

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL HOTEL AGUALONGO DE
PASTO**

**CLAUDIA XIMENA SANTACRUZ CHAVES
JUAN CARLOS VILLOTA TORO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2014**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL HOTEL AGUALONGO DE
PASTO**

**CLAUDIA XIMENA SANTACRUZ CHAVES
JUAN CARLOS VILLOTA TORO**

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

**Asesor:
CARLOS ARTURO RAMIREZ GÓMEZ
Especialista**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1 del Acuerdo número 324 de octubre de 1966 emanada por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Asesor

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2.014

RESUMEN

Del buen nivel de conocimiento que tenga toda empresa acerca de sus clientes, mercado objetivo, tipología de servicios, servicio post-venta, nivel de satisfacción de los usuarios, entre otros factores relacionados con la organización administrativa; le permitirán generar una planeación prospectiva a futuro, determinando estrategias y tiempo de ejecución, así como la disponibilidad de recursos existentes para su ejecución, desde una perspectiva de análisis de costo- beneficio

Es por ello, que a través de este trabajo, se ha querido desarrollar un Plan Estratégico de Mercadeo, como una herramienta fundamental para el reconocimiento de las necesidades y oportunidades del mercado, que le permitan al Hotel determinar de forma adecuada las estrategias (diferenciación, penetración, expansión, etc.) precisas para obtener un mayor posicionamiento y participación en el mercado.

Este Plan Estratégico de Mercadeo está compuesto por 7 partes determinantes: En la primera, se podrá encontrar todos los datos metodológicos y teóricos bajo los cuales se direccionó el proyecto. En una segunda instancia, se encontrará el diagnóstico competitivo, elaborado con una investigación de mercados, datos económicos y sociales del contexto nacional y regional, apreciaciones de los directivos de la empresa y de su equipo de trabajo; bajo los cuales se elaboraron las conclusiones sobre cómo se encuentra la organización en el ámbito competitivo. Del Hotel Agualongo se puede describir que esta es una unidad de negocio perteneciente al grupo COMFAMILIAR de Nariño, organización al servicio de la población trabajadora del departamento en la prestación de servicios de educación formal, educación no formal, capacitación técnica, recreación y turismo social; en la parte lucrativa, COMFAMILIAR cuenta con dos unidades de negocios bien posicionadas: Droguerías y Hotel. Además de esto es necesario mencionar que COMFAMILIAR es una de las empresas privadas más grandes del departamento, creciendo a la par con la ampliación de su portafolio y el mercado servido.

En cuanto al Hotel Agualongo se hace imprescindible destacar que es un lugar ideal para ejecutivos, empresarios y turistas, ya que este sitio ofrece un toque de paz y descanso en el centro de la ciudad, lugar estratégico por la cercanía que ofrece a los sectores financiero y comercial; a los atractivos turísticos como Museos, Iglesias; así como a la zona rosa de Pasto. Esta unidad de negocio junto a su excelente servicio, calor humano y experiencia se posiciona como uno de los mejores hoteles de la ciudad y del suroccidente Colombiano. En la mente del usuario, el Hotel es reconocido por factores como la calidad, el cumplimiento, la seguridad, instalaciones, entre otros. No obstante, el Hotel apenas comienza a fortalecer su estructura administrativa a través del montaje de Sistemas de

Gestión Calidad, así como el fortalecimiento de su capacidad estratégica para ganar una mayor cuota de mercado, a través del fortalecimiento de algunos factores internos que serán objeto de estudio a lo largo del desarrollo de este trabajo.

En la tercera parte, se hallará el análisis de la situación bajo la construcción de la matriz DOFA, así como el planteamiento de estrategias para combatir las debilidades y amenazas de la empresa haciendo uso de las fortalezas y oportunidades que le brinda el medio.

En el cuarto acápite, se presenta el redireccionamiento organizacional del Hotel, es decir la reestructuración de la misión, visión, principios, objetivos y políticas que definen la identidad de la empresa y su enfoque direccional. En este redireccionamiento se declara que el Hotel buscará la Innovación permanente, la Actuación coordinada en sus actividades organizacionales, la Vocación de liderazgo y empoderamiento de su talento humano, la Alta calidad en el servicio a sus clientes, la Efectividad en sus procesos organizacionales y el desarrollo de sus Grupos de Interés.

En la quinta parte, el lector podrá encontrar una serie de matrices que determinarán la gran estrategia a seguir por parte de la empresa. El cual se aconseja dadas las condiciones del Hotel que este formule estrategias agresivas, teniendo basta precaución, en que para ello, la unidad tiene que efectuar una serie de cambios internos para reducir el riesgo de fallo al no poder responder a las expectativas y condicionamiento del cliente.

En el sexto acápite, se expondrá las decisiones estrategias de marketing a seguir, junto con la mezcla de mercado del servicio que brinda el Hotel. Y en la última parte, se hallará el Plan de acción a ejecutar, el cual es fiel a los objetivos de marketing trazados y a las estrategias propuestas tanto en la Matriz DOFA como las sugerentes en el sexto acápite. De esto se ha recomendado dar especial énfasis en priorizar la ampliación del portafolio y de servicios adicionales, Implementar un modulo de administración de la relación con los clientes (CRM), buscar una serie de alianzas estratégicas con organizaciones públicas y privadas de la región que promuevan el turismo en esta región, internalización de los trabajadores del Hotel para poder construir planes que permitan mejorar el desempeño y crecimiento y el fortalecimiento de la Comunicación del Hotel con su Mercado, para poder obtener una difusión eficaz y eficiente de sus servicios, así como de la alimentación de sus relaciones con sus clientes.

Palabras Claves: Mercadeo, Plataforma Estratégica, Planeación

ABSTRACT

Good level of knowledge you have any company about their customers , target market, type of services , after-sales service , level of user satisfaction , among other related administrative organization factors, will allow you to generate a prospective future planning determining strategies and execution time , and the availability of resources for implementation from the perspective of cost-benefit analysis

Therefore , that through this work, has wanted to develop a Strategic Marketing Plan as a fundamental tool for recognition of the needs and opportunities of the market, which allow the Hotel determine properly the strategies (differentiation , penetration , expansion, etc. .) for more precise positioning and market share .

This Strategic Marketing Plan consists of seven determinants parts: In the first , you can find all the methodological and theoretical data on which the project was targeted . Under which the conclusions were drawn on , in a second instance , the competitive diagnosis , made with market research, economic and social data from national and regional context , assessments of the directors of the company and its team will be how is the organization in the competitive arena . Hotel Agualongo can describe this is a business unit belonging to the group COMFAMILIAR Narino organization serving the working population of the department in the provision of formal, non- formal education , vocational training , social recreation and tourism; in the lucrative part COMFAMILIAR has two business units well placed : Drugstores and Hotel. Besides this it is necessary to mention that COMFAMILIAR is one of the largest private companies in the department , growing along with the expansion of its portfolio and the market served .

As for the Hotel Agualongo is essential to emphasize that is ideal for executives, businessmen and tourists , as this site has a variety of peace and rest in the center of town , a strategic location for proximity that provides financial sectors and commercial , to tourist attractions such as museums , churches , as well as the pink area of Pasto. This business unit with its excellent service, warmth and experience ranks as one of the best hotels in the city and the Colombian southwest. In the mind of the user, the Hotel is recognized by factors such as quality , compliance , security , facilities, among others. However, the Hotel is just beginning to strengthen its management structure through the assembly of Quality Management Systems , as well as strengthening its strategic capability to gain greater market share, through the strengthening of some internal factors that will be study throughout the development of this work .

In the third part , the analysis of the situation in the construction of the SWOT matrix , and the approach of strategies to combat the weaknesses and threats of

the company using the strengths and opportunities offered by the medium will be found .

Organizational redirection Hotel presents the fourth section, , is the restructuring of the mission, vision , principles , objectives and policies that define the identity of the company and its directional approach. This redirection is stated that the hotel will seek permanent Innovation, Coordinated approach to their organizational activities, leadership and empowerment Vocation of its human talent , the High quality service to its customers, Effectiveness and organizational processes development of its stakeholders .

In the fifth part , the reader will find a number of large matrices that determine the strategy to be followed by the company. Which is advised given the conditions of this formules Hotel aggressive strategies , taking enough precaution, that for this, the unit has to perform a number of internal changes to reduce the risk of failure at not being able to meet the expectations and conditioning customer .

In the sixth section, the strategies will be discussed marketing decisions to follow along with the mixture of market service provided by the hotel. And in the last part, the Action Plan will be found to execute , which is true to the marketing objectives and strategies outlined proposals both SWOT Matrix as suggestive in the sixth paragraph. From this it has been recommended to give special emphasis on prioritizing the expansion of the portfolio and additional services, implement a module management customer relationship (CRM) , look for a series of strategic alliances with public and private organizations in the region to promote tourism in this region , internalizing Hotel workers to build plans to improve performance and growth and strengthening communication with their Market Hotel , in order to obtain an effective and efficient dissemination of its services, as well as feeding their relationships with their customers .

Keywords: Marketing, Strategic Platform , Planning

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	28
1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN	29
1.1 TÍTULO	29
1.2 TEMA	29
1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO	29
1.4 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	29
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	30
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	30
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	31
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	31
3. OBJETIVOS	32
3.1 OBJETIVO GENERAL	32
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
4. JUSTIFICACIÓN	33
5. MARCO REFERENCIAL	35
5.1 MARCO HISTÓRICO	35
5.1.1 Investigaciones Internacionales	35
5.1.1.1 Proyecto de Factibilidad para la Apertura de un Hotel en el Cantón Antonio Ante (ATUNTAQUI)	35
5.1.2 Investigaciones a nivel nacional	35
5.1.2.1 Plan de Negocios para la creación de un Hotel Mochilero en la Ciudad de Cartagena de Indias, con servicios de Ecoturismo	35
5.1.2.2 Estudio sobre el crecimiento del Sector Hotelero Colombiano Mediante la Promoción de la Inversión Extranjera	36
5.1.3 Investigaciones a nivel local	37
5.1.3.1 Diagnóstico y Propuesta Financiera para los Hoteles “Oro Verde” de Pasto en el año 2009	37

5.2	MARCO CONTEXTUAL.....	38
5.2.1	Contexto Externo	38
5.2.2	Contexto Interno.....	41
5.3	MARCO LEGAL.	41
5.3.1	Leyes.	41
5.3.2	Normas.	42
5.3.3	Decretos.....	43
5.3.4	Resoluciones.....	44
5.4	MARCO TEÓRICO	45
5.4.1	Análisis del entorno genérico o macro entorno	51
5.4.2	Análisis de la competencia.....	52
5.4.3	Análisis interno.....	53
5.4.4	Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM)....	54
5.4.5	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).	56
5.4.6	Matriz del Perfil de la Capacidad Interna (MPCI)	56
5.4.7	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	57
5.4.8	La Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas – DOFA	57
5.4.9	Matriz de Perfil Competitivo - MPC	58
5.4.10	Matriz Interna – Externa.....	59
5.4.11	Matriz de posicionamiento estratégica y la evaluación de la acción PEYEA	60
5.4.12	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE.	61
5.4.13	Matriz de la gran estrategia.....	62
5.4.14	Diamante Competitivo de Porter	63
6.	METODOLOGÍA	66
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	66
6.2	TIPO DE ESTUDIO.....	66
6.3	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	67
6.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	67
6.5	POBLACIÓN Y MUESTRA	67
6.6	RECURSOS ADMINISTRATIVOS	68

7.	DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DE LA EMPRESA.....	69
7.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	69
7.1.1.	Portafolio de Servicios	70
7.1.2	Ventajas Competitivas del Hotel Agualongo	75
7.2	DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	75
7.2.1	Situación del Mercado.....	76
7.2.1.1	Género	76
7.2.1.2	Edad.....	77
7.2.1.3	Estrato.....	78
7.2.1.4	Nivel de Ingresos	79
7.2.1.5	Estado Civil	80
7.2.1.6	Frecuencia de Viaje	81
7.2.1.7	Tipo de Alojamiento	83
7.2.1.8	Características del Servicio de Alojamiento	84
7.2.1.9	Recordación de Marca	85
7.2.10	Mercado Objetivo	86
7.2.1.11	Características del Servicio Prestado por el Hotel Agualongo	87
7.2.1.12	Procesos de Recompra.....	89
7.2.1.13	Medios de Información.....	90
7.2.1.14	Servicios Adicionales	91
7.2.1.15	Precio.....	92
7.2.1.16	Forma de Pago	94
7.2.2	Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio - POAM....	95
7.2.2.1	Clasificación de las variables	95
7.2.2.2	Descripción de las variables del entorno externo.....	98
7.2.2.3	Matriz POAM.....	101
7.2.3	Matriz de Evaluación del Factor Externo M.E.F.E.....	101
7.2.4	Matriz del Perfil Competitivo.....	103
7.2.5	Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	105
7.2.5.1	Poder de Negociación de los Consumidores	105
7.2.5.2	Amenaza de Posibles Sustitutos.....	105
7.2.5.3	Poder de Negociación de los Proveedores	105
7.2.5.4	Rivalidad entre Competidores Existentes	105

7.2.5.5	Posibles Entrantes	105
7.3	DIAGNÓSTICO INTERNO	106
7.3.1	Matriz Perfil de Categorización Interna M.P.C.I.	106
7.3.1.1	Clasificación de las variables	106
7.3.1.2	Descripción de las variables de capacidades internas de la empresa .	108
7.3.1.3	Matriz PCI	110
7.3.2	Matriz de Evaluación del Factor Interno M.E.F.I.	111
8.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA	114
9.	REDIRECCIONAMIENTO IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.....	119
9.1	MISIÓN, VISIÓN	119
9.2	PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	120
9.3	VALORES CORPORATIVOS	120
9.4	OBJETIVOS CORPORATIVOS	121
10.	PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA	122
10.1	MATRIZ INTERNA – EXTERNA	122
10.2	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEYEA.	123
10.2.1	Conclusión PEYEA	125
10.3.1	Resultados	127
10.4	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	128
10.4.1	Crecimiento del Mercado	128
10.4.2	Posición Competitiva de la Empresa.....	129
10.4.3	Resultados Matriz	130
10.5	MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)	131
10.5.1	Construcción Matriz.	131
10.5.2	Interpretación de los resultados de la Matriz BCG	134
10.6	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	135
10.6.1	Series de Estrategias Uno.....	135
10.6.2	Series de Estrategias Dos.....	137
10.6.3	Análisis Matriz	138

11.	ANÁLISIS COMERCIAL DEL HOTEL AGUALONGO.....	140
11.1	INGRESOS.....	140
11.2	GASTOS.....	141
11.3	COSTOS DE VENTAS Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	144
11.4	RESULTADO DEL EJERCICIO.....	147
12.	DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING.....	148
12.1	OBJETIVOS DE MERCADEO.....	148
12.1.1	Objetivo General.....	148
12.1.2	Objetivos Específicos.....	148
12.2	DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	148
12.2.1	Tamaño Potencial del Mercado.....	148
12.3	DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....	150
12.4	SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	151
13.	MEZCLA DE MERCADO.....	153
13.1	PRODUCTO.....	153
13.1.1	Objetivo.....	153
13.1.2	Metas.....	153
13.1.3	Estrategias.....	153
13.2	PRECIO.....	154
13.2.1	Objetivo.....	154
13.1.2	Metas.....	154
13.2.3	Estrategias.....	154
13.3	PLAZA.....	155
13.3.1	Objetivo.....	155
13.3.2	Meta.....	155
13.3.3	Estrategias.....	155
13.4	PROMOCIÓN.....	155
13.4.1	Objetivo.....	155
13.4.2	Meta.....	155
13.3.3	Estrategias.....	155

14. PLAN DE ACCIÓN DE MERCADEO 157
CONCLUSIONES 166
RECOMENDACIONES 169
BIBLIOGRAFIA 170

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 - Oferta Hotelera en Colombia	40
Tabla 2 - Distribución de encuestados.....	68
Tabla 3 - Oferta y Capacidad de Alojamiento del Hotel Agualongo	70
Tabla 4 - Capacidad de los Salones de Eventos en el Hotel Agualongo	75
Tabla 5 - Género.....	76
Tabla 6 - Edad	77
Tabla 7 - Estrato	78
Tabla 8 - Nivel de Ingresos	79
Tabla 9 - Estado Civil.....	80
Tabla 10 - Frecuencia de Viaje	81
Tabla 11 - Tipo de alojamiento.....	83
Tabla 12 - Características del servicio de alojamiento.....	84
Tabla 13 - ¿Conoce o ha escuchado hablar del Hotel Agualongo?	85
Tabla 14 - Alojamiento en el Hotel Agualongo	86
Tabla 15 - Características del servicio prestado por el Hotel Agualongo	87
Tabla 16 - Procesos de recompra.....	89
Tabla 17 - Medios de información.....	90
Tabla 18 - Servicios Adicionales	91
Tabla 19 - Precio.....	92
Tabla 20 - Forma de Pago	94
Tabla 21 - Variables entorno externo Hotel Agualongo	98
Tabla 22 - Matriz POAM Hotel Agualongo	101
Tabla 23 - Matriz MEF E Hotel Agualongo.....	102
Tabla 24 - Matriz de Perfil Competitivo Hotel Agualongo.....	103
Tabla 25 - Matriz Capacidades internas del Hotel Agualongo	108
Tabla 26 - Matriz PCI del Hotel Agualongo	110
Tabla 27 - Matriz MEF I del Hotel Agualongo	112
Tabla 28 - Resumen variables DOFA Hotel Agualongo.....	114

Tabla 29 - Matriz DOFA del Hotel Agualongo	116
Tabla 30 - Redireccionamiento Misión - Visión Organizacional	119
Tabla 31 - Matriz PEYEA del Hotel Agualongo	123
Tabla 32 - Matriz Atractivo del Mercado del Hotel Agualongo en la Industria	127
Tabla 33 - Unidades Estratégicas del Hotel Agualongo	132
Tabla 34 - Estructura ventas del Hotel para el año 2012	133
Tabla 35 - Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica Hotel Agualongo – Parte Uno.....	135
Tabla 36 - Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica Hotel Agualongo – Parte Dos.....	137
Tabla 37 - Ingresos del Hotel Agualongo	140
Tabla 38– Gastos del Hotel Agualongo	141
Tabla 39 - Costos de ventas y del servicio del Hotel Agualongo	144
Tabla 40 - Resultados del Ejercicio.....	147
Tabla 41 - Mercado Potencial del Hotel Agualongo	150

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Gráfica 1 - Género	76
Gráfica 2 - Edad.....	77
Gráfica 3 - Estrato.....	78
Gráfica 4 - Nivel de Ingresos	80
Gráfica 5 - Estado Civil	81
Gráfica 6 - Frecuencia de Viaje.....	82
Gráfica 7- Tipo de alojamiento	83
Gráfica 8 - Características del servicio de alojamiento	84
Gráfica 9 - ¿Conoce o ha escuchado hablar del Hotel Agualongo?	85
Gráfica 10 - Alojamiento en el Hotel Agualongo	86
Gráfica 11 - Características del servicio prestado por el Hotel Agualongo	88
Gráfica 12 - Procesos de recompra	89
Gráfica 13 - Medios de información	90
Gráfica 14 - Servicios Adicionales	92
Gráfica 15 - Precio	93
Gráfica 16 - Forma de pago	95
Gráfica 17 - Matriz Interna y Externa del Hotel Agualongo	122
Gráfica 18 - Matriz PEYEA Hotel Agualongo	125
Gráfica 19 - Matriz MPD del Hotel Agualongo	128
Gráfica 20 - Matriz de la Gran Estrategia Hotel Agualongo	130
Gráfica 21 - Matriz BCG Hotel Agualongo	134

LISTA DE ANEXOS

		Pág.
Anexo A	Encuesta a Clientes Actuales y Potenciales	109
Anexo B	Lista de Chequeo a Colaboradores	111
Anexo C	Cronograma	112
Anexo D	Presupuesto	113

INTRODUCCION

Independientemente de la naturaleza industrial, comercial o de servicios, las empresas necesitan mercadear sus productos o servicios en tanto que su objetivo básico financiero está ligado a rentar unos recursos económicos en función de la oferta de un producto o servicio, sin excepción.

Bajo este escenario y debido a las circunstancias actuales de las economías mundiales, las que, dicho sea de paso, deben convivir en un mundo cada vez más globalizado y con problemas coyunturales como la reducción del gasto y el incremento de los precios de los insumos, se hace imprescindible la función de mercadeo puesto que básicamente el ambiente es cada día más complicado por la feroz competencia, la constante del cambio en todos los escenarios, y la incertidumbre que se refleja en los mercados.

Visto de este modo el presente trabajo profundiza en el análisis de la coyuntura actual de mercado del Hotel Agualongo de Pasto, buscando la formulación de un plan estratégico de marketing que le permita a este Hotel, tener una clara orientación hacia el mercado.

Para tal fin, el presente documento se compone básicamente de 10 capítulos, en los cuales se plantea la estrategia desde el punto de vista teórico y operacional. En el capítulo I del documento, se caracteriza se sistematiza y formula la problemática objeto de estudio.

Por su parte en los capítulos II y III, se fijan los objetivos de la investigación y se conceptúa acerca del porque de la realización del proyecto en la justificación. El capítulo IV delimita el estudio de forma espacial, temporal y geográfica.

En el mismo sentido, en desarrollo del Capítulo V se propone un Marco de Referencia de la investigación compuesto en principio por un marco de antecedentes en el cual se citan las investigaciones más relevantes relacionadas con el tema de estudio, seguidamente se analiza el contexto que circunda el estudio y se sustenta el mismo desde el punto de vista legal y normativo así como también desde el punto de vista teórico.

El capítulo VI de la investigación se enfoca en la sustentación del estudio desde el punto de vista metodológico al determinar el tipo de investigación, el tipo de estudio, la estrategia metodológica, las fuentes de información, la población y la muestra.

Finalmente los capítulos VII y VIII se dedican a la presentación de resultados y a la propuesta de acción. En los capítulos IX y X se concluye y se recomienda, de acuerdo a los hallazgos encontrados en desarrollo del estudio.

1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN

1.1 TÍTULO

Plan Estratégico de Marketing para el Hotel Agualongo de Pasto

1.2 TEMA

Diseño de un plan estratégico de marketing para el Hotel Agualongo de Pasto para los años 2014 - 2016

1.3 COBERTURA DEL ESTUDIO

- Espacial. Se encuentra conformada por una muestra representativa de los clientes actuales y potenciales del Hotel, así como también por la totalidad de los colaboradores.
- Geográfica. Se circunscribe al componente urbano y rural del Municipio de Pasto, Departamento de Nariño, Colombia.
- Temporal. De Enero a Agosto de 2013

1.4 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Desarrollo Humano Sostenible de la Especialización de Alta Gerencia

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pese a que el direccionamiento estratégico actual del Hotel Agualongo es adecuado, pertinente y en cierto modo retador, las actuales condiciones del mercado hotelero colombiano e incluso regional suponen la adaptación de nuevas prácticas de mercadeo que posibiliten que el Hotel pueda obtener ventajas competitivas duraderas para hacer frente a sus debilidades y amenazas actuales.

Sin embargo la función de marketing a nivel de esta importante empresa de Pasto no ha tenido el interés deseado y sus resultados han estado netamente enfocados en garantizar el posicionamiento actual del hotel y mas no en la satisfacción ampliada de sus clientes actuales y potenciales.

Es así como puede encontrarse que actualmente el Hotel presenta algunas deficiencias derivadas de su falta de gestión en la función de mercadeo, debilidades que están afectando profundamente su proceso de atención al cliente y con esto se está impactando negativamente su aspecto financiero y su posicionamiento local.

Entre los problemas de mayor incidencia que afectan la actual operación productiva del Hotel pueden encontrarse situaciones como el hecho de no contar con personal de apoyo para la promoción, marketing y publicidad, la falta de modernización y adecuación de las habitaciones, la ausencia de un plan de mantenimiento correctivo a la fachada externa del Hotel, la constante rotación de personal en la alta dirección del hotel y en general la ausencia de un plan de mercadeo que evalúa no solo el contexto interno del negocio sino también su competencia y el estado de posicionamiento actual frente a la misma.

Sumado a esto el Hotel Agualongo también enfrenta amenazas del macro entorno inmediato como las deficientes condiciones geográficas y de operación del aeropuerto, el incipiente desarrollo turístico regional, la competencia desleal y el dumping de precios de la competencias, la modernización y desarrollo de la competencia, la parahotelaría de la ciudad y en general las difíciles condiciones de orden público y delincuencia común que enfrenta actualmente el municipio de Pasto.

Por las situaciones anteriormente expuestas se hace necesario plantear un plan estratégico de mercadeo para el Hotel, el cual permite el desarrollo integral de la función estratégica y operativa del mercadeo:

- Al mejorar la coordinación del área de mercadeo con las otras existentes en la empresa,
- Al establecer estándares de desempeño y metas claras de logro,
- Identificando oportunidades del mercado y,
- Por supuesto en el aprovisionamiento de información suficiente que permita tomar las más eficientes y efectivas decisiones.

Todo lo anterior, para encontrar un marco de referencia que permita formular y desarrollar estrategias con una clara orientación hacia el mercado, todo con el ánimo de lograr mayor posicionamiento e incremento de la cuota de mercado a nivel local y nacional.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las acciones estratégicas de mercadeo que necesita el Hotel Agualongo de Pasto para tener una clara orientación de mercado?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual de mercadeo del Hotel Agualongo?
- ¿Cuál es la demanda primaria del Hotel Agualongo en Pasto?
- ¿A qué tipo de target le debería apuntar la segmentación de mercado del Hotel Agualongo de Pasto?
- ¿Cuáles son los principales competidores del Hotel Agualongo en Pasto?
- ¿Cuál es el mercado objetivo del Hotel Agualongo en Pasto?
- ¿Qué tipo de estrategias en cuanto al mix de marketing se hace necesario implementar a fin de proporcionar una clara orientación de mercado al Hotel Agualongo de Pasto?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico de marketing para el Hotel Agualongo de Pasto, que le permita tener una clara orientación hacia el mercado.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico interno y externo acerca de la situación actual de marketing del Hotel Agualongo de Pasto
- Analizar la demanda primaria y selectiva del Hotel Agualongo de Pasto
- Definir el mercado relevante y la segmentación de mercado del Hotel Agualongo de Pasto
- Evaluar la competencia del Hotel Agualongo de Pasto
- Identificar el mercado objetivo y las ventajas competitivas del Hotel Agualongo de Pasto
- Desarrollar estrategias de marketing en cuanto al desarrollo del producto, fijación de precios, publicidad, marketing directo y promoción y distribución de ventas.
- Operacionalizar las estrategias y programas de marketing en un plan de acción.

4. JUSTIFICACIÓN

Pese al conflicto interno y la situación de violencia en algunas zonas de su geografía, Colombia es un país visitado por extranjeros por diversas particularidades como el ser la única nación de Suramérica con acceso al pacífico y al mar Caribe, con unas variables de geografía y climas, posee una gran variedad de flora y fauna, culturas, paisajes y riqueza gastronómica.

Durante el primer trimestre del 2012, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se movilizaron tanto a destinos nacionales como internacionales un total de 5.667.000 pasajeros, con un crecimiento de 12.3%, con respecto al mismo período del año anterior.

Según datos de Cotelco, en el 2011 Bogotá registró el mayor porcentaje de ocupación (61,4%), seguida por Cartagena (60,0%) y San Andrés (56,5%)¹

En este contexto Nariño, cuenta con potencial turístico gracias a su posición geoestratégica, su condición de zona frontera con el Ecuador y tener tres ecosistemas: el Andino, el Pacífico y el Amazónico, donde posee una gran riqueza natural y cultural.

Específicamente a nivel del sector hotelero se debe resaltar la naciente necesidad de generar estrategias de mercado que contribuyan al mejoramiento del posicionamiento de la Ciudad de Pasto, en tanto que esta emerge como la carta de presentación del Departamento tanto a nivel nacional como internacional.

En tal sentido la presente propuesta pretende establecer un plan operativo de mercadeo para uno de los hoteles más representativos e importantes de Pasto: el Hotel Aqualongo.

De esta forma se busca poder darle una clara orientación hacia el mercado potenciando el auge de la actividad turística mediante la oferta de servicios de alojamiento y hospedaje acordes a las necesidades y exigencias de los turistas de toda índole y nacionalidad.

Bajo esta percepción el presente proyecto es innovador si se considera que el sector turismo es considerado como un eje fundamental de desarrollo del país y en este sentido el sector hotelero debe buscar el conocimiento profundo y especializado de su entorno para poder tomar decisiones acordes con las expectativas de sus grupos de interés.

¹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Estadísticas de turismo. 2012. 14p. <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>. (04/02/2012)

A nivel de la Universidad de Nariño, la propuesta investigativa es novedosa ya que a pesar de que se han realizado estudios relacionados con el tema de investigación muy pocos han ahondado en el tema hotelero y sus requerimientos de mercado.

En atención a estas consideraciones se hace necesario profundizar en el estudio de mercado del Hotel Agualongo a fin de poder afianzar el posicionamiento de esta empresa y potenciar un claro enfoque de su portafolio hacia el mercado regional, nacional e internacional.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO HISTÓRICO

Como investigaciones que sirvieron de soporte para la construcción teórica del presente proyecto se tiene las siguientes:

5.1.1 Investigaciones Internacionales

5.1.1.1 Proyecto de Factibilidad para la Apertura de un Hotel en el Cantón Antonio Ante (ATUNTAQUI). De autoría de Isaura Emilia Pèrez Acosta y Sindia Carolina Salinas Iñiguez. Este proyecto fue presentado a la Universidad Estatal de Milagro, específicamente a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales, programa de Licenciatura en Gestión Empresarial.

De este proyecto se extractaron parte de los objetivos específicos propuestos en desarrollo del presente estudio, por lo tanto a continuación se citan los objetivos específicos del proyecto en mención:

- “Analizar el mercado hotelero de los alrededores del cantón Atuntaqui, en cuanto a afluencia, demanda y servicios.
- Evaluar mediante el análisis técnico, económico y financiero del Hotel en Ibarra para el cual es la afluencia actual de turistas en la zona y determinar las áreas de esparcimiento que requiere el turista para la implementación del proyecto.
- Proponer mediante el desarrollo de la presente investigación como alternativa de solución la creación de un Hotel que permita acoger a varios turistas en la ciudad de Antonio Ante (Atuntaqui) – Ibarra”²

5.1.2 Investigaciones a nivel nacional.

5.1.2.1 Plan de Negocios para la creación de un Hotel Mochilero en la Ciudad de Cartagena de Indias, con servicios de Ecoturismo. Este proyecto fue presentado en 2012 en la Universidad EAN por Luisa Fernanda López Bossa y Diana Margarita Puente Juan. Las conclusiones a las que llegó el proyecto en mención son las siguientes:

² PEREZ, Isaura y SALINAS, Sindia. PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UN HOTEL EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE (ATUNTAQUI). Disponible en: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/495/1/TESIS%20HOTEL%20ATUNTAQUI.pdf>. Citado (12/07/2013)

“Realizar un hotel mochilero con servicios de ecoturismo en la ciudad de Cartagena de Indias, es un proyecto que se debe llevar a la realidad, dado a que las tendencias del mercado, reflejan la necesidad e interés de crear motores económicos sostenibles que promuevan un turismo verde, como se menciona en el Plan de Desarrollo del gobierno actual y lo manifestado por la alcaldía de la ciudad de Cartagena de Indias; y el pensamiento del siglo XXI, que ha despertado el interés de preservar los recursos naturales y vivir otro tipo de turismo alejado del sol y la playa.

Según el estudio de mercado, el segmento al que se dirigirá Cartagena de Indias Hotel, es afinea los intereses del hotel, lo cual demuestra que hay demanda para ofrecer este servicio en este tipo de hotel.

Una ventaja competitiva frente a la competencia, es el hecho de tener la oportunidad de ingresar a este mercado, como el primer hotel mochilero con filosofía ambiental, categorizado en la red de HostelWord en el barrio bocagrande, que además atenderá necesidades y requerimientos de sus huéspedes que otros oferentes no han detectado como prioridad”³

En atención a estas consideraciones se debe resaltar que la realización tanto de estudios de mercado como de planes de negocio permiten solventar procesos de decisiones posteriores con unos niveles más bajos de incertidumbre sirviendo como fuente de minimización de riesgos para los inversionistas.

5.1.2.2 Estudio sobre el crecimiento del Sector Hotelero Colombiano Mediante la Promoción de la Inversión Extranjera. Este estudio fue realizado en 2007 en la Universidad de la Sabana y es de autoría de Elsa Margarita Navarro Gómez y Karen Christine Haga Navarro. Los principales hallazgos a los que condujo son:

“Los mercados norte americanos son una fuente emisora importante de turistas debido a las condiciones climáticas cambiantes a las que se enfrentas anualmente y por la capacidad de gasto.

Estados Unidos es el segundo país del mundo que genera más gastos en turismo y usualmente escoge el destino con base en recomendaciones que en la mayoría de los casos son boca a boca o por medio de internet, por lo cual se debe hacer un énfasis en la promoción del turismo receptor de Colombia en este mercado.

Uno de los proveedores del canal de distribución del turismo en Estados Unidos son los hoteles, de manera que atrayendo inversionistas de cadenas hoteleras

³ LOPEZ, Luisa y PUENTE, Diana. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN HOTEL MOCHILERO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS, CON SERVICIOS DE ECOTURISMO. Bogotá D.C: Universidad EAN. 2102. 172p.

reconocidas a nivel mundial se puede activar el turismo colombiano teniendo en cuenta que el mayor número de turistas extranjeros viene de dicho país.

Colombia cuenta con los atractivos que buscan los americanos a la hora de escoger un destino en Sur América que son atractivo cultural, patrimonio, playas y turismo religioso.

Colombia ofrece diferentes opciones de turismo: ecoturismo, turismo de aventura, botánico, patrimonial, de negocios, de deporte y aventura, sol y playa, turismo religioso, entre otros, por lo cual es un mercado muy atractivo que merece ser explotado adecuadamente”⁴

Este importante estudio permite caracterizar el auge actual del turismo en Colombia en contraposición con las necesidades y problemáticas del sector hotelero del país.

5.1.3 Investigaciones a nivel local.

5.1.3.1 Diagnóstico y Propuesta Financiera para los Hoteles “Oro Verde” de Pasto en el año 2009. Este proyecto fue ejecutado como opción de grado del programa de Especialización en Finanzas de la Universidad de Nariño en 2009. Las conclusiones más relevantes encontradas fueron las siguientes:

“Una de las situaciones de gran importancia para el estudio; es que no se tiene claridad por parte de los propietarios, de la gran capacidad de generar efectivo que posee este tipo de negocios y que un manejo adecuado de la caja dará como resultado un manejo óptimo las finanzas.

