

**PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL DEL HOTEL
MORASURCO**

**IVAN FERNANDO GRANJA SOLARTE
DIEGO FERNANDO RODRIGUEZ BENAVIDES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIPLOMADO DE GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
SAN JUAN DE PASTO
2017**

**PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN COMERCIAL DEL HOTEL
MORASURCO**

**IVAN FERNANDO GRANJA SOLARTE
DIEGO FERNANDO RODRIGUEZ BENAVIDES**

**Trabajo de grado, modalidad diplomado “Gestión comercial y ventas” para
optar por el título de Profesional en Mercadeo**

**Asesora:
ANGELA CATALINA CHAMORRO RODRIGUEZ
Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIPLOMADO DE GESTIÓN COMERCIAL Y VENTAS
SAN JUAN DE PASTO
2017**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

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

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2017

RESUMEN

En la actualidad por el manejo inadecuado de las gerencias, la falta de un plan que potencie las ventas y la llegada de nuevos competidores se mira en amenaza la permanencia del Hotel en el mercado, es por ello que con el fin de reducir el impacto de dichas amenazas se propone en el presente trabajo generar un plan de administración y gestión comercial para el Hotel Morasurco , que esté orientado a la generación de ingresos, la satisfacción del cliente, la adaptación a los cambios en el sector, reposicionar la marca, aumentar la eficiencia del equipo comercial en relación a los objetivos planteados a corto y mediano plazo, contar con estrategias para mejorar los resultados y mantener la rentabilidad, generando con ello el reposicionamiento del Hotel para así incrementar sus ventas, lograr una estabilidad y desarrollo que involucre de manera integral a la organización.

ABSTRACT

Currently due to the inadequate management of the management, the lack of a plan that enhances sales and the arrival of new competitors, the hotel's permanence in the market is threatened, which is why in order to reduce the impact of These threats are proposed in the present work to generate a management and commercial management plan for the Morasurco Hotel, which is aimed at generating income, customer satisfaction, adapting to changes in the sector, repositioning the brand, increasing the efficiency of the commercial team in relation to the objectives set in the short and medium term, have strategies to improve the results and maintain profitability, thereby generating the repositioning of the Hotel to increase sales, achieve stability and development that involves integral to the organization.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	15
2. OBJETIVOS.....	16
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
3. MARCO DE REFERENCIA.....	17
3.1 MARCO CONCEPTUAL.....	17
3.2 MARCO CONTEXTUAL.....	18
3.3 MARCO JURÍDICO.....	18
4. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DEL PROCESO ACTUAL DE GESTIÓN COMERCIAL DEL HOTEL MORASURCO SEGÚN EL MODELO EFQM-MG.....	21
4.1 DIMENSIÓN DE GENERALIDADES.....	21
4.2 DIMENSIÓN DE LIDERAZGO.....	21
4.3 MISIÓN.....	21
4.4 VISIÓN.....	22
4.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	22
4.6 DIMENSIÓN DE ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN.....	23

4.7 DIMENSIÓN DE DIRECCIÓN COMERCIAL	23
4.8 FUNCIONES ACTUALES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL POR SEGMENTO	24
4.9 DIMENSIÓN GESTIÓN DEL PERSONAL	25
4.10 DIMENSIÓN GESTIÓN DE INFORMACIÓN	25
4.11 DIMENSIÓN SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS	26
4.12 DIMENSIÓN SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.....	26
5. FORMULAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS EN DEPARTAMENTO COMERCIAL DEL HOTEL MORASURCO	33
5.1 OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS	33
5.2 ESTRATEGIA DE LA FUERZA VENTAS	34
5.3 ESTRUCTURA DE LA FUERZA VENTAS.....	35
5.4 TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS.....	35
5.5 COMPENSACIÓN E INCENTIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS	37
5.6 SEGMENTO EMPRESARIAL	39
5.7 SEGMENTO VIP.....	40
5.8 MEZCLA DE COMPENSACIÓN	41
5.8.1 Concursos.....	41
5.8.2 Bonos.....	41
5.9 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE ASESORÍA.....	41
5.10 ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	42
5.10.1 Selección de la fuerza de ventas.	42
5.10.2 Requisición.	42

5.10.3 Reclutamiento.	43
5.10.4 Entrevista Grupal.	43
5.10.5 Aplicación de Pruebas.	43
5.10.6 Entrevista individual.	43
5.10.7 Referenciación Laboral.	44
5.10.8 Visita domiciliaria.	44
5.10.9 Exámenes médicos ocupacionales de ingreso.	44
5.10.10 Contratación.....	44
5.10.11 Capacitación representante de ventas.....	44
5.11 SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE REPRESENTANTE DE VENTAS.....	50
5.12 INFORMES DE RESULTADOS.....	52
6. DISEÑAR UNA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN COMO APOYO AL PROCESO VENTA AL ÁREA COMERCIAL DEL HOTEL MORASURCO	56
6.1 ACTIVIDADES DE APOYO A LA GESTIÓN COMERCIAL- PLAN COMUNICACIONES.....	56
6.2 OBJETIVO PLAN COMUNICACIONAL	56
6.3 SEGMENTACIÓN.....	56
6.4 BRAND RECALL	59
6.5 MODELO DE COMUNICACIÓN	60
6.6 MEDIO NUMERO UNO PAGINA WEB.....	60
6.6.1 Estrategia.....	60
6.6.2 Meta.....	60
6.7 MEDIO NUMERO DOS REDES SOCIALES	62

6.7.1 Facebook	63
6.7.2 Twitter	65
6.7.3 Instagram:	66
6.8 PORTAL DE EVENTOS	67
6.8.1 Matrimonios.com.co:	68
6.9 CUSTUMER RELATION MANAGMENT (CRM)	69
6.10 MAILING	75
7. CONCLUSIONES	79
8. RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFIA	81

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Factores Internos	27
Tabla 2. Matriz de Factores externos.....	28
Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	29
Tabla 4. Análisis del entorno.....	31
Tabla 5. Matriz de debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) .	31
Tabla 6. Argumentos de venta por segmento.	35
Tabla 7. Calculo de fuerza de ventas.....	36
Tabla 8. Calculo de Comisión por Segmento Estatal.....	39
Tabla 9. Calculo de Comisión por Segmento Empresarial.....	39
Tabla 10. Calculo de Comisión por Segmento Particular.....	40
Tabla 11. Calculo de Comisión por Segmento VIP	40
Tabla 12. Programa inicial de capacitación en ventas	46
Tabla 13. Programa continuo de capacitación en ventas “Entrenamiento”	48
Tabla 14. POA Administración de Fuerza de Ventas.....	54
Tabla 15. Base de datos clientes	70
Tabla 16. CLV Clientes Hotel Morasurco	71
Tabla 17. Categorías de Clientes Hotel Morasurco	72
Tabla 18. Plan de acción Relacional.....	73
Tabla 19. POA Plan de Comunicación.....	77

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Seguimiento de clientes y actividades	51
Figura 2. Seguimiento mes de Junio de conversión de clientes	52
Figura 3. Seguimiento cumplimiento de metas mes de Junio	53
Figura 4. Segmentos de mercado Hotel Morasurco.....	56
Figura 5. Mapa de Empatía Segmento Empresarial	57
Figura 6. Mapa de Empatía Segmento Sociales.....	58
Figura 7. Mapa de Empatía Segmento Vip	59
Figura 8. Hotel Morasurco	62
Figura 9. Hotel Morasurco red social Facebook.....	64
Figura 10. Hotel Morasurco red social Twitter	66
Figura 11. Hotel Morasurco red social Instagram	68
Figura 12. Hotel Morasurco - Matrimonios.com.co	69
Figura 13. Ejemplo de plantilla.....	76

INTRODUCCIÓN

“El plan de administración y gestión comercial es una herramienta de motivación, medición y reconocimiento con la cual una vez se han definido los objetivos corporativos, los presupuestos comerciales y el plan de mercadeo de la compañía, se logra establecer metas individuales y grupales de los integrantes del equipo comercial, para con ello obtener los resultados deseables por la compañía”¹. Es así que al concentrarse en los recursos personales se analiza la fuerza de ventas, entendida como aquellos medios humanos y materiales que una empresa destina a la comercialización, un ejemplo de ello son los representantes de una empresa ante los clientes, quienes ofrecen servicios o productos, brindan asesoría, dan información necesaria para poder convertir cliente potencial a cliente real.

“Para lograr alcanzar un plan óptimo de administración y gestión comercial se ha trabajado mediante la realización de un diagnóstico interno y externo del proceso actual de gestión comercial según el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial-Marketing y Gestión. (EFQM-MG), cuyo concepto fundamental es la autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización”², así mismo se retomó la formulación de un plan de mejoramiento de procesos de direccionamiento de la fuerza de ventas en el departamento comercial y finalmente, se diseñó una propuesta de comunicación como apoyo al proceso de venta al área comercial del Hotel Morasurco, el cual lleva en el mercado 47 años de existencia en los cuales en los últimos años se concientiza sobre la importancia de mantener la organización y dirección de un departamento comercial, ya que se ha identificado que quien no posee una fuerza comercial adecuada tenderá a perder competitividad e incluso a dejar de existir³, buscando así que el Hotel Morasurco logre destacar ante la competencia, la cual se enmarca dentro de los hoteles afiliados a Cotelco, los cuales tienen una oferta hotelera representada por todos ellos en 261 habitaciones⁴, lo que da cuenta de la necesidad de competir con esta oferta y presentar valores diferenciales ante ella. Es por lo anterior que los estudios aquí consignados ofrecen como resultado un plan de gestión comercial y ventas que le permitirá al Hotel pionero del sur de Colombia conseguir sus objetivos y metas.

¹ VALENCIA, A. plan de gestión comercial. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://realmercadeo.com/web/2016/01/29/plan-de-gestion-comercial-pgc>

² EFQM. [en línea] 1999. [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>,

³ SARTRE, E. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/flsp/4x.htm>

⁴ BLANCA, Sonia. Características de la población encuestada: estudio de la asociatividad en las pymes del sector hotelero en la ciudad de Pasto. San Juan de Pasto: s.n., 2013. p. 5.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El turismo es un sector de la economía que está en constante cambio y crecimiento, lo cual se demuestra en el informe de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en el que se señaló que sólo en América del Sur en el año 2015 la oferta y demanda turística creció un 5,3% con respecto al año anterior, lo que se reflejó en 30,8 millones de turistas, de igual manera la OMT⁵ proyecta a nivel mundial para el año 2030 la consolidación de un número cercano a 1.800 millones de turistas, lo que da cuenta del desarrollo que está teniendo este sector, así también se identifica dicho crecimiento en la contribución que hace el turismo al 9% del PIB mundial y al aporte al empleo, visto esto en el hecho de que uno (1) de cada once (11) trabajos están relacionados de manera directa con el turismo . Dentro del mercado turístico se enmarca la industria del hotelería de la cual hace parte el Hotel Morasurco, el cual es un establecimiento comercial que abrió las puertas a sus clientes en el año 1970. En el transcurso del ejercicio de sus actividades comerciales y administrativas, esta empresa ha pasado por varias directivas que han alterado el orden direccional de la empresa, ya que cada administración ha apuntado a objetivos diferentes, lo que ha llevado a que el Hotel reconocido por ser pionero en el Sur Occidente Colombiano por su servicio e instalaciones de alto nivel pase de ser un Hotel de lujo que logró posicionamiento en el mercado nacional y regional a llegar a una crisis financiera que llegó a su fin desde que la actual administración tomó el direccionamiento de la empresa, lo cual se logró mediante la implementación de procesos de renovación y tecnificación, entregando mayor valor en su oferta; más existe aún la percepción en el público objetivo de que el Hotel tiene baja calidad en los servicios y sus instalaciones son viejas e inadecuadas.

Lo anterior, ha causado pérdidas en el volumen de ventas y bajo índice de recuperación de clientes perdidos, además la situación se complejiza por el dinamismo de oferta y demanda del sector, en el cual cada vez se suman más competidores. Para garantizar una posición fuerte en el mercado y lograr alcanzar los objetivos corporativos del Hotel Morasurco se propone el diseño de un plan comercial que le permita al Hotel seguir siendo unos de los referentes del mercado, conservar su nivel de competitividad y potencializar sus ventas tanto a corto como a largo plazo.

⁵ OMT - LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Panorama OMT del turismo internacional. [en línea] 2016. [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo conocimiento de los cambios que se han presentado en el Hotel Morasurco y las situaciones emergentes a ello surge el siguiente interrogante ¿Cómo mejorar el desempeño de la fuerza de ventas del departamento comercial del Hotel Morasurco en el año 2017?

1.2 JUSTIFICACIÓN

El Hotel Morasurco desde su fundación ha sido reconocido a nivel regional y nacional por la excelencia en los servicios y valores agregados entregados a sus clientes, lo que ha contribuido al Hotel en el desarrollo de su actividad, permitiéndole que reciba en sus instalaciones personajes de índole nacional e internacional, generando así una imagen de reconocimiento en el mercado.

En la actualidad por el manejo inadecuado de las gerencias, la falta de un plan que potencie las ventas y la llegada de nuevos competidores se mira en amenaza la permanencia del Hotel en el mercado, es por ello que con el fin de reducir el impacto de dichas amenazas se propone en el presente trabajo generar un plan de administración y gestión comercial para el Hotel Morasurco , que esté orientado a la generación de ingresos, la satisfacción del cliente, la adaptación a los cambios en el sector, reposicionar la marca, aumentar la eficiencia del equipo comercial en relación a los objetivos planteados a corto y mediano plazo, contar con estrategias para mejorar los resultados y mantener la rentabilidad, generando con ello el reposicionamiento del Hotel para así incrementar sus ventas, lograr una estabilidad y desarrollo que involucre de manera integral a la organización.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta de plan de administración y gestión de fuerza de ventas, para el departamento comercial del Hotel Morasurco en el año 2017.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico interno y externo del proceso actual de gestión comercial del Hotel Morasurco según el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial- Marketing y Gestión. (EFQM-MG)
- Plantear un plan de mejoramiento de procesos de direccionamiento de la fuerza de ventas en el departamento comercial del Hotel Morasurco.
- Diseñar una propuesta de comunicación como apoyo al proceso venta al área comercial del Hotel Morasurco.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO CONCEPTUAL

Modelo EFQM/MG: “Es un modelo utilizado como guía para los procesos con el objetivo de conseguir la excelencia, haciendo énfasis en la evaluación diagnóstica y detallada de los procesos haciendo que estos se integren como un sistema de gestión complementario”².

Gestión Comercial: “Se comprende este como el último proceso de la cadena productiva donde finalmente se entrega el bien y/o servicio al cliente, este proceso no solo comprende la disposición del producto sino también el conocimiento del mercado y las estrategias usadas para cautivar a los clientes, incrementando los ingresos de la empresa u organización y el nivel de satisfacción de los clientes, complementando la gestión con procesos de seguimiento y post venta”⁶.

Fuerza de ventas: “Son todos los recursos como humanos y materiales que una empresa destina a la comercialización, los recursos humanos son representantes de la empresa ante los clientes al ofrecer servicios o productos, asesorarlos, dando la información necesaria sobre la empresa para poder llevar a un cliente potencial a cliente real, también es representante del cliente ante la empresa transmitiendo todas sus dudas e inquietudes ante la misma, teniendo como fin generar relaciones con los clientes”⁷.

Direccionamiento comercial: “Es el proceso que la empresa encarga al área comercial para perseguir los objetivos que esta se plantea, a través de la comprensión del mercado y su entorno para ajustar la oferta de la empresa a la necesidad del mercado, tomando decisiones de planeación y control del departamento comercial y la prestación de los servicios para una mejor satisfacción de los clientes para la generación de mayores ingresos de la organización”⁸.

Departamento comercial: “Es el departamento de la empresa encargado de organizar el intercambio de beneficios entre la empresa y el cliente, donde para la empresa los beneficios se reflejan en ventas y para el cliente en satisfacción dentro de su composición se encuentra la gestión comercial, la fuerza de ventas y los procesos de dirección comercial, que complementándose permiten al

⁶ MORALES, Álvaro. Gestión comercial un desafío constante. Bogotá: 3R editores, 2015. p. 60.

⁷ CRECE NEGOCIOS. [en línea] [citado 2017-09-22] Disponible en internet: <https://www.crecenegocios.com/la-fuerza-de-ventas/> -Crece Negocios.

⁸ GONZALES, Rafael. Marketing en el siglo XXI. Bogotá: Departamento comercial, 2015. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.marketing-xxi.com/direccion-comercial.html>

departamento cumplir sus funciones de venta, promoción, prestación de servicios y proceso postventa en la organización”.⁹

Hotelería: “Se entiende a la hotelería como una rama del turismo, la cual brinda servicios de alojamiento y complementarios, según la disposición y acondicionamiento de su establecimiento comercial, convirtiendo al cliente en un llamado huésped durante la prestación de los servicios, la hotelería también se comprende como la administración de estos establecimientos comerciales y del manejo de sus diferentes áreas operativas y administrativas que tienen como fin crear la mejor experiencia al huésped”¹⁰.

Planeación: “Consiste en el proceso que inicia desde el análisis situacional que involucra a una problemática tanto internamente como externamente, para la fijación de un punto de llegada llamado objetivo, con el fin de plantear una situación de mejora a la definición de estrategias y caminos para llegar al punto de llegada fijado”¹¹.

3.2 MARCO CONTEXTUAL

La presente propuesta se desarrollará en el Hotel Morasurco ubicado en la Avenida los Estudiantes, Calle 20 CR - 40 en la Ciudad de San Juan de Pasto, la cual está ubicada en el Departamento de Nariño, al Sur Occidente Colombiano. Esta propuesta se realiza durante el periodo comprendido de marzo- Agosto de 2017.

3.3 MARCO JURÍDICO

El marco legal para la presente propuesta está soportado en el código sustantivo del trabajo y la legislación del gremio hotelero en el que se crean leyes que protegen la salud pública y regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo para el consumidor.

