialidad de mercado.

2.10.2 Entorno económico

Desde el punto de vista de la competitividad, la economía nariñense se encuentra en el puesto 18 entre 23 departamentos, lo que está estrechamente relacionado con los bajos niveles de inversión pública y privada, así como en ciencia y tecnología. El turismo en Nariño se convierte en un factor estratégico para dinamizar la economía y la oferta laboral. Pasto ciudad capital, tiene un índice elevado de informalidad con un 58.5 %, lo cual indica que, de cada 100 personas ocupadas, 59 tienen labores informales. Entre tanto, pese a ser el que más nuevos puestos viene creando, el sector de comercio, hoteles y restaurantes es el que

⁷ Diseño de producto turístico para el municipio de Pasto y sus corregimientos, productos turísticos, octubre de 2014. Pág. 12

tiene la mayor tasa de informalidad en sus trabajadores. Así lo muestra el estudio realizado por el Departamento de Planeación de la Cámara de Comercio de Pasto, en su Boletín económico No 2 de mayo de 2016, sobre indicadores de informalidad que recoge y analiza cifras del Dane.

En el mismo informe, la proporción de informalidad en la ciudad de Pasto, durante los últimos años, ha disminuido pasando de 63.2% en el periodo Marzo- Mayo de 2008 a 58.5% en el mismo periodo del año 2016; cambio que expresa una recomposición del empleo hacia ocupaciones con mayores niveles de formalidad.

2.10.3 Inflación

El IPC para Colombia en lo corrido del año 2014 se encuentra en 2,7%, lo que representa un incremento de 2 décimas en comparación con el mes anterior. La variación mensual del IPC, ha sido del 0,5%, de forma que la inflación acumulada en 2014 es del 2,0%.⁸

Cuadro 3. Índice de Precios al Consumidor (IPC).

A1. IPC. Variación mensual, año corrido y doce meses.
Total nacional
2004 - 2014 (Abril)

Años	Variación %			Años	Variación %		
	Mensual	Año corrido	Doce meses		Mensual	Año corrido	Doce meses
2004	0,46	3,57	5,49	2010	0,46	2,24	1,98
2005	0,44	3,09	5,01	2011	0,12	1,91	2,84
2006	0,45	2,37	4,12	2012	0,14	1,62	3,43
2007	0,90	4,11	6,26	2013	0,25	1,21	2,02
2008	0,71	4,15	5,73	2014	0,46	1,98	2,72
2009	0,32	2,26	5,73				

Fuente: DANE
05/05/2014

Fuente: DANE

⁸ PORTAFOLIO. Inflación. Disponible en: <http://www.portafolio.co/temas/inflacion>. [consultado en: 2014-05-10]

2.10.4 Desempleo

Según el DANE el desempleo Para el mes de marzo de 2018 la tasa de desempleo fue 9,4%, la tasa global de participación 62,9% y la tasa de ocupación 57,0%. En el mismo mes del año anterior estas tasas fueron 9,7%, 63,6% y 57,4%, respectivamente.

2.10.5 PIB per cápita

Durante el año 2016 (enero – diciembre) el PIB creció 2,0% respecto al año 2015. Las actividades con mayor crecimiento fueron: establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas; construcción; e industria manufacturera. Por su parte, la actividad que registró la mayor caída fue explotación de minas y canteras. En el cuarto trimestre de 2016 respecto al mismo periodo de 2015, el Producto Interno Bruto creció 1,6%.

2.10.6 Salario real

Salario expresado en medios de vida y servicios de que dispone el trabajador; indica la cantidad de artículos de consumo y de servicios que puede comprar un trabajador con su salario nominal (en dinero). A nivel nacional los niveles son bajos, por ende los gastos de la canasta familiar se dirigen a necesidades básicas. En la siguiente tabla se muestra con base a las leyes colombianas el salario mínimo que deben debengar los trabajadores formalmente vinculados a una empresa, los cuales deben contemplar todas las empresas sean prestadoras de bienes o servicios.

2.10.7 Tasa de interés

La tasa de interés de referencia en el mes de mayo se sitúa en 3,5%, esto es un incremento en 25 puntos porcentuales. Los principales factores que influyeron son la inflación, demanda interna y el aumento del crédito; que son reflejo del buen momento por el que viene atravesando la economía colombiana. A esto se suma que estas medidas hacen que el país sea más atractivo para los inversionistas internacionales por sus buenas cifras fiscales, que guían la economía hacia un crecimiento sostenido, con inflación baja y tasas de desempleo en descenso.

2.10.8 Política económica

La aprobación del Conpes de Frontera por 3,4 billones de pesos, permite la adecuación de la infraestructura multimodal de transporte para la conexión interna y la consolidación de corredores de comercio exterior y fortalecimiento en pasos de frontera.

Este Conpes procura cumplir con 5 objetivos estratégicos a partir de acciones como: creación de una comisión interseccional, definición de un plan de cierre de brechas, desarrollos productivos regionales, optimización de flujos de frontera, adecuación de infraestructura de transporte, fortalecimiento de la infraestructura en pasos de frontera, planificación del desarrollo con las comunidades y la promoción de políticas diferenciales.⁹

⁹ GOBERNACION DE NARIÑO. Noticias. Disponible en: <http://narino.gov.co/index.php/noticias>. [consultado en: 2014-05-14]

2.10.9 Política de turismo cultural, identidad y desarrollo competitivo del patrimonio colombiano para el mundo.

Resalta la potencialidad del turismo para articular procesos de identificación, valoración, competitividad, sostenibilidad y difusión del patrimonio cultural. Esta es una herramienta de transformación social, ya que consolida los lazos que le son comunes a un pueblo, en pro del progreso, garantizando la permanencia de valores, la identidad y las tradiciones, proporcionando no sólo beneficio económico sino la sostenibilidad del patrimonio.

2.10.10 Política de turismo y artesanía

Iniciativas conjuntas para el impulso y la promoción del patrimonio artesanal y el turismo colombiano: busca integrar como propuesta de desarrollo conjunto sostenible y responsable, las cadenas productivas de los sectores turismo y artesanías, procurando la salvaguardia y la difusión de las tradiciones artesanales y, por ende, el beneficio económico, social y cultural de las comunidades y destinos.

En Colombia el sector artesanal vincula a más de 350.000 mil personas que se dedican a oficios artesanales y representa el 15 % del empleo de la industria manufacturera. En el mapa artesanal, Nariño es el núcleo principal con un 14% de los artesanos del país.

En tal sentido “las cadenas de valor de los sectores de turismo y artesanías deben encontrar estrategias comunes que complementen e integren las ofertas artesanales y turísticas, facilitando y diferenciando su comercialización respectiva”; así se busca que las artesanías se conviertan en un componente prioritario en los

planes de promoción y mercadeo del turismo, en el ámbito nacional e internacional.

2.10.11 Política de ecoturismo

“Fortalecer y diversificar la actividad ecoturística, teniendo como referente esencial su desarrollo sostenible, en razón del cual ésta debe propender por el uso racional de los recursos, el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores residentes en las regiones y el permanente esfuerzo para proporcionar una oferta competitiva de servicios, en armonía con la diversidad ecológica y cultural.”

2.10.12 Política de turismo social

Esta política busca: “Facilitar el acceso de todos los colombianos al turismo, como una posibilidad real para el ejercicio del derecho fundamental a la recreación y aprovechamiento del tiempo libre, otorgando prioridad a aquellos segmentos de población con menores posibilidades de disfrute del mismo, tales como las personas con discapacidad, las personas mayores, jóvenes y de escasos recursos económicos.”

2.10.13 Política de mercadeo y promoción turística de Colombia

“Lograr la eficacia en las acciones de promoción y mercadeo de los destinos y productos turísticos de Colombia, de manera que logre generar un crecimiento del número de viajeros nacionales e internacionales, posicionando al país como un destino competitivo.”