Los hoteles manejan la caja de la empresa de manera desorganizada pues tanto los gastos administrativos como los gastos personales poseen el mismo manejo. Factores que reunidos contribuyen al desconocimiento de la verdadera situación financiera de la empresa.

El hotel posee herramientas tecnológicas que no se utilizan de manera óptima, lo que ocasiona que no se aproveche dicha herramienta para un buen funcionamiento (orden) administrativo y financiero, y por el contrario, esta importante herramienta tecnológica pasa a convertirse en un activo fijo improductivo para el hotel”⁵

⁴ NAVARRO, Elsa y HAGA, Karen. ESTUDIO SOBRE EL CRECIMIENTO DEL SECTOR HOTELERO COLOMBIANO MEDIANTE LA PROMOCION DE LA INVERSION EXTRANJERA. Bogotá D.C: Universidad de la Sabana. 2007. 158p.

⁵ LOPEZ, Ivan y GUERRERO, Hermes. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA FINANCIERA PARA LOS HOTELES “ORO VERDE” DE PASTO EN EL AÑO 2009. Pasto: Universidad de Nariño. 2009, 76p.

Con base en estos aportes se hace importante reflexionar acerca del manejo administrativo y de mercadeo como fuente principal de generación de recursos económicos en los hoteles locales del Municipio de Pasto, además de la relevancia que actualmente ha cobrado el uso ampliado de la tecnología en dichos procesos.

5.2 MARCO CONTEXTUAL.

El entorno que circunda la actividad productiva del Hotel Agualongo, puede dividirse en dos apartes fundamentales.

El primero, referido al contexto externo, en donde se busca caracterizar a grandes rasgos la situación y el comportamiento del sector hotelero en Colombia.

Un segundo aparte aborda el contexto interno en donde se dan a conocer los elementos de la filosofía institucional del Hotel, así:

5.2.1 Contexto Externo. La coyuntura política actual indica que actualmente se está realizando un impresionante lobby internacional para promocionar el turismo receptor de Colombia y se han conseguido excelentes resultados gracias a que la imagen del país está cambiando en el mundo.

Colombia siempre mostró ser un país con un gran capital turístico y sus playas, sobretodo en la Costa Atlántica han sido referentes en las guías de los viajeros canadienses, estadounidenses y de la Unión Europea.

Según los cálculos del Viceministro de Turismo y Proexport, el número de viajeros a Colombia, en los próximos cuatro años será de tres millones de personas, pues aparte del turismo de sol y playa, Colombia está ganando terreno en ecoturismo, turismo de aventura, botánico, patrimonial y de negocios.

Frente al auge del turismo colombiano, rescata la necesidad de aumentar la capacidad hotelera del país, que hoy es de aproximadamente 3.000 camas, la cual es insuficiente para satisfacer la demanda actual. Se necesitan de acuerdo a proyecciones de la Aeronáutica Civil y el Viceministerio de Turismo, unas 27.000 camas más. Por lo atractivo de la nueva Ley de Turismo, que ofrece unos incentivos tributarios, de acuerdo a la categoría de los Proyectos Hoteleros, están llegando los grandes inversionistas, encabezados por el magnate norteamericano Donald Trump además de la incursión de grandes operadores españoles que han mostrado interés en lugares de la Costa Atlántica”⁶

⁶ NAVARRO, Elsa y HAGA, Karen. Óp. Cit., p. 8

Es así como según datos de COTELCO, la asociación que agrupa algunos de los hoteles más importantes del país, el número de hoteles en Colombia está aumentando paulatinamente como puede verse en este reporte de 2012:

REGIÓN	ENCUESTAS ENVIADAS	ENCUESTAS RECIBIDAS	% RESPUESTA POR REGIÓN	% RESPUESTA MUESTRA	F.R.A.
BOGOTÁ	151	65	43,0%	27,1%	27,1%
VALLE DEL CAUCA	58	20	34,5%	8,3%	35,4%
ANTIOQUIA	56	17	30,4%	7,1%	42,5%
BOYACÁ	51	16	31,4%	6,7%	49,2%
CARTAGENA	51	15	29,4%	6,3%	55,4%
QUINDÍO	34	10	29,4%	4,2%	59,6%
RISARALDA	26	10	38,5%	4,2%	63,8%
TOLIMA	49	10	20,4%	4,2%	67,9%
CALDAS	23	9	39,1%	3,8%	71,7%
MAGDALENA	34	8	23,5%	3,3%	75,0%
NORTE DE SANTANDER	31	8	25,8%	3,3%	78,3%
SANTANDER	42	8	19,0%	3,3%	81,7%
HUILA	20	7	35,0%	2,9%	84,6%
ATLÁNTICO	20	6	30,0%	2,5%	87,1%
BARRANCABERMEJA	15	5	33,3%	2,1%	89,2%
SAN ANDRÉS, ISLAS	18	5	27,8%	2,1%	91,3%
CAUCA	14	4	28,6%	1,7%	92,9%
CESAR	7	4	57,1%	1,7%	94,6%
NACIONAL	30	4	13,3%	1,7%	96,3%
META	51	3	5,9%	1,3%	97,5%
NARIÑO	11	3	27,3%	1,3%	98,8%
SUCRE	11	2	18,2%	0,8%	99,6%
ARAUCA	1	1	100,0%	0,4%	100,0%
Total general	804	240	29,9%		

Hoteles en Colombia 2012 ¹⁷

Respecto de la oferta hotelera La oferta hotelera en Colombia está concentrada principalmente en la ciudad de Bogotá con un porcentaje del 14.9% de la oferta a nivel nacional. Antioquia y Bolívar cuentan con el 8.6% seguidas por el Valle del Cauca con un 8.5%. Estas cuatro zonas acogen el 40.6% de la capacidad hotelera instalada en el país:

¹⁷ COTELCO. Disponible en: <http://www.cotelco.org/servicios/estadisticas-2012/informe-estudio-laboral.html>. Citado (20/06/2013)

Tabla 1 - Oferta Hotelera en Colombia

Departamento	Cantidad de Hoteles	Cantidad de Habitaciones
Amazonas	12	225
Antioquia	115	4811
Arauca	9	206
Atlántico	61	2626
Bogotá	160	8367
Bolívar	73	4813
Boyacá	99	2496
Caldas	52	1318
Caquetá	9	242
Casanare	3	47
Cauca	41	701
Cesar	26	617
Chocó	17	279
Córdoba	14	385
Cundinamarca	101	2400
Guajira	26	768
Guainía	1	10
Guaviare	1	30
Huila	39	1100
Magdalena	45	2461
Meta	62	1528
Nariño	36	1234
Norte de Santander	71	2271
Putumayo	1	20
Quindío	31	1392
Risaralda	29	1183
San Andrés	72	2917
Santander	62	2350
Sucre	36	939
Tolima	113	3517
Valle del Cauca	109	4785

Según Navarro y Haga⁸ “el sector hotelero de Colombia invirtió durante los años 2003, 2004, 2005 y 2006 un promedio de 65.000 millones de pesos en la remodelación de las infraestructuras hoteleras

Durante el periodo del 2006 se invirtieron 40.988 millones de pesos en remodelación y construcción de habitaciones. De esta cantidad, \$15.398 millones (37.6%) corresponden a inversiones en hoteles nuevos y \$25.590 millones (62.4%) a inversiones en remodelaciones.

⁸ NAVARRO, Elsa y HAGA, Karen. Op. Cit., p. 7.

En tal sentido se beneficiaron 2.528 habitaciones, 1.605 correspondieron a habitaciones remodeladas y 923 a habitaciones nuevas.

Al analizar la inversión realizada por cada departamento se puede observar que el departamento que más amplió su oferta de habitaciones durante el periodo 2003-2006 fue el Quindío, con un total de 471 habitaciones que representa un 24% de habitaciones nuevas. Atlántico, Meta y Tolima incrementaron su número de habitaciones en un 11.8%, 10.5% y 9.8% respectivamente, seguidos por Cundinamarca y Antioquia”

5.2.2 Contexto Interno. El Hotel Agualongo es un patrimonio tangible del Municipio de Pasto inaugurado en mayo de 1977 y con más de 30 años de servicio a turistas y empresarios regionales, nacionales e internacionales.

Actualmente esta importante empresa del departamento de Nariño, tiene como misión la de satisfacer las necesidades y exigencias de sus huéspedes y clientes ofreciendo en la ciudad de Pasto una excelente calidad en la prestación de servicios de alojamiento, alimentos, bebidas y eventos a partir de la atención de un personal idóneo y comprometido, generando rentabilidad y contribuyendo al desarrollo cultural, social, turístico y económico de la región.

En el mismo sentido la visión empresarial del hotel se fundamenta en el hecho de llegar a ser líder regional en aspectos fundamentales como la atención de sus clientes y dar valor agregado en la prestación de los mismos y ser competitivos en el mercado Hotelero y turístico para el año 2013.

5.3 MARCO LEGAL.

La normatividad vigente que acompaña el desarrollo del presente proyecto parte del reconocimiento integral de la dependencia económica que el Hotel Agualongo tiene de la Caja de Compensación Familiar de Nariño al constituirse como una de sus 17 unidades estratégicas de negocio.

5.3.1 Leyes.

- **Ley 300 de 1996.** Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones

La importancia de esta ley en el presente estudio radica en la definición del concepto de turismo y los compromisos adquiridos por el gobierno nacional en este sentido. Al respecto la citada ley define “turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales y cumple una función social. Como industria que es, las tasas aplicables a los prestadores de servicios turísticos en materia impositiva, serán las que

correspondan a la actividad industrial o comercial si le es más favorable. El Estado le dará especial protección en razón de su importancia para el desarrollo nacional”⁹

- **Ley 1101 de 2006.** Disposiciones generales de la contribución parafiscal para la promoción del turismo.

La relevancia de esta ley en desarrollo del presente estudio se justifica en la identificación de la contribución parafiscal propuesta por el gobierno para la promoción y competitividad del turismo en el país.

- **Ley 1336 de 2009.** Esta ley busca que “los prestadores de servicios turísticos y los establecimientos que presten el servicio de hospedaje no turístico deberán adoptar, fijar en lugar público y actualizar cuando se les requiera, códigos de conducta eficaces, que promuevan políticas de prevención y eviten la utilización y explotación sexual de niños, niñas y adolescentes en su actividad”¹⁰

En cumplimiento de la citada ley se promulga una lucha contra la explotación, la pornografía y el turismo sexual con niños, niñas y adolescentes.

5.3.2 Normas.

- **Norma Técnica Sectorial NTSH 001-ICONTEC**¹¹. Esta norma establece la realización de actividades básicas para la prestación del servicio de alojamiento y hospedaje.
- **Norma Técnica Sectorial NTSH 002-ICONTEC**¹². Esta directriz establece los requisitos para atender sugerencias y reclamaciones cumpliendo el protocolo de servicios y brindando información conforme a requisitos del cliente en los establecimientos hoteleros

⁹ SECRETARIA DEL SENADO. Ley 300 de 1996. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1996/ley_0300_1996.html. Citado (28/06/2013).

¹⁰ SECRETARIA DEL SENADO. LEY 1336 DE 2009. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1336_2009.html. Citado (28/06/2013).

¹¹ NORMA TÉCNICA NTSH SECTORIAL COLOMBIA 001. Disponible en: http://www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym_normatividad/2003/NTSH001.pdf. Citado (05/07/2013).

¹² NORMA TÉCNICA NTSH SECTORIAL COLOMBIA 002. Disponible en: http://www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym_normatividad/2003/NTSH002.pdf. Citado (05/07/2013).

- **Norma Técnica Sectorial INTSH 003-ICONTEC¹³**. Esta norma proporciona los requisitos para ofrecer productos y servicios dando respuesta al cliente, realizar check in y check out de huéspedes y reservar habitaciones de acuerdo con procedimientos definidos en establecimientos de alojamiento y hospedaje
- **Norma Técnica Sectorial INTSH 004-ICONTEC¹⁴**. Esta norma proporciona los requisitos para ejecutar labores de apoyo en el servicio a huéspedes y clientes y atender entrega y recibo de habitaciones.
- **Norma Técnica Sectorial INTSH 005-ICONTEC**. Esta pauta proporciona los requisitos para cumplir procedimientos definidos para el manejo de valores y realizar el cobro en los establecimientos de alojamiento y hospedaje¹⁵
- **Norma Técnica Sectorial INTSH 006 ICONTEC¹⁶**. Esta norma técnica sectorial establece las características de calidad en infraestructura y servicios ofrecidos, que deben cumplir los hoteles para obtener su certificado de calidad turística, así mismo, define la clasificación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje, mediante la categorización por estrellas para los hoteles en las modalidades 1, 2, 3, 4 y 5
- **Norma Técnica Colombiana NTC 5133¹⁷**. Esta norma especifica los requisitos que deben cumplir los establecimientos de alojamiento y hospedaje (EAH), en los aspectos ambientales, para que su servicio obtenga el Sello Ambiental Colombiano, etiqueta ambiental Tipo I.

Además habla acerca del propósito general de las etiquetas y declaraciones ambientales cuyo fin es promover la oferta y demanda de productos y servicios que causen menor impacto en el ambiente, mediante la comunicación de información verificable y exacta, no engañosa, sobre aspectos ambientales de dichos productos y servicios, para estimular el mejoramiento ambiental continuo impulsado por el mercado.

5.3.3 Decretos.

- **Decreto 1075 de 1997**. Este decreto señala el procedimiento para la imposición de sanciones a los prestadores de servicios turísticos, tomando como conductas sancionatorias las siguientes:

“a) Presentar documentación falsa o adulterada al Ministerio de Desarrollo Económico o a las entidades oficiales que la soliciten;

¹³ Ibíd.

¹⁴ Ibíd.

¹⁵ Ibíd.

¹⁶ Ibíd.

¹⁷ Ibíd.

- b) Utilizar publicidad engañosa o que induzca a error al público sobre precios, calidad o cobertura del servicio turístico ofrecido;
- c) Ofrecer información engañosa o dar lugar a error en el público respecto a la modalidad del contrato, la naturaleza jurídica de los derechos surgidos del mismo y sus condiciones o sobre las características de los servicios turísticos ofrecidos y los derechos y obligaciones de los turistas;
- d) Incumplir los servicios ofrecidos a los turistas;
- e) Incumplir las obligaciones frente a las autoridades de turismo;
- f) Infringir las normas que regulan la actividad turística;
- g) Operar sin el previo registro de que trata el artículo 61 de la Ley 300 de 1996”¹⁸

- **Decreto 2395 de 1999.** “Por la cual se reglamenta la ley 300 de 1996 en lo relacionado con la inscripción en el registro Nacional de Turismo de los establecimientos gastronómicos, Bares y negocios similares de interés turístico”¹⁹

5.3.4 Resoluciones.

- **Resolución número 0657 de 2005.** “Por la cual se reglamenta la categorización por estrellas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje que prestan sus servicios en Colombia”²⁰

Mediante esta resolución se crea un mecanismo por el cual se verifican las características de calidad en los servicios ofrecidos y de planta, que deben cumplir los hoteles, en la escala de 1 a 5 estrellas, conforme a los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTSH 006 "Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje - Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos".

- **Resolución número 0650 de 2008.** Esta resolución tuvo como objetivo primordial “Establecer el Reglamento de Uso de la Marca de Certificación de Calidad Turística para la promoción de servicios y destinos turísticos.

Lo anterior teniendo en consideración que mediante el establecimiento de la Marca de Certificación de Calidad Turística se busca:

- a) Mejorar la calidad de los servicios turísticos ofrecidos en Colombia;
- b) Crear una herramienta informativa y comercial para diferenciar servicios turísticos que comparativamente presenten un mejor desempeño;

¹⁸ MINCOMERCIO. Decreto 1075 de 1997. Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?idFile=1470>. Citado (09/07/2013).

¹⁹ MINCOMERCIO. Decreto 2395 de 1999. Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=43177>. Citado (09/07/2013).

²⁰ ALCALDÍA DE BOGOTÁ. RESOLUCIÓN 0657 DE 2005. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16635>. Citado (09/07/2013).

- c) Promover un cambio hacia el consumo de servicios turísticos de óptima calidad;
- d) Facilitar el acceso al mercado y mejorar la imagen de los servicios turísticos;
- e) Incentivar la prestación de servicios turísticos de calidad;
- f) Promover el uso y desarrollo de procesos, técnicas y tecnologías de calidad aplicables al sector turístico.

La consecución de estos objetivos se efectuará proporcionando a los usuarios orientación e información verificable, pertinente, exacta, no engañosa y con base científica, sobre las cualidades de dichos servicios.

La Marca de Certificación de Calidad Turística podrá ser otorgada para su uso y manejo a las certificadoras por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, de acuerdo con las condiciones, procedimientos y requisitos establecidos en el presente Reglamento de Uso²¹

5.4 MARCO TEÓRICO

Para ahondar en un análisis a profundidad en el tema objeto de esta investigación es posible comenzar por definir que es en si el mercadeo o marketing.

En este sentido la función del marketing puede definirse como: "Seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. Para una empresa determinada, el atractivo de un producto-mercado depende de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores"²².

Bajo esta definición el presente marco teórico se basará en la aplicabilidad de las dos facetas fundamentales de la función de marketing: el marketing estratégico y el marketing operativo.

Según Muñiz, el **marketing estratégico** "es parte de la estrategia comunicacional de una empresa que influye las otras estrategias de forma radical.

Es un proceso por el que se busca:

- conocer las necesidades y deseos actuales y futuros de los clientes,

²¹ CANCELLERÍA DE COLOMBIA. RESOLUCIÓN 650 DE 2008. Disponible en: http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/resolucion_mincomercioit_0650_2008.htm. Citado (09/07/2013).

²² LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing estratégico. Mc Graw Hill. Tercera Edición. 2003. 25p.

- identificar diferentes grupos de posibles compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado,
- valorar el potencial e interés de esos segmentos.
- teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa, orientarla hacia oportunidades de mercado, desarrollando un plan de marketing periódico con los objetivos de posicionamiento buscados.

Entre tanto el **marketing operativo** puede ser definido como la puesta en práctica de la estrategia de marketing y del plan periódico a través de las variables de marketing mix: producto, precio, promoción y punto de venta o distribución"²³

Bajo estas definiciones es posible afirmar que una de las características más útiles e importantes del marketing estratégico consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de la empresa, basándose para ello en las respuestas que se ofrecen a las demandas del mercado.

Ahora bien, retomando los conceptos de Muñiz, el marketing estratégico busca "conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados"²⁴

En este sentido para incrementar la participación en el mercado, la empresa puede emplear estrategias para aumentar la tasa de compra entre los usuarios²⁵, entre las cuales se puede contemplar:

- **Penetración del mercado.** "La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia considera que hay que mantenerse en el estado actual del negocio y consiste en aumentar las ventas de los productos existentes en los mercados actuales. Esta es un tipo de estrategia que se logra generalmente con un amplio esfuerzo de marketing, mediante un aumento en la publicidad o en la distribución, y también podría ser mediante una reducción de precios; cabe destacar que en mercados donde existe poco crecimiento no resulta fácil esta tarea debido a que todo el mercado está repartido entre la competencia y la empresa, y si del ciento por ciento de las ventas, se tiene un porcentaje determinado, aumentar la cuota requerirá, en términos generales, que se

²³MUÑIZ, Rafael. Concepto de Marketing Estratégico. <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>. Ciatdo (20/05/2013)

²⁴DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta edición. Editorial Prentice Hall. México. 1997. 4 – 5p.

²⁵ Ibid, 245p

aumente el consumo de los productos o persuadir a los usuarios de la competencia para que sean ahora nuestros clientes, de tal manera que el pastel (que sigue siendo el mismo), sea redistribuido de una manera más favorable para la empresa y sus productos.

- **Desarrollo del producto.** El alcance de esta estrategia es el de la creación de nuevos productos para los mercados existentes; es decir buscar nuevas alianzas con distribuidores para vender nuevas marcas o líneas de producto esto con el fin de satisfacer el constante cambio en las necesidades de los consumidores, contrarrestar las ofertas de la competencia y satisfacer las necesidades de segmentos de mercado específicos.

A medida que las exigencias de los usuarios aumentan, el mercado tiende a subdividirse y a tener más segmentos, esas nuevas exigencias le permiten a las empresas desarrollar productos específicamente a satisfacer dicha demanda. La adopción de esta estrategia implica la coordinación interna, entre los departamentos de producción, investigación y desarrollo (I&D), apoyados del departamento financiero el cual asignara racionalmente los recursos económicos²⁶.

- **Diversificación.** Esta estrategia se da cuando la organización diversifica la cartera de productos o servicios que es capaz de ofrecer. Ella consta de nuevos productos y nuevos mercados y se justifica cuando se presentan pocas oportunidades de crecimiento o cuando las ventas de la compañía tienen una alta volatilidad debido a que opera en condiciones poco estables²⁷.

La gestión operativa del marketing se plantea en un horizonte temporal del medio y corto plazo y supone una actividad eminentemente táctica en este contexto “El marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión voluntarista de conquista de mercados a corto y medio plazo, más parecida a la clásica gestión comercial sobre la base de las cuatro P”²⁸.

El marketing operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de marketing-mix y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación. El mejor plan de marketing estratégico no puede tener éxito sin una gestión comercial activa de la empresa para conquistar los mercados.

Bajo este contexto una vez definido claramente el sentido del mercadeo tanto

²⁶ Ibíd, 154p.

²⁷ KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia. México: Prentice Hall. 1993. 843p

²⁸ LUQUE, marketing operativo. 1998.

estratégico como operativo, se hace importante mencionar términos asociados a dichos procesos y que sirven de herramientas base para la formulación del presente plan estratégico de mercadeo. Entre estos conceptos es importante definir la **segmentación de mercado**, así:

“La evolución de los mercados y el incremento de la competencia por el núcleo del mercado requiere de las empresas un detallado análisis de los diferentes grupos poblacionales, sus características distintivas y sus deseos específicos. Los consumidores, al incrementarse sus posibilidades económicas, buscan ofertas diferenciadas y adaptadas a sus requerimientos concretos.

La segmentación trata de agrupar a los consumidores en conjuntos lo más homogéneos posible en cuanto a su respuesta a una oferta comercial, y diferenciados con relación a otros grupos de consumidores, así mismo la segmentación de mercados utiliza múltiples variables demográficas, psicológicas, socioeconómicas y mercadológicas²⁹ y por este motivo el proceso de segmentación es un elemento clave en la formulación de estrategias para las posibilidades competitivas de las empresas.

De la misma manera no todos los consumidores que se identifican pueden llegar a comprar el bien o servicio, para ello es necesario determinar con claridad y realidad su estado actual mediante la medición de fortalezas estableciendo de ese mercado objetivo cual es el verdadero mercado potencial y el porcentaje al cual se aspira tener como participación de su incursión en el mismo o tamaño del mercado.

Para que la segmentación del mercado sea efectiva son precisos una serie de requisitos:

- **Identificables.** El grupo poblacional tiene que ser identificable y su potencial de compra medible.
- **Accesible.** Los segmentos poblacionales seleccionados han de poder ser efectivamente alcanzados y servidos.
- **Sustanciales.** El segmento tiene que poseer un tamaño que lo haga rentable para la empresa. Debe ser un grupo de consumidores homogéneos que merezcan la pena tratar con un programa específico.
- **Diferentes.** Los segmentos han de presentar diferencias en sus comportamientos de compra o uso del producto, y su respuesta a la oferta debe ser distinta para justificar una estrategia diferenciada.

²⁹ LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing Estratégico.. Mc Graw Hill. Tercera Edición. 2003, 116p.

- Posibles. La empresa en función de sus recursos y capacidades tiene que considerar si puede desarrollar una oferta diferenciada para los distintos segmentos.
- Defendibles. La estrategia rentable a largo plazo tiene que permitir defender los segmentos rentables de los competidores. La estrategia competitiva sostenible a largo plazo descansa en ventajas competitivas y en la posibilidad de defender los segmentos más rentables del mercado.

Adicionalmente, una función del Marketing Estratégico es definir la estrategia de Posicionamiento, al respecto es importante mencionar que el "posicionamiento de un producto" se puntualiza como la forma en que el producto está determinado por los clientes según ciertos atributos importantes, esto es, el lugar que ocupa en su mente en relación con los de la competencia³⁰.

Una estrategia básica de posicionamiento de un producto es la llamada "ventaja competitiva", que es una ventaja sobre los competidores que se obtiene ofreciendo a los consumidores precios más bajos o proporcionándoles mayores beneficios o elementos de diferenciación que justifiquen los precios más altos. En el mercado actual, la imagen que tiene la competencia es tan importante como la propia, en ocasiones inclusive puede llegar a tener más relevancia. Para posicionarse en la mente del consumidor, es necesario saber cómo está la competencia, también se debe conocer cuál será la manera más apropiada de compararse con ella.

Al respecto David Aaker propuso una manera sistemática acerca de cómo posicionarse. A continuación se presentan algunas estrategias de estas:

- **Posicionamiento basado en las características del producto:** Algunos productos son posicionados de acuerdo a sus características o cualidades. Un producto nuevo puede posicionarse con base a una característica que la competencia haya ignorado.
- **Posicionamiento con base en Precio/Calidad.** Algunas compañías se apoyan especialmente en estas cualidades las cuales se basan en ofertar condiciones de precios bajos o justificaciones a los precios altos via calidad
- **Posicionamiento con respecto al uso.** Otra estrategia consiste en ligar al producto con un determinado uso o aplicación.
- **Posicionamiento orientado al Usuario.** Este tipo de posicionamiento está asociado con el usuario como tal o una clase de usuarios.

³⁰ Ibíd.

- **Posicionamiento con relación a la competencia.** Existen dos razones por las que puede ser importante posicionarse haciendo referencia a la competencia. Posicionarse específicamente con relación a un determinado competidor, puede ser una forma excelente de posicionarse con relación a un atributo o característica en particular, especialmente cuando se habla de precio o calidad³¹.

Finalmente se hace necesario condensar las estrategias estratégicas y operativas de marketing en un **plan de mercadeo** para lo cual se debe leer muy bien el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias

Un plan de mercadeo debe incluir un resumen ejecutivo del plan, luego una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos mercado objetivo, Seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis DOFA, objetivos y metas planteadas en términos de ventas, y objetivos mercadológicos, estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronogramas y tareas, por último un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.

Teniendo definido el marco de un plan de mercadeo se procede a definir cada uno de sus componentes con mayor detalle, desarrollando un compendio ejecutivo el cual incluye un resumen corto de los planes para que sea revisado por el grupo ejecutivo, en donde se plantea la síntesis del mercado, competencia, productos, DOFA, estrategias, planes de acción cronogramas y métodos de evaluación.

En este sentido también es menester hablar un poco acerca de la **mezcla de mercadeo** a partir de la cual la mayoría de las decisiones operativas de esta se definen teniendo en cuenta lo siguiente:

- **Producto:** sea considerado como el producto físico, incluido el servicio que se ofrece como parte integral de éste o el servicio ofrecido al consumidor definiéndolo de acuerdo a su funcionalidad, apariencia, empaque, servicio, garantía etc.
- **Precio:** debe tomar en consideración la rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, descuentos, financiación, arrendamiento y cualquier otra variable asociada al valor de la transacción por el producto o servicio ofrecido.

³¹ ADCOCK D, Bradfield R, Halborg A& Ross C, Marketing Principles & Practice. Pitman, 1995.

- **Promoción:** entendida como las decisiones relacionadas con la comunicación, orientada a la venta a los clientes potenciales, contemplando el costo de adquirir un cliente adicional, la publicidad, las relaciones públicas, medios.
- **Plaza o Distribución:** En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Otras definiciones de diversos autores hablan de decisiones asociadas a los esquemas de trabajo de los canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado, niveles de servicio.

De otra parte, el diseño de un Plan de Mercadeo toma como referente teórico, los conceptos de planeación estratégica. De esta forma, para desarrollar el Plan de mercadeo en el Hotel Agualongo de Pasto es esencial iniciar con el análisis del macro entorno y del micro entorno que incluye la competencia:

5.4.1 Análisis del entorno genérico o macro entorno. La empresa es un sistema abierto en fuerte interacción con su entorno. La planificación estratégica requiere el análisis del medio ambiente externo³². Los cambios de las variables del entorno condicionan las actividades de las empresas. Las variables o aspectos principales a considerar del entorno son:

- **Demográficas.** Aspectos tales como el tamaño de la población, la tasa de mortalidad y natalidad, la estructura de edades, la formación de familias y los movimientos poblacionales.
- **Económicas.** La renta, el crecimiento económico, la inflación, el desempleo, la tasa de interés, la política fiscal, los tipos de cambio y la balanza de pagos.
- **Socioculturales.** Aspectos tales como los cambios en los valores, la incorporación de la mujer al trabajo, los cambios en expectativas y estilos de vida, tendencias en la educación, grupos sociales, etc.
- **Legales y políticas.** Cambios legales, jurisprudencia, tratados internacionales, el sistema político, las autonomías, libertades, garantías legales y grupos de poder.
- **Tecnológicas.** Los inventos e innovaciones, la difusión de innovaciones, las patentes, investigación y desarrollo.
- **Medio ambientales.** Restricciones en suministros, asignación de recursos y

³²DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta edición. Editorial Prentice Hall. México. 1997,4-5p.

degradación del medio ambiente. Las empresas se ven afectadas por los cambios del entorno que constituyen un trasfondo general que condiciona las actividades de las organizaciones. Las empresas precisan obtener información del entorno con el objetivo de conocer las interrelaciones de las variables, su influencia sobre el mercado de la organización, para aprovechar las oportunidades o tendencias positivas y evitar las posibles amenazas.

5.4.2 Análisis de la competencia. En el entorno competitivo actual hay gran relevancia por la información sobre los competidores y el análisis de las distintas fuerzas competitivas.

El análisis de la competencia supone:

- La identificación de los competidores actuales y potenciales, sus características, estructura y evolución.
- El estudio de los objetivos de los competidores.
- Los puntos fuertes y débiles de los competidores³³.

El análisis de la competencia implica también el análisis del sector. El profesor Porter (1982) plantea un esquema de análisis del sector más amplio que los competidores inmediatos.

La noción de rivalidad ampliada, parte de la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa, sino también de los competidores potenciales, los productos sustitutivos, los clientes y los proveedores, de esta manera tenemos:

- Competencia interna. El número de competidores, su tamaño relativo y su agresividad.
- La amenaza de nuevos competidores. Los competidores potenciales constituyen una amenaza y contra la cual la empresa debe protegerse creando barreras de entrada. Como posibles barreras de entrada se encuentran: las economías de escala, las diferencias de productos protegidas por patentes, la imagen de marca, las necesidades de capital para acceder al mercado, el costo de cambio de proveedor, el acceso a los canales de distribución y las ventajas de experiencia y costos. La fuerza disuasiva depende de la reputación de la empresa, de la agresividad respecto a los nuevos consumidores, el grado de compromiso con el producto-mercado, la disponibilidad de recursos financieros

³³LAMBIN, Jean-Jacques. Op, Cit, p.

y la capacidad de represalias.

- La amenaza de productos sustitutivos. Son productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Los precios de los productos sustitutivos imponen un techo al precio que las empresas del producto-mercado pueden emplear. La empresa debe mantenerse alerta investigando los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función, es necesario un sistema de vigilancia de las evoluciones tecnológicas.
- El poder de negociación de los clientes. El poder de negociación de los clientes afecta de modo significativo a la rentabilidad de las empresas, la importancia de este poder de negociación depende de la diferenciación de los productos, los costes de cambio de proveedor, la amenaza que los clientes representan de integrarse hacia el origen, si el cliente dispone de información completa de los costos y del grado de concentración de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores. Los proveedores poderosos pueden afectar la rentabilidad de sus clientes si estos no tienen posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes. El poder de negociación elevado de los proveedores depende de si el grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes, la empresa no es un cliente importante del proveedor, los proveedores tienen diferenciados sus productos y los proveedores constituyen una amenaza real de integración hacia el consumidor³⁴.

5.4.3 Análisis interno. El análisis de los puntos fuertes y débiles de las distintas áreas de la empresa en relación a otras empresas. Los puntos fuertes permiten mantener la ventaja competitiva y los débiles suponen una amenaza para la estrategia empresarial.

El análisis de las condiciones internas comienza con los objetivos generales de la empresa y la cultura organizacional, esto es, el conjunto de valores, creencias y actitudes compartidos por las personas que integran la organización, así mismo el análisis de los recursos y capacidades de la organización precisa el estudio de una serie de factores relativos a áreas concretas de la organización como son:

- Producción. Analizando la situación interna de las tecnologías, economías de escala, curva de experiencia, capacidad de producción, recursos humanos y materias primas.
- Marketing. Penetración de mercado, cartera de productos, calidad del servicio, imagen de productos, innovación, costos y precios, distribución, logística,

³⁴ PORTER Michel. Análisis de la competencia. www.gestiopolis.com. Citado (25/0/2013)

equipo de ventas y sistema de información de marketing.

- Financiación. Analizando los recursos financieros de la empresa, el costo de capital, la solvencia, liquidez, rentabilidad y endeudamiento.
- Estructura de la organización. El análisis de la propia empresa en relación a la estructura organizativa, la capacidad directiva, cultura empresarial e identidad corporativa.

La definición de una estrategia y su puesta en práctica precisa un profundo conocimiento de los recursos y capacidades de la propia empresa y sus ventajas distintivas así como las áreas y factores que requieren una importante mejora para mantener la ventaja competitiva.

En este sentido y en atención a que las empresas actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere por tanto del análisis continuo de las diferentes variables del DOFA, para evaluar no sólo el entorno inmediato (contexto interno) sino también el entorno circundante (contexto externo)

Es así como todo buen análisis DOFA parte de un adecuado diagnóstico entendiendo como diagnóstico:

"desde el punto de vista empresarial, es una herramienta de la dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Se debe tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico³⁵ .

Finalmente y teniendo en claro algunos de los conceptos más importantes, los cuales serán objeto de estudio y ejecución en el presente plan estratégico de mercadeo, es imperativo conocer como se aplica la articulación de la planeación estratégica, hacia la planeación estratégica de mercadeo y posteriormente hacia la elaboración de las estrategias a implementar, y esto solo se logra a través de la formulación de matrices, las cuales para efectos del presente documento serían las siguientes:

5.4.4 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM). Según Serna "la matriz POAM es el medio que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa, según su impacto e importancia"³⁶

³⁵ ANZOLA, S. Administración de mercadotecnia en pequeñas empresas. Primera Edición. México: Mc Graw Hill.2002. Pp. 45.