Dentro de la normatividad para restaurantes, hoteles y catering, se encuentran los siguientes decretos y resoluciones:

⁹ LEMA, Sandra. El departamento comercial en la empresa. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <https://www.gestion.org/marketing/695/el-departamento-comercial-en-la-empresa/>

¹⁰ SECTOR HOTELERO. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8805/cap3.pdf?sequence=5> – Capitulo 3:

¹¹ MEJIA, Mariano. Proceso de Planeamiento. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://blog.orientaronline.com.ar/?p=752>

Artículo 2° de la Ley 278 de 1996 la cual dispone que la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales, establecida en el artículo 56 de la Constitución Política, tiene la función de: "Fijar de manera concertada el salario mínimo de carácter general, teniendo en cuenta que se debe garantizar una calidad de vida digna para el trabajador y su familia;" como Salario Mínimo Legal Mensual para los trabajadores de los sectores urbano y rural, se decretó la suma de setecientos treinta y siete mil setecientos diez y siete pesos (\$737,717.00).

Artículo 8° de la Ley 278 de 1996, la Secretaría Técnica de la Comisión Permanente de Concertación de Políticas Salariales y Laborales solicitó a las partes allegar dentro de las 48 horas siguientes a la finalización de la sesión del 15 de diciembre de 2016, sus posiciones respecto a la fijación del salario mínimo para el año 2017.

Artículo 45 del código sustantivo del trabajo: dispone que la duración del contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por un tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio". Dependiendo del tiempo que acuerden las partes, el contrato de trabajo puede ser por un tiempo definido o por un tiempo indefinido, aclarando que independientemente del tiempo acordado, en todo contrato de trabajo, las partes tienen los mismos derechos y obligaciones dispuestas en la normativa laboral

Decreto 3075 de 1997 que vela por la adecuada manipulación de bebidas y alimentos, además de presentar las disposiciones generales, definiciones básicas, definición de los alimentos de mayor riesgo para la salud pública, las condiciones básicas de higiene para la preparación de alimentos y de la vigilancia y control.

Decreto 60 de 2002 por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (Haccp) en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

Resolución 002505 de 2004 por el cual se reglamentan las condiciones que deben cumplir los vehículos para transportar carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles.

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec) ha desarrollado para los diferentes sectores Las Normas Técnicas Sectoriales (NTS), estas buscan unificar y cualificar los procesos en ellos; a esta iniciativa también se ha unido la Asociación Colombiana de Industria Gastronómica (Acodres), y han lanzado la propuesta de mejorar y proyectar continuamente el sector restaurador a través de los siguientes estándares de calidad 46:

- Servicio de bebidas y alimentos al cliente de acuerdo con los estándares establecidos: Permite la elaboración de productos en el tiempo, calidad y cantidad señalados en las recetas.

- Infraestructura básica en los establecimientos de la industria gastronómica: Indica los requisitos básicos que debe tener un establecimiento en higiene, calidad en productos y la refrigeración de los mismos.

- Manejo de recursos cumpliendo las variables definidas por la empresa: Atiende los manejos de dinero, producción y presupuestos que tiene el restaurante de acuerdo con el plan de trabajo previamente establecido

Al hablar de una gestión comercial se debe realizar la recolección de datos de los clientes y esta debe estar contemplada en cumplimiento de lo previsto por la Ley 1581 de 2012, sobre la protección de datos personales, la cual tiene por objeto, “desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos”

Según la 1480 de 2011, Que de acuerdo con el artículo 3° del Estatuto del Consumidor, son derechos de los consumidores “obtener información completa, veraz, transparente, oportuna, verificable, comprensible, precisa e idónea respecto de los productos que se ofrezcan o se pongan en circulación, así como sobre los riesgos que puedan derivarse de su consumo o utilización, los mecanismos de protección de sus derechos y las formas de ejercerlos” y “recibir protección contra la publicidad engañosa”. En su artículo 30 El anunciante será responsable de los perjuicios que cause la publicidad engañosa. El medio de comunicación será responsable solidariamente solo si se comprueba dolo o culpa grave. En los casos en que el anunciante no cumpla con las condiciones objetivas anunciadas en la publicidad, sin perjuicio de las sanciones administrativas a que haya lugar, deberá responder frente al consumidor por los daños y perjuicios causados.

Ley 679 de 2001. Prevención contra la explotación, la pornografía, el turismo sexual y demás formas de abuso con menores de edad, donde se debe tener en cuenta esta ley para no infringir la ley en campañas comunicacionales y claridad para denunciar estas prácticas delictivas a las autoridades correspondientes.

4. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DEL PROCESO ACTUAL DE GESTIÓN COMERCIAL DEL HOTEL MORASURCO SEGÚN EL MODELO EFQM-MG

Se realiza un diagnóstico interno y externo del proceso actual de gestión comercial del Hotel Morasurco con el fin de conocer la situación real de la empresa en base a las dimensiones de generalidades, liderazgo, estrategia y planificación, calidad de dirección comercial, gestión del personal y satisfacción del cliente. Con los resultados se logró establecer la posición comercial de la empresa dentro del mercado de los Hoteles en la Ciudad de Pasto y el grado de competitividad del Hotel para generar un plan de acción y una estrategia competitiva que tenga un alto grado de certeza en cuanto a alcanzar los objetivos comerciales.

4.1 DIMENSIÓN DE GENERALIDADES

El Hotel Morasurco es pionero en la Ciudad de San Juan de Pasto con 47 años de funcionamiento al público y con la colaboración de treinta y uno (31) trabajadores, de los cuales diecinueve (19) hacen parte del área operativa, ocho (8) del área administrativa-financiera y tres (3) personas del área comercial, en este transcurso de tiempo se ha destacado por ofrecer servicios de muy alta calidad para satisfacer las exigencias de sus clientes. Sus ventas se destinan al mercado empresarial, particular y VIP, de los valores totales se encuentra un porcentaje de ventas nacionales representado en un 80% y así mismo un porcentaje de ventas internacionales visto en un 20%.

Así mismo, cuenta con un departamento de ventas con una correcta estructura que consta de la dirección comercial, asesores comerciales para segmento estatal, empresarial, social y VIP.

4.2 DIMENSIÓN DE LIDERAZGO

En esta dimensión se evalúa la plataforma estratégica de la empresa misión, visión, valores y principios corporativos descritos a continuación:

4.3 MISIÓN

La promotora de Turismo De Nariño Ltda. pionera en el desarrollo hotelero y turístico, promueve el desarrollo y bienestar de sus colaboradores a través de sus unidades estratégicas de negocio, con responsabilidad social y gestión integral para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes regionales, nacionales e internacionales.

4.4 VISIÓN

Ser la promotora de turismo líder en el mercado hotelero y turístico de la región en el 2020, proyectando la buena imagen del departamento, a través de prácticas de responsabilidad social y turismo sostenible, con personal altamente calificado.

4.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Lealtad: Nuestros empleados tienen una actitud de profundo compromiso con la empresa, sus compañeros y clientes.

Vocación de servicio: Nuestra prioridad es la satisfacción del cliente, brindándole un servicio de excelencia enfocado en el cumplimiento y la calidez humana en el trato.

Trabajo en equipo: Trabajamos con entusiasmo, manteniendo una comunicación efectiva, aportando diferentes puntos de vista, que permite engrandecer las ideas de todos.

Innovación: Actualizamos los servicios según las necesidades del mercado y los cambios tecnológicos de vanguardia.

Honestidad: Actuamos con honradez e integridad siguiendo los más altos principios éticos con transparencia y rectitud en nuestras acciones públicas y privadas.

Seguridad y salud: Tenemos un firme compromiso con la salud y seguridad de los empleados, manteniendo el lugar de trabajo sano y libre de accidentes.

Conciencia ambiental: Desarrollamos nuestros procesos cuidando de manera comprometida y amigable.

A partir de lo anterior, es posible identificar que el Hotel Morasurco cuenta con una plataforma en la cual se evidencia el interés por la satisfacción de los clientes internos y externos, se destaca el deber y las acciones diarias de la empresa con sus unidades de negocio, imagen y posición comercial y la promoción del desarrollo y el bienestar de sus colaboradores. De igual manera, es posible identificar algunos aspectos de mejora que no permiten la apropiación de la plataforma estratégica por todo el equipo que conforma la empresa debido a que no se ha vinculado la participación de todo el personal en la construcción de la misma y no se realiza la comunicación de la misión, visión, valores y principios corporativos en las reuniones, paneles informativos o dentro de la página web. Así mismo, se evidencia que los valores no son interiorizados y transmitidos por los altos directivos.

4.6 DIMENSIÓN DE ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

La empresa cuenta con una planeación estratégica general en la que se encuentra los resultados que se desean alcanzar para el año 2017 por parte de las diferentes áreas administrativas del hotel. En la construcción del documento de planeación estratégica se tuvo en cuenta las proyecciones de crecimiento del Hotel y la información de análisis anteriores, sin embargo no se evidencia la documentación formal de un plan estratégico de mercadeo y plan de ventas, en el que se conozca las actividades a realizar para llevar a la empresa a la posición comercial deseada, previsiones futuras en base a factores internos como fortalezas y debilidades y factores externos como oportunidades y amenazas.

También, se encuentra que la empresa establece los objetivos en función de las ventas, pero no tiene en cuenta información real del sector recolectada con su propio personal de ventas o estudios de empresas externas, estudios de mercados, análisis interno de la empresa con respecto a capacidades, recursos, servicios y necesidades.

El Hotel Morasurco mediante la recopilación de información de los clientes que contratan sus diferentes servicios, ha logrado establecer los diferentes segmentos del mercado para los cuales sus productos tienen mayor aceptación y ha logrado definir una propuesta de valor en base a las ventajas competitivas.

En cuanto a la forma en que la empresa comunica y pone en práctica las estrategias adoptadas se identifica que los planes de acción son elaborados por los altos directivos, pero no se cuenta con la participación activa dentro del personal implicado en el desarrollo de los mismos, además se evidencia que a pesar de que se entrega o se distribuye copias de la planeación a los responsables de la ejecución estos no se encargan de explicar a profundidad los detalles del plan al resto del equipo.

De igual manera, en lo referente a los mecanismos de revisión que hace uso el Hotel Morasurco para evaluar la efectividad y avance de los planes de acción se observa que la revisión es realizada de manera trimestral por los directivos y cargos intermedios de la empresa, mas no se aplican correctivos al no realizarse las acciones de manera proyectada.

4.7 DIMENSIÓN DE DIRECCIÓN COMERCIAL

En el departamento comercial, es posible encontrar que la formación del personal está representada en su mayoría por personas con títulos medios o diplomados, éstos funcionarios conocen las responsabilidades y tareas que tienen que desarrollar de manera individual y conjunta, pero no existe un documento que

plasmese con exactitud dichas obligaciones, la formación y experiencia para cada uno de los puestos y una ruta para selección de personal.

De igual manera, se evidencia que la dirección comercial no participa de manera activa en la formación de los trabajadores del área comercial, incluidos jefes de ventas y responsables de áreas. Así también se encontró que no existe un sistema de reconocimiento a la gestión y consecución de objetivos comerciales mediante comisiones, bonificaciones, premios, Capacitación es y viajes que impulse y motive al área comercial a la consecución de los objetivos de ventas.

Así también, se identifica que la participación en las reuniones en las que se analiza la gestión realizada en el último periodo está dada por los directivos y el jefe comercial, más no se integra a todos los miembros del área.

Finalmente, para efectos prácticos del presente diagnóstico se elaboró con la dirección del Hotel Morasurco un resumen de las labores y cómo deben desarrollar las actividades los funcionarios del departamento comercial, dichos aspectos se pueden encontrar a continuación:

4.8 FUNCIONES ACTUALES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL POR SEGMENTO

El departamento comercial es el encargado de la gestión de los clientes con fin de generar ingresos para el hotel. El área se enfoca en cuatro segmentos de mercado los cuales son: **Estatal** que está constituida por Gobernación De Nariño y Alcaldía de Pasto, estas instituciones pertenecen a la junta de socios propietaria del Hotel Morasurco. **Empresarial** conformado por empresas que buscan servicios de hotelería y organización de eventos en la ciudad de San Juan de Pasto, se caracterizan por tener más de un año de trayectoria en el mercado y cuentan con un buen músculo financiero, frecuentemente requieren servicios personalizados y de calidad para sus ejecutivos e invitados y buscan un lugar de prestigio para mantener su estatus comercial. **Particular** constituido por clientes con un nivel económico alto que buscan calidad y experiencia para sus eventos sociales garantizando que se cumpla con sus expectativas y **Vip** conformado por personalidades y artistas que buscan un lugar de reconocimiento a la altura de su perfil para servicios de alojamiento y alimentación temporal.

A estos segmentos de mercado deben ir orientados los esfuerzos de marketing, consecución, seguimiento y fidelización de clientes. Cada uno de los segmentos es atendido por un asesor especialista que cumple con las funciones óptimas requeridas en cada uno de estos, es así que en el segmento estatal se encuentra el cargo de asesor comercial estatal quien se encarga de gestionar las solicitudes de servicios de Gobernación de Nariño y Alcaldía de Pasto, administrando los presupuestos que estos destinan para usar servicios de alimentación y hospedaje

y se encarga de estar pendiente de la logística de este tipo de eventos y el cobro de los mismos.

Para los segmentos empresarial, social y VIP por su tamaño se ha asignado un personal exclusivo encargado de gestionar todos los procesos que se requieran, es así que se puede encontrar el cargo de asesor comercial del lugar, quien se encarga de recibir a clientes en su lugar de trabajo para cotizaciones, velar por la logística de eventos, gestionar la consecución y seguimiento de clientes desde su puesto de trabajo y manejar cartera de eventos en colaboración con el área de contabilidad; de igual manera, se encuentra el cargo de asesor comercial visitas, quien visita clientes potenciales para convertirlos a reales, gestiona la consecución de clientes del segmento de mercado VIP, colabora al equipo comercial en la logística, arregla eventos y revisa la cartera de las ventas que genera el departamento comercial, finalmente, se encuentra el cargo de director comercial, quien maneja la dirección de la fuerza de ventas, establecimiento de negociaciones especiales y cierres de convenios, es el encargado de mirar las estrategias de mercadeo y comunicaciones y representar al Hotel en eventos de relaciones públicas tanto locales como a nivel nacional.

4.9 DIMENSIÓN GESTIÓN DEL PERSONAL

En el Hotel Morasurco se estimula al personal para que tome decisiones e implemente cambios dentro de parámetros establecidos, sin embargo la empresa no cuenta con un plan de formación anual que se relacione con las necesidades presentes en el hotel, en el que de manera clara y estructurada se presente el proceso de selección y contratación del personal, planes de formación y desarrollo profesional (desarrollo del ser y pensar con Capacitación es internas y cursos propios del sector), además no se contempla otros sistemas de remuneración adicional al salario de convenio como reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos, primas por calidad o primas por participación en proyectos.

Así mismo, el Hotel Morasurco no dispone en su página web de un apartado específico para la publicación de ofertas de empleo o recepción de solicitudes y no cuenta con una base de datos personales propia, en la cual se conserve el resultado de entrevistas de posibles candidatos a incorporarse en la empresa.

4.10 DIMENSIÓN GESTIÓN DE INFORMACIÓN

El área comercial del Hotel Morasurco no cuenta con un programa informático que les permita a sus directivos analizar resultados, controlar indicadores de gestión, tomar decisiones, elaborar informes y previsiones, así como también no le es posible al director comercial y vendedores conocer la clasificación de

clientes, indicadores sobre el comportamiento de las ventas, cartera de clientes potenciales, incidencias en los servicios, ventas por representantes o campañas, rentabilidad de las ventas por vendedor, comparativo de ventas con objetivos y seguimiento de cartera por clientes. También, se identifica que la empresa dispone de una base de datos dedicada a recoger información sobre los clientes y el Omercado, pero ésta no es actualizada y no es de acceso de todos los trabajadores que tienen relación directa con los clientes.

4.11 DIMENSIÓN SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS

El Hotel Morasurco comprende que debido a la alta competitividad en el sector de turismo es necesario ofrecer servicios de valor añadido a los clientes, logrando diferenciarse de la competencia, sin embargo la innovación y mejora de los productos y servicios no responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en los clientes, lo que puede ser resultado de no tener un sistema de indicadores y un equipo dedicado a la mejora de procesos para trabajar de manera continua en la resolución de los mismos. Por otra parte, en lo referente al estado del Sistema de Gestión de Calidad se ha iniciado el proceso de implementación de la norma documentando formalmente procesos y asignando un responsable para cada uno de éstos.

El Hotel Morasurco realiza de manera periódica encuestas de satisfacción al cliente en las que se mide y valora la calidad de los servicios ofrecidos, atención brindada por los diferentes funcionarios y representantes del hotel, calidad de instalaciones y comodidad de las habitaciones, sin embargo no se hace un análisis de los resultados obtenidos, con lo cual se logre identificar las necesidades y expectativas del usuario y conocer la percepción que tiene cliente del Hotel Morasurco y la competencia.

4.12 DIMENSIÓN SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

El Hotel Morasurco no ejecuta encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción en ambientes como el de trabajo, clima de apertura, esquema de participación, formación, salario, reconocimiento y perspectivas profesionales, con lo cual se dificulta conocer la realidad de la percepción del personal y su grado de compromiso con las acciones propias del Hotel, es por ello que al no contar con los resultados no es posible conocer si la satisfacción es igual o superior a la de la competencia.

A partir del diagnóstico expuesto anteriormente se desarrolló con dicha información la Matriz de Factores Internos (MEFI) (Tabla 1), Matriz de Factores externos (MEFE) (Tabla 2), Matriz de debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) (Tabla 3), Matriz de Perfil Competitivo (MPC) (Tabla 4).