Los documentos que ha realizado el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se vuelven relevantes para Nariño, teniendo en cuenta que es a través de la investigación y el conocimiento universal y nacional de donde se toman las bases fundamentales para fortalecer el destino Nariño; a su vez el Viceministerio de Turismo ha elaborado otros documentos valiosos para promocionar al departamento, tales como:

Avistamiento de ballenas, guía turística del departamento de Nariño, señalización turística, guía de turismo de naturaleza, entre otros, herramientas importantes que van dando visibilidad y operatividad al desarrollo turístico de Nariño.

Es importante resaltar que PROCOLOMBIA adelantó en los años 2010 y 2011 la “alineación para la promoción del plan exportable para Nariño”, en donde se identificó al departamento como un destino de “Naturaleza, Cultura y Aventura”.

De igual manera, en el mismo año, PROCOLOMBIA invitó a más de 20 agencias de viajes mayoristas y periodistas de once países a reconocer y recorrer atractivos importantes de esta región, con el propósito de ser promocionados a nivel internacional. Así mismo, PROCOLOMBIA, a través de los siguientes links promociona productos turísticos nariñenses como: Carnaval de Negros y Blancos, Pasto, la Cocha y Santuario de las Lajas, Ruta de la Fe, entre otros y apoya la participación de Nariño en ferias, como: La Fite en, Guayaquil (Ecuador).

- <http://www.colombiatrader.com.co/taxonomy/term/665>

- <http://www.proexport.com.co/en/news/entire-religious-tourism-offer-colombia-allone-place-faith-routes>

-

<http://www.proexport.com.co/docs/es/boletin/2011/agosto/temporadaballenas030811.html>

- <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/atraccionesturisticas-recomendadas-informes-especiales/recorrido-por-las-ferias-y-fiestas-decolombia/carnaval-de-blancos-y-negros>
- <http://www.proexport.com.co/en/node/2768>
- <http://www.proexport.com.co/en/news/whale-season-started-colombian-pacific>
- <http://www.colombiatrade.com.co/node/3453>
- <http://www.colombiatrade.com.co/node/934>

2.11 MARCO INSTITUCIONAL

2.11.1 Regulación del sector

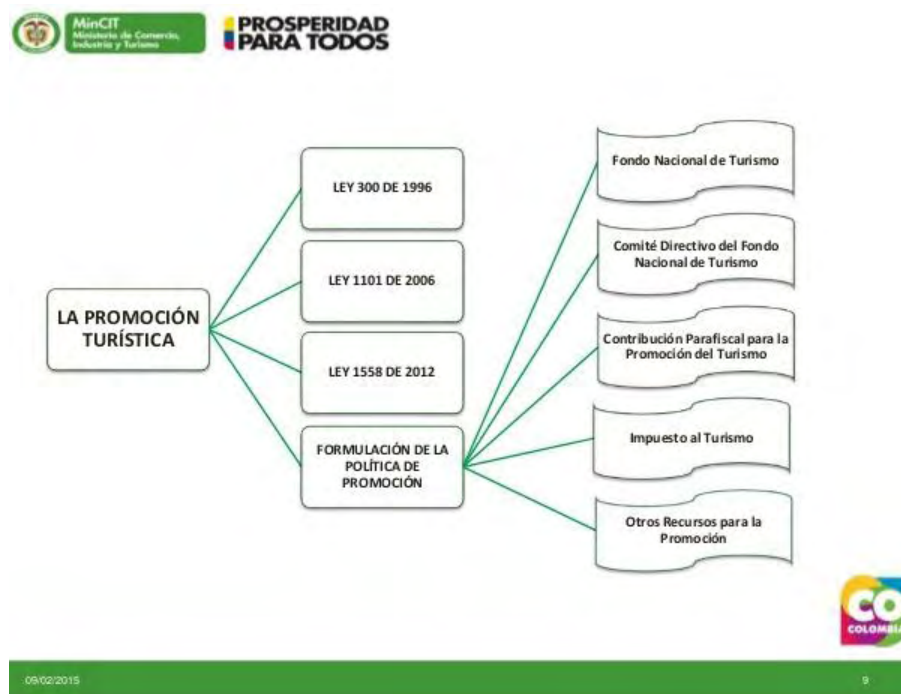
“Con la expedición de la Ley 300 de 1996 se determinó que el turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial para las entidades territoriales, regiones y provincias y, debe contener los elementos que permitan fortalecer la competitividad del sector, con el objetivo de que el turismo encuentre condiciones favorables para su desarrollo en los ámbitos social, económico, cultural y ambiental. A nivel regional se estableció que corresponde a los Departamentos, a las Regiones, al Distrito Capital, a los Distritos, Municipios y a las comunidades indígenas, la elaboración de Planes Sectoriales de Desarrollo Turístico con fundamento a lo establecido en la mencionada ley y debe seguir el mismo mecanismo establecido en el artículo 9º, numeral 1º, de la Ley 152 de 1994 para la conformación del Consejo Nacional de Planeación. En materia de planificación dispuso la armonización de las actividades turísticas con el plan sectorial de turismo, el cual debe formar parte del plan nacional de desarrollo, también estableció que la preparación del Plan Sectorial de Turismo debe seguir el procedimiento establecido en el artículo 339 de la Constitución Nacional, que se coordina con el Departamento Nacional de Planeación y con las entidades territoriales y forma parte del Plan Nacional de Desarrollo, previa aprobación del Conpes.” (Plan sectorial de turismo 2014-2018)

De acuerdo con lo anterior, y teniendo en cuenta las modificaciones presentadas en los posteriores años a través de decretos, resoluciones y leyes, es de notar la importancia que viene presentando el sector turismo y como el mismo se incluye ya como eje fundamental dentro de la economía de un país y región en crecimiento continuo.

Ante la situación planteada y reconociendo la existencia de estas leyes y del impulso que tiene el sector, y además de la creación de planes que buscan mejorar aún más la calidad de los servicios ofrecidos. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y sus delegados son los que propenden por una integración de los directamente implicados en el sector, mismo que apoya el fortalecimiento de dichas propuestas.

Para esto se puede observar cómo se distribuye la promoción turística teniendo en cuenta el siguiente gráfico:

Figura # 5: La promoción turística



Fuente: Ministerio de Comercio Industria y Turismo

ANALISIS DEL PERFIL OPORTUNIDAD AMENAZA AMBIENTAL (POAM)

Cuadro # 4: PERFIL OPORTUNIDAD AMENAZA AMBIENTAL (POAM)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS									
Crecimiento del PIB	X						X		
Inflación				X			X		
Desempleo					X			X	
Tasa de interés		X						X	
PIB per cápita					X				X
Salario real					X				X
Conpes de frontera	X						X		
SOCIALES									
Índice de Desarrollo Humano (IDH)		X						X	
Años promedio de instrucción		X					X		
IDH según componentes que no constituyen el ingreso		X						X	

Niveles de pobreza				X			X		
Indicadores de desigualdad				X			X		
DEMOGRAFICOS									
Población	X						X		
Tasa de crecimiento		X						X	
Tasa de natalidad		X						X	
Tasa de mortalidad						X			X
CULTURALES									
Nivel cultural	X						X		
Nivel educativo	X						X		
Costumbres		X						X	
Religión		X						X	

Fuente: Este estudio

2.12 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Este procedimiento permite conocer si el hotel está empleando bien sus fuerzas y aprovechando las oportunidades eficientemente, y al mismo tiempo contra restando las posibles amenazas.

El análisis de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), permite determinar los principales factores externos que influyen en mayor o menor medida en las organizaciones; dependiendo de las estrategias que se empleen

para sortear de la mejor manera las amenazas que les presenta el entorno y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el mismo.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5. Un promedio ponderado de 1 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas y 4 indica que la empresa está aprovechando las oportunidades y minimizando al máximo las amenazas.