³⁶ Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 3ra Ed. Bogotá: 3R Editores. 1998., p. 150.

Elaboración de la matriz POAM.

- a) Se obtiene información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b) Identificar oportunidades y amenazas por medio de los grupos estratégicos los cuales deben poseer suficiente información del entorno y con representación de diferentes áreas de la organización.
- c) El grupo estratégico debe seleccionar áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, entre otras), plasmando sobre cada una de ellas una tormenta de ideas.
- d) Se da prioridad y una calificación a los factores externos, esto es calificado por el grupo estratégico determinando como oportunidades y amenazas (altas, medias o bajas) donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alto es una amenaza u oportunidad importante.
- e) Se promedia la calificación y se obtiene el POAM
- f) Calificación del impacto, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio, esto también se define en alto, medio y bajo.
- g) Se elabora la matriz POAM.

El POAM permite realizar análisis del entorno corporativo esta indicará la posición de la compañía frente al medio en que se desenvuelve basándose en el impacto de los factores de la empresa.

Ilustración 2 - Matriz POAM

CALIFICACION FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONOMICAS									
Inflación									
Devaluación									
PIB									
Inversión política									
POLITICAS									
Constitución									
Normas									
Impositivas									
Estabilidad política									
El congreso									
SOCIALES									
Tasas de natalidad									
Distribución de ingreso									
Desempleo									
TECNOLOGICOS									
Nivel de tecnología									
Flexibilidad de procesos									
Automatización									
GEOGRAFICOS									
Ubicación									
Clima									
Vías de acceso									

Fuente: este estudio – año 2013

5.4.5 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE). Es un mecanismo el cual resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes dentro del entorno externo de la empresa.

Para su realización se debe incluir entre diez y veinte factores claves. La matriz arroja un resultado total ponderado (RTP) cuyo mínimo es uno (1) (CRITICO) y máximo cuatro (4) (EXCELENTE) con un promedio de 2.5; el RTP muy por debajo de 2.5 caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo externo, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición fuerte.

5.4.6 Matriz del Perfil de la Capacidad Interna (MPCI). Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía. También puede considerarse

como una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en todos los factores que afectan su operación corporativa.³⁷

En esta investigación la matriz PCI examinará cuatro categorías, a saber:

1. La capacidad directiva.
2. La capacidad del talento humano
3. La capacidad financiera.
4. La capacidad técnica

5.4.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI). Es un instrumento para formular estrategias resumidas y evaluarlas fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

5.4.8 La Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas - DOFA. El método DOFA es un análisis de fragilidad que se utiliza para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa.

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las Estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo.

Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún

³⁷SERNAGOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 10ed. 3REditores: Bogotá D.C. 2008. 596p.

debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.”³⁸.

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

En términos generales la MPC permite determinar el grado de posicionamiento de la empresa respecto del sector en que se desenvuelve, por lo tanto es muy relevante para el Hotel Agualongo conocer el grado de aceptación que de ella tiene el mercado local para así diseñar planes enfocados a lograr sostenibilidad y ampliación de horizontes competitivos.

Esta herramienta permite identificar a los competidores e informa sobre sus fortalezas y debilidades; está compuesta por cinco procedimientos:

- A. El primer paso que se debe tener en cuenta, es poder identificar factores decisivos de éxito en la industria, con el fin de realizar un consenso de los factores más críticos para el éxito.
- B. Se debe realizar una ponderación que vaya desde 0,0 sin mucha importancia hasta 1,0 que equivale a una gran importancia, esta ponderación le dará la importancia a cada factor, la suma total deberá dar un total de 1.0.
- C. Se debe asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si lo que representan los factores, tomando las clasificaciones así:
 1. Debilidad importante.
 2. Debilidad menor.
 3. Fortaleza menor.
 4. Fortaleza importante.
- D. Se debe multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación con el fin de crear un resultado ponderado para cada empresa. Este resultado indica la

³⁸ Ibíd.

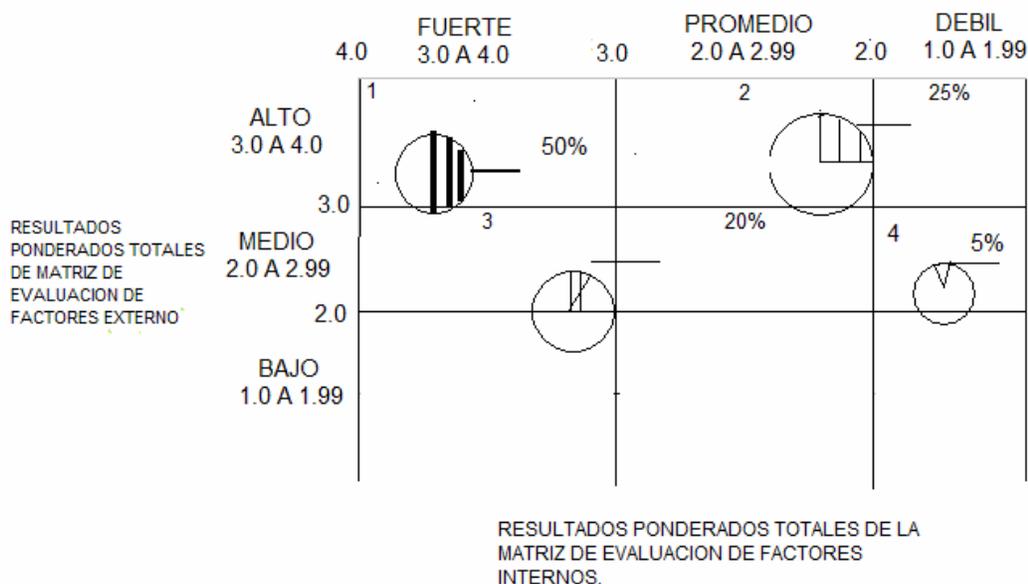
fortaleza o debilidad de cada uno de los competidores en cada factor evaluado.

- E. Por último se debe sumar los resultados ponderados para cada empresa, ese total revelará la fortaleza de la empresa en comparación con sus competidores, los totales ponderados varían entre 1.0 a 4.0 donde se entiende que el competidor con el menor valor será el más débil y el de mayor valor será el competidor más amenazante.

5.4.10 Matriz Interna – Externa. “Esta matriz indica una serie de divisiones de una determinada empresa, a través de una gráfica de nueve casillas de dicha información. Para elaborar esta matriz se debe tener en cuenta:

- La matriz MEFE que indica los factores externos y la matriz MEFI que indica los internos.
- El eje de la X corresponde a los resultados ponderados de la matriz MEFI y el eje de la Y marca los resultados ponderados de la matriz MEFE.
- Para ambos ejes, la calificación va de 1 bajo a 4 que es alto o fuerte dependiendo si es externo o interno”³⁹

Ilustración 3 - Matriz IE



³⁹ AGENCIA ANDALUZA DE VOLUNTARIADO. Manual de proyectos. Disponible en: <http://www.famp.es/racs/observatorio/DOC%20INTERES/MANUALPROY.pdf>. Citado (25/09/2013)

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes:

- a) Prescripciones para división; se ubican en la casilla I, II y IV crecer y desarrollarse
- b) Las divisiones que se puedan ubicar en las casillas III, V y VII son estrategia y resistencia
- c) Las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII y IX, son llamadas cosecha y eliminación.

5.4.11 Matriz de posicionamiento estratégica y la evaluación de la acción PEYEA. La matriz PEYEA es otro instrumento importante que indica cuatro cuadrantes en donde se determina estrategias agresivas, conservadores, defensivas o competitivas.

Ilustración 4 - Matriz PEYEA

CONSERVADORA							6	FF						AGRESIVA					
							5												
VC							4												
							3												
							2												
							1							FI					
-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6							
DEFENSIVA							-1												
							-2												
							-3												
							-4							EA					
COMPETITIVA							-5												
							-6												

Fuente: este estudio – Año 2013

“La matriz PYEA representa dos dimensiones; la interna (FF fuerzas financieras y VC ventajas competitivas) y dos dimensiones externas; (EA estabilidad del ambiente y FI fuerza de la industria), esto determina el posicionamiento de la organización.

Los pasos que hay que seguir para elaborar esta matriz son los siguientes:

- a) Escoger entre las variables que incluyen; la fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
- b) Conceder un valor numérico de +1 (bajo) a +6 (alto) a cada una de las variables que constituyan las dimensiones FF y FI. Como también el valor numérico de -1 (alto) -6 (bajo) a cada variable constituida en la dimensión VC, EA.
- c) Calcular la calificación promedio de las variables de estudio sumando los valores de las variables de cada dimensión y dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- d) Anotar las calificaciones promedios de FF, VC, EA y FI en los ejes correspondientes de la matriz PYEA.
- e) Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X, sumar las dos calificaciones del eje Y anotando la intersección del nuevo punto XY.
- f) Trazar un vector direccional de la matriz PYEA por el nuevo punto de intersección, este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización (agresiva, competitiva, defensiva o conservadora) ⁴⁰

5.4.12 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE. Existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) que representa cuales son las mejores estrategias alternativas.

La MCPE, “usa la información obtenida de los análisis de la etapa I y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa II para decidir “en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz CP que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz DOFA, el análisis PYEA, la matriz de BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE.

La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad. Como otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se haga buenos juicios intuitivos”⁴¹

⁴⁰ CONTRERAS, José. Matriz PEYEA. Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>. Citado (25/08/2013)

⁴¹ UNAD. Matriz MCPE. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/332573/MODULO_G_ESTRATERGICA_CON_FIGURAS/I_eccin__15_planeacin_estratgica.html. Citado (28/09/2013).

Ilustración 5 - Matriz MPCE

LA MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PRIMERA SERIE						
FACTORES CLAVE		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
	PESO	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
Factores Externos							
Economía							
Políticos/legales/gubernamentales							
Sociales/culturales/demográficos/ambientales							
Tecnológicos							
Competitivos							
Factores Internos							
Administración							
Marketing							
Finanzas/Contabilidad							
Producción/Operaciones							
Investigación y Desarrollo							
Sistemas de información computarizados							

Fuente: este estudio – Año 2013

5.4.13 Matriz de la gran estrategia. La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

"Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente, suelen ser líderes en el desarrollo de productos y en defender la conservación del ambiente.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado, están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.

Por último los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento⁴²

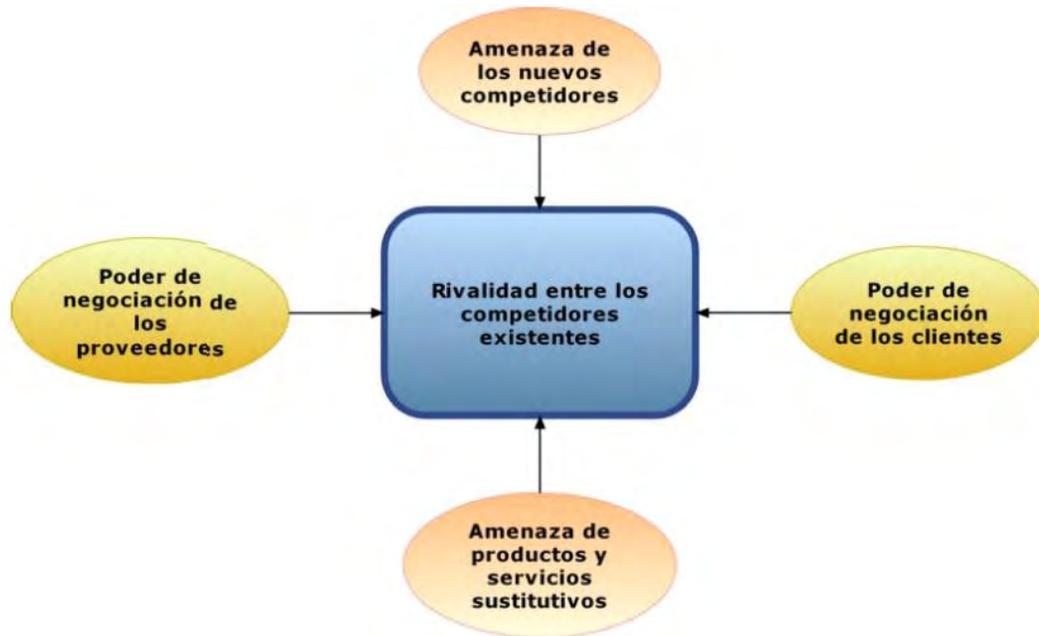
Ilustración 6 - Matriz de la GE



5.4.14 Diamante Competitivo de Porter. Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas.

⁴² FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGO. Planeación Estratégica. Disponible en: <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-05/PlaneacionEstrategica.pdf>. Citado (01/10/2013)

Ilustración 7 - Diamante competitivo de Porter



Para Porter “existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, estos no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios

o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

El modelo de las fuerzas competitivas de Porter es probablemente una de las herramientas de uso frecuente de la estrategia de negocio. El modelo de Porter es particularmente fuerte en la interiorización del pensamiento estratégico⁴³

Finalmente, el presente marco teórico culmina con el claro entendimiento de lo que constituye en sí la formulación de un plan de acción, el cual desde el punto de vista de Serna se entiende como:

“las tareas que debe realizar cada área para concretar las estrategias en un plan operativo para que sea evaluado y monitoreado. En esta etapa del proceso los responsables de los proyectos estratégicos están obligados a desarrollar planes de acción para alcanzar los resultados esperados”⁴⁴

Bajo este contexto el autor destaca que “el modelo integral de medición de gestión tiene que ubicarse en un plan de acción que permita hacer un seguimiento y control en el desarrollo de modelo definiendo una ruta de trabajo para cada perspectiva indicando sus estrategias, estándares, actividades implicadas, fechas de medición, recursos requeridos y responsables”.

⁴³ PORTER, Michael. Estrategia y Ventaja Competitiva. 1ed. Boston: Harvard Business Review. 1998. 45p.

⁴⁴ SERNA, Humberto. Óp. Cit., p. 33.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con su naturaleza de estudio, la presente investigación es de **campo** por cuanto en ella “el grupo investigador extraerá los datos de la realidad mediante técnicas de recolección de datos”, para el caso la encuesta a trabajadores del Hotel Agualongo (Anexo A) y la encuesta a clientes externos (Anexo B) a fin de alcanzar los objetivos planteados.

En atención a los objetivos que persigue el estudio, puede ser catalogado como **investigación aplicada** dado que “parte de una situación problemática que requiere ser intervenida y mejorada.”⁴⁵, para el caso se caracterizará el manejo administrativo del proceso de mercadeo del Hotel a fin de determinar sus puntos fuertes y débiles sujetos de intervención desde el punto de vista estratégico.

Por su temporalidad el estudio es **transeccional** pues “recolectará datos en un solo momento y en un tiempo único”⁴⁶ En tal sentido pretende describir, caracterizar y analizar el mix de marketing del sector hotelero en Pasto y finalizará con una propuesta de mejora en este sentido, para el Hotel Agualongo de Pasto.

6.2 TIPO DE ESTUDIO

Partiendo de la profundidad de los conocimientos buscados con esta investigación el presente estudio es **descriptivo-analítico** en atención a que su propósito central parte del análisis del conocimiento de la problemática actual de mercadeo del Hotel Agualongo, a través de la descripción y valoración de las actividades propias de su mix de marketing, percepción de las personas que trabajan en el Hotel y que son usuarios de sus servicios y procesos que componen su actividad productiva, sin llegar a establecer relaciones de causalidad entre ellos, por tal razón, no amerita la formulación de hipótesis, así mismo no se manipulan las variables precio, promoción, plaza y publicidad, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural, además se desarrolla en un momento y en un periodo de tiempo definido.

⁴⁵ UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Investigación aplicada. Disponible en: <http://www.unisabana.edu.co/carreras/comunicacion-social-y-periodismo/trabajo-de-grado/tipos-de-trabajo-de-grado-admitidos/investigacion-aplicada/>. Citado (25/08/2013)

⁴⁶ TECNICAS DE ESTUDIO. Metodología de la investigación. Disponible en: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm>. Citado (25/08/2013)

6.3 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El estudio es **cuantitativo**⁴⁷ en atención a que parte de la valoración de datos suministrados por las fuentes primarias mediante métodos observables, medibles y cuantificables que permiten el hallazgo y proyección de tendencias en la población objeto de estudio.

Además se examinan los datos suministrados por las fuentes de información de manera numérica, mediante la aplicación de herramientas de análisis estadístico, para explorar y evaluar la situación actual de mercado del Hotel Agualongo.

Así mismo los investigadores recolectan datos obtenidos mediante el ciclo empírico, a través de la observación, la inducción, la deducción, la comprobación y la evaluación de fenómenos reales presentes en el objeto de estudio.

6.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Fuentes Primarias: están compuestas por la totalidad de trabajadores del hotel y por una muestra representativa de sus clientes actuales. (24 en total)

Fuentes Secundarias: para la construcción del soporte teórico del proyecto se utilizarán tesis de grado, monografías y en general todo tipo de documentos relacionados con el problema de investigación.

Instrumentos. Como instrumento de recolección de la información se utilizará la encuesta estructurada con preguntas cerradas para ambos casos.

6.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto de este estudio es de carácter finito por cuanto contiene un número limitado de elementos tanto en la muestra de clientes internos (trabajadores del Hotel) como externos.

Para el caso de los trabajadores del hotel se hará necesario la aplicación de un censo a las 24 personas que conforman este equipo de trabajo, con el fin de

⁴⁷ HERRERA, Juan. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA. Disponible en: <http://juanherrera.files.wordpress.com/2008/11/investigacion-cuantitativa.pdf>. Citado (25/08/2013)

ahondar objetivamente en su percepción frente al manejo de los procesos de mercadeo del mismo.

En tanto que para los clientes actuales será necesaria la aplicación de un muestreo por juicio, selección experta o selección intencional tomando como referente un total de 24 encuestados así:

Tabla 2 - Distribución de encuestados

Parámetro	Empresas	Personas	Total
Número de encuestas	8	16	24

Fuente: la presente investigación – Año 2013

6.6 RECURSOS ADMINISTRATIVOS

Recursos Humanos.

- Gestores del proyecto: Claudia Ximena Santacruz, Juan Carlos Villota
- Asesor: Esp. Carlos Arturo Ramirez Gómez
- Clientes actuales del Hotel Agualongo

Recursos Institucionales.

- Universidad de Nariño
- Hotel Agualongo

Recursos Técnicos y logísticos

- Papelería
- Alimentación
- Transporte
- Tecnología (Computadores, internet)

7. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO DE LA EMPRESA

7.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El Hotel Agualongo es una unidad de negocio perteneciente a COMFAMILIAR de Nariño, organización al servicio de la población trabajadora del departamento, dotando paulatinamente diferentes sedes de los municipios de Pasto, Ipiales y Tumaco, con infraestructura para el desarrollo de su misión para la prestación de servicios de educación formal, educación no formal o capacitación, recreación y turismo social. Así mismo, la estructura administrativa y financiera ha crecido a la par de la ampliación de su portafolio, convirtiéndose en una de las empresas privadas más grandes del departamento.

COMFAMILIAR de Nariño ofrece a la población afiliada y comunidad en general, un sin número de servicios a través de sus unidades de negocio, como lo es el Hotel Agualongo, un lugar ideal para ejecutivos, empresarios y turistas de placer, ofreciendo un toque de paz y descanso en el centro de la ciudad. Esta unidad de negocio está ubicada de forma privilegiada en la zona financiera, comercial y turística, que junto a su excelente servicio, calor humano y experiencia se posiciona como uno de los mejores hoteles de la ciudad y del suroccidente Colombiano.

El Hotel Agualongo, goza de una marcada posición en la mente del usuario, reconocido por factores como la calidad, el cumplimiento, la seguridad, instalaciones, entre otros.

No obstante, el Hotel apenas comienza a fortalecer su estructura administrativa a través del montaje del Sistema de Gestión bajo la Norma NTC 6001, que tiene por objetivo la organización interna de las empresas al formar estructuras sólidas y altos estándares de calidad en todas y cada una de sus actividades, así como administrar procesos de talento humano más eficaces y estables para el personal. En general, este fortalecimiento es importante y necesario porque el Hotel necesita mejorar su capacidad estratégica para ganar una mayor cuota de mercado; pues si bien hasta el momento el Hotel goza de gran prestigio y reconocimiento, es preciso incrementar el uso de su capacidad instalada.

Fotografía 1 - Hotel Agualongo, vista externa



7.1.1. Portafolio de Servicios. Es importante resaltar que hotel cuenta con un servicio de Hospedaje y Alojamiento -que es la oferta a cambio del pago de una cantidad, de hospedaje en habitaciones debidamente equipadas, dotadas al menos de una cama, ofrecida como el principal servicio a turistas, viajeros y huéspedes-, con 56 habitaciones, clasificadas en:

Tabla 3 - Oferta y Capacidad de Alojamiento del Hotel Agualongo

TIPOS DE HABITACIONES	CANTIDAD
Habitaciones Sencillas	36
Habitaciones Twins	12
Suites	8
Acomodación Múltiple	

- **Habitaciones Sencillas.** El precio de una habitación sencilla es de \$142.000 e incluye desayuno tipo americano, Wifi, parqueadero e ingreso a la zona humedad: jacuzzi, sauna y baño turco.

Fotografía 2 - Habitación tipo Estándar Sencilla, Hotel Agualongo



- **Habitaciones Twin.** Por su parte ésta habitación, tiene un precio de \$183.371 e incluye los mismos servicios que la habitación Estándar Sencilla.

Fotografía 3 - Habitación tipo Estándar Twin, Hotel Agualongo



- **Habitaciones Suite.** Por su parte ésta habitación Suite, es de tipo Superior y tiene un precio de \$183.371, con los servicios habituales.

Fotografía 4 - Habitación tipo Superior Sencilla, Hotel Agualongo, vista 1



Fotografía 5 - Habitación tipo Superior Sencilla, Hotel Agualongo, vista 2



Complementario a esto es importante resaltar que el Hotel respalda su servicio a través de las siguientes ofertas:

- Lavandería
- Zona Húmeda
- Business center
- Parqueadero privado
- Salones para eventos sociales
- Restaurante
- Café Bar

Es importante anotar que algunos servicios como el de Salones para eventos, el Restaurante y el Café - Bar, tienen un cobro adicional e independiente al del alojamiento.

Fotografía 6 - Zona Húmeda del Hotel Agualongo



Fotografía 7 - Café Bar del Hotel Agualongo



En específico para el caso del Café, se ha dado una tercerización del servicio a la empresa Guadalquivir.

Fotografía 8 - Restaurante Guadalquivir en el Hotel Agualongo



Para el caso de atención en Eventos Sociales, el Hotel cuenta con la siguiente capacidad:

Tabla 4 - Capacidad de los Salones de Eventos en el Hotel Agualongo

SALONES	Auditorio	Coctel	Montaje en U	Banquete	Montaje en T
De Convenciones Valle de Atriz	350	400	50	250	40
Cultural Héroes de Barbacoas	100	150	35	80	20
Sala Ejecutiva 1201	15		8	8	6
Sala Ejecutiva 1202	35	50	20	15	10

Para finalizar esta presentación con el Hotel, es importante anotar que la construcción de este Plan Estratégico de Mercadeo se dirigirá específicamente al abordaje de la problemática de mercadeo para el servicio de alojamiento. Los servicios de Eventos y Café Bar, serán tratados como beneficios complementarios que el huésped podrá tomar en cualquier momento.

7.1.2 Ventajas Competitivas del Hotel Agualongo. Las ventajas competitivas de las que goza el servicio de alojamiento del Hotel Agualongo son:

- La ubicación del Hotel Agualongo se encuentra en el centro de la ciudad, siendo un lugar estratégico donde el cliente tiene fácil acceso a la zona comercial de la ciudad.
- La experiencia, tradición y prestigio del servicio del Hotel en la ciudad.
- La capacidad instalada de alojamiento del Hotel.
- La recordación de marca en el mercado donde participa.

7.2 DIAGNÓSTICO EXTERNO.

El análisis del ambiente externo del Hotel Agualongo, parte del reconocimiento de la situación de su mercado; del análisis sectorial y competitivo; así como de las variables de tipo Económico, Social, Geográficas, Competitivas y Jurídicas.

7.2.1 Situación del Mercado. Para llevar a cabo el estudio de mercado, se realizó una encuesta a los Clientes Actuales y Potenciales del Hotel Agualongo -para ver en detalle la encuesta, ver Anexo C-. Los resultados de este trabajo investigativo se exponen a continuación:

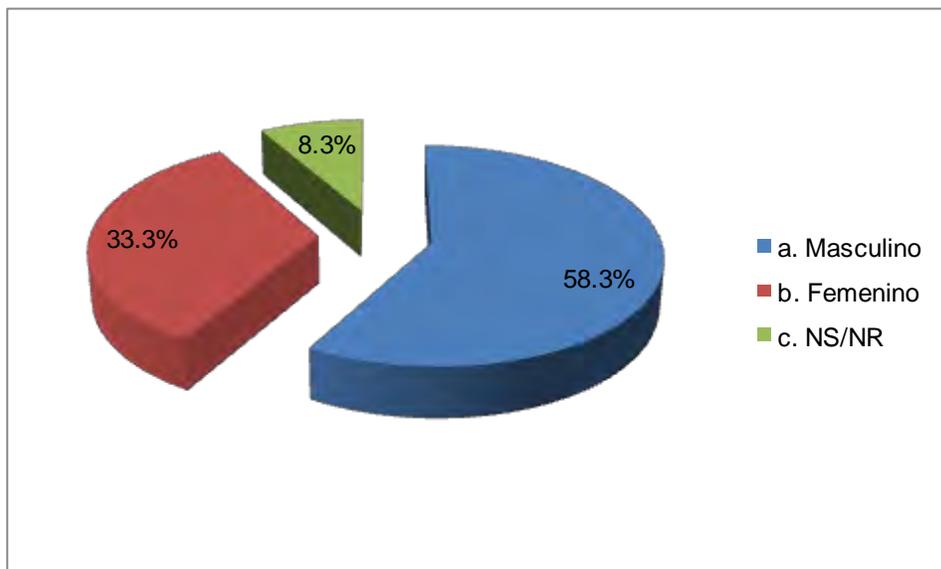
7.2.1.1 Género

Tabla 5 - Género

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
a. Masculino	14	58.3%
b. Femenino	8	33.3%
c. NS/NR	2	8.3%
TOTAL	24	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 1 - Género



Con referencia al género de los clientes actuales y potenciales del Hotel Agualongo pudo constarse mediante el trabajo de campo del presente estudio que poco más de las 2/4 partes de la muestra (58.3%) son de género masculino frente a un 33,3% de género femenino.

De la anterior información se concluye que el target específico en cuanto a clientes actuales y potenciales del Hotel tiene una mayor prevalencia hacia la atención de personas de género masculino.

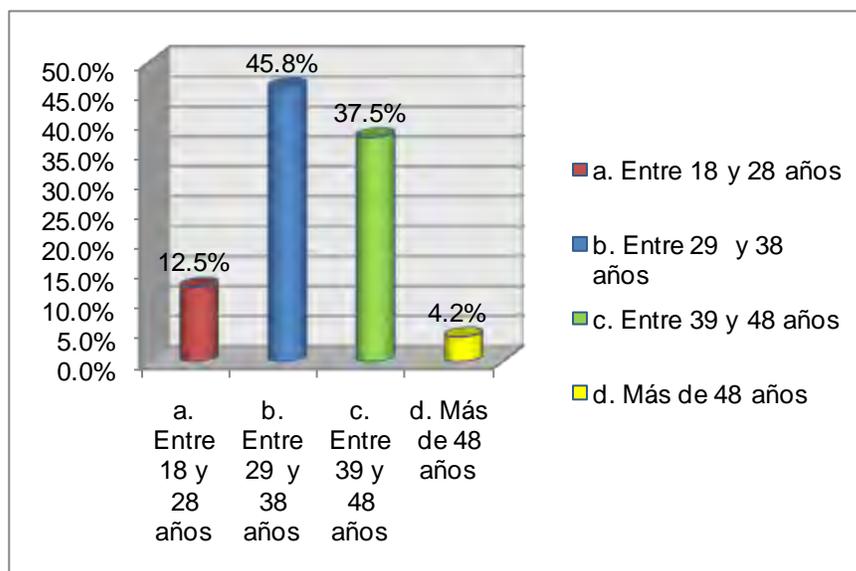
7.2.1.2 Edad

Tabla 6 - Edad

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
a. Entre 18 y 28 años	3	12.5%
b. Entre 29 y 38 años	11	45.8%
c. Entre 39 y 48 años	9	37.5%
d. Más de 48 años	1	4.2%
TOTAL	24	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 2 - Edad



En cuanto al rango de edad en el cual se ubican los clientes actuales y potenciales del Hotel Agualongo debe señalarse que la mayor frecuencia se obtuvo en el rango de los 29 a 38 años con un 45.8%, seguido del rango de los 39 a 48 años con un 37.5%.

Por su parte el rango que agrupa la población joven comprendido entre los 18 a 28 años tuvo una menor incidencia de participación en la muestra con un 12.5%

así como también aquellos clientes que tienen más de 48 años con apenas un 4,2%.

Con base en la información anterior es preciso señalar que la edad promedio de mayor incidencia en la muestra se ubica en los 33.5 años, situación que indica que los servicios que actualmente oferta el Hotel deben dirigirse a una población relativamente joven.

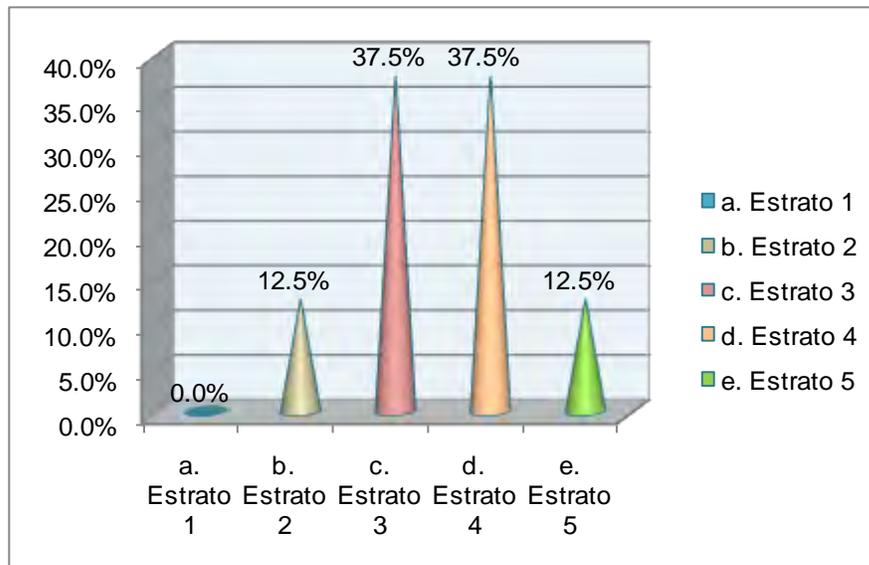
7.2.1.3 Estrato

Tabla 7 - Estrato

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
a. Estrato 1	0	0.0%
b. Estrato 2	3	12.5%
c. Estrato 3	9	37.5%
d. Estrato 4	9	37.5%
e. Estrato 5	3	12.5%
TOTAL	24	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 3 - Estrato



Fuente: la presente investigación – Año 2013

Con relación al estrato socioeconómico en el cual se ubican los clientes actuales y potenciales de los servicios que oferta el Hotel Agualongo, el estudio de campo del presente documento determinó que se encuentran mayoritariamente en los estratos 3 y 4 con una prevalencia del 37,5%, respectivamente

En menor proporción algunos clientes se ubican en los estratos 2 y 5 con una incidencia de al menos el 12,5%. De la anterior información se concluye que los servicios ofertados por el hotel se encuentran dirigidos a sectores de condición media, media baja y media alta de conformidad con la prevalencia de los estratos seleccionados (3 y 4).

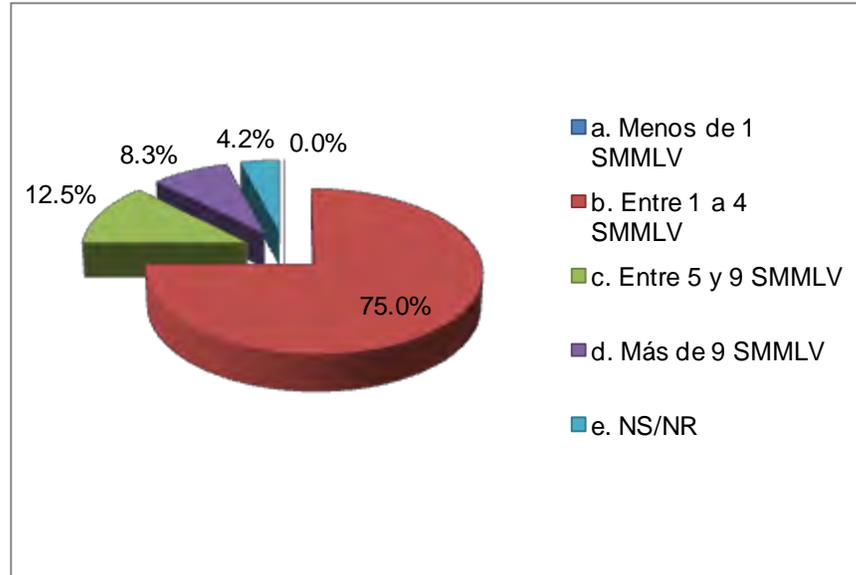
7.2.1.4 Nivel de Ingresos

Tabla 8 - Nivel de Ingresos

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
a. Menos de 1 SMMLV	0	0.0%
b. Entre 1 a 4 SMMLV	18	75.0%
c. Entre 5 y 9 SMMLV	3	12.5%
d. Más de 9 SMMLV	2	8.3%
e. NS/NR	1	4.2%
TOTAL	24	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 4 - Nivel de Ingresos



En cuanto al nivel de ingresos de la muestra pudo denotarse que en al menos las 3/4 partes del total de los indagados este se acentúa en el rango de entre 1 a 4 SMMLV, información que ubica a los clientes actuales y potenciales del Hotel como un target con una capacidad de pago media.

Por su parte 1/8 parte de la muestra percibe ingresos en el rango entre 5 a 9 SMMLV seguida de un 8.3% que manifiesta percibir un salario superior a los 9 SMMLV.