Tabla 1. Matriz de Factores Internos

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS PROCESO COMERCIAL MEFI			
Factores	Ponderado	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
Ubicación en zona exclusiva y segura.	0,1	4	0,4
Posicionamiento de marca	0,1	4	0,4
Experiencia fuerza de ventas	0,1	3	0,3
Existencia de un plan de direccionamiento estratégico	0,04	3	0,12
Trabajo en equipo estructurado	0,08	4	0,32
Amplio portafolio de servicios	0,07	3	0,21
DEBILIDADES			
Baja capacitación Fuerza de Ventas	0,06	2	0,12
Mala Percepción de clientes antiguos	0,1	2	0,2
Imagen corporativa	0,08	1	0,08
Baja motivación fuerza de ventas	0,07	2	0,14
Poca fidelización de clientes	0,1	1	0,1
Falta de estrategias comunicacionales	0,1	2	0,2
TOTAL	1,00		2,59

Fuente. Esta investigación

El resultado de la Matriz MEFI es una calificación ponderada de 2,59, lo cual refleja que el hotel morasurco se encuentra en una posición intermedia con respecto al mercado. Es importante señalar que el Hotel tiene fortalezas muy fuertes como el reconocimiento de marca con el que cuenta y la ubicación estratégica para sus huéspedes, sin embargo para poder aprovechar al máximo dichos factores y alcanzar el éxito empresarial, se hace necesario trabajar en la capacitación de la fuerza de ventas y la fidelización de los clientes.

Tabla 2. Matriz de Factores externos

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS MEFE			
	Ponderado	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de viajeros en el País	0,10	4	0,40
Devaluación de la moneda local	0,15	3	0,45
Ubicación del Hotel en una Región en zona de frontera	0,20	4	0,80
AMENAZAS			
Entrada de hoteles de lujo	0,15	2	0,30
Mejor presencia de la competencia en internet	0,15	1	0,15
Problemas de carácter social	0,10	2	0,20
Desastres naturales	0,15	1	0,15
TOTAL	1,00		2,45

Fuente. Esta investigación

El resultado de la Matriz MEFE es una calificación ponderada de 2,45, lo cual refleja que el hotel morasurco se encuentra en un sector atractivo y que representa buenas alternativas de crecimiento para la empresa, por factores favorables como el crecimiento de viajeros provenientes de Ecuador y la devaluación de la moneda. Sin embargo existen factores como la entrada de hoteles de lujo y la mejor presencia de la competencia en internet, que podrían desestabilizar el mercado y tener consecuencias negativas para la empresa en el tiempo.

Tabla 3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Matriz De Perfil Competitivo											
Factores De Éxito	Peso	Hotel Morasurco		Hotel Agualongo		Hotel Don Saul		Hotel Galerías		Hotel Cuellar	
		Calificacion	Peso ponderado	Calificacion	Peso ponderado	Calificacion	Peso ponderado	Calificacion	Peso ponderado	Calificacion	Peso ponderado
Estado de Instalaciones.	0,2	1	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Capacidad instalada.	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Ubicación	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Presentación, actitud y	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Materiales y recursos utilizados.	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Servicio postventa.	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2
Herramienta de comunicación de marketing.	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3
Precios.	0,2	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Total	1		2,2		2,6		2,8		2,1		2,8

Fuente. Esta investigación

La Matriz de Perfil Competitivo según los conceptos de administración estratégica de la Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo¹², es una herramienta que permite identificar los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Atendiendo a lo anterior en esta investigación se trabajó con los competidores directos del Hotel Morasurco , los cuales son Hotel Agualongo, Hotel Galerías, Hotel Cuellar y el Hotel Don Saúl; así también se tuvo en cuenta los principales factores de éxito de la industria tales como estado de instalaciones, capacidad instalada, ubicación, presentación y argumento de venta, materiales y recursos utilizados, servicios postventa, herramientas de comunicación de marketing y precios, finalmente, se asignó una calificación a las fortalezas y debilidades en dichos factores, otorgándoles una calificación ponderada en una escala de uno (1) a cuatro (4) donde uno (1) es débil, dos (2) es menos débil, tres (3) es fuerte cuatro (4) más fuerte

¹² FRED, D. Conceptos de administración estratégica. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n9/b4.html>

Conclusiones de la Matriz de Perfil Competitivo

- El Hotel Cuellar con una calificación ponderada de 2,9 es el competidor más fuerte del sector ya que se destaca por el excelente estado de sus instalaciones en zonas de parqueadero, ascensor, restaurante, salones y habitaciones, obteniendo la calificación de cuatro (4). Por otra parte, existen factores con menor calificación como lo son la ubicación ya que si bien se encuentra en zona céntrica, no es la más segura para huéspedes de alto perfil; la presentación y argumento de venta no son los más adecuados para la tipología de clientes que se manejan, además no existe un buen acompañamiento materiales y recursos utilizados con la presentación de la propuesta de prestación de servicios.
- El Hotel Don Saúl con una calificación ponderada de 2,6 es el segundo competidor más fuerte del sector debido a que se destaca en dos factores, la presentación y argumento de venta y la relación existente entre buen servicio y precios bajos, sin embargo, en el Hotel Don Saúl no se destaca su capacidad instalada y el servicio postventa.
- El Hotel Agualongo con una calificación ponderada de 2,6 es el tercer competidor más fuerte del sector, debido a que maneja una buena presencia en medios de comunicación tradicionales y digitales, además se destaca por el estado de las instalaciones. Los factores en los que se obtiene una menor calificación son en los recursos utilizados en presentaciones al ser estos simples cotizaciones y facturas, además en el servicio post venta ya que no se acercan a los clientes después de realizar la venta.
- El Hotel Galerías con una calificación ponderada de 2,1 que lo ubica por debajo del Hotel Morasurco se destaca por el estado de sus instalaciones ya que por rediseños y ampliaciones ha incrementado su capacidad ofreciendo servicios más competitivos. Los factores más débiles son los materiales y recursos utilizados en presentaciones y el servicio postventa ya que es deficiente y no se recibe la información adecuadamente.
- El Hotel Morasurco tiene una calificación ponderada de 2,3 donde la principal fortaleza es la presentación y argumento de venta con una calificación de 3, más se identifica aspectos de mejora en factores como instalaciones, herramientas de marketing y relación del precio-calidad ya que este es más alto frente a los precios que maneja la competencia.

Continuando con el diagnóstico interno y externo del proceso actual de gestión comercial del Hotel Morasurco según el modelo EFQM-MG se integró el análisis del entorno para comprender qué influencia tienen los factores económicos, sociales, culturales, políticos, legales, demográfico y tecnológicos sobre el hotel; dicha información puede encontrarse a continuación en la Tabla 5.

Tabla 4. Análisis del entorno

ANÁLISIS DEL ENTORNO - IMPACTO EN EL NEGOCIO	
Factores	Impacto
Económicos	Cambio de tarifas establecidas al cambiar la Tasa Representativa del Mercado (TRM).
Sociales / Culturales	La multiculturalidad y atractividad de la región influencia el flujo de visitantes.
Políticos / Legales	Nuevas Normas Técnicas Sectoriales Hosteleras (NTSH) para el registro de turismo que garantiza el buen funcionamiento del hotel.
Demográficos	El estrato socioeconómico alto del mercado objetivo determina los comportamientos y necesidades de compra.
Tecnológicos	La Innovación tecnológica del sector permite alcanzar la diferenciación frente a la competencia y mejorar los procesos internos.
Medio Ambiente	Cambio en la forma de realizar diversos procesos, que permita garantizar la sostenibilidad y reducción de contaminación.

Fuente. Esta investigación

Tabla 5. Matriz de debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)

MATRIZ DOFA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> Ubicación en zona exclusiva y segura. Posicionamiento de Marca Experiencia de la fuerza de ventas Existencia de un plan de direccionamiento Estratégico Trabajo en Equipo estructurado Amplio portafolio de servicios 	<ol style="list-style-type: none"> Baja capacitación Fuerza de Ventas Mala Percepción de clientes antiguos Imagen Corporativa desactualizada Baja motivación fuerza de ventas Poca fidelización de clientes Falta de Estrategias de comunicación
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> Crecimiento de viajeros en el País Devaluación de la 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> Proponer un mix de comunicación que permita dar a conocer 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> Crear Estrategia CRM que permita la captación de clientes provenientes de la

Tabla 5. (Continuación).

	<p>moneda local</p> <p>3. Ubicación del Hotel en una Región en zona de frontera</p>	<p>las fortalezas del hotel y permita generar un gancho para captar los viajeros provenientes de Ecuador.</p> <ul style="list-style-type: none"> Promoción de ventas con el equipo comercial para aprovechar el incremento de viajeros y devaluación de la moneda local. 	<p>zona fronteriza y otros orígenes generando fidelización y mejora de la percepción.</p> <ul style="list-style-type: none"> Crear un sistema de administración de fuerza de ventas que permita la correcta estructuración de la comunicación del hotel, la motivación y compensación de la fuerza de ventas logrando aprovechar el crecimiento de viajeros en el país gracias a la devaluación de la moneda local.
AMENAZAS	<p>1. Entrada de hoteles de lujo</p> <p>2. Mejor presencia de la competencia en internet</p> <p>Destrucción de marca por clientes insatisfechos</p> <p>3. Problemas de carácter social</p> <p>4. Desastres Naturales</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> Crear un modelo aplicado de inbound Marketing fortaleciendo la presencia de la marca en internet para generar clientes potenciales y concretarlos mediante la experiencia de la fuerza de ventas Reposicionar la marca HOTEL MORASURCO, mediante una comunicación en la que se a conocer Brand recall frente a la competencia Diversificación de servicios para eventos sociales y empresariales , para promover con la fuerza de ventas y evitar perdidas por bajo movimiento ante problemas sociales o naturales. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> Reestructuración de marca, generando una mejor identidad corporativa, mitigando la entrada de competidores y la destrucción de marca por clientes insatisfechos. Crear un plan de comunicación para contrarrestar la percepción de los usuarios y mitigar la pérdida de clientes por entrada de competidores. Crear plan de administración de fuerza de ventas en el que se desarrolle un módulo de capacitación de los diferentes productos del hotel.

Fuente. Esta investigación

5. FORMULAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO DE LA FUERZA DE VENTAS EN DEPARTAMENTO COMERCIAL DEL HOTEL MORASURCO

Para dar respuesta al segundo objetivo del plan de gestión comercial y ventas del Hotel Morasurco se realizó la formulación de un programa de direccionamiento de fuerza de ventas que permite dar apoyo a las actividades realizadas por el director comercial, incrementar la eficiencia en los diferentes procesos realizados al interior del departamento comercial y alcanzar los objetivos estratégicos y misionales de la empresa. Dentro del plan se presenta una estructura clara y ordenada para direccionar el trabajo comercial en actividades importantes de la fuerza de ventas como establecer los objetivos, definir estrategias, crear una estructura, diseñar mecanismos de compensación, administración, reclutamiento y selección, capacitación y motivación, así como también establecer indicadores para valorar la productividad de la fuerza de venta.

5.1 OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

Para dar inicio al plan de direccionamiento de fuerza de ventas se estableció los objetivos del Hotel Morasurco, los cuales están basados en el carácter de los segmentos de mercados y la posición que desea tener en los mismos, teniendo en cuenta que dichos segmentos principales de la compañía son: Estatal, empresarial, particular y Vip. De esta manera, se crea una estructura y actividades a realizar por parte del vendedor para que atienda y gestione las diferentes necesidades que tiene cada grupo de clientes.

Para los diferentes segmentos el objetivo general es fortalecer las relaciones actuales, mediante una comunicación clara y efectiva basada en la escucha y la sinceridad. Logrando consigo entregar un producto adaptado a las necesidades del cliente, eliminar las objeciones, generar confianza y cerrar ventas; más existen objetivos específicos del representante de ventas por cada segmento, es así que dentro del segmento Estatal el objetivo del representante de ventas es atender las diferentes solicitudes realizadas por la Gobernación y Alcaldía de pasto, asesorar para garantizar la satisfacción del cliente, acompañar en desarrollo de las actividades, reportar el estado de la cartera y gestionar el cobro. En el segmento Empresarial los objetivos del representante de ventas son la búsqueda de nuevos clientes, comunicar con claridad los servicios y diferenciales del hotel, fortalecer las relaciones comerciales, brindar apoyo al cliente y proteger las cuentas.

Igualmente, en el segmento Particular los objetivos del representante de ventas son la búsqueda de nuevos clientes, comunicar con claridad los servicios y diferenciales del hotel, resolver inquietudes y acompañar en el desarrollo de las actividades. Finalmente, en el segmento Vip los objetivos del representante de ventas están orientados a la búsqueda de alianzas para atraer la mayor cantidad

de personas que pertenecen a este segmento y visitan la ciudad, diseñar propuestas únicas que garantizan la seguridad y privacidad de la persona, dar soluciones a los diferentes requerimientos y acompañar en todo momento al cliente.

5.2 ESTRATEGIA DE LA FUERZA VENTAS

Continuando con el plan de direccionamiento de fuerza de ventas se ejecutó una serie de acciones con las cuales fue posible la creación de una estrategia para la fuerza de ventas, la cual deberá ser instaurada por el Hotel Morasurco a través del tiempo. Se busca que dicha estrategia llegué a diferentes tipos de clientes tanto los que conocen de los servicios del Hotel Morasurco y pueden generar mayor rentabilidad al no ser necesario realizar grandes inversiones en publicidad para hacer conocer al Hotel y generar reservas de los diferentes servicios prestados, como a los nuevos clientes que requieren servicios especializados y de alta calidad.

En el Hotel Morasurco la estrategia de la fuerza de ventas está basada en 2 modelos básicos que son Business to Consumer (B2C), en el cual uno de los representantes de ventas analiza las necesidades del cliente, de manera personal, mediante reunión cara a cara, llamada telefónica o correo electrónico; y el Modelo Business to Business (B2B) en el que uno de los representantes de ventas analiza, ordena y crea un plan con un representante de otra empresa y se desarrolla normalmente mediante reunión cara a cara. Igualmente, dentro de la estrategia de la fuerza de ventas se utilizan herramientas digitales como google Adwords y Facebook, para precalificar y más adelante establecer contactos de manera ordenada con los clientes que tienen el perfil del cliente efectivo, teniendo en cuenta lo establecido en el plan de medios para apoyar a la fuerza de ventas.

Lo anterior implica habilidades de comunicación del vendedor que permita el adecuado desarrollo de la negociación, enfocándose en los factores más importantes para cada cliente, es por ello que se indica los puntos claves a tratar en la argumentación de venta con los diferentes segmentos, los cuales se pueden encontrar en la tabla 6

Tabla 6. Argumentos de venta por segmento.

Argumentos de Venta	
Segmento Empresarial	Resaltar nuestra experiencia de la empresa en el mercado. Facilitar métodos de pago tanto a crédito como de contado. Fijación clara de términos y condiciones de uso de los servicios. Amplio portafolio de servicios.
Segmento Social	Ir con las expectativas de los clientes. Resaltar bondades del servicio ofrecido. Manejo adecuado de tarifas. Asesoramiento amplio y específico del portafolio de servicios.
Segmento VIP	Resaltar el prestigio de la marca en el sector. Manejo de clientes de referencia del mismo segmento. Disposición de servicio a cualquier solicitud. Gestión rápida.

Fuente. Esta investigación

5.3 ESTRUCTURA DE LA FUERZA VENTAS

El Hotel Morasurco cuenta con una estructura de la fuerza de ventas conformada en función del mercado, la cual se basa en la participación de un representante de ventas especializado en el manejo específico de cada tipo de clientes, de tal manera que este asesor cuente con la capacitación para satisfacer las necesidades y deseos del usuario. Es así que dicha estructura está conformada por los cargos de asesor gubernamental, asesor particular y asesor empresarial que cumple con los lineamientos requeridos para garantizar el éxito comercial. Es por ello que no se realiza una modificación parcial o total, más si se recomienda continuar con los procesos realizados hasta el momento.

5.4 TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Con el fin de identificar el tamaño de la Fuerza de Ventas se hace uso del modelo de carga de trabajo, con el cual se busca que todos los asesores tengan una carga laboral que correlacione con el número de horas con las que cuentan y las necesidades de atención que requiera cada segmento. Para definir dicho elemento se hace una clasificación de clientes que puede identificarse en la Tabla 7, en la cual se especifica los segmentos, la cantidad de empresas o actores

pertencientes al segmento, la frecuencia y duración de visitas dentro de cada categoría, la carga de trabajo para al mes, logrando con ello determinar el tiempo disponible de cada vendedor.

Tabla 7. Calculo de fuerza de ventas

SEGMENTO	TAMAÑO	FRECUENCIA	TIEMPO DE GESTIÓN	TOTAL MENSUAL
ESTATAL	2 actores gobernación y alcaldía	12 veces cada mes	4 horas	5.760 min 96 horas
MPRESARIAL ACTUAL	50 empresas	2 vez cada mes	20 minutos	2.000 min 33 horas
EMPRESARIAL POTENCIAL	300 empresas	1 vez cada mes	2 horas	36.000 min 240 horas
PARTICULAR ACTUAL	200 participantes	1 vez cada mes	30 minutos	6.000 min 100 horas
PARTICULAR POTENCIAL	500	1 vez cada mes	30 minutos	15.000 min 250 horas
VIP	5 participantes	1 vez cada mes	1 horas	300 min 5 horas

Fuente. Esta investigación

Una vez que se ha calculado la cantidad de horas mensuales que requiere la atención de cada segmento, se va a estimar el número de horas totales con las que cuenta cada asesor al mes, reduciendo las horas que se dedican a otras actividades como entrega de informes y asesorías, por lo tanto si la jornada laboral diaria es de 8 horas de lunes a viernes y sábado 4 horas, el vendedor promedio seguramente trabajará 44 horas semanales y 176 mensuales (8hrs * 5 días) + (4hrs *1 día) =44 horas * 4 = 176 horas mensuales, de esas horas mensuales con las que cada vendedor cuenta unas horas son dedicadas a la venta y otras a actividades complementarias tal como se especifica a continuación:

Ventas	80%	= 141 horas
Complementarias	20%	= 35 horas
TOTAL	100%	= 176 horas

Con el anterior cálculo logramos determinar que cada asesor cuenta con un total de 141 horas mensuales para realizar actividades directamente relacionadas con las ventas, encontrando así que al establecer el número de horas que requiere un

segmento y dividirlo por el número de horas con las que cuenta un asesor se logra establecer la cantidad de asesores que se requieren para atender el grupo de clientes, por lo anterior se identifica que en el segmento estatal se necesita un total de 96 horas, por lo tanto al contar cada asesora con 141 horas mensuales, se determina que solo un asesor está en la capacidad de atender todos los requerimientos provenientes de la Gobernación y la alcaldía ($96 \text{ horas} / 141 \text{ horas vendedor} = 0,68 = 1 \text{ persona}$)

En cuanto al segmento empresarial para satisfacer las necesidades se requiere un total de 273 horas, al contar cada asesor con 141 horas mensuales, se debe tener dos asesores para atender todos los requerimientos provenientes de las 350 empresas actuales (Actual = 33 horas + Potencial = 240 horas TOTAL= 273 horas) ($273 \text{ horas} / 141 \text{ horas vendedor} = 1,93 = 2 \text{ personas}$)

Igualmente, en el segmento particular para satisfacer las necesidades se necesita un total de 350 horas, al contar cada asesor con 141 horas mensuales, se identifica la necesidad de que existan dos asesores fijos y uno parcial para así atender todos los requerimientos provenientes de los 700 participantes. (Actual = 100 horas + Potencial = 250 horas TOTAL = 350 horas) ($350 \text{ horas} / 141 \text{ horas vendedor} = 2,48 = 2 \text{ personas}$)

Finalmente, en el segmento VIP se necesita un total de 5 horas, al contar cada asesor con 141 horas mensuales, se determina que se solo se debe tener un asesor parcial para atender todos los requerimientos provenientes de los 5 participantes ($5 \text{ horas} / 141 \text{ horas vendedor} = 0,03 = 1 \text{ persona}$)

En resumen, la estructura de la fuerza de ventas debería estar conformada por un asesor para el segmento estatal, dos asesores para el segmento empresarial, dos asesores fijos y uno parcial para el segmento particular y un asesor temporal para el segmento vip para un total de 6 asesores. Para reducir los gastos y conociendo que el director comercial cuenta con el conocimiento y tiempo para brindar apoyo a la gestión comercial, se propone que él sea el asesor parcial encargado gestionar los clientes pendientes del segmento particular y VIP.