Cuadro # 5: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del PIB	0,13	4	0,52
Conpes de frontera	0,13	4	0,52
Población	0,11	3	0,33
Nivel educativo	0,12	4	0,48
Nivel cultural	0,09	3	0,27
AMENAZAS			
Inflación	0,09	1	0,09
Salario real	0,12	2	0,24
Niveles de pobreza	0,09	1	0,09
Indicadores de desigualdad	0,12	1	0,12
TOTAL	1		2,66

Fuente: Este estudio

Como resultado de la ponderación de la matriz de evaluación de factores externos se obtuvo un total de 2,66, lo que representa para la empresa que se encuentra ante un panorama favorable para el desarrollo de estrategias que permitan el

máximo aprovechamiento de las oportunidades que ofrece su entorno; en el campo económico y demográfico principalmente, y la minimización de las amenazas mediante decisiones estratégicas adecuadas.

2.13 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Este procedimiento permitió conocer si el hotel está identificando y evaluando los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias.

CUADRO # 6: Matriz del perfil competitivo (mpc)

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)							
FACTOR	PESO	MORASURCO		CUELLAR'S		AGUALONGO	
		Calif.	Peso pond.	Calif.	Peso pond.	Calif.	Peso pond.
Estructura organizacional	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Claridad de funciones y responsabilidad	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Participación en el mercado	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Posicionamiento y marca	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Rentabilidad	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18

Capital de trabajo	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Nivel académico del T.H.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Capacitaciones	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Precio	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24
Promoción y publicidad	0,12	1	0,12	1	0,12	2	0,24
TOTAL	1		2,88		2,55		2,91

Fuente: Este estudio

De la anterior matriz se puede concluir que la organización tiene una amplia ventaja en cuanto a sus competidores más directos, principalmente en factores clave como las capacitaciones, participación en el mercado y en el posicionamiento de marca que ha generado el Hotel Morasurco a lo largo de los años de trayectoria empresarial. Sus principales deficiencias se encuentran en factores clave como la promoción y publicidad. Y en cuanto a precio los resultados son bajos para todas las empresas ya que los hoteles objeto de comparación van enfocados en los clientes Premium.

2.14 ANÁLISIS DOFA

CUADRO # 7: Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Crecimiento del PIB	1, Inflación
	2, Conpes de frontera	2, Salario real
	3, Población	3, Niveles de pobreza
	4, Nivel educativo	4, Indicadores de desigualdad
	5, Nivel cultural	
FORTALEZAS	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
1. Claridad de funciones y responsabilidad	F1, F2, O1, O2, O5: Elaboración y diseño de cargos bien definidos, manuales de funciones y divulgación a todos los empleados, generando reuniones mensuales de nivelación y capacitación para mantener al tanto de las modificaciones y/o reforzar lo ya presentado.	F1, F2, A1, A3, A4: Crear una base de datos con los clientes potenciales y reales, teniendo en cuenta la disponibilidad del viajero y así poder generar un contacto permanente.
2. Calidad del servicio		
3. Contacto con el cliente		
4. Experiencia de los directivos		
5. Capacitaciones	F3, O1, O2, O3, O4:	F3, F4, A1, A2, A3, A4:

	<p>Fortalecer el contacto con los potenciales clientes a través de medios publicitarios que permitan dar a conocer a la empresa, tales como: radio, redes sociales, página web, tv y desarrollar otras herramientas informáticas en la página web que permitan mejorar el contacto con los clientes como paseo virtual, y solicitud del servicio por medio de plataformas especializadas.</p>	<p>Generar un espacio disponible para que los clientes del hotel puedan tener contacto directo con sus propios clientes, permitiendo así, que estos últimos se familiaricen también con las instalaciones y servicios.</p>
	<p>F4, F5, O2, O4, O5: Implementar un S.G.C basado en las vasado en los niveles de la hotelería, haciendo que sus procesos y procedimientos, garanticen el cumplimiento de los requisitos, que permitan la satisfacción del cliente tanto interno como externo.</p>	<p>F1, F2, F4, A1, A2, A3, A4: Utilizar los recursos disponibles de manera eficiente y eficaz, con el fin de mejorar sus procesos y procedimientos, mediante la implementación de un Sistema de gestión de calidad.</p>
<p>DEBILIDAD</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>

<p>1. Direccionamiento estratégico</p> <p>2. Conocimiento de plan estratégico</p> <p>3. Estudio de la competencia</p>	<p>D1, D2, D3, D4 O1, O2, O4, O5, O8: Fortalecer el área de marketing, mediante la definición de políticas claras y objetivos bien definidos, que le permitan a la organización encaminarse en la ruta de la calidad. Así mismo contar con indicadores de gestión, que permitan generar confianza en el cliente externo acerca del servicio que se presta.</p>	<p>D1, D2, D3, A1, A2, A3, A4: Contar con personal altamente calificado en el área de Mercadeo, para así poder realizar e implementar la planeación necesaria enfocada en un mejor posicionamiento y en la obtención de objetivos,</p>
<p>4. Promoción y publicidad</p> <p>5. Sistemas de información y comunicación</p>	<p>D3, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5: Establecer un nicho de mercado en el cual sea más fuerte; en este caso los empresarios y personas extranjeras, con el fin de que las estrategias de promoción y publicidad sean acertadas y generen resultados positivos, que garanticen la prestación de un servicio de calidad.</p>	<p>D3, D4, A1, A2, A3, A4: Generar una diferenciación en servicio y calidad acordes con las exigencias del mercado, teniendo en cuenta el nivel de la competencia y guiar los esfuerzos de promoción y publicidad al fortalecimiento de su participación en el mercado.</p>

Fuente: Esta investigación.

Después de realizar el correspondiente Análisis DOFA, se puede definir que el **Hotel Morasurco**, es altamente competitivo frente a la oferta Hotelera de la categoría alta de la ciudad, no obstante sus esfuerzos se deben concentrar en los factores más relevantes que influyen en la decisión de compra del cliente.

A nivel externo se encuentran observaciones bastante delicadas como los indicadores económicos ya que estos representan una disminución en la ocupación real.

A nivel interno el Hotel debe homogenizar su producto, se debe actuar frente a las necesidades y requerimientos de modernizar el sistema tecnológico como eje fundamental en la actualidad, este proceso de modernización se debe hacer de manera progresiva, que permita continuar con la operación normal y funcionamiento del Hotel y que no genere traumatismos al huésped, una vez se haya realizado la implementación el producto está listo para competir como el mejor del mercado.

3. CAPITULO II

3.1 DISEÑAR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

En el siguiente capítulo se formularon las estrategias que buscaron aumentar la competitividad del Hotel Morasurco, esto se realizó mediante la metodología de la matriz DOFA, en la cual las estrategias son resultado de la relación oportunidad-fortaleza, Debilidad-Oportunidad, Amenaza-Fortaleza, Luego se realizara el mapa estratégico del Hotel.

El establecimiento de objetivos y el diseño de las estrategias y la planificación se basó sobre los resultados arrojados de estos análisis, para encontrar la mejor manera de desarrollar las actividades y alcanzar el éxito.

3.2 MAPA ESTRATÉGICO

Esta es una herramienta que le permitió al Hotel Morasurco implementar y comunicar la estrategia a todos y cada uno de los actores que hacen parte de los procesos del hotel, se basa en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y sus relaciones causa – efecto. A continuación se muestra el mapa estratégico establecido para el Hotel Morasurco que le permite lograr cumplir los objetivos estratégicos.

CUADRO # 8: Mapa estratégico

MAPA ESTRATEGICO				
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS			
FINANCIERA	Aumentar los ingresos en un 10% por alojamiento de clientes		Alcanzar la máxima rentabilidad del negocio	Obtener un rápido crecimiento
CLIENTES	Mejorar la satisfacción del cliente en un 20%	Cumplimiento de las expectativas en un 15%	Convertir en fijos a los clientes ocasionales	Reducir hasta un 3% la cantidad de quejas y reclamos
INTERNA	Aumentar en un 50% la participación del personal en la mejora continua		Mejorar los procesos de negociación con proveedores	Emplear un sistema de calidad en todos los procesos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Evaluar el alcance de los objetivos y planes organizacionales		Evaluar las competencias y el desempeño del personal	Implementar tecnologías de información sofisticadas en todas las

			áreas, en especial en la comunicación con el cliente y el alojamiento
--	--	--	---

3.3 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA nos conduce al desarrollo de las estrategias FO, DO, FA y DA lo cual se basan en el uso de las fortalezas internas del hotel con el objeto de aprovechar las oportunidades, esta matriz es ideal para explotar las oportunidades aprovechando de esa misma manera las fortalezas mediante el uso de los recursos sacándole provecho al mercado en el cual se enfrentan.