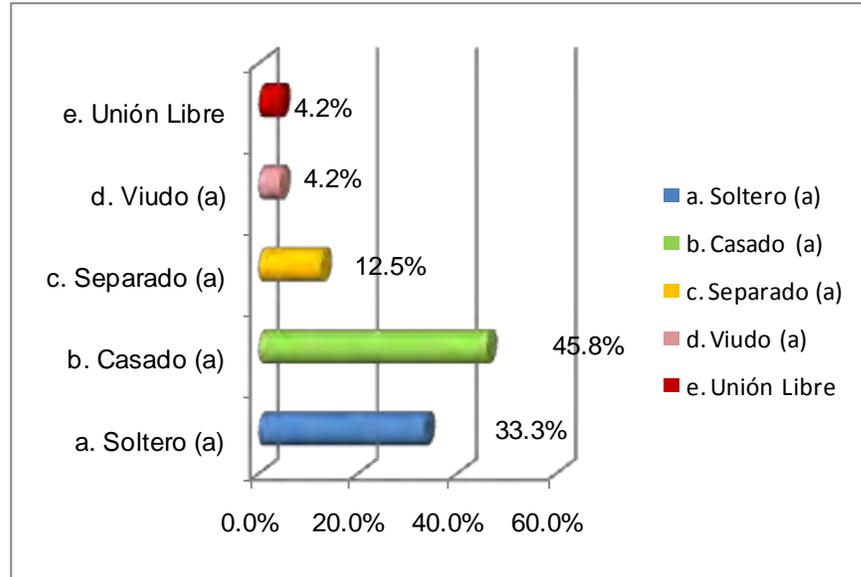
7.2.1.5 Estado Civil

Tabla 9 - Estado Civil

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
a. Soltero (a)	8	33.3%
b. Casado (a)	11	45.8%
c. Separado (a)	3	12.5%
d. Viudo (a)	1	4.2%
e. Unión Libre	1	4.2%
TOTAL	24	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 5 - Estado Civil



En lo concerniente al estado civil de los clientes actuales y potenciales del Hotel Agualongo, fue posible evidenciar que una porción mayoritaria de la muestra manifiesta ser casados con un 45.8% seguidos de un 33,3% quienes dicen estar solteros.

En menor proporción el 12.5% de los encuestados son separados y un 4,2% restante son viudos o viven en unión libre.

En atención a esta información los procesos de promoción y oferta de los servicios que presta el Hotel así como también su portafolio debe tener en cuenta las necesidades actuales de los segmentos familiares y de solteros de su mercado potencial.

7.2.1.6 Frecuencia de Viaje

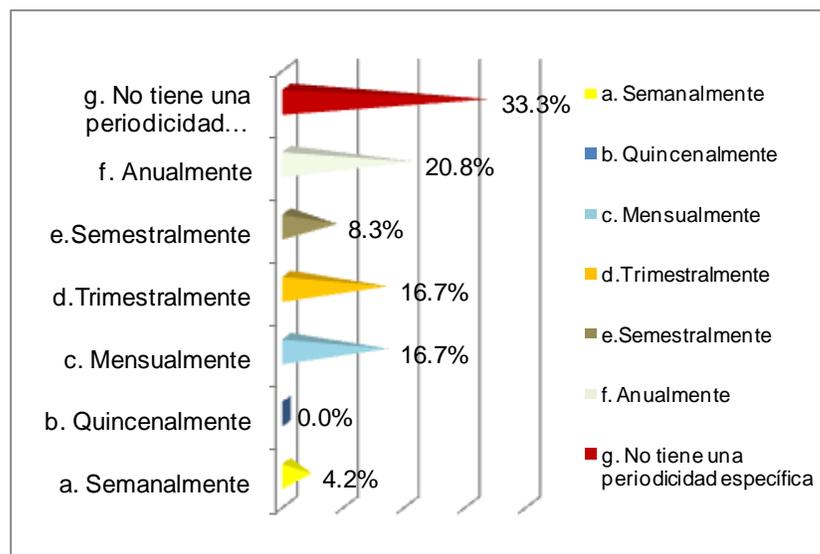
Tabla 10 - Frecuencia de Viaje

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
a. Semanalmente	1	4.2%
b. Quincenalmente	0	0.0%
c. Mensualmente	4	16.7%
d. Trimestralmente	4	16.7%

e. Semestralmente	2	8.3%
f. Anualmente	5	20.8%
g. No tiene una periodicidad específica	8	33.3%
TOTAL	24	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 6 - Frecuencia de Viaje



Frente a la frecuencia de viaje de los clientes actuales y potenciales del Hotel Agualongo pudo encontrarse en desarrollo del trabajo de campo del presente estudio que al menos la 1/3 parte de la muestra (33.3%) no tiene una periodicidad de viaje específica, lo cual dificulta el desarrollo de estrategias de marketing por temporada dadas las limitantes en cuanto al conocimiento específico de recurrencia de viajeros potenciales.

Sin embargo un porcentaje significativo de la muestra equivalente al 20.8% afirmó que viaja con una periodicidad anual seguido de un 16.7% quienes efectúan desplazamientos de forma trimestral o mensual. En el mismo sentido un 8,3% de los encuestados manifiesta viajar semestralmente en tanto que el 4,2% restante realiza viajes de manera semanal.

De la anterior información se puede concluir que las 2/3 partes de la muestra efectúan sus viajes de manera anual (33.3%) o trimestral y mensual (33.3%), reduciendo la segmentación del mercado objetivo del Hotel a 1/3 parte de la población indagada.

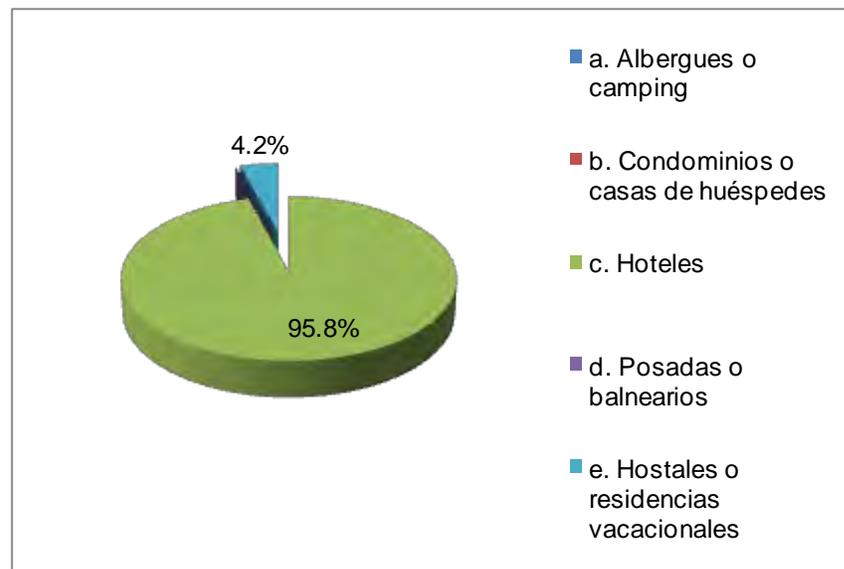
7.2.1.7 Tipo de Alojamiento

Tabla 11 - Tipo de alojamiento

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
a. Albergues o camping	0	0.0%
b. Condominios o casas de huéspedes	0	0.0%
c. Hoteles	23	95.8%
d. Posadas o balnearios	0	0.0%
e. Hostales o residencias vacacionales	1	4.2%
TOTAL	24	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 7- Tipo de alojamiento



Con referencia al tipo de alojamiento preferido por la muestra indagada una vez ha llegado a su destino, el grueso de la población contestó que son los hoteles en un 95.8% frente a los hostales y residencias vacacionales con un 4.2%.

De la anterior información es posible fijar el mercado potencial de hotelería en Nariño en un 95.8% dado que esta proporción representa la preferencia de este tipo de servicio frente a otros tipos de alojamiento como las casas de huéspedes, albergues, posadas u hostales.

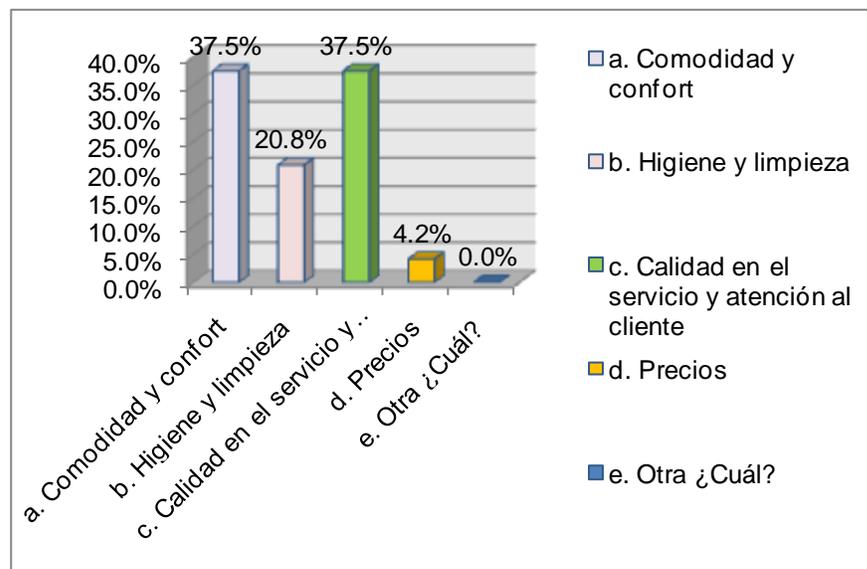
7.2.1.8 Características del Servicio de Alojamiento

Tabla 12 - Características del servicio de alojamiento

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
a. Comodidad y confort	9	37.5%
b. Higiene y limpieza	5	20.8%
c. Calidad en el servicio y atención al cliente	9	37.5%
d. Precios	1	4.2%
e. Otra ¿Cuál?	0	0.0%
TOTAL	24	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 8 - Características del servicio de alojamiento



Con relación a las características de mayor importancia en la percepción del consumidor final de servicios de alojamiento resalta en primer lugar la comodidad y el confort y la calidad en el servicio y atención al cliente, ambas características con una incidencia del 37.5% según opinión de la muestra encuestada.

Por su parte elementos como la higiene y limpieza reportan un peso porcentual del 20.8% seguido por factores como el precio con un 4.2%.

De la anterior información se concluye que las características asociadas con los procesos de front-office de cara al consumidor final son aquellos que tienen una mayor importancia relativa en la percepción del cliente.

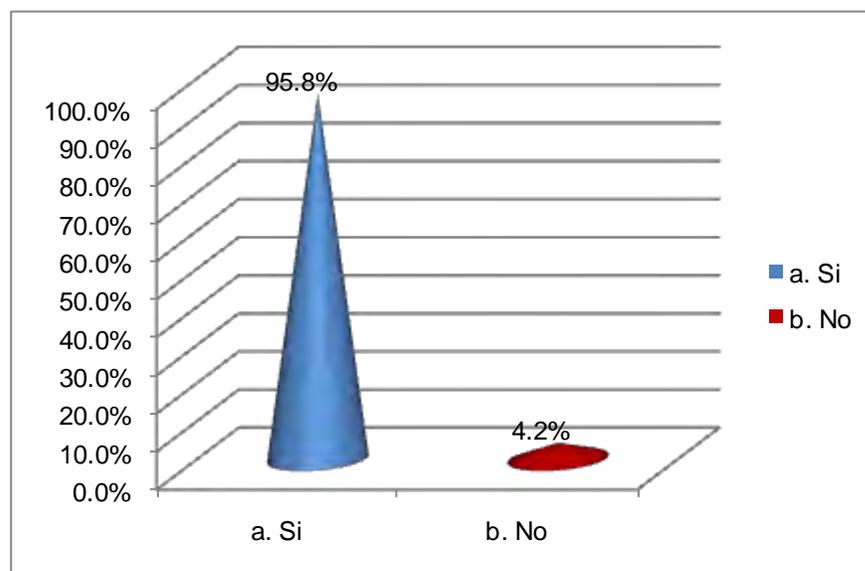
7.2.1.9 Recordación de Marca

Tabla 13 - ¿Conoce o ha escuchado hablar del Hotel Agualongo?

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	23	95.8%
b. No	1	4.2%
TOTAL	24	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 9 - ¿Conoce o ha escuchado hablar del Hotel Agualongo?



Frente al conocimiento acerca de los servicios ofertados por el Hotel Agualongo y su grado de recordación de marca o Top of Mind en el market share actual, un 95,8% del total de la muestra afirma conocer o haber escuchado hablar del Hotel frente a un 4,2% quienes manifiestan lo contrario.

Con base en estos resultados es posible afirmar que el posicionamiento de mercado del Hotel Agualongo es bastante satisfactorio en tanto que más de las $\frac{3}{4}$ partes del total de la muestra lo reconocen y perciben, constituyéndose este segmento, como se mencionó en un análisis anterior, en el mercado potencial del Hotel.

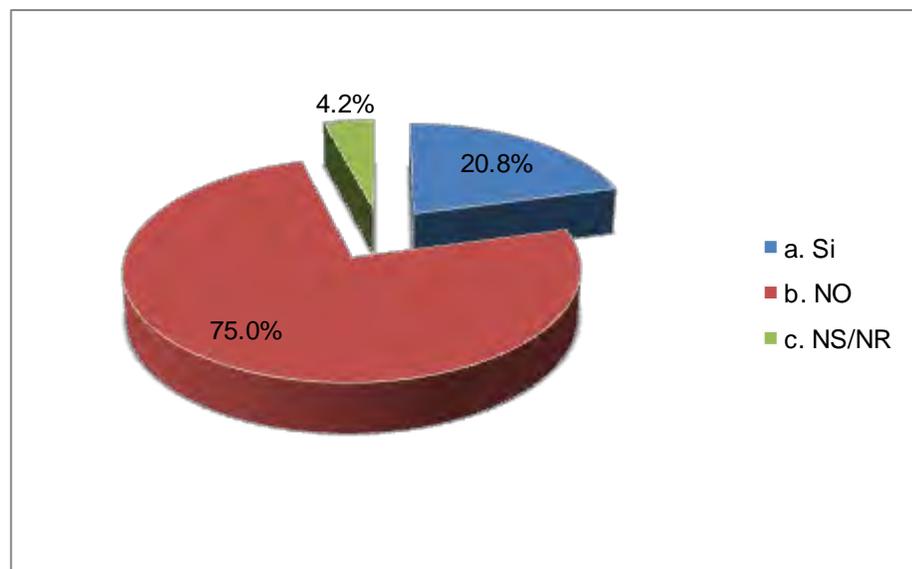
7.2.10 Mercado Objetivo

Tabla 14 - Alojamiento en el Hotel Agualongo

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	5	20.8%
b. No	18	75.0%
c. NS/NR	1	4.2%
TOTAL	24	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 10 - Alojamiento en el Hotel Agualongo



Con respecto al porcentaje de la muestra que afirma haberse alojado alguna vez en el Hotel Agualongo pudo constarse que corresponde a la 1/5 parte del total de la población encuestada y es equivalente al 20.8% frente a un 75% quienes manifiestan no haberse alojado hasta ahora.

Con base en estos resultados es posible afirmar que el mercado objetivo del Hotel Agualongo está representado por el 20.8% del total de la población encuestada, situación que permite inferir un target limitado el cual puede estar asociado con inconformidad en el servicio, percepción negativa o falta de promoción, entre algunos aspectos a ser profundizados.

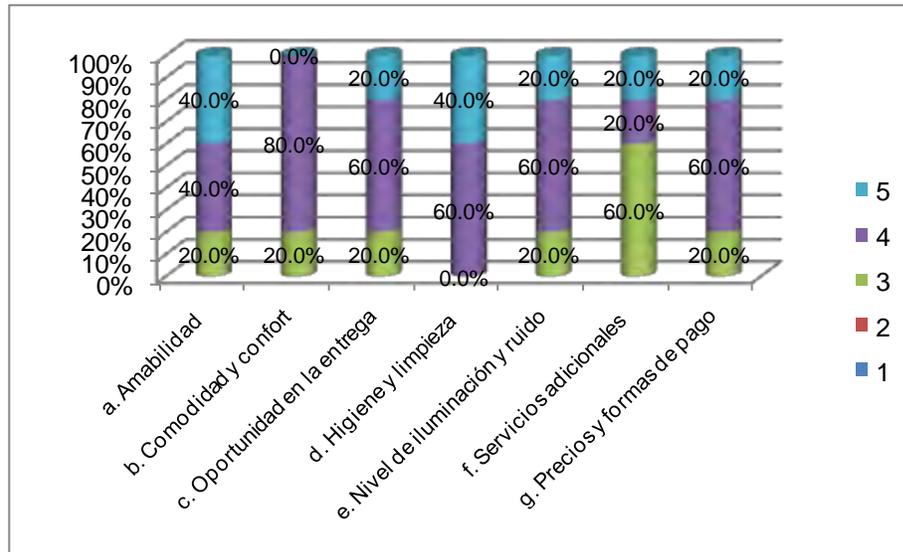
7.2.1.11 Características del Servicio Prestado por el Hotel Agualongo

Tabla 15 - Características del servicio prestado por el Hotel Agualongo

CARACTERÍSTICAS	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	TOTAL
a. Amabilidad del personal que lo atendió	0	0.0%	0	0.0%	1	20.0%	2	40.0%	2	40.0%	100.0%
b. Comodidad y confort en las habitaciones	0	0.0%	0	0.0%	1	20.0%	4	80.0%	0	0.0%	100.0%
c. Oportunidad en la entrega de los servicios ofertados	0	0.0%	0	0.0%	1	20.0%	3	60.0%	1	20.0%	100.0%
d. Higiene y limpieza en las habitaciones	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	3	60.0%	2	40.0%	100.0%
e. Nivel de iluminación y ruido	0	0.0%	0	0.0%	1	20.0%	3	60.0%	1	20.0%	100.0%
f. Acceso a servicios adicionales (internet, gimnasio, zona húmeda, bar, restaurante, entre otros)	0	0.0%	0	0.0%	3	60.0%	1	20.0%	1	20.0%	100.0%
g. Precios y formas de pago	0	0.0%	0	0.0%	1	20.0%	3	60.0%	1	20.0%	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 11 - Características del servicio prestado por el Hotel Agualongo



Para la $\frac{1}{4}$ parte del total del mercado objetivo del Hotel Agualongo (80%), el cual según los datos obtenidos en desarrollo del presente estudio corresponde al 20,8% del total de la muestra encuestada, la característica más sobresaliente es la comodidad y el confort seguida por la oportunidad en la entrega de los servicios ofertados con un 60%, la higiene y limpieza (60%), el nivel de iluminación y ruido (60%) y los precios y forma de pago (60%), para todos los elementos antes en mención la calificación ponderada de la muestra fue de 4 sobre 5.

En una proporción un poco más baja el 40% del mercado objetivo del Hotel señala como características relevantes la amabilidad y la higiene otorgándoles una calificación de 5 sobre 5.

Sin embargo para las $\frac{3}{5}$ partes del mercado objetivo es necesario mejorar en la oferta de servicios adicionales ya que el 60% de los clientes actuales y potenciales que se han alojado en el Hotel reconocen una debilidad en este sentido.

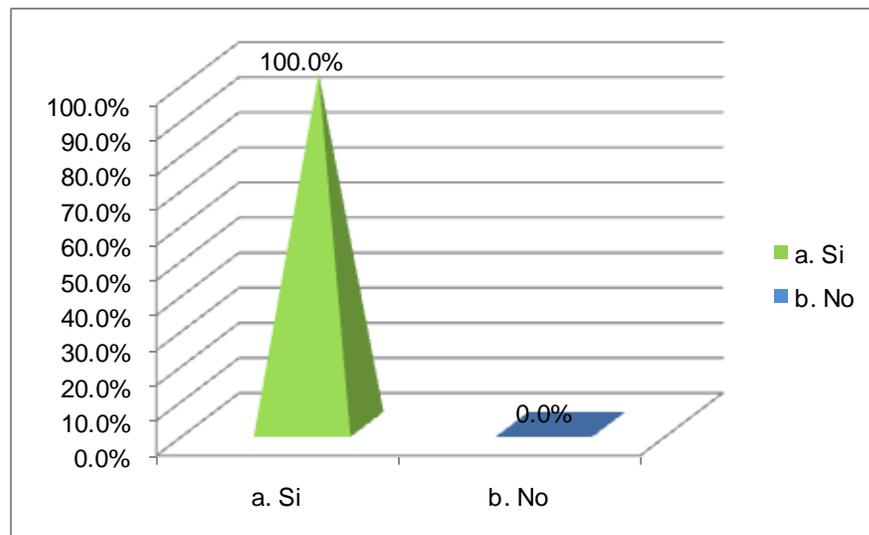
7.2.1.12 Procesos de Recompra

Tabla 16 - Procesos de recompra

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	5	100.0%
b. No	0	0.0%
TOTAL	5	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 12 - Procesos de recompra



Una de las fortalezas más grandes encontradas en desarrollo del trabajo de campo del presente estudio estuvo dada por la intención de recompra manifestada por el mercado objetivo del Hotel dado que el 100% de los clientes actuales y potenciales que se hospedaron alguna vez en el Hotel Agualongo afirmaron que volverían a retomar el servicio, situación que permite establecer un índice de satisfacción al cliente muy sobresaliente y que conlleva a futuro a procesos de fidelización del cliente e identidad de marca.

Sumado a esto los clientes rescatan como decisores de su intención de recompra características sobresalientes del Hotel como el buen servicio, la comodidad y la atención al cliente.

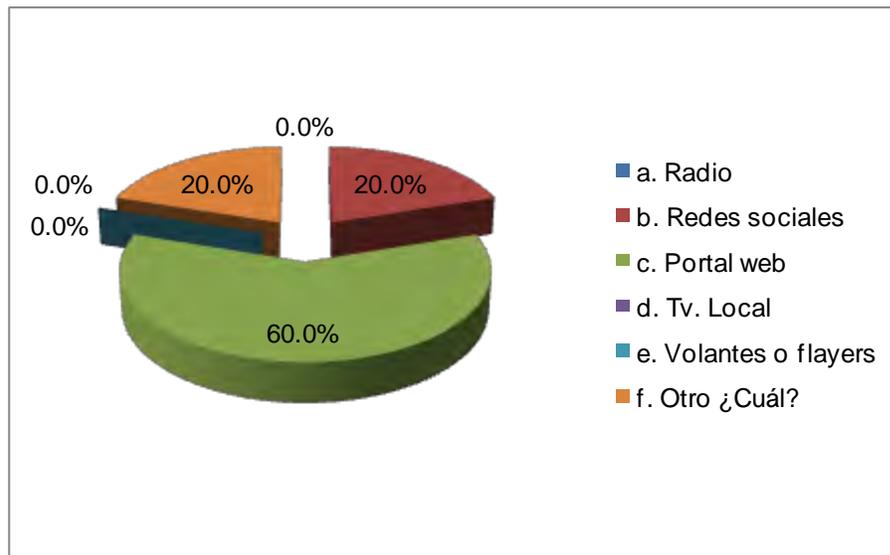
7.2.1.13 Medios de Información

Tabla 17 - Medios de información

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
a. Radio	0	0.0%
b. Redes sociales	1	20.0%
c. Portal web	3	60.0%
d. Tv. Local	0	0.0%
e. Volantes o flyers	0	0.0%
f. Otro ¿Cuál?	1	20.0%
TOTAL	5	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 13 - Medios de información



En referencia a la estrategia de social media y medios masivos de comunicación preferida por el mercado objetivo del Hotel Agualongo debe señalarse que mayoritariamente para el 60% del 100% de la muestra indagada, los procesos de promoción y comunicación 1to1 entre cliente-empresa deberían sucederse mediante un portal web del Hotel.

Por su parte un 20% preferiría las redes sociales y un 20% restante optaría por otros medios como el correo electrónico.

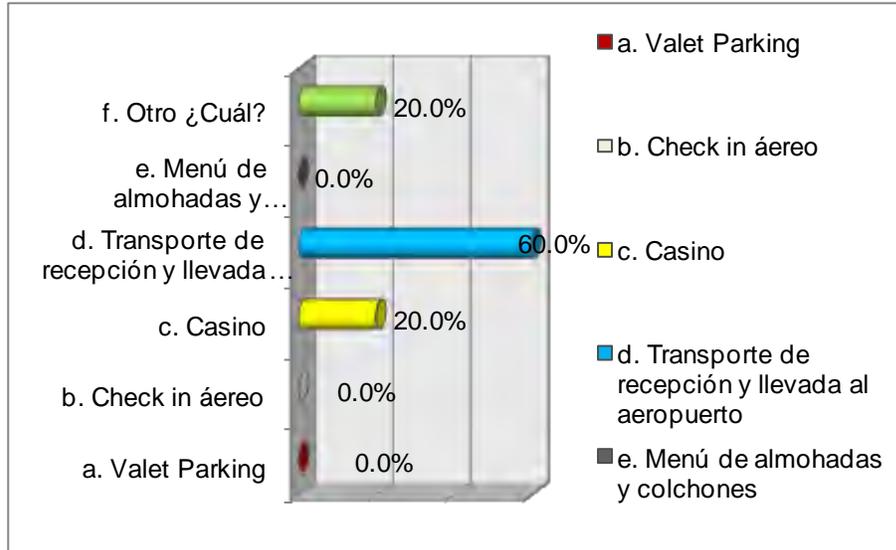
7.2.1.14 Servicios Adicionales

Tabla 18 - Servicios Adicionales

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
a. Valet Parking	0	0.0%
b. Check in aéreo	0	0.0%
c. Casino	1	20.0%
d. Transporte de recepción y llevada al aeropuerto	3	60.0%
e. Menú de almohadas y colchones	0	0.0%
f. Otro ¿Cuál?	1	20.0%
TOTAL	5	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 14 - Servicios Adicionales



Para las 3/5 partes del target objetivo del Hotel Agualongo representadas por el 60% de los indagados, el servicio adicional de mayor necesidad a ser implementado debería estar enfocado en contar con un transporte de recepción y llevada hotel-aeropuerto, aeropuerto-hotel.

Por su parte, otros elementos adicionales que los clientes actuales y potenciales del Hotel reclaman son el casino con un 20% y otros servicios como el Gimnasio con un 20%.

7.2.1.15 Precio

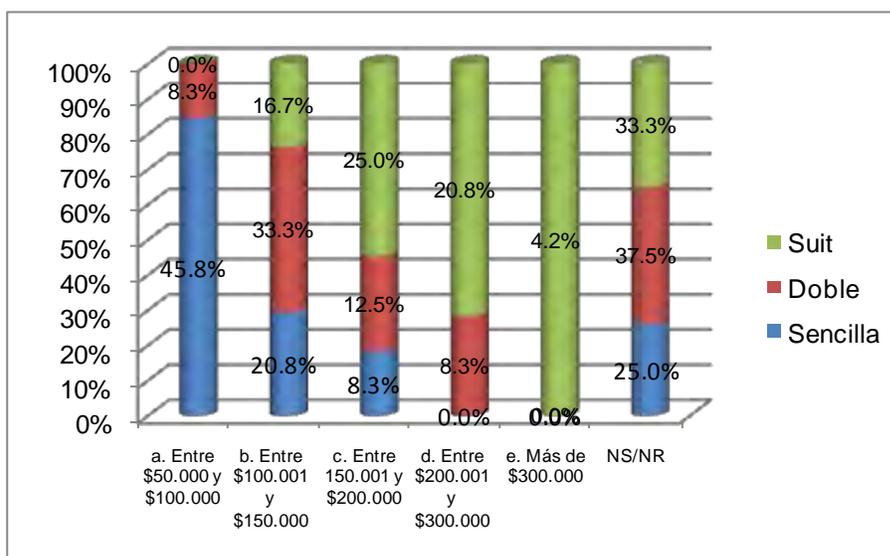
Tabla 19 - Precio

Parámetro	Sencillo	%	Doble	%	Suit	%
a. Entre \$50.000 y \$100.000	11	45.8%	2	8.3%	0	0.0%
b. Entre \$100.001 y \$150.000	5	20.8%	8	33.3%	4	16.7%
c. Entre 150.001 y \$200.000	2	8.3%	3	12.5%	6	25.0%

d. Entre \$200.001 y \$300.000	0	0.0%	2	8.3%	5	20.8%
e. Más de \$300.000	0	0.0%	0	0.0%	1	4.2%
NS/NR	6	25.0%	9	37.5%	8	33.3%
TOTAL	24	100.0%	24	100.0%	24	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 15 - Precio



Con referencia al precio máximo que la totalidad de la muestra estaría dispuesta a pagar por una habitación sencilla pudo obtenerse que poco menos de las 2/4 partes representadas en 43,8% pagarían entre \$50.000 y \$100.000 pesos seguidas de un 20.8% que pagaría entre \$100.001 y \$150.000 pesos. En conclusión el precio promedio de mayor frecuencia para una habitación de este tipo estaría por el orden de los \$75.000 pesos.

En lo que tiene que ver con los precios que los clientes pagarían por una habitación doble un 33.3% manifestó que pagaría entre \$100.001 y \$150.000 pesos, seguido de un 12,5% quienes pagarían entre \$150.001 y \$200.000 pesos. El precio promedio que el cliente estaría dispuesto a pagar por una habitación de este tipo estaría fijado en \$175.000 pesos.

Por su parte, el precio que los clientes actuales y potenciales pagarían por una habitación tipo Suit se ubicó mayoritariamente en el rango entre \$150.001 y \$200.000 pesos con un porcentaje del 25% que es equivalente a la percepción de al menos la ¼ parte de la muestra, seguido por un 20.8% de los indagados que estarían dispuestos a pagar entre \$200.001 y \$300.000 pesos por una habitación de este tipo.

También resulta importante analizar el comportamiento del ítem no sabe/no responde el cual para las habitaciones sencillas tuvo una incidencia del 25%, siendo creciente en el caso de las habitaciones dobles y tipo Suit con 37.5% y 33.3% respectivamente.

Al respecto debe mencionarse que el comportamiento de pago del cliente se encuentra ligado a factores intrínsecos del servicio como por ejemplo la primera impresión, la calidez en la atención o las condiciones ambientales (higiene, limpieza, iluminación), factores que en suma, se convierten en decisores de la compra.

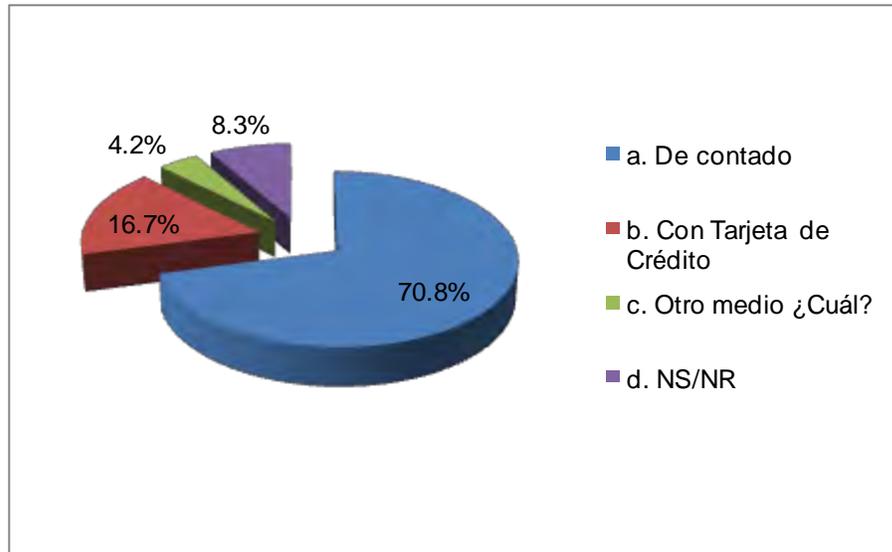
7.2.1.16 Forma de Pago

Tabla 20 - Forma de Pago

Parámetro	Frecuencia	Porcentaje
a. De contado	17	70.8%
b. Con Tarjeta de Crédito	4	16.7%
c. Otro medio ¿Cuál?	1	4.2%
d. NS/NR	2	8.3%
TOTAL	24	100.0%

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Gráfica 16 - Forma de pago



Finalmente y en relación con la forma como los clientes actuales y potenciales encuestados efectúan el pago por la prestación del servicio, pudo encontrarse que poco menos de las $\frac{3}{4}$ partes, representadas por el 70.8% prefieren realizar un pago de contado, seguido de un 16,7% quienes utilizan las tarjetas de crédito. Frente a este cuestionamiento un 4.2% sugiere otros medios de pago como por ejemplo el cheque.

7.2.2 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio - POAM⁴⁸. Esta matriz permite la identificación de oportunidades y amenazas latentes en el entorno externo del Hotel Agualongo, a partir del análisis de cuatro entornos:

7.2.2.1 Clasificación de las variables:

- **Entorno Económico.** El sector turístico es uno de los sectores que presentan más rápido crecimiento en la economía mundial, así como en la colombiana que ha demostrado un comportamiento positivo desde la recuperación de la crisis económica de 2003 y desde el cambio de las condiciones de seguridad país, para la entrada de turistas al país. El ritmo de crecimiento en esta actividad viene dado en un promedio de 10% anual, donde se

⁴⁸ Es importante señalar que para la elaboración y calificación de esta matriz y de la subsiguiente a esta – la MEFE- fueron importantes las colaboraciones del Gerente del Hotel -el DR. Darío Huertas López-; el Jefe de Alimentos y Bebidas –Constanza Arciniegas-; y el Jefe de Alojamiento –Eduardo Salas-.

declara que de los más de millón y medio (1,69 millones⁴⁹) de turistas que visitaron el país en 2012, el 61,3% entraron por asunto de turismo. Pese a ello, la participación de este sector en el PIB, no es muy significativa, alcanzando apenas un 2% en 2012, en comparación a otros países en vías del desarrollo en el continente, como Barbados o Costa Rica, que aportaron más del 10% al PIB de su país. Colombia, presenta una serie de debilidades que restan competitividad a este sector en temas como la infraestructura vial y portuaria, la falta de interés en las regiones de promocionar sus atractivos turísticos, la escasa certificación de certificación de calidad en los servicios hoteleros y por supuesto, la violencia endémica que afecta a este país. No obstante, Colombia ha mejorado en este tipo de indicadores debido a los gremios que junto con el gobierno tratan de mejorar las condiciones en que se desarrolla el sector.