5.5 COMPENSACIÓN E INCENTIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS

Un plan de compensación para la fuerza de ventas puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa, debido a que frecuentemente representa una oportunidad de crecimiento que permite incrementar la utilidad al final de un ejercicio, por otra parte, puede resultar ser una amenaza al no tener plena seguridad del rendimiento del asesor, lo que generará un incremento en la estructura de costos afectando las ganancias de la empresa. Es por lo anterior, que con el fin de reconocer el esfuerzo realizado e incrementar la productividad de la fuerza de ventas, se propone un modelo de compensación directa mixta, en el

que el asesor cuente con un salario fijo más un monto variable que puede estar representado en comisiones o bonos generando con ello la reducción de posibles pérdidas de la empresa al no tener que pagar valores elevados por un colaborador y permitiendo tener control sobre el rendimiento del mismo.

Para lograr establecer el plan de compensación e incentivos se tiene en cuenta tres aspectos fundamentales tales como los objetivos a alcanzar con la fuerza de ventas, los niveles generales de compensación y el desarrollo de una mezcla de compensación.

Objetivo a alcanzar con la fuerza de ventas: Se busca incrementar las ventas del Hotel Morasurco, mediante un plan de motivación en base al desempeño, generando así una compensación directa entre la cantidad de esfuerzos y los resultados obtenidos.

Niveles generales de compensación: Para establecer dichos niveles se analiza el valor que un vendedor de alto nivel cobraría por su trabajo y el suelo final con el cual se cree mantendrá satisfecho al trabajador.

Es por lo anterior, que al revisar los sueldos de la industria en diversos portales se determina que el valor para un vendedor de alto nivel en la ciudad de Pasto varía en promedio en un rango de \$1.300.000 a \$2.500.000, por ello si se quiere mantener motivado al vendedor al cumplir una cuota de ventas, se necesita que gane en promedio \$1.500.000 netos, de los cuales se establece un salario básico de un mínimo y el resto lo devengue con comisiones.

Para garantizar que las políticas sean justas, se crea por segmentos una tabla de comisiones, en la que se valora la dificultad para alcanzar la meta debido a las relaciones comerciales actuales, es así que en el segmento estatal el asesor a pesar de que no realiza una función comercial para persuadir e incrementar las ventas, si ejecuta acciones orientadas a la asesoría de los requerimientos y brinda apoyo en la logística, por lo tanto la comisión reconoce el tiempo del asesor y la satisfacción que brinda al cliente, lo anterior puede visualizarse en la tabla 8.

Tabla 8. Calculo de Comisión por Segmento Estatal

Tabla para el cálculo de comisiones Segmento Estatal		
DESDE	HASTA	COMISIÓN
0	Menos de \$40.000.000	0%
\$40.000.000	Menos de \$60.000.000	0,4%
\$60.000.000	Menos de \$80.000.000	0,6%
\$80.000.000	Menos de \$100.000.000	0,8%
\$100.000.000	Menos de \$150.000.000	1,0%
Más de \$150.000.000		1,2%

Fuente. Esta investigación

5.6 SEGMENTO EMPRESARIAL

Por otra parte, en el segmento empresarial se identifica que los asesores juegan un papel fundamental que permite garantizar la estabilidad del Hotel Morasurco en el tiempo, al asegurar ingresos que no están relacionados a cambios políticos, es así que la comisión se otorga por dos razón fundamentales, la primera por la adquisición de usuarios nuevos y la segunda por ventas realizadas a clientes actuales, valorando el aporte dado por el asesor para que la empresa mantenga los convenios establecidos. Lo anterior puede identificarse en la Tabla 9.

Tabla 9. Calculo de Comisión por Segmento Empresarial

Tabla para el cálculo de comisiones Segmento Empresarial		
DESDE	HASTA	COMISIÓN
0	Menos de \$10.000.000	0%
\$10.000.000	Menos de \$15.000.000	0,5%
\$15.000.000	Menos de \$20.000.000	0,1%
\$20.000.000	Menos de \$30.000.000	1,2%
\$30.000.000	Menos de \$50.000.000	1,5%
\$50.000.000	Menos de \$80.000.000	1,7%
Más de \$80.000.000		2,0%

Fuente. Esta investigación

Segmento Particular: En el segmento particular los asesores reciben comisiones por ventas realizadas para eventos sociales y hospedajes. Lo que se busca es que el asesor destaque los diferenciales del Hotel Morasurco y persuada al cliente para que lo prefiera frente a otro tipo de hotel, esto es posible observar en la Tabla 10.

Tabla 10. Calculo de Comisión por Segmento Particular

Tabla para el cálculo de comisiones Segmento Particular		
DESDE	HASTA	COMISIÓN
0	Menos de \$10.000.000	0%
\$10.000.000	Menos de \$20.000.000	0,5%
\$20.000.000	Menos de \$30.000.000	0,8%
\$30.000.000	Menos de \$40.000.000	1,2%
\$40.000.000	Menos de \$50.000.000	1,5%
\$50.000.000	Menos de \$60.000.000	1,8 %
Más de \$60.000.000		2,2%

Fuente. Esta investigación

5.7 SEGMENTO VIP

Finalmente, para el asesor del segmento VIP, se plantea unas comisiones más altas con el fin de mantener la motivación y el enfoque necesario para persuadir a la mayor cantidad miembros que conforman los clientes especiales, quienes generan estatus al hotel.

Tabla 11. Calculo de Comisión por Segmento VIP

Tabla para el cálculo de comisiones Segmento VIP		
DESDE	HASTA	COMISIÓN
0	Menos de \$5.000.000	0%
\$5.000.000	Menos de \$15.000.000	1,2%
\$15.000.000	Menos de \$20.000.000	1,5%
\$20.000.000	Menos de \$25.000.000	1,8%
\$25.000.000	Menos de \$30.000.000	2,0%
\$30.000.000	Menos de \$40.000.000	2,5%
Más de \$40.000.000		3,0%

Fuente. Esta investigación

5.8 MEZCLA DE COMPENSACIÓN

Continuando con el plan de compensación e incentivos se propone la mezcla de Compensación, en la cual se plantean diferentes formas de reconocer el esfuerzo del colaborador y manejar la productividad del mismo, al establecer en momentos determinados concursos y bonos, los cuales se proponen de la siguiente manera:

5.8.1 Concursos. Dentro de los concursos se plantea la realización de dos (2) eventos, el primero se denomina “Vendedor del Trimestre”, este consiste en premiar la labor del asesor que mayores ingresos haya generado, otorgándole una comisión de trescientos mil pesos (\$300.000) y el reconocimiento social al ser nombrado como el mejor vendedor del trimestre; cabe aclarar que dentro de este concurso el asesor estatal no tiene participación debido a que no realiza un esfuerzo comercial directo.

Finalmente, el segundo evento denominado “Retención de Clientes”, consiste en premiar semestralmente la capacidad del asesor que consiga mantener la mayor cantidad de clientes y generar compras repetitivas, permitiéndole obtener una compensación de seiscientos mil pesos (\$600.000). Para tener un mayor control del concurso se realiza el seguimiento de las ventas en el programa financiero del Hotel y se exporta un archivo Excel en el que se filtra las transacciones para calcular las compras que hizo un mismo cliente a un determinado asesor.

5.8.2 Bonos. Los bonos son una estrategia que se crea con el fin de cumplir objetivos específicos que se relacionen con el cumplimiento de metas en un momento determinado, los vendedores podrán acceder a ellos mensualmente al conseguir una calificación de 4,5 a 5 en una escala de 1 a 5 en la encuesta de satisfacción de asesoría, la cual puede encontrarse a continuación.

5.9 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE ASESORÍA

Por favor, dedique un momento a completar esta encuesta, la información que usted nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio. (Tiempo aproximado: 1 minuto). Para diligenciar la encuesta debe tener en cuenta el rango de calificación: Excelente 5.0, bueno 4.0 Regular 3.0 Malo 2.0 Deficiente 1.0

Nombre o razón social
Profesión
Número telefónico
Correo electrónico

Factor	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
Atención					
Conocimiento					
Puntualidad					

Igualmente, en el plan de compensación para la fuerza de ventas se encuentra un modelo de compensación indirecta, el cual consiste en todos los elementos salariales que no son recibidos en efectivo por parte del colaborador, pero que sí le garantizan seguridad, tranquilidad y estabilidad, como por ejemplo el aporte mensual a la EPS, con el cual se garantiza una asistencia médica que permite mantener el bienestar individual y del núcleo familiar. Así mismo se encuentra el Plan vacacional, que otorga el derecho al colaborador de suspender las actividades para las cuales fue contratado por un periodo de tiempo sin la pérdida de remuneración, esto se realiza con la finalidad de permitir al colaborador recuperar su energía y liberarse del stress laboral. Finalmente, se encuentra el auxilio por calamidad doméstica, en el cual se brinda un apoyo económico al colaborador al sufrir la pérdida de un miembro de su familia.

5.10 ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

5.10.1 Selección de la fuerza de ventas. Para poder cumplir con los objetivos comerciales de la empresa una parte fundamental a trabajar es la constitución de un equipo comercial adecuado ya que se logra con ello disminuir la rotación del personal y aumentar la productividad del mismo, al encontrar el perfil apropiado que permita desempeñarse de manera exitosa en un cargo determinado. Para lograrlo es necesario establecer un proceso de selección de personal a partir de la realización de un modelo, en el cual se encuentra la requisición, reclutamiento, entrevista grupal, aplicación de pruebas, entrevista individual, referenciación del personal, visita domiciliaria, exámenes médicos ocupacionales de ingreso y contratación, lo cual será explicado a continuación:

5.10.2 Requisición. “La requisición es el paso inicial del modelo de selección de personal, este consiste en la creación de un documento formal que contiene especificaciones del puesto requerido, la fecha en la que el colaborador debe ingresar a la empresa y otros detalles con los cuales se puede determinar las competencias que necesita la persona reclutada”¹³

¹³ LÓPEZ, A. Modelo de Evaluación por competencias Laborales. México: Publicaciones Cruz O. S.A., 2015. p. 60.

5.10.3 Reclutamiento. “El reclutamiento es una técnica que busca atraer a posibles candidatos calificados que logren ocupar de manera exitosa cargos dentro de la organización, este paso inicia con la recepción de hojas de vida, en la cual el aspirante debe anexar información mínima, y termina con el cierre de recepción de hojas de vida. Además, como elementos fundamentales a tener en cuenta dentro de este paso se encuentra el reclutamiento interno, que consiste en la búsqueda del perfil requerido al interior de la empresa y el reclutamiento externo que tiene como función principal dar a conocer que existe una vacante a los interesados reales o potenciales que estén disponibles o se encuentren laborando en otras empresas”¹⁴

5.10.4 Entrevista Grupal. “La entrevista grupal es una técnica de evaluación de los candidatos al cargo, en la cual dichos candidatos serán notificados con anticipación especificando el lugar y la hora de la entrevista, ya que se busca con ella que los aspirantes interactúen en presencia de los representantes de la empresa que pueden ser administrativos o directivos, jefes de área y jefes de recursos humanos”¹⁵.

5.10.5 Aplicación de Pruebas. “Se debe aplicar pruebas psicotécnicas de acuerdo al perfil del cargo que se busca y si se cuenta con un área de recursos humano liderada por profesionales con libre autonomía para realizarla. Estas pruebas permitirán identificar la solidez de los conocimientos que los candidatos afirman tener y se complementará con una prueba de conocimientos la cual permitirá obtener unos resultados que se puedan cuantificar”¹⁶.

5.10.6 Entrevista individual. “Este paso es propio de aquellas personas que han aprobado los procesos de entrevista grupal y posteriormente pruebas psicotécnicas y pruebas de conocimiento según el caso. Además, en esta etapa se realiza un estudio de la hoja de vida y se recolecta información de los resultados encontrados en las pruebas psicológicas y de conocimiento con lo cual es posible direccionar el curso de la entrevista”¹⁷.

¹⁴ Ibíd.

¹⁵ IÑIGUEZ, L Entrevista Grupal. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/02/zEntrevista_grupal.pdf

¹⁶ TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL. Tribunal Supremo Electoral. Gerencia de recursos humanos. Manual de reclutamiento y selección. [en línea] [citado 2015-05-24] Disponible en internet: http://www.tse.gob.sv/laip_tse/index.php/marconormativo/manual-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal

¹⁷ Ibíd.

5.10.7 Referenciación Laboral. “En el referenciación laboral se debe verificar la existencia y veracidad de referencias laborales de trabajos anteriores, en ellas se puede obtener comentarios de jefes, socios, o el responsable del área de recursos humanos, sin incluir compañeros de trabajo, que permitan dar cuenta del rendimiento y el buen comportamiento que el aspirante sostuvo durante su relación laboral con dicha persona. Esto se realiza con el fin de conocer específicamente hábitos laborales, desempeño y relaciones interpersonales”¹⁸

5.10.8 Visita domiciliaria. “La visita domiciliaria permite identificar la dinámica familiar en la que se desenvuelve la persona que se evalúa, la integración, apoyo y las percepciones que tienen los integrantes de la familia frente al aspirante al cargo, además la situación económica del candidato”¹⁹.

5.10.9 Exámenes médicos ocupacionales de ingreso. “Los exámenes médicos ocupacionales son aquellos que se realizan con el fin de determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo”²⁰.

5.10.10 Contratación. “En esta etapa se seleccionan los candidatos con el perfil más adecuado para el cargo, con el fin de que el gerente o área administrativa encargada seleccione la mejor opción. Este paso termina con la firma del contrato laboral por parte del nuevo colaborador”²¹.

5.10.11 Capacitación representante de ventas. El programa de capacitación consiste en la constitución de un plan estructurado formal en el que se busca

¹⁸ TORRES, L., et al. Historia de la escuela de trabajo social y desarrollo humano de la Universidad del Valle. Cali, Colombia: Universidad del Valle, 2015.

¹⁹ GRADOS, J. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. [en línea] [citado 2016-06-24] Disponible en internet: <https://books.google.com.co/books?id=Dff9CAAAQBAJ&pg=PT407&dq=visita+domiciliaria+en+contratacion&hl=es&sa=X&ved=0CCQQ6AEwAGoVChMI1oH12MWKxglVUAiSCh0EcQst#v=onepage&q=visita%20domiciliaria%20en%20contratacion&f=false>

²⁰ SURA. Procedimiento para evaluaciones médicas ocupacionales. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: https://www.arlsura.com/images/construccionsegura/documentos/herramienta_guia.pdf).

²¹ SUITE, B. Contratación e Integración de Personal. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.bizagi.com/processcentral/Documents/e1c67467-4610-4116-82c9-8eef4a369efd/docs/Contrataci%C3%B3n%20de%20Personal.pdf>

aumentar los conocimientos generales del asesor, mejorar sus hábitos, técnicas de venta y desarrollar buenas actitudes acerca de sí mismos y sus trabajos, empresas y clientes, con el fin de que al terminar el proceso el agente comercial pueda presentar las características, ventajas y beneficios del hotel, así mismo superar objeciones, representar de manera adecuada la marca y realizar negociaciones eficientes que generen rentabilidad para la empresa. Es importante destacar que, para garantizar el alcance de las metas comerciales, lograr un crecimiento profesional e incrementar la productividad, se debe desarrollar la capacitación como un proceso continuo y que perdure en el tiempo.

Atendiendo a lo anterior el programa está dividido en dos (2) partes, la primera es el **Programa Inicial de Capacitación en Ventas**, diseñado para los nuevos asesores en el cual se brinda toda la información para tener conocimiento de la empresa, el producto, los competidores y la industria, conocimiento de los clientes, del mercado y del proceso de venta. Además, se trabaja aspectos puntuales como servicio al cliente, agendas turísticas del municipio y departamento, normatividades en el área comercial y estrategias de mercadeo. Este proceso dura entre uno a dos meses. La segunda parte es el Programa Continuo de Capacitación de Ventas, diseñado para los asesores antiguos, en éste se cubre temas puntuales como servicio al cliente, protocolos de ventas, presentaciones eficaces, expresión corporal, seguimiento a cliente, redes sociales y actualización en Agendas turísticas del municipio y departamento. Este plan se desarrolla durante momentos específicos del año y según la necesidad de la fuerza de venta.