3.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias del Plan Estratégico se formularon con base a las metas, objetivos, encuestas, entrevistas y resultados encontrados teniendo en cuenta ante todo los siguientes factores:

La necesidad de multiplicar el volumen de las ventas y de aumentar el número de clientes.

La aplicación del desarrollo organizacional y la adopción de una cultura laboral que logre que los procesos del hotel se realicen de manera eficiente.

La capacitación del personal y mejoramiento del desempeño; Implementar planes de capacitación orientados a fortalecer las habilidades, técnicas y capacidades del personal y planes de beneficios sociales con el fin de atraer y retener el personal.

La implementación de las TIC's (Tecnologías de la información y la comunicación), enfocadas en mejorar el contacto con el cliente real y potencial, tanto a través de la página web como de aplicaciones y demás.

A continuación se presenta las Estrategias formuladas para el Plan Estratégico del Hotel Morasurco:

3.4.1 Perspectiva financiera

1. Incrementar la participación del mercado por medio de la segmentación de nuevos clientes y fidelización de los clientes actuales.
2. Aumentar la utilización de los activos
3. Mejorar la estructura de costos
4. Incursionar en otros nichos de mercado (turismo médico, recreativo, ambiental)
5. Fortalecer el valor para el cliente

3.4.2 Perspectiva clientes

6. Asegurar la satisfacción del cliente a través de la correcta prestación del servicio
7. Evaluar la gestión de los tour operadores con respecto a la cantidad de reservas provenientes de cada una
8. Resaltar los atributos y comodidades del Hotel
9. Estimar las ventas a través de la gestión directamente desde el departamento de mercadeo y ventas
10. Crear un plan de acción por cada queja o reclamo a cargo del área correspondiente

3.4.3 Perspectiva interna

11. Captar nuevos clientes por medio de asesores corporativos en diversas regiones del país. Iniciar campañas de publicidad.
12. Iniciar alianzas estratégicas con los proveedores, donde exista un gana-gana por ambas partes. Recibiendo beneficios como descuentos financieros y aumentos del volumen de compra. Reducir el desgaste de los procesos de cotización y compras. Nuevas negociaciones con proveedores.
13. Seguimiento y control a las encuestas de satisfacción. También a través de las nuevas herramientas informáticas.
14. Implementar las buenas prácticas de manufactura en los manejos de alimentos.

3.4.4 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

15. Mejorar la rapidez del servicio. Realizar seguimientos mensuales por medio de reuniones con el personal con el fin de estar al día en cuanto al estado del cumplimiento de objetivos y planes establecidos
16. Aumentar las capacitaciones especializadas para cada departamento. Contratar personal competente.
17. Brindarle al cliente respuesta rápida mediante la rapidez de los procesos del hotel
18. Realizar un estudio de mejora salarial. Realizar mensualmente actividades de motivación para los empleados.

4. CAPITULO III

4.1 DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se debe garantizar el buen funcionamiento y desarrollo del Plan Estratégico, para lograr esto es importante contar con mecanismos de medición que retroalimenten a la organización y que permitan mejorar la toma de decisiones para la mejora de sus procesos.

Se deben identificar y diseñar indicadores como parte de la planeación estratégica y de la planeación de los procesos de la organización de manera que se obtengan mediciones adecuadas del desempeño de los objetivos estratégicos.

Uno de los principales objetivos de este mecanismo de gestión y control es que permita la creación de valor y que se encuentre alineado con la estrategia del negocio con el fin de alcanzar el éxito sostenible; este se define como la capacidad de una organización para lograr y mantener resultados en el largo plazo.

Dentro de las buenas prácticas para asegurar el éxito sostenible, está el diseño e implementación de sistemas de medición basados en indicadores claves del desempeño que permita evaluar y analizar los resultados en el logro de los objetivos de forma cuantitativa y la toma de decisiones para la mejora continua.

El control de la gestión permite saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias. A través de este control se pueden detectar los fallos y desviaciones, así como las consecuencias que puede ir

trayendo consigo para poder aplicar a tiempo las respectivas correcciones y soluciones que permitan el éxito total en el cumplimiento de los procesos.

4.2 PLAN DE ACCIÓN

Con el fin de que este plan de estratégico sea eficaz debe ir más allá de la asignación de recursos para lograr los objetivos organizacionales. Debe ir acompañado de actividades y de un pensamiento estratégico que incluya un sistema eficaz de información y un sistema de presupuesto adecuado para facilitar el logro de los objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta las estrategias obtenidas a través de la matriz de análisis DOFA, se procede a la elaboración del Plan de Acción con sus respectivos objetivos, metas y actividades a cumplir en el Hotel Morasurco, todo esto con el fin formular las mejores alternativas estratégicas que permitan aprovechar las fortalezas que tiene la empresa para disminuir sus debilidades, evitar o reducir el impacto derivado de las amenazas y emplear todos los esfuerzos organizacionales en el aprovechamiento de las oportunidades.

CUADRO # 9: PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 1

OBJETIVO	Fortalecer y consolidar la estructura organizacional funcional del Hotel Morasurco				
ESTRATEGIA	Elaboración y diseño de cargos bien definidos y manuales de funciones				
META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADOR
Para el año 2017 contar con la documentación necesaria en cuanto a manuales de funciones y procedimientos.	Diseño de un manual para los procedimientos administrativos	Área de calidad	500.000	16 meses	Contar en un 100% con la documentación necesaria para la elaboración de un Manual de procedimientos y funciones en el Hotel.
	Diseño de un manual para procedimientos operativos		400.000		
	Creación de una plataforma virtual de acceso a empleados	Área de sistemas	200.000	4 meses	
TOTAL			1'100.000		

CUADRO # 10: PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 2

OBJETIVO	Incrementar la participación de mercado y mejorar el posicionamiento de la empresa				
ESTRATEGIA	Fortalecer medios publicitarios que permitan dar a conocer a la empresa				
META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADOR
Para el año 2018 incrementar la participación del mercado en un 10%.	Realizar un estudio de medios	Área de diseño y publicidad	300.000	7 meses	Incrementar la participación de mercado mínimo 10%.
	Determinar los medios publicitarios más apropiados		-		
	Lanzar una campaña publicitaria		2'500.000		
	Mejorar la plataforma virtual de acceso a clientes para PQR y solicitud del servicio (Reserva de habitaciones y tour virtual.	Área de sistemas	900.000	6 meses	Aumentar el No. de PQR resueltas y solicitudes del servicio
TOTAL			3'700.000		

CUADRO # 11: PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 3

OBJETIVO	Mejorar los procesos y procedimientos dentro de la organización				
ESTRATEGIA	Implementar un S.G.C				
META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADOR
Para el año 2018 contar con un Sistema de Gestión de la calidad que permita contar con la documentación necesaria en cuanto a procesos y procedimientos	Planificación del S.G.C.	Gerencia y Área de calidad	500.000	5 meses	Registro de planificación del S.G.C.
	Caracterización de los procesos	Área de calidad	300.000	18 meses	Flujograma de procesos
	Documentación de procesos y procedimientos		300.000		Registros de procesos y procedimientos
	Auditorías internas del S.G.C.	Área de calidad	5'000.000	6 meses	
TOTAL			6'100.000		