En esta materia, es importante resaltar que de acuerdo al Plan Regional de Competitividad de Nariño 2012-2015, se ha planteado al Sector Turístico como eje fundamental para impulsar el desarrollo de la región, por tanto, muchos de los esfuerzos del gobierno y entidades aliadas, actualmente, se encuentran encaminados hacia la ejecución de actividades que generen una mayor afluencia turística en el departamento.

Dadas esas condiciones, se observa la urgencia de fortalecer alianzas con sectores educativos, ambientales y culturales en la promoción y patrocinio de eventos que promuevan la afluencia de viajeros durante los once meses en que la ciudad está por fuera de la temporada festiva (navidad y carnavales). Dichos propósitos, es algo de lo que actualmente el sector aún es débil, las alianzas estratégicas deben comenzar a tomar fuerza desde la agremiación, trabajando en conjunto tanto con el sector como con las entidades que están fuera de este.

Por tal motivo, COTELCO es una agremiación hotelera a destacar, puesto que se preocupa por la capacitación de las competencias de servicio hotelero y de la promoción del potencial comercial, turístico y hotelero de la región

- Agremiación COTELCO
- Sector Turístico

- **Entorno social y geográfico.** La ubicación geográfica se presenta como una oportunidad que debe ser aprovechada con propuestas innovadoras que atraigan una gran cantidad de turistas, siendo la región un punto de cruce que determina intercambios muy ricos en muchas áreas, demostrando ser baluarte y símbolo de hospitalidad, riqueza cultural y biodiversidad.

⁴⁹http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_turismo_nuevo_sector_estrategico/el_turismo_nuevo_sector_estrategico.asp

El clima de la zona, tan característico para el desarrollo del sector se presenta también como un obstáculo, al cual debe hacerse frente para hacer fluida la frecuencia de los viajes aéreos, pues las malas condiciones que suelen presentarse en el principal aeropuerto de la región – Antonio Nariño- generan traspiés para el ingreso por ese medio.

Así como el clima, el distintivo Volcán Galeras juega un papel determinante como estandarte de la región, pero también implica un riesgo para la población, lo que genera temor en los visitantes y disminuye la afluencia turística. De igual manera las situaciones de orden público y el desempleo también se asocian fuertemente a este fenómeno. Por lo que se hace necesario planear una mejora en conjunto con el gremio hotelero y los actores gubernamentales e institucionales de la región.

- Ubicación geográfica
 - Infraestructura Vial Ecuador
 - Aeropuerto
 - Volcán Galeras
 - Orden Público
- **Entorno competitivo.** Los alojamientos ilegales que no pagan ningún tipo de impuestos ni pago de nóminas como dictamina la ley, están manifestando un alto porcentaje de crecimiento en el país, los cuales desequilibran la competencia dentro del sector hotelero en donde se ha procurado mantener una actitud consecuente y coherente con los servicios prestados a costos razonables, todo lo contrario a este tipo de alojamientos que socaban los precios de alojamientos frente a los cuales un hotel legalmente constituido no puede competir.

Así mismo, desde este entorno resulta obvio que la modernización de algunos pares en la industria, y el ingreso a esta de nuevos competidores, genera una amenaza a la estabilidad de las organizaciones ya constituidas dentro del mercado; obligando a las empresas a redoblar esfuerzos para sostenerse como un servicio que se mantiene rentable y llamativo en la oferta.

Otra de las grandes amenazas en este entorno son los largos períodos que se encuentran fuera de la temporada de navidad y carnavales, siendo este último el momento cultural más representativo de la región. La extensión de estos influye por demás en la periodicidad y recurrencia de los visitantes que, fuera del período festivo, los eventos que tiene la posibilidad de convocar visitantes a la ciudad carecen aún de un impulso trascendente que mejore esta condición. Por lo que como se mencionó con anterioridad, las alianzas estratégicas en diferentes ámbitos, y la participación activa de eventos que empiezan a gestarse en pro de una reforma cultural y académica de la ciudad, será una forma de hacer frente a los meses de poca recurrencia.

Igualmente, las características que presenta el mercado son un tanto inestables, puesto que el servicio de hospedaje no tiene un comportamiento típico, por el contrario, en términos de frecuencia de uso y número de días de hospedaje, se tornan variables bastante impredecibles, a excepción claro está de las festividades de la ciudad (carnavales).

- Parahotelería
- Competencia
- Condición del mercado

- **Entorno jurídico y gubernamental.** La regulación de precios y tarifas por parte de entidades del gobierno es aun escasa, lo que puede dar lugar a situaciones de competencia desleal en el sector hotelero, pues no hay una legislación fuerte que proteja el dumping, tornandoun ambiente de mercado no controlado.

Por otra parte, el sector gubernamental brinda oportunidades de capacitación de competencias laborales a través de entidades como el SENA, COTELCO, FENALCO y ACOPI, que brinda cursos de formación en el área de servicios hoteleros y turísticos.

- Regulación de precios, tarifas e impuestos
- Capacitación entidades externas

7.2.2.2 Descripción de las variables del entorno externo

Tabla 21 - Variables entorno externo Hotel Agualongo

VARIABLES	DESCRIPCIÓN SITUACIÓN
1. ENTORNO ECONÓMICO	
Agremiación COTELCO	Contar con un gremio organizado, claro en sus objetivos y totalmente activo, garantiza ser beneficiarios de la gestión del gremio frente al alto gobierno nacional en la creación de normas, leyes, decretos, ventajas tributarias y financieras para sus asociados; Igualmente de los diferentes convenios con entidades privadas son reforzamientos que posibilitan mejores condiciones de promoción y desarrollo para el sector hotelero. De esta manera está variable se la considera una OPORTUNIDAD.

Sector Turístico	El Sector turístico es uno de los ejes de Competitividad y desarrollo que se han escogido dentro del Plan Regional de Competitividad, para enfocar los esfuerzos del gobierno departamental en término de programas y actividades con respaldo financiero para promover el crecimiento económico de la región. Lo que a futuro se espera un mayor aporte al PIB de Nariño debido al incremento de turistas en la zona. Lo cual se perfila como una OPORTUNIDAD.
2. ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRÁFICO	
Ubicación geográfica	El hotel se encuentra en una posición geográfica estratégica como Departamento, siendo este Frontera con el Ecuador que lo convierte en paso obligado de turistas provenientes del sur del continente hacia la ciudad. Así mismo, la ubicación geográfica propicia una fuente de mercado potencial interesante para el hotel, debido a que de Ecuador siempre proviene un número importante de visitantes por asuntos comerciales que se pueden canalizar en proporciones mayores con la debida publicidad en el vecino país. Esta variable se perfila como una OPORTUNIDAD
Infraestructura Vial Ecuador	Si bien la Infraestructura vial en el departamento no es una de las mejores, el vecino país adelanta un proyecto de mejora a su red de carreteras, en donde los tiempos de desplazamiento de la capital – Quito- hacia otras ciudades de Ecuador se verán acortados, incrementando la posibilidad de que ciudadanos de ese país visiten con mayor facilidad el nuestro. Canalizando de esta manera, una OPORTUNIDAD para el sector turístico y de servicios hoteleros de la región.
Aeropuerto	Las impredecibles condiciones climatológicas que rodean la zona donde opera el Aeropuerto Antonio Nariño afectan su buen funcionamiento, dificultando la llegada de los turistas por vía aérea, lo que provoca en muchas ocasiones la cancelación de los vuelos y por ende, el aplazamiento o pérdida de las reservas de alojamiento en el Hotel. Convirtiéndose en una situación AMENAZANTE en la estabilidad y condiciones de su mercado.
Volcán Galeras	Sitios turísticos del departamento ubicados en zonas de alto riesgo volcánico que pueden ocasionar un hecho limitante a la hora de visitar la ciudad por parte de los turistas. Constituyéndose en un AMENAZA para los intereses del sector.
Orden Público	En algunos municipios del departamento, se presentan condiciones de orden público inestables, que convierten lo en una zona roja en cuestiones de violencia y conflicto que socaban la tranquilidad de los turistas y habitantes de la región. Perfilándose de esta manera como una variable tipo AMENAZA.

3. ENTORNO COMPETITIVO	
Parahotelaría	El desempleo e informalidad en la región, que obliga a la búsqueda de nuevas fuentes de ingreso. En este sentido, se estima que actualmente por cada alojamiento legalmente constituido, existen cuatro que funcionan de manera ilegal, y están ocasionando un desequilibrio en materia de tarifas, así como una competencia desleal dentro del sector hotelero. Variable clasificada claramente como una AMENAZA.
Competencia	La competencia del Hotel se convierte en una AMENAZA, debido al fortalecimiento de viejos competidores con la modernización de sus estructuras hoteleras o del Ingreso de nuevos con buenas propuestas competitivas.
Condición del Mercado	La naturaleza del mercado objetivo del Hotel no cuenta una periodicidad de viaje habitual, o por decirlo de otro modo, predecible. Dificultando en cierta manera la planeación del Hotel por la inestabilidad de su mercado. Por lo que esta variable se denota como una AMENAZA.
4. ENTORNO JURÍDICO Y GUBERNAMENTAL	
Regulación de precios, tarifas e impuestos	Escasa regulación jurídica sobre el Dumping de precios y tarifas en el sector Hotelero. Presentándose de esta manera como una AMENAZA.
Capacitación entidades externas	Una ventaja que goza el sector hotelero y de turístico de la región, es la de contar con el respaldo de entidades como ACOPI, FENALCO, SENA y COTELCO, que por su naturaleza constituyente buscan fomentar el desarrollo de la economía de la región, esto a través de una serie de actividades, de las cuales las capacitaciones en términos de competencias laborales en el campo de hotelaría y turismo son vitales para el mejoramiento de la calidad en la atención de los clientes del Hotel. De esta manera, se clasifica a esta variable como una OPORTUNIDAD.

7.2.2.3 Matriz POAM

Tabla 22 - Matriz POAM Hotel Agualongo

ENTORNO ECONÓMICO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Agremiación COTELCO		X					X		
2	Sector Turístico	X						X		
ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRÁFICO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Ubicación geográfica	X						X		
2	Infraestructura Vial Ecuador		X					X		
3	Aeropuerto				X			X		
4	Volcán Galeras					X			X	
5	Orden Público					X			X	
ENTORNO COMPETITIVO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Parahotelería					X				X
2	Competencia				X			X		
3	Condición del mercado				X			X		
ENTORNO JURÍDICO Y GUBERNAMENTAL		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Regulación de precios, tarifas e impuestos					X		X		
2	Capacitación entidades externas	X						X		

Fuente: la presente investigación – Año 2013

7.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo M.E.F.E. La matriz MEFE se encarga de ponderar y clasificar las oportunidades y amenazas de Impacto Alto y

Medio, resultantes de la Matriz POAM, para evaluar el grado de competitividad de la entidad. Las escalas de Clasificación de que dispone son:

- Amenaza mayor, calificación = 1
- Amenaza menor, calificación = 2
- Oportunidad menor, calificación = 3
- Oportunidad mayor, calificación = 4

Tabla 23 - Matriz MEFE Hotel Agualongo

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO				
HOTEL AGUALONGO				
No	FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES				
1	Agremiación COTELCO	0,09	3	0,27
2	Sector Turístico	0,12	4	0,48
3	Ubicación geográfica	0,08	4	0,32
4	Infraestructura Vial Ecuador	0,09	4	0,36
5	Capacitación entidades externas	0,08	3	0,24
AMENAZAS				
1	Aeropuerto	0,10	1	0,1
2	Volcán Galeras	0,06	2	0,12
3	Orden Público	0,07	1	0,07
4	Parahotelaría	0,06	2	0,12
5	Competencia	0,10	1	0,1
6	Condición del Mercado	0,09	1	0,09
7	Regulación de precios y tarifas	0,06	2	0,12
TOTALES		1		2,39

Fuente: la presente investigación – Año 2013

El resultado total ponderado de la matriz MEFE del Hotel Agualongo es de 2.39 por debajo de la media de ponderación fijada en 2.5, lo que significa que la posición estratégica externa del Hotel es algo frágil por cuanto la importancia de sus amenazas son un tanto más fuertes que sus oportunidades, por ende, la búsqueda de estrategias que minimicen el impacto que las amenazas generan es de vital importancia para mejorar la posición competitiva del Hotel. No obstante es importante resaltar, que muchas de las variables que se encuentran dentro de las amenazas, no constituyen altos impactos que mermen en cantidades significativas el arribo de turistas al Hotel, por el contrario son atenuantes que si bien inciden de alguna manera no definen el comportamiento de su mercado. De las variables presentadas como amenazas, la Competencia es uno de los factores más fuertes que desde ya se perfilan como objetivo de combate estratégico de en el mercadeo del Hotel.

7.2.4 Matriz del Perfil Competitivo. Para lograr un criterio más objetivo con relación al análisis de los competidores directos del Hotel Agualongo se realizó una matriz de Perfil Competitivo, así:

Tabla 24 - Matriz de Perfil Competitivo Hotel Agualongo

Matriz del perfil competitivo - MPC	Ponderación	HOTEL CUELLAR		HOTEL MORASURCO		HOTEL DON SAUL		HOTEL AGUALONO	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Servicio al cliente	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Imagen y posicionamiento	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Talento Humano	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	2	0,12
Calidad del servicio	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Precios	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Servicios adicionales	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	3	0,15
Infraestructura física y logística	0,1	4	0,4	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Recepción y seguridad	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	4	0,2

Capacidad financiera	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Estrategias de mercadeo	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Organización Administrativa	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
TOTAL	1	3		2,27		2,21		2,41	

Fuente: la presente investigación – Año 2013

Para el análisis de la competencia se tuvo en cuenta factores externos que impactan en el modelo de calidad del servicio como por ejemplo: Servicio al cliente, imagen y posicionamiento, capacidad e idoneidad del talento humano, calidad del producto/servicio, precios, servicios adicionales, infraestructura física y logística, oportunidad en la entrega de servicios, recepción y seguridad, cumplimiento de normas técnicas, capacidad financiera, estrategias de mercadeo y organización Administrativa.

Resaltando que el líder del sector bajo estos parámetros sería el Hotel Cuellar's con un total ponderado de 3, seguido del Hotel Agualongo con un ponderado de 2,41.

Los parámetros de desempeño superior del Hotel Cuellar frente al Hotel Agualongo son: Servicio al cliente, Imagen y posicionamiento, Capacidad e idoneidad del talento humano, precios, servicios adicionales, infraestructura física, estrategias de mercadeo y organización administrativa.

Sin embargo el Hotel Agualongo obtiene ponderaciones más significativas que el líder del sector en aspectos como: calidad del producto/servicio, recepción y seguridad, cumplimiento de normas técnicas y capacidad financiera.

Lo anterior significa que aunque el Hotel posee claras desventajas frente al líder, se deben a aspectos que pueden mejorarse, puesto que por ejemplo la infraestructura del Hotel se encuentra en un proceso de modernización, igualmente, la adquisición de tecnologías en el manejo de los procesos de recepción y hospedaje han agilizado el servicio permitiendo el acopio de información de clientes que a la larga trasciende como un factor que permitirá la fidelización de los mismos. Sin embargo, hay variables como el talento humano, las estrategias de mercadeo y los servicios adicionales, que deben trabajarse arduamente si se quiere mejorar la imagen y posicionamiento del Hotel.

7.2.5 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

7.2.5.1 Poder de Negociación de los Consumidores. En general, dentro del sector al cual pertenece el hotel se encuentra que los usuarios tienen la posibilidad de elegir el alojamiento de su preferencia entre múltiples opciones, ya sea uno de lujo o uno económico, todo de acuerdo a las posibilidades económicas de cada cliente, delatándose así varios tipos de mercados. En específico para el subsector del Hotel, aquellos clientes que tienen la capacidad de acceder a Servicios de alta gama como los ofrece el Agualongo, las tarifas son fijadas por quienes prestan el servicio, dado que Hoteles de esta categoría que gozan de una amplia capacidad instalada y alto prestigio, son pocos en la ciudad. De esta manera, se asume que el cliente no influye en la fijación de precios, pero si en la presión a las empresas en buscar un plus de servicio que les ayude a destacarse en el mercado. Por todo lo anterior, se delata un poder de negociación de los consumidores equilibrado.

7.2.5.2 Amenaza de Posibles Sustitutos. Como ya se ha mencionado, el principal sustituto que se manifiesta para el sector, lo representan los hoteles de gama media – baja o parahoteles, que acaparan buena parte del mercado de viajeros, no obstante, al recordar los componentes del servicio que ofrece el Hotel Agualongo en relación a sus rivales, no constituyen una amenaza real por cuanto al mercado que se dirigen los sustitutos son completamente diferentes en relación a los beneficios que los usuarios buscan.

7.2.5.3 Poder de Negociación de los Proveedores. En relación a este concepto, el sector hotelero, posee una gran ventaja, como consecuencia de su dominio respecto a sus proveedores debido a que el mercado ofrece un número considerable de alternativas con las cuales puede realizar sus negociaciones, con la posibilidad de elegir los suministros (alimentos, insumos de aseo, ropa de cama, etc.) de mejor calidad, con buenos precios; logrando consigo una mayor productividad y un servicio de mejor calidad.

7.2.5.4 Rivalidad entre Competidores Existentes. El subsector al cual pertenece el hotel, presenta un nivel de rivalidad medio, debido a que en la gama alta del Agualongo, solo unos pocos hoteles pueden competirle en la ciudad, tales como el Morasurco, el Cuellar's, el Loft Hotel, etc. Sin embargo, el asunto a resaltar es que Pasto no es una ciudad de afluencia turística destacada en Colombia-a excepción claro está de los meses de diciembre y enero, fechas donde se desarrollan los Carnavales de Blancos y Negros-. Debido a ello, la visita de foráneos a la ciudad -posibles clientes para los hoteles-, es muy escasa, tornando un mayor ambiente competitivo.

7.2.5.5 Posibles Entrantes. Durante los últimos años en la ciudad, el tamaño del sector hotelero se ha ido incrementando rápidamente. Muchas construcciones se

han realizado para dar apertura a hoteles de gama media o baja; con tarifas muy por debajo a las que tasa el Hotel Agualongo, pero que se justifican en la medida que no poseen una ubicación destacada ni su público objetivo es el mismo.

7.3 DIAGNÓSTICO INTERNO

El análisis interno es una evaluación del desempeño de la organización en aspectos tan importantes como la capacidad gerencial, la estructura organizacional, de servicios, financiera, así como también en los procesos de innovación; en los cuales se podrán identificar con exactitud las fortalezas y las debilidades que posee la empresa en el desarrollo de sus actividades.

7.3.1 Matriz Perfil de Categorización Interna M.P.C.I. Para la construcción de esta matriz se hizo necesario definir una serie de variables que serían clasificadas y evaluadas dentro de cinco capacidades genéricas de una organización, que a saber son: Capacidad Gerencial y Organizacional, Capacidad Competitiva y de Mercados, Capacidad Talento Humano, Capacidad Técnica y Capacidad de Servicios. Una vez realizado este ejercicio se procedió a evaluar las variables, o como unas fortalezas o unas debilidades y el grado en que estas lo son dentro de la empresa y el impacto que estas generan para el Hotel.

7.3.1.1 Clasificación de las variables

- **Capacidad Gerencial y Organizacional.** Cuando se habla de capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización. Los encargados del direccionamiento de las organizaciones, deben ser capaces de guiar el rumbo de las empresas, teniendo en cuenta aspectos importantes como la misión y la visión institucional, además se debe poseer ciertas habilidades, entre las cuales se encuentran el forjar la infraestructura organizacional, aprovechar la diversidad, desarrollar equipos, diseñar sistemas de recursos humanos y hacer realidad el cambio.

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control, estas son herramientas de vital importancia para el desarrollo adecuado del campo organizacional.

La capacidad gerencial y organizacional, representa para la empresa la imagen institucional, es decir como la perciben tanto los empleados como los clientes, esto contribuye a mejorar el ambiente interno y a su vez permite satisfacer las expectativas de los usuarios. De forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar el control de los recursos, y las operaciones.

- Gestión administrativa
 - Respaldo financiero
- **Capacidad Competitiva y de Mercados.** Los factores de capacidad competitiva y de mercados evalúan factores como la participación en el mercado, el uso de investigación de mercados, posicionamiento en el sector, portafolio de servicios, desarrollo de nuevos servicios, entre otros; en estos factores se mide la incidencia que cada uno tiene sobre la manera positiva o negativa como se desempeña en la empresa. Cuando lo hacen de manera negativa quiere decir que esta empresa está en una posición competitiva baja por la presencia de indicadores que muestran deficiencias en su desempeño, lo cual afectará en el comportamiento de su demanda. En cambio, los factores hallados de manera positiva determinan las fortalezas que tienen para convertirse en un líder competitivo al manejar calidad y exclusividad en el servicio que se ofrece.
 - Posicionamiento institucional
 - Comunicación Comercial
 - Fidelización del cliente
 - Valor agregado del servicio
 - Recordación de marca
- **Capacidad de Talento Humano.** El talento humano es sumamente crucial para el buen desarrollo y desempeño de las empresas, por ende el tener una cultura organizacional sana hace que la gente sea más productiva, proactiva e innovadora, favoreciendo desde luego el incremento de la competitividad. Orientando sus acciones a estrechar las relaciones entre el trabajador y la empresa generando a futuro: confianza, lealtad y sentido de pertenencia entre ambas partes.
 - Capacitación del personal
 - Selección del personal
 - Estabilidad laboral
- **Capacidad Técnica.** La gran mayoría de las empresas hoy afrontan, el reto de desarrollar y mantener su crecimiento, para ello es necesario seguir un proceso de innovación continua en cada una de sus actividades, a partir del conocimiento profundo de la organización, la adaptación constante a los cambios tecnológicos que presenta el entorno y a las necesidades y expectativas del cliente.
 - Calidad de las instalaciones
 - Modernización Infraestructura
 - Instalaciones para discapacitados

- Tecnología y Sistemas de información
- Localización

• **Capacidad de Servicio.** La capacidad de servicio tiene gran importancia porque se relaciona directamente con la percepción de la calidad del mismo. Por medio de la calidad del servicio entregado el Hotel se diferenciará de su competencia, como accionar crítico para ganar y conservar los clientes. Esta capacidad debe estar enfocada a dos objetivos fundamentales: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional.

- Frecuencia del Servicio
- Precio del servicio
- Uso capacidad Instalada
- Satisfacción del cliente

7.3.1.2 Descripción de las variables de capacidades internas de la empresa

Tabla 25 - Matriz Capacidades internas del Hotel Agualongo

VARIABLES	DESCRIPCIÓN SITUACIÓN
1. CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL	
Gestión Administrativa	En el hotel se está implementando un modelo de gestión administrativa bajo la Norma NTC 6001.
Respaldo Financiero	La unidad cuenta con el respaldo financiero de COMFAMILIAR y con la eficiencia de sus procesos en ésta área.
2. CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS	
Posicionamiento Institucional	La unidad de negocio cuenta con el respaldo del posicionamiento institucional del que goza COMFAMILIAR en la región
Comunicación Comercial	Escasa preocupación por los procesos de promoción del portafolio de servicios a empresarios y público en general

	<p>El hotel cuenta con un portal web a través del cual el usuario puede conocer las instalaciones, habitaciones y ambientes con los que cuenta; además de la posibilidad de realizar reservas, sin embargo, este medio no es ampliamente conocido y utilizado por el cliente dado que no se registra mayor actividad en la página, lo que indica una falta de promoción de los canales de comunicación con el cliente.</p> <p>Deficiente comunicación entre cliente-empresa</p>
Fidelización del cliente	Inexistencia de una política de CRM para la fidelización de clientes
Valor agregado del servicio	<p>Deficiente oferta de servicios adicionales</p> <p>No se cuenta con la extensión del servicio de alojamiento con la de transporte: aeropuerto-hotel, hotel-aeropuerto.</p>
Recordación de marca	Existe una destacada recordación de marca en los clientes actuales y potenciales del Hotel
3. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	
Capacitación del personal	Deficientes procesos de capacitación del personal en temas tales como: protocolo, atención al cliente, manejo de eventos, restaurante, bar, alojamiento, entre otros temas.
Selección del personal	Deficiente proceso de selección del personal
Estabilidad laboral	Alta rotación de personal y contratación por outsourcing, lo que termina por afectar la continuidad en los procesos de capacitación y en términos generales, el desempeño del personal.
4. CAPACIDAD TÉCNICA	
Calidad de las instalaciones	Las habitaciones del Hotel Agualongo presentan un insuperable confort y calidad.

Modernización Infraestructura	Es uno de los hoteles más grandes de la ciudad, contando con un amplio número y tamaño físico de las habitaciones. Deficiente planeación de actividades de mantenimiento correctivo en fachada y ascensores
Instalaciones para discapacitados	El hotel no cuenta con instalaciones físicas adecuadas para el desplazamiento de personas discapacitadas
Tecnología y Sistemas de información	Carencia de Software Hotelero
Localización	Estratégica, en el centro de la ciudad
5. CAPACIDAD DE SERVICIO	
Frecuencia del servicio	Alta intención de recompra manifestada por el mercado objetivo del Hotel
Precio del servicio	El hotel presenta altos precios por habitación en relación a la competencia
Uso Capacidad Instalada	Bajos niveles de ocupación mensual de la capacidad instalada del Hotel
Satisfacción del Cliente	Deficiente servicio post-venta, así como del seguimiento a los indicadores de satisfacción del cliente.

7.3.1.3 Matriz PCI

Tabla 26 - Matriz PCI del Hotel Agualongo

1. CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL		DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Gestión Administrativa				x			x		
2	Respaldo Financiero				x			x		
1. CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS		DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Posicionamiento Institucional				x				x	

2	Comunicación Comercial	x						x		
3	Fidelización del cliente		x					x		
4	Valor agregado del servicio	X						x		
5	Recordación de marca				x			x		
2. CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO		DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Capacitación del personal	x						x		
2	Selección del personal	x						x		
3	Estabilidad laboral	x						x		
3. CAPACIDAD TÉCNICA		DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Calidad de las instalaciones			x				x		
2	Modernización Infraestructura					x		X		
3	Instalaciones para discapacitados		x					X		
4	Tecnología y Sistemas de información					x		x		
5	Localización				x			x		
4. CAPACIDAD DE SERVICIO		DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Frecuencia del servicio				x			x		
2	Precio del servicio		X					x		
3	Uso Capacidad Instalada	X						x		
4	Satisfacción del Cliente		x					x		

Fuente: la presente investigación – Año 2013

7.3.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno M.E.F.I. La matriz de evaluación del factor interno MEFI permite conocer las fortalezas y debilidades al interior de una empresa, para lo cual se establecen los siguientes rangos de clasificación:

- Debilidad mayor, calificación = 1
- Debilidad menor, calificación = 2
- Fuerza menor, calificación = 3
- Fuerza mayor, calificación = 4

En tal sentido, los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las entidades que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte:

Tabla 27 - Matriz MEFI del Hotel Agualongo

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO				
HOTEL AGUALONGO				
No	FACTORES INTERNOS	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
FORTALEZAS INTERNAS				
1	Gestión Administrativa	0,05	4	0,2
2	Respaldo Financiero	0,06	4	0,24
3	Posicionamiento Institucional	0,04	3	0,12
4	Recordación de marca	0,05	3	0,15
5	Modernización Infraestructura	0,06	4	0,24
6	Tecnología y Sistemas de información	0,05	3	0,15
7	Localización	0,05	3	0,15
8	Frecuencia del servicio	0,04	3	0,12
DEBILIDADES INTERNAS				
1	Comunicación Comercial	0,06	1	0,06
2	Fidelización del cliente	0,06	1	0,06
3	Valor agregado del servicio	0,06	1	0,06
4	Capacitación del personal	0,05	1	0,05
5	Selección del personal	0,04	1	0,04
6	Estabilidad laboral	0,05	1	0,05
7	Instalaciones para discapacitados	0,04	2	0,08
8	Calidad de las instalaciones	0,06	2	0,12
9	Precio del servicio	0,06	2	0,12
10	Uso Capacidad Instalada	0,06	1	0,06
11	Satisfacción del Cliente	0,06	1	0,06
TOTALES		1		2,13

Fuente: la presente investigación – Año 2013

En el diagnóstico interno del Hotel Agualongo se encontraron ocho (8) fortalezas y once (11) debilidades. Las cuales al ser evaluadas y analizadas de manera global arrojaron un puntaje de 2.13, por debajo de la media de ponderación en 0.27 puntos, lo que indica que la posición estratégica interna del Hotel está por debajo de la media, debido principalmente a que las funciones de operaciones central de toda organización, como lo son el área de Talento Humano y de Mercadeo presentan grandes falencias de funcionamiento. Pese a ello, el Hotel cuenta con un alto respaldo financiero, administrativo y de marca por parte de COMFAMILIAR de Nariño. Puntos focales que dan prestigio y credibilidad al Hotel como unidad de negocios de COMFAMILIAR empresa de gran renombre en Nariño.

7. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

8.1 MATRIZ DOFA.

La flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, se define como la capacidad que tiene una empresa, para hacer frente al avance y desarrollo de sus entornos. En este sentido, el Hotel Agualongo, se desea consolidar como una organización estratégica, preparada para asumir y aprovechar los diversos cambios que se presentan en el entorno; un ejemplo de ello, se evidencia, en que hasta el momento es una de las empresas hoteleras más destacadas en el departamento.

No obstante estos esfuerzos se ven pequeños a la hora de seguir avanzando en términos de crecimiento empresarial, por lo que se hizo necesario realizar un análisis minucioso de la gestión que lleva el Hotel en cada una de sus áreas que potencialice los mejores rendimientos económicos a través de la satisfacción del cliente, prestigio de marca e incremento de la cuota de mercado.

A continuación se expone la matriz DOFA con las estrategias propuestas en base a la identificación de variables del entorno interno y externo de la compañía:

Tabla 28 - Resumen variables DOFA Hotel Agualongo

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Gestión Administrativa	D1	Comunicación Comercial
F2	Respaldo Financiero	D2	Fidelización del cliente
F3	Posicionamiento Institucional	D3	Valor agregado del servicio
F4	Recordación de marca	D4	Capacitación del personal
F5	Modernización Infraestructura	D5	Selección del personal
F6	Tecnología y Sistemas de información	D6	Estabilidad laboral
F7	Localización	D7	Calidad de las instalaciones
F8	Frecuencia del servicio	D8	Precio del servicio
		D9	Uso Capacidad Instalada
		D10	Satisfacción del Cliente

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Agremiación COTELCO	A1	Aeropuerto
O2	Sector Turístico	A2	Competencia
O3	Ubicación geográfica	A3	Condición del mercado
O4	Infraestructura Vial Ecuador	A4	Regulación de precios, tarifas e impuestos

Tabla 29 - Matriz DOFA del Hotel Agualongo

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		MATRIZ DOFA HOTEL AGUALONGO		F1	Gestión Administrativa
F2	Respaldo Financiero			D2	Fidelización del cliente
p	Posicionamiento Institucional			D3	Valor agregado del servicio
F4	Recordación de marca			D4	Capacitación del personal
F5	Modernización Infraestructura			D5	Selección del personal
F6	Tecnología y Sistemas de información			D6	Estabilidad laboral
F7	Localización			D7	Calidad de las instalaciones
F8	Frecuencia del servicio			D8	Precio del servicio
				D9	Uso Capacidad Instalada
		D10	Satisfacción del Cliente		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1 Agremiación COTELCO		1 F1, F2, F3, F4 - O2, O3: Entablar alianzas estratégicas con el sector turístico, educativo y gubernamental, para el apoyo de eventos que promuevan la afluencia de turistas a la ciudad.		1 D1, D9 - O1, O2, O3, O4: Desarrollar el mercado del Hotel a través de un programa de Comunicación Comercial en lugares estratégicos del Ecuador (principalmente) y Suramérica.	

O2 Sector Turístico	2	F6 - O2, O3: Invertir en publicidad que promueva la visita de los internautas a la WEB del Hotel Agualongo	2	D2, D3, D10 - O2: Desarrollar el producto, a través de la Ampliación del Portafolio de Servicios Complementarios del Hotel, teniendo en cuenta las necesidades y satisfactores de su mercado.
O3 Ubicación geográfica	3	F6 - O2, O3: Fortalecer los servicios e información ofrecidos a través de la Página Web del Hotel Agualongo	3	D1, D2, D7, D9, D10 - O1, O2, O3: Penetrar el mercado Colombiano a través de un programa de mercadeo agresivo que ofrezca precios competitivos con instalaciones de lujo y servicios complementarios exclusivos.
O4 Infraestructura Vial Ecuador				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
A1 Aeropuerto	1	F3, F4 - A2, A3: Realizar un Joint Venture con las empresas hoteleras de la región, para la inversión en actividades de mercadeo que promocióne el turismo en la ciudad por extranjeros.	1	D2, D3, D10 - A2: Tercerizar los servicios complementarios del Hotel -existentes y otros nuevos (como casino)- con empresas de prestigio de la ciudad o del país.
A2 Competencia	2	F2, F4 - A4: Analizar el mercado hotelero en Pasto para determinar competitivamente las tarifas y precios de los servicios ofertados	2	D2, D3, D10 - A2: Realizar alianzas estratégicas con empresas de transporte intermunicipal y local, para el ofrecimiento del Servicio Transporte Seguro a los huéspedes del Hotel.
A3 Condición del mercado	3	F5, F6 - A2: Implementar por completo, el montaje de un sistema de información que mejore la productividad de las actividades organizacionales y operativas del hotel	3	D2, D5, D6, D10 - A2: Realizar un proceso de internalización de los trabajadores contratados por tercerización en el Hotel.