Es importante destacar que los programas de capacitación estarán diseñados en base a las habilidades que se desea adquiera el asesor y la experiencia de los mismos, por lo que de manera constante se buscará mediante la investigación y observación conocer las áreas a potencializar y posteriormente generar una actividad que permitan fortalecerlas. A continuación, se presenta en la tabla 12 y 13 el contenido del programa de capacitación es.

Tabla 12. Programa inicial de capacitación en ventas

Programa inicial de capacitación en ventas			
Área de contenido	Indicador o referentes que demuestre el cumplimiento	Recursos	Resultados esperados
Conocimiento de la empresa. Se señala el direccionamiento estratégico de la empresa, las políticas generales de la organización y las políticas específicas de ventas.	Retroalimentación del asesor con respecto a lo que entendió de lo explicado	Computador Televisor Presentación	El asesor conoce y comprende la cultura, valores y principios que guían la cultura, al igual que identifica la historia del Hotel Morasurco y la visión de crecimiento.
Conocimiento de producto. Se otorga toda la información de los servicios que ofrece la empresa, detallando los diferenciales del hotel, precios, acuerdos especiales.	Clínica de ventas	Computador Presentación Inteligencia de mercados	El asesor conoce los productos del Hotel y está en capacidad de presentarlo al cliente
Conocimiento de los competidores y de la industria. Se otorga información relevante de la competencia como precios y tácticas de la competencia.	Clínica de ventas informe de la competencia	Computadora Televisor Trabajo de campo	El asesor está en la capacidad de superar objeciones, comparar y destacar los servicios del Hotel y diseñar presentaciones de ventas enfocadas en los beneficios del hotel.
Conocimiento de los clientes y del mercado. Se brinda información crucial para que el asesor conozca, quién es su cliente, qué necesidades tiene y pueda satisfacer las expectativas del cliente.	Evaluación de cómo el asesor resuelve los diferentes requerimientos del cliente.	Computadora Televisión Clínica de ventas	El asesor puede establecer una excelente relación comercial con el cliente al ser una persona que conoce sus necesidades y da soluciones específicas a sus problemas.

Tabla 12. (Continuación).

Conocimiento del proceso de venta. Es fundamental que el asesor conozca cómo buscar prospectos, organizar reuniones, realizar la presentación, superar objeciones, realizar el cierre y hacer seguimiento de la venta.	Evaluación en la que se demuestre dominio sobre el proceso.	Computadora Televisión Guía proceso comercial	El Asesor está en la capacidad de seguir el proceso comercial para conseguir clientes que generen rentabilidad para el hotel.
Agendas turísticas del municipio y departamento. Se brinda información de los diferentes eventos a trabajar de manera departamental y municipal.	Evaluación de conocimientos de las fechas y actividades a realizar.	Computador Televisor Agenda turística	El asesor tiene claridad de las diferentes actividades a realizar con la Gobernación y Alcaldía y mira una oportunidad para incrementar las ventas.
Normatividades en el área comercial. Se presenta el reglamento de colaboración comercial y normas de trato con el cliente	Evaluación de desempeño y convivencia	Computadora Televisor Presentación	El asesor conoce las diferentes normas, instauradas dentro de la organización para tener un buen ambiente de trabajo y es consciente de la importancia de desarrollar negociaciones claras y justas.
Estrategias de mercadeo. Se presentan diferentes actividades a realizar para coordinar el trabajo comercial con las acciones de marketing, con el fin de generar un trabajo en equipo y alcanzar los objetivos corporativos.	Sinergia en actividades comerciales y de marketing	Computadora Televisor Presentación plan de marketing	El asesor conoce las diferentes acciones que se van a desarrollar de manera conjunta con el departamento de marketing, para impulsar las ventas y generar fidelidad de los clientes.

Fuente. Esta investigación

Tabla 13. Programa continuo de capacitación en ventas “Entrenamiento”

Programa Continuo de capacitación en ventas “Entrenamiento”			
Área de contenido	Indicador o referentes que demuestre el cumplimiento	Recursos	Resultados esperados
Servicio al cliente. Se trabaja en el fortalecimiento de las habilidades blandas del asesor, con el fin de mejorar la relación con el cliente, además se presenta la tipología del mismo buscando con ello que se conozca cómo tratar en todo momento al cliente.	Mejor valoración en la encuesta de satisfacción comercial.	Computador Televisor Presentación Encuesta de satisfacción al cliente.	El asesor conoce, comprende y otorga un trato oportuno y de calidad al cliente
Protocolos de ventas. Se busca estandarizar la atención al cliente brindando pautas claras que permitan tratar con los prospectos y presentar los servicios del Hotel Morasurco	Estandarización de servicio.	Computador Presentación	Los asesores presentan de manera homogénea el portafolio y los beneficios.
Expresión corporal. Se trabaja en el fortalecimiento del lenguaje no verbal del asesor brindando pautas de como saludar, transmitir confianza y hablar a la parte inconsciente del cliente.	Persuasión del cliente en menos tiempo.	Computador Presentación Clínica de ventas	El asesor conoce técnicas de expresión corporal que permiten ganar la confianza del cliente y comunicar de manera adecuada la propuesta de valor del hotel.
Seguimiento al cliente. Se busca fortalecer las actividades que permiten cerrar una venta, conocer	Manejo adecuado de actividades programadas con	Computador Presentación Programa CRM	El asesor cuenta con el conocimiento para realizar un seguimiento adecuado a los

Tabla 13. (Continuación).

el estado de la relación comercial y verificar la satisfacción con los productos.	el cliente.		requerimientos del cliente.
Redes sociales. Se brinda información amplia de como las redes sociales pueden facilitar el proceso de búsqueda de prospectos y de verificación de intereses del cliente.	Conocimiento del perfil del cliente.	Computador Presentación Programa de CRM Tarjeta Persona	El asesor está en la capacidad de encontrar públicos potenciales y reconocer necesidades particulares del cliente en base a su estilo de vida
Agendas turísticas del municipio y departamento. Se recuerda la información de los diferentes eventos a trabajar de manera departamental y municipal	Evaluación de conocimientos de las fechas y actividades a realizar	Computador Televisor Agenda turística	El asesor tiene claridad de las diferentes actividades a realizar con la Gobernación y Alcaldía y mira una oportunidad para incrementar las ventas.

Fuente: Este Proyecto

5.11 SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN DE REPRESENTANTE DE VENTAS

Dentro del plan de gestión comercial y ventas encontramos que un proceso fundamental es la supervisión y evaluación de los representantes de ventas; la realización de esta etapa permite conocer de manera real los resultados alcanzados, el seguimiento de las políticas de gestión comercial por parte los asesores y el rendimiento de un colaborador. Es necesario tener en cuenta que para tener un mejor control de manera permanente se deben emplear medidas cuantitativas como conductuales para evaluar las dimensiones de las ventas.

Atendiendo a lo anterior, es importante destacar que la información necesaria para realizar una correcta evaluación de los asesores se obtiene de diferentes fuentes; es así que dentro de este proyecto se maneja los reportes de ventas, en los cuales se tiene en cuenta la planeación de actividades, los informes de resultados y encuestas de satisfacción en la que de manera detallada se busca conocer la percepción que tiene el cliente de lo que se ofreció, los servicios que se le han brindado y otros aspectos generales.

Planeación de actividades: Se crea un formato que facilite al asesor la planeación de las actividades semanales y además permite a la gerencia realizar una evaluación real del rendimiento del asesor. En el formato se establece el estado de las relaciones con cada cliente, acciones pendientes a realizar y fecha para realizarla. Dichos elementos pueden evidenciarse en la Figura 1 de la siguiente manera.

Por otra parte, puede identificarse en la Figura 4 la recopilación de las diferentes tareas a realizar para implementar los cambios sugeridos en el POA Administración de fuerza de ventas.

Figura 1. Seguimiento de clientes y actividades

 													
Nombre	Empresa	Contacto	Cargo	Telefono	Celular	Email	Estimación venta	Ultimo Contacto	Siguiente acc	Siguiente Contacto	Estado	Preferencia Contacto	Notas
Katerin Rodriguez	Autoclear	Referido	Gerente	7365012			\$ 7.000.000	16/09/17	Buscar reunion	17/09/17	Espera	Contacto directo	
	Camara De Comercio	Propio					\$ 7.000.000	14/09/17	Buscar reunion	15/09/17	Caliente		
Ana Maria Figueroa	Casino Carnaval	Propio	Administradora				\$ 4.200.000	12/09/17	Espera respuesta	19/09/17	Fria	Llamada	Espera respuesta de Bogota
Vanesa Mariño	Chiracaba	Referido						16/09/17		17/09/17	Ganada		
	Clinica Cardiourjica	Propio						14/09/17		15/09/17	Activa		
	Clinica De La Vision	Propio						12/09/17		19/09/17	Activa		
Carlos Coral	Confamiliar De Nariño	Propio	Gerente				\$ 7.000.000	16/09/17	Entregar convenio	17/09/17	Ganada	Relacion Personal	Esta pendiente el contacto con Jhon Rojas
	Contactar	Propio						14/09/17		15/09/17	Fria		
	Devinar	Referido						12/09/17		19/07/17	Fria		
Javier Villareal	Diario Del Sur	Propio	Gerente ventas	7291860	3138282524		\$ 7.000.000	12/08/17	Buscar reunion	12/12/17	Activa	Llamada	Se necesita hablar con el Administrador del Diario
	Electromillonaria	Referido					\$ 12.000.000	12/08/17		7/12/17	Activa		
	Emas	Propio					\$ 10.000.000	12/08/17		12/11/17	Fria		
Mario Benavides	Emsannar	Propio	Axesor Gobernador				\$ 9.100.000	16/08/17		17/11/17	Fria		
	Nueva eps	Propio					\$ 4.350.000	14/08/17		15/08/17	Fria		
	Perpetuo socorro	Referido					\$ 15.300.000	12/08/17		19/09/17	Fria		
	San Rafael	Propio					\$ 9.700.000	12/07/17		17/08/17	Activa		
	Sanches Polo	Propio					\$ 10.300.000	12/07/17		15/08/17	Fria		
	Sevilla	Referido					\$ 5.400.000	12/07/17		19/07/17	Activa		
Jose Talero	Transmcar	Propio	Gerente	7333150	320 688 2071		\$ 7.000.000	14/08/17	Enviar propuesta	15/08/17	Activa	Email	
Luis	Lidenar	Propio	Director Centro Informatio				\$ 7.000.000	12/08/17	Enviar propuesta	19/07/17	Fria	Contacto directo	

Fuente. Esta investigación

5.12 INFORMES DE RESULTADOS


Se crea dos (2) formatos para identificar la gestión diaria del asesor y la contribución que ha realizado para el cumplimiento de las metas. Dentro de los formatos que pueden encontrarse en la Figura 2 y 3 se establece información relevante del cliente, tasa de conversión y el valor de las ventas.

Figura 2. Seguimiento mes de Junio de conversión de clientes

TURNARIÑO LTDA		HOTEL Morasurco SAN JUAN DE PASTO			
SEGUIMIENTO MES DE JUNIO					
TOTAL CLIENTES CONTACTADOS (TCC)					18
TOTAL CLIENTES ADQUIRIDOS (TCA)					5
TASA DE CONVERSION (TCC) (TCA/TCC) * 100					0,27778
Nombre	Direccion	Teléfono	correo	Estado	Observación
Casino Carnaval	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	CONTACTADO	LLAMAR
Chiracaba	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	ADQUIRIDO	
Clinica Cardioquirurgica	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	CONTACTADO	ENVIAR CORREO
Clinica De La Vision	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	ADQUIRIDO	
Comfamiliar De Nariño	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	CONTACTADO	
Contactar	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	ADQUIRIDO	
Devinar	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	CONTACTADO	
Diario Del Sur	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	ADQUIRIDO	
Electromillonaria	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	CONTACTADO	ENVIAR CORREO
Emas	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	ADQUIRIDO	
Emsanar	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	CONTACTADO	
Nueva eps	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	CONTACTADO	
Perpetuo socorro	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	CONTACTADO	ENVIAR CORREO
San Rafael	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	CONTACTADO	ENVIAR CORREO
Sanches Polo	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	CONTACTADO	
Sevilla	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	CONTACTADO	
Tramsemar	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	CONTACTADO	ENVIAR CORREO
Udenar	calie 12 15 - 5b	3104567890	cliente@hotmail.com	CONTACTADO	

Fuente. Esta investigación

Figura 3. Seguimiento cumplimiento de metas mes de Junio

							
SEGUIMIENTO MES DE JUNIO							
CLIENTE	SERVICIO	FECHA DEL PAGO	FECHA DEL SERVICIO	VENTA	TOTAL VENTAS	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO	META
	HOSPEDAJE	16/06/17	8/07/17	\$ 1.000.000	\$ 44.000.000	88%	\$ 50.000.000
	HOSPEDAJE	17/06/17	9/07/17	\$ 1.000.000			
	HOSPEDAJE	18/06/17	10/07/17	\$ 1.000.000			
	HOSPEDAJE	19/06/17	11/07/17	\$ 1.000.000			
	EVENTO	20/06/17	12/07/17	\$ 12.000.000			
	EVENTO	21/06/17	22/06/17	\$ 28.000.000			

Fuente. Esta investigación

Tabla 14. POA Administración de Fuerza de Ventas

POA ADMINISTRACIÓN DE FUERZA DE VENTAS						
ITEM	DIRECCIONAMIENTO FUERZA DE VENTAS		ESTRUCTURA FUERZA DE VENTAS	COMPENSACIÓN	CAPACITACIÓN	EVALUACIÓN
	OBJETIVOS	ESTRATEGIA				
META	Establecer los lineamientos que deben regir al área comercial de Hotel Morasurco para la consecución de los objetivos empresariales		Crear un equipo de fuerza de ventas óptimo para la atención de los segmentos de mercado de la empresa y maximizar los ingresos para la misma.	Mejorar la motivación de la fuerza de ventas e incentivar la consecución de los objetivos empresariales.	Formar a la fuerza de ventas como un personal altamente calificado en gestión comercial.	Establecer un sistema eficaz de evaluación de desempeño de la fuerza de ventas.
RESPONSABLE	DIRECTOR COMERCIAL		GERENCIA - DIRECTOR COMERCIAL	DIRECTOR COMERCIAL	GERENCIA - DIRECTOR COMERCIAL	DEPARTAMENTO COMERCIAL
PRESUPUESTO 100%	20%		10%	30%	30%	10%
TIEMPO						
MES 1	Establecimiento de objetivos de la fuerza de ventas		Identificación de necesidades y perfiles	Selección de sistema de compensación a implementar	Diseño de plan de capacitación anual	Selección de sistema de evaluación
MES 2	Análisis de segmentos de clientes		Reclutamiento	Socialización del sistema elegido		Socialización del sistema de evaluación

Tabla 14. (Continuación).

MES 3		Selección de personal	Implementación del sistema de Compensación	Socialización de plan de capacitación	Aplicación de formatos y encuestas
MES 4	Concientización en la fuerza de ventas sobre la estrategia	Asignación de roles y carga		Diseño de plan de entrenamiento anual	Seguimiento
MES 5	Implementación de argumentos de venta	Seguimiento asesor estatal	Seguimiento	Socialización de plan de entrenamiento	Seguimiento
MES 6	Seguimiento	Seguimiento asesores empresariales	Entrega de bonos	Contratación de capacitadores	Primer Informe de evaluación
MES 7	Seguimiento	Seguimiento asesores en sitio	Concurso vendedor del trimestre	Seguimiento al plan de capacitación	Reajuste en falencias encontradas
MES 8	Seguimiento	Seguimiento asesor particular	Actividades de bienestar laboral	Seguimiento al plan de capacitación	Seguimiento
MES 9	Retroalimentación fuerza de ventas - director comercial	Seguimiento asesor VIP	Entrega de bonos	Re ajuste de temáticas según necesidades	Seguimiento
MES 10	Seguimiento	Retroalimentación Dirección - Fuerza de ventas	Concurso Retención de clientes	Seguimiento al plan de capacitación	Segundo Informe de evaluación
MES 11	Seguimiento	Informe de gestión	Entrega de bonos	Seguimiento al plan de capacitación	Plan de mejora
MES 12	Plan de mejora	Plan de mejora	Plan de mejora	Plan de mejora	Toma de decisiones

Fuente. Esta investigación

6. DISEÑAR UNA PROPUESTA DE COMUNICACIÓN COMO APOYO AL PROCESO VENTA AL ÁREA COMERCIAL DEL HOTEL MORASURCO

6.1 ACTIVIDADES DE APOYO A LA GESTIÓN COMERCIAL- PLAN COMUNICACIONES

De acuerdo al diagnóstico realizado se identifica la necesidad de que la gestión comercial se apoye en un plan de comunicaciones que facilite la consecución de los objetivos planteados, es así que dentro de dicho plan se señala el objetivo, segmento de clientes, mapa de empatía, brand recall, modelo de comunicación y las estrategias para los diferentes canales de comunicación, lo cual puede verse a continuación.

6.2 OBJETIVO PLAN COMUNICACIONAL

Reforzar la percepción de marca resaltando los atributos y diferenciadores del hotel.