CUADRO # 12: PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 4

OBJETIVO	Consolidar el principio de mejoramiento continuo en todos los procesos de la empresa				
ESTRATEGIA	Crear una cultura de calidad dentro de la organización				
META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADOR
Para el año 2017 la empresa trabaja bajo el principio de mejora continua en todos sus procesos	Implementar el ciclo PHVA de mejora continua	Gerencia y Área de calidad	2'000.000	24 meses	Registro de procesos según el ciclo PHVA
	Tomar acciones preventivas				Registro de acciones preventivas
	Tomar acciones correctivas				Registro de acciones correctivas
	Análisis de la satisfacción del cliente				No. de clientes satisfechos
TOTAL			2'000.000		

CUADRO # 13: PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 5

OBJETIVO	Generar un direccionamiento estratégico que permita cumplir con los objetivos de la organización				
ESTRATEGIA	Fortalecer el área administrativa, mediante la definición de políticas claras y objetivos bien definidos				
META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADOR
Para el año 2017 contar con un direccionamiento estratégico enfocado hacia la calidad y la satisfacción del cliente.	Definir una política de calidad	Área de calidad	-	5 meses	Documentación de política de calidad
	Definir objetivos de calidad				Documentación de objetivos de calidad
	Evaluación de desempeño	Gerencia y Área de calidad	1'500.000	16 meses	Registro de evaluaciones de desempeño
	Diseño de indicadores de gestión				Registro de indicadores de gestión
TOTAL			1'500.000		

CUADRO # 14: PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 6

OBJETIVO	Segmentar el mercado				
ESTRATEGIA	Enfocar todos los esfuerzos de la empresa al nicho de mercado en el que es más fuerte				
META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADOR
Para el año 2016 enfocar todos los esfuerzos de marketing, promoción y publicidad hacia la investigación del sector empresarial y de viajeros habituales.	Definir un precio acorde para estos nichos de mercado	Gerencia	1'500.000	3 meses	Incrementar la participación de mercado mínimo 10%
	Establecer las estrategias promocionales adecuadas				
	Definir las estrategias publicitarias más acordes para este nicho			3 meses	
TOTAL			1'500.000		

CUADRO # 15: PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 7

OBJETIVO	Conocer las necesidades y expectativas de los clientes				
ESTRATEGIA	Crear una base de datos de los clientes				
META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADOR
Para el año 2016 contar con una base de datos de clientes potenciales y reales	Contactar con clientes reales y potenciales	Gerencia y Área de Mercadeo	900.000	2 meses	Contar con una base de datos de clientes reales y potenciales
	Organizar base de datos: teléfonos, correos, direcciones de clientes, etc.				
	Crear base de datos	Área de sistemas	300.000	3 meses	No. de clientes satisfechos
	Evaluar los niveles de satisfacción del cliente	Gerencia	500.000		
TOTAL			1'700.000		

CUADRO #16: PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 8

OBJETIVO	Personal administrativo y operativo altamente calificado				
ESTRATEGIA	Contar con un programa continuo de capacitaciones				
META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADOR
Para el año 2016 contar con personal altamente calificado en todas las áreas.	Diseñar un programa de capacitaciones	Gerencia	800.000	3 meses	Registro de capacitaciones
	Realizar evaluaciones de desempeño				Registro de evaluaciones de desempeño
TOTAL			800.000		

CUADRO # 17: PLAN DE ACCIÓN OBJETIVO 9

OBJETIVO	Implementación adecuada de un S.G.C.				
ESTRATEGIA	Contar con personal altamente calificado para el área de calidad				
META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADOR
Para el año 2016 contratar personal altamente calificado para el área de calidad	Definir el perfil del cargo	Gerencia	600.000	3 meses	Documentación del perfil del cargo
	Realizar reclutamiento del personal				Registro de hojas de vida
	Realizar proceso de selección				Registro de evaluación y exámenes
	Contratar directamente con la empresa		1'000.000 / mes	18 meses	Contrato para el cargo definido
TOTAL			18'600.000		

CONCLUSIONES

La implementación de un plan estratégico se hace tan necesario hoy en día en todas las empresas, que ninguna debe quedar atrás, pues a través de este se definen planes de acción o estrategias que deben ser llevadas a cabo en un tiempo determinado con el fin de alcanzar los objetivos y metas planteadas mediante una visión y misión. Hay muchas herramientas que nos permiten la aplicación e implementación de un plan estratégico, una de esas herramientas es el Balance Score Card (BSC). El cual nos permite identificar más claramente las estrategias y una mirada global del desempeño del negocio.

Para el Hotel Morasurco es vital la aplicación de este plan estratégico por varias razones, primero porque lo ayuda a subsistir en este mercado competitivo tan cambiante e innovador como lo es el mercado hotelero y segundo porque le permite ser más competitivo frente a los demás hoteles de la ciudad.

La razón principal que impulsó a realizarse esta investigación es la inherente necesidad del sector de poseer información clara y actualizada, lo cual requiere de un mapa de la organización que le permitiera identificar las fortalezas y debilidades, así como, las oportunidades y amenazas, y a su vez establecer acciones encaminadas al cumplimiento de la misión y la visión. Por esta razón, con la aprobación de la gerente se decidió iniciar un estudio para la identificación de estas variables y la aplicación de estrategias.

Analizando las amenazas se encuentra el gran número de alojamientos hoteleros inaugurados y por inaugurar en la ciudad que incrementa sustancialmente la competencia de este sector, el Hotel Morasurco tiene cierta ventaja al contar con un portafolio de clientes que se maneja a nivel corporativo.

Se ha concluido que existen procedimientos para mantener el control sobre las estrategias del Plan Estratégico, pero debe quedar claro que su aplicación no garantiza un nivel máximo de eficiencia y eficacia sin la colaboración y el trabajo en conjunto de todos los empleados de la organización. Por este motivo la gerencia debe asegurarse de informar al personal de la incursión del Plan, su desarrollo y la importancia de la participación de cada uno en este proceso de cambio.

Es conveniente que se realicen todos los esfuerzos necesarios por mantener fijo al personal desde que inicie hasta que finalice la ejecución del Plan Estratégico, esto con el fin de contar con un personal comprometido con los objetivos estratégicos de la organización. El constante cambio de personal dificulta alcanzar los resultados esperados.

Se encontraron inconformidades en algunos aspectos importantes por parte de los empleados, es posible que no se le esté dando el mejor manejo a la información o que la opinión de cada uno de ellos no sea tomada en cuenta de la forma adecuada.

En definitiva el Hotel necesita invertir en tecnología, cambio de equipos como computadores y maquinas obsoletas del área operativa, medios magnéticos, software, bases de datos y sistemas de información; ya que, existe la percepción de que cierto atraso tecnológico no está permitiendo cumplir eficientemente con las funciones de los empleados, y de igual manera la interrelación con los clientes, potenciales y reales.

RECOMENDACIONES

- Después de haber realizado la investigación y haber expuesto las conclusiones de este trabajo, se dan las siguientes recomendaciones:
- El Hotel Morasurco para poder sobrevivir en el mercado competitivo en el que se enfrenta actualmente, debe primordialmente implementar el plan estratégico con el fin de sacar ventaja competitiva debido a la experiencia que tiene en el mercado.
- Concientizar a todos los trabajadores del hotel, empezando con los altos mandos, de los beneficios que se pueden obtener con la implementación del plan estratégico, y comprometer a todos los involucrados con el desarrollo y mejoramiento continuo del modelo para poder así obtener los resultados esperados.
- Fidelizar a los actuales clientes y buscar segmentar nuevos clientes.
- Iniciar programas de motivación para los trabajadores de la empresa con el fin de mejorar su desempeño.
- Mejorar la tendencia tecnológica en el Hotel, así como, mantenerse innovando constantemente con el fin de no quedar atrás frente a los hoteles de competencia directa.
- Mantener constantemente evaluando los planes de acción e ir aplicándolos periódicamente

- Iniciar campañas publicitarias con el fin de dar a conocer al Hotel y posicionar la marca.
- Iniciar negociaciones con los proveedores estableciendo un gana-gana con el fin de disminuir los costos y aumentar los niveles de calidad y cumplimiento en todos los procesos.
- Crear alianzas estratégicas con empresas de otras ciudades con el fin de ser el hotel de elección para su estadía y eventos en la ciudad de Pasto
- Participar activamente en ferias y encuentros nacionales de Hotelería y Turismo
- Promover el turismo de negocios y los eventos corporativos en temporada baja de turismo de vacaciones.
- Invertir en Infraestructura y cambios físicos basados en la seguridad industrial y también en el sentido de lo estético.
- Realizar reuniones frecuentes con personal administrativo y operativo con el fin de retroalimentar información vital para realizar cambios y tomar medidas preventivas y correctivas en la ejecución del Plan.
- Incursionar en el tema de la Responsabilidad social, ya que este tipo de empresas produce muchos desechos por su propia razón de ser.