<p>A4 Regulación de precios, tarifas e impuestos</p>	<p>4 F1, F2 - A2: Gestionar Recursos Financieros para la implementación de los programas de mercadeo, y de modernización y creación de espacios para la implementación de nuevos servicios complementarios al de alojamiento.</p>	<p>4 D2, D3, D10 - A2: Establecer un marketing de relaciones con los clientes del Hotel, a través de programas que ofrezcan promociones, descuentos y servicios especiales que estén hechos a la medida de las necesidades de los mismos.</p> <p>5 D7, D8, D9, D10 - A2: Introducir mejoras a las instalaciones del Hotel, de tal manera que sus habitaciones y los espacios reservados para los servicios complementarios, inspiren un ambiente de exclusividad y confort.</p>
--	---	---

8. REDIRECCIONAMIENTO IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

9.1 MISIÓN, VISIÓN

Tabla 30 - Redireccionamiento Misión - Visión Organizacional

	ACTUAL	REDIRECCIONADA
MISIÓN	<p>Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros huéspedes y clientes, ofreciendo productos y servicios Hoteleros de calidad, con excelente atención, precios competitivos, en forma oportuna y confiable; Para ello contamos con la participación de nuestro talento humano comprometido y eficiente, optimizando los recursos físicos, financieros y tecnológicos, contribuyendo al desarrollo cultural, social, turístico y económico de la región.</p>	<p>Nos dedicamos a brindar a nuestros huéspedes una experiencia de alojamiento inolvidable, en donde la paz de las montañas Andinas se refleje en el confort de nuestras instalaciones, en la calidez de nuestro equipo de trabajo y en la aventura cultural de nuestra ciudad.</p>
VISIÓN	<p>Ser en el año 2018, una empresa líder, Innovadora y sostenible, comprometida con la responsabilidad social y empresarial.</p>	<p>En el 2018, ser reconocidos a nivel nacional, como la Empresa Hotelera que brinda la mejor experiencia de alojamiento y hospedaje en la Región.</p>

9.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Innovación permanente: ofrecer a nuestros huéspedes una serie de beneficios sobresalientes, únicos en la ciudad.
- Actuación coordinada. Trabajar fuertemente hacia la consecución de objetivos comunes que enfoquen la energía del personal en una sola dirección.
- Vocación de liderazgo. Queremos ser líderes en los mercados en que servimos.
- Alta calidad en el servicio a los clientes. Buscamos la calidad, tanto por razones éticas como por el convencimiento de que un buen servicio constituye el medio más eficaz para conseguir la fidelización de nuestros clientes
- Potencia el Talento. Potenciar las competencias del talento humano mediante acciones sistemáticas de formación.
- Efectividad. Queremos optimizar la utilización de los recursos, mediante la flexibilidad; agilidad en los procesos; aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el desarrollo tecnológico; máxima objetividad en la selección del personal y atención continua a su formación y coordinación con los grupos de interés.
- Grupos de Interés. Impulsar el desarrollo de los grupos de interés a través del diálogo continuo y el establecimiento de procesos que ayuden a mejorar efectivamente sus condiciones de crecimiento en el medio.

9.3 VALORES CORPORATIVOS

- Identificación con el cliente
- Respeto a todo nivel
- Trabajo en equipo
- Calidad
- Profesionalismo
- Calidez

9.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Lograr la auto sostenibilidad financiera a largo plazo, mediante la administración eficiente de los recursos disponibles.
- Prestar servicio de calidad, calidez y oportunidad a su mercado y a la comunidad nariñense.
- Satisfacer, fidelizar y retener a nuestros grupos de interés.
- Promover una cultura de Gestión orientada a Resultados.
- Atraer, desarrollar, y mantener el Talento Humano en competencias necesarias, que permita incrementar la productividad, innovación empresarial y la cultura del servicio.
- Impulsar y mantener una cultura que propicie un ambiente laboral, favorable para la motivación del trabajador y su compromiso con el logro de los retos Corporativos.
- Disponer de adecuados sistemas de información integrados e infraestructura para una óptima gestión y prestación de servicios.

9. PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

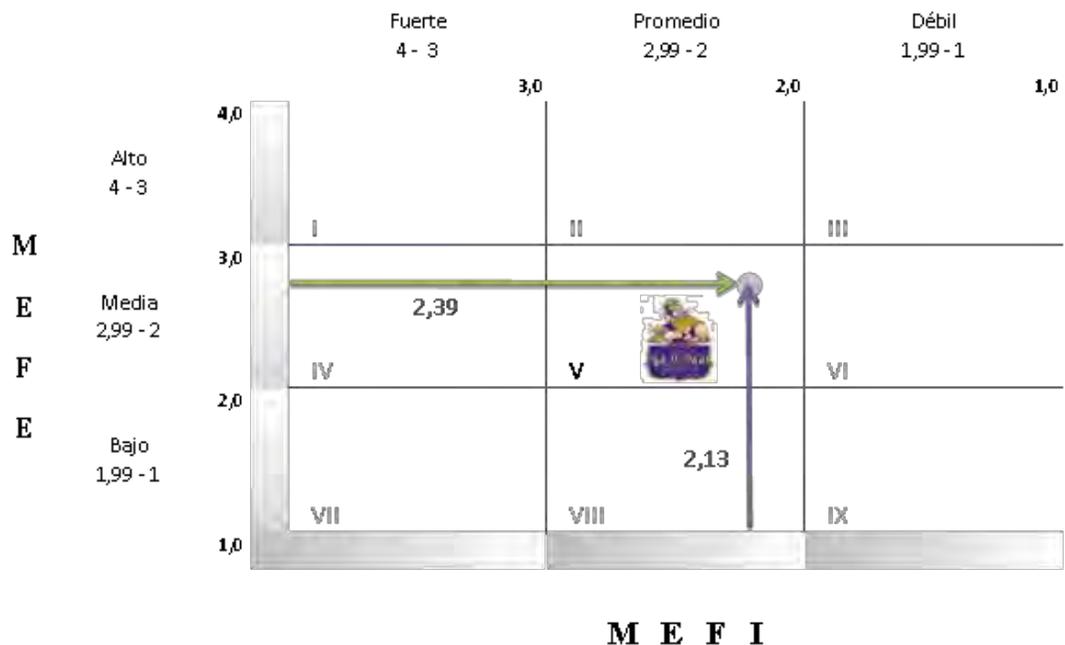
10.1 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

En el eje X de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 de la MEFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en la MEF E, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

Eje X - M.E.F.I.= 2,13

Eje Y - M.E.F.E. = 2,39

Gráfica 17 - Matriz Interna y Externa del Hotel Agualongo



De acuerdo con el resultado obtenido por El Hotel Agualongo, la empresa se encuentra en el cuadrante V, por lo que se recomiendan estrategias para Retener y Mantener, es decir: Estrategias de **Penetración en el Mercado**, lo cual sugiere

un mayor gasto en el área de Mercadeo y Comunicación con los clientes por parte de la empresa; y una estrategia de **Desarrollo del Producto**, que incentiva al aumento de las ventas mediante una modificación o mejoría del servicio que presta el Hotel.

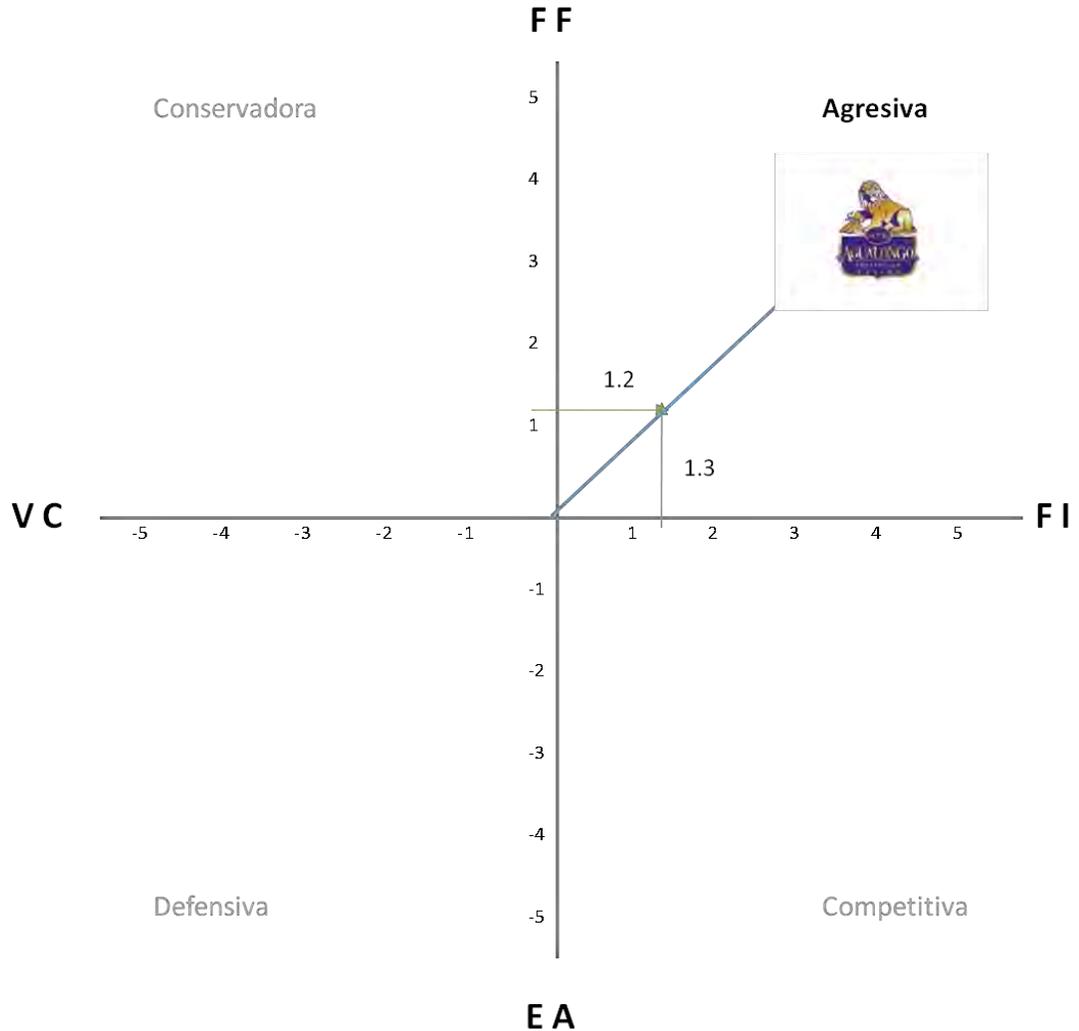
10.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN PEYEA.

Indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]).

Tabla 31 - Matriz PEYEA del Hotel Agualongo

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA	CALIFICACIÓN											Promedio Ponderado	
	-1	-2	-3	-4	-5	-6	1	2	3	4	5		6
FORTALEZA FINANCIERA (FF)													
Respaldo financiero												X	4.5
Solidez y sostenibilidad Financiera												X	
Flujo de caja												X	
Liquidez												X	
Rendimiento de la Inversión							X						
Riesgo que implica el negocio								X					
Facilidad de salida del mercado								X					
TOTAL FACTOR							2	6				24	
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)													
Posicionamiento institucional										X			4
Precios del Servicio							X						
Índices de Productividad								X					
Potencial de Crecimiento											X		
Potencial de Utilidades										X			
TOTAL FACTOR							1	3		10	6		
VENTAJA COMPETITIVA (VC)													
Participación del mercado			X										

Gráfica 18 - Matriz PEYEA Hotel Agualongo



10.2.1 Conclusión PEYEA. El Hotel Agualongo se ubica dentro del Cuadrante I: Estrategias Agresivas, lo que quiere decir que es una empresa financieramente fuerte, caracterizada por poca turbulencia ambiental producto de una ventaja competitiva importante en la industria, pues el hotel cuenta con un buen nivel de recordación de marca y una excelente localización, aspectos que brindan en determinado momento su fuerza financiera, la cual debe ser aprovechada al máximo por la empresa para potenciar sus estrategias de mercadeo; de igual manera, si bien la industria hotelera muestra un potencial crecimiento por el impulso del sector turístico a nivel regional, los precios del servicio ya son una variable inelástica que no se pueden incrementar, por ello la clave de este sector

se basa en el aprovechamiento de la capacidad instalada del Hotel, es decir, en sus indicadores de productividad que por el momento se encuentran bajos. Por ello, si bien la empresa muestra fortaleza en variables como posicionamiento y respaldo financiero, hace falta para su mejora factores internos que den una mejor calidad en el servicio y un mercadeo bien estructurado. De esta manera, la empresa se alcanza a incluir tímidamente – la ubicación en el cuadrante se da con puntuaciones bajas-, en estrategias Agresivas, no sin antes fortalecer sus actividades organizacionales que generan valor y establecen un puente de comunicación con el cliente.

Por tal motivo, para la situación y condicionamientos de la empresa, es pertinente la utilización de estrategias de mercadeo tales como: **Penetración de Mercados o Desarrollo de Producto.**

En tal sentido la estrategia de Penetración en el Mercado radica en incrementar la participación de la empresa en los mercados que opera y con los servicios actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico mediante:

- Desarrollo de la demanda primaria
- Aumento la cuota de mercado
- Adquisición de mercados
- Defensa de una posición de mercado
- Racionalización del mercado
- Organización del mercado

Es por ello que el hotel deberá ampliar sus esfuerzos desarrollando nuevos servicios con precios y/o tarifas acordes con la competencia, realizar mejoras en el servicio actual, intensificar las actividades correspondientes a promoción y publicidad y realizando una disminución en los precios, con esto se buscará ser más competitivos.

10.3 MATRIZ POLÍTICA DIRECCIONAL – MPD.

Para la elaboración de esta matriz se dispone del valor de la empresa en su Capacidad Competitiva en el mercado, los cuales serán ubicados en el eje Y; en el eje X se dispondrá el resultado de la evaluación de los factores que hacen atractiva a la industria donde compete la organización. Para ello se escogieron las siguientes variables de análisis:

- Tamaño del mercado
- Rentabilidad del sector
- Competencia
- Crecimiento del mercado

- Flexibilidad de los precios
- Nivel Tecnológico

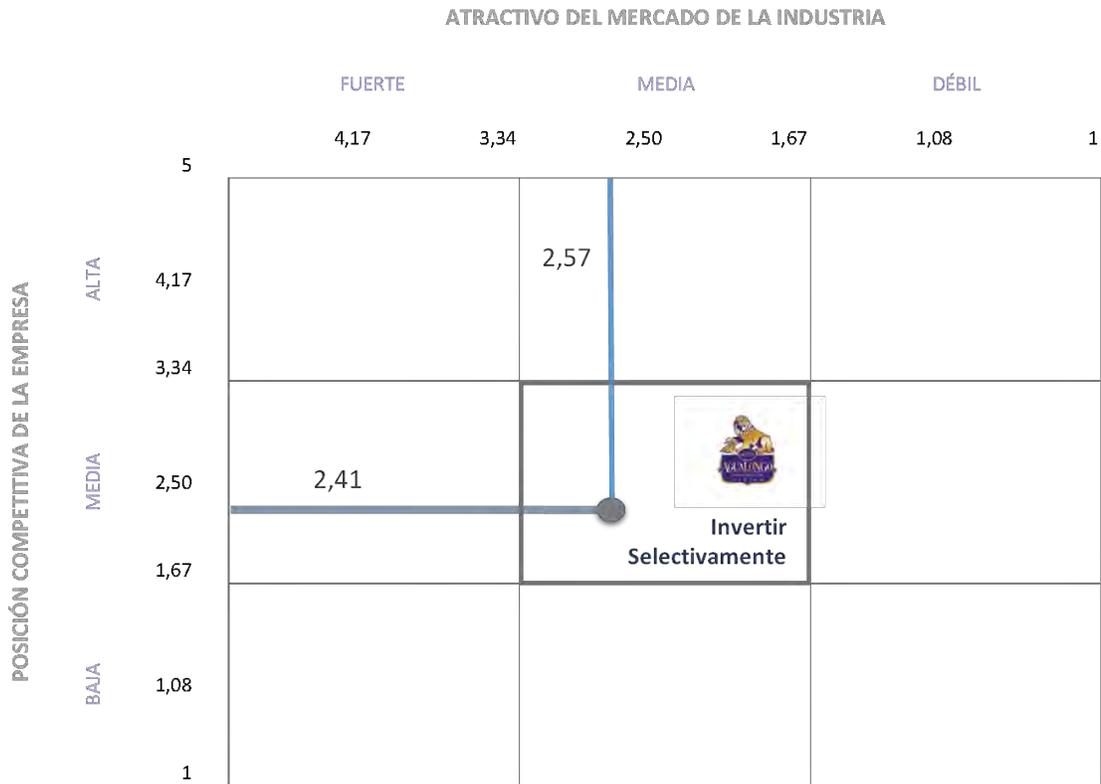
Tabla 32 - Matriz Atractivo del Mercado del Hotel Agualongo en la Industria

VARIABLES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Tamaño del mercado	0,16	3	0,48
Rentabilidad del sector	0,13	3	0,39
Competencia	0,2	2	0,4
Crecimiento del mercado	0,14	4	0,56
Flexibilidad de los precios	0,16	2	0,32
Nivel Tecnológico	0,21	2	0,42
	1		2,57

10.3.1 Resultados

- Matriz MPD: 2,57 – Eje X
- Matriz MPC: 2,41 – Eje Y

Gráfica 19 - Matriz MPD del Hotel Agualongo



El análisis de la Matriz sugiere que la posición del Hotel dentro del sector, el establecimiento de una directriz estratégica orientada hacia el apoyo **diferenciación del producto** y el aumento de la rentabilidad de la empresa. Así mismo se debe procurar tener una **clara segmentación del mercado** y un plan para contrarrestar las debilidades de la empresa, las cuales se enfocan en el área de Mercadeo y Talento Humano.

10.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

10.4.1 Crecimiento del Mercado. El sector turístico es uno de los sectores que presentan más rápido crecimiento en la economía mundial, así como en la colombiana que ha demostrado un comportamiento positivo desde la recuperación de la crisis económica de 2003 y desde el cambio de las condiciones de seguridad país, para la entrada de turistas al país. El ritmo de crecimiento en esta actividad viene dado en un promedio de 10% anual, donde se declara que de los más de

millón y medio (1,69 millones⁵⁰) de turistas que visitaron el país en 2012, el 61,3% entraron por asunto de turismo. Pese a ello, la participación de este sector en el PIB, no es muy significativa, alcanzando apenas un 2% en 2012, en comparación a otros países en vías del desarrollo en el continente, como Barbados o Costa Rica, que aportaron más del 10% al PIB de su país. Colombia, presenta una serie de debilidades que restan competitividad a este sector en temas como la infraestructura vial y portuaria, la falta de interés en las regiones de promocionar sus atractivos turísticos, la escasa certificación de calidad en los servicios hoteleros y por supuesto, la violencia endémica que afecta a este país. No obstante, Colombia ha mejorado en este tipo de indicadores debido a los gremios que junto con el gobierno tratan de mejorar las condiciones en que se desarrolla el sector.

En esta materia, es importante resaltar que de acuerdo al Plan Regional de Competitividad de Nariño 2012-2015, se ha planteado al Sector Turístico como eje fundamental para impulsar el desarrollo de la región, por tanto, muchos de los esfuerzos del gobierno y entidades aliadas, actualmente, se encuentran encaminados hacia la ejecución de actividades que generen una mayor afluencia turística en el departamento. Teniendo en cuenta que cada año se desplazan hacia Nariño, aproximadamente 4.027.785 viajeros entre extranjeros no residentes en Colombia, pasajeros aéreos nacionales y salida de pasajeros terminal de transporte terrestre -según cifras dadas por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo para el departamento de Nariño en 2012-.

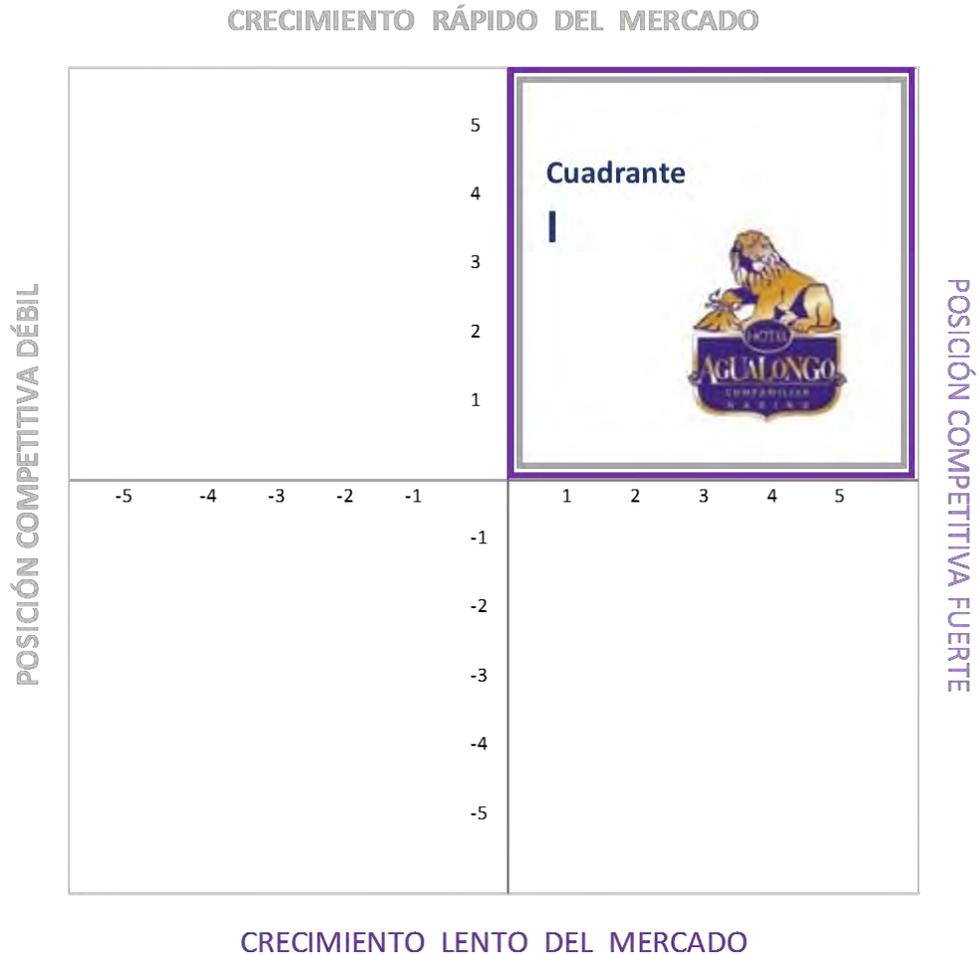
10.4.2 Posición Competitiva de la Empresa. El subsector al cual pertenece el hotel, presenta un nivel de rivalidad medio, debido a que en el mercado solo unos pocos hoteles pueden competirle en la ciudad, tales como el Morasurco, el Cuellar's, el Loft Hotel, etc. Sin embargo, Pasto no es una ciudad de afluencia turística destacada, debido a ello, la visita de posibles clientes para los hoteles es muy escasa, tornando un mayor ambiente competitivo a la hora de capturar a los posibles usuarios del servicio de hospedaje.

Adicional a esto, el Hotel posee ciertas desventajas en términos de infraestructura –aunque ya se encuentra en proceso de modernización-, así como de implementación de tecnologías como software que agilicen la prestación del servicio y profundicen las relaciones con el cliente. No obstante, variables de la estructura organizacional de la empresa, como Talento humano y Mercadeo, son factores que deben trabajarse con detenimiento para instaurar una fortaleza competitiva sobresaliente y distintiva por encima de sus competidores.

⁵⁰MESA, R. Javier. El turismo, nuevo sector estratégico. Periódico El Colombiano (En línea). Abril 14 de 2013. Disponible en: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/el_turismo_nuevo_sector_estrategico/el_turismo_nuevo_sector_estrategico.asp. Citado (29/11/2013)

10.4.3 Resultados Matriz

Gráfica 20 - Matriz de la Gran Estrategia Hotel Agualongo



Como se puede observar, el Hotel Agualongo se ubica en el Cuadrante I de la matriz, debido a que la empresa se encuentra en un sector que a nivel nacional es punto estratégico de desarrollo por la gran afluencia de turistas. Gestando un gran mercado potencial para el Hotel debe captar a través de estrategias que atraigan estos turistas a la ciudad de forma permanente durante todo el año; por ello el Agualongo debe prepararse para convertirse en un establecimiento que pueda estar a la altura de las grandes empresas hoteleras del país, y por ende, reconocido como el mejor de la ciudad.

Adicional a esto, pese a que hoy por hoy, el Hotel goza de un buen prestigio dentro del gremio, se aprecia que con los grandes cambios que plantea el

entorno, las características del servicio que ofrece el Agualongo se van a ver insuficientes a la hora de demostrar total excelencia y eficiencia en el tema de hospedaje. Por tanto, la empresa tiene que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado con un desarrollo intensivo del mismo, recomendándose desarrollar servicios adicionales al de alojamiento que puedan brindar una experiencia de hospedaje en donde el cliente sienta el respaldo, la calidez y la calidad como factores únicos que sólo puede hacer el Hotel Agualongo en la ciudad.

Por tanto, las estrategias para mantener a los clientes y capturar los potenciales, así como la de aumentar la participación del mercado, son las siguientes: en primera instancia realizar un riguroso análisis de la competencia, de las preferencias de los consumidores y de los principales clientes, para ello pueden vincular la página web a las redes sociales, con una sección de comentarios, que le permitirá al hotel tener información de primera mano sobre lo que piensan los clientes.

De igual manera, deben considerar la implementación de una plataforma de mensajería instantánea en el sistema de reservas, de modo que el cliente una vez realizada la reserva, reciba un mensaje de confirmación con los detalles de la reserva.

Adicionalmente, deben implementar estrategias de reorganización de los canales de servucción para atender nuevos mercados, el mejoramiento paulatino de la rentabilidad, la diversificación y diferenciación del producto, entre otras, estrategias que permitirán la satisfacción del cliente e incrementar la rentabilidad del hotel.

10.5 MATRIZ BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

10.5.1 Construcción Matriz. Para la elaboración de la matriz vamos se hace necesario utilizar las siguientes formulas:

- **Dinámica de la Venta**

$$TC = \frac{\text{VENTAS AÑO ACTUAL} - \text{VENTAS AÑO ANTERIOR}}{\text{VENTAS AÑO ANTERIOR}} * 100$$

- **Cuota del Mercado**

$$CM = \frac{\text{COMPRADORES DE NUESTRA EMPRESA}}{\text{MERCADO META}} * 100$$

- **Cuota del Mercado Relativa**

$$CMR = \frac{\text{CUOTA PROPIA DE MERCADO}}{\text{CUOTA DEL LIDER DEL MERCADO}}$$

Identificación de las unidades estratégicas de negocio del Hotel Agualongo y sus ventas según los años 2011-2012.

Tabla 33 - Unidades Estratégicas del Hotel Agualongo

UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO (UEN)		VENTAS	
		AÑO 2011	AÑO 2012
1.	RESTAURANTE Y CAFETERIA	\$537.990.670	\$571.766.807
2.	MINIBAR	\$98.198.648	\$78.904.746
3.	HOSPEDAJE	\$773.684.881	\$954.106.858
4.	ZONA HUMEDA	\$2.526.558	\$1.791.809
5.	EVENTOS	\$14.369.369	\$13.140.425
	TOTAL	\$1.426.770.126	\$1.619.710.645

Calculo de la Dinámica y Estructura de ventas del Hotel para el año 2012.

Tabla 34 - Estructura ventas del Hotel para el año 2012

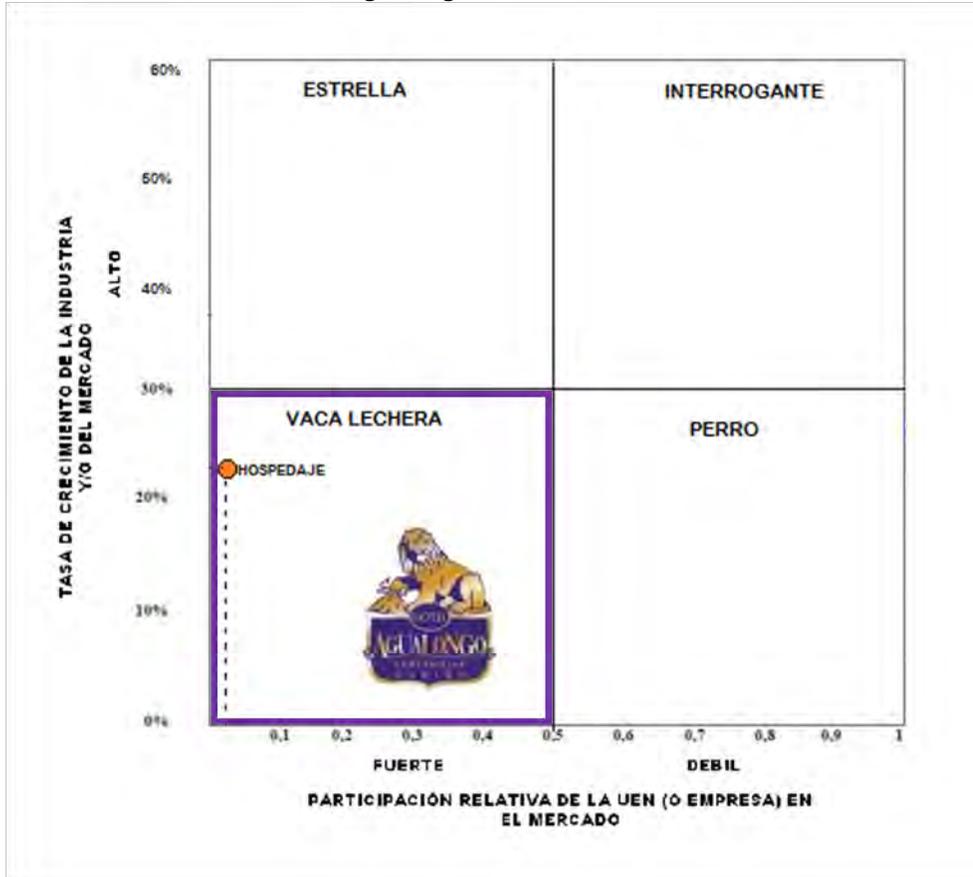
UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO (UEN)		Dinámica en % Año 2012=100%	Estructura en el %
		\$1.619.710.645	100%
1.	RESTAURANTE Y CAFETERIA	\$571.766.807	35.3%
2.	MINIBAR	\$ 78.904.746	4.87%
3.	HOSPEDAJE	\$954.106.858	58.9%
4.	ZONA HUMEDA	\$ 1.791.809	0.12%
5.	EVENTOS	\$ 13.140.425	0.81%

Elaboración de la tabla con los datos necesarios para elaborar la Matriz BCG.

UNIDADES ESTRATEGICAS DE NEGOCIO (UEN)	CUOTA DEL MERCADO HOTEL AGUALONGO	CUOTA DEL MERCADO DEL LIDER	CUOTA DEL MERCADO RELATIVA	DINAMICA DE LA VENTA	ESTRUCTURA DE LA VENTA
HOSPEDAJE	0.017%	0.02%	0.0034	23.31%	58.9%

Diseño de la Matriz para el Hotel Agualongo.

Gráfica 21 - Matriz BCG Hotel Agualongo



10.5.2 Interpretación de los resultados de la Matriz BCG. La unidad estratégica de Negocio Hospedaje, se encuentra en el cuadrante de las vacas lecheras, lo que quiere decir que no tienen mucho crecimiento en el mercado pero tiene buena participación lo que genera gran rentabilidad para la empresa.

La mayor parte de sus clientes llevan tiempo con ellas y siguen siendo fieles, por lo cual los costos de marketing no son altos; Sin embargo se hace necesaria la inversión en promoción y publicidad para apoyar y desarrollar las demás unidades estratégicas de negocios(UEN) que necesitan más recursos; De igual manera se debe optar por brindarle al servicio cualidades distintas para atraer al comprador ante las ofertas de la competencia, para ello es importante la implementación de nuevas tecnologías, mejorar la infraestructura tanto interna como externa y ofrecer servicios postventa que aún no son manejados por la empresa pero que de una u otra manera no solo le permitirá mantener los clientes, sino también para captar nuevos.

10.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

10.6.1 Series de Estrategias Uno

Tabla 35 - Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica Hotel Agualongo – Parte Uno

Factor	Clasificación	PENETRACIÓN DEL MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO		DESARROLLO DEL MERCADO	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
(F1) - Gestión Administrativa	0,05	4	0.24	-	-	4	0.24
(F2) - Respaldo financiero	0,06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
(F3) - Posicionamiento Institucional	0,04	-	-	-	-	4	0.16
(F4) –Recordación de Marca	0,05	3	0.15	3	0.15	4	0.24
(F5) – Modernización e Infraestructura	0,06	4	0.24	4	0.24	-	-
(F6) - Tecnología y sistemas de información	0,05	4	0.24	4	0.24	2	0.1
(F7) – Localización	0,05	3	0.15	-	-	2	0.1
(F8) –Frecuencia del servicio	0,04	2	0.08	-	-	-	-
D1) –Comunicación Comercial	0,06	4	0.24	-	-	4	0.24
(D2) - Fidelización de los clientes	0,06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
(D3) - Valor agregado de los servicios	0,06	4	0.18	4	0.24	4	0.24
(D4) - Capacitación del personal	0,05	3	0.15	2	0.1	-	-
(D5) - Selección del personal	0,04	-	-	-	-	-	-
(D6) - Estabilidad laboral	0,05	-	-	-	-	-	-
(D7) - Instalaciones para discapacitados	0,04	4	0.16	2	0.08	4	0.16

(D8) –Calidad de las Instalaciones	0,06	4	0.24	-	-	-	-
(D9) - Precio del servicio	0,06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
(D10) - Uso Capacidad Instalada	0,06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
(D11) Satisfacción del Cliente	0,06	4	0.24	4	0.24	3	0.18
(O1) – Agremiación COTELCO	0,09	4	0.36	-	-	4	0.36
(O2) – Sector Turístico	0,12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
(O3) - Ubicación geográfica	0,08	4	0.32	-	-	4	0.32
(O4) - Infraestructura Vial Ecuador	0,09	-	-	-	-	4	0.36
(O5) – Capacitación SENA	0,08	2	0.16	-	-	-	-
(A1) - Aeropuerto	0,10	3	0.30	-	-	4	0.40
(A2) - Volcán Galeras	0,06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
(A3) - Orden Público	0,07	4	0.40	3	0.21	4	0.28
(A4) – Parahotelería	0,06	3	0.30	3	0.18	4	0.24
(A5) – Competencia	0,10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
(A6) – Condición del Mercado	0,09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
(A7) - Regulación de precios y tarifas	0,06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
SUMA DE PUNTAJES DE ATRACCION	2.00		6.74		4.27		6.3

Fuente: la presente investigación – Año 2013

10.6.2 Series de Estrategias Dos

Tabla 36 - Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica Hotel Agualongo – Parte Dos

Factor	Clasificación	RIESGO COMPARTIDO		DIVERSIFICACION CONCENTRICA		DIVERSIFICACION HORIZONTAL	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
(F1) - Gestión Administrativa	0,05	4	0.24	4	0.24	4	0.24
(F2) - Respaldo financiero	0,06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
(F3) - Posicionamiento Institucional	0,04	-	-	2	0.08	4	0.16
(F4) –Recordación de Marca	0,05	-	-	-	-	4	0.24
(F5) – Modernización e Infraestructura	0,06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
(F6) - Tecnología y sistemas de información	0,05	4	0.24	4	0.24	4	0.24
(F7) – Localización	0,05	-	-	-	-	-	-
(F8) –Frecuencia del servicio	0,04	-	-	-	-	-	-
D1) –Comunicación Comercial	0,06	3	0.18	-	-	4	0.24
(D2) - Fidelización de los clientes	0,06	4	0.24	-	-	4	0.24
(D3) - Valor agregado de los servicios	0,06	4	0.24	3	0.18	4	0.24
(D4) - Capacitación del personal	0,05	-	-	3	0.15	2	0.1
(D5) - Selección del personal	0,04	-	-	3	0.12	-	-
(D6) - Estabilidad laboral	0,05	-	-	3	0.12	-	-
(D7) - Instalaciones para discapacitados	0,04	3	0.12	-	-	3	0.12
(D8) –Calidad de las Instalaciones	0,06	2	0.12	-	-	4	0.24
(D9) - Precio del servicio	0,06	4	0.24	4	0.24	4	0.24

(D10) - Uso Capacidad Instalada	0,06	4	0.24	-	-	-	-
(D11) Satisfacción del Cliente	0,06	-	-	4	0.24	-	-
(O1) – Agremiación COTELCO	0,09	-	-	-	-	3	0.27
(O2) – Sector Turístico	0,12	4	0.48	3	0.36	4	0.48
(O3) - Ubicación geográfica	0,08	3	0.24	-	-	4	0.32
(O4) - Infraestructura Vial Ecuador	0,09	4	0.36	4	0.36	-	-
(O5) – Capacitación SENA	0,08	-	-	4	0.32	-	-
(A1) - Aeropuerto	0,10	-	-	4	0.40	-	-
(A2) - Volcán Galeras	0,06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
(A3) - Orden Público	0,07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
(A4) – Parahotelería	0,06	-	-	4	0.24	-	-
(A5) – Competencia	0,10	4	0.40	4	0.40	-	-
(A6) – Condición del Mercado	0,09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
(A7) - Regulación de precios y tarifas	0,06	4	0.24	4	0.24	3	0.18
SUMA DE PUNTAJES DE ATRACCION	2.00	4.94	5.29	4.82			

10.6.3 Análisis Matriz. Teniendo en cuenta el total de la suma de los atractivos de las tablas anteriores, dentro de las estrategias planteadas, la **Penetración del Mercado** y el **Desarrollo del Producto** obtuvieron los puntajes más sobresalientes, tanto en la serie de estrategias uno como en la dos - ver Tabla 36-. Dado este fenómeno, éstas estrategias se convierten en directrices vitales para el Hotel, pues al incrementar el flujo de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, alcanzará un nivel mayor de posicionamiento y recordación de marca en el mercado.