6.3 SEGMENTACIÓN

A continuación, en la figura 5 es posible encontrar los clientes a los cuales busca llegar el Hotel Morasurco

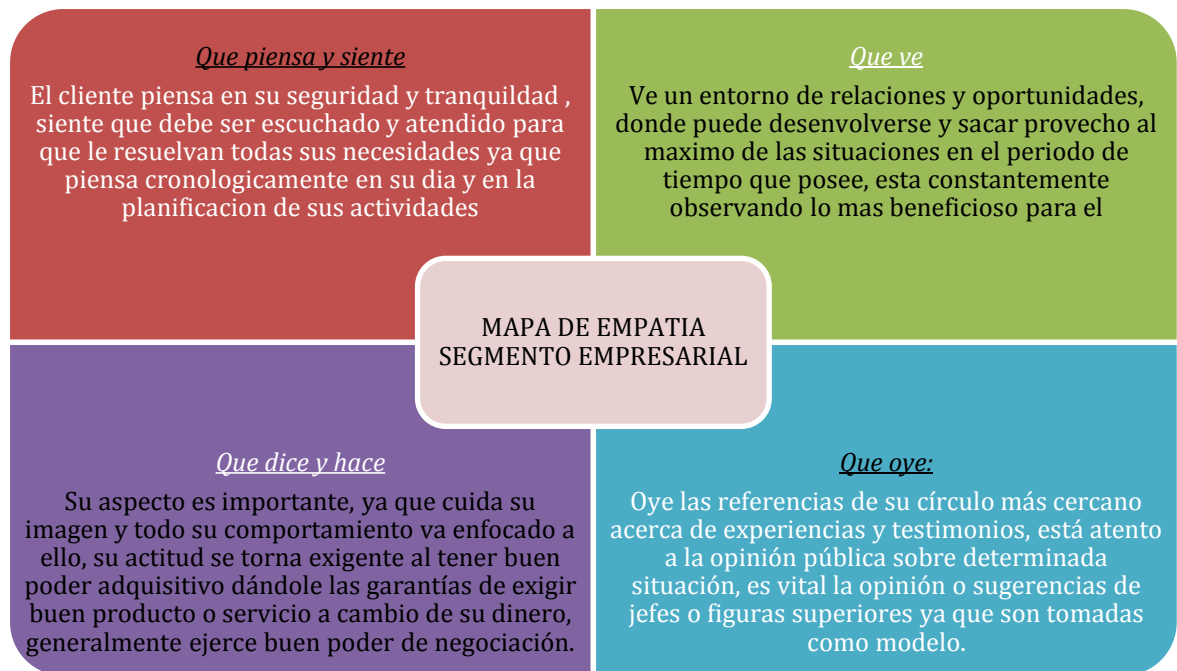
Figura 4. Segmentos de mercado Hotel Morasurco



Fuente: Esta investigación

Mapa de empatía: En lo referente al mapa de empatía puede encontrarse en la figura 6 un perfil más detallado de los clientes a los cuales busca llegar el Hotel Morasurco.

Figura 5. Mapa de Empatía Segmento Empresarial



Fuente: Esta investigación

Esfuerzos: Teme que su imagen se deteriore, sus frustraciones se incrementan cuando incumplen sus exigencias y su obstáculo es el tiempo ya que no dispone de mucho.

Resultados: Aspira a conservar o incrementar su poder adquisitivo pero que le permita disfrutar más tiempo de las cosas, se fidelizan con una marca en el largo plazo, su principal obstáculo a futuro sería perder su nivel de calidad de vida

Figura 6. Mapa de Empatía Segmento Sociales

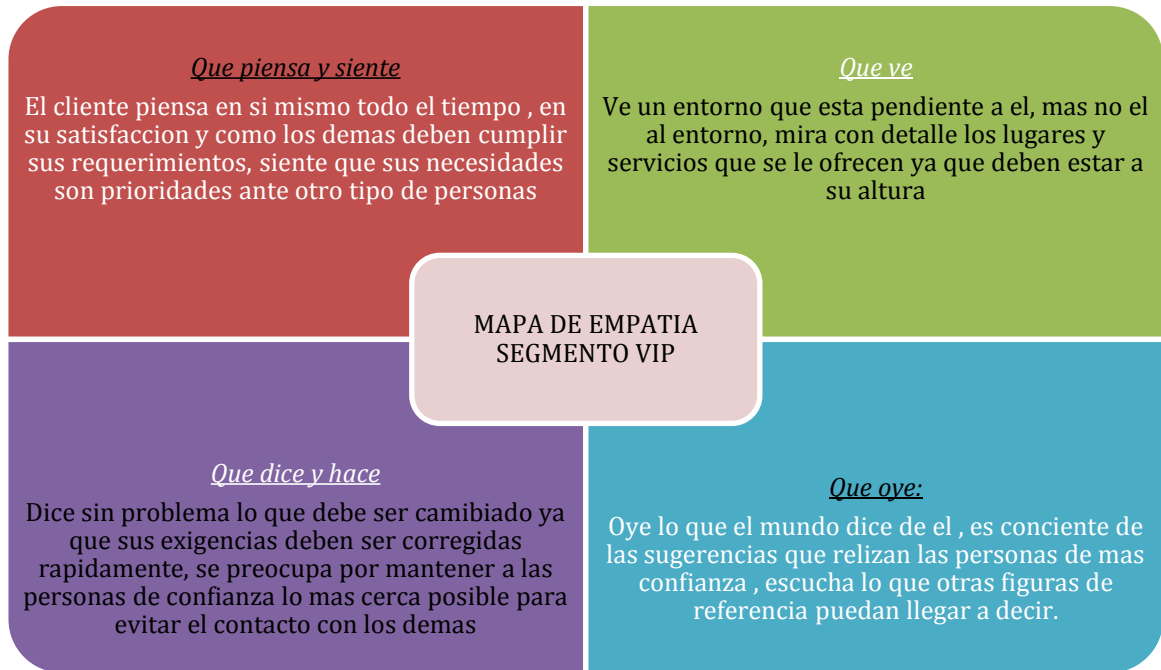


Fuente: Esta investigación

Esfuerzos: Teme que sus invitados o allegados no se sientan tan bien como el quisiera, sus frustraciones se incrementan cuando incumplen sus requerimientos y su obstáculo es no poder darle gusto a todos los invitados y allegados que quisiera.

Resultados: Aspira a crear una imagen de prestigio y reconocimiento social, se fidelizan con una marca en la medida que haga de sus eventos experiencias memorables, su principal obstáculo a futuro sería perder su status social.

Figura 7. Mapa de Empatía Segmento Vip



Fuente: Esta investigación

Esfuerzos: Teme que todos sus requerimientos sean cumplidos, sus frustraciones se incrementan cuando se presentan demoras u obstáculos a sus exigencias y su obstáculo es no poder controlar lo que los demás piensan de el.

Resultados: Aspira a conservar su imagen de centro de atención, se fidelizan con marcas que representen su estilo de vida, su principal obstáculo a futuro seria perder su fama.

6.4 BRAND RECALL

El Hotel Morasurco pionero en el departamento de Nariño, cuenta con una amplia experiencia y empatía en la atención de clientes de alto nivel; su ubicación y servicios permiten al cliente conservar el estilo de vida al cual está acostumbrado cumpliendo con las más altas expectativas.

6.5 MODELO DE COMUNICACIÓN

En el modelo de comunicación es posible identificar cinco (5) elementos que lo constituyen, tales como el emisor, el receptor, el mensaje, el canal y el código, los cuales para el caso del Hotel Morasurco se describen a continuación:

Emisor: Hotel Morasurco.

Receptor: Empresas públicas y privadas con buen músculo financiero.

Mensaje: Servicio a la altura de los mejores

Canal: Pagina web y Venta directa

Código: Emocional al querer conectar con el estilo de vida del segmento.

Dentro del modelo se destaca la presencia del canal, al ser este el medio por el cual la marca Hotel Morasurco dará a conocer sus productos y servicios al público en general, es por ello que a continuación se describe los medios a utilizar dentro del presente plan y el desarrollo de los mismos.

6.6 MEDIO NUMERO UNO PAGINA WEB

6.6.1 Estrategia. Se realizará la restructuración del sitio web del Hotel Morasurco con el fin de generar ventas directas, buscando que la página web sea atractiva y que contenga un motor de reservas en línea que permita cerrar ventas con clientes potenciales en poco tiempo de navegar en la página, sin depender de Online Travel Agency (OTAs) y eliminando intermediarios como Booking, Trivago, Despegar.com, entre otras. Para lograrlo se deberán utilizar además de técnicas para el diseño que generen un posicionamiento Search Engine Optimization (SEO), herramientas de Search Engine Marketing (SEM) como lo es google adwords.

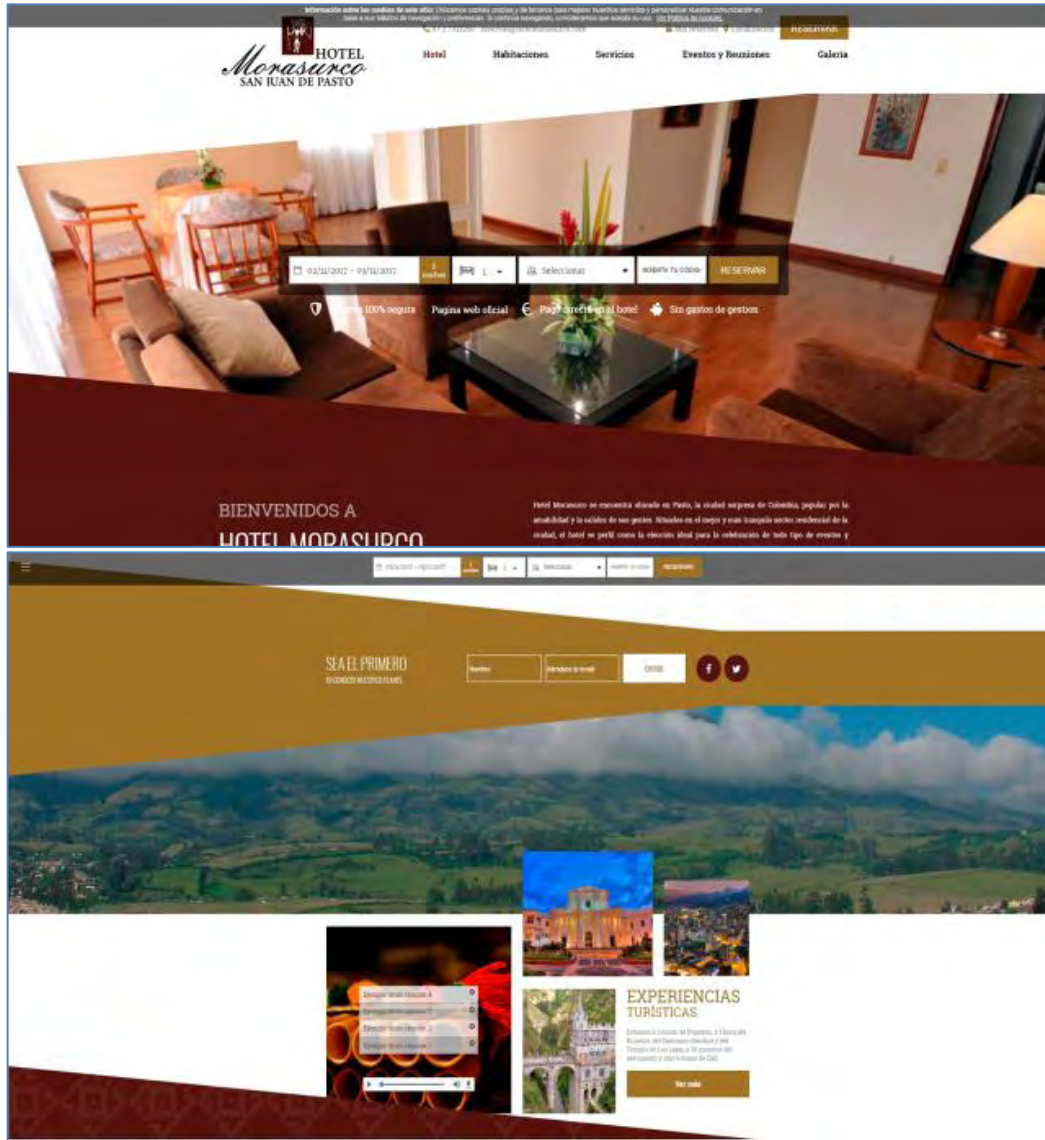
6.6.2 Meta. Posicionar el sitio web [www.hotelMorasurco .com](http://www.hotelMorasurco.com) como el primer resultado de búsqueda con palabras clave relacionadas con alojamiento en Pasto, después de los anuncios pagados de las OTAs

6.6.3 Descripción. El Hotel Morasurco cuenta actualmente con su sitio web [www.hotelMorasurco .com](http://www.hotelMorasurco.com) el cual está diseñado en una plantilla de WordPress y su dominio comprado en los servidores de la plataforma Go Daddy , el sitio web tiene apariencia de Blog y sus menús intentan comunicar al cliente los servicios del hotel, con una interfaz plana y poco atractiva, el único contacto que genera con el cliente es un formulario de reservas de ocho (8) campos de información extensa donde una automatización por correo electrónico contesta el diligenciamiento del formulario pero no garantiza un contacto directo ni una reserva inmediata. Es por

ello que se debe reformar el sitio web, bajo los siguientes procedimientos:

- Renovar el dominio y el hosting para mantener el nombre de [www.hotelMorasurco .com](http://www.hotelMorasurco.com).
- Contratar la mejor oferta de prestadores de servicios de construcción y diseño de página web.
- El diseño de la página web debe ir integrado con un motor de reservas que permita manejar desde el Hotel un inventario de venta de habitaciones en tiempo real con el cliente, a través de una plataforma de pago online y sistema de confirmación instantáneo. Una vez la interfaz y el motor de reservas tengan el funcionamiento adecuado se deberá hacerla pública, bajo lanzamiento de página web.
- La página deberá estar optimizada para SEO bajo agencia contratada, pero debe ir acompañada de una campaña SEM.
- La campaña SEM se ejecutará en Google Adwords con la ayuda de su herramienta KeyWord Planner para encontrar las palabras claves más óptimas para los anuncios.
- El presupuesto de la campaña SEM es fijado para un año de ejecución donde se estipula que los primeros y últimos meses serán de mayor disponibilidad de recursos económicos, repartiendo el presupuesto disponible en los meses restantes.
- Mes a mes se deberá hacer el seguimiento de la campaña a través de la herramienta de Google Analytics, encontrando las métricas de los resultados conseguidos.

Figura 8. Hotel Morasurco



Fuente. Esta investigación

6.7 MEDIO NUMERO DOS REDES SOCIALES

Estrategia: Se pretenden utilizar tres (3) redes sociales Facebook, Instagram y Twitter, a través de las cuales se planea crear contenido, el cual debe reflejar el comportamiento que quiere mostrar el Hotel con publicaciones de noticias regionales, del sector Hotelero y temas de interés, para así captar seguidores y lograr el posicionamiento de la marca Hotel Morasurco, así como también la recordación de la misma para su crecimiento comercial. A continuación, se describirá las acciones a desarrollar en cada red social:

6.7.1 Facebook

Dirección de la página: www.facebook.com/Morasurco.pasto

Meta: Conseguir 6.000 seguidores en un año de ejecución.

Número de seguidores actuales: 306

Número de seguidores meta: 6.000

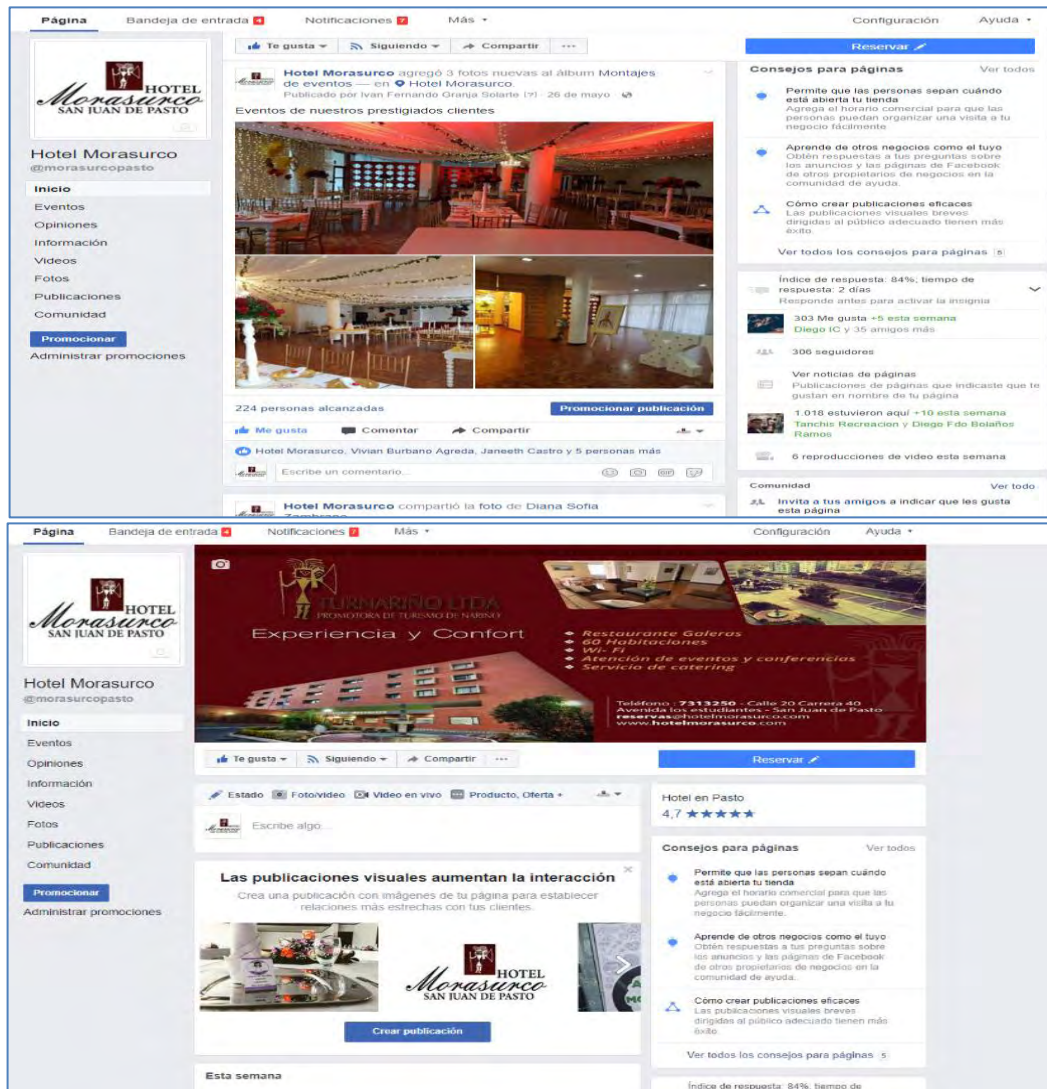
Descripción: El uso de redes sociales es una estrategia de marketing que resulta indispensable en el apoyo de la gestión comercial debido al auge de las nuevas tecnologías y el comportamiento del consumidor actual, es así que en el Hotel Morasurco la red social de Facebook será vital en la comunicación con el cliente.