BIBLIOGRAFÍA

PLAN SECTORIAL DE TURISMO 2011 – 2014 “Turismo: factor de prosperidad para Colombia” pág. 20

Cámara de Comercio de Pasto. Base de establecimientos de comercio de registro mercantil. No incluye sucursales y agencias. Cálculos Departamento de Planeación Institucional y Competitividad de Nariño

RED ORMET. Diagnostico socioeconómico y del mercado de trabajo. Ciudad de Pasto. Pág. 50 - 51

Diseño de producto turístico para el municipio de pasto y sus corregimientos, productos turísticos, octubre de 2014. Pág. 12

NETGRAFIA

DANE. Población y demografía. Disponible en:
<http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/censos>

DUQUE MOSQUERA, Cesar Augusto. Salarios y prestaciones sociales.
Disponible en: http://www.consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=380:salarios-y-prestaciones-sociales-minimo-legal-ano-2014-colombia&catid=1:laboral&Itemid=86

PORTAFOLIO. PIB del primer trimestre habría crecido 4,8%. Disponible en:
<http://www.portafolio.co/economia/crecimiento-pib-primer-trimestre-colombia>

El Congreso de Colombia ley no.1558 (10 julio 2012). "por la cual se modifica la ley 300 de 1996-ley general de turismo, la ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones". Obtenido de

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley155810072012.pdf>.

Citado: 20 de marzo 2014.

PORTAFOLIO. Inflación. Disponible en: <http://www.portafolio.co/temas/inflacion>.
[consultado en: 2014-05-10]

GOBERNACION DE NARIÑO. Noticias. Disponible en:
<http://narino.gov.co/index.php/noticias>. [consultado en: 2014-05-14]

ANEXOS

ANEXO 1.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

Cuestionario de Entrevista

DIRIGIDO A: Clientes del servicio de hotelería Hotel Morasurco

OBJETIVO: Conocer la percepción que tienen sobre el servicio prestado por el hotel.

Solicitamos su colaboración diligenciando el siguiente cuestionario, cuyos resultados pretenden conocer su nivel de satisfacción frente a los servicios ofrecidos y la calidad del servicio prestado por del Hotel Morasurco.

¿A través de que medio usted recibió información de los servicios prestados por el hotel:

..... Por internet	_____
..... Por recomendación	_____
..... Por anuncio	_____
..... Por material de prensa.	_____

¿Como clasifica nuestras instalaciones:

...óptimas	_____
...buenas	_____
...razonables	_____
...malas	_____
..... Adecuadas a la finalidad a la que se destinan.	_____

¿En cuanto a la adecuación, como clasifica nuestra recepción y la ante-sala (sala de espera):

- Confortable _____
- Relajante _____
- Cómoda _____
- Normal _____
- Falta alguna cosa. _____

¿En cuanto a los valores que le fueron cobrados, como los clasifica?

- Razonables _____
- Altos _____
- Bajos _____
- Apropriados a la cantidad de servicios ejecutados. _____

¿En su opinión como compararía los servicios prestados con respecto a otros hoteles?

- Mejor _____
- Igual _____
- Inferior _____
- No percibí diferencia significativa. _____

¿Por lo que pudo observar, la organización está:

- En evolución _____
- Estable _____
- En declinación _____
- No percibí nada. _____

¿Usted recomendaría nuestros servicios a sus amigos y parientes?

- Ciertamente _____
- Si me preguntan, si _____
- No acostumbro hacer recomendaciones _____
- No lo recomendaría _____

Para nosotros es muy importante su opinión, agradeceríamos sus comentarios con el fin de prestar un mejor servicio.

ESTAS INFORMACIONES SON Y SERAN SIEMPRE EXCLUSIVAMENTE CONFIDENCIALES (TURNARIÑO LTDA. HOTEL MORASURCO).

Anexo 2

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

Cuestionario de Entrevista

DIRIGIDO A: Agencias de Viajes, Operadores Turísticos, Oficinas de Turismo, hoteles y empresas de transporte.

OBJETIVO: Por medio de esta entrevista se pretende recolectar información que permita conocer los diferentes programas, proyectos, actividades, así como la percepción que tienen las entidades relacionadas con el sector turístico en cuanto al Hotel Morasurco.

Nombre de la Organización o Empresa: _____

Cargo del entrevistado: _____

1.) ¿Conoce acerca de los servicios de hotelería que posee el Hotel Morasurco?

SI___ NO___

2.) ¿Conoce sobre la calidad de servicio que ofrece el hotel?

SI___ NO___

3.) ¿Considera que el hotel Morasurco tiene una buena imagen corporativa?

SI___ NO___

4.) ¿Desde esta organización se han desarrollado proyectos, programas o actividades que promocionen los servicios de hotelería en especial del Hotel Morasurco?

SI___ NO___

5.) ¿Qué factores o aspectos considera no han permitido que el Hotel se potencialice en sus mayores niveles?

7.) ¿Estaría de acuerdo en que se elabore un plan estratégico institucional para impulsar la relación entre el Hotel y su Organización o Empresa?

Agradecemos su Valiosa Colaboración

Anexo 3

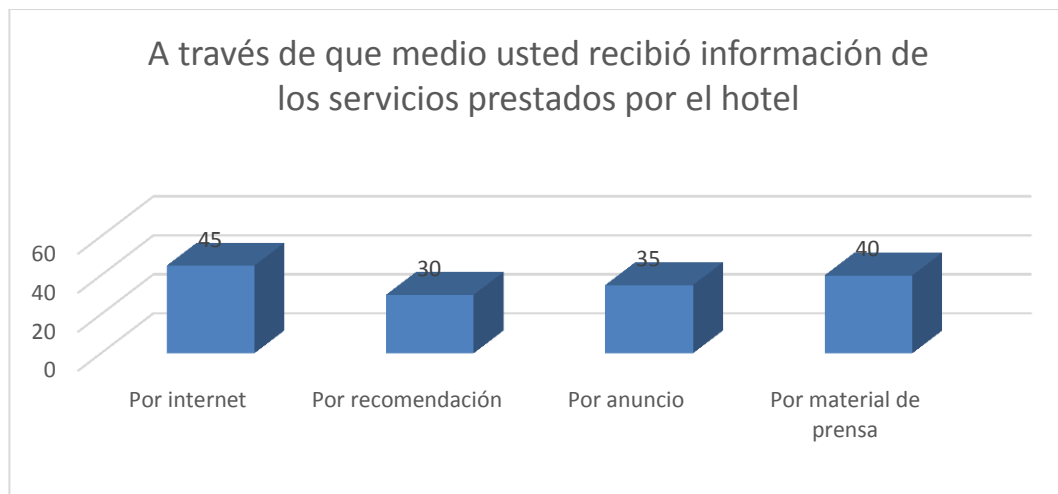
RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