Estas estrategias se puede llevar a cabo provocando que los clientes potenciales recurran al servicio, atrayendo a los clientes de la competencia o expandir el radio de alcance del mercado del sector hotelero en Pasto.

Desde el punto de vista del Hotel Agualongo la penetración de mercado exigirá crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo como lo indican los factores analizados en la matriz.

En el caso del crecimiento interno se desarrollará a través de la promoción de nuevos servicios, lo que implicaría un desarrollo del producto a través del ofrecimiento de servicios complementarios que sean propios con el mismo formato comercial y en el mismo mercado en el que opera el Hotel y en la adopción de esquemas Gerenciales novedosos tales como sistemas de información para tener disponibilidad presupuestaria acorde a las necesidades del mercado. De igual manera es importante mantener al personal capacitado y hacerle saber la importancia que tiene su participación para el cumplimiento del objetivo del hotel.

Por su parte, la alternativa de crecimiento externo puede llevarse a cabo a través de dos posibilidades: en primer lugar mejorando el proceso de servucción con el mejoramiento de los recursos físicos para la prestación del mismo y del mejoramiento de las condiciones y desarrollo del talento humano –que viene, siendo el personal vitalicio con el que el cliente entra en contacto-. Y en segundo lugar, con la explotación de la fórmula de las franquicias, dentro del Hotel, recordando que actualmente se trabaja en el arrendamiento del espacio de cafetería con la empresa Guadalquivir.

Como puede observarse la penetración de mercado y con ella el desarrollo de productos es por tanto, estrategias de crecimiento con reducido riesgo. Debido a esta circunstancia, estas deben ser unas estrategias por la que deben optar en primer lugar las empresas con alto nivel de reconocimiento y calidad como lo es el caso del Hotel Agualongo ya que supone la explotación del negocio básico con un riesgo muy controlado debido al alto conocimiento del producto-mercado en el que trabaja la empresa.

Sin embargo es importante señalar que dentro de la serie de estrategias dos, se destacó la Diversificación Concéntrica que es una estrategia que sugiere ofrecer nuevos servicios al público en general, como por ejemplo un SPA, que complementarían muy bien el servicio de alojamiento del Hotel, por tanto se ha escogido esta estrategia como complementaria al desarrollo de producto, y estas a su vez, como apoyo para la gran estrategia Penetración del Mercado.

10. ANALISIS COMERCIAL DEL HOTEL AGUALONGO

11.1 INGRESOS

Tabla 37 - Ingresos del Hotel Agualongo

		AÑO 2013	PROYECCION 2014
INGRESOS		1.897.430.833	2.087.173.917
41	OPERACIONALES	1.721.042.631	1.893.146.894
4155	RECREACION	1.721.042.631	1.893.146.894
415515	HOTELERIA	1.721.042.631	1.893.146.894
41551501	VTAS EXCLUIDAS MINIBAR SIN IMPTO	1.529.467	1.682.413
41551502	VENTAS EXCLUIDAS REST Y CAFETERIA HOTEL	473.546.677	520.901.345
41551503	CONVENIOS EXENTOS	7.603.907	8.364.297
41551504	RESTAURANTE Y CAFETERIA 16%	30.257.319	33.283.051
41551505	VENTAS EXCLUIDAS BAR	76.819.723	84.501.695
41551506	MINIBAR 16%	17.446.237	19.190.861
41551507	HOSPEDAJE 10%	57.829.848	63.612.833
41551508	ALQUILER DE SALONES 16%	18.667.357	20.534.093
41551509	HOSPEDAJE 16% HOTEL	983.243.584	1.081.567.942
41551510	SERVICIO DE TELEFONO 16%	65.744	72.318
41551512	SERVICIO DE LAVANDERIA 16%	2.820.581	3.102.639
41551514	SEGURO HOTELERO 16%	36.544.667	40.199.133
41551515	SERVICIOS ESPECIALES no gravados	8.456.051	9.301.656
41551516	ZONA HUMEDA	6.211.469	6.832.616
415597	DEVOLUCIONES Y REBAJAS	0	0
41559707	DEVOLUCIONES 10%	0	0
41559710	DEVOLUCIONES 16%	0	0
42	NO OPERACIONALES	176.388.203	194.027.023
4205	OTRAS VENTAS	0	0
420515	MATERIALES VARIOS 16%	0	0
420530	ENVASES Y EMPAQUES	0	0
4210	FINANCIEROS	2.242.993	2.467.293
421005	INTERESES	509.660	560.626
42100505	CORRIENTES	509.660	560.626

42100510	MORATORIOS	0	0
421040	DESCUENTOS CONDICIONADOS	1.733.333	1.906.667
4220	ARRENDAMIENTOS	154.296.071	169.725.678
422010	CONSTRUCCIONES Y EDIFICIOS 10%	0	0
422015	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES 16%	154.296.071	169.725.678
4245	UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES	2.708.000	2.978.800
424520	MAQUINARIA Y EQUIPOS	1.229.333	1.352.267
424524	EQUIPO DE OFICINA	1.414.667	1.556.133
424536	EQUIPO DE HOTEL Y RESTAURANTE	64.000	70.400
4250	RECUPERACIONES	16.933.336	18.626.670
425035	DE PROVISIONES	14.186.669	15.605.336
425050	REINTEGRO DE OTROS COSTOS Y GASTOS	2.746.667	3.021.333
4265	INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	191.627	210.789
426505	INGRESOS NO CAUSADOS	0	0
426598	AJUSTES ARTICULO 106/2649	191.627	210.789
4295	DIVERSOS	16.176	17.794
429505	APROVECHAMIENTOS	0	0
429551	EXCEDENTES	0	0
429553	SOBRANTES DE CAJA	3.288	3.617
429581	AJUSTE AL PESO	12.888	14.177

11.2 GASTOS

Tabla 38– Gastos del Hotel Agualongo

		AÑO 2013	PROYECCION 2014
GASTOS		477.777.028	494.499.224
51	OPERACIONALES DE ADMON Y SERV. SOC.	416.675.799	431.259.452
5105	GASTOS DE PERSONAL	115.078.387	119.106.130
510506	SUELDOS	64.983.905	67.258.342
510515	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	1.194.491	1.236.298
510520	RECARGOS	616.191	637.757
510521	VIATICOS	1.234.000	1.277.190
510527	AUXILIO DE TRANSPORTE	10.211.533	10.568.937
510530	CESANTIAS	5.638.107	5.835.440

510533	INTERESES SOBRE CESANTIAS	358.637	371.190
510536	PRIMA DE SERVICIOS	6.421.249	6.645.993
510539	VACACIONES	2.544.859	2.633.929
510542	PRIMAS EXTRALEGALES	82.903	85.804
51054205	PRIMA EXTRA DE SERVICIOS	0	0
51054210	PRIMA DE ANTIGUEDAD	0	0
51054215	PRIMA DE VACACIONES	82.903	85.804
510545	AUXILIOS	0	0
510551	DOTACION Y SUMINISTRO A TRABAJADORE	0	0
510563	CAPACITACION AL PERSONAL	0	0
510566	GASTOS DEPORTIVOS Y DE RECREACION	2.465.764	2.552.066
510568	APORTE A ARP	1.515.333	1.568.370
510569	APORTES A EPS	5.554.149	5.748.545
510570	APORTES A FONDOS DE PENSION Y CESAN	7.842.920	8.117.422
510572	APORTES A CAJAS DE COMPENSACION	3.444.292	3.564.842
510575	APORTES ICBF	542.673	561.667
510578	APORTES SENA	361.781	374.444
510584	GASTOS MEDICOS Y DROGAS	65.599	67.895
510595	OTROS	0	0
51059505	APOYO ECONOMICO	0	0
51059510	APORTES EPS APRENDICES	0	0
51059515	APORTE ARP APRENDICES	0	0
51059520	SALUD OCUPACIONAL	0	0
5108	PERSONAL CONTRATADO	0	0
510805	OUTSOURCING	0	0
5110	HONORARIOS	0	0
511035	ASESORIA TECNICA	0	0
5115	IMPUESTOS	45.506.615	47.099.347
511505	INDUSTRIA Y COMERCIO	13.140.245	13.600.154
511515	A LA PROPIEDAD RAIZ	14.772.424	15.289.459
511555	GRAVAMEN MOVIMIENTO FINANCIERO	4.855.792	5.025.745
511570	IVA DESCONTABLE	12.360.684	12.793.308
511575	IVA MAYOR VALOR DEL GASTO	377.469	390.681
5140	GASTOS LEGALES	6.689.983	6.924.132
514010	REGISTRO MERCANTIL	186.933	193.476
514015	TRAMITES Y LICENCIAS	6.503.049	6.730.656
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	91.955	95.173
514510	CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	0	0
514515	MAQUINARIA Y EQUIPO	91.955	95.173
514520	EQUIPO DE OFICINA	0	0

514525	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICAC.	0	0
5155	GASTOS DE VIAJE	62.667	64.860
515505	ALOJAMIENTO Y MANUTENCION	37.333	38.640
515515	PASAJES AEREOS	0	0
515520	PASAJES TERRESTRES	0	0
515595	PEAJES	25.333	26.220
5175	PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y PROMOCION	5.123.180	5.302.491
517505	PUBLICIDAD	5.123.180	5.302.491
5195	DIVERSOS	3.232.269	3.345.399
519505	COMISIONES	1.834.287	1.898.487
519520	REPRESENTACION Y RELAC. PUBLICAS	0	0
519530	UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	0	0
519545	TAXIS Y BUSES	0	0
519550	ESTAMPILLAS	899.159	930.629
519560	CASINO Y RESTAURANTE	498.824	516.283
5198	PROVISIONES	95.979.195	99.338.466
519810	DEUDORES	95.979.195	99.338.466
5199	TRASLADOS Y TRANSFERENCIAS	144.911.549	149.983.454
519905	DE ADMON PARA SERVICIOS SOCIALES	48.741.959	50.447.927
519915	TRASLADO ENTRE AREAS	96.169.591	99.535.526
53	NO OPERACIONALES	27.333.889	28.290.575
5305	FINANCIEROS	1.635.072	1.692.300
530505	GASTOS BANCARIOS	38.611	39.962
530515	COMISIONES	1.587.063	1.642.610
530595	OTROS	9.399	9.728
53059505	INTERESES DE SOBREGIRO	9.399	9.728
5310	PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	6.773.001	7.010.056
531030	RETIRO DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQU	6.773.001	7.010.056
5365	GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	18.923.752	19.586.083
536515	IMPUESTOS	18.923.752	19.586.083
5395	GASTOS DIVERSOS	2.064	2.136
539520	MULTAS, SANCIONES Y LITIGIOS	0	0
539595	OTROS	2.064	2.136
53959512	AJUSTE AL PESO	2.064	2.136
54	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	33.767.340	34.949.197
5410	IMPUESTO DE PATRIMONIO	33.767.340	34.949.197
541005	IMPUESTO DE PATRIMONIO	33.767.340	34.949.197

11.3 COSTOS DE VENTAS Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Tabla 39 - Costos de ventas y del servicio del Hotel Agualongo

		PROYECCION 2013	PROYECCION 2014
COSTOS DE VENTAS Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO		1.213.952.574	1.256.440.915
61	COSTO DE VENTAS Y PREST. DE SERVIC.	1.213.952.574	1.256.440.915
6155	RECREACION	1.213.952.574	1.256.440.915
615502	COSTO DE VENTAS	191.238.589	197.931.940
61550205	COSTO DE VENTAS	191.238.589	197.931.940
615505	COSTOS DE PERSONAL	181.139.893	187.479.790
61550506	SUELDOS	109.487.913	113.319.990
61550515	HORAS EXTRAS Y RECARGOS	4.366.784	4.519.621
61550518	RECARGOS	1.141.009	1.180.945
61550527	AUXILIO DE TRANSPORTE	3.478.000	3.599.730
61550530	CESANTIAS	10.262.517	10.621.705
61550533	INTERESES SOBRE CESANTIAS	650.032	672.783
61550536	PRIMA DE SERVICIOS	11.217.767	11.610.389
61550539	VACACIONES	4.293.619	4.443.895
61550551	DOTACION SUMINISTRO	0	0
61550563	CAPACITACION AL PERSONAL	0	0
61550566	COSTOS DEPORTIVOS Y DE RECREACION	3.568.160	3.693.046
61550568	APORTES A A.R.P.	2.828.360	2.927.353
61550569	APORTES A E.P.S.	9.894.181	10.240.478
61550570	APORTES A FONDOS DE PENS. Y CESANT.	13.970.820	14.459.799
61550572	APORTES CAJAS DE COMPENSACION	3.833.736	3.967.917
61550575	APORTES I.C.B.F.	764.561	791.321
61550578	APORTES SENA	509.711	527.551
61550584	COSTOS MEDICOS Y DROGAS	0	0
61550595	OTROS	872.723	903.268
615505951	APORTES EPS APRENDICES	0	0
615505952	SALUD OCUPACIONAL	872.723	903.268
615508	PERSONAL CONTRATADO	181.951.969	188.320.288
61550805	OUTSOURCING	181.951.969	188.320.288
615510	HONORARIOS	0	0

61551035	ASESORIA TECNICA	0	0
615515	IMPUESTOS	15.058.733	15.585.789
61551505	INDUSTRIA Y COMERCIO	0	0
61551515	A LA PROPIEDAD RAIZ	14.769.234	15.286.158
61551580	IMPUESTO DESCONTABLE AL CONSUMO	289.499	299.631
615520	ARRENDAMIENTOS	781.253	808.597
61552015	MAQUINARIA Y EQUIPO	0	0
61552025	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	0	0
61552035	EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	781.253	808.597
615525	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	18.418.276	19.062.916
61552505	CONTRIBUCIONES	4.349.421	4.501.651
61552510	AFILIACIONES Y SOSTENIMIENTO	14.068.855	14.561.265
615530	SEGUROS	23.950.458	24.788.724
61553005	MANEJO	0	0
61553010	CUMPLIMIENTO	0	0
61553015	CORRIENTE DEBIL	0	0
61553020	VIDA COLECTIVA	3.205.133	3.317.313
61553050	TRDM Y LUCRO CESANTE	19.044.684	19.711.248
61553055	INFIDELIDAD RIESGOS FINANCIEROS	1.700.641	1.760.163
615535	SERVICIOS	196.625.845	203.507.750
61553502	ASEO	4.836.040	5.005.301
61553505	VIGILANCIA	58.904.449	60.966.105
61553510	TEMPORALES	23.439.160	24.259.531
61553520	PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS	2.160.512	2.236.130
61553525	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	19.105.800	19.774.503
61553530	ENERGIA ELECTRICA	60.871.589	63.002.095
61553535	TELEFONO	19.649.399	20.337.128
61553540	CORREO, PORTES Y TELEGRAMAS	2.464.253	2.550.502
61553550	TRANSPORTE, FLETES Y ACARREOS	2.182.685	2.259.079
61553560	TELEVISION POR CABLE	3.011.957	3.117.376
615540	COSTOS LEGALES	2.963.867	3.067.602
61554015	TRAMITES Y LICENCIAS	2.963.867	3.067.602
615545	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	62.847.887	65.047.563
61554510	CONSTRUCCIONES Y EDIFICIOS	54.793.407	56.711.176
61554515	MAQUINARIA Y EQUIPO	5.349.869	5.537.115
61554525	EQUIPO DE COMPUTAC. Y COMUNICACION	784.611	812.072
61554535	EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	1.920.000	1.987.200
615550	ADECUACION E INSTALACION	1.357.517	1.405.030
61555010	ARREGLOS ORNAMENTALES	1.357.517	1.405.030
615555	COSTOS DE VIAJE	1.428.347	1.478.339

6155515	PASAJES AEREOS	1.428.347	1.478.339
615560	DEPRECIACIONES	210.300.551	217.661.070
61556016	CONSTRUCCIONES Y EDIFICIOS	126.690.396	131.124.560
61556020	MAQUINARIA Y EQUIPO	12.755.840	13.202.294
61556024	EQUIPO DE OFICINA	18.470.689	19.117.163
61556028	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICAC.	22.143.427	22.918.447
61556036	EQUIPO HOTELERIA, RESTAURAN Y CAFET	30.240.199	31.298.606
615565	AMORTIZACIONES	3.867.553	4.002.918
61556515	PROGRAMAS DE COMPUTADOR	3.867.553	4.002.918
615580	INSUMOS DIRECTOS	19.115.797	19.784.850
61558005	LENCERIA	15.675.363	16.224.000
61558010	CRISTALERIA Y CUBIERTERIA	3.440.434	3.560.849
615585	OTROS SERVICIOS	8.714.968	9.019.992
61558505	LAVANDERIA	1.129.333	1.168.860
61558520	SERVICIOS RECREATIVOS	7.203.421	7.455.541
61558525	SERVICIOS HOTELEROS	382.213	395.591
615595	DIVERSOS	94.191.071	97.487.758
61559510	LIBROS, SUSCRIPCIONES Y REVISTAS	398.667	412.620
61559525	ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA	39.855.369	41.250.307
61559530	UTILES, PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	15.120.947	15.650.180
61559535	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	34.856.791	36.076.778
61559540	ENVASES Y EMPAQUES	163.393	169.112
61559545	TAXIS Y BUSES	2.271.209	2.350.702
61559560	CASINO Y RESTAURANTE	1.524.695	1.578.059

11.4 RESULTADO DEL EJERCICIO

Tabla 40 - Resultados del Ejercicio

	AÑO 2013	PROYECCION 2014
INGRESOS	1.897.430.833	2.087.173.917
GASTOS	477.777.028	494.499.224
COSTOS DE VENTAS Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO	1.213.952.574	1.256.440.915
TOTAL	205.701.231	212.900.774

De acuerdo a lo expuesto en las tablas anteriores, el Hotel Agualongo tiene buenos ingresos a lo largo de todo el año, sin embargo, los costos y gastos en los que incurre la empresa son bastante altos; varios se justifican como rubros normales de funcionamiento, otros se deben a que en el momento el Hotel se encuentra en proceso de modernización de su infraestructura. No obstante, las proyecciones para el año 2014 no incrementan en mucho las utilidades de la empresa.

Pese a esto, es importante resaltar que el Hotel además de contar con un colchón financiero medianamente bueno, es una unidad de negocios de COMFAMILIAR de Nariño, entidad que ofrece un gran respaldo financiero a su unidad, por tanto la elaboración de un Plan que mejore la situación del Hotel en su mercado cuenta con total apoyo para emplear recursos destinados a dicho propósito.

12.DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

12.1 OBJETIVOS DE MERCADEO

12.1.1 Objetivo General. Lograr que el Hotel Agualongo obtenga un mayor crecimiento en el mercado.

12.1.2 Objetivos Específicos

- Mejorar la notoriedad e imagen del Hotel Agualongo por fuera de la Región
- Incrementar la satisfacción del cliente a través de la generación de valor agregado en las características del servicio de alojamiento que brinda el Hotel
- Fidelizar a los clientes actuales.
- Establecer tarifas competitivas para el Hotel
- Atraer una mayor cantidad de turistas a la Región mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.
- Mejorar las condiciones laborales para otorgar una mayor calidad en el servicio prestado por parte del equipo de trabajo

12.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

12.2.1 Tamaño Potencial del Mercado. El tamaño potencial del mercado del Hotel Agualongo está dado por tres elementos fundamentales:

- El número de viajeros extranjeros no residentes en Colombia
- El número de pasajeros aéreos nacionales
- Salidas pasajeros terminal de transporte

Según datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo estas cifras para el departamento de Nariño en 2012 fueron las siguientes:

- El número de viajeros extranjeros no residentes en Colombia: 15.701
- El número de pasajeros aéreos nacionales: 142.509

- Salidas pasajeros terminal de transporte: 3.869.57551

Bajo estas condiciones se puede tasar un mercado potencial dado por la sumatoria de estos elementos multiplicada por las personas que dentro del estudio de mercado realizado contestaron que se hospedaría en hoteles (95.8%):

Mercado potencial = 4.027.785 * 95.8%

Mercado potencial = 3.858.618 viajeros

12.2.2 Mercado Objetivo del Hotel Agualongo. Con base en el mercado potencial de la hotelería en Nariño es posible calcular, el mercado objetivo o nicho de mercado del Hotel Agualongo teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- **Frecuencia de viaje:** como pudo determinarse con anterioridad en el mercado potencial, los usuarios de interés específico del Hotel son los viajeros. Desde este punto de vista es preciso anotar que la muestra de clientes actuales y potenciales del Hotel que tiene una periodicidad de viaje mensual es del 16,7%.
- **Características deseables del servicio de alojamiento:** en este punto la muestra de clientes actuales y potenciales requerida, contestó que lo que más valora en un Hotel es la comodidad y confort de sus habitaciones y la calidad en el servicio en un porcentaje del 37,5%.
- **Clientes actuales y potenciales alojados en el Hotel:** la quinta parte del total de la población encuestada, equivalente al 20.8%, afirma haberse alojado alguna vez en el Hotel Agualongo.

En atención a estas consideraciones iniciales, el mercado objetivo del Hotel se calcula de la siguiente manera:

Mercado Objetivo = ((Mercado Potencial * % periodicidad de viaje) * % de clientes y ex clientes hospedados)

Mercado Objetivo = (3.858.618* 16.7%) * 20.8%

⁵¹ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Oficina de Estudios Económicos – Departamento de Nariño. Disponible en: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=16724>. Citado (05/10/2013)

Mercado Objetivo = (644.389) * 20.8%

Mercado Objetivo = 134.032 viajeros.

Tabla 41 - Mercado Potencial del Hotel Agualongo

	Mercado	Potencial	%	OBJETIVO
Viajeros extranjeros	15.701	15.042	0,39%	522
Nacionales	4.012.084	3.843.576	99,61%	133510
TOTAL	4.027.785	3.858.618		134.032

12.3 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

De acuerdo al análisis y diagnóstico de la situación actual del Hotel, se recomienda Estrategias de Crecimiento para mejorar la posición competitiva de la empresa no solo a nivel local sino de la Región en función de las necesidades del cliente.

Para el caso específico del Hotel, las estrategias a utilizar para propiciar su crecimiento en el mercado son:

- Penetración de mercados.
- Desarrollo de Mercado
- Desarrollo del Producto.

12.4 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

12.4.1 Estrategias para Estimular la Demanda Selectiva

12.4.1.1 Ampliar el mercado servido:

- Promocionar el Hotel, en espacios web: como motores de búsqueda, páginas de turismo, espacios publicitarios, etc.
- Establecer alianzas con agencias de viajes a nivel nacional y algunas del extranjero para la promoción del Hotel en la ciudad.
- Creación de la página web del Hotel
- Catalogos guias turisticas

12.4.1.2 Captación de los clientes de los competidores

- Ofrecer servicios adicionales que complementen los beneficios de alojamiento del Hotel.
- Encontrar y desarrollar un servicio complementario de alojamiento que sea exclusivo en los Hoteles a nivel regional.
- Esfuerzo comunicacional intensivo que comunique al mercado los beneficios que brinda el Hotel en cuanto a su calidad, atributos y posicionamiento de marca.

12.4.1.3 Conservar y expandir la demanda de clientes actuales

- Establecimiento de programas fidelización que reconozcan la constancia del uso del servicio.
- Establecer un programa de descuentos por referidos.
- Elaboración de estudios de mercado que den a conocer la percepción del valor para los clientes
- Establecer un sistema PQR en físico, correo electrónico o web site.
- Desarrollo de paquetes especiales para el hospedaje de grandes grupos de personas.

12.4.2 Estrategias para Estimular la Demanda Primaria

- Establecimiento de alianzas gremiales para la promoción del turismo cultural, religioso y biodiverso en la ciudad a nivel nacional e internacional.
- Patrocinio de eventos culturales, sociales y educativos con entidades públicas y privadas que promuevan la llegada de turistas a la ciudad.

13. MEZCLA DE MERCADO

13.1 PRODUCTO

13.1.1 Objetivo. Lograr una diferenciación destacada del servicio de alojamiento del Hotel, que mejoren su posicionamiento y participación en el mercado.

13.1.2 Metas.

- Mejorar el aprovechamiento de la capacidad instalada del Hotel en un 35% sobre la frecuencia de uso mensual del servicio.
- Incrementar en 20 puntos el porcentaje de frecuencia uso del servicio de los clientes actuales de la empresa
- Captación de clientes nuevos, reflejados en un 25% de incremento en ventas del servicio.
- Mejorar los indicadores de satisfacción del servicio, a través de estudios comparativos trimestrales.

13.1.3 Estrategias

- Implementación de un módulo de administración de la relación con los clientes (CRM) para lograr una mejor comunicación y mayor fidelización de los mismos.
- Elaborar un programa que otorgue una membresía al huésped que le permita acumular puntos por cada noche de estadía en el Hotel hasta obtener estadías de cortesía y muchos otros beneficios, estimulando su decisión de compra.
- Priorizar la ampliación del portafolio y de servicios adicionales teniendo en cuenta las necesidades actuales y potenciales del cliente
- Patrocinar u apoyar eventos de carácter académico, deportivos o culturales que propicien una mayor afluencia de turistas y de posibles nuevos clientes.
- Fortalecer la infraestructura del Hotel, para la adecuación de servicios adicionales a los huéspedes, tales como: Gimnasio, Sauna, Boutique, etc.

- Realizar convenios con empresas de transporte intermunicipal para ofrecer servicio de transporte a los huéspedes del Hotel.
- Implementar un Sistema de Información que se encuentre alineado al Sistema de Gestión de Calidad NTC 6001. Este sistema de información debe estar soportado con software para una mayor interacción con los clientes actuales y potenciales del Hotel.

13.2 PRECIO

13.2.1 Objetivo. Establecer una política de precios flexible y competitiva con el fin de incrementar las ventas y ganar posicionamiento en el mercado.

13.1.2 Metas

- Mejorar el aprovechamiento de la capacidad instalada del Hotel en un 35% sobre la frecuencia de uso mensual del servicio
- Reducir en un 15% los gastos del Hotel, mediante el incremento de la productividad de los procesos organizacionales y operación de la empresa.

13.2.3 Estrategias

- Mejorar los procesos organizacionales y de operación a través del uso de tecnologías de información y del rediseño de su flujo e interacción de los procedimientos.
- Analizar el mercado hotelero en Pasto para determinar competitivamente las tarifas y precios de los servicios ofertados.
- Establecer un programa de descuentos y tarifas especiales que otorgue mayores beneficios cuanto mayor sean los días de estadías.
- Establecer un programa de descuentos y tarifas especiales que esté dirigido a Instituciones, Empresas y entidades Gubernamentales.

13.3 PLAZA

13.3.1 Objetivo. Ampliar los canales de intermediación y distribución del Hotel Agualongo para dar una mayor ratio de alcance de ofrecimiento del servicio.

13.3.2 Meta. Establecer cuatro canales de distribución nacional y tres a nivel internacional.

13.3.3 Estrategias

- Establecer una alianza estratégica con la agencia de viajes de Comfamiliar para ofertar conjuntamente paquetes turísticos a ciudadanos ecuatorianos aprovechando cercanía con la frontera.
- Suscribir convenios con agencias de viaje para la promoción del servicio del Hotel a nivel nacional e internacional.
- Construir un portal web del Hotel Agualongo.
- Hacer convenios con portales web que promocionen los servicios del Hotel.
- Lograr reseñas del Hotel en guías turísticas o de viajeros del extranjero.

13.4 PROMOCIÓN

13.4.1 Objetivo. Reforzar intensivamente la estrategia comunicacional del Hotel para ganar una mayor cuota del mercado y fidelizar a sus clientes.

13.4.2 Meta. Incrementar un 30 % el número de visitantes a la ciudad que tomen el servicio de alojamiento en el hotel.

13.3.3 Estrategias

- Determinar la imagen corporativa del Hotel, para que pueda ser publicitada en todos los medios de comunicación.