Para ello, se deberá efectuar una generación de contenido atractivo para los mercados objetivos, utilizando imágenes del departamento, eventos regionales, contenido de la actividad de la empresa y promociones, buscando que se genere atracción y los seguidores se conecten con la marca. Es por ello que se debe crear acciones determinadas que permitan alcanzar el éxito en esta red social, las cuales se describen a continuación:

1. Se establecerán la administración de las redes sociales a los asesores comerciales, donde estos ejecutarán sus roles de administración, generando campañas para el segmento de clientes que el asesor maneje.
2. Capacitación a los asesores comerciales en el manejo de Facebook como red social para el apoyo de la gestión comercial.
3. Los asesores harán el papel de Community Manager, ya que ellos tienen el conocimiento sobre el mercado y la posibilidad de responder en tiempo real. Para brindar piezas gráficas de calidad la agencia de multimedia será la responsable de producirlas.
4. Después de la administración de roles y la capacitación a los asesores sobre el manejo de las redes se determinarán los calendarios de programación de contenidos, lo cual está estipulado de la siguiente manera:
 - Asesor estatal: estará encargado de realizar la planificación semanal del contenido que se va a publicar en las redes sociales, este contenido será el resultado de la interacción con el grupo de clientes de este segmento; por lo tanto, deberá realizarlo los días sábados.
 - Asesores empresariales: estará encargado de realizar la planificación semanal del contenido que se va a publicar en las redes sociales, este contenido debe ser atractivo y será el resultado de la interacción con el grupo de clientes de este segmento; por lo tanto, deberá realizarlo los días sábados.
 - Asesores particulares: estará encargado de realizar la planificación semanal del contenido que se va a publicar en las redes sociales, este contenido debe generar atracción a la comunidad y será realizado según temporalidad, ejemplo grados, quince años, entre otros.; por lo tanto, deberá realizarlo los días lunes.

5. Se hará la revisión de los resultados de la administración de redes sociales evaluando semanalmente los KPIs y tomando los informes mensuales para la toma de decisiones.

Figura 9. Hotel Morasurco red social Facebook



Fuente. Esta investigación

Promoción pagada: Para conseguir el objetivo se debe pagar a Facebook la promoción de la página, para que así las publicaciones tengan un mayor alcance.

Se determina que, para hacer uso del presupuesto de redes sociales, debido a que se tendrán varias personas en la administración de las mismas, el presupuesto del mes se dividirá en el siguiente orden de ponderación:

- Promoción de eventos sociales (incluyendo fechas especiales como día de la madre, secretaria, día del trabajo, fiesta fin de año, día del padre, amor y amistad, temporalidad de semana santa) – Uso del presupuesto 50%
- Promoción de servicios empresariales, con Adds que sean acordes a este segmento de clientes- Uso del presupuesto del 30%
- Se utilizará el presupuesto restante para Adds con diferente fin como campañas sociales que se desarrollen, concursos, memes y otros que permitan incrementar la comunidad de Facebook de Hotel Morasurco – Uso del presupuesto 20%

Para el segmento estatal y VIP no se utilizarán presupuesto de Adds, ya que son segmentos muy específicos que tienen otros canales de venta.

6.7.2 Twitter

Dirección de la página: @HotelMorasurco 1

Meta: Conseguir 4000 seguidores en un año de ejecución.

Número de seguidores actuales: 12

Número de seguidores meta: 4000

Descripción: Twitter es una red social definida como “microblogging”, donde se debe ser preciso para comunicar el mensaje deseado al poder publicar mensajes de 140 caracteres, por lo que lo convierte en una red social donde los mensajes más contundentes de los actores más influyentes se imponen y generan más impacto, el Hotel Morasurco es el establecimiento pionero del Sur Colombiano con 47 años de historia en su nombre se ha generado un reconocimiento local e inclusive nacional que lo convierten en un Hotel icono, y al celebrarse en sus instalaciones sucesos históricos y de relevancia lo convierten en una principal potencia influenciadora en la comunidad, Twitter se convierte para este perfil del negocio en una oportunidad de aprovechar este potencial , es por ello que se ve necesario.

1. Re administrar la cuenta de Twitter con la que cuenta en el Hotel
2. La cuenta de Twitter al igual que la de Facebook será asignada al equipo comercial
3. A cada equipo de asesores comerciales se le asignara un día para la publicación de Tweets, por ejemplo, en fechas de eventos sociales como día de la madre serán los asesores comerciales privados que gestionaran la cuenta, con una publicación mínima diaria, la planificación de dicha asignación se hará cada lunes de inicio de semana
4. El director comercial evaluara los principales indicadores de esta red social

Promoción pagada: Se estipula que se debe tener un monto de publicidad en twitter, este presupuesto se aparta de los adds de redes sociales ya que tendrá el

fin de generar esa fuerza influenciadora con contenido de calidad, además de poder tener una retroalimentación de la comunidad de seguidores del perfil de Twitter de Hotel Morasurco

Figura 10. Hotel Morasurco red social Twitter



Fuente. Esta investigación

6.7.3 Instagram:

Dirección de la página: hotelMorasurco _ pasto

Meta: Conseguir 6000 seguidores

Número de seguidores actuales: 345

Número de seguidores meta: 6000

Descripción: Instagram es una red social en auge y crecimiento, millones de usuarios a nivel del mundo han hecho de esta plataforma una nueva forma de comunicación a través de piezas graficas que comunican emociones y experiencias del momento, y que permitan hacer conocer a los demás estas historias instantáneas.

Para Hotel Morasurco será prioridad la comunicación en esta red social, tratando de envolver a la comunidad de la red social en las experiencias exclusivas y de valor que se viven en Hotel Morasurco día a día.

Cada equipo de asesores comerciales será responsable de publicar contenido en la red social de acuerdo a la tipología de clientes que maneje, donde todos los asesores tengan acceso a la cuenta en administración.

El contenido publicado deberá ser contenido de calidad tanto en atractividad como en condiciones de la pieza grafica compartida en la red social.

Promoción pagada: La promoción pagada en Instagram estará conectada y tendrá el mismo valor de la publicidad pagada en Facebook, ya que está ligada a la Fan Page y a los adds ya presupuestados.

6.8 PORTAL DE EVENTOS

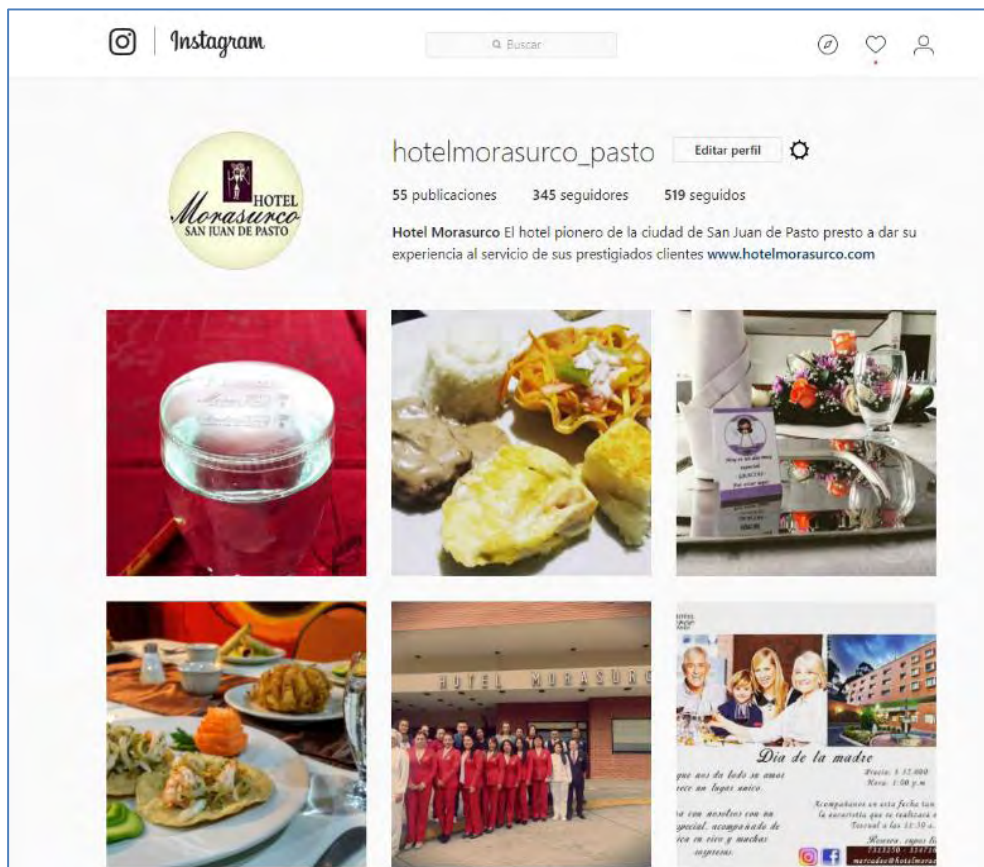
Para Hotel Morasurco la estrategia de redes sociales se debe complementar con plataformas alternas, que generen venta directa con clientes potenciales, se ha encontrado que la página web www-matrimonios.com.co, la cual es una página que reúne a personas que buscan realizar sus eventos sociales (matrimonios, bautizos, cumpleaños etc.) con los proveedores de los servicios que las personas necesitan, ofreciendo una serie amplia de ofertas donde los potenciales clientes indagan a los proveedores que más les parezca acertado.

Es por ello que se ve necesario gestionar un perfil del Hotel Morasurco en el portal matrimonios.com.co, adquiriendo un perfil Premium que permita tener todas las funciones, tener bases de datos de clientes, visibilidad a nivel regional y nacional. El equipo encargado de la administración de esta plataforma será el equipo de asesores comerciales de eventos privados y sociales, ya que en este sitio web se encuentra a personas correspondientes a esta tipología de clientes.

La función del asesor comercial será responder cada solicitud de cotización en un plazo de 24 horas y contactar al cliente en un plazo de 3 días hábiles para el manejo de objeciones sobre la cotización, dejando como tiempo límite 1 semana para cerrar cada cotización recibida.

Se considera necesario adquirir el plan Premium de la plataforma, ya que permite mejores funcionalidades como lo son ver los datos de los clientes solicitantes, tener más probabilidad de ser consultada y más visibilidad en el portal de eventos.

Figura 11. Hotel Morasurco red social Instagram



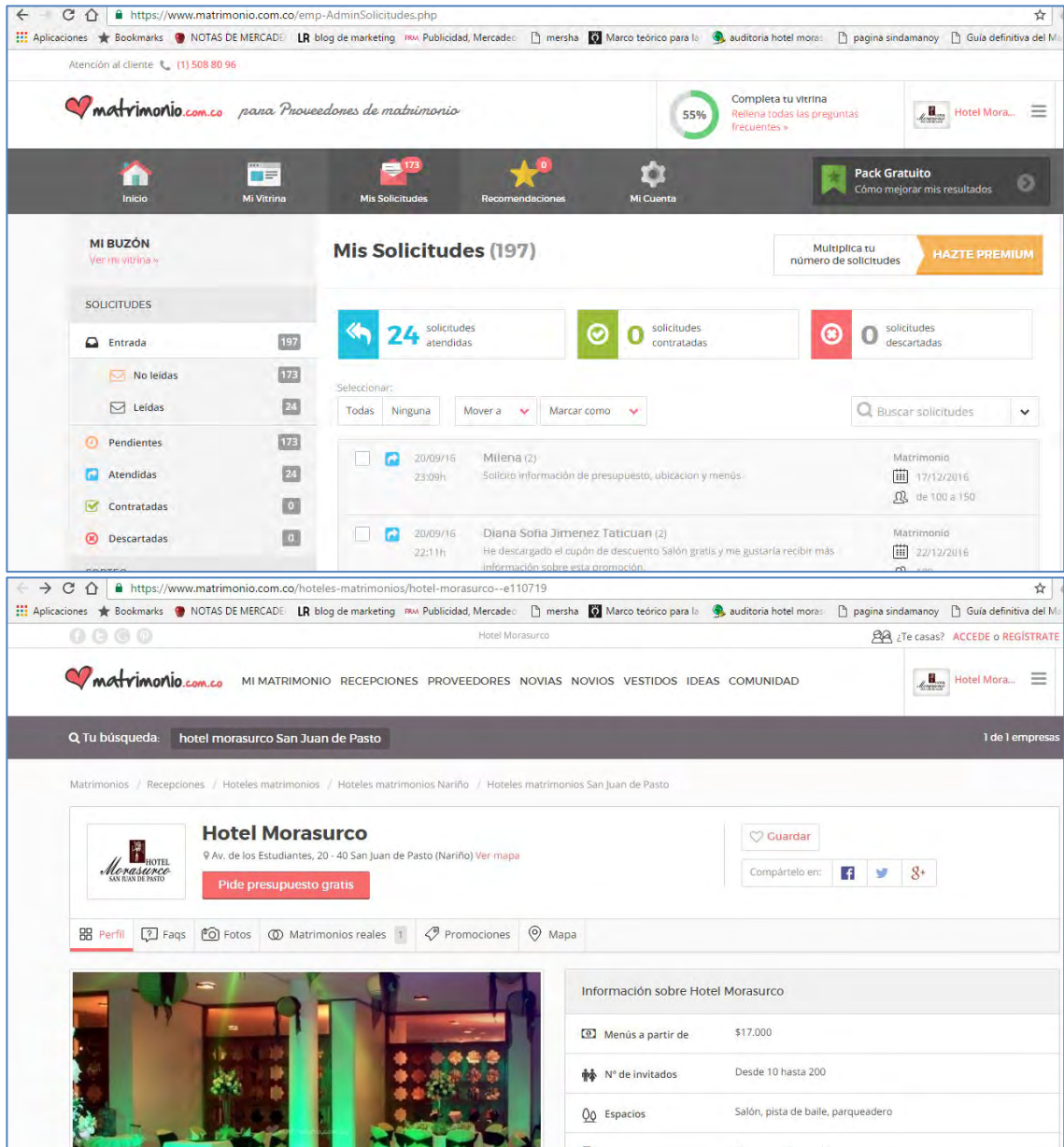
Fuente. Esta investigación

6.8.1 Matrimonios.com.co:

Dirección del perfil: [www.matrimonio.com.co/hoteles-matrimonios/hotel-Morasurco --e110719](http://www.matrimonio.com.co/hoteles-matrimonios/hotel-Morasurco--e110719)

Meta: Aumento de ventas de eventos privados personales en un 3% en el departamento comercial del Hotel Morasurco en el año 2017.

Figura 12. Hotel Morasurco - Matrimonios.com.co



Fuente. Esta investigación

6.9 CUSTOMER RELATION MANAGMENT (CRM)

Estrategia: Implementar un programa de fidelización a través de atenciones especiales estableciendo categorización entre sus mejores clientes y relación a

largo plazo a través del constante contacto por medios digitales, apoyado de una plataforma de gestión comercial como lo es DATA CRM.

El programa CRM buscara como objetivos:

Cualitativo: Fortalecer y mantener las relaciones del Hotel Morasurco, creando vínculo con la marca con sus mejores clientes. Identificando los clientes más rentables, generando una estrecha relación en el tiempo a largo plazo.

Cuantitativo: Fidelizar al 80% de los clientes paretos del Hotel Morasurco

Metodología: A continuación, en la Tabla 14 se presenta la metodología con la cual se identifican los principales clientes según la frecuencia de compras.

Tabla 15. Base de datos clientes

CLIENTE	FRECUENCIA	MONTO	REPETICION
B & C S.A.	21	191052	4012095
BELSTAR	41	191052	7833137
ARQUITECTURA Y CONCRETO S.A.S	24	191052	4585251
GOBERNACION DE NARIÑO	53	156314	8284623
UNIVERSIDAD MARIANA	395	150183	59322190
ASOCIACION MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE S	187	191052	35726746
MEDTRONIC LATIN AMERICA INC. SUCURSAL CO	18	191052	3438938
AVIATUR S.A.	92	191052	17576795
ABBOTT LABORATORIES DE COLOMBIA S.A.	72	127910	9209486
MEALS MERCADEO DE ALIMENTOS DE COLOMBIA	26	191052	4967355
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	51	174704	8909899
AEROVIAS DEL CONTINENTE AMERICANO AVIAN	67	191052	12800492
VIAJAR LTDA	34	191052	6495772
LAFRANCOL S.A.S.	22	191052	4203147
ALCANOS DE COLOMBIA S.A. ESP	58	191052	11081023
MUNICIPIO DE PASTO	107	156314	16725559
FUNDACION MSI COLOMBIA	29	191052	5540511
CONCESIONARIO VIAL UNION DEL SUR	24	191052	4585251
RED INTERNACIONAL PARA LA FORMACION	10	191052	1910521
BCD TRAVEL	16	191052	3056834
PROMEDIOS	67	181560	11513281

Fuente. Esta investigación

Se toma en cuenta los 20 clientes más rentables, teniendo en cuenta que el servicio de alojamiento es el más rentable dentro de los presados en Hotel Morasurco.

Se procede a calcular el CLV de los clientes, lo cual puede evidenciarse en la tabla 15 bajo los siguientes parámetros

- Tiempo Esperado: 10 Años
- Tiempo Medido: 30 (cuatrimestres)
- Margen: 40 % i: 20% r: 80%

Tabla 16. CLV Clientes Hotel Morasurco

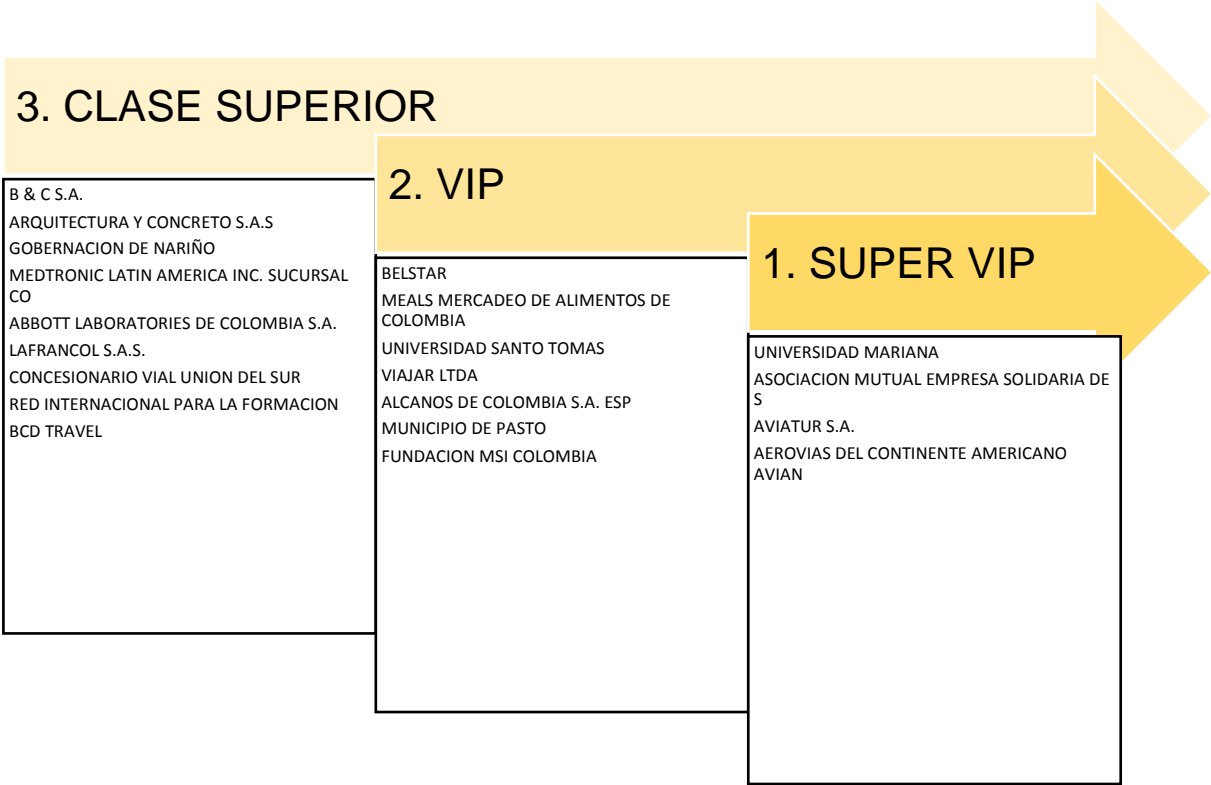
CLIENTE	R	F	M	INDICE RFM	R	F	M	PROMEDIO	CATEGORIA
UNIVERSIDAD MARIANA	9	9	5	995	1,8	3,6	2	2,46666667	SUPER VIP
ASOCIACION MUTUAL EMPRESA SOLIDARIA DE S	7	6	9	769	1,4	2,4	3,6	2,46666667	SUPER VIP
AVIATUR S.A.	6	4	9	649	1,2	1,6	3,6	2,13333333	SUPER VIP
AEROVIAS DEL CONTINENTE AMERICANO AVIAN	6	4	9	649	1,2	1,6	3,6	2,13333333	SUPER VIP
ALCANOS DE COLOMBIA S.A. ESP	5	3	9	539	1	1,2	3,6	1,93333333	VIP
BELSTAR	4	3	9	439	0,8	1,2	3,6	1,86666667	VIP
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	4	3	8	438	0,8	1,2	3,2	1,73333333	VIP
MUNICIPIO DE PASTO	6	5	5	655	1,2	2	2	1,73333333	VIP
VIAJAR LTDA	3	2	9	329	0,6	0,8	3,6	1,66666667	VIP
FUNDACION MSI COLOMBIA	3	2	9	329	0,6	0,8	3,6	1,66666667	VIP
MEALS MERCADEO DE ALIMENTOS DE COLOMBIA	2	2	9	229	0,4	0,8	3,6	1,6	VIP
B & C S.A.	2	1	9	219	0,4	0,4	3,6	1,46666667	CLASE SUPERIOR
ARQUITECTURA Y CONCRETO S.A.S	2	1	9	219	0,4	0,4	3,6	1,46666667	CLASE SUPERIOR
MEDTRONIC LATIN AMERICA INC. SUCURSAL CO	2	1	9	219	0,4	0,4	3,6	1,46666667	CLASE SUPERIOR
LAFRANCOL S.A.S.	2	1	9	219	0,4	0,4	3,6	1,46666667	CLASE SUPERIOR
CONCESIONARIO VIAL UNION DEL SUR	2	1	9	219	0,4	0,4	3,6	1,46666667	CLASE SUPERIOR
BCD TRAVEL	2	1	9	219	0,4	0,4	3,6	1,46666667	CLASE SUPERIOR
RED INTERNACIONAL PARA LA FORMACION	1	1	9	119	0,2	0,4	3,6	1,4	CLASE SUPERIOR
GOBERNACION DE NARIÑO	4	3	5	435	0,8	1,2	2	1,33333333	CLASE SUPERIOR
ABBOTT LABORATORIES DE COLOMBIA S.A.	4	4	4	444	0,8	1,6	1,6	1,33333333	CLASE SUPERIOR

CATEGORIZACION	
1 A 1,5	CLASE SUPERIOR
1,6 A 2	VIP
2,1 A 2,5	SUPER VIP

Fuente. Esta investigación

Una vez seleccionadas las categorías de clientes lo cual puede identificarse en la Tabla 16 se procede a realizar un plan de acción CRM complementado por los otros medios de comunicación que se emplearán, lo cual puede visualizarse en la Tabla 17.

Tabla 17. Categorías de Clientes Hotel Morasurco



Fuente. Esta investigación

Tabla 18. Plan de acción Relacional

PLAN DE ACCION RELACIONAL				
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	F
Fortalecer y mantener las relaciones del Hotel Morasurco, creando vínculo con la marca con sus mejores clientes, Identificando los clientes más rentables, generando una estrecha relación en el tiempo a largo plazo	Establecer el programa de atenciones	Análisis rentabilidad de los clientes	Humanos	M
		Investigación de preferencias y necesidades	Humanos y económicos	M
		Definir políticas de atenciones	Humanos	M
		Adquisición de software para gestión de categorías de clientes	Financieros y tecnológicos	M
	Crear modelo relacional	Montar la base de datos	Tecnológicos	M
		Administración de la base de datos con el software	Tecnológicos y humanos	M 1.
		Crear sistema de e-mail marketing para recordatorios y felicitaciones	Tecnológicos	M
		Creación de blogs con contenidos específicos para	Tecnológicos	M 1.

Tabla 18. (Continuación).

Fidelizar el 80% de los clientes Pareto	Fidelizar clientes SUPERVIP	Definir las mejores habitaciones para esta categoría	Infraestructura	M
		Creación de tarjetas para rápido Check In	Financieros tecnológicos	y M
		Implementar Servicio de transporte aeropuerto - Hotel y al interior de la ciudad	Financieros humanos	y M 1.
		Desarrollar programa Cortesías de Alimentos y bebidas (barra libre snacks)	Financieros operativos	y M 1.
		Designación de personal exclusivo para atención del segmento	Humanos	M 1.
	Fidelizar clientes VIP	Creación de tarjetas para Check In ágil	Financieros tecnológicos	y M
	Implementar Servicio de transporte al interior de la ciudad	Financieros humanos	y M 1.	
	Desarrollar programa de cortesías de bebidas	Financieros operativos	y M 1.	
Fidelizar clientes clase superior	Crear sistema de asesoría y orientación en la ciudad	Humanos	M 1.	
	Detalle de recibimiento	Financieros	M 1.	

6.10 MAILING

Estrategia: Utilizar una herramienta de mail marketing como lo es Mail Chimp para enviar correos a través de los formularios generados por la página web y la base de datos de clientes que el Hotel posee para mantener la comunicación, crear vínculo con la marca y enviar las promociones que el Hotel crea, la estrategia de mailing es complementaria al CRM.

Meta: Enviar 5000 correos mensuales de los cuales el 80% será contenido atractivo al público y clientes, y el 20% promocional y comercial.

Descrpcion: La herramienta de Mail Marketing es vital en la gestión comercial para el mundo actual, el correo se ha convertido en un canal de comunicación eficaz y eficiente tanto en la vida personal como laboral, es por ello que se han desarrollado plataformas de esta actividad que permitan a las empresas mantener constante comunicación con sus prospectos de clientes y sus segmentos ya establecidos, a través de mensajes directos y de interés para el receptor.


En el caso de la labor comercial de Hotel Morasurco el correo se convierte en una herramienta vital para hacer fluir de una mejor manera la comunicación con el cliente, se empleará en este caso la plataforma "MailChimp", la cual permite automatizar correos según estándares fijados por los intereses de la empresa en Hotel Morasurco se efectuará el siguiente proceso:

1. Cada equipo de asesores comerciales será en el encargado de subir la base de datos de sus clientes a la plataforma, añadiéndola como un segmento en especial sobre el cual van a trabajar el mailing.
2. Los asesores comerciales deberán clasificar si se tratan de clientes nuevos, antiguos o prospectos para predeterminedar que tipo de correo será enviado.
3. El equipo comercial deberá ajustar sus plantillas en la plataforma según la clasificación que le haya dado, si es para clientes nuevos las plataformas serán de bienvenida, si es para clientes actuales las plantillas serán de contenido de interés y promociones especiales, y si se trata de clientes potenciales se utilizaran ganchos como formularios, información de interés, concursos y ofertas exclusivas para nuevos clientes.
4. Una vez creadas las plantillas se automatizará a la plataforma para enviar los correos según la tipología de clientes, cada equipo de asesores comerciales cuenta con 1000 correos al mes, dejando como resultado 3000 correos enviados por la fuerza comercial.
5. Los 2000 correos restantes serán enviados como apoyo al programa CRM, donde se resalten las bienvenidas a los clientes de las categorías ya determinadas previamente y se les brinde un contenido de calidad que permita enriquecer la comunicación.
6. Se deberá monitorear mes a mes los indicadores de la gestión realizada vía Mailing para la toma de decisiones en pro de mejora.

Figura 13. Ejemplo de plantilla

Bienvenido a la exclusividad

Apreciado Huesped, es para nosotros un honor dale la bienvenida al grupo de clientes super VIP de Hotel Morasurco




Beneficios exclusivos

Accede a beneficios únicos, vive la experiencia de Hotel Morasurco como nadie mas lo puede hacer

Además accede a nuestro boletín semanal exclusivo sin costo alguno, con información unica para ti.

[Read More](#)



Experiencias ineditas

Vivira sus dias y noches en Hotel Morasurco como nadie mas lo puede hacer , por que los mejores clientes merecen la mejor atención.

[!\[\]\(62d4d3494d4340f830d2a84926a2cbde_img.jpg\)](#) [!\[\]\(f352fb86fd942855f49bb0ef3403ffdf_img.jpg\)](#) [!\[\]\(bb7d30538f2dfd629b893033401c9a1c_img.jpg\)](#) [!\[\]\(62858d4247555be7beae258ecdaf2710_img.jpg\)](#)

Copyright © 2017 hotel morasurco, All rights reserved.
You are receiving this email because you opted in via our website.

Our mailing address is:
hotel morasurco
calle 21#8-07
pasto 52002
Colombia

[Add us to your address book](#)

Fuente. Esta investigación

Finalmente, puede identificarse en la Figura 7 la recopilación de las diferentes tareas a reprogramar y los cambios sugeridos en el POA Plan de Comunicación

Tabla 19. POA Plan de Comunicación

POA PLAN COMUNICACIONAL						
ITEM	POSICIONAMIENTO WEB		REDES SOCIALES			MAILING
	PAGINA WEB	CAMPAÑA SEM	FACEBOOK	INSTAGRAM	TWITTER	MAILCHIMP
META	Posicionar el sitio web www.hotelmorasurco.com como el primer resultado de búsqueda de la palabra "hoteles en pasto", después de los anuncios pagados de las OTAS		Conseguir 6000 seguidores en un año de ejecución	Conseguir 6000 seguidores en un año de ejecución	Conseguir 4000 seguidores en un año de ejecución	Enviar 5.000 correos mensuales donde el 70% sea contenido de interés y el 30% contenido comercial
RESPONSABLE	DIRECTOR COMERCIAL		ASESORES COMERCIALES			ASESORES COMERCIALES
PRESUPUESTO 100%	20%		10%	10%	10%	10%
TIEMPO						
MES 1	Estudios previos		Capacitación y entrenamiento a asesores en uso de redes sociales			Capacitación y entrenamiento a asesores

Tabla 19. (Continuación).

MES 4	Lanzamiento de Pagina	Reapertura de perfiles de redes			
MES 5	Inversión SEM	Generación de contenido atractivo			Apertura perfil
MES 6	Inversión SEM	Creación de ADDS			Primer envío masivo
MES 7	Inversión SEM	Generación de contenido atractivo			Segundo envío masivo
MES 8	Reforzar posicionamiento SEO	Creación de ADDS			Envíos personalizados
MES 9	Rejuvenecimiento de la pagina	Capacitación y entrenamiento a asesores			Tercer envío masivo
MES 10	Inversión SEM	Generación de contenido atractivo			Retro alimentación
MES 11	Inversión SEM	Creación de ADDS			Envíos personalizados
MES 12	Informe de resultados	Informe final de KPIS			Informe de gestión

Fuente. Esta investigación

7. CONCLUSIONES

Al realizar el diagnóstico EFQM se logra establecer que el Hotel Morasurco tiene una posición favorable, visto esto en las ventajas competitivas que tiene; sin embargo, se mira en las diferentes dimensiones evaluadas la existencia de una debilidad en la organización estratégica y en la ejecución, por lo que se hace necesario implementar planes de control y protocolos para guiar a la empresa.

El Hotel Morasurco al no contar con un plan de direccionamiento de fuerza de ventas tiene dificultades para mantener una posición de liderazgo en el sector hotelero y conservar el reconocimiento que ha ganado, por lo que se hace necesario una estructura comercial organizada, motivada y con objetivos claros, debido a que sin estos factores las empresas no poseen un norte definido, poniendo en riesgo la estabilidad de la organización.

La empresa enfrenta problemas en la comunicación de las propuestas de valor, debido a que los planes son elaborados por los altos directivos pero no se ha tenido en cuenta los diferenciales del hotel y la importancia de desarrollar estrategias digitales que permitan aprovechar al máximo las ventajas de una conexión inmediata y global con las que es posible establecer una relación con miles de clientes potenciales.

8. RECOMENDACIONES

Debido al constante cambio en el entorno se recomienda para el Hotel Morasurco revisar las nuevas tendencias y actualizar el plan de administración de la fuerza de ventas cada dos años, según las necesidades empresariales que se vayan presentando de acuerdo al desarrollo del comportamiento del mercado. De esta manera, contar con una herramienta que le permita sobresalir ante su competencia y generar los resultados financieros esperados.

Se recomienda buscar la vinculación del Hotel Morasurco con la academia, ya que, al no existir programas de formación de hotelería en la ciudad, el Hotel ve la necesidad de encontrar por sus medios información y asesoría que le permita comprender la actualidad del mercado, es así que con la ayuda de instituciones como la Universidad de Nariño se pueden llevar a cabo proyectos que beneficien a ambas partes y lograr el desarrollo de la región.

Se recomienda revisar las condiciones en las cuales fue desarrollado plan presentado anteriormente y evaluar de manera adecuada en los contextos situacional y temporal, ya que una mala ejecución o situaciones no esperadas pueden alterar los resultados pronosticados.

Para los profesionales de mercadeo de la región Nariñense se recomienda ahondar más en la investigación del mercado hotelero y turístico ya que es un sector que no ha sido abordado en profundidad y representa una oportunidad de crecimiento para el Departamento de Nariño.

BIBLIOGRAFIA

BLANCA, Sonia. Características de la población encuestada: estudio de la asociatividad en las pymes del sector hotelero en la ciudad de Pasto. San Juan de Pasto: s.n., 2013. 360 p.

LÓPEZ, A. Modelo de Evaluación por competencias Laborales. México: Publicaciones Cruz O. S.A., 2015. 250 p.

MORALES, Álvaro. Gestión comercial un desafío constante. Bogotá: 3R editores, 2015.

TORRES, L., et al. Historia de la escuela de trabajo social y desarrollo humano de la Universidad del Valle. Cali, Colombia: Universidad del Valle, 2015.

NETGRAFIA

CRECE NEGOCIOS. [en línea] [citado 2017-09-22] Disponible en internet: <https://www.crecenegocios.com/la-fuerza-de-ventas/> -Crece Negocios.

EFQM. [en línea] 1999. [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>,

FRED, D. Conceptos de administración estratégica. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n9/b4.html>

GONZALES, Rafael. Marketing en el siglo XXI. Bogotá: Departamento comercial, 2015. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.marketing-xxi.com/direccion-comercial.html>

GRADOS, J. Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. [en línea] [citado 2016-06-24] Disponible en internet: <https://books.google.com.co/books?id=Dff9CAA>

IÑIGUEZ, L Entrevista Grupal. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/02/zEntrevista_grupoal.pdf

LEMA, Sandra. El departamento comercial en la empresa. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <https://www.gestion.org/marketing/695/el-departamento-comercial-en-la-empresa/>

MEJIA, Mariano. Proceso de Planeamiento. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://blog.orientaronline.com.ar/?p=752>

OMT - LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO. Panorama OMT del turismo internacional. [en línea] 2016. [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284418152>.

SARTRE, E. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/flsp/4x.htm>

SECTOR HOTELERO. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8805/cap3.pdf?sequence=5> – Capitulo 3:

SUITE, B. Contratación e Integración de Personal. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://www.bizagi.com/processcentral/Documents/e1c67467-4610-4116-82c9-8eef4a369>

SURA. Procedimiento para evaluaciones médicas ocupacionales. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: https://www.arlsura.com/images/construccionsegura/documentos/herramienta_guia.pdf).

TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL. Tribunal Supremo Electoral. Gerencia de recursos humanos. Manual de reclutamiento y selección. [en línea] [citado 2015-05-24] Disponible en internet: http://www.tse.gob.sv/laip_tse/index.php/marconormativo/manual-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal

VALENCIA, A. plan de gestión comercial. [en línea] [citado 2015-10-24] Disponible en internet: <http://realmercadeo.com/web/2016/01/29/plan-de-gestion-comercial-pgc>