Los presentes resultados se ven reflejados en la matriz MEFI

DIRIGIDO A: Clientes del servicio de hotelería Hotel Morasurco

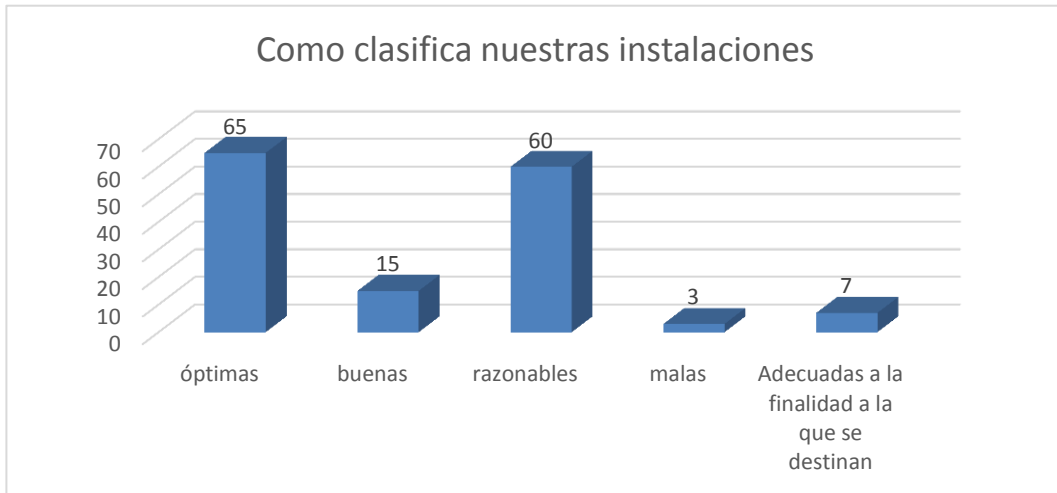
OBJETIVO: Por medio de esta entrevista se pretendió recolectar información que permita conocer la percepción que tienen las personas que utilizan el servicio en el hotel.

Grafico # 1: Pregunta 1



Fuente: Esta investigación.

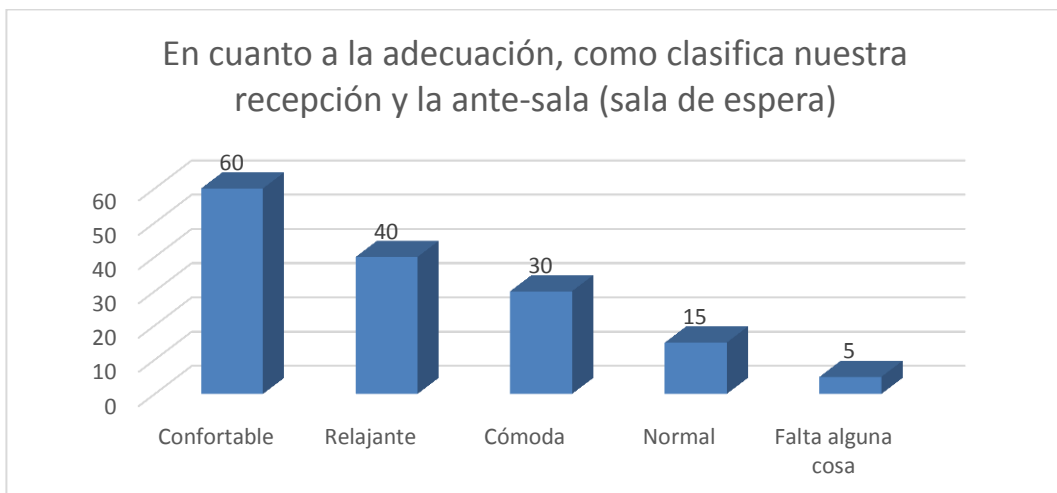
Con los resultados de la pregunta anterior se puede observar que la mejor fuente de información es la red de internet, mismo que se debe reforzar con estrategias competitivas. Convirtiéndose así en una oportunidad, debido al auge de las redes y demás plataformas con las que se cuenta actualmente.



Fuente: Esta investigación.

La tabulación de esta pregunta permite dilucidar que la perspectiva que se tiene por parte de los clientes es positiva, teniendo más del 90% por sobre la calificación de razonable. Siendo esto una oportunidad ya que permite continuar con el mejoramiento de las instalaciones.

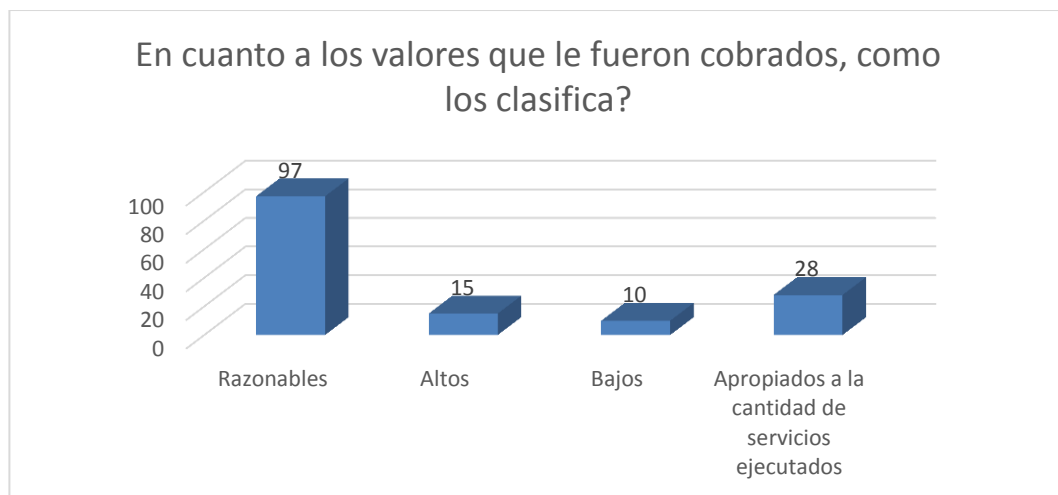
Grafico # 3: Pregunta 3



Fuente: Esta investigación.

La perspectiva que nos entrega este gráfico es a que los clientes encuentran unas adecuaciones superiores a normales en más de un 90 %. Siendo la oportunidad para subsanar las posibles faltas y así llegar a contar con una adecuación de mejor calidad.

Grafico # 4: Pregunta 4



Fuente: Esta investigación.

Teniendo en cuenta que el hotel se encuentra en un mercado en el cual los precios no son el factor relevante para la decisión, no es de extrañar que más del 80% de los clientes consideren que el valor a pagar es el apropiado. Si bien se tiene en cuenta lo anterior, se puede considerar el aspecto económico como una amenaza, debido al crecimiento del sector hotelero, mismo que entra en una alta competitividad de precios versus calidad.

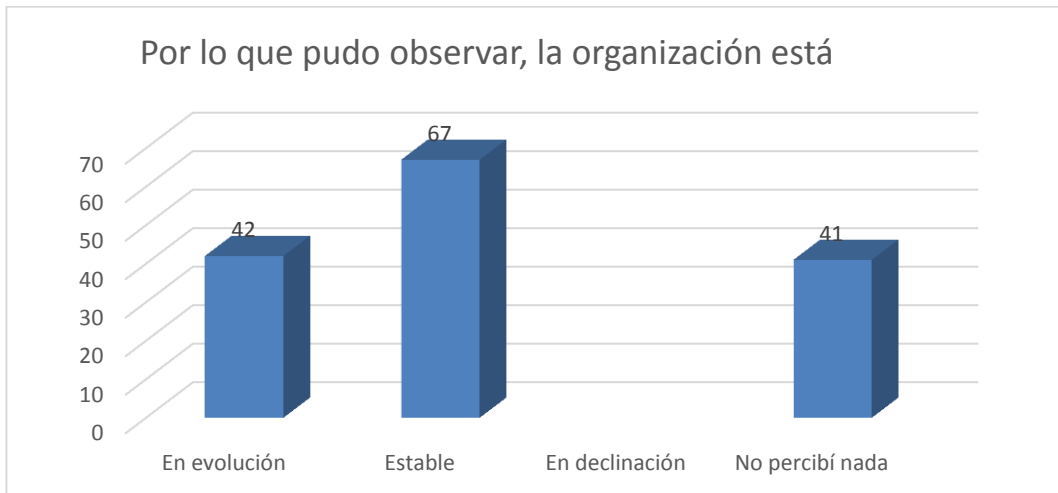
Grafico # 5: Pregunta 5



Fuente: Esta investigación.

Ahora bien en el desarrollo de esta pregunta se observa que la diferenciación del hotel con sus competidores, no es perceptible para los clientes o se la considera igual en más del 80%. Siendo esto una amenaza potencial, teniendo en cuenta la especialización y mejoramiento del servicio hotelero.

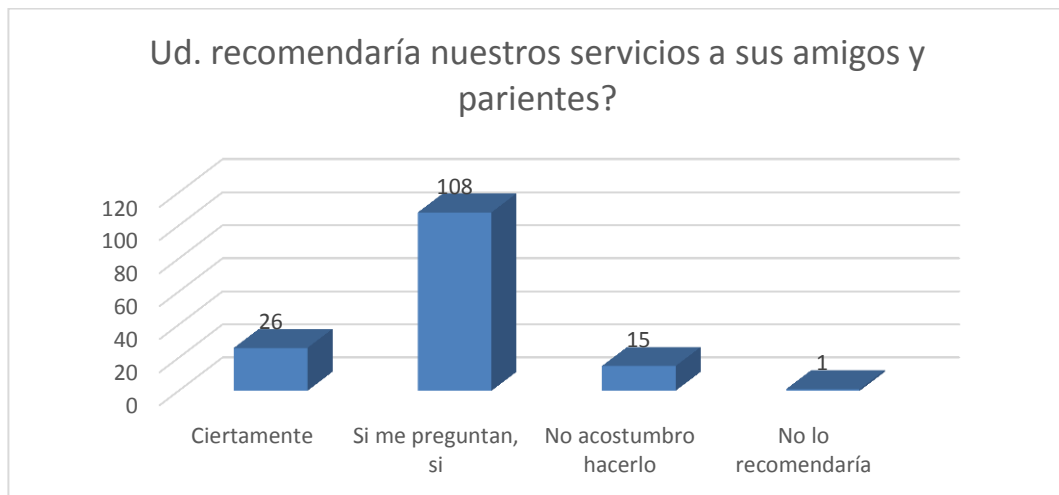
Grafico # 6: Pregunta 6



Fuente: Esta investigación.

Siendo que el factor a analizar dentro de esta pregunta es algo más subjetivo, ya que la percepción se deja un poco más relegada a los clientes habituales o que se han hospedado más de una vez; se observa que la organización es vista como estable o en evolución en su mayoría. Dejando claro que esto se puede tomar como una oportunidad, para el continuo mejoramiento.

Grafico # 7: Pregunta 7



Fuente: Esta investigación.

Teniendo en cuenta el desarrollo de la encuesta hasta el momento, siendo este positivo en su gran mayoría, las personas encuestadas se limitaron a recomendar las instalaciones y los servicios del hotel sólo si se les pregunta. Considerando esto como una amenaza ya que al tener en cuenta la incidencia de las redes en la búsqueda del mejor hotel se buscaría que las personas recomienden a través de alguno de estos medios al hotel.

Anexo 4

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Los presentes resultados se ven reflejados en la matriz MEFE

DIRIGIDO A: Agencias de Viajes, Operadores Turísticos, Oficinas de Turismo, hoteles y empresas de transporte.

OBJETIVO: Por medio de esta entrevista se pretende recolectar información que permita conocer los diferentes programas, proyectos, actividades, así como la percepción que tienen las entidades relacionadas con el sector turístico en cuanto al Hotel Morasurco.

Grafico # 12: Pregunta 1



Fuente: Esta investigación.

Teniendo en cuenta el resultado de la anterior pregunta se puede observar que en el ámbito externo si se conoce los servicios ofrecidos por el hotel en más del 80% de los encuestados.

Grafico # 13: Pregunta 2



Fuente: Esta investigación.

Las empresas encuestadas en un 72% afirman conocer la calidad del servicio por la que se destaca.

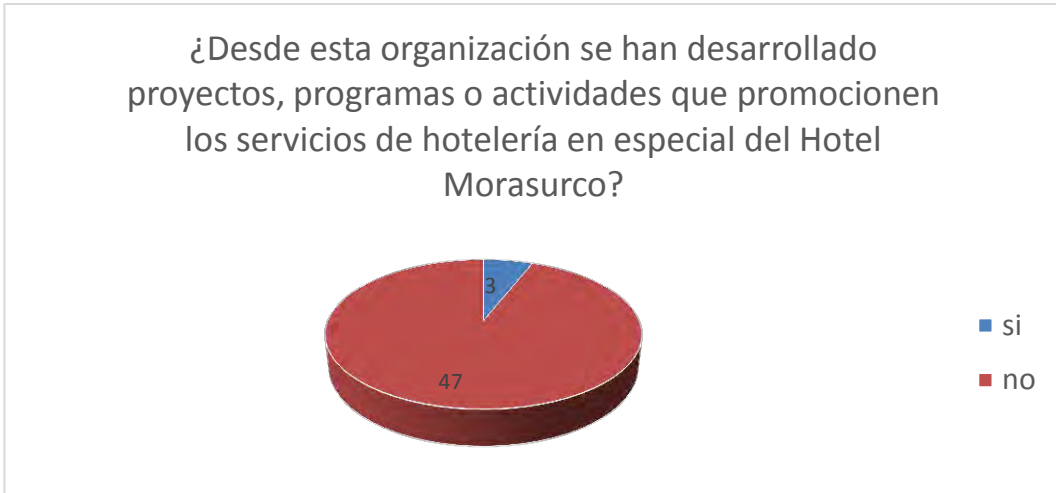
Grafico # 14: Pregunta 3



Fuente: Esta investigación.

El reconocimiento por parte del mercado encuestado es realmente bueno teniendo en cuenta que el 80% afirmo que el hotel maneja una buena imagen corporativa.

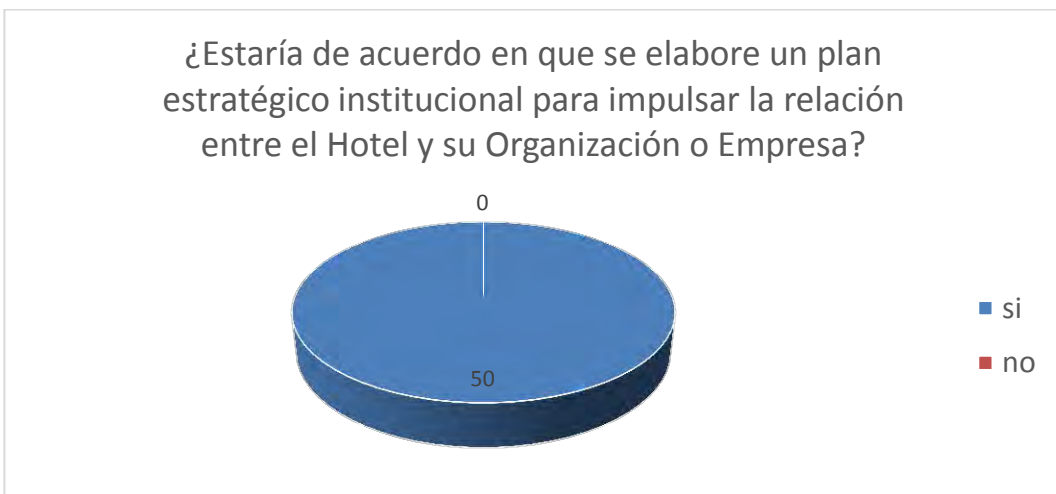
Grafico # 15: Pregunta 4



Fuente: Esta investigación.

Este grafico permite observar que el sector de hotelería y turismo en la ciudad no es el mejor dando así un resultado de 94% de falta de programas para la asociatividad.

Grafico # 16: Pregunta 5



Fuente: Esta investigación.

En referencia a la clasificación anterior y teniendo en cuenta el desarrollo en general de la encuesta y en especial de las últimas dos gráficas, se puede resaltar la importancia de la creación de alianzas estratégicas, siendo claros en que al 100% de encuestados les gustaría que se generen estrategias para la interrelación de los implicados en el sector.