- Establecer alianzas estratégicas gremiales con empresas del sector turístico de la región para incrementar la afluencia de turistas a la ciudad.
- Elaborar campañas publicitarias en internet que promocionen el Hotel.
- Ofrecer programa de descuentos y tarifas especiales.
- Contratar publicidad en algunas zonas estratégicas de Ecuador
- Comunicar oportuna y acertadamente las ofertas y tarifas especiales del Hotel en todos sus canales de distribución disponibles.
- Renovar el material POP con que cuenta el Hotel

14. PLAN DE ACCIÓN DE MERCADEO

Estrategia	Peso (%)	Tareas	Peso (%)	Peso Ponderado (%)	Nombre del Indicador	Indicador / Evidencia	Responsable	Recursos financieros	Periodicidad / Frecuencia de revisión	Meta
Objetivo Uno: Mejorar la notoriedad e imagen del Hotel Agualongo por fuera de la Región										
1. Mejorar el Póicionamiento de marca del Hotel Agualongo	10	Aumentar la visibilidad del Hotel Agualongo	30	1.5	Participación en eventos programados por COTELCO	(# de asistencias a eventos / eventos realizados) * 100	Gerente Hotel Agualongo	\$ 15,000,000	Anual	Participación en eventos programados por Cotelco superior al 75%
				1.5	Índice de Presencia Mediática	Contratar un estudio de índice de presencia mediática IPM	Consultor en MAS media	\$ 5,000,000	Anual	Contar con un IPM mayor a 0,5 anual
		Mejorar la red de contactos comerciales del Hotel	30	3	Nueva captación de ex-clientes	(# de negocios con ex-clientes / total negocios) * 100	Auxiliares operativos del Hotel	\$ -	Anual	Medir anualmente el nivel de recuperación de ex-clientes
		Potenciar el branding corporativo del Hotel mediante la priorización de profesionales y empresas de interés comercial	40	2	Profesionales priorizados	(Profesionales priorizados de la red de contactos / Total red de contactos) * 100	Coordinación de Mercadeo Corporativo y Gerente Hotel Agualongo	\$ -	Anual	Contar con una base de datos de clientes potenciales profesionales
2	Empresas priorizadas	(Empresas priorizadas de la red de contactos / Total red de contactos) * 100	Contar con una base de datos de clientes potenciales empresarios							

Objetivo Dos: Incrementar la satisfacción del cliente a través de la generación de valor agregado en las características del servicio de alojamiento que brinda el Hotel

2.Desarrollar el producto mediante la ampliación y fortalecimiento de servicios complementarios teniendo en cuenta las necesidades actuales y potenciales del cliente	20	Medir el branding corporativo del Hotel Agualongo mediante el uso ampliado de los social media	25	5	Medición del branding corporativo en Facebook	(# de "Me gusta" en Facebook / total amigos) * 100	Coordinación de Sistemas y Gerente Hotel Agualongo	\$ -	Mensual	Número de amigos que dieron click en "Me Gusta" superior al 30% del total de los contactos
		Realizar un video institucional y un recorrido virtual para la promoción del Hotel a través de las web 2.0	15	1.5	Video Institucional	Video Institucional	Coordinación de Mercadeo Corporativo y Gerente Hotel Agualongo	\$ 5,000,000	Una sola vez	Contar con un video institucional actualizado para cargar en youtube
				1.5	Recorrido Virtual	Recorrido Virtual		\$ 10,000,000	Una sola vez	Contar con un recorrido virtual que posibilite la interacción del usuario mediante la página web del Hotel
		Promoción del portafolio de servicios del Hotel en redes sociales	15	1.5	Seguidores en Twitter	No. de seguidores	Coordinación de sistemas de COMFAMILIAR	\$ -	Trimestral	Incrementar en un 15% trimestral el número de seguidores y amigos en redes sociales
				1.5	Seguidores en Facebook	No. de Amigos				
		Promoción del portafolio de servicios del Hotel en los Mas media	15	1.5	IPM radio	IPM radio	Consultor en MAS media	\$ 1,000,000	Anual	>0.5
				1.5	IPM Tv Local	IPM Tv Local				>0.5

		Investigar los servicios adicionales que los clientes actuales y potenciales requieren	15	3	Servicios adicionales	Efectuar una encuesta que permita determinar los servicios adicionales que requieren los clientes actuales y potenciales del Hotel	Gerente Hotel Agualongo	\$ -	Anual	Priorizar e implementar al menos un 20% anual de los servicios adicionales requeridos por los clientes actuales y potenciales
		Priorizar e implementar servicios adicionales para el portafolio del Hotel	15	3	Servicios adicionales implementados	(# de servicios adicionales implementados / total servicios adicionales identificados y priorizados) * 100		\$ 25,000,000.00	Anual	
Objetivo Tres: Fidelizar a los Clientes										
3. Establecer un marketing de relaciones con los clientes del Hotel, a través de la implementación de un módulo de administración de la relación con los	20	Diseñar una estrategia de Datamining para recopilar información de los clientes actuales del Hotel	25	5	Tarjeta de puntos y millas Hotel Agualongo	Implementar una estrategia de CRM basada en la acumulación de puntos canjeables por millas para los clientes fieles del Hotel Agualongo	Consultor en CRM Y Gerente Hotel Agualongo	\$ 10,000,000.00	Anual	Contar con una amplia base de datos personales y de gustos y preferencias de los clientes fieles del Hotel Agualongo mediante la implantación de una tarjeta de puntos

clientes (CRM)	Analizar, procesar y retroalimentar la base de datos de los clientes actuales mediante la implantación de una estrategia de Data Warehouse	15	3	Software Data Warehouse	Implementar un software Data Warehouse para procesar idóneamente la base de datos de los clientes actuales		\$ 20,000,000.00	Una sola vez	Implementar una plataforma de Data Warehouse que permita cruzar la información obtenida mediante la tarjeta de puntos por millas
	Medir la frecuencia de recompra de los clientes del Hotel	15	3	Recompra	(# de clientes actuales que volvieron a utilizar el servicio de hospedaje / total clientes actuales)	Gerente Hotel Agualongo	\$ -	Anual	> 70% anual
	Medir la efectividad en la atención de PQR's	15	3	Respuesta a PQR's	(# PQR'S respondidas en el mes / Total PQR's del mes) * 100	Gerente y auxiliares operativos del Hotel	\$ -	Mensual	100% de ejecución en la respuesta de PQR's mensuales
	Medir el grado de satisfacción del cliente antes, durante y después de la estadía del huésped	15	1	Actualización de la base de datos de los clientes	Mantener una continua realimentación de la base de datos de los clientes actuales utilizando el social media (Outlook, Facebook, LinkedIn)	Coordinación de Sistemas	\$ -	Trimestral	Actualización de información comercial, personal y profesional de los clientes actuales > 90%
			1	Satisfacción check - out	(% de clientes satisfechos después de su hospedaje por mes / 100%)	Gerente Hotel Agualongo	\$ -	Mensual	Entre 0.8 y 1
			1	Medición de la satisfacción	Estudio de satisfacción anual		\$ -	Anual	Satisfacción del cliente superior al 90%

		Enviar saludos de cumpleaños y fechas especiales de los clientes actuales y potenciales	15	1.5	Saludos de cumpleaños	(# de saludos de cumpleaños enviados / total clientes) * 100		\$ -	Mensual	100% en el envío de saludos de cumpleaños a los clientes actuales
				1.5	Saludos fechas especiales	(# de saludos en fechas especiales enviados / total clientes) * 100	Coordinación de sistemas y auxiliares operativos del Hotel	\$ -	Mensual	100% en el envío de saludos en fechas especiales (día del trabajo, día del padre, día de la madres o día de la profesión) a los clientes actuales
Objetivo Cuatro: Establecer tarifas competitivas para el Hotel										
4. Analizar el mercado hotelero en Pasto para determinar competitivamente las tarifas y precios de los servicios ofertados	20	Efectuar un estudio de mercado del sector hotelero en Pasto	25	5	Estudio de mercado	Realizar un estudio de mercado del sector hotelero en Pasto en 2014	Consultor en mercados, Coordinación de mercadeo Corporativo	\$ 10,000,000.00	Anual	Efectuar el estudio de mercado del sector en 2014, para determinar las condiciones actuales de oferta y demanda de los servicios de hotelería en Pasto
		Determinar la oferta real de servicios de hotelería en Pasto	25	5						
		Determinar la demanda real de servicios de hotelería en Pasto	25	5						
		Segmentar el target específico del Hotel Agualongo	25	5						

Objetivo Cinco: Atraer una mayor cantidad de turistas a la Región mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas

<p>5. Establecer una alianza estratégica con la Agencia de viajes de COMFAMILIAR para ofertar conjuntamente paquetes turísticos a ciudadanos ecuatorianos aprovechando cercanía con la frontera</p>	<p>5</p>	<p>Diseñar un portafolio de servicios complementario entre el Hotel Agualongo y la Agencia de Viajes para incursionar en el mercado del turismo binacional con el Ecuador</p>	<p>100</p>	<p>5</p>	<p>Paquetes turísticos ofertados</p>	<p>(# paquetes turísticos ofertados / total paquetes turísticos priorizados) * 100</p>	<p>Gerente Hotel Agualongo, Coordinador Agencia de Viajes</p>	<p>\$ -</p>	<p>Anual</p>	<p>Ejecutar un 50% de los paquetes turísticos priorizados</p>
<p>6. Realizar un Joint Venture con las empresas hoteleras de la región, para la inversión en actividades de</p>	<p>5</p>	<p>Elaborar un Plan de Comunicación enfocado a la atracción de turistas a la</p>	<p>50</p>	<p>2,5</p>	<p>Campañas de Mercadeo</p>	<p>(# de campañas de mercadeo en join venture/ total competidores directos del sector) * 100</p>	<p>Gerente Hotel Agualongo</p>	<p>\$ -</p>	<p>Anual</p>	<p>Constituir al menos 1 alianza estratégica por año</p>

mercadeo que promocióne el turismo en la ciudad a nivel nacional o del extranjero.	5	Establecer alianzas gremiales efectivas	50	2,5	Convenios					
7. Entablar alianzas estratégicas con el sector turístico, educativo y gubernamental, para el apoyo de eventos que promuevan la afluencia de turistas a la ciudad	5	Adelantar convenios de cooperación para impulsar la promoción turística con los consulados de Colombia y Ecuador	40	2	Convenios suscritos	(# de convenios suscritos / Total convenios presupuestados) * 100	Director Administrativo de Comfamiliar, Gerente Hotel Agualongo	\$ -	Anual	Suscribir al menos un convenio de cooperación y complementación con los consulados de Colombia y Ecuador
		Realizar convenios con los taxistas para promocionar el Hotel y su portafolio de servicios a los turistas	30	1.5						Efectuar al menos 2 convenios con las principales empresas de taxis del Municipio
	5	Fortalecer las alianzas estratégicas con la secretaria de turismo departamental y municipal	30	0.75	Participación en eventos programados por la Secretaria Departamental de Turismo	(Total eventos asistidos / total eventos programados por la secretaria) * 100	Gerente Hotel Agualongo	\$ -	Anual	Participación en eventos programados por las secretaría >75% anual
				0.75	Participación en eventos programados por la Secretaria Municipal de Turismo					

Objetivo Seis: Mejorar las condiciones laborales para otorgar una mayor calidad en el servicio prestado por parte del equipo de trabajo

8. Mejorar la estabilidad laboral y desempeño del personal del Hotel	15	Realizar un proceso de internalización de los trabajadores contratados por tercerización en el Hotel	25	3.75	Índice de desempeño	% de desempeño global en el puesto de trabajo	Coordinación de Talento Humano y Gerente Hotel Agualongo	\$ -	Anual	>90% anual
		Establecer un modelo de gestión por competencias para los procesos de selección del personal del Hotel Agualongo	25	0.9375	Nivel de formación para el cargo	(# de colaboradores con título profesional / Total colaboradores) * 100		\$ -	Anual	Contar con personal con un mínimo de formación profesional para el desempeño de los diferentes cargos
	0.9375			índice de nuevos colaboradores	(# de nuevos colaboradores / total plantilla inicial) * 100	\$ -		Anual	< 5% anual	
	0.9375			índice de ex colaboradores	(# de ex - colaboradores / total plantilla inicial) * 100					
	0.9375	Programa de capacitación	Estrategia de capacitación continua para mejorar la productividad en el puesto de trabajo	\$ -	Anual	Incrementar la productividad en un 30% adicional				

		Definir un modelo de selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación del personal	25	3.75	Protocolos de gestión por competencias	Modelo de selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación del personal		\$ -	Una sola vez	Contar con un modelo de selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación del personal
		Divulgar el modelo de gestión por competencias	25	3.75	Divulgación del modelo de gestión por competencias	(# de colaboradores que conocen el modelo / total colaboradores) * 100		\$ -	Anual	100% de colaboradores con conocimiento y apropiación del modelo de gestión por competencias del Hotel
100			100				\$ 101,000,000			

Fuente: La presente investigación – Año 2013

CONCLUSIONES

Producto del análisis del contexto interno que rodea la operación comercial y económica del Hotel Agualongo de Pasto fue posible concluir lo siguiente:

Las fortalezas de mayor relevancia latentes en el mercado actual del Hotel Agualongo se pueden resumir en un alto posicionamiento institucional de Comfamiliar; calidad y confort de las habitaciones del Hotel; recordación de marca en los clientes actuales y potenciales; oportunidad en la entrega de servicios; alta intención de recompra manifestada por el mercado objetivo; un modelo de gestión administrativa contemplado bajo los parámetros de la Norma NTC 6001; amplio número y tamaño físico de las habitaciones; respaldo financiero de COMFAMILIAR, gestión en los procesos de certificación de sistema de la Norma NTC 6001; la ubicación estratégica de las instalaciones, siendo un lugar estratégico donde el cliente tiene fácil acceso a la zona comercial de la ciudad; la experiencia, tradición y prestigio del servicio del Hotel en la región y la capacidad instalada.

Como oportunidades destacan la incorporación de las TIC en la gestión de la relación con el cliente, la presencia en agremiaciones del sector hotelero y turístico (COTELCO), además de los procesos de capacitación del personal que se están llevando a cabo a través del SENA.

Además de esto, la industria de turismo en el país se está convirtiendo en un eje esencial de desarrollo, y más aún en la región nariñense, que se ha escogido este sector para enfocar los esfuerzos financieros, de infraestructura y mercadeo por parte del gobierno dentro del Plan Regional de Competitividad, esperando que en el mediano plazo haya una mayor afluencia de turistas al departamento y con ello, la posibilidad de ampliar el tamaño del mercado donde opera el Hotel. Debido a esta situación, el mercado hotelero ha presentado durante los últimos meses un rápido crecimiento, por lo que las oportunidades de la empresa de incrementar su participación en el mercado crecen con esta. Así mismo, la cercanía demográfica con Ecuador, junto con el proyecto de mejora de la infraestructura vial del país, acortando los tiempos de desplazamiento, dan la oportunidad idónea para explorar nuevos mercados para el Hotel que ya están empezando a ser explotados con algunas cuñas radiales, y en un futuro próximo, mediante un plan de comunicaciones debidamente estructurado.

Adicional a ello, el Hotel presenta ciertas debilidades que le restan competitividad en el mercado reflejadas en situaciones como sus altos precios por habitación con relación a la competencia; deficiente oferta de servicios adicionales, como por ejemplo, el transporte aeropuerto-hotel, hotel-aeropuerto; carencia de un proceso de comunicación B2C entre cliente-empresa más fluido; instalaciones físicas que

no tienen en cuenta las necesidades de la población discapacitada; bajos niveles de ocupación mensual versus la capacidad instalada del Hotel; deficiente planeación de actividades de mantenimiento correctivo en fachada y ascensores; escasos procesos de capacitación del personal y deficiente selección del mismo; escasa preocupación por los procesos de promoción del portafolio de servicios a empresarios y público en general; deficiente servicio post-venta y seguimiento a índice de satisfacción del cliente; inexistencia de una política de CRM para la fidelización del cliente; obsolescencia de equipos para soportar el proceso de recepción, carencia de software hotelero y alta rotación de personal y contratación por outsourcing afectando la continuidad en los procesos de estabilidad y crecimiento del trabajador.

En suma, el hotel goza de ciertas fortalezas y oportunidades que incluso, pese a sus debilidades, la empresa mantiene una posición competitiva destacada en el mercado. No obstante, la empresa necesita efectuar cambios en su composición interna, enfocados hacia las áreas de mercadeo y talento humano; la inversión en infraestructura por su parte, durante los meses en que se elaboró el trabajo, se ha convertido en un ítem importante a desarrollar, dado que ya se ha presupuestado rubros para las mejoras de la planta física del Hotel.

En cuanto a las características y situación del mercado del Hotel, se encontró en el estudio que el grueso de la población pertenecía al estrato 3 o 4; el 75% de la población presentan un nivel de ingresos entre los 1 y 4 salarios mínimos y un 12,5% entre 5 y 9 salarios mínimos. En cuanto a la frecuencia de viaje, se halló que en el mercado no existe una periodicidad específica con un 33%; en segundo lugar, con un 20,8% la frecuencia de viaje de los huéspedes es anual. Dentro de las características que prefieren los huéspedes en el servicio alojamiento que brinda el Hotel, se destacó en primer lugar la comodidad y el confort junto con la calidad y el servicio, seguida de higiene y limpieza. En cuanto a la recordación de marca, el Hotel presenta un puntaje de casi el 96%, bastante alto, si se tiene en cuenta que el Hotel no invierte mucho en publicidad, pero si destacable en el hecho de su trayectoria que le ha otorgado prestigio en más de XX años de servicio a la región. Por otro lado, el mercado manifestó demandar servicios que complementen a la actividad principal del Hotel, estos son: Transporte aeropuerto – Hotel, Casino y Spa.

En cuanto a su mercado objetivo se definió sobre un mercado potencial de 3'858.618 viajeros extranjeros no residentes en el país y viajeros que llegan a la ciudad por vía terrestre y aérea desde todo el país, según cifras de 2012 del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. De esta población se escogió a los viajeros que tienen una frecuencia de viaje mensual que tengan una predilección por un hospedaje que ofrezca una destacada comodidad, confort y calidad en su servicio. Definido estos parámetros, el mercado objetivo del Hotel se perfiló con 134.032 viajeros.

Los principales competidores del Hotel Agualongo son Hotel Cuellar's, Hotel Morasurco y Hotel Don Saul, del análisis realizado, se determinó que el Hotel Agualongo se destaca en aspectos como: calidad del producto/servicio, recepción y seguridad, cumplimiento de normas técnicas y capacidad financiera; sin embargo, en factores como infraestructura, talento humano y estrategias de mercado el Hotel presenta falencias si se le compara con el Cuellar's, quien presentó los puntajes más altos de evaluación.

De acuerdo al análisis y diagnóstico de la situación actual del Hotel, se recomienda Estrategias de Crecimiento para mejorar la posición competitiva de la empresa no solo a nivel local sino de la Región, en función de las necesidades del cliente. Para el caso específico del Hotel, las estrategias a utilizar para propiciar su crecimiento en el mercado son Penetración de mercados, Desarrollo de Mercados y Desarrollo del Producto.

En base a estas estrategias se determinó seis objetivos específicos, para mejorar la posición competitiva de la empresa, con base en ellos se propuso estrategias tales como establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas; desarrollo del mercado en Ecuador; Ampliación del portafolio de servicios complementarios al de alojamiento del Hotel; Joint Venture en la inversión de actividades de mercadeo con empresas hoteleras de la región; proceso de internalización de los trabajadores contratados por tercerización del Hotel; priorización de un marketing de relaciones, etc.

Finalmente, es importante señalar que la empresa se encuentra atravesando un importante momento en el que los cambios se hacen presentes, en donde la inversión en infraestructura, la ampliación de sus servicios complementarios, la utilización de tecnologías de la información en sus procesos y la contratación directa de su equipo de trabajo se están ejecutando como prioridades de acción estratégica. Sin embargo, todo lo concerniente a las actividades de mercadeo, se espera sean atendidas según el Plan de acción construido en este Plan Estratégico de Marketing.

RECOMENDACIONES

En atención a las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas encontradas dentro del análisis del entorno tanto interno como externo de la actividad productiva de alojamiento en el Hotel Agualongo de Pasto, el grupo gestor del proyecto recomienda lo siguiente:

Potenciar el top of mind del Hotel mediante la implementación de una estrategia de Networking que contemple actividades como el aumento paulatino de la visibilidad del Hotel Agualongo, el mejoramiento de la red de contactos comerciales del Hotel y la potenciación del branding corporativo del Hotel mediante la priorización de profesionales y empresas de interés comercial.

Priorizar la ampliación del portafolio y de servicios adicionales teniendo en cuenta las necesidades actuales y potenciales del cliente, teniendo en cuenta la medición del branding corporativo, la promoción del portafolio en redes sociales y MASmedia y la priorización e implementación de servicios adicionales.

Implementar un modulo de administración de la relación con los clientes (CRM) para lograr una mejor comunicación y mayor fidelización de los mismos.

Analizar el mercado hotelero en Pasto para determinar competitivamente las tarifas y precios de los servicios ofertados, a través de la realización de un estudio de mercado que contemple la determinación de la oferta, la demanda y la segmentación del target específico para competir.

Buscar una integración vertical hacia atrás con la agencia de viajes de Comfamiliar para ofertar conjuntamente paquetes turísticos a ciudadanos ecuatorianos aprovechando cercanía con la frontera.

Buscar estrategias de cooptencia entre las empresas del sector hotelero en Pasto que permitan reducir los niveles de parahotelaría de la ciudad

Suscribir convenios de cooperación interinstitucional a nivel nacional, local y gremial, mediante la suscripción de acuerdos de beneficio mutuo con los consulados, las secretarías de turismo y el gremio de los taxistas en Pasto.

Establecer un modelo de gestión por competencias para los procesos de selección del personal del Hotel Agualongo

BIBLIOGRAFIA

ADCOCK D, Bradfield R, Halborg A& Ross C, Marketing Principles & Practice. Pitman, 1995.

AGENCIA ANDALUZA DE VOLUNTARIADO. Manual de proyectos. Disponible en: <http://www.famp.es/racs/observatorio/DOC%20INTERES/MANUALPROY.pdf>. Citado (25/09/2013)

ALCALDÍA DE BOGOTÁ. RESOLUCIÓN 0657 DE 2005. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16635>. Citado (09/07/2013).

ANZOLA, S. Administración de mercadotecnia en pequeñas empresas. Primera Edición. México: Mc Graw Hill.2002. Pp. 45.

CANCILLERÍA DE COLOMBIA. RESOLUCIÓN 650 DE 2008. Disponible en: http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/resolucion_minc_omercioit_0650_2008.htm. Citado (09/07/2013).

CONTRERAS, José. Matriz PEYEA. Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>. Citado (25/08/2013)

COTELCO. Disponible en: <http://www.cotelco.org/servicios/estadisticas-2012/informe-estudio-laboral.html>. Citado (20/06/2013)

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta edición. Editorial Prentice Hall. México. 1997, 4-5p.

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGO. Planeación Estratégica. Disponible en: <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-05/PlaneacionEstrategica.pdf>. Citado (01/10/2013)

HERRERA, Juan. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA. Disponible en: <http://juanherrera.files.wordpress.com/2008/11/investigacion-cuantitativa.pdf>. Citado (25/08/2013)

KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia. México: Prentice Hall. 1993. 843p

LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing estratégico. Mc Graw Hill. Tercera Edición. 2003. 25p.

LAMBIN, Jean-Jacques. Marketing Estratégico.. Mc Graw Hill. Tercera Edición. 2003, 116p.

LOPEZ, Ivan y GUERRERO, Hermes. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA FINANCIERA PARA LOS HOTELES “ORO VERDE” DE PASTO EN EL AÑO 2009. Pasto: Universidad de Nariño. 2009, 76p.

LOPEZ, Luisa y PUENTE, Diana. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN HOTEL MOCHILERO EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS, CON

SERVICIOS DE ECOTURISMO. Bogotá D.C: Universidad EAN. 2102. 172p.

MINCOMERCIO. Decreto 1075 de 1997. Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?idFile=1470>. Citado (09/07/2013).

MINCOMERCIO. Decreto 2395 de 1999. Disponible en: <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=43177>. Citado (09/07/2013).

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Estadísticas de turismo. 2012. 14p. <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=16590>. (04/02/2012)

MUÑIZ, Rafael. Concepto de Marketing Estratégico. <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>. Citado (20/05/2013)

NAVARRO, Elsa y HAGA, Karen. ESTUDIO SOBRE EL CRECIMIENTO DEL SECTOR HOTELERO COLOMBIANO MEDIANTE LA PROMOCION DE LA INVERSION EXTRANJERA. Bogotá D.C: Universidad de la Sabana. 2007. 158p.

NORMA TÉCNICA NTSH SECTORIAL COLOMBIA 001. Disponible en: http://www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym_normatividad/2003/NTSH001.pdf. Citado (05/07/2013).

NORMA TÉCNICA NTSH SECTORIAL COLOMBIA 001. Disponible en: http://www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym_normatividad/2009/NTSH006-09.pdf. Citado (05/07/2013).

NORMA TÉCNICA NTSH SECTORIAL COLOMBIA 002. Disponible en: http://www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym_normatividad/2003/NTSH002.pdf. Citado (05/07/2013).

NORMA TÉCNICA NTSH SECTORIAL COLOMBIA 003. Disponible en: http://www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym_normatividad/2003/NTSH003.pdf. Citado (05/07/2013).

NORMA TÉCNICA NTSH SECTORIAL COLOMBIA 004. Disponible en: http://www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym_normatividad/2003/NTSH004.pdf, Citado

NORMA TÉCNICA NTSH SECTORIAL COLOMBIA 005. Disponible en: http://www.fontur.com.co/aymsite/aym_document/aym_normatividad/2003/NTSH005_.pdf. Citado (05/07/2013).

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5133 Disponible en: http://www.minambiente.gov.co/documentos/NTC5133_criterios_para_hoteles.pdf. Citado (09/07/2013).

PEREZ, Isaura y SALINAS, Sindia. PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UN HOTEL EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE (ATUNTAQUI). Disponible en: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/495/1/TESIS%20HOTEL%20ATUNTAQUI.pdf>. Citado (12/07/2013)

PORTER Michel. Análisis de la competencia. www.gestiopolis.com. Citado (25/0/2013)

PORTER, Michael. Estrategia y Ventaja Competitiva. 1ed. Boston: Harvard Business Review. 1998. 45p.

SECRETARIA DEL SENADO. Ley 300 de 1996. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1996/ley_0300_1996.html. Citado (28/06/2013).

SECRETARIA DEL SENADO. LEY 1336 DE 2009. Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2009/ley_1336_2009.html. Citado (28/06/2013).

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 10ed. 3R Editores: Bogotá D.C. 2008. 596p.

Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 3ra Ed. Bogotá: 3R Editores. 1998., p. 150.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 4ª Edición. Panamericana Editorial Ltda. Bogotá: p.22

TECNICAS DE ESTUDIO. Metodología de la investigación. Disponible en: <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion38.htm>. Citado (25/08/2013)

UNAD. Matriz MCPE. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/332573/MODULO_G_ESTRATERGICA_CON_FIGURAS/leccin__15_planeacin_estratgica.html. Citado (28/09/2013).

UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Investigación aplicada. Disponible en: <http://www.unisabana.edu.co/carreras/comunicacion-social-y-periodismo/trabajo-de-grado/tipos-de-trabajo-de-grado-admitidos/investigacion-aplicada/>. Citado (25/08/2013)

ANEXOS

Anexo A Encuesta a Clientes Actuales y Potenciales

	UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA	
ANEXO A - Encuesta a clientes actuales y potenciales del Hotel Agualongo de Pasto		Fecha de Aplicación: 18-jun-13 Versión: 1 Hoja: 1 de 2
II. CUESTIONARIO		
1. Por favor señale con una (x) su género		
a. Masculino <input type="radio"/>	b. Femenino <input type="radio"/>	
2. Por favor señale el rango de edad al que pertenece		
a. Entre 18 y 28 años	<input type="radio"/>	
b. Entre 29 y 38 años	<input type="radio"/>	
c. Entre 39 y 48 años	<input type="radio"/>	
d. Más de 48 años	<input type="radio"/>	
3. ¿A qué estrato social pertenece?		
a. Estrato 1	<input type="radio"/>	
b. Estrato 2	<input type="radio"/>	
c. Estrato 3	<input type="radio"/>	
d. Estrato 4	<input type="radio"/>	
e. Estrato 5	<input type="radio"/>	
4. Por favor señale su nivel de ingreso mensual		
a. Menos de 1 SMMLV	<input type="radio"/>	
b. Entre 1 a 4 SMMLV	<input type="radio"/>	
c. Entre 5 y 9 SMMLV	<input type="radio"/>	
d. Más de 9 SMMLV	<input type="radio"/>	
5. Por favor indique su estado civil		
a. Soltero (a)	<input type="radio"/>	
b. Casado (a)	<input type="radio"/>	
c. Separado (a)	<input type="radio"/>	
d. Viudo (a)	<input type="radio"/>	
e. Unión Libre	<input type="radio"/>	
6. ¿Con qué frecuencia o periodicidad viaja?		
a. Semanalmente	<input type="radio"/>	
b. Quincenalmente	<input type="radio"/>	
c. Mensualmente	<input type="radio"/>	
d. Trimestralmente	<input type="radio"/>	
e. Semestralmente	<input type="radio"/>	
f. Anualmente	<input type="radio"/>	
g. No tiene una periodicidad específica	<input type="radio"/>	
7. Cuando llega a su destino ¿Qué tipo de Alojamiento prefiere?		
a. Albergues o camping	<input type="radio"/>	
b. Condominios o casas de huéspedes	<input type="radio"/>	
c. Hoteles	<input type="radio"/>	
d. Posadas o balnearios	<input type="radio"/>	
e. Hostales o residencias vacacionales	<input type="radio"/>	
8. De las siguientes características que le voy a enunciar ¿Cuál es para usted la que reviste más importancia a la hora de recibir un servicio de alojamiento?		
a. Comodidad y confort	<input type="radio"/>	
b. Higiene y limpieza	<input type="radio"/>	
c. Calidad en el servicio y atención al cliente	<input type="radio"/>	
d. Precios	<input type="radio"/>	
e. Otra ¿Cuál?	<input type="radio"/>	

		UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA				
ANEXO A - Encuesta a clientes actuales y potenciales del Hotel Agualongo de Pasto				Fecha de	18-jun-13	
				Aplicación	1	
				Hoja	2 de 2	
9. ¿Usted conoce o ha escuchado hablar del Hotel Agualongo de Pasto? a. Si <input checked="" type="radio"/> b. NO <input type="radio"/>						
10. ¿Usted ha estado alojado en el Hotel Agualongo de Pasto? Si su respuesta es afirmativa por favor conteste la pregunta 11, de lo contrario pase a la pregunta 15 a. Si <input checked="" type="radio"/> b. NO <input type="radio"/>						
11. Por favor califique las siguientes características del servicio de alojamiento prestado por el Hotel Agualongo, siendo 1 malo, 2 deficiente, 3, regular, 4 bueno y 5 excelente:						
CARACTERÍSTICAS		1	2	3	4	5
a. Amabilidad del personal que lo atendió						
b. Comodidad y confort en las habitaciones						
c. Oportunidad en la entrega de los servicios ofertados						
d. Higiene y limpieza en las habitaciones						
e. Nivel de iluminación y ruido						
f. Acceso a servicios adicionales (internet, gimnasio, zona húmeda, bar,						
g. Precios y formas de pago						
12. ¿Usted se volvería a alojar en el Hotel Agualongo? a. Si <input checked="" type="radio"/> b. No <input type="radio"/> ¿Por qué? _____						
13. De los siguientes medios que le voy a nombrar, ¿Por cual de ellos le gustaría recibir información acerca de los servicios que presta el Hotel Agualongo de Pasto? a. Radio <input checked="" type="radio"/> b. Redes sociales <input checked="" type="radio"/> c. Portal web <input checked="" type="radio"/> d. Tv. Local <input checked="" type="radio"/> e. Volantes o flyers <input checked="" type="radio"/> f. Otro ¿Cuál? <input checked="" type="radio"/>						
13. De los siguientes servicios adicionales que le voy a nombrar ¿Cuál le gustaría que prestará el Hotel Agualongo? a. Valet Parking <input checked="" type="radio"/> b. Check in aéreo <input checked="" type="radio"/> c. Casino <input type="radio"/> d. Transporte de recepción y llevada al aeropuerto <input checked="" type="radio"/> e. Menú de almohadas y colchones <input checked="" type="radio"/> f. Otro ¿Cuál? <input checked="" type="radio"/>						
15. Por favor señale con una (x) ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar por una habitación?						
TIPO DE HABITACIÓN	a. Entre \$50.000 y \$100.000	b. Entre \$100.001 y \$150.000	c. Entre 150.001 y \$200.000	d. Entre \$200.001 y \$300.000	e. Más de \$300.000	OBSERVACIONES
Sencilla						
Doble						
Suit						
16. Generalmente, ¿Cómo efectua el pago por un servicio de alojamiento a. De contado <input checked="" type="radio"/> b. Con Tarjeta de Crédito <input checked="" type="radio"/> c. Otro medio ¿Cuál? _____						
¡Gracias por su tiempo y valiosa colaboración!						
Elaborado por: CLAUDIA XIMENA SANTACRUZ JUAN CARLOS VILLOTA Estudiantes Especialización en Alta Gerencia			Revisado y Aprobado por: Esp. CARLOS ARTURO RAMIREZ GÓMEZ Asesor del proyecto			

Anexo B Lista de Chequeo a Colaboradores

	UNIVERSIDAD DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS - FACEA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA			
ANEXO B - Lista de chequeo a Colaboradores				Fecha de Aplicación: 18-jun-13 Versión: 1 Hoja: 1 de 1
ORGANIZACIÓN	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Observaciones
El Hotel posee el personal cualificado y los recursos necesarios para tener éxito en la estrategia CRM.				
Existe compromiso y apoyo total por parte de la alta dirección				
Existe coordinación e integración interfuncional				
Los programas de formación están diseñados para que el personal desarrolle las habilidades requeridas para una adecuada gestión de las relaciones con clientes.				
La empresa ha establecido objetivos de negocio claros en relación a la adquisición y retención de clientes, así como al desarrollo y reactivación de las relaciones				
El rendimiento de los empleados se mide y recompensa con base a la detección de necesidades de clientes y a su satisfacción por medio de un servicio adecuado				
La estructura organizacional está diseñada siguiendo un enfoque centrado en clientes				
TECNOLOGÍA	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Observaciones
La empresa posee una adecuada infraestructura de sistemas de información				
La empresa tiene el software adecuado para atender a sus clientes				
La empresa tiene el hardware adecuado para atender a sus clientes				
Los sistemas de información de la empresa están integrados a través de las distintas áreas funcionales				
La información individualizada sobre cada cliente está disponible en todos los puntos de contacto				
La empresa tiene la capacidad de consolidar toda la información adquirida sobre clientes en una base de datos centralizada				
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Observaciones
La empresa es capaz de ofrecer una rápida respuesta gracias al conocimiento sobre clientes que se encuentra integrado a largo de las distintas áreas funcionales				
La empresa es capaz de tomar decisiones rápidamente gracias a la disponibilidad de conocimiento sobre clientes				
La empresa puede proporcionar información sobre productos y servicios que permita una rápida y adecuada interacción con Clientes				
La empresa promueve que se comparta el conocimiento entre sus empleados				
La empresa comprende las necesidades de sus clientes a través de su orientación al conocimiento				
La empresa proporciona canales que permiten que se produzca una comunicación interactiva con los clientes				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Observaciones
La empresa ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes				
La empresa se esfuerza en descubrir las necesidades de los clientes				
Cuando la empresa descubre que los clientes desean modificar las características de un producto o servicio, los departamentos implicados realizan esfuerzos coordinados para conseguirlo				
A través de la interacción, la empresa es capaz de personalizar sus servicios de cara a los clientes de mayor valor				
Enfoque centrado en clientes y en la competencia				
La empresa ofrece productos y servicios adaptados a las necesidades de los clientes				
La empresa fija objetivos de satisfacción del cliente y mide su consecución				

Anexo C Cronograma

CRONOGRAMA - PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO PARA EL HOTEL AGUALONGO DE PASTO																																
Actividad	2013																															
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Conceptualización de la idea																																
Elaboración del Anteproyecto																																
Nombramiento asesor y acompañamiento																																
Aplicación del formato de encuesta																																
Tabulación y sistematización de la información																																
Análisis y cruce de la información																																
Estructuración del proyecto																																
Diseño de conclusiones y recomendaciones del proyecto																																
Entrega del informe Final																																
Aprobación del Informe Final y correcciones																																
Diseño de la presentación para sustentación del Informe Final																																
Sustentación del Informe Final																																

Anexo D Presupuesto

PRESUPUESTO - PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO PARA EL HOTEL AGUALONGO DE PASTO				
Elaboración de Instrumentos				
Parámetro	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Encuesta a Clientes externos	Impresión de encuesta	300	\$ 100.00	\$ 30,000.00
Encuestadores	Aplicación de entrevista	100	\$ 5,000.00	\$ 500,000.00
<i>Sub - Total</i>				\$ 530,000.00
Papelería y Fotocopias				
Papelería	Borradores e Impresiones de información,	300	\$ 100.00	\$ 30,000.00
<i>Sub - Total</i>				\$ 30,000.00
Recursos tecnológicos				
Memoria USB	Almacenamiento de información (8 gb)	1	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
Internet	Plan internet inalámbrico	10	\$ 27,000.00	\$ 270,000.00
<i>Sub - Total</i>				\$ 295,000.00
Impresiones, Cd's y Anillados				
Impresión Anteproyecto (Asesor)	El proyecto hasta Aspectos Administrativos	40	\$ 100	\$ 4,000.00
Anillado Anteproyecto (Asesor)	Anillado	1	\$ 3,500	\$ 3,500.00
Anillado Anteproyecto (Jurados)	Anillado	2	\$ 3,500	\$ 7,000.00
<i>Sub - Total</i>				\$ 14,500.00
Otros gastos del proyecto				
Transporte	Desplazamientos dentro del municipio	20	\$ 1,100	\$ 22,000.00
Alimentación	Almuerzo o cena	16	\$ 5,000	\$ 80,000.00
Normas Icontec	Aplicación de normas	1	\$ 70,000	\$ 70,000.00
<i>Sub - Total</i>				\$ 172,000.00
COSTO TOTAL				\$ 1,041,500